

# **FH-JOANNEUM Gesellschaft mbH**



*Die Positionierung der Therapie- und Thermen AG  
Bad Gleichenberg im wachsenden Wettbewerb!*

## **Diplomarbeit**

**zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Magister (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**



eingereicht am

Fachhochschul-Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus

**Betreuer: Paul Slamanig**

**eingereicht von: Kurt Glettler**

**Personenkennzahl: 0210110005**

September 2006

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

---

(Ort, Datum; Unterschrift)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>Danksagung</b>	<b>8</b>
<b>Abstract</b>	<b>8</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>10</b>
1.1 Problemstellung.....	10
1.2 Zielsetzung.....	11
1.3 Aufbau der Arbeit.....	12
1.4 Relevanz.....	13
1.5 Methodik.....	14
<b>2 Der konzeptionelle Hintergrund</b>	<b>16</b>
2.1 Begriffsverständnis und –abgrenzungen.....	17
2.1.1 Image.....	17
2.1.2 Positionierung.....	17
2.2 Marktforschung.....	19
2.2.1 Allgemein.....	19
2.2.2 Das Experteninterview.....	20
2.3 Marktsegmentierung.....	21
2.3.1 Markterfassung.....	23
2.3.1.1 Anforderungen an Segmentierungskriterien.....	25
2.3.1.2 Geographische Marktsegmentierung.....	27
2.3.1.3 Soziodemographische Marktsegmentierung.....	27
2.3.1.4 Psychographische Marktsegmentierung.....	28
2.3.1.5 Verhaltensorientierte Marktsegmentierung.....	29
2.3.2 Marktbearbeitung.....	30
2.3.2.1 Auswahl von Zielsegmenten.....	30
2.3.2.2 Strategien der Marktbearbeitung.....	32
2.3.3 Schlussfolgerung.....	33
2.4 Wettbewerbsstrategien.....	33
2.4.1 Kostenführerschaft.....	35
2.4.2 Differenzierung.....	36
2.4.3 Konzentration auf Schwerpunkte.....	37
2.4.4 Zwischen den Stühlen.....	37
2.4.5 Schlussfolgerung.....	38
2.5 Positionierung.....	39
2.5.1 Grundlagen und Ablauf der Positionierung.....	40
2.5.1.1 Positionierungsrelevante Aspekte des Käuferverhaltens.....	41
2.5.1.2 Systematisches Vorgehen im Rahmen der Positionierung ..	43

2.5.2	Grundausrichtung klassischer Konzepte und Positionierungsmodelle .....	45
2.5.2.1	Reaktive Positionierung .....	47
2.5.2.2	Aktive Positionierung.....	49
2.5.3	Ziele und Kriterien der Positionierung .....	50
2.6	Instrumente der strategischen Unternehmensführung .....	56
2.6.1	Fünf-Kräfte-Modell von Porter .....	57
2.6.2	Marktanteil/Marktwachstums-Portfolio (Boston-Consulting Group).....	61
2.6.3	Marktattraktivität/Wettbewerbsvorteil-Matrix (McKinsey).....	62
2.6.4	SWOT-Analyse.....	64
<b>3</b>	<b>Empirische Erhebungen</b>	<b>65</b>
3.1	Sekundärmarktforschung .....	65
3.1.1	Soziostruktureller Wandel.....	65
3.1.1.1	Einkommen und Wohlstand .....	66
3.1.1.2	Arbeit und Freizeit im Wertewandel .....	66
3.1.1.3	Veränderung der Bevölkerungsstruktur.....	67
3.1.1.4	Globalisierung .....	69
3.1.1.5	Schlussfolgerung .....	70
3.1.2	Die Wettbewerbssituation von gesundheitstouristischen Einrichtungen .....	70
3.1.2.1	Motive, Trends und Ausblicke .....	70
3.1.2.2	Kur- und Gesundheitstourismus.....	72
3.1.2.3	Thermen in Österreich und Umgebung .....	74
3.1.2.4	Schlussfolgerung .....	76
3.1.3	Der Standort Bad Gleichenberg .....	77
3.1.3.1	Entwicklung des Ortes .....	77
3.1.3.2	Soziodemographische und touristische Aspekte von Bad Gleichenberg und der Steiermark .....	78
3.1.4	Die Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg.....	81
3.1.4.1	Bisherige Gästestruktur.....	81
3.1.4.2	Geplante Ausrichtung und Angebotsstruktur.....	82
3.2	Primärmarktforschung .....	84
3.2.1	Wahl der Erhebungsmethode.....	84
3.2.2	Auswahl und Zugang der Interviewpartner .....	85
3.2.3	Angaben zur Erhebung .....	86
3.2.3.1	Ziele der Befragung .....	87
3.2.3.2	Struktur des Gesprächsleitfadens .....	87
3.2.3.3	Datenaufbereitung und Auswertung.....	90
3.2.4	Erkenntnisse der Befragung .....	90
3.2.4.1	Entwicklungen am gesundheitstouristischen Markt.....	90
3.2.4.2	Trends und Potential für die Zukunft .....	91
3.2.4.3	Entwicklungen im Kurbereich.....	91
3.2.4.4	Gesundheitsbewusstsein der Österreicher .....	92
3.2.4.5	Schnittstelle zwischen Wellness und Gesundheit .....	93
3.2.4.6	Bad Gleichenberg .....	93

3.2.4.7	Bad Gleichenberg und seine bisherige Rolle im Wettbewerb .....	93
3.2.4.8	Bisherige Zielgruppen von Bad Gleichenberg .....	94
3.2.4.9	Standortkriterien und optimale, regionale Infrastruktur für ein Gesundheitsresort .....	94
3.2.4.10	Bad Gleichenberg als Standort .....	94
3.2.4.11	Kriterien für die Zuordnung von Patienten und Kuranstalten .....	95
3.2.4.12	Ein Luxusresort in Bad Gleichenberg .....	95
3.2.4.13	Angebotsgestaltung eines möglichen Luxusresorts .....	96
3.2.4.14	Angebotsgestaltung des Gesundheitsresorts (Therapiezentrum) .....	97
3.2.4.15	Mögliche Preisgestaltung eines Luxusresort .....	98
3.2.4.16	Bad Gleichenbergs Zukunft im Wettbewerb .....	98
3.2.4.17	Potentielle Zielgruppen und Marktbearbeitung .....	99
3.2.4.18	Stärken und Schwächen .....	99
3.2.4.19	Chancen und Risiken .....	100
3.2.4.20	Informationsstand und Informationsbeschaffung .....	101
3.2.5	Methodenkritik .....	101
3.3	Schlussfolgerungen aus den empirischen Ergebnissen .....	102
3.3.1	Zielgruppenanalyse .....	102
3.3.2	SWOT- Analyse .....	104
3.3.3	Positionierungsmatrix .....	108
3.3.4	Angebots-Portfolio .....	109
<b>4</b>	<b>Empfehlungen und Ausblick</b> .....	<b>111</b>
4.1	Standort .....	111
4.1.1	Luxusresort .....	111
4.1.2	Gesundheitsresort .....	111
4.2	Positionierung .....	112
4.2.1	Grundvoraussetzungen .....	112
4.2.1.1	Luxusresort .....	112
4.2.1.2	Gesundheitsresort .....	113
4.2.2	Marktfeldstrategien .....	113
4.2.2.1	Marktdurchdringung .....	115
4.2.2.2	Marktentwicklung .....	115
4.2.2.3	Produktentwicklung .....	115
4.2.2.4	Diversifikation .....	115
4.2.2.5	Resümee .....	116
4.3	Unique Selling Proposition (USP) .....	118
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>118</b>
<b>6</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>121</b>
<b>Anhang</b>	.....	<b>129</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Steps in Market Segmentation, Targeting and Positioning.....	16
Abbildung 2: Komponenten der Marktsegmentierung .....	23
Abbildung 3: Marktsegmentierungskriterien .....	24
Abbildung 4: Five Patterns of Target Market Selection .....	32
Abbildung 5: Drei Strategien .....	34
Abbildung 6: Rentabilität und Marktanteil.....	38
Abbildung 7: Exemplarischer Verlauf der Wahrnehmung eines Angebotes .	42
Abbildung 8: Elemente eines Positionierungs-Controlling .....	44
Abbildung 9: Grundpositionierung von Marktbereichen und Marken.....	46
Abbildung 10: Positionierungsmodell .....	48
Abbildung 11: Strategisches Dreieck .....	53
Abbildung 12: Systematik zur Ableitung von Positionierungszielen .....	55
Abbildung 13: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs.....	58
Abbildung 14: Die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix .....	62
Abbildung 15: Grundschemata der 9-Felder-Matrix und typische Normstrategiezone .....	63
Abbildung 16: Die SWOT-Analyse als integratives System .....	65
Abbildung 17: Steiermark – Bevölkerung nach Altersgruppen (2005-2075).	68
Abbildung 18: Gesundheitsreisende .....	73
Abbildung 19: Geschäftseinheiten und Gästeströme .....	83
Abbildung 20: Potentielle Zielgruppen.....	104
Abbildung 21: SWOT Analyse.....	106
Abbildung 22: Positionierungs-Portfolio .....	109
Abbildung 23: Marktattraktivität/Wettbewerbsvorteil-Matrix.....	110
Abbildung 24: Marktfeldstrategien.....	114

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BG	Bad Gleichenberg
BCG	Boston Consulting Group
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CRM	Customer Relationship Management
dh.	das heißt
Dr.	Doktor
FH	Fachhochschule
Mag.	Magister
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o. D.	ohne Datum
PR	Public Relation
S.	Seite
SEP	Strategische Erfolgspositionen
SV	Sozialversicherung
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UAP	Unique Advertising Proposition
UCP	Unique Communications Proposition
sog.	so genannte(s)
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

### Hinweis bezüglich der leichten Lesbarkeit der Diplomarbeit:

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit gilt bei allen personenbezogenen Bezeichnungen die gewählte Form für beide Geschlechter.

## **Danksagung**

Bei Frau Mag. Claudia Brandstätter (Marktforschungsinstitut BMM) bedanke ich mich für die professionelle Beratung bei der Entwicklung des Gesprächsleitfadens.

Besonderen Dank gilt meinen Gesprächspartnern, die sich dafür bereit erklärt haben, mir ihre Zeit und ihr Wissen im Zuge der empirischen Erhebung zur Verfügung zu stellen. Ohne ihren Input wäre die Qualität dieser Arbeit nicht möglich gewesen.

Ich bedanke mich sehr herzlich bei meinem Diplomarbeitsbetreuer Herrn Mag. Paul Slamanig, der mich während der Entstehung dieser Arbeit professionell begleitete.

Nicht zuletzt möchte ich mich ganz besonders bei meiner Freundin und meiner Familie bedanken, die für mich da waren und mich motivierten.

## **Abstract**

Der Tourismus spielt in Österreich eine wichtige Rolle. Österreich liegt mit einem Marktanteil von 4,4 Prozent im europäischen Tourismus auf Platz sechs und landesgrößenunabhängig betrachtet mit 11,5 Übernachtungen pro Einwohner sogar an der dritten Stelle. (Statistik Austria, 2005, S. 86)

Österreichweit tragen rund dreißig bestehende Thermen ihren Beitrag dazu bei. Steiermark, als thermenreichstes Bundesland steht dabei mit Burgenland und den immer wettbewerbsstärker werdenden, angrenzenden Nachbarländern Ungarn und Slowenien in einem immer schärfer werdenden Verdrängungswettbewerb.

Eine klare Positionierung und eine differenzierte Angebotsgestaltung sind deshalb von essentieller Bedeutung, um sich innerhalb dieses bereits überhitzten Marktes behaupten zu können.



Eine aktive Gesundheitsorientierung und -prävention in Form einer spezialisierten, modernen Kur, ist ein Marktsegment mit sehr viel Potential, indem man sich erfolgreich profilieren könnte.

Bad Gleichenberg, der „schlafende Riese“ könnte dabei im Rahmen des Neuprojektes der Therapie und Thermen AG wieder erweckt werden und sich mit einer strategisch klaren Ausrichtung erneut zu einer ernstzunehmenden Größe am Markt etablieren.

*In Austria, tourism is very important. Austria has a market share in tourism of 4.4 % in Europe. This is range six in Europe. Independent from the size of the country, with 11.5 overnight-stays per inhabitant, even on range three. About thirty thermal spas in Austria contribute a considerable part to the Austrian tourism.*

*The most spas are in Styria, but thermal spas in Burgenland and from our neighbouring countries like Slovenia and Hungary are responsible for an increasing crowding-out competition.*

*A strict positioning and a distinction between supplies are essential to survive in this overrun market. An achieve health-orientation and prevention in the form of a special and modern “Kur” is a market segment, which makes it possible to make one’s mark.*

*According to the new project Bad Gleichenberg, the “sleeping giant” arose curiosity. The reorganisation and the repositioning of the Therapie and Thermen AG could establish itself successfully on the market.*

### **Key-words**

Bad Gleichenberg – Positionierung – Differenzierung – Therme – Wettbewerb – Markt – Zielgruppe – Marktsegmentierung – gesundheitstouristische Einrichtungen – Neupositionierung – Vulkanland – Kur –Thermenland – Marktforschung – Bezirk Feldbach – Strategie – Therapie – Gesundheit – Hotel – Sozialversicherung – Gesundheitszentrum

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Bad Gleichenberg ist mit seiner über 170-jährigen Geschichte einer der traditionsreichsten Kurorte Österreichs. Die heilende Wirkung der Quellen war bereits den Römern bekannt. (Haan, 1998, S. 7)

Pressemeldungen zufolge, werden nun rund 60 Mio. Euro in ein modernes Therapie- und Thermenprojekt am Standort der bestehenden Kurtherme investiert. (Salzburger Nachrichten, 2005)

Dies wurde auch vom Vorstandsvorsitzenden Herrn Mag. Berger in einem Kick-off Gespräch vom 2005-11-22 bestätigt. Die Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg unterstützt diese Arbeit und ist an der Beantwortung nachfolgender Fragestellungen interessiert. Trotz der Bekanntheit und der langjährigen Reputation des Kurortes Bad Gleichenberg, sieht sich der Betreiber einer starken Konkurrenz im Inland als auch im benachbarten Ausland gegenüber.

Mit einer Vielzahl an bereits vorhandenen Thermen und einer Reihe zukünftig geplanter Projekte, ist Österreich ein klassisches Thermenland.

Angesichts dieses zunehmend wachsenden Thermen- Therapie und Wellnessangebotes, nimmt die Frage der Positionierung eine immer wichtigere Rolle ein. (Herbert Dietrichstein, 2004)

Diese Marktentwicklung wirft die Kernfrage dieser Arbeit auf:

Wie kann sich die neue Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg hinsichtlich Angebot und Preis innerhalb der bestehenden Marktsituation positionieren und inwieweit ist der Standort für eine Neupositionierung geeignet?

Diese Frage führt zu weiteren untergeordneten Fragen:

- Inwieweit ist das derzeitig geplante Angebot der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg geeignet um sich von der Konkurrenz abzugrenzen?
- Kann das geplante Angebot zu einer Markterweiterung führen? (Werden neue Gästegruppen angesprochen, die bisher noch nicht Zielgruppe waren?)
- Welche Möglichkeiten zur erfolgreichen Positionierung hat die neue Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg innerhalb des ständig schärferwerdenden Wettbewerbs?

## **1.2 Zielsetzung**

Unter Berücksichtigung der Vorgaben des Auftraggebers unterteilt sich die Zielsetzung wie folgt:

### **Ziele dieser Arbeit**

Das Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, wie sich die geplante Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg angebotsmäßig am Markt positionieren kann.

Die Angebotsschwerpunkte des gegenständlichen Projektes, sind auf Gesundheit, Therapie, Wellness und Beauty ausgelegt.

Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses steht die Frage, inwieweit man sich vom Wettbewerb differenziert und wie neue Zielgruppen angesprochen werden können.

### **Nichtziele dieser Arbeit**

Die Analyse des Images der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg ist nicht Ziel dieser Arbeit.

Weiters ist es nicht Ziel dieser Arbeit, ein Marketingkonzept zu erstellen.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit besteht aus fünf Kapiteln. Im ersten Kapitel erfolgte eine Einführung in die Thematik, sowie die Darstellung der Problemstellung, den Zielen, den Aufbau der Arbeit und die angewandte Methodik.

Im zweiten Kapitel wurden dem Leser die konzeptionellen Grundlagen vermittelt. Der Begriff der Positionierung definiert und gegenüber des artverwandten Begriffes des Images abgegrenzt. Informationen über das wissenschaftliche Instrument der Marktforschung - im Speziellen steht hier die Datenerhebung mittels Experteninterviews im Vordergrund - befinden sich ebenso in diesem Kapitel wie Basisinformationen zur Marktsegmentierung bekannten Wettbewerbsstrategien, sowie der Positionierung an sich. Eine Darstellung über mögliche und in diesem Fall anwendbare Instrumente der strategischen Geschäftsführung (beispielhaft sei hier die Portfoliotechnik genannt) schließen dieses Kapitel ab.

Im nächsten Kapitel, das in Sekundärmarktforschung und Primärmarktforschung unterteilt wurde, werden Erkenntnisse aus empirisch erhobenen Daten angeführt. In diesem Rahmen werden aktuelle und zukünftige Trends sowohl im Therapie- und Gesundheitstourismus, als auch im Wellness- und Thermentourismus aufgezeigt. Weiters werden der Standort Bad Gleichenberg, seine Entwicklung, sowie Daten zu Einwohnerzahlen und Einkommensschicht der Region und seiner Umgebung angeführt. Weitere Aspekte sind die Wettbewerbssituation von gesundheitstouristischen Einrichtungen und die Darstellung der bisherigen Gästestruktur, sowie die geplante Ausrichtung und Angebotsstruktur. Anschließend wurden die zentralen und relevanten Ergebnisse in aussagekräftigen Modellen und Matrizen komprimiert dargestellt und erläutert.

Im vierten Kapitel wurden dann vom Autor auf Basis der Gesamtheit aller Daten, Empfehlungen hinsichtlich der in der Problemstellung aufgeworfenen Fragestellungen entwickelt. Dieser Empfehlungskatalog zeigt unter Berücksichtigung, sämtlicher relevanter Faktoren mögliche Angebotsgestaltungen, potentielle Zielgruppen und Positionierungsansätze.

Das abschließende Kapitel fasst den Inhalt der Arbeit nochmals kurz zusammen und gewährt einen Ausblick auf offene, in dieser Arbeit nicht berücksichtigte Fragen.

## **1.4 Relevanz**

Der internationale Tourismus wächst deutlich rascher als die Weltwirtschaft (Smeral, 2003, S. 63). Die internationalen Touristenankünfte wuchsen im Zeitraum 1960/2000 mit rund 5,8 Prozent pro Jahr deutlich rascher als das reale BIP der OECD-Staaten (ca. 3,5 %) und die Einnahmewachstumsrate entwickelte sich mit 11 Prozent knapp doppelt so stark wie die Ankünfte. (Smeral, 2003, S. 15)

Für Österreich ergaben sich für das Jahr 2001 direkte und indirekte Wertschöpfungseffekte von rund 20 Mrd. Euro (ca. 9,5 % des BIP) (Smeral, 2003, S. 44). Im europäischen Vergleich (EU-25) liegt Österreich beim Tourismus mit 4,4 % Marktanteil an sechster Stelle (Statistik Austria, 2005, S. 86).

Ein immer größer werdender Pool an Wettbewerbern und ständig ändernde Wettbewerbsbedingungen erfordern eine immer professionellere und strategische Planung, sowie kontinuierliches, flexibles Handeln.

Die Tourismusimporte der EU-Beitrittskandidaten weisen bis zum Jahr 2010 hohe Expansionsraten auf (Slowenien: 8,1 %, Ungarn: 7,4 % pro Jahr). Im Vergleich dazu hat Österreich nur 2,3 Prozent. (Smeral, 2003, S. 123)

„Durch den Rückgang der Fruchtbarkeits- und Sterbeziffern wird die Bevölkerung der Industriestaaten bereits seit den letzten 150 Jahren immer älter.“ (Smeral, 2003, S. 117)

Im Jahre 2000 war bereits jeder dritte EU-Bürger 50 Jahre oder älter, bis zum Jahr 2020 werden in Österreich 42 Prozent der Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. (Smeral, 2003, S. 153)

Einerseits gewinnen erlebnisorientierte Kurzurlaube mit Kultur- oder Sportthemen immer mehr an Bedeutung, andererseits verlieren

Destinationen bzw. Produkte mit einem massentouristischen Angebot stark an Marktanteilen (Smeral, 2003, S. 71).

Aufgrund der Globalisierung kann theoretisch die „ganze Welt Gast sein“, wodurch sich Möglichkeiten ergeben und die potentielle Nachfrage für bestimmte Destinationen ansteigt. (Smeral, 2003, S. 81)

Neue Erkenntnisse und Vorstellungen sollen dazu dienen, der Geschäftsführung der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg einen neuen Blickwinkel über die momentane Marktsituation und mögliche Positionierungen zu verschaffen.

Darüber hinaus, enthält diese Arbeit zahlreiche interessante Informationen über die Angebotsstruktur und Marktentwicklung innerhalb dieser Branche. Dieses erarbeitete Wissen könnte nicht nur für Bad Gleichenberg, sondern auch für den Mitbewerb und anderer gesundheitstouristischer Einrichtungen von Bedeutung sein.

In dieser Arbeit soll der Markt, welcher hinsichtlich Angebot und Wettbewerb mittlerweile enorm gewachsen ist, analysiert und Chancen und Risiken erkannt werden. Ziel dieser Arbeit ist, eine erfolgreiche Positionierung der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg zu unterstützen.

Abschließend dazu sei erwähnt, dass im Zuge der erschwerten Markt- und Umfeldbedingungen die Frage der Positionierung eine zunehmend wichtigere Rolle einnimmt. Je härter der Wettbewerb wird, desto wichtiger wird die Positionierung für den langfristigen Markterfolg. (Becker, 1996, S. 12-13)

## **1.5 Methodik**

Dieser Arbeit liegt neben der konzeptionellen Auseinandersetzung mit einschlägiger Fachliteratur, eine Erhebung von Daten über die Wettbewerbssituation bei Thermen und gesundheitstouristischen Einrichtungen, sowie dem Standort Bad Gleichenberg (soziodemographische

Aspekte, Nächtigungs- und Einwohnerzahlen, Entwicklung und Einkommensschicht der Region) zugrunde. Weiters wurden zukünftige Trends (Therapie- und Gesundheitstourismus, Wellness- und Thermentourismus, Urlaubsverhalten und Reisemotive), die bisherige Gästestruktur und die geplante Ausrichtung der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg angeführt.

Die Literatur hat der Autor überwiegend von den Bibliotheken der Karl-Franzens-Universität Graz, der Wirtschaftsuniversität Wien, sowie der FH- Joanneum Bad Gleichenberg bezogen. Studien erhielt der Autor neben den Bibliotheken auch aus dem Internet und dem Amt der steiermärkischen Landesregierung.

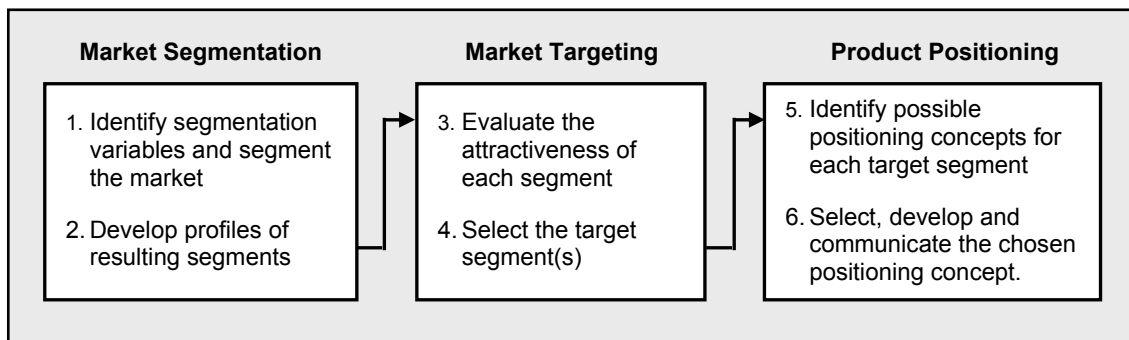
Der primärempirische Teil dieser Arbeit, basiert auf einer qualitativen Befragung. Im Rahmen dieser Primärforschung wurden Experteninterviews als Erhebungsinstrument eingesetzt. Dabei hat der Autor im Mai 2006 zehn Experten befragt. Die Auswahl der Personen erfolgte aufgrund ihrer Erfahrung und fachlichen Kompetenz. Die Experten gliedern sich in drei Gruppen.

Zum Einen wurden regionale Ärzte befragt, deren Meinungen vor allem im Bereich der ambulanten Kuren von großer Bedeutung sind, zum Anderen wurden wichtige Vertreter der öffentlichen Kassen befragt, die wesentliche Informationen im stationären Kurbereich liefern. Die dritte Gruppe, ist die der Experten am themen-, gesundheitstouristischen und kommunalen Bereich. Im Vordergrund standen dabei das Erlangen von Informationen über den Standort, das Angebot, die Preispolitik, potentielle Kunden und zukünftige Entwicklungen der Branche. Die Interviews wurden offen und leitfadenorientiert geführt. Auf diese Weise behielten die Befragten einen Spielraum, ihre Gedanken und ihr Insiderwissen frei zu platzieren.

## 2 Der konzeptionelle Hintergrund

Im ersten Teil dieser Arbeit, werden konzeptionelle Grundlagen aufgezeigt. Nach einer grundsätzlichen Begriffsabgrenzung werden wichtige Bereiche im Rahmen eines Positionierungsprozesses dargestellt. Kotler zeigt in diesem Zusammenhang, ein Modell in drei Schritten auf (Abbildung 1):

**Abbildung 1: Steps in Market Segmentation, Targeting and Positioning**



**Quelle: Kotler, P. (1991). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. (7. Auflage). London: Prentice-Hall International, S. 263.**

1. Market segmentation, the act of dividing a market into distinct groups of buyers who might require separate products.
2. Market targeting, the act of developing measures of segment attractiveness and selecting one or more market segments to enter.
3. Product positioning, the act of establishing a viable competitive positioning of the firm and its offer in each target market.

(Kotler, 1991, S. 263)

Im Folgenden wird neben den maßgeblichen Bereichen der Marktsegmentierung, der Wettbewerbsstrategien und der Positionierung im Speziellen auch auf Informationen über die Datenerhebungsmethoden der Marktforschung und den Gebrauch von Instrumenten der strategischen Unternehmensführung eingegangen. Die Gesamtheit dieser Informationen bildet die konzeptionelle Grundlage für die Thematik dieser Arbeit und das Verständnis für die empirischen Ergebnisse im zweiten Teil der Arbeit.



## **2.1 Begriffsverständnis und –abgrenzungen**

Das Image und in diesem Zuge auch die Marke, sind wichtige Aspekte im Rahmen der Positionierung. Diese Begriffe und die Thematik der Positionierung greifen weitgehend ineinander. (Kühn & Jenner, 1998, S. 10) Insofern werden die Begriffe des Images und der Positionierung nachfolgend voneinander abgegrenzt.

### **2.1.1 Image**

Preis und Leistung eines Produktes werden in einem Markt aus Sicht des Abnehmers beurteilt. Das subjektiv wahrgenommene Angebot bestimmt das Verhalten der Käufer. So versteht Kreilkamp unter Image, die Vielzahl von Einstellungen zu einem Produkt. (Kreilkamp, 1987, S. 184)

Genauer beschreibt dies Scheuch, indem er das Image als kaufverhaltensspezifische Ausprägung von Einstellungen beschreibt, die im Wesentlichen aus subjektivem Wissen und Wertungen besteht. Verhaltensneigungen und Kaufabsichten sind somit das Ergebnis von Beurteilungseinschätzungen eines Gegenstandes in Relation zu den Motiven. (Scheuch, 1996, S. 71-72).

Das Image, das eine Person von einem Objekt, einer Institution oder Region besitzt entsteht durch die selektive Aufnahme von Informationen und Reizen. Die Imagebildung hängt von persönlichen Anschauungen und Erfahrungen, räumlicher Distanz zur Region sowie der psychischen Bindung bzw. Identifikation der Person ab. (Meyer, 1999, S. 93-94)

### **2.1.2 Positionierung**

Positionierung<sup>1</sup> hat primär mit der Beeinflussung des Interessenten (Kunden) und erst sekundär mit der Veränderung des Produktes (Angebotes) zu tun. Dabei kann sowohl das Unternehmen oder eine Institution, als auch ein

---

<sup>1</sup> Positionierung: das Einnehmen einer konkreten Position (lateinisch positio – Stellung, Lage). (Wikipedia: <http://de.wikipedia.org>)

Produkt bzw. eine Dienstleistung Gegenstand einer Positionierung sein. Positionierung ist also die Fähigkeit, das Unternehmen und das Produkt im Vergleich zu Konkurrenten und anderen am Markt befindlichen Produkten in den Köpfen und somit in der Gedankenwelt potentieller Kunden zu verankern. (Trout & Ries, 2001, S. 2-3)

Unter Produktpositionierung lässt sich im weitesten Sinne der gesamte Prozess der Vorauswahl und Abgrenzung des Marktes, der Identifikation der relevanten Eigenschaften, der Modellierung des Kaufverhaltens sowie der Wahl einer optimalen Markteinführungsposition bis hin zur Realisierung dieser Zielposition verstehen. (Marks, 1994, S. 3-4)

Scheuch hingegen, beschreibt die Produktpositionierung als relative Einschätzung eines Produktes im Vergleich zu Konkurrenzprodukten, als auch zu einem wunschgebildeten Idealprodukt innerhalb eines Beurteilungsraumes. (Scheuch, 1996, S. 72)

Ein renommierter englischer Vertreter aus der Liste der Autoren, die sich mit ökonomischen Themen beschäftigen, ist Philip Kotler. Er erklärt den Begriff der Positionierung wie folgt: "Positioning is the act of designing the company's offer and image so that the target market understands and appreciates what the company stands for in relation to its competitors." (Kotler, 1991, S. 308)

Sehr ausführlich formuliert Breidenbach die Thematik, indem er die Positionierung als Verknüpfung eines Produktes mit einem bestimmten Zielmarkt beschreibt. Dadurch sollen an sich austauschbare Produkte mit bestimmten wertbildenden Eigenschaften gefüllt werden und dadurch eine gewisse Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit entwickeln. Bei der Positionierung geht es darum, den besonderen Wert bzw. die Kompetenz des eigenen Angebotes für den Verbraucher so zu gestalten, dass sie für bestimmte Zielgruppen bessere Lösungen bietet, als dies die Mitbewerber zu tun vermögen. Bestimmte Produkt- und Leistungseigenschaften sollen dem Kunden auf eine Art und Weise vermittelt werden, dass der Gast das Produkt oder die Marke in seine Gedankenwelt übernimmt, längerfristig positioniert

und dadurch die Präferenz seiner Entscheidungen auf dieses Produkt lenkt. (Breidenbach, 2002, S. 269)

## **2.2 Marktforschung**

### **2.2.1 Allgemein**

Die empirische Sozialforschung ist ein wichtiges Instrumentarium, deren Anwendungsgebiete weit gestreut sind. Sie beinhaltet eine breite Palette qualitativer und quantitativer Methoden, denen man sich für die Untersuchung und Darstellung menschlichen Handelns bedient. (Bastian, Born & Dreyer, 2000, S. 28-32)

Ein Anwendungsgebiet der Marktforschung findet man zum Beispiel im Marketing. Hier werden Informationen über den richtigen Einsatz der Marketinginstrumente erhoben, um den Kundenansprüchen optimal zu genügen. (Becker, 2001, S. 813)

Die Marktforschung für Regionen und den damit verbundenen Analysen ist eine weitere, auch für diese Arbeit relevante Ausprägung. (Meyer, 1999, S. 64)

Während quantifizierende Verfahren vornehmlich für eine erste Aufhellung und Strukturierung riesiger Datenmengen sorgen, liegt die inhaltliche Analyse des menschlichen Handelns in den qualitativen Methoden. Ziel der qualitativen Forschung ist die Identifikation und Darstellung der Beweggründe des menschlichen Handelns. (Roth & Schrand, 2003, S. 4)

Im Rahmen der Datenbeschaffung mittels Primärforschung<sup>2</sup> kommen zwei Erhebungsmethoden in Betracht, nämlich die der Befragung und die der Beobachtung. (Hermann & Homburg, 2000, S. 26)

---

<sup>2</sup> siehe dazu: Hermann, A. & Homburg, C. (2000). *Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*. (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler. (S. 24)

Da der Autor innerhalb dieser Arbeit auf die Erhebungsmethode des Interviews zurückgreift, die man in der touristischen Marktforschung zur Ermittlung von Motiven und Beweggründen des Konsumenten verwendet, wird auf die Methodik der Beobachtung nicht weiter eingegangen. (Roth & Schrand, 2003, S. 15) In der empirischen Sozialforschung lässt sich die Erhebungsmethode der Befragung im Wesentlichen in Form dreier Kommunikationsarten unterscheiden:

- die schriftliche Befragung,
- die mündliche Befragung und
- die telefonische Befragung

(Meffert, 2000, S. 156)

Neue Dimensionen eröffnen sich in jüngster Zeit mit Hilfe internetgestützter Marktforschung. Zur Vervollständigung sei in diesem Zusammenhang auch die Online-Befragung erwähnt. (Becker, 2001, S. 903-904)

Die für den empirischen Teil dieser Arbeit zugrunde liegende Methodik, ist die des Experteninterviews, das eine Form der qualitativen Interviews darstellt. Der Einsatz qualitativer Interviews gewinnt zunehmend an Bedeutung, deren wesentliche Unterscheidungen zu den quantitativen Interviews liegen im Grad der Standardisierung und Strukturierung sowie in Form und Stil der Kommunikation. (Lamnek, 1995, S. 35-37)

Zusammenfassend lässt sich das qualitative Interview wie folgt beschreiben: Qualitative Befragungen finden mündlich und persönlich statt, nicht-standardisiert, die ausschließlich mit offenen Fragen, mit einem neutralen bis weichen Stil in Einzelgesprächen geführt werden. (Lamnek, 1995, S. 59-60)

## **2.2.2 Das Experteninterview**

Das Experteninterview ist eine Form des „informativischen Interviews“, eine qualitative Methode, die der deskriptiven Erfassung von Tatsachen aus den Wissensbeständen der Befragten dient. (Lamnek, 1995, S. 38)

Dabei wird der Befragte als Experte verstanden, der über exklusive Erfahrungen und Wissen in dem bestimmten Bereich verfügt. Der Befragte ist Informationsquelle, dessen Fachwissen für konkrete Sachverhalte für den Forscher von Interesse ist. (Bogner, Littig & Menz, 2002, S.37)

Das offene, leitfadenorientierte Interview charakterisiert sich durch seine Offenheit, die wesentlich von der Struktur und Nicht-Standardisierung des Leitfadens sowie einer flexiblen Gesprächsführung abhängig ist. (Lamnek, 1995, S. 35-37)

In der Literatur wird der Stellenwert und etwaige methodische Probleme von Experteninterviews innerhalb der qualitativen Sozialforschung diskutiert. Unumstritten ist jedoch ihre stetig gewachsene Bedeutung und somit ihre mittlerweile prominente Rolle innerhalb der sozialwissenschaftlichen Forschung. (Bogner et al., 2002, S. 33-36)

### **2.3 Marktsegmentierung**

Die Marktsegmentierung stellt ein integriertes Konzept der Markterfassung und Marktbearbeitung dar und zählt zu den bedeutendsten Konzepten des Marketings. Die Grundidee beruht auf der Überlegung, dass sich ein Gesamtmarkt aus einer Vielzahl von aktuellen und potentiellen Konsumenten zusammensetzt, deren unterschiedliche Bedürfnisse und Präferenzen sich im Hinblick auf die relevanten Produkte und Leistungen unterscheiden und mittels bestimmter Merkmale der Abnehmer in intern homogene Teilmärkte aufteilen. (Meffert, 2000, S. 181)

Demnach beschäftigt sich die Marktsegmentierung mit der Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes, in klar abgegrenzte Untergruppen von Käufern bzw. Marktsegmenten, von denen jedes als Zielmarkt angesehen werden kann. Ziel ist die Auswahl und differenzierte Ansprache eines oder mehrerer dieser Gruppen mittels bestimmten Marketingaktivitäten. (Kreilkamp, 1987, S. 102-103)

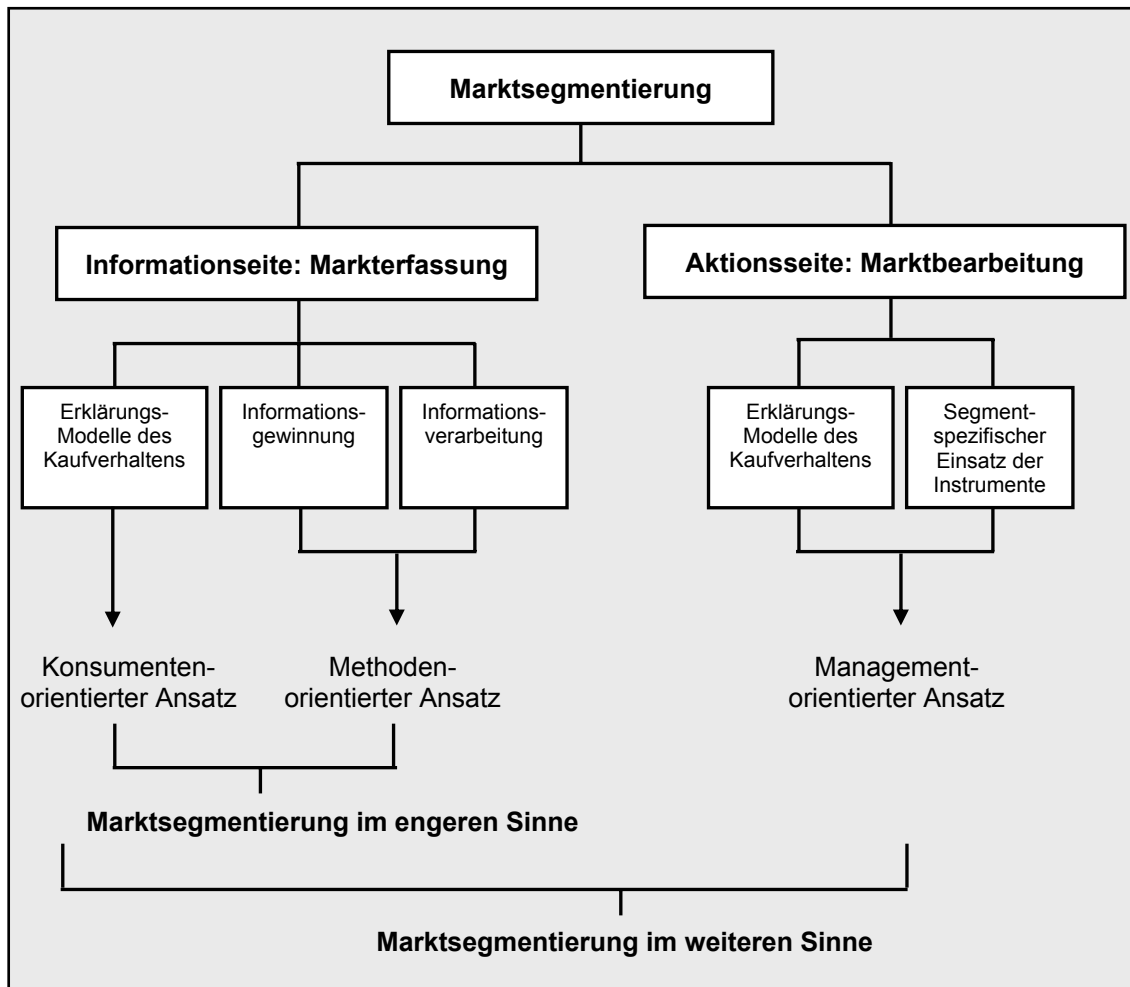
Das Bestreben der Marktsegmentierung liegt im Erreichen eines hohen Identitätsgrades zwischen der angebotenen Marktleistung und den

Bedürfnissen der Zielgruppe, die einerseits der Marktidentifizierung und andererseits der besseren Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse dienen. (Meffert, 2000, S. 183)

Weiters werden durch eine erhöhte Transparenz, Chancen und Marktlücken besser erkennbar, die Prognosen von Marktentwicklungen erleichtert und eine zieladäquate Verteilung des Marketingbudgets ermöglicht. (Kreilkamp, 1987, S. 102)

Es gilt nun aufzuzeigen, welche Bedeutung die Marktsegmentierung im Rahmen der Positionierung hat und welche relevanten Entscheidungen in der Marktsegmentierung getroffen werden müssen. Wie in Abbildung 2 ersichtlich, wird bei der Marktsegmentierung in Informationsseite (Markterfassung) und Aktionsseite (Marktbearbeitung) unterschieden.

**Abbildung 2: Komponenten der Marktsegmentierung**



Quelle: Freter, zitiert nach Meffert, H. (2000). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unernehmensführung*. (9. Auflage). Wiesbaden: Gabler, S. 184.

In Kapitel 2.3.1 werden Segmentierungskriterien und deren Anforderungen beschrieben. Kapitel 2.3.2 beschäftigt sich mit der Marktwahl und möglichen Strategien.

### 2.3.1 Markterfassung

Bei der Erfassung des Marktes und seiner Segmente sind zwei wesentliche Aspekte zu beachten:

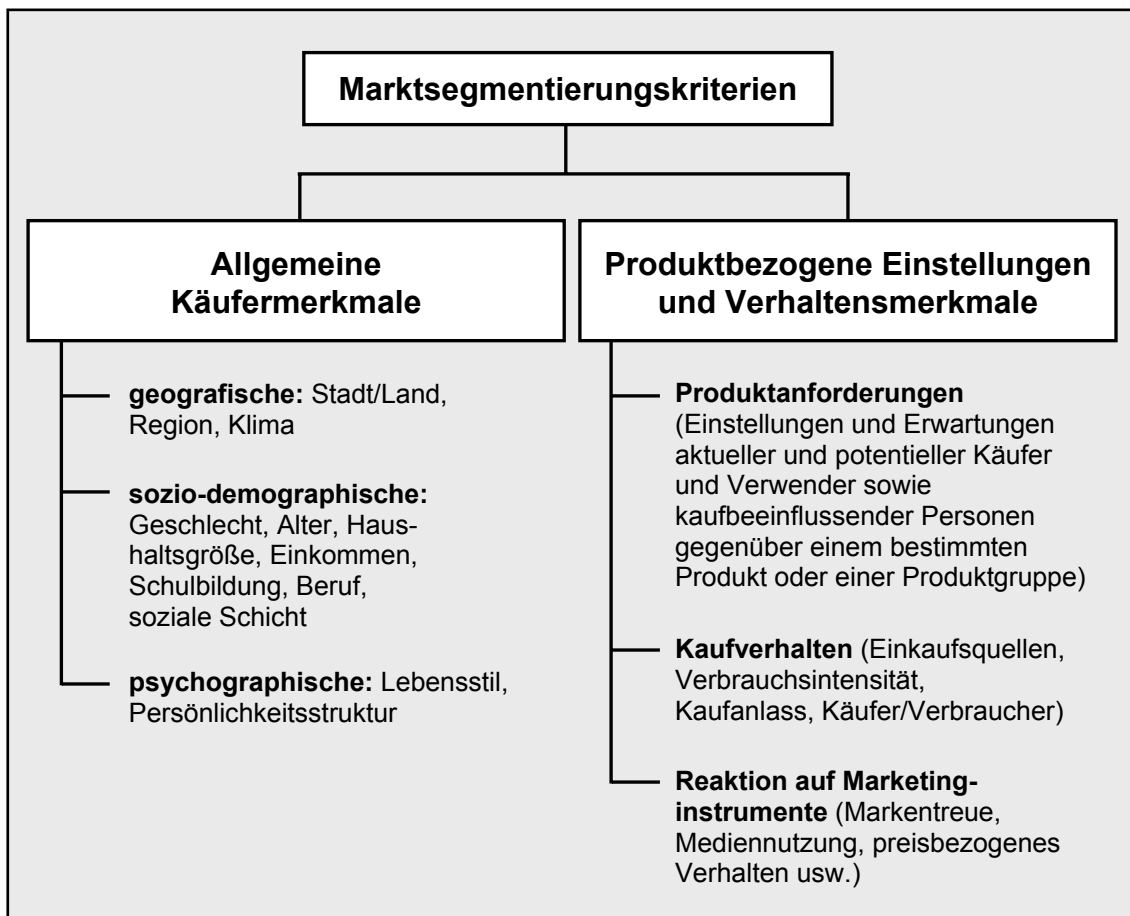
- Welcher methodenorientierter Ansatz soll zur Erhebung der Daten eingesetzt werden?

- Aufgrund welcher Segmentierungskriterien soll der Gesamtmarkt aufgeteilt werden?

(Meffert, 2000, S. 183-185)

Die Festlegung bzw. Auswahl geeigneter Segmentierungskriterien stellt einen schwierigen Prozess dar, da diese eine sinnvolle Abgrenzung, Beschreibung sowie Bearbeitung von Marktsegmenten ermöglichen müssen. (Meffert, 2000, S. 185-186) Des Weiteren setzen Segmentierungsstrategien voraus, dass sich eine Gruppe von Kunden bzw. ein Kundensegment über einen längeren Zeitraum hinweg gleichartig verhält, da ein zu stark variables Konsumentenverhalten die Bearbeitung von Kundengruppen durch spezielle Angebote nicht zulässt. (Scheuch, 1996, S. 126)

**Abbildung 3: Marktsegmentierungskriterien**



Quelle: Kreilkamp, E. (1987). *Marketing-Management. Strategisches Management und Marketing*. (11. Auflage). Berlin: de Gruyter, S. 103.



In Abbildung 3 werden die Marktsegmentierungskriterien aufgelistet, die sich in allgemeine Käufermerkmale sowie produktbezogene Einstellungen und Verhaltensmerkmale der Konsumenten unterteilen.

Da Verhaltensmerkmale und Einstellungen stärker an der Bedürfnisstruktur und dem Kaufverhalten der Abnehmer orientiert sind, haben diese neben den allgemeinen Käufermerkmalen wesentlich an Bedeutung gewonnen. (Kreilkamp, 1987, S. 104)

Im Tourismus bietet sich vor allem eine Feinsegmentation zur Zielgruppenbestimmung an, die sich aus einer sinnvollen Kombination dieser Merkmalsgruppen ergibt. Dabei prägen die behavioristischen Merkmale das Reiseverhalten hinsichtlich:

- der persönlichen Einstellung zum Reisen als Freizeitwert an sich;
- der Reismotive;
- der prägenden Lebensgewohnheiten, des persönlichen Lebensstiles und des ihn ausdrückenden Konsumverhaltens sowie
- der bevorzugten Arten und Weisen des Reisens, der Reiseziele und der Reisezeiten.

(Rudolph, 2002, S. 289)

### **2.3.1.1 Anforderungen an Segmentierungskriterien**

Um eine Zweckmäßigkeit der Marktaufteilung zu gewährleisten und die Vielzahl möglicher Segmentierungskriterien einzugrenzen, sind an die Kriterien der Markterfassung bestimmte Anforderungen zu stellen. (Meffert, 2000, S. 186) In der Literatur werden sechs Anforderungen genannt, die Aufschluss darüber geben, inwieweit sich ein Kriterium zur Segmentierung eignet.

**1. Kaufverhaltensrelevanz**

Als Kriterien sind hier Eigenschaften und Verhaltensweisen, die Voraussetzungen für den zukünftigen Kauf eines Produktes widerspiegeln, auszuwählen.

**2. Messbarkeit (Operationalität)**

Hier ist zu prüfen, ob sich die Kriterien mit vorhandenen Marktforschungsmethoden messen und erfassen lassen.

**3. Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit**

Es muss gewährleistet sein, dass die bei der Segmentierung gebildeten Gruppen mittels Marketingaktivitäten direkt angesprochen und erreicht werden können.

**4. Handlungsfähigkeit**

Bei dieser Anforderung wird sicher gestellt, dass die Kriterien den gezielten Einsatz des Marketinginstrumentariums ermöglichen und verbindet damit die Informationsseite mit der Aktionsseite bzw. die Markterfassung mit der Marktbearbeitung.

**5. Wirtschaftlichkeit**

Im Zuge der Kriterienerhebung muss darauf geachtet werden, dass Segmente gebildet werden, deren Bearbeitung sich für das Unternehmen ökonomisch rechtfertigen.

**6. Zeitliche Stabilität**

Um einen langfristigen und wirkungsvollen Einsatz der segmentspezifischen Marktbearbeitungsaktivitäten sicher zu stellen, müssen die Informationen, die mittels der Segmentkriterien erhoben wurden, möglichst stabil sein.

(Meffert, 2000, S. 186-187)

Die Vielzahl der Segmentierungskriterien lassen sich zu Kriteriengruppen zusammenfassen. Im Folgenden werden geographische, soziodemographische, psychographische und verhaltensorientierte Kriterien systematisch betrachtet und erläutert. Des Weiteren soll aufgrund zuvor

erwähnter Anforderungen auf mögliche Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Segmentierungskriterien eingegangen werden.

### **2.3.1.2 Geographische Marktsegmentierung**

Eine erste Segmentierung des Marktes erfolgt häufig auf Basis geographischer Merkmale, die anhand makro- und mikrogeographischer Kriterien unterschieden werden.

Dabei erfolgt bei der makrogeographischen Segmentierung lediglich eine Aufteilung des Marktes nach Kriterien wie Städte, Landkreise oder Gemeinden. Aufgrund der überwiegend sekundärstatistischen Datenerfassung liegt ihr Vorteil in der einfachen und kostengünstigen Segmentierung. Der wesentliche Nachteil liegt im geringen Bezug zum Kaufverhalten.

Bei der mikrogeographischen Segmentierung erfolgt eine räumliche Aufteilung von Konsumenten in sogenannte Wohngebietszellen. Dabei werden sie mit regionalen Kenndaten (Beschäftigungs-, Wirtschafts- und Infrastruktur) verknüpft und auf diese Weise Aufschlüsse über Lebensstil und Kaufverhaltensmuster gewonnen. Bei diesem Verfahren steht neben der hohen Aussagekraft im Hinblick auf den gezielten Einsatz des Marketing-Mix eine geringe Wirtschaftlichkeit gegenüber.

(Meffert, 2000, S. 189-192)

### **2.3.1.3 Soziodemographische Marktsegmentierung**

Die soziodemographischen Segmentierungskriterien lassen sich in demographische und sozioökonomische Merkmale unterscheiden. Harte Fakten wie Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße und Familienstand zählen dabei zu den demographischen Kriterien und Merkmale wie Ausbildung, Beruf und Einkommen gehören zu den sozioökonomischen Segmentierungskriterien.

Die primären Vorteile der soziodemographischen Kriterien liegen einerseits in ihrer leichten Erfass- und Messbarkeit und andererseits in ihrer hohen zeitlichen Stabilität. (Meffert, 2000, S. 192-195)

Zusätzliche Bedeutung kommt ihnen zudem bei der Bestimmung des Marktpotentials zu. (Hörschgen, 1993, S. 83). Die zentralen Nachteile liegen in der geringen prognostischen Aussagekraft für das Konsumentenverhalten und der eingeschränkten Aussagefähigkeit für den Einsatz des Marketinginstrumentariums.

Aufgrund der vergleichsweise hohen Kaufverhaltensrelevanz hat der Einsatz der soziodemographischen Marktsegmentierung zunehmend an Bedeutung verloren, jedoch findet diese „klassische Marktsegmentierung“ in Kombination und zur Beschreibung anderer Segmentierungskriterien einen sinnvollen Einsatz. (Meffert, 2000, S. 192-195)

#### **2.3.1.4 Psychographische Marktsegmentierung**

Bei der Bildung der Segmente sind die psychographischen Kriterien aufgrund der vergleichsweise hohen Kaufverhaltensrelevanz von großer Bedeutung und wird als „moderne Marktsegmentierung“ bezeichnet. Dabei werden nicht beobachtbare Konstrukte des Käuferverhaltens zur Untergliederung des Marktes herangezogen. Die psychographischen Segmentierungskriterien lassen sich dabei in Persönlichkeitsmerkmale, produktspezifische Merkmale (auf Basis von Nutzenvorstellungen) und dem Konstrukt der Einstellung differenzieren.

Die allgemeine Form dieser Marktsegmentierung findet zum Beispiel bei der Beachtung der Gesundheit oder bei der Einstellung zur Freizeitgestaltung Anwendung. Um zum Beispiel die Einstellung gegenüber medizinischen Heilmitteln zu ermitteln, wird auf Basis von produktgruppen-beziehungsweise produktspezifischen Einstellungen segmentiert. Hauptproblem beim Konstrukt der Einstellung ist die eingeschränkte Kaufverhaltensrelevanz.

Die Segmentierung auf Basis von Persönlichkeitsmerkmalen lässt sich anhand der Kriterien des Lebensstils, der sozialen Orientierung und der Risikoneigung differenzieren. Jedoch stellt die Standardisierung und Validierung und somit die Messbarkeit der Kriterien von Lebensstil-Statements ein wesentliches methodisches Problem dar.

Der Grundgedanke der Nutzsegmentierung oder auch Benefit-Segmentierung genannt ist die Untergliederung in Konsumentengruppen hinsichtlich ihrer Nutzvorstellungen und somit die Aufteilung bestimmter Leistungen in intern homogene und untereinander heterogene Marktsegmente.

Nur die psychographischen Kriterien sind in der Lage, emotionale Determinanten zu messen und bieten eine hohe Aussagekraft zum Kauf- und Konsumverhalten der Menschen. Ihr Nachteil liegt in der schwierigen Erfassung der Daten, weshalb sie oft mit soziodemographischen und ökonomischen Kriterien vermischt werden.

(Meffert, 2000, S. 195-207)

### **2.3.1.5 Verhaltensorientierte Marktsegmentierung**

Die verhaltensorientierte Marktsegmentierung bildet die letzte Gruppe, wobei hier nicht die Bestimmungsfaktoren (Ursache) des Kaufverhaltens, sondern lediglich das Ergebnis von Wahlverhalten und Kaufentscheidungen offengelegt werden.

Es lässt sich auch hier unter anderem eine Differenzierung in produktbezogene Verhaltensmerkmale (wie Nutzungsintensität), Nutzungsverhalten von Medien (welche die Art und Zahl der genutzten Medien beschreibt), die Wahl von Einkaufsstätten (wo die Bevorzugung bestimmter Betriebstypen in Vordergrund steht) und das Preisverhalten von Konsumenten vornehmen.

Der Nachteil der verhaltensorientierten Marktsegmentierung liegt darin, dass sich die Daten unmittelbar auf das Verhalten der Menschen beziehen und

somit keine Hinweise auf die Beweggründe des Käuferverhaltens geliefert werden. (Meffert, 2000, S. 208-213)

## **2.3.2 Marktbearbeitung**

Nachdem bei der Markterfassung das Interesse auf die Segmentierung des relevanten Marktes konzentriert wurde, steht bei der nachfolgenden Marktbearbeitung die Auswahl der Zielsegmente und der Einsatz des Marketinginstrumentariums im Vordergrund. (Meffert, 2000, S. 185)

Die geplante Positionierung (siehe 2.5 Positionierung) ist dabei eine Grundvoraussetzung für eine erfolgsversprechende Marktbearbeitung.

(Kühn & Jenner, 1998, S. 9)

### **2.3.2.1 Auswahl von Zielsegmenten**

Zunächst gilt es im Rahmen der Marktbearbeitung unter den identifizierten Segmenten jene Segmente herauszufinden, welche differenziert bearbeitet werden sollen. Die Definition des Zielmarktes ist eine strategisch äußerst wichtige Entscheidung. (Meffert, 2000, S. 214)

In der Literatur findet man eine Vielzahl von Modellen zur Evaluierung von attraktiven Marktsegmenten. Unter anderem wäre hier das 5-Kräfte-Modell von Porter (2.6.1 Fünf-Kräfte-Modell von Porter) oder die SWOT-Analyse (2.6.4 SWOT-Analyse) anzuführen.

Im Grunde fließen die Erkenntnisse dieser Modelle in eine dreistufige Vorgehensweise zur Auswahl der Zielgruppe ein:

1. Sofern Marktsegmente mit den Unternehmenszielen nicht konform laufen, werden sie von der weiteren Beurteilung ausgeschlossen.
2. Die verbliebenen Marktsegmente werden dann anhand einer breiten Palette von Kriterien bewertet. Von Bedeutung sind dabei unter anderem das segmentspezifische Marktpotential und Marktvolumen, die Aktivitäten der Konkurrenz sowie die eigene Marktstellung. Weitere Beurteilungskriterien sind der erreichbare

segmentspezifische Marktanteil, der erreichbare Umsatz und die zeitliche Stabilität.

3. Aufgrund unternehmensinterner Begrenzungsfaktoren erfolgt im dritten Schritt die Anzahl und Auswahl der Zielsegmente.

(Meffert, 2000, S. 214-215) (Kotler, 1991, 279-281)

Für eine urlaubertypologische Marktsegmentation lassen sich zum Beispiel vier Zielgruppen erkennen:

- **Der Genussorientierte (aktive Genießer)**

Dieser Konsument ist anspruchsvoll, sportlich aktiv und strebt neben körperlichem Wohlbefinden nach Selbstdarstellung. Sein Marktanteil beträgt rund 30 Prozent.

- **Der Aufgeschlossene (Trendsensible)**

Mit einem Marktanteil von rund 25 Prozent wird dieser Typ umweltbewusst, ökologisch, kulturell, politisch interessiert und in seinem Konsumverhalten kritisch eingeschätzt.

- **Der Familiäre**

Dieses Marktsegment, das ca. 20 Prozent Marktanteil aufweist ist qualitätsbewusst, nutzt den Urlaub zur Vertiefung der familiären Kommunikation und wird in der Bewertung des Preis-Leistungsverhältnisses geprägt.

- **Der passive Erholer (Nur-Erholer)**

Die restlichen 25 Prozent verbleiben dem traditionsbewussten Urlauber, der Freizeittrends gegenüber unaufgeschlossen ist und seinen gewohnten, anspruchslosen Freizeitaktivitäten nachgeht.

(Rudolph, 2002, S.289-290)

In der zweiten Phase der Marktsegmentierung erfolgt neben der Auswahl der relevanten Zielsegmente, die Entscheidung über die Art der Marktbearbeitung.

### 2.3.2.2 Strategien der Marktbearbeitung

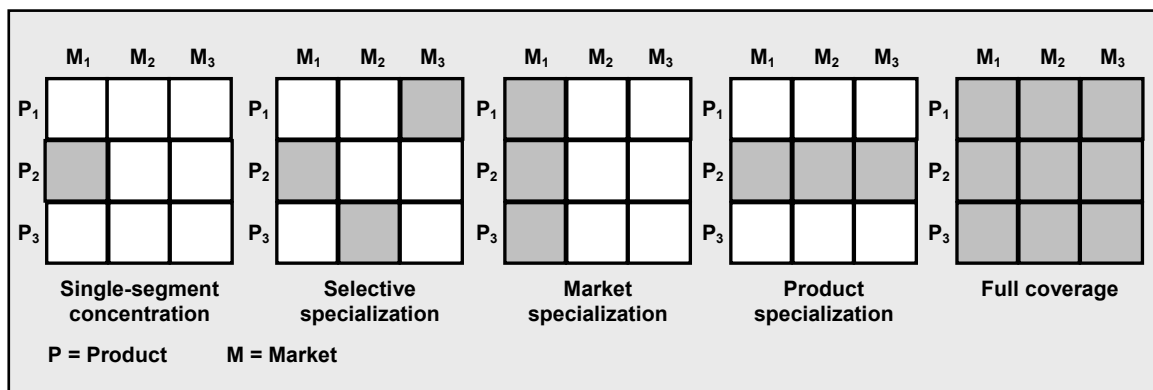
Nach der Wahl der zu bearbeitenden Märkte sind in diesem Zusammenhang Entscheidungen über die Anzahl der abzudeckenden Marktsegmente und die Art der Segmentbearbeitung zu treffen.

Im Rahmen der segmentspezifischen Marktbearbeitungsstrategien werden im Wesentlichen zwei Dimensionen unterschieden, der Grad der Differenzierung und die Entscheidung über die Abdeckung des Marktes.

(Meffert, 2000, S. 216-218)

Wie die Abbildung 4 zeigt, gibt es im Wesentlichen fünf Muster bei der Selektion des Zielmarktes. (Kotler, 1991, S. 281)

**Abbildung 4: Five Patterns of Target Market Selection**



Quelle: Kotler, P. zitiert nach Abell. (1991). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. (7. Auflage). London: Prentice-Hall International, S. 281.

In diesen Ansätzen ist für jedes der ausgewählten Marktsegmente eine spezifische Erschließungsstrategie zu erarbeiten, denen laut Kotler drei Strategietypen zu Grunde liegen:

- Undifferenziertes Marketing
- Differenziertes Marketing
- Konzentriertes Marketing

(Kotler, 1991, 281-284)



Diese Strategien, die die gewonnenen Daten aus der Markterfassung beinhalten, finden sich ausführlich in Porters Wettbewerbsstrategien wieder (2.4 Wettbewerbsstrategien).

Der nächste Schritt, der als Fortsetzung an diese Arbeit anschließen könnte, wäre die Konzeption eines segmentspezifischen Marketing-Mix, der die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik konsistent festlegt. (Meffert, 2000, 185, 216)

### **2.3.3 Schlussfolgerung**

Erst durch eine exakte Marktabgrenzung wird eine gezielte Ansprache der Konsumenten und ein gezielter Einsatz der Marketinginstrumente ermöglicht. Die Basis dafür liegt in einer adäquaten Wahl der Segmentierungskriterien, um den relevanten Markt genau erfassen zu können. Soziodemographische und geographische Kriterien liefern unter anderem die Möglichkeit einer gezielten Ansprache der Marktsegmente, während der Vorteil der psychographischen und verhaltensorientierten Kriterien in ihrer Nähe zum Kaufverhalten liegt.

Auch wenn nach Breidenbach, gegenwärtig im Tourismus das undifferenzierte, massenmarktorientierte strategische Vorgehen noch sehr verbreitet ist, so wird aufgrund des nicht zuletzt immer größer werdenden Mitbewerbes, speziell im Gesundheitstourismus das Bestreben nach Differenzierung immer größer. (Breidenbach, 2002, S. 260-261)

## **2.4 Wettbewerbsstrategien**

Wie bereits zuvor im Kapitel der Marktsegmentierung angeführt, werden nun die in der Markterfassung gewonnenen Daten im Zuge des Segmentierungsprozesses in die Entwicklung einer konsistenten Wettbewerbsstrategie eingearbeitet.

Einer der wohl bekanntesten Strategietypen, die in diesem Zusammenhang erarbeitet wurden, sind jene nach Porter:

- Umfassende Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Konzentration auf Schwerpunkte

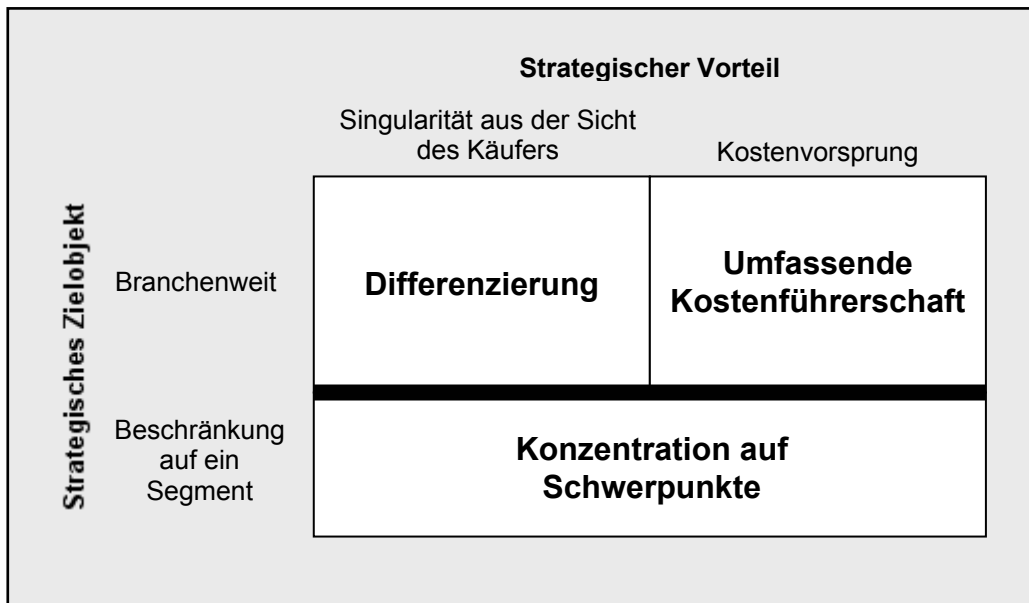
(Porter, 1999, S. 71)

Diesen drei Strategien liegen zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen zugrunde, über die ein Unternehmen verfügen kann:

- Kostenvorteil und
- Differenzierung.

Dazu kommt es, wenn ein Unternehmen besser als seine Mitbewerber im Stande ist, mit den fünf Wettbewerbskräften fertig zu werden. (Porter, 2000, S. 37-38)

**Abbildung 5: Drei Strategien**



Quelle: Porter, M. (1999). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. (10. Auflage). Frankfurt: Campus, S. 75.

Es wird im Folgenden auf die drei Strategietypen und deren Relevanz im gesundheitstouristischen Kontext eingegangen. Wie in Abbildung 5 zu sehen ist, streben die Kostenführerschaft und die Differenzierungsstrategie ihren

Wettbewerbsvorteil segmentübergreifend an, während die Konzentrationsstrategie entweder auf Kostenvorsprung oder auf Differenzierung in einem Segment abzielt. Zusätzlich zu den drei Strategietypen wird in Kapitel 2.4.4 der nicht erstrebenswerte, „strategielose“ Zustand aufgezeigt.

### **2.4.1 Kostenführerschaft**

Ziel dieser Strategie ist es, eine umfassende Kostenführerschaft innerhalb einer Branche zu erlangen. Zu diesem Zweck arbeitet das Unternehmen in einem weiten Feld mit oft breit gefächerter Geschäftstätigkeit. Um einen Kostenvorsprung und somit eine umfassende Kostenführerschaft zu erzielen, sind Maßnahmen, wie das energische Ausnutzen erfahrungsbedingter Kostensenkungen, größenbedingte Kostendegressionen, niedrige Gemeinkosten, hohe Marktanteile oder andere Vorteile erforderlich.

(Porter, 2000, S. 38-40)

Durch die Verbreitung des „Konzeptes der Erfahrungskurve“<sup>3</sup> hat diese Strategie in den letzten Jahren immer mehr an Popularität gewonnen (Keegan, Schlegelmilch & Stöttinger, 2000, S. 383).

Die Kostenführerschaft von Porter gehört zu dem unter „2.3.2.2 Strategien der Marktbearbeitung“ erwähnten undifferenzierten Marketing, wobei Porter den Fokus explizit auf die Kostenseite legt.

Dadurch, dass weniger effiziente Konkurrenten als erste unter dem Wettbewerbsdruck leiden und die Gewinne nur bis zur Schmerzgrenze des zweiteffizientesten Konkurrenten gedrückt werden können, schützt der Kostenvorsprung das Unternehmen gegen alle fünf Wettbewerbskräfte. Eine Steigerung des Marktanteils kann im Zuge der Umsetzung der Kostenvorsprungsstrategie hohe Einstiegsinvestitionen, aggressive Preissetzung und Anfangsverluste mit sich bringen. (Porter, 1999, S. 70-73)

---

<sup>3</sup> Erfahrungskurve (experience curve): Beschreibt die Entwicklung der Kosten in Abhängigkeit von der produzierten Menge. Mit jeder Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Produktionsmenge fallen die in der Wertschöpfung eines Produktes enthaltenen realen Stückkosten potentiell um 20 – 30 Prozent. (Pepels, 2001, S. 63)

## 2.4.2 Differenzierung

Im Gegensatz zur Kostenführerschaft besteht die Strategie der Differenzierung darin, das Produkt oder die Dienstleistung eines Unternehmens zu differenzieren, für eine Einmaligkeit in der Branche zu sorgen und sich somit von den Mitbewerbern klar abzuheben. (Porter, 2000, S. 40-41) Hier stehen die Unterschiede der einzelnen Käufergruppen und ihre Bedürfnisse im Vordergrund. (Kotler, 1991, S. 283)

Die Ausprägungen von Differenzierung kann nach Kotler fünf grundlegende Formen annehmen, nämlich Produkt, Serviceleistung, Mitarbeiter, Distribution und Identitätsgestaltung (Kotler, 2000, S. 288-298). Sofern die aufgrund der Differenzierung höheren Preise über den Zusatzkosten der Einmaligkeit liegen, kann ein Unternehmen in seiner Branche überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen (Porter, 2000, S. 40-41).

So ist zum Beispiel bei einer Positionierung im Premiumsegment die Wettbewerbsintensität vermeintlich geringer, da der Preis als Wettbewerbsinstrument eine geringe Bedeutung zukommt und sich dadurch höhere Margen bei relativ geringen Marktanteilen eröffnen (Meffert, Backhaus, Becker & Lasslop, 2003, S. 2).

Die Kostenseite wird dabei nicht ignoriert, aber die Kosten sind nicht das primäre strategische Ziel. Aufgrund der Markentreue der Abnehmer wird die Preisempfindlichkeit verringert und durch die höheren Ertragsspannen wird der Umgang mit der Macht der Zulieferer und Abnehmer erleichtert und die Bedeutung des Kostenvorsprunges vernachlässigbar. Daraus resultiert, dass auch die Differenzierung eine gefestigte Position in der Auseinandersetzung mit den fünf Wettbewerbskräften schafft.

(Porter, 1999, S. 73-74)

### **2.4.3 Konzentration auf Schwerpunkte**

Der dritte Strategietyp besteht in der konzentrierten Ansprache einer bestimmten Abnehmergruppe – einer Marktnische. Innerhalb dieser Strategie tritt man als Spezialist auf, der spezifische Bedürfnisse maßgeschneidert für ein Segment oder eine Gruppe von Segmenten in einer Branche befriedigt.

In Porters Theorie wird diese Form der Strategie weiter unterteilt, in differenziertes Auftreten und Kostenführerschaft innerhalb eines Zielsegments. (Porter, 2000, S. 41-44)

„Die Strategie beruht auf der Prämisse, dass das Unternehmen sein eng begrenztes strategisches Ziel wirkungsvoller oder effizienter erreichen kann als Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb befinden.“

Das heißt, dass ein Unternehmen auch mit dieser Strategie großes Potential hat, überdurchschnittliche Erträge in seiner Branche zu erzielen, nämlich durch Kostenvorsprung oder Differenzierung oder beides zusammen.

(Porter, 1999, S. 75-77)

### **2.4.4 Zwischen den Stühlen**

Einem Unternehmen, dem es nicht gelingt seine Strategie zumindest in eine dieser drei Richtungen zu entwickeln verfügt über keinen Wettbewerbsvorteil und führt in aller Regel zu unterdurchschnittlicher Leistung. (Porter, 2000, S. 44-45)

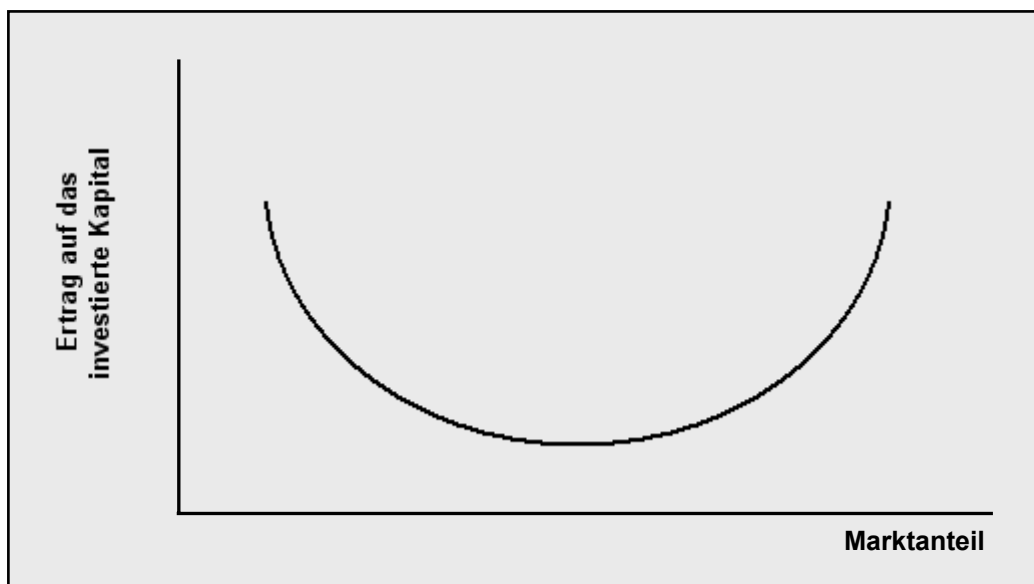
Oft können sich Unternehmen nicht entscheiden und es wird zwischen den Strategietypen hin und her gewechselt – sie befinden sich „zwischen den Stühlen“. Ein Unternehmen, dass sich zwischen den Stühlen befindet wird es im Wettbewerb sehr schwer haben und mit niedrigen Rentabilitäten kämpfen müssen. In dieser Lage verliert man große Mengenabnehmer, da sie niedrige Preise fordern und im Wettbewerb gegen Billiganbieter muss man auf Gewinne verzichten. (Porter, 1999, S. 78-79)

Ein Unternehmen, dass also weder eine günstige Kostenstruktur, noch eine klare Differenzierung oder eine klare Fokussierung aufweisen kann, wird im

erwirtschafteten Erfolg weit zurück liegen (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 265).

In diesem Zusammenhang beschreibt Porter auch eine Beziehung von Marktanteil und Rentabilität. Dabei charakterisieren sich kleine Unternehmen (konzentriert oder differenziert) und große Unternehmen (Kostenführerschaft) als die Rentabelsten, sowie es Porter in einer U-förmigen Beziehung (Abbildung 6) darstellt.

**Abbildung 6: Rentabilität und Marktanteil**



Quelle: Porter, M. (1999). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. (10. Auflage). Frankfurt: Campus, S. 81.

Um sich aus dieser schlechten strategischen Situation zu befreien, bedarf es in der Regel viel Zeit und kontinuierliche Anstrengungen. (Porter, 1999, S. 80)

### 2.4.5 Schlussfolgerung

Das Qualitätsbewusstsein im Tourismus nimmt eine immer wichtigere Rolle ein – „Qualitätsüber- statt Preisunterbietung“! (Roth & Schrand, 2003, S. 246) Da speziell im gesundheitstouristischen Bereich Dienstleistungen eine wichtige Rolle einnehmen und die Qualität im Dienstleistungsbereich ein

unverzichtbares Kriterium darstellt, wird der Strategie der Kostenführerschaft innerhalb dieser Branche, eine eher geringe Bedeutung beigemessen. Umso wichtiger wird es, einen Wettbewerbsvorteil mittels Differenzierung oder Spezialisierung zu erlangen. Dabei gilt es einen Zusatznutzen (unique selling proposition) zu schaffen, der das Unternehmen vom Wettbewerb hervorheben soll. Dieser Zusatznutzen kann sich vor allem im gesundheitstouristischen Sektor aus zahlreichen Einzelleistungen zusammensetzen (Servicequalität, Soft Skills der Mitarbeiter, usw.) , die dazu beitragen, dem Gast ein positives Gesamtbild zu vermitteln. (Matys, 2004)

Diese Wettbewerbsstrategien greifen nahtlos in das Konzept der Marketingstrategien über, wo auch Becker aufzeigt, dass man sich als Unternehmen klar positionieren muss und die gefährliche „zwischen-den-Stühlen-Position“ meiden sollte. (Becker, 2000, S. 73-76)

## **2.5 Positionierung**

Vor rund 25 Jahren fand das Thema Positionierung zum ersten Mal Gehör, nachdem Jack Trout seine ersten Publikationen zu diesem Thema veröffentlicht hatte. (Trout, 1996, S. 7) Trout beschreibt die Positionierung wie folgt:

Positioning starts with a product. A piece of merchandise, a service, a company, an institution, or even a person. ... But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect. (Trout & Ries, 2001, S. 2-3)

Eine klare Positionierung wird zusehends eine strategische Entscheidung, die über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bestimmt. (Becker, 2000, S. 358)

Edgar Geffroy schreibt dazu: „Brechen Sie zuerst alle Regeln. Marktführer haben sich nicht an die Regeln des Marktes gehalten und sie dadurch neu definiert.“ (Geffroy, 2000, S. 16) Folglich muss die Strategie und die Nachfrage des Marktes ständig überprüft werden um neue zukunftsweisende

Impulse zu setzen und sich gegebenenfalls neu positionieren zu können.  
(Becker, 2000, S. 291)

### **2.5.1 Grundlagen und Ablauf der Positionierung**

Der Tourismusmarkt befindet sich seit geraumer Zeit im Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt. Das bedeutet, dass das Angebot im Markt größer ist, als die zahlungsfähige Nachfrage. (Rudolph, 2002, S. 278)

Dabei stellt die Positionierung eines Angebots im Konsumgüter- und Dienstleistungssektor eine der zentralen Entscheidungen des strategischen Marketing dar. Einerseits beinhaltet die Positionierung die Wahrnehmung eines Angebots aus Sicht des Konsumenten und andererseits birgt die Positionierung gezielte Aktivitäten des Unternehmens, welche die Wahrnehmung des Abnehmers beeinflussen sollen und bringt somit den angestrebten Idealzustand zum Ausdruck. Die Positionierung steht im engen Zusammenhang mit dem Begriff der Marke, da marketingstrategische Aktivitäten nur bei einem markierten Angebot sinnvoll erscheint. „Umgekehrt ist das zentrale Ziel der Markenbildung im Aufbau einer prägnanten Markenidentität und damit in einer eindeutigen Positionierung zu sehen.“

Kühn und Jenner unterscheiden dabei drei verschiedene Markenformen:

- Programmmarken
- Produktmarken
- Firmenmarken

(Kühn & Jenner, 1998, S. 9-12)

Nach Tomczak, Rudolph und Roosdorp stehen die Unternehmen einer abnehmenden Markentreue gegenüber. Außerdem wird das Kundenverhalten immer unberechenbarer, was die Anbieter zwingt nicht nur aktuelle, sondern auch potentielle Kundenbedürfnisse zu befriedigen. (Tomczak, Rudolph & Roosdorp, 1996, S. 5)

Nachstehend wird auf gewichtige Aspekte des Käuferverhaltens und dem systematischen Vorgehen im Rahmen der Positionierung eingegangen. Die



Darstellung klassischer Konzepte, sowie die Beschreibung der Ziele und Kriterien der Positionierung schließen dieses Kapitel ab.

### **2.5.1.1 Positionierungsrelevante Aspekte des Käuferverhaltens**

Die explosionsartige Vermehrung der verschiedenen Medienarten und der daraus resultierende Anstieg des Kommunikationsvolumens hat die Art und Weise radikal beeinflusst, wie Menschen die ihnen angebotenen Informationen aufnehmen – oder ignorieren. (Trout, 1996, S.12)

„Positioning is an organized system for finding windows in the the mind.“  
(Trout & Ries, 2001, S. 21)

Für Kühn und Jenner liegt der Erfolg eines Angebotes letztendlich im Urteil des Konsumenten und somit in seiner subjektiv empfundenen Wahrnehmung, wobei es folglich weniger auf die tatsächlichen Angebotseigenschaften ankommt. Jedoch sollte die Diskrepanz zwischen dem der Positionierung zugrunde liegenden Versprechen und dem realen, objektiven Eigenschaften des Angebotes für den Konsumenten nicht ersichtlich sein, da dies eine erhebliche Schädigung des Images zur Folge hätte. (Kühn & Jenner, 1998, S. 12)

Dem Gegenüber argumentiert Kohl über die spezielle Relevanz der Angebotsqualität im Tourismus. Dabei liegt der Erfolg eines Unternehmens in der Qualität seines Angebotes. (Kohl, 1998)

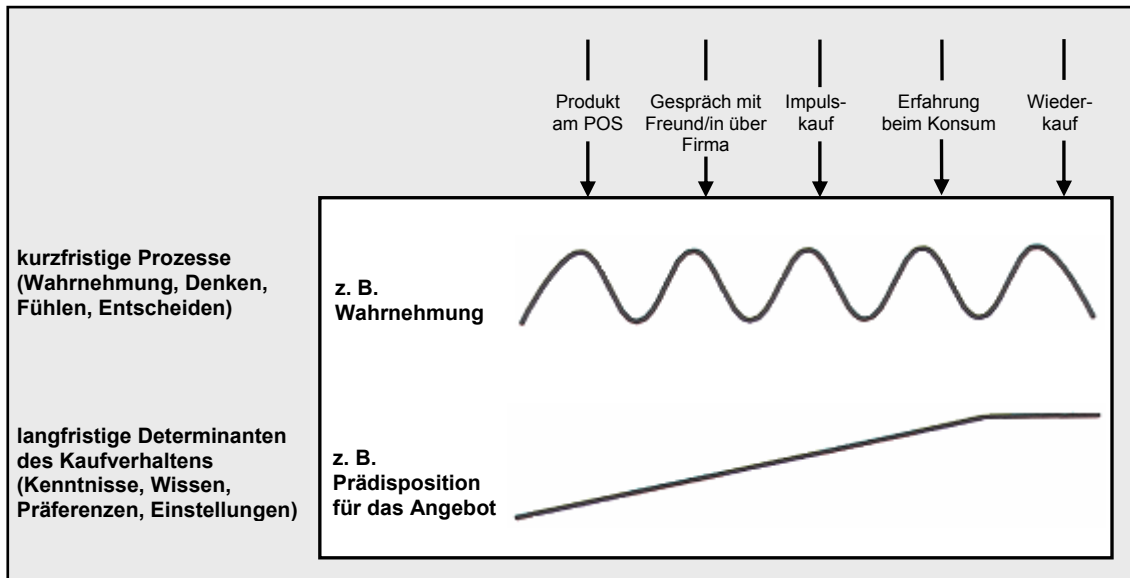
Erwin Matys relativiert diese Thematik indem er schreibt, dass es im Sinne der Kundenorientierung immer darum geht, genau die richtige Qualität anzubieten. (Matys, 2004, S. 55)

Unter den Kommunikationsinstrumenten, die die Wahrnehmung der Konsumenten beeinflussen, nimmt die Werbung und die Mund-zu-Mund-Propaganda eine wichtige Rolle ein. (Kühn & Jenner, 1998, S. 12-13)

Für Pepels ist dabei nicht eine reine reale Alleinstellung (USP), sondern eine emotionale Alleinstellung (UAP/UCP)<sup>4</sup> in den Vorstellungen der Zielpersonen ausschlaggebend. (Pepels, 2001, S. 356)

In Abbildung 7 wird der Verlauf der Wahrnehmung eines Produktes exemplarisch dargestellt.

**Abbildung 7: Exemplarischer Verlauf der Wahrnehmung eines Angebotes**



Quelle: Basierend auf Kühn, R. & Jenner, T. (1998). *Angebotspositionierung. Eine praxisorientierte Einführung. Bd. 2. GfM-Manual.* Zürich:Wird, S. 13.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, das Kaufverhalten der Konsumenten auf Basis langfristiger Determinanten, wie das von Einstellungen und Präferenzen zu lenken. Dabei entstehen stark positive Einstellungen, indem man die aus Konsumentensicht wichtigsten Bedürfnisse umfassend befriedigt. Die Einstellungen weisen dabei entweder einen kognitiven oder einen affektiven Charakter auf, deren Unterscheidung im jeweils betrachteten Angebot liegt. Bei der Positionierung muss man entsprechend darauf achten, indem entweder sachliche Informationen oder eine emotionale Ansprache in den Vordergrund gestellt wird. (Kühn & Jenner, 1998, S. 12-13)

<sup>4</sup> UAP (Unique Advertising Proposition)  
UCP (Unique Communications Proposition)

„Die Positionierung ist dabei erst Konzepttext und noch nicht Werbetext, es kommt also auf die präzise und buchstabengenaue Formulierung an.“  
(Pepels, 2001, S. 40)

### **2.5.1.2 Systematisches Vorgehen im Rahmen der Positionierung**

Während Wahrnehmung und Einstellung der Konsumenten wichtige Variablen des individuellen Kaufverhaltens darstellen, bildet die Segmentierung eines Marktes eine wichtige Grundlage der Positionierung (2.3 Marktsegmentierung). Hier geht es um die Strukturierung des Marktes in homogene Käufergruppen und die im Rahmen der Positionierung adäquate Ausrichtung eines Produktes bei einer spezifischen Zielgruppe. (Kühn & Jenner, 1998, S. 16)

„Für den Tourismus spielen die Ergebnisse der Lebensstil-Forschung zur Zielgruppendefinition und Marktsegmentierung eine immer größer werdende Rolle.“ (Smeral, 1994, S. 68)

Potentielle Vorteile liegen in der besseren Befriedigung der Bedürfnisse der Konsumenten und in einem effizienteren Einsatz des Marketinginstrumentariums durch eine zielgenaue Positionierung. Die Basis für ein erfolgsversprechendes Positionierungskonzept bietet die Segmentierung vor allem in Märkten mit differenzierten Bedürfnisstrukturen (2.4.2 Differenzierung). (Kühn & Jenner, 1998, S. 16)

Die Segmentierung ist ein Teil des Planungszyklus bei der Ableitung der Positionierungsziele. Wie unter „2.5.3 Ziele und Kriterien der Positionierung“ ausführlich beschrieben, „wird dabei im Rahmen eines idealtypischen Ablaufs zunächst die strategische Position fixiert, um im Anschluss instrumentelle Schwerpunkte zu bestimmen und abschließend den Positionierungsinhalt festzulegen.“ (Kühn & Jenner, 1998, S. 20)

Um die Position im Langzeitgedächtnis der Kunden abzuspeichern, muss die Positionierungsstrategie eines Unternehmens langfristig und nachhaltig ausgelegt sein (Kotler & Bliemel, 2006, S. 495).

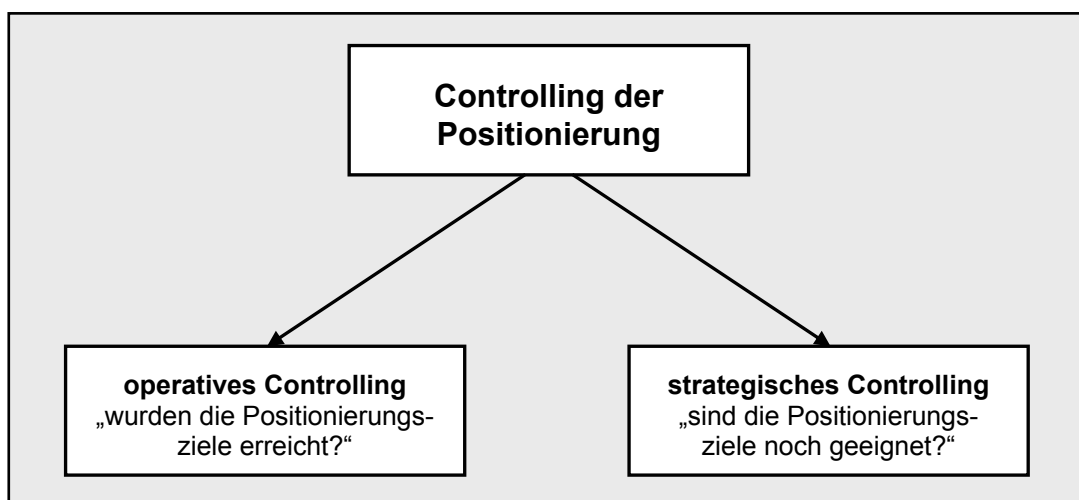
Im Rahmen dieses Prozesses muss das Unternehmen auf vier schwerwiegende Positionierungsfehler achten:

- **Unterpositionierung**  
Der Käufer darf keine unklare Vorstellung davon haben, wofür das Unternehmen und sein Angebot steht.
- **Überpositionierung**  
Der Käufer darf das Unternehmen und sein Angebot nicht zu eng sehen.
- **Unklare Positionierung**  
Die Käufer dürfen vom Unternehmen und seinen Produkten keine konfusen, unklaren Vorstellungen haben.
- **Zweifelhafte Positionierung**  
Dem Käufer darf das Unternehmen und sein Angebot als etwas Besonderes nicht unglaublich vorkommen.

(Kotler & Bliemel, 2006, S. 497)

Da bei der Realisierung von Positionierungszielen nicht selten Probleme wie die zuvor erwähnten Positionierungsfehler auftreten können, ist eine laufende Überprüfung und somit die Gestaltung eines Positionierungs-Controllings erforderlich.

**Abbildung 8: Elemente eines Positionierungs-Controlling**



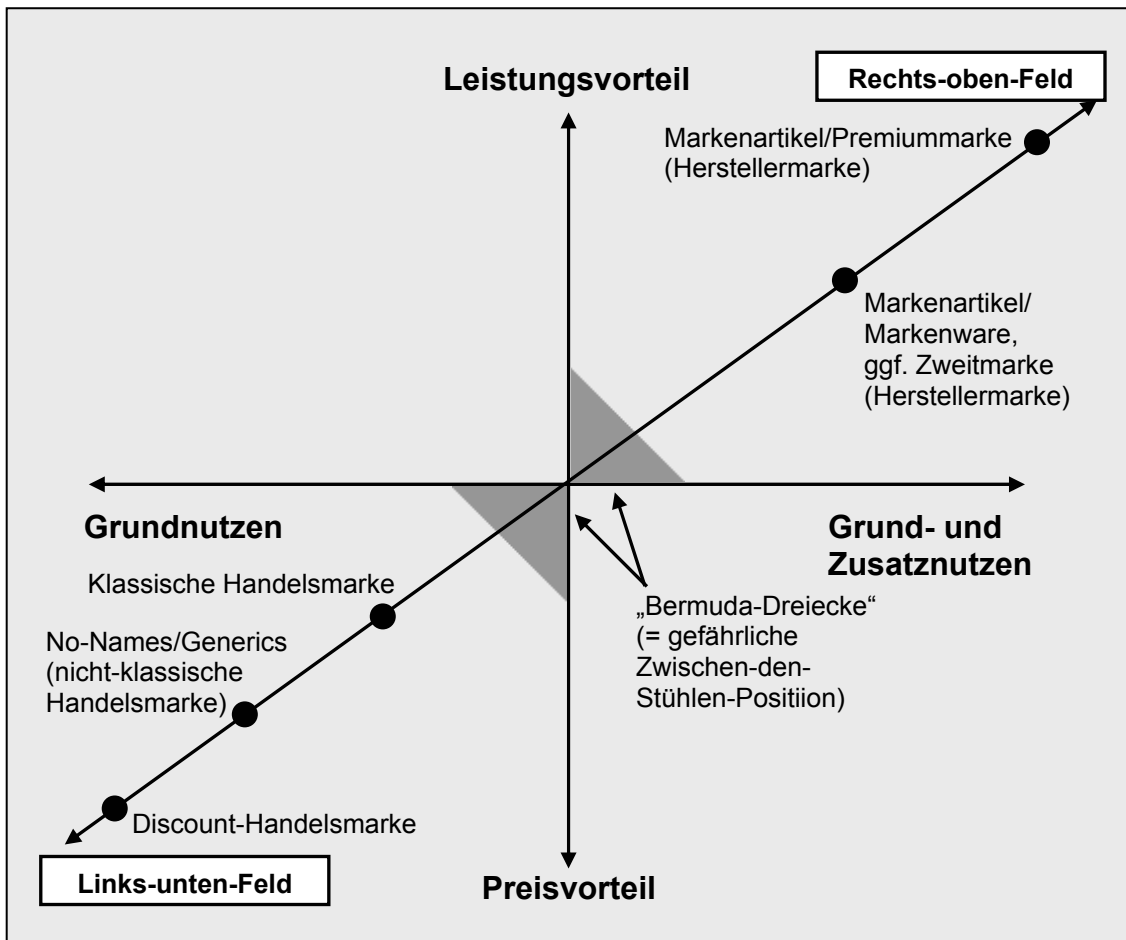
Quelle: Kühn, R. & Jenner, T. (1998). *Angebotspositionierung. Eine praxisorientierte Einführung. Bd. 2. GfM-Manual.* Zürich:Wird, S. 65.

Im Rahmen des Controllings der Positionierung sollten zwei Aufgaben (siehe Abbildung 8) erfüllt werden. Einerseits soll im Zuge des operativen Controllings festgestellt werden, ob die Positionierungsziele erreicht wurden. Dies bedarf umfassende Informationen über die Entwicklung der Wahrnehmung eines Angebots im Markt. Andererseits soll mit Hilfe des strategischen Controllings herausgefunden werden, ob die aktuellen Positionierungsziele noch geeignet sind. Dazu müssen Daten erhoben werden, die Aufschluss über die Sinnhaftigkeit der angestrebten Positionierung in Anbetracht der Entwicklungen im Unternehmen und in der Umwelt geben. (Kühn & Jenner, 1998, S. 62-65)

### **2.5.2 Grundausrichtung klassischer Konzepte und Positionierungsmodelle**

Die strategische Ausrichtung der Wettbewerbspositionierung wird durch die Formulierung der Wettbewerbsstrategien nach Porter festgelegt (2.4 Wettbewerbsstrategien). (Kühn & Jener, 1998, S. 26-27) Darauf aufbauend lassen sich zwei Grundausrichtungen hinsichtlich der Positionierung im Wettbewerb unterscheiden, die über den Preis und die der Differenzierung. Eine Positionierung über den Preis liegt die Preis-Mengen-Strategie (Discount-Konzept) zugrunde, bei der der Wettbewerb über einen niedrigen Preis geführt wird. Im Gegensatz dazu liegt bei der Positionierung über Differenzierung die Präferenzstrategie (Markenartikel-Konzept) zugrunde und zieht die Vorteile über die Merkmale des Leistungsangebotes. (Becker, 2000, S. 67-75)

**Abbildung 9: Grundpositionierung von Marktbereichen und Marken**



Quelle: Becker, J. (2000). *Marketing Strategien. Systematische Kursbestimmung in schwierigen Märkten*. München: Vahlen, S. 75.

Ziel der klassischen Präferenz- oder Markenartikel-Strategie ist es, einen jeweils nutzenspezifischen, möglichst innovativen Leistungsvorteil wie Qualität, Image oder Ubiquität zu erarbeiten. Der konkrete strategische Ansatz der Preis-Mengen-Strategie liegt in der Überzeugung des Kunden, durch eine aggressive Preispolitik und entsprechenden Preis-Leistungs-Verhältnissen. (Becker, 2000, S. 67-75)

In Abbildung 9 steht das „Links-unten-Feld“ für die Preis-Mengen-Strategie und das „Rechts-oben-Feld“ für die Präferenzstrategie. Auch hier wird wieder großer Wert auf eine klare Positionierung gelegt, mit dem Hinweis, dass die Mitte (das „Bermuda-Dreieck“) gemieden werden soll (siehe dazu 2.4.4 Zwischen den Stühlen).

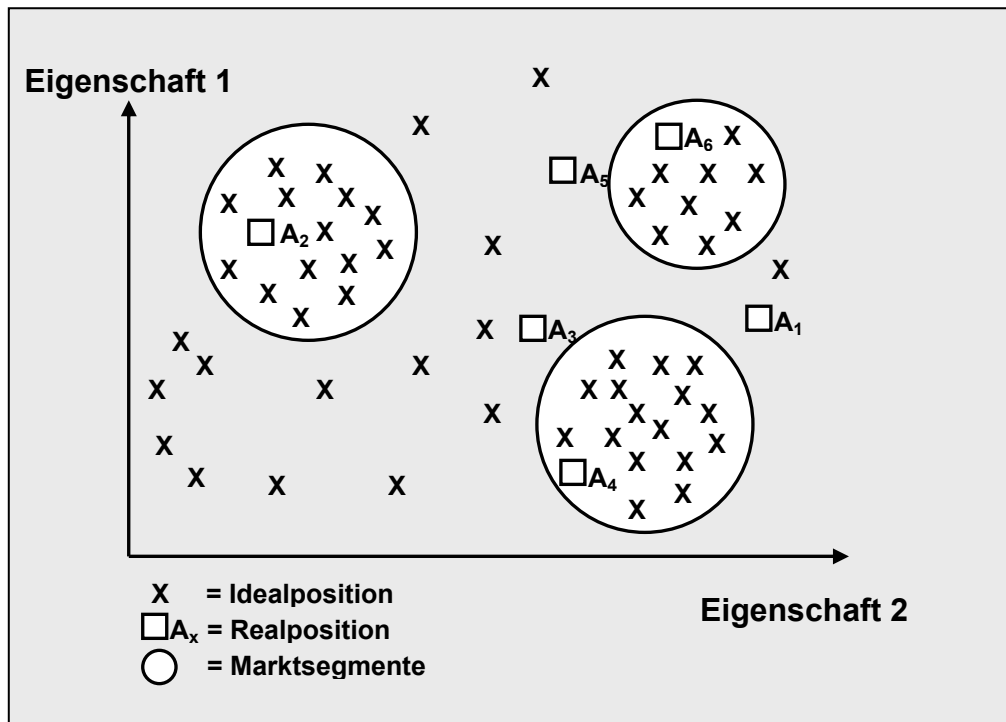
Je härter es wird, sich am Markt zu behaupten, desto mehr gewinnt die Positionierung an Bedeutung, um langfristige Erfolge im Wettbewerb zu erzielen. Unternehmen, deren Angebot sich dabei im unprofilieren Mittelfeld befindet, haben wenig Aussicht auf eine profitable Zukunft. Geht es nach Trout, so gehört den Spezialisten die Zukunft. (Trout, 1996, S. 51)

### **2.5.2.1 Reaktive Positionierung**

Neben den beiden Grundausrichtungen der Positionierung sei an dieser Stelle noch eines der wohl bekanntesten Verfahren zur Darstellung der Positionierung erwähnt – das klassische Positionierungsmodell. (Kühn & Jenner, 1998, S. 38) Zur Darstellung wird hierfür meist ein zweidimensionales Modell verwendet. (Becker, 2000, S. 248)

Zuerst werden zentrale Eigenschaftsdimensionen für die Bewertung eines Angebotes ermittelt und ein entsprechender Positionierungsraum aufgespannt. Anschließend werden in diesem Raum sowohl die Realpositionen der konkurrierenden Angebotsleistungen, als auch eine Idealvorstellung (Idealposition) dargestellt. Die Realposition erfasst die von den Konsumenten wahrgenommene Ausprägung der Eigenschaften. Die Idealposition entspricht der Idealvorstellung des Konsumenten hinsichtlich der Eigenschaften eines Angebotes. (Kühn & Jenner, 1998, S. 38)

**Abbildung 10: Positionierungsmodell**



Quelle: Kühn, R. & Jenner, T. (1998). *Angebotspositionierung. Eine praxisorientierte Einführung. Bd. 2. GfM-Manual.* Zürich:Wird, S. 38.

Die Abbildung 10 zeigt eine schematische Darstellung eines Positionierungsmodells. Jedoch ist die Aussagekraft davon abhängig, inwieweit die zugrundeliegenden Dimensionen die kaufentscheidungsrelevanten Aspekte in einem Markt abdecken. Zu beachten ist auch, dass in verschiedenen Marktsegmenten unterschiedliche Parameter für die Beurteilung eines Angebotes relevant sein können.

Im Grunde knüpften Kühn und Jenner eine erfolgsversprechende Positionierung an zwei Voraussetzungen:

- Das Auffinden einer Marktposition, die näher an der Idealposition einer hinreichenden Zahl von Konsumenten liegt als die Realposition konkurrierender Angebote.
- Die Besetzung dieser Position in der Wahrnehmung der Verbraucher. (Kühn & Jenner, 1998, S. 39)



Nach Kuß und Tomczak lauten die zentralen Hypothesen, die einem klassischen Positionierungsmodell zugrunde liegen wie folgt:

- „Je geringer die Real-Ideal-Distanz, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde ein bestimmtes Produkt kauft.“
- „Es wird das Produkt mit der geringsten Real-Ideal-Distanz bevorzugt (gekauft).“

(Kuß & Tomczak, 2004, S. 162)

### **2.5.2.2 Aktive Positionierung**

Neben der reaktiven Positionierung, die sich an den artikulierten Kundenwünschen ausrichtet, gewinnt in vielen Märkten ein ergänzender Positionierungsansatz immer größere Bedeutung (Kuß & Tomczak, 2004, S. 164-165). „Aktive Positionierungen, nicht reaktive sind gefordert.“ (Tomczak, Rudolph & Roosdorp, 1996, S. 27)

Der aktive Positionierungsansatz versucht latent vorhandene Kundenwünsche zu beachten und entsprechende Marketingaktivitäten zu setzen. (Tomczak, Rudolph & Roosdorp, 1996, S. 29)

Dabei versucht man Mängel, die in Märkten mit rein klassischen Positionierungsmodellen (2.5.2.1 Reaktive Positionierung) ausgerichteten Positionierungsstrategien auftreten, aufzugreifen:

- **Trend zur Gleichschaltung der konkurrierenden Angebote** (ähnliche Ausrichtungen der Wettbewerber aufgrund nahezu gleicher Informationen)
- **Reaktives Marketing** (vergangenheitsorientiert)
- **Mangelnde Innovationsorientierung** (Marktforschungen erheben die bereits durch Marketing geprägten Präferenzen der Kunden; innovative Positionierungen verlangen Kreativität, Spekulation und Weitsicht)
- **Unzureichende Annahmen zum Kundenverhalten** (unterschiedliche Wettbewerbsmarken benötigen unterschiedliche

Beurteilungskriterien; es gibt keinen gemeinsamen, einheitlichen Image-Merkmalsraum)

(Kuß & Tomczak, 2004, S. 163-164)

Bei der aktiven Positionierung versucht man eine Strategie zu wählen, die nach neuen Regeln bzw. einem neuen Markt sucht und zur Schaffung dauerhafter Konkurrenzvorteile eine Synthese aus einer „Outside-in“ und „Inside-out“ Orientierung eingeht:

- **Outside-in-Orientierung**

Bei diesem Ansatz werden Informationen über latent vorhandene Kundenbedürfnisse (durch Kundenpartizipation, Situationsanalyse, Kreativitäts- und Prognosetechniken, explorative Experten-gespräche) gewonnen, um in einem zweiten Schritt nach innovativen Problemlösungen zu suchen.

- **Inside-out-Orientierung**

Dabei werden Problemlösungen aufgrund einzigartiger unternehmensspezifischer Ressourcen (Voraussetzungen dafür sind: Nicht-Imitierbarkeit, Unternehmungsspezifität, Nicht-Substituierbarkeit, Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt) entwickelt, für die anschließend Kunden mit latent vorhandenen Bedürfnissen gesucht werden.

(Tomczak, Rudolph & Roosdorp, 1996, S. 29-32)

### **2.5.3 Ziele und Kriterien der Positionierung**

Das Ziel der Positionierung besteht im Wesentlichen darin, bei den aktuellen und potentiellen Konsumenten eine positive Einstellung zum eigenen Angebot zu verankern, es dadurch eindeutig von konkurrierenden Angeboten abzugrenzen und eine Kaufpräferenz für dieses aufzubauen.

(Keegan, Schlegelmilch & Stöttinger, 2002, S. 261)

Die Positionierungsziele beinhalten Entscheidungen darüber, mit welchen Produkten bzw. Dienstleistungen das eigene Angebot auf eine bestimmte

Zielgruppe ausgelegt wird und wie eine Profilierung gegenüber den Wettbewerbern erreicht wird. (Kühn & Jenner, 1998, S. 19)

„Es kommt zum Wettlauf um die Aufmerksamkeit des Konsumenten.“  
(Smeral, 2003, S. 72)

Folgende Aspekte sind bei der Generierung von konkreten Positionierungszielen zu berücksichtigen:

- Prägnante Eigenschaften des eigenen Angebots
- Spezifische Nutzenerfüllung bei den Kunden
- Nutzungssituation
- Eigenschaften der Verwendergruppe
- Konkurrenzangebote
- Abgrenzung gegenüber der Produktklasse  
(Wind, zitiert nach Kühn & Jenner, 1998, S. 19)

Dabei bilden folgende Anforderungen die Basis für eine erfolgreiche Positionierung:

- **Mindestpotenzial des anvisierten Marktes**  
Aufgrund der wirtschaftlichen Vertretbarkeit muss ein Mindestpotenzial des angestrebten Marktes gegeben sein.
- **Zum Imagehintergrund der Marke passend**  
Sofern eine Marke bereits am Markt präsent ist, sollten vorhandene Imagestärken aufgegriffen und die Glaubwürdigkeit unterstrichen werden.
- **Unterschiedlichkeit des eigenen Angebots von Mitbewerbern**  
Ziel ist die Abgrenzung des eigenen Angebotes und wenn möglich einen USP zu schaffen.
- **Raumübergreifend und zukünftig tragfähig sein**  
Die Position muss sich an zusammenwachsende Märkte und sich überlappende Kompetenzfelder, sowie verändernden Vermarktungsbedingungen flexibel anpassen können und eine sichere Entwicklung in der Zukunft gewährleisten. Aufgrund des

hohen Aufwandes, eine Positionierung am Markt durchzusetzen, wird auf Zukunftssicherheit besonderen Wert gelegt.

- **Hohe Nutzenrelevanz**

Es reicht nicht aus, eine alleinstehende Nutzenfacette zu besetzen, die Attraktivität muss für den potentiellen Abnehmer so groß sein, dass er bereit ist, seine Geldmittel dafür einzusetzen.

(Pepels, 2001, S. 373-374)

Während sich die klassische Positionierung lediglich an der operativen Ebene des Marketingmix orientiert, weist die konzeptionell geprägte Positionierung auf ein systematisches, vollständiges und durchgängiges Vorgehen hin, dass einen gedanklich-konzeptionellen Handlungsplan voraussetzt. Wesentlich sind dabei positionierungsrelevante Entscheidungen auf allen drei Ebenen der Marketing-Konzeption:

- Marketingziele (Wo wollen wir hin?)
- Marketing-Strategien (Wie kommen wir dahin?)
- Marketing-Mix (Welche Mittel müssen wir einsetzen?)

(Tomczak, Rudolph & Roosdorp, 1996, S. 13-14)

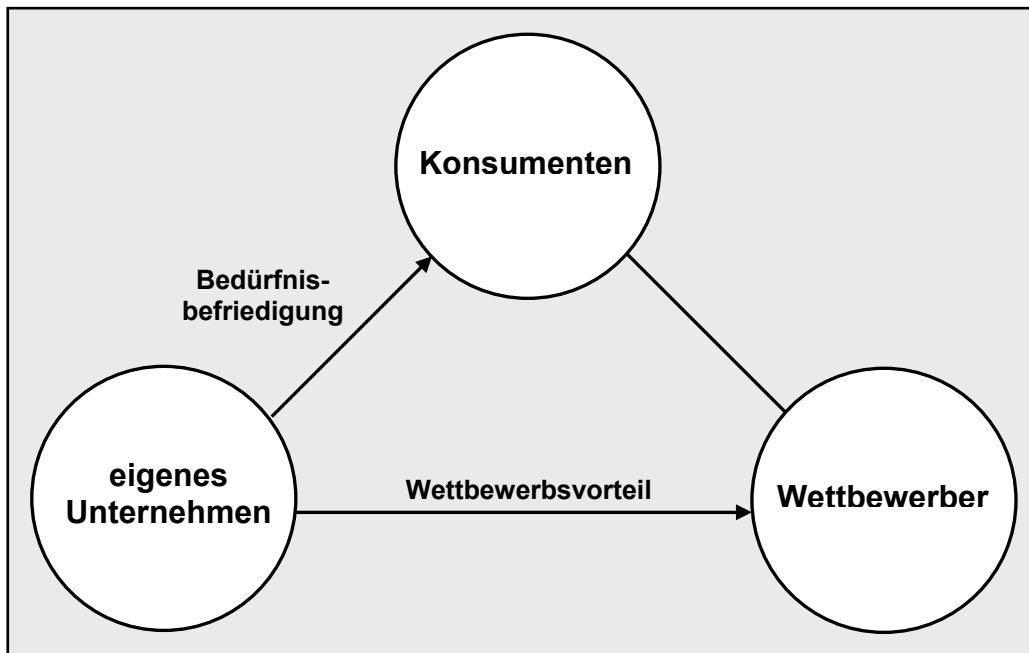
Weitere Eckpfeiler, die bei einer systematisch geplanten Festlegung der Positionierungsziele für ein Angebot berücksichtigt werden müssen, sind:

- die Fähigkeiten und Ressourcen des eigenen Unternehmens
- das Angebotsprofil der relevanten Konkurrenten und
- die Anforderungen und Präferenzen der Produktverwender.

Innerhalb dieser drei Eckpfeiler, die als sog. Strategisches Dreieck (Abbildung 11) bezeichnet werden, werden die Positionierungsziele festgelegt und die Entscheidung über den Erfolg eines Angebotes getroffen.

(Kühn & Jenner, 1998, S. 19)

**Abbildung 11: Strategisches Dreieck**



Quelle: Kühn, R. & Jenner, T. (1998). *Angebotspositionierung. Eine praxisorientierte Einführung. Bd. 2. GfM-Manual.* Zürich:Wird, S. 20.

Umstritten und viel diskutiert ist die Frage, welches dieser Elemente die größere Erfolgsbedeutung zukommt. Mit Gewissheit liegt eine erfolgreiche Positionierung, in einem ausgewogenen Zusammenspiel der drei Säulen. Nämlich dann, „wenn eigene Ressourcen und Fähigkeiten geeignet erscheinen, Bedürfnisse eines eindeutig bestimmten Kundensegmentes zu befriedigen und zudem die Wettbewerber nicht über die entsprechenden Fähigkeiten und Ressourcen zur Befriedigung dieser Bedürfnisse verfügen.“ (Kühn & Jenner, 1998, S. 19-20)

Im Rahmen der Positionierungsfestlegung untergliedert Werner Pepels auch in acht Positionsoptionen:

- **Dominanz bestehenden Angebots**

Positioniert man sich in einem bereits durch Mitbewerber belegten Segment, muss man sich aufgrund besserer Angebotsleistungen oder durch quantitativ überlegenen Aktivitäteneinsatz der Marketinginstrumente durchsetzen.

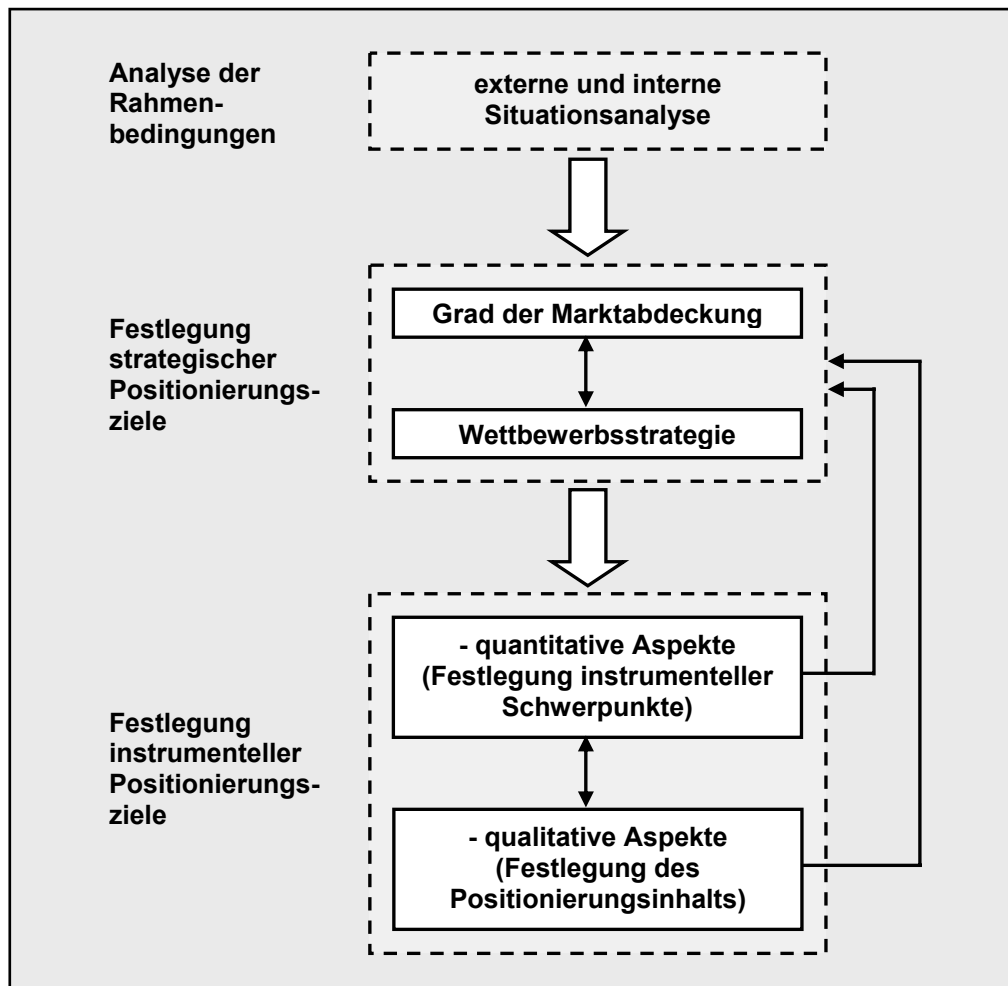
- **Kombination an der Marktschnittstelle**  
Dabei versucht man ein neues Angebot an der Schnittstelle zweier Segmente zu positionieren. Damit vermeidet man sowohl in kleine Marktnischen abgedrängt, als auch von potenten Konkurrenten frontal attackiert zu werden.
- **Ausweichen in der Marktnische**  
Beim Besetzen einer Marktnische hofft man mit einem entsprechenden Nischenangebot die Kaufkraft der Konsumenten zu aktivieren.
- **Partizipation am bestehenden Angebot**  
Dabei positioniert man modifizierte Angebote der gleichen Gattung und profitiert durch eine Anlehnung an bereits erfolgreich bestehende Angebote.
- **Nachahmung erfolgreichen Angebots**  
Der Anbieter entschließt sich hier nicht zur Differenzierung, sondern zur Nachahmung und kann sich mit der Verwechslungsfähigkeit des imitierten Produkts und einer vorteilhaften Preis-Leistungs-Relation am Markt behaupten.
- **Subjektive Neuerung**  
Mit Hilfe des Marketing-Mix wird ein mehr oder minder unverändertes Produkt als subjektive Neuerung im Erlebnis dieses Angebots vermittelt.
- **Prägnante Fokussierung**  
Dabei wird der Geltungsbereich eines Angebotes bewusst eingengt und im Unterschied zur Marktnischenpositionierung, ein zentrales Segment angesprochen.
- **Omnipotente Generalisierung**  
Diese Option bietet eine äußerst breit angelegte Positionierung. Die breite Angebotspräsenz birgt die Gefahr, keine spezielle Position zu haben und ist auf den heutzutage dicht besetzten Märkten kaum mehr erfolgreich durchzusetzen.

(Pepels, 2001, S. 367-371)

Aufgrund der Komplexität, die das Festlegen der Positionierungsziele aufweist, kann in verschiedenen Teilschritten unterschieden werden. Im ersten Schritt sollten die Rahmenbedingungen beleuchtet werden, die den Handlungsspielraum begrenzen. In diesen wird der relevante Markt bestimmt und das verfügbare Budget festgelegt.

Im zweiten Schritt werden die eigentlichen strategischen Positionierungsziele festgelegt. Dabei kann eine Unterscheidung zwischen strategischer und instrumenteller Entscheidungsebene getroffen werden. Die strategische Ebene ist dabei für das Ableiten grober Positionierungsziele verantwortlich, die auf instrumenteller Ebene konkretisiert werden.

**Abbildung 12: Systematik zur Ableitung von Positionierungszielen**



Quelle: Kühn, R. & Jenner, T. (1998). *Angebotspositionierung. Eine praxisorientierte Einführung. Bd. 2. GfM-Manual.* Zürich:Wird, S. 21.

Im Rahmen der Positionierung auf strategischer Ebene, werden Entscheidungen hinsichtlich der zu verfolgenden Wettbewerbsstrategie (2.4 Wettbewerbsstrategien) und der eng damit verbundenen Wahl über den Grad der Marktabdeckung (siehe dazu auch 2.3 Marktsegmentierung) getroffen.

Wie in Abbildung 12 erkennbar, wird die instrumentelle Entscheidungsebene in quantitative (Festlegung instrumenteller Schwerpunkte) und qualitative (Festlegung des Positionierungsinhaltes) Aspekte unterschieden. Bei der Bestimmung der Positionierungsinstrumente wird dabei im Wesentlichen von den Marketinginstrumenten (Marketing Mix) gesprochen, da diese in ihren zahlreichen Ausprägungsformen die Grundlage für die Positionierung eines Angebotes bilden. So wären bei einer reinen Preis-Mengen-Strategie, die Preis- und Distributionspolitik als zentrale Positionierungsinstrumente zu nennen. Die qualitativen Aspekte der instrumentellen Entscheidungsebene haben die Festlegung des Positionierungsinhaltes zur Aufgabe und somit das Gestalten jener Angebotsmerkmale, mit deren Hilfe Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Unterschieden wird in Profilierung anhand echter Leistungsdifferenzierung (Unique Selling Proposition) und kommunikativer Profilierung (Unique Advertising Proposition). (Kühn & Jenner, 1998, S. 20-35) Lombriser und Abplanalp bezeichnen Wettbewerbsvorteile als strategische Erfolgspositionen (SEP) und weisen explizit darauf hin, dass ein Unternehmen nur mit Kernkompetenzen nachhaltige Wettbewerbsvorteile erlangen kann. (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 143)

Innerhalb dieses idealtypischen Ablaufs, besteht eine hierarchische Beziehung, wobei in der Praxis mehrere Planungszyklen durchlaufen werden, bis eine tragfähige Positionierung festgelegt werden kann. (Kühn & Jenner, 1998, S. 20-21)

## **2.6 Instrumente der strategischen Unternehmensführung**

Damit man sich am Markt behaupten kann und wettbewerbsfähig bleibt, ist eine konsequente, zielorientierte Steuerung marktfeld-strategischer



Entscheidungen unumgänglich. (Becker, 2001, S. 418) Zu diesem Zweck wurde eine Reihe von Instrumentarien entwickelt, die sowohl als Analyseinstrument, als auch als Denkmodell zur Generierung von Strategien eingesetzt werden. (Hörschgen, 1993, S. 47)

Um den Umfang dieser Arbeit nicht zu überspannen, werden nachfolgend ausschließlich die wesentlichsten Inhalte, der für diese Arbeit relevanten Instrumente, erläutert.

Für eine adäquate, zielstrategische Positionierung, die sowohl zentrale Umwelt- als auch Unternehmensfaktoren verzahnen, werden innerhalb dieser Arbeit folgende Methoden dargestellt:

(Becker, 2001, S. 103, 418-419)

- Das Fünf-Kräfte-Modell von Porter
- Marktanteil/Marktwachstums-Portfolio (Boston-Consulting-Group)
- Marktattraktivität/Wettbewerbsvorteil-Portfolio (McKinsey)
- SWOT-Analyse

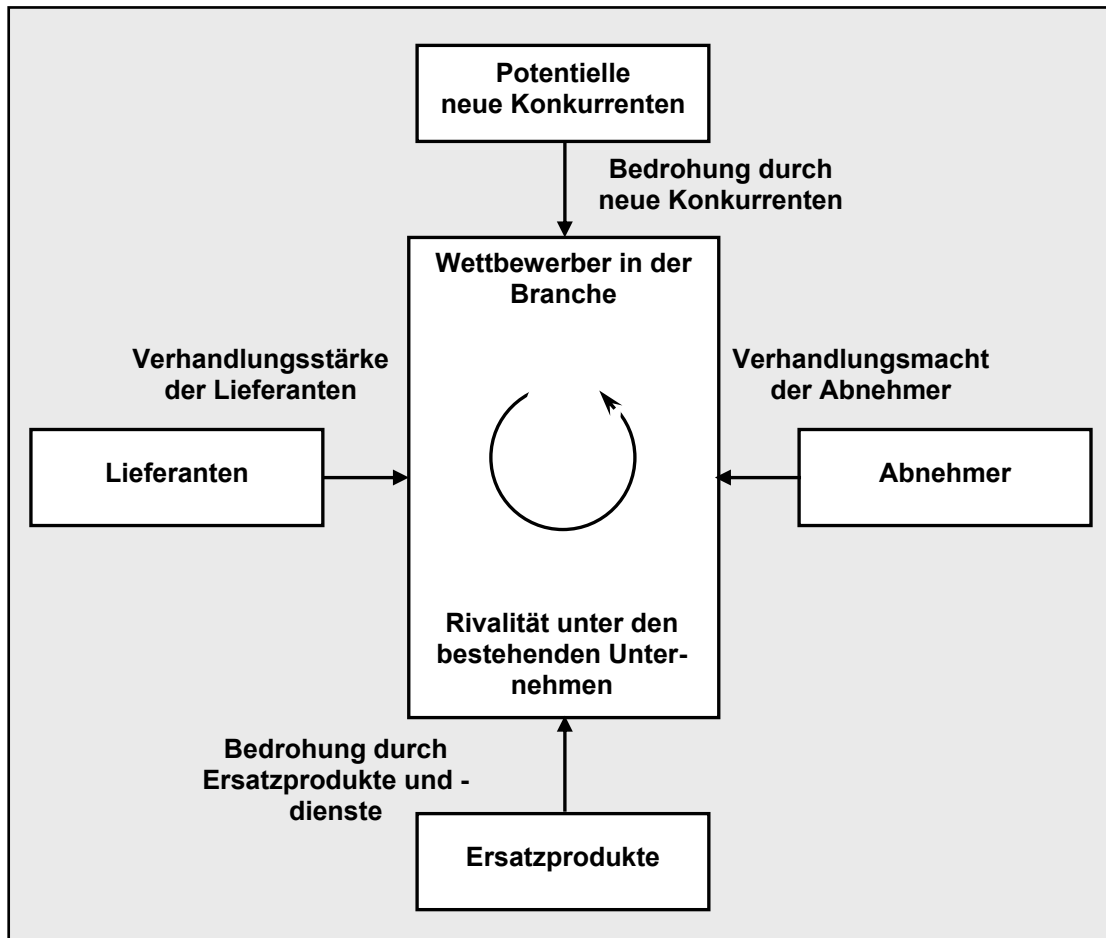
### **2.6.1 Fünf-Kräfte-Modell von Porter**

Ein äußerst hilfreicher Weg, Einblick in das Wesen des Wettbewerbs zu bekommen, ist die Branchenanalyse (Keegan, Schlegelmilch & Stöttinger, 2000, S. 373).

Bei diesem Modell wird das Unternehmen mit seinem Umfeld in Beziehung gesetzt. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Branchenstruktur, die im Wesentlichen sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs, als auch die potentiellen zur Verfügung stehenden Strategien beeinflusst. Die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche liegt in ihrer zugrundeliegenden ökonomischen Struktur und hängt laut Michael Porter von fünf grundlegenden Wettbewerbskräften ab (Abbildung 13):

(Porter, 1999, S. 33)

**Abbildung 13: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs**



Quelle: Porter, M. (1999). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. (10. Auflage). Frankfurt: Campus, S. 34.

### 1. Markteintritt

Die Gefahr des Markteintritts hängt von den existierenden Eintrittsbarrieren (Betriebsgrößenersparnisse – „Economies of Scale“, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen, größenunabhängige Kostennachteile, staatliche Politik) und den Reaktionen der etablierten Wettbewerber ab.

### 2. Gefahr durch Ersatzprodukte

Der Grad der Bedrohung, der von Ersatzprodukten (Substitutes) ausgeht, hängt im Wesentlichen von der angebotenen

Preis/Leistungs-Alternative ab. Je besser und attraktiver sich dieses Preis/Leistungs-Verhältnis des Ersatzproduktes gegenüber dem Produkt der Branche entwickelt, desto mehr Bedarf besteht in einem kollektiven Handeln der Branche. Erhöhte Produkt- und Dienstleistungsqualität, gesteigertes Marketing und eine verbesserte Angebotsstruktur des Produktes bzw. der Dienstleistung gewinnen dabei noch mehr an Bedeutung.

Dabei ist das Vorantreiben der Produktdifferenzierung ein wichtiger Aspekt zur Erhöhung der Angebotsqualität (Smeral, 2003, S. 87).

### **3. Verhandlungsstärke der Kunden**

Die Rentabilität der Branche leidet, indem Abnehmer die Preise drücken, höhere Qualität oder bessere Leistungen verlangen und Wettbewerber gegeneinander ausspielen. Standardisierte und nicht differenzierte Produkte und Dienstleistungen befinden sich dabei in einer äußerst ungünstigen Situation, da sie leicht substituiert werden können.

### **4. Verhandlungsstärke von Lieferanten**

Ähnlich der zuvor erwähnten Verhandlungsstärke der Kunden, können auch die Lieferanten ihre Stärken ausspielen, indem sie mit erhöhten Preisen oder verminderter Qualität drohen. Gut positioniert sind dabei Lieferantengruppen mit differenzierten Produkten und Dienstleistungen, oder die bei den Abnehmern Umstellungskosten aufgebaut haben. Ist die Branche als Kunde für den Lieferanten relativ unwichtig, kann der Lieferant auch in diesem Fall leicht seine Macht ausüben.

### **5. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern**

„Positionskämpfe“ äußern sich in Form von Preiswettbewerb, Werbeschlachten, Einführung neuer Produkte und verbesserten Service- und Garantieleistungen. Der Grund dafür ist entweder, weil sich die Konkurrenten dazu gedrängt fühlen oder weil sie die Möglichkeit sehen, ihre Position zu verbessern. Die Ursachenliste enthält viele Faktoren: gleich ausgestattete Wettbewerber und

fehlende Differenzierung, langsames Branchenwachstum, hohe Fix- bzw. Lagerkosten, große Kapazitätserweiterungen, hohe Austritts- und Eintrittsbarrieren, usw... .

(Porter, 1999, S. 37-63)(Kotler, 2000, S. 218-219)

Der Wettbewerb in einer Branche geht weit über die etablierten Akteure hinaus. Kunden, Lieferanten, Ersatzprodukte und potentielle neue Anbieter gehören je nach Umständen zu den mehr oder weniger wichtigen „Konkurrenten“. Dieser ausgedehnte Wettbewerb wird auch als „erweiterte Rivalität“ bezeichnet.

Die Strukturanalyse (Analyse von Branchenstrukturen) ist das Grundgerüst und bildet mit den besonderen Stärken und Schwächen, dass ein Unternehmen im Umgang mit der Branchenstruktur besitzt, die wichtigsten Bausteine für die Entstehung einer adäquaten Wettbewerbsstrategie. (Porter, 1999, S. 34-37)

Dieses Modell hilft bei der Identifikation der strukturellen Merkmale von Branchen, auf deren Grundlage die Stärken der Wettbewerbskräfte zusammengefasst und das damit verbundene Gewinnpotential bzw. die Rentabilität ermittelt werden kann. (Porter, 1999, S. 33-34)

Erfolgreiche Unternehmen befinden sich in einem kontinuierlichen Prozess, der sich mit der Beschaffung, Archivierung und Interpretation von Daten über die Konkurrenz beschäftigt. (Kotler, 2000, S. 219)

„Für ein Unternehmen innerhalb der Branche, liegt der Zweck einer Wettbewerbsstrategie darin, eine Position zu finden, in der es sich am besten gegen diese Wettbewerbskräfte schützen oder sie zu seinem Gunsten beeinflussen kann.“ (Porter, 1999, S. 34)

## **2.6.2 Marktanteil/Marktwachstums-Portfolio (Boston-Consulting Group)**

Den Kern des Portfoliokonzeptes bilden strategische Geschäftseinheiten die nicht isoliert, sondern gemeinsam in einer ganzheitlichen Planung zur Bestimmung eines ausgewogenen Produktprogramms zu betrachten sind. (Becker, 2001, S. 418)

Porter beschreibt die Bedeutung dieses Verfahrens wie folgt:

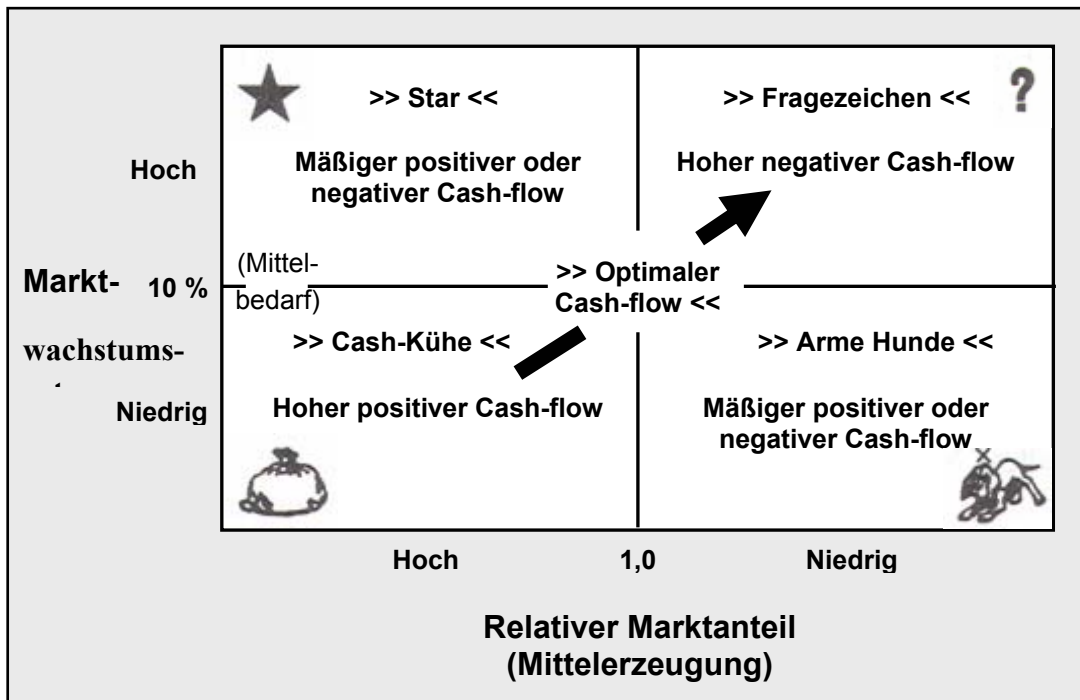
„Die Methoden der Portfolioanalyse finden ihre wichtigste Anwendung bei der Entwicklung von Strategien und der Überprüfung von Geschäftseinheiten auf Konzernebene.“ (Porter, 1999, S. 449)

Einer der ersten Ausführungen einer Portfoliomatrix auf Basis der unternehmerischen Planung, stellt das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio des amerikanischen Beratungsunternehmens Boston Consulting Group (BCG) dar. (Hörschgen, 1993, S. 47)

Wie zuvor erwähnt, liegt das Potential einer Strategie im Zusammenspiel unternehmensbezogener und umweltbezogener Komponenten. (Becker, 2001, S. 419) Die Methode beruht einerseits auf der Verwendung des relativen Marktanteils, das am Verhältnis des Marktanteils der Geschäftseinheit zum stärksten Konkurrenten gemessen wird und andererseits am Marktwachstum, der sowohl Indikator für die Wettbewerbsposition der Geschäftseinheit als auch der für den Betrieb notwendigen Finanzmittel steht. (Porter, 1999, S. 450)

Ziel ist es, die strategischen Geschäftseinheiten eines Unternehmens in einer Vier-Felder-Matrix so zu positionieren, dass durch die möglichst optimale Kombination von kapitalfreisetzenden Geschäftseinheiten in stagnierenden Märkten und kapitalverbrauchenden Geschäftseinheiten in Wachstumsmärkten eine langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges gewährleistet wird. (Hörschgen, 1993, S. 131)

**Abbildung 14: Die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix**



Quelle: Porter, M. (1999). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. (10. Auflage). Frankfurt: Campus, S. 450.

Ein wesentliches Merkmal aller Portfolio-Methoden ist die graphische Darstellung (siehe Abbildung 14). Jedes dieser vier Quadranten ist dabei eindeutig charakterisiert und mit Empfehlungen, den sog. Normastrategien versehen. (Becker, 2001, S. 425-427)

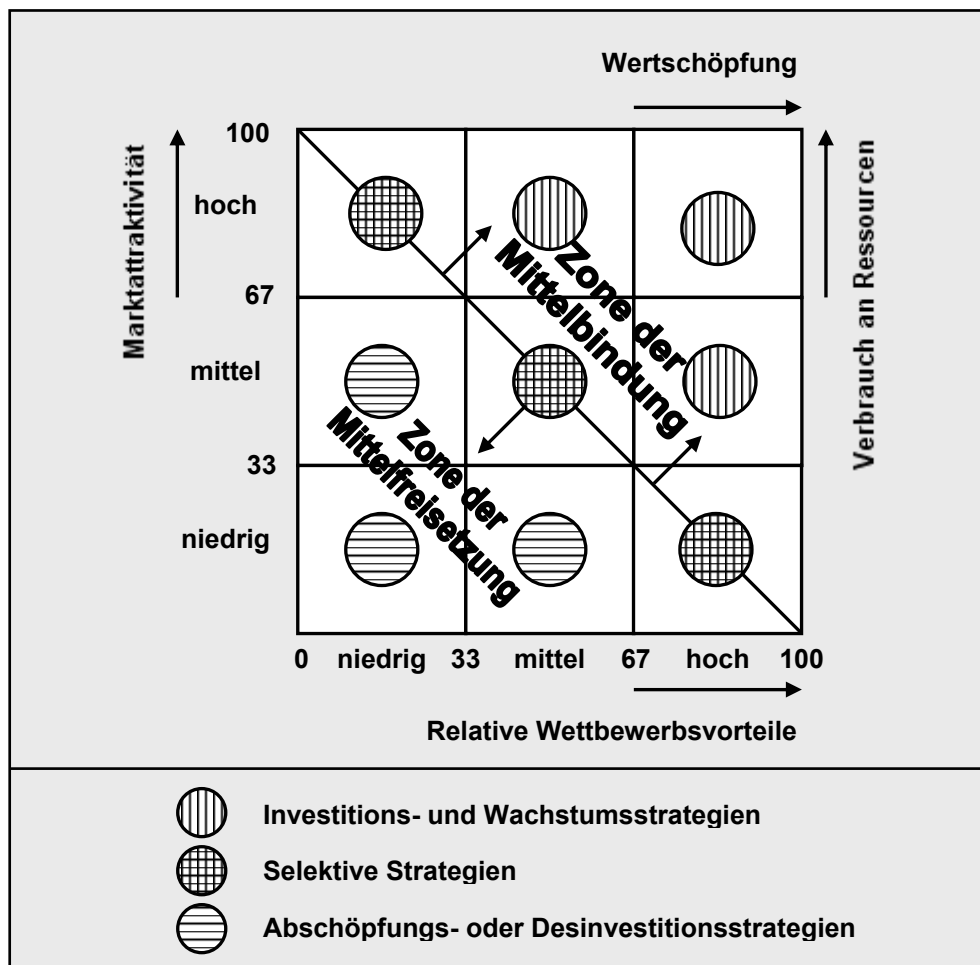
### 2.6.3 Marktattraktivität/Wettbewerbsvorteil-Matrix (McKinsey)

Der zweite Portfolio-Ansatz ist das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio, das vom McKinsey Beratungsunternehmen weiterentwickelt wurde und in der Praxis die größere Bedeutung erlangt. (Hörschgen, 1993, S. 47) Diese Methode wurde aufgrund der Kritik über den BCG-Ansatz entwickelt. Das Portfolio der Boston-Consulting-Group verwendet lediglich die zwei strategischen Erfolgsfaktoren des Marktwachstums und des relativen Marktanteils zur Beurteilung der strategischen Geschäftseinheiten. Der Portfolio-Ansatz nach McKinsey beinhaltet eine Reihe weiterer

Erfolgsfaktoren, denen eine wichtige Bedeutung beigemessen wird. (Becker, 2001, S. 430) Jedoch wird dieser Methode eine weniger genaue Quantifizierbarkeit aufgrund der subjektiven Einordnung der betreffenden Geschäftseinheiten nachgesagt und somit wird der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Matrix eine höhere Anfälligkeit für Manipulationen bescheinigt. (Porter, 1999, S. 454)

Als strategische Deskriptoren der McKinsey Methode dienen die Dimensionen Marktattraktivität (Marktwachstum, -qualität, -größe, usw.) und der relative Wettbewerbsvorteil (relative Marktposition, Rentabilität, Qualifikationen der Führungskräfte und der Mitarbeiter, usw.), die formal als sog. 9-Felder-Matrix gestaltet wurde (Abbildung 15).

**Abbildung 15: Grundschemata der 9-Felder-Matrix und typische Normstrategie zonen**



Quelle: Becker, J. (2001). *Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. (7. Auflage). München: Vahlen, S. 434.

Je nachdem, auf welchem Feld der Matrix eine Geschäftseinheit einzuordnen ist, lautet ihre allgemeine strategische Aufgabe, entweder Kapital zu investieren, um ihre Position auszubauen; die Position zu halten, indem sie Cash-Erzeugung und selektive Cash-Verwendung ins Gleichgewicht bringt; oder schließlich abzuschöpfen oder zu deinvestieren. (Porter, 1999, S. 453)

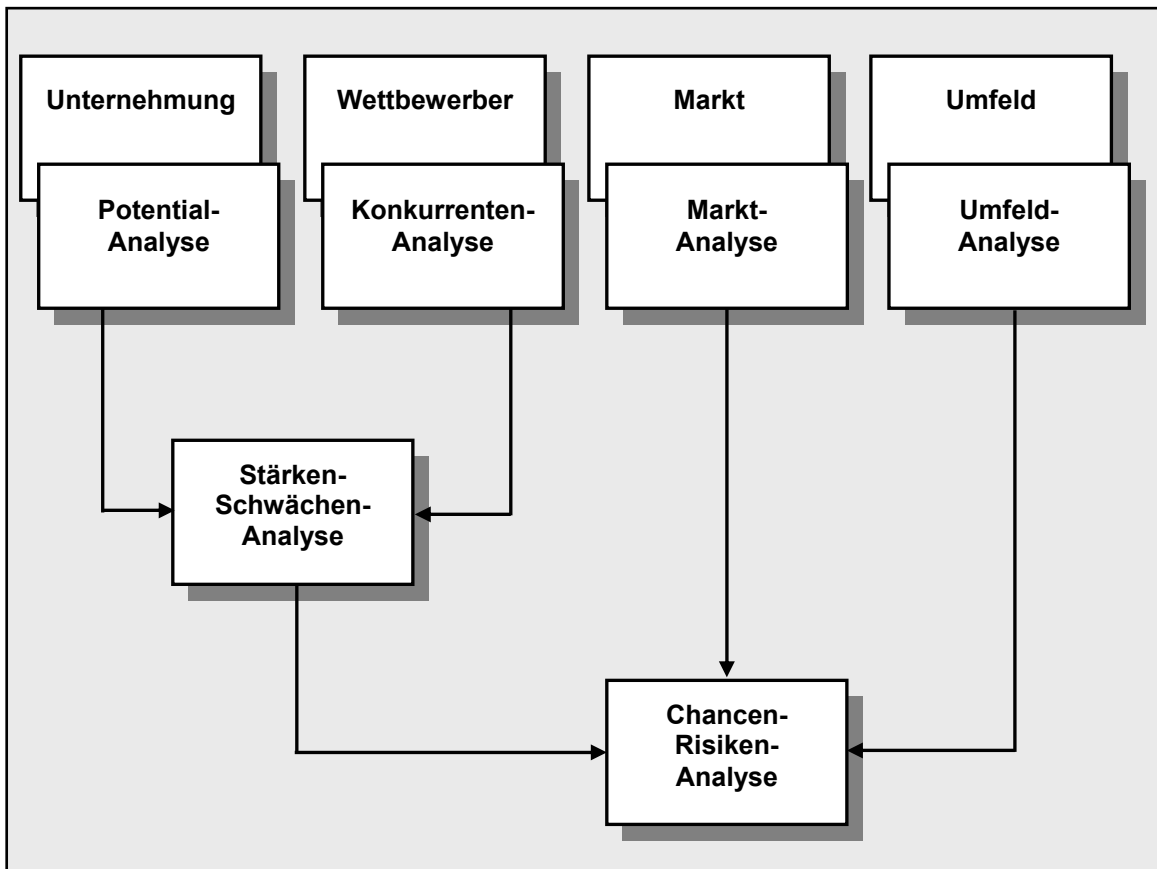
#### **2.6.4 SWOT-Analyse**

Im strategischen Planungsprozess einer Zielableitung ist die schlüssige Zusammenführung von unternehmensexternen und –internen Daten entscheidend. Dabei sind Beziehungen zwischen Umfeld- bzw. Umweltkonstellationen einerseits und Unternehmen andererseits zu berücksichtigen. (Becker, 2001, S. 103-104)

Zur Interpretation der gewonnenen Daten aus der Markt-, Umfeld-, Potential- und Konkurrenzanalyse werden die Ergebnisse der Stärken/Schwächen-Analyse zusammen mit den Ergebnissen der Chancen/Risiken-Analyse bewertet. (Hörschgen, 1993, S. 41-42)



**Abbildung 16: Die SWOT-Analyse als integratives System**



Quelle: Hörschgen, H. (1993). *Marketing-Strategien – Konzepte zur Strategienbildung im Marketing*. Ludwigsburg: Wiss. und Praxis, S. 42.

Alle diese Analyseprozesse laufen zu einer gemeinsamen Auswertung in Form der SWOT-Analyse zusammen (Abbildung 16), die informativ-analytische Grundlagen für die Bestimmung ziel-strategischer Handlungsmuster eines Unternehmens bereitstellt. (Becker, 2001, S. 104)

### 3 Empirische Erhebungen

#### 3.1 Sekundärmarktforschung

##### 3.1.1 Soziostruktureller Wandel

„The relationship between work, leisure, social structure and Well-being is of considerable concern.“ (Haworth & Veal, 2004, S. 168)

Die europäische Gesellschaft befindet sich in einer Umbruchphase. Der sich daraus entwickelnde Gesellschaftstyp wird als Dienstleistungs-, Erlebnis- oder Freizeitgesellschaft bezeichnet. Der Wandel erfasst neben Wirtschafts- und Sozialstrukturen auch die Freizeit- und Tourismuswirtschaft. (Breidenbach, 2002, S. 99)

### **3.1.1.1 *Einkommen und Wohlstand***

Die Nachfrage nach Freizeit- und Ferienangeboten im Zuge der Modethemen Wellness, Fitness und Beauty haben Hochkonjunktur. Das Bewusstsein, etwas für seine physische und psychische Gesundheit zu tun, hat sich zu einem Konsumartikel entwickelt, der überwiegend aus privaten Mitteln finanziert wird. (Breidenbach, 2002, S. 83)

Die Entwicklung der Einkommen und des gesamten Wohlstandes spielen dabei eine wichtige Rolle. Die Freizeit- und Reisemärkte konzentrieren sich dabei wie die Wirtschaftsprozesse an drei Regionen: Nordamerika, Europa und Südostasien (Triadisierung der Weltökonomie). Aufgrund zunehmender Einkommen wächst der Wohlstand in diesen Regionen und führt zu einer Erhöhung des freiverfügbaren Einkommensanteils. Profitierende dieser Entwicklungen sind unter anderem der Freizeit- und Tourismussektor, die bei der Realisierung von Freizeit- und Konsuminteressen begünstigt werden. (Breidenbach, 2002, S. 102)

Egon Smeral glaubt hinsichtlich des Strukturwandels in der Nachfrage, dass mit wachsendem realen Pro-Kopf-Einkommen die reale Pro-Kopf-Nachfrage nach (touristischen) Dienstleistungen überproportional steigen wird (Smeral, 2003, S. 70-71).

### **3.1.1.2 *Arbeit und Freizeit im Wertewandel***

Für die Menschen verlieren die klassischen Arbeitstugenden an Bedeutung. Man orientiert sich zunehmend an sinnerfüllte, zufriedenstellende

Arbeitswelten, die Raum für individuelle Entfaltung und soziale Kontakte lassen. (Breidenbach, 2002, S. 99)

Diese Veränderungen entwickelten sich unter anderem aus der allgemeinen Verkürzung der Lebensarbeitszeit und Auflösung starrer Arbeitszeitmodelle (Lehndorff, 2001, S. 183). Im Jahre 2010 wird nach Opaschowski die Freizeit der Deutschen rund 40 % ihrer aktiven Zeit ausmachen (Opaschowski, zitiert nach Hehenberger, 1995, S. 66). Im Rahmen dieser Entwicklungen wird die Bedeutung der freien Zeit weiter wachsen und die Relevanz immaterieller Interessen und Bedürfnisse zunehmen. Dies trifft laut Breidenbach vorwiegend auf niedrigere soziale Schichten zu, während höhere soziale Schichten ihre freie Zeit zugunsten höheren Einkommens und Prestige eintauschen. Jedoch können diese ihre berufliche Arbeitszeit flexibler und freier einteilen. (Breidenbach, 2002, S. 100)

### **3.1.1.3 Veränderung der Bevölkerungsstruktur**

„Wachstum und Struktur der Bevölkerung sind wichtige Determinanten für die Tourismusentwicklung.“ (Smeral, 1994, S. 158)

Die Altersstruktur der europäischen Bevölkerung hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verschoben. Der Anteil der älteren Bevölkerungsschicht ist ständig im Steigen, während die jüngeren Generationen in ihrer Zahl laufend abnehmen. Das bedeutet, wir befinden uns im Wandel von einer demographisch jungen zu einer demographisch alten Bevölkerung. (Schipfer, 2005, S. 3)

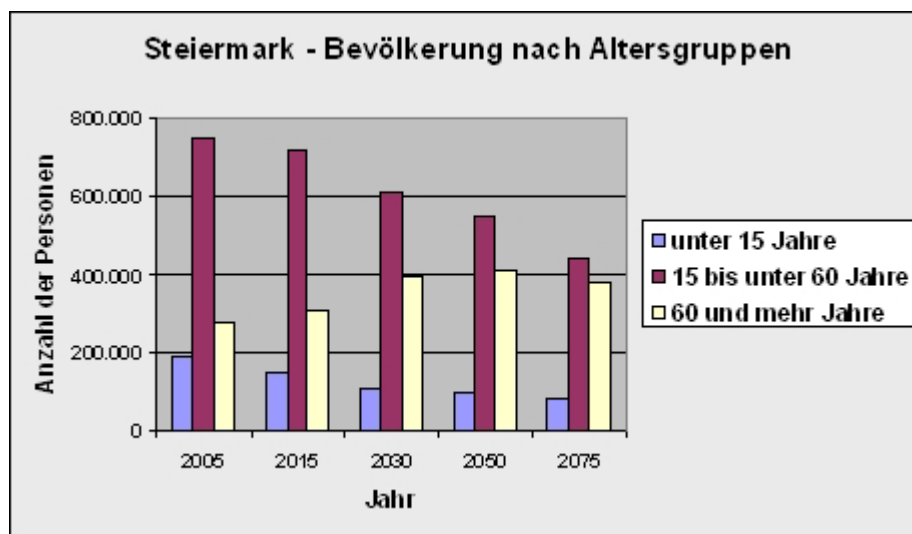
Einen wesentlichen Teil trägt neben der immer höher werdenden Lebenserwartung die stetig verringernde Geburtenzahl dazu bei. (Sobotka, Lutz & Philipov, 2005). Wurden 1963 noch 2,82 Geburten pro Frau notiert, so sank die Geburtenrate bis zum Jahr 2004 auf 1,42. (Gisser, 2005, S. 239)

Die enorme Veränderung der Altersstruktur beinhaltet ein starkes Sinken der unter 15-jährigen und ein starkes Ansteigen der Altersgruppe der über 60-jährigen – dabei speziell die Anzahl der über 75-jährigen. Für Österreich sieht die Bevölkerungsprognose nach einer Hochrechnung einen Anstieg des

Durchschnittsalters von momentanen 40,6 Jahren auf 48,2 Jahren im Jahre 2075 vor. (Statistik Austria, zitiert nach Schipfer, 2005, S. 4)

Abbildung 17 zeigt die Entwicklung der Altersgruppen innerhalb der Steiermark bis zum Jahr 2075. Auch diese lässt erkennen, dass die Schere zwischen Alt und Jung immer größer wird, so wird Prognosen zufolge die Gruppe der über 60-jährigen in den nächsten 70 Jahren fast so groß sein, wie die der 15 bis 60 Jährigen.

**Abbildung 17: Steiermark – Bevölkerung nach Altersgruppen (2005-2075)**



Quelle: Hanika zitiert nach Schipfer, R. (2005). Der Wandel der Bevölkerungsstruktur in Österreich. Auswirkungen auf Regionen und Kommunen. 51. S. 9. Download vom 04.04.2006 von der Webseite des Österreichischen Instituts für Familienforschung, [http://www.oif.ac.at/aktuell/wp\\_51\\_demographischer\\_wandel.pdf](http://www.oif.ac.at/aktuell/wp_51_demographischer_wandel.pdf)

Daraus resultiert, dass in Zukunft die wachsende Zahl an „Senioren“ eine Herausforderung für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft bedeutet. Auch wenn in Zukunft mit deutlichen Verhaltensänderungen der älteren Bevölkerungsgruppen gerechnet wird, so wird die hohe Präsenz der älteren Jahrgänge erhebliche Konsequenzen auf die Angebotsgestaltung zur Folge haben. Des Weiteren werden sich die Unterschiede zwischen den Reiseintensitäten der älteren Generationen und jenen in den mittleren Jahren deutlich verringern. Schlussendlich sollte auch die Lukrativität dieser Zielgruppe erwähnt werden, ist es die ältere Bevölkerung, denen immer mehr

Einkommensteile für Tourismus, Kultur und Freizeitgüter zur Verfügung stehen, da die Grundbedürfnisse der Haushalte, die von jüngeren Leuten erst angeschafft werden müssen, weitgehend gedeckt sind.

(Smeral, 1994, S. 160)

#### **3.1.1.4 Globalisierung**

Der Tourismus wird in seiner internationalen Dimension als einer der größten Wirtschaftsfaktoren mit enormen Wachstumsraten gehandelt. Die Globalisierung hat im Zuge vielfältiger Kommunikationsmöglichkeiten, neuer elektronischer Distributionskanäle und einer ausgeprägten Infrastruktur mit gut ausgebildeten Verkehrsnetzen die touristische Nachfrage beeinflusst.

(Freyer, 1998, S. 87)

Der Trend zur Informationsgesellschaft und die Weiterentwicklung des Internets, erschuf eine große Anzahl von virtuellen Reisebüros und Ticketbörsen, die eine rasche Übermittlung von Informationen ermöglichen.

„Die Österreich Werbung beziffert die Anzahl der Urlaubs- und Reiseplaner im Internet mit über 23,5 Millionen Seiten.“ Rund 24 Prozent der deutschen Gäste greifen bei der Buchung auf das Internet zurück. (Ablinger&Garber, 2005, S. 57-58)

„Aufmerksamkeit ist die zentrale Knappheit des Informationszeitalters.“ (Smeral, 2003, S. 72)

„Globalisierung ermöglicht einerseits dem Reisenden, überall auf der Welt Urlaub nach ganz ähnlichen Mustern zu machen und prägt andererseits durch die weltweite touristische Erfahrung ganz bestimmte Erwartungen an touristische Resorts und touristische Serviceleistungen.“ Es entstehen Wechselwirkungen zwischen Globalisierung und Nachfrageveränderungen sowie dem touristischen Angebot. (Freyer, 1998, S. 87)

Auch die Destination selbst wird als sog. „Globales Dorf (Global Village)“ in Form eines globalen Angebotsproduktes zum Gegenstand der Globalisierung im Tourismus (Freyer, 1998, S. 78). Im Rahmen dieses

Globalisierungsprozesses wird auch der Wettbewerb unter den touristischen Standorten verstärkt. (Keller, zitiert nach Freyer, 1998, S. 78)

### **3.1.1.5 Schlussfolgerung**

Der Mensch und die Umwelt sind einem ständigen Wandel unterzogen. Demographische Veränderungen, wie rückläufige Geburtenraten und steigende Lebenserwartungen, die den Anteil der älteren Bevölkerungsschichten und somit das Durchschnittsalter beachtlich erhöhen, stellen neue Herausforderungen an die Tourismusbranche. Weiters ergeben sich durch ein „Mehr“ an Freizeit, neuen Familien- und Haushaltsstrukturen und einer Veränderung im Lebensstil und den Wertvorstellungen der Konsumenten neue Rahmenbedingungen.

Für immer mehr Menschen wird der dritte Lebensabschnitt, dank steigendem Wohlstand, ständig verbesserter Gesundheit und steigender Kaufkraft, zum „best age“. Für den touristischen Anbieter ergibt sich daraus Handlungsbedarf, indem er sein Angebot auf neue Zielgruppen abstimmen muss. Die Konsumentengruppe der „Generation 50plus“ wird immer bedeutender und Angebote wie zum Beispiel „Mutter-Kind-Kur“ oder der „Single-Urlaub“ ergeben neue Perspektiven. (Ablinger&Garber, 2005, S. 54-56)

## **3.1.2 Die Wettbewerbssituation von gesundheitstouristischen Einrichtungen**

### **3.1.2.1 Motive, Trends und Ausblicke**

Im Zuge eines allgemeinen Wertewandels, mit mehr Einkommen und höheren Wohlstand orientieren wir uns immer mehr zu einer gesundheits- und erlebnisorientierten Freizeitgesellschaft (Breidenbach, 2002, S. 99). Der Konsument wandelt sich immer mehr vom Versorgungs- zum Erlebniskonsument (Opaschowski, 2002, S. 203). Dadurch erlangen immaterielle Interessen und Bedürfnisse immer mehr an Bedeutung. Der

„neue Freizeitkonsument“ will Körper- und Gesundheitsbewusstsein, mehr Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung sowie ganzheitliche Erlebbarkeit und individuelle Kombinierbarkeit und das alles zu möglichst hohen Qualitätsansprüchen. (Smeral, 1994, S. 166)

Zusätzliche Anforderungen an das Qualitätsmanagement ergeben sich aus der Verkürzung der Aufenthaltsdauer. Ändernde Wertvorstellungen und Lebensstile haben das touristische Konsumverhalten in Richtung Kurzurlauben und spontanen Reiseentscheidungen beeinflusst. Im Jahre 1983 lag der durchschnittliche Aufenthalt in Österreich noch bei 5,81 Tagen, im Vergleich dazu ist der Aufenthalt bis zum Jahr 2004 auf 4,12 Tagen gesunken. (Ablinger&Garber, 2005, S. 57-58)

Eine 2004 veröffentlichte Studie der „International SPA Association“ beinhaltet jüngste Erkenntnisse aus dem amerikanischen- und kanadischen Raum. Demzufolge zählen Massagen, kosmetische Gesichtsbearbeitungen und alternative Therapien (meist asiatischer Herkunft) zu den derzeit gängigsten Angeboten. Neuere Erfahrungen mit Konsumenten eröffnen das Potential „Mann“, der für Spas in letzter Zeit viel zugänglicher geworden ist. Des Weiteren wird vermehrt auf medizinische und therapeutische Behandlungen Wert gelegt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt den die Studie aufwirft, ist die Grundlage der Gästezufriedenheit. Dabei führt ein gutes und freundliches Service in Verbindung mit professionell auftretenden und gut geschulten Mitarbeitern die Liste an. Ein äußerst interessanter und häufig erwähnter Grund zur Unzufriedenheit ist eine nicht vorhandene Möglichkeit zur Terminvereinbarung.

Eines der wachstumsstärksten Bereiche wird den medizinischen Behandlungen innerhalb sog. „medical spas“ eingeräumt. Professionelles, medizinisches Personal, zertifizierte Mitarbeiter und hohe Qualitätsstandards bilden dabei die Basis. (International SPA Association, 2004, S. 62-69)

Eine Erhebung des Instituts für Freizeitwirtschaft prognostiziert für Deutschland, für das Jahr 2010 einen Anteil von:

- 48 Prozent für „Health Care“ Urlaube,
- 37 Prozent für „Wellness“ Urlaube,
- 8 Prozent für „Beauty“ Urlaube und
- 6 Prozent für „Anti-aging“ Urlaube

bei Gesundheitsreisen. (Institut für Freizeitwirtschaft München, zitiert nach Zolles & Edinger GmbH, 2005, S. 27)

Nach Hehenberger wird der Trend zu mehr Gesundheit am Gesundheitsmarkt der Zukunft durch „Mehr privat und weniger Staat“ geprägt sein. Der Staat wird sich aus bestimmten Bereichen des Gesundheitswesens aufgrund mangelnder Finanzierbarkeit immer mehr zurückziehen. (Hehenberger, 1995, S. 36-37)

Für ihn hat die Kundenpflege mehr Priorität als Neukundengewinnung und wird auch für die Zukunft trendsetzend sein (Hehenberger, 1995, S. 118-119).

### **3.1.2.2 Kur- und Gesundheitstourismus**

„Die Badekur ist eine der ältesten Therapieformen, deren sich schon die alten Griechen und Römer bedienten“ (AIEST, 1989, S. 9).

Seit Anfang der 80er Jahre erfolgt jedoch eine Abgrenzung des neuen Gesundheitstourismus von der „klassischen Kur“ (Abbildung 18) (Smeral, 1994, S. 258).

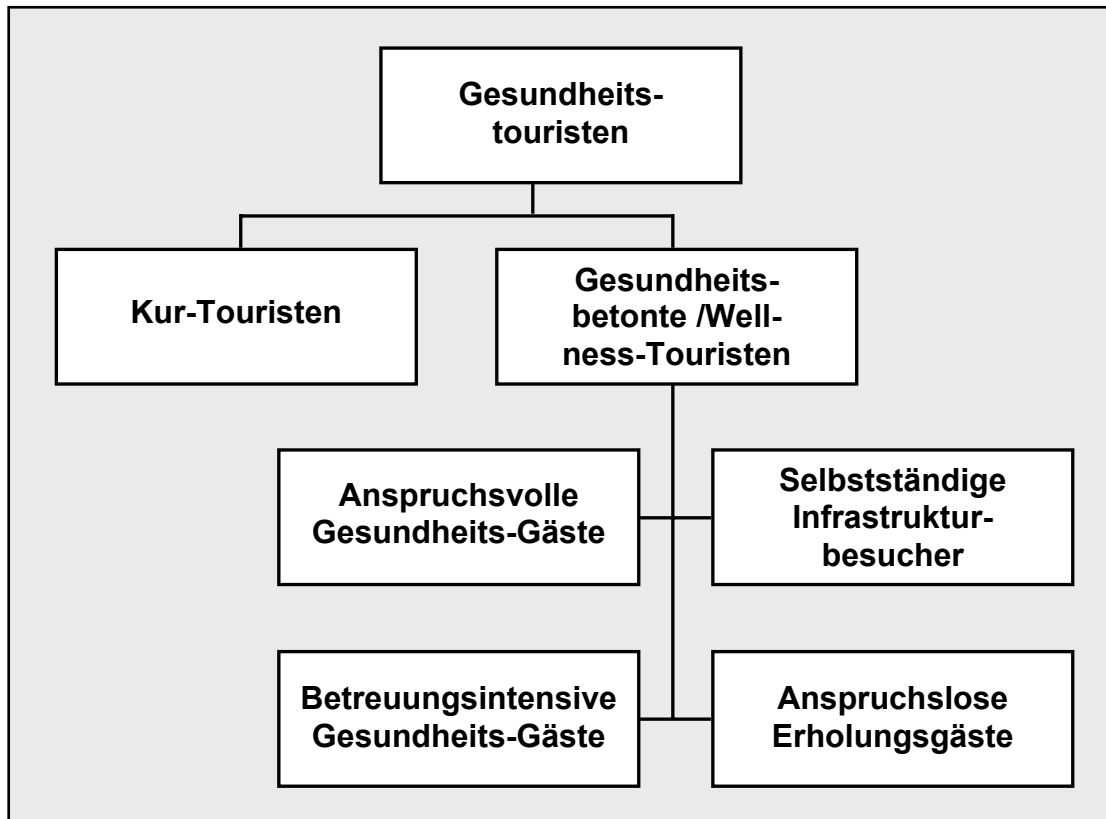
Durch den Rückzug des Staates und der Reduzierung von Zuschüssen durch Sozialversicherungen und Krankenkassen, machen klassische Heilbäder und Kurorte verstärkt den Gesundheitstourismus zu ihrem zweiten Standbein (Breidenbach, 2002, S. 86).

Egon Smeral hat schon vor mehr als zehn Jahren erkannt, dass eine Umstrukturierung von klassischen Kurorten zu multifunktionellen Gesundheits- und Wellnesszentren eingesetzt hat. Dabei schreibt er auch von der Notwendigkeit einer breitgestreuten Angebotsprofilierung innerhalb



des österreichischen Kur- und Gesundheitstourismus, da ein bedeutender Wettbewerb von Kurstandorten in Tschechien und Ungarn zu erwarten ist. (Smeral, 1994, S. 96)

**Abbildung 18: Gesundheitsreisende**



Quelle: Breidenbach, R. (2002). *Freizeitwirtschaft und Tourismus*. Wiesbaden: Gabler, S. 84.

Kurkliniken, Rehabilitationszentren und Sanatorien drängen vom bisherigen Angebot der medizinisch indizierten Kur, der Prävention und Rehabilitation immer mehr in neue Märkte: „Lifestyle-Medizin“, „Anti-ageing“, „Wellness“, präparative Kosmetik, Gesundheits- und Selbstzahlermärkte werden neue mögliche Diversifikationsbereiche. (Illing, 2002, S. 27)

Steinbach beschreibt im Zuge der „klassischen Kur“ die geringere Bedeutung der Gemeinde bzw. der Fremdenverkehrsregion, wohingegen bei „dezentralisierten Gesundheits- und Wellnesstourismus“ die Ausgestaltung der Tourismusinfrastruktur eine wichtige Rolle zukommt. (Steinbach, 2003, 306)

Der Gesundheits- und Wellness-tourismus befindet sich in der Wachstumsphase ihres Produktzykluses und bildet die Basis für den Aufschwung ganzer Tourismusregionen, wie das des „Steirischen Thermenlandes“. (Steinbach, 2003, S. 305)

Dabei sind die primären Interessen der Gäste bei einem Urlaub in einem Kurort die Folgenden:

- Heilung von Beschwerden
- Gut geschulte und freundliche Mitarbeiter
- Komplettes Angebot in einem Haus
- Angebote für das geistige und seelische Wohl

(Market, zitiert nach Zolles & Edinger GmbH, 2005, S. 33)

Der präventive Gesundheitsurlaub stellt einen bedeutenden Wachstumszweig in der touristischen Nachfrage dar. Die Dauer solcher Aufenthalte ist im Vergleich zur traditionellen Kur aber vielfach wesentlich kürzer. (Smeral, 1994, S. 258-259)

### **3.1.2.3 Thermen in Österreich und Umgebung**

Nach einem kurzen Gästerückgang im Jahr 2003 wurde 2004 mit 6,9 Mio. Besuchern ein Zuwachs von 4,6 Prozent erzielt. Wertmäßig wuchs der Markt 2004 um 7,4 Prozent und erreichte österreichweit ein Volumen von 132 Millionen Euro. Der wertmäßige Zuwachs des Marktes, war aufgrund der höheren Eintrittspreise – diese stiegen um 2,7 % auf durchschnittliche 19,3 Euro pro Erwachsenen – höher als der mengenmäßige Anstieg.

Das Thermenland Steiermark lag auch im Jahr 2004 mit 28,3 Prozent aller Thermengäste innerhalb Österreichs auf dem ersten Platz. Die Steiermark deckt mit dem Bundesland Oberösterreich rund die Hälfte aller Thermengäste ab.

Neben 17 benachbarten Thermen aus dem Ausland (Ungarn, Slowenien) bilden 27 österreichische Thermen den Wettbewerbsspool am Thermenmarkt. (Kreutzer Fischer & Partner, 2005, S. 6-27)

Dabei ist „Wellness und Kur“ das zentrale Besuchsmotiv für 56 Prozent aller österreichischen Slowenien-Urlauber und der Wiederbesucheranteil in slowenischen Thermen ist höher als in der Steiermark und im Burgenland. Die Besucherfrequenzen laufen fast zur Gänze von Österreich in slowenische und ungarische Thermen, wobei umgekehrt kaum ein Besucherstrom feststellbar ist. (Zolles & Edinger GmbH, 2005, S. 17-19)

Ein weiteres Indiz für die ernstzunehmenden Wettbewerber, ist die gegründete „European Spa World“. Sie bildet eine Destination, die vier Wellnessregionen verbindet: die „Thermenwelt Burgenland“, das „Steirische Thermenland“, Westungarn und Slowenien. Alle diese Regionen liegen im Umkreis von maximal zwei Autostunden von Graz und sind auch mit Billigfliegern von Deutschland erreichbar. (Thermenflieger, 2005, S. 46)

Die angrenzende Konkurrenz der Nachbarstaaten bekommen besonders südsteirische und burgenländische Thermen zu spüren, denn in den zehn slowenischen und sieben ungarischen Thermen, die alle nicht weiter als 150 km von der österreichischen Grenze entfernt liegen, erwartet dem Gast eine rund 40 prozentige Kostenersparnis. Dieses attraktive Preis-/Leistungsverhältnis wird wahrscheinlich auch der Grund dafür sein, dass die Bundesländer Steiermark und Burgenland die geringsten Zuwachsraten und einen zwei Prozent Nächtigungsrückgang in Thermenhotels aufweisen. Speziell bei mehrtägigen Aufenthalten weichen sehr viele Gäste zur billigeren Konkurrenz aus.

Insofern wird der Wettbewerb um die Gunst des Gastes, der in dieser Branche bereits sehr hoch ist, noch weiter zunehmen. (Kreutzer Fischer & Partner, 2005, S. 6-27)

Benchmark ist trotz Anteilsverlusten nach wie vor die Therme Loipersdorf, die vor der Therme Oberlaa (9,6%) und Bad Schallerbach (9,5%) mit 11,9 Prozent den größten Gästeanteil inne hat.

Die Studie der Kreuzer Fischer & Partner GmbH hat auch einen sog. „Convenience Faktor“ errechnet, der die Wasserfläche der Gästeanzahl

gegenüberstellt und somit einen Indikator für den Platz pro Besucher darstellt.

Nach diesem errechneten Index steht Bad Vöslau auf Platz eins, gefolgt von der Therme Geinberg, die mit 13.000 m<sup>2</sup> auch den größten Wellness-Bereich bietet. Dieser Index sagt aber nichts über die Wirtschaftlichkeit des Betriebes aus, denn auch der Benchmark Loipersdorf liegt nur auf Platz fünfzehn. Bad Gleichenberg lag mit seiner ursprünglichen Infrastruktur auf Platz dreizehn.

Für das Jahr 2005 erwartete man im Vergleich zu 2004 rund 280.000 Besucher mehr, bedenkt man jedoch die neu eröffneten Thermen „Aqua Dome“ in Längenfeld und „Nova“ in Köflach, die man auf ein Potential von 600.000 Gästen schätzt, so bedeutet dies einen Gästerückgang für die bisherigen Thermen Österreichs von 320.000 Gästen. (Kreutzer Fischer & Partner, 2005, S. 6-27)

#### **3.1.2.4 Schlussfolgerung**

Wie schon unter „3.1.1 Soziostruktureller Wandel“ erwähnt, hat sich der Lebensstil und das Konsumverhalten der Gäste gewandelt. Kurzurlaube, Spontanität und erhöhte Qualitätsanforderungen prägen den Wandel der Zeit und die Wettbewerbsrivalität nimmt in der Branche weiter zu.

Aufgrund dessen, ist die Barriere für den Gast den Anbieter zu wechseln, nicht sehr groß und Gästeanforderungen werden immer wichtiger. Das gewachsene Gesundheitsbewusstsein brachte den Thermen einen beachtlichen Gästezuwachs, jedoch stellt sich im Hinblick auf ständig wachsender Konkurrenz, Expansionspolitik und Gästemaximierungsstrategien die Frage, wie lange sich diese Situation wirtschaftlich decken kann.

In Zukunft wird man verstärkt auf die Bedürfnisse des Wellness- und Gesundheitsklientels eingehen müssen und die Positionierung als Universalanbieter wird der Vergangenheit angehören.

Thermen und andere Wettbewerber in dieser Branche werden mittelfristig darauf achten müssen, sich auf eines der Geschäftsmodelle (Kuranstalt, Wellness Tempel, Erlebnis Therme) zu spezialisieren. (Kreutzer Fischer & Partner, 2005) Die Sonnentherme Lutzmannsburg im Burgenland hat sich mit ihrer „Baby World“ zum Beispiel das Segment der Familien mit Babys und Kleinkindern zum Ziel gesetzt. (Der Sonne entgegen, 2005, S. 11)

Auch wenn sich die „klassische Kur“ am Rückzug befindet, so lassen neue Trends aus den USA - in denen das „Medical spa“ im Vormarsch ist - die traditionell, medizinische Ausrichtung zu neuem Leben erwecken (Smeral, 1994) (International SPA Association, 2004). Großer Wert wird künftig auch auf die Zielgruppe „Mann“ gelegt werden, die ein großes Potential in sich birgt (International SPA Association, 2004).

Fasst man jedoch alle Aspekte und Sichtweisen zusammen, so wird es im Rahmen der immer dichterwerdenden Konkurrenz und den daraus resultierenden Überkapazitäten zu einer verstärkten Beschleunigung des Verdrängungswettbewerbes kommen. Dabei wird es in Zukunft ohne einer eindeutigen Positionierung wohl zu einer natürlichen Bereinigung kommen. (Kreutzer Fischer & Partner, 2005)

### **3.1.3 Der Standort Bad Gleichenberg**

#### **3.1.3.1 *Entwicklung des Ortes***

Bad Gleichenberg ist mit seiner über 170-jährigen Geschichte einer der traditionsreichsten Kurorte Österreichs. Die heilende Wirkung der Quellen war bereits den Römern bekannt. (Haan, 1998, S. 7)

Nachdem der Grazer Arzt Dr. Werlè auf die Quellen und deren Heilwirkung aufmerksam machte, legte Mathias Constantin Capello Graf von Wickenburg und Gouverneur der Steiermark, am 10. Mai 1834 den Grundstein für die Nutzung der Heilquellen. Im selben Jahr wurde die „Gleichenberger und Johannesbrunnen AG“ unter Graf Wickenburg gegründet. (Auf den Spuren der Geschichte, o. D.) Dadurch wurde Bad Gleichenberg zum ältesten und zugleich ersten Thermalkurort der Steiermark. (Fuksas, 2000, S. 9)

Nachdem der Kurpark auf das Ausmaß von 20 Hektar erweitert wurde und auch Kaiser Franz Joseph zu den Gästen zählte, wurde dem Kurort 1926 das Beiwort „Bad“ verliehen. (Auf den Spuren der Geschichte, o. D.)

1998 hat das Land Steiermark, die bis dahin in Privatbesitz befindene Gleichenberger und Johannisbrunnen AG zu 60 % in ihr Eigentum übernommen. (Fuksas, 2000, S. 10)

Die letzte große zukunftsrelevante Entwicklung fand mit dem gemeinsamen Projektvorhaben der HGI Beteiligungs AG und der Health Care Company statt. Seit 23. September 2005 wurde offiziell mit dem Bau des neuen Gesundheits- und Thermenresort Bad Gleichenberg, mit einem Investitionsvolumen von rund 60 Millionen Euro, begonnen. (Spatenstich & Baubeginn, 2005, S. 2-3)

### **3.1.3.2 Soziodemographische und touristische Aspekte von Bad Gleichenberg und der Steiermark**

Das mittlere Bruttoeinkommen in der Steiermark (unselbstständig Beschäftigte, ohne Beamte, geringfügig Beschäftigte und Lehrlinge) beträgt 1.908 Euro und liegt damit unter dem österreichischen Durchschnitt. Innerhalb der Steiermark zählen die Süd- und Oststeiermark, insbesondere die Bezirke Hartberg, Feldbach und Radkersburg, zu den einkommensschwächsten Regionen. Der einkommensschwächste Bezirk ist Feldbach, mit einem Bruttoeinkommen von 1.565 Euro. (Mayer, 2005, S. 5-11)

Ein möglicherweise interessanter Aspekt bei der Zielgruppenansprache ist der große Einkommensunterschied bei Arbeitern und Angestellten. Nimmt bei Angestellten das Gehalt mit zunehmenden Alter kontinuierlich zu und erreicht in der Steiermark nach dem 60. Lebensjahr eine durchschnittliche Höhe von 3.635 Euro, so verringert sich bei den Arbeitern das Einkommen ab dem 60 Lebensjahr und erreicht für die 60 Plus Arbeiterschicht einen Durchschnittswert von nur 1.740 Euro (Mayer, 2005, S. 15-16).

Der Ausbau der Thermen und sportliche und kulturelle Großveranstaltungen haben dem steirischen Tourismus in den letzten Jahrzehnten starke Impulse gegeben. Auch jene von Dr. Smeral entwickelten Indikatoren haben den Qualitäts- und Preisindex bis vor Jahren für die Steiermark überproportional entwickelt. (Burger & Rothschedl, 2004, S. 7)

Die Steiermark verzeichnete mit 6.620 Betrieben (dabei entfallen 217 Betriebe auf den Bezirk Feldbach) im Jahr 2004 einen leichten Anstieg bei ihren Beherbergungskapazitäten. Gegenüber 1994 gab es 2004 um 110 Betriebe weniger, trotzdem wurde eine Steigerung von 3.151 Betten erreicht. Während in der Spitzenhotellerie im Jahr 2004 ein Bettenzugang von 2,9 % zu verzeichnen war, gab es bei den Ein- und Zwei-Stern Betrieben einen enormen Rückgang von 4,3 Prozent. Auch wenn in der Hotellerie die 3 Stern Betriebe die größte Gruppe darstellen, so rangieren die Vier- und Fünf-Stern Hotels aufgrund ihrer größeren Bettenkapazitäten mit 28 Prozent bei der Nächtigungsstatistik auf Platz eins. „Das Phänomen weniger Betriebe, jedoch mehr Betten, wird durch eine unterschiedliche Entwicklung innerhalb der Betriebsgruppen verursacht, die per Saldo aber eine Qualitätsverbesserung mit sich brachte.“ (Burger & Rothschedl, 2004, S. 8-9, 24)

Mit durchschnittlich 38 Betten pro Betrieb, befindet sich Österreich innerhalb dieser Entwicklung aber nur auf dem vorletzten Platz, vor Irland. In Malta gibt es dabei mit rund 180 Betten je Betrieb die größten Tourismusbetriebe, vor Dänemark, Portugal und Finnland. (Statistik Austria, 2005, S. 86)

Die Bettenauslastung der Steiermark lag mit 25 Prozent unter dem Österreichtniveau. Jedoch auch hier auffallend, dass die Vier- und Fünf-Stern Hotellerie in Bad Radkersburg mit 85 Prozent die insgesamt höchste Kapazitätsauslastung erreichte.

Bei den Ankünften wird ein unter „3.1.2.1 Motive, Trends und Ausblicke“ besprochener Trend bestätigt, nämlich ein neuerlicher Zuwachs an Ankünften, aber mit geringerer Aufenthaltsdauer. Dies ergab für 2004 mit 1.151.150 Ankünften ein Plus von 1,4 Prozent, währenddessen die Nächtigungen mit 4.366.570 ein Minus von 0,3 Prozent hinnehmen mussten und sich dadurch eine durchschnittliche Aufenthaltsdauer von 3,8 Tagen

ergab. Der Binnentourismus bildet mit rund 60 % auch weiterhin einen soliden Grundsockel in der Steiermark, auch wenn der Anteil der Ausländernächtigungen (davon 23 % aus Deutschland) seit 1980 verhältnismäßig stark gestiegen ist. (Burger & Rothschedl, 2004, S. 14-19)  
Im Vergleich dazu liegt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer im Kur-tourismus (Heilbäder und Kurorte) in Österreich aufgrund heiltherapeutischer Behandlungen bei 5,3 Tagen und die ausländischen Gäste bilden mit 52 Prozent den größten Teil der Nächtigungen. (Statistik Austria, 2005, S. 21)

Das oststeirische Thermenland hatte 2005 insgesamt 760.307 Ankünfte, davon 83.186 ausländische (+4%) und 678.121 inländische Ankünfte (+3,1%). Weiters konnte das oststeirische Thermenland 2.725.048 Nächtigungen aufweisen, davon wiederum 2.451.437 (+0,8%) Inländer und 273.611 (+0,5%) Ausländer. (Tourismusstatistik Aktuell - KLJ 2005, 2005)

Bad Gleichenberg gehört mit seinen 2.161 Einwohnern zum Bezirk Feldbach und liegt auf 300 m Seehöhe. Die Region umfasst neben Bad Gleichenberg die Gemeinden Merkendorf, Trautmannsdorf, Bairisch Kölldorf und Gossendorf sowie die Nachbargemeinden , Mühldorf und Maierdorf.

(Gemeinde Bad Gleichenberg, o.D.)

Die unter „3.1.1.3 Veränderung der Bevölkerungsstruktur“ beschriebene Entwicklung hat sich auch in Bad Gleichenberg ähnlich verhalten, so hat die Gruppe der 60– jährigen und darüber von 1991 bis 2001 fast 20 Prozent zugenommen und die Gruppe der unter 60-jährigen rund fünf Prozent abgenommen.

Die Bevölkerung Bad Gleichenbergs hat einen Ausländeranteil von ca. sechs Prozent und bei der Ausbildung bilden diejenigen mit Lehre und allgemeinbildender Pflichtschule mit über 74 Prozent die größte Gruppe. Abschlüsse auf akademischen Niveau haben rund sieben Prozent.

Die durchschnittliche Haushaltsgröße beträgt mit 36 Prozent an Einpersonenhaushalten, ca. 2,3 Personen pro Haushalt.

(Bad Gleichenberg, 2005)



Im Jahr 2004 verzeichnete Bad Gleichenberg 213.859 Nächtigungen (Statistik Austria, 2005, S. 99), davon entfielen 141.098 Nächtigungen auf die Hotellerie (Vier/Fünf-Stern: 22.577; Drei-Stern: 117.363; Ein/Zwei-Stern: 1158) und 15.895 Nächtigungen auf private Quartiere und Ferienwohnungen (Statistik Austria, 2005, S. 131)

Diese Nächtigungszahlen des Bad Gleichenberger Kurtourismus verteilen sich auf 205.430 Inländer (-11,3 %) und 8.429 Ausländer (-14,8 %). Noch immer beachtlich ist die durchschnittliche Aufenthaltsdauer, der sich mit 8,9 Tagen noch immer 3,6 Tage über den Österreicher-Niveau im Kurtourismus befindet. (Statistik Austria, 2005, S. 175)

Bad Gleichenberg umfasst 1.460 Betten, die sich auf 60 Beherbergungsbetriebe verteilen und mit 24.327 Ankünften (Jahr 2004) eine durchschnittliche Bettenauslastung von 19,2 Prozent im Winter und 38 Prozent im Sommer verzeichnen können. (Statistik Austria, 2005, S. 238-239)

### **3.1.4 Die Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg**

#### **3.1.4.1 Bisherige Gästestruktur**

Während die Therme Bad Gleichenberg 2004 noch 108.205 Besucher hatte, konnten sie 2005 nur noch 88.433 Besucher verzeichnen. Dabei lösen rund 30 Prozent aller Besucher ihren Eintritt in Kombination mit der Saunakarte.

Auch die Anzahl der konsumierten, therapeutischen Behandlungen ging von 2004 auf 2005 um zehn Prozent, auf 360.546 Therapien, zurück. Dabei entfallen beinahe 50 Prozent auf ambulante Gäste und ca. 38 Prozent werden im Zuge stationärer Aufenthalte durchgeführt. Die von Tagesgästen konsumierten Therapien bilden mit rund fünf Prozent den kleinsten Teil.

Die vier Drei-Stern-Hotels meldeten bei den Nächtigungen einen leichten Rückgang von ca. einem Prozent. Von den 56.503 Nächtigungen entfallen fast 86 Prozent auf Sozialversicherungsgäste. (Thomas Meier, Leiter Sales &

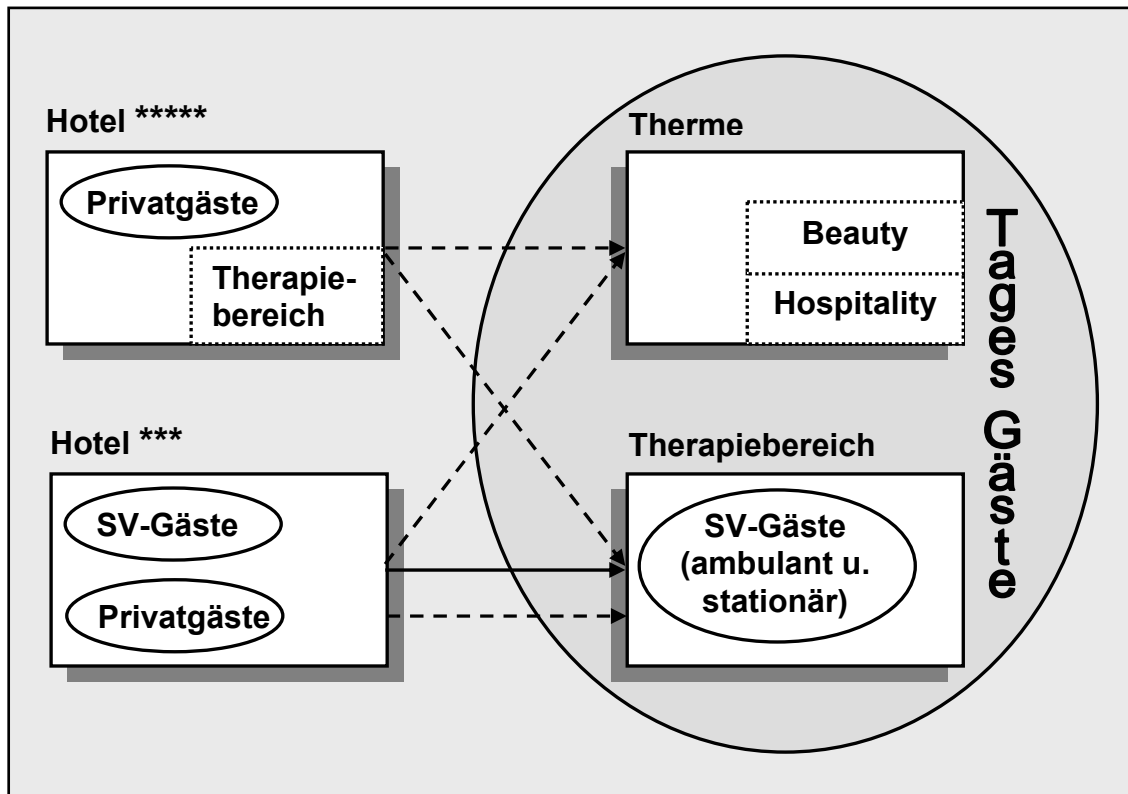
Marketing, PR der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg, Mail, 29. März, 2006)

#### **3.1.4.2 Geplante Ausrichtung und Angebotsstruktur**

Im Rahmen des „Projektes 2006“ soll aus dem Traditionskurort Bad Gleichenberg das modernste Gesundheits- und Thermenresort Österreichs entstehen. Dabei wird neben dem Neubau der Therme und einem Gesundheitsresorts, auch ein Drei-Stern-Hotel errichtet. Im Rahmen der Planungen ist auch ein Fünf-Stern-Hotel im Gespräch. Die Ausrichtung der Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg soll dabei neben der Erweiterung durch ein Luxusresort, im Wesentlichen gleich bleiben.

(Thomas Meier, Leiter Sales & Marketing, PR der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg, persönliches Gespräch, 29. März, 2006)

**Abbildung 19: Geschäftseinheiten und Gästeströme**



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Untergliederung der Geschäftseinheiten würde sich dabei auf vier Gästeströme ausrichten (Abbildung 19):

- Tagesgäste (Gäste die für einen Tag kommen und einen Tageseintritt in der Therme und/oder das Angebot der Therapie und Beauty in Anspruch nehmen)
- Ambulante Kuren (SV-Gäste, die ein Set an Behandlungen von einem Arzt verschrieben bekommen)
- Stationäre Kurgäste (SV-Gäste, die über die Sozialversicherungsanstalten zu einem drei-wöchigen Kuraufenthalt kommen)
- 5 Stern Hotel (Gäste, die das Angebot des geplanten Fünf-Sterne Hotels in Anspruch nehmen)

(Mag. Berger, Vorstandsvorsitzender der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg, Kick-off Gespräch, 22. November 2005)

Im Rahmen des Therapieangebotes hat sich die Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg auf die Behandlung folgender Indikatoren festgelegt:

- Herz-Kreislauf
- Obere- und untere Atemwege
- Halte- und Stützapparat
- Hauterkrankungen (Neurodermitis, Psoriasis)

(Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg, o.D.)

Für die Gäste des Luxusresorts könnte man sich die Nutzung von Therapien innerhalb des Hotels vorstellen, während für die ambulanten und stationären Sozialversicherungsgäste, sowie den privaten Tagesgästen der Therapiebereich im neuen Gesundheitsresort zur Verfügung steht.

Neben „Gesundheit“ und „Therapie“ werden auch „Beauty“ und „Wellness“ die Schwerpunkte der Angebotsgestaltung bilden.

(Mag. Berger, Vorstandsvorsitzender der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg, Kick-off Gespräch, 22. November 2005)

## **3.2 Primärmarktforschung**

Nach eingehender konzeptioneller Bearbeitung der Literatur und umfangreicher Informationssammlung im Bereich der Sekundärmarktforschung, sollen mit Hilfe von gezielten Fragen auf Basis offener Gespräche, ergänzende Erkenntnisse und Aufschlüsse gewonnen werden. Die dadurch erlangten Daten ermöglichen umfangreiche Interpretationen und eine vollständige Beurteilung der Situation.

### **3.2.1 Wahl der Erhebungsmethode**

Bei der Wahl des Forschungsdesigns hat sich der Autor für offene, qualitative Interviews – in diesem Fall für sog. Experteninterviews (siehe 2.2.2 Das Experteninterview), entschieden. Die Interviews waren auf Basis eines Leitfadens konzipiert. Dieses Vorgehen ermöglichte es dem Autor, durch

eine offene Gesprächsführung und die damit verbundene Erweiterung von Antwortspielräumen, Einblicke in die Relevanzstrukturen und Erfahrungshintergründe der Befragten zu erfassen und dient dem Interviewer als Orientierungsrahmen bzw. als Gedächtnisstütze. Dabei muss der Interviewer fähig sein, das Gespräch indirekt zu steuern und sprachliche und soziale Kompetenzen aufweisen.

Offen formulierte Fragen garantierten einerseits einen flüssigen Ablauf des Interviews und andererseits, dass alle forschungsrelevanten Themen tatsächlich angesprochen wurden. (Schnell, Hill & Esser, 1999, S. 354-356)

Neben Stichpunkten zu abzuarbeitenden Themenkomplexen enthält der Leitfaden „Schlüsselfragen“, die in jedem Interview gestellt werden sollen und „Eventualfragen“, die je nach Verlauf des Interviews einfließen können (Friedrichs, zitiert nach Schnell, Hill & Esser, 1999, S. 355).

### **3.2.2 Auswahl und Zugang der Interviewpartner**

Für die Studie wurden drei wesentliche Expertengruppen ihres jeweiligen Berufsfeldes herangezogen. Zum Einen wurden Fachärzte und Allgemeinmediziner aus der Region befragt. Diese kennen sowohl das bisherige Therapieangebot von Bad Gleichenberg, als auch umschweifende Meinungen von Patienten. Aus diesem Grund ist das Wissen dieser Interviewgruppe speziell für den Bereich der ambulanten Kuren von großer Bedeutung.

Zum Anderen wurden Vertreter der öffentlichen Kassen befragt. Da Bad Gleichenberg auch in Zukunft einen Schwerpunkt auf stationäre Kuren setzen wird, sind die Meinungen der öffentlichen Sozialversicherungsträger sehr wichtig.

Die letzte Gruppe der Interviewten beinhaltet Experten auf dem Gebiet der Thermen, Hotels und des kommunalen Managements. Hier werden Informationen von erfahrenen Leuten aus der Branche gewonnen.

Die Auswahl der Probanden, sowie die Einstufung zu Experten erfolgt nach Repräsentativität (Berufs- und Projekterfahrungen, die berufliche Positionen

und Erfolge), nach Verfügbarkeit und Auskunftsbereitschaft, sowie Empfehlungen Anderer. Da die Gesprächspartner diese Voraussetzungen erfüllen, sind sie als Experten ihres Segments anzusehen.

Insgesamt wurden zehn Personen interviewt: Drei regionale Ärzte, ein Vertreter der Sozialversicherungsanstalt der Bauern sowie zwei Vertreter der Pensionsversicherungsanstalt und vier Experten aus den Bereichen Therme, Hotels und kommunales Management.

Die erste Kontaktaufnahme, die Überprüfung der Gesprächsbereitschaft sowie die nachfolgenden Terminvereinbarungen erfolgten am Telefon. Alle Interviewpartner waren äußerst kooperativ und stellten sich gerne einem ausführlichen Gespräch, bei dem sie ihre Erfahrungen, Meinungen und ihr Fachwissen preisgaben.

Die persönlichen Gespräche wurden im Mai 2006, überwiegend in ihren berufspraktizierenden Räumlichkeiten, aber auch an neutralen Orten (z.B.: Cafes) durchgeführt. Sämtliche Interviews wurden nach Zustimmung der Experten digital auf Tonband aufgezeichnet. Die geschätzte Gesprächsdauer von einer Stunde ist von einigen Gesprächspartnern sowohl deutlich über- als auch unterschritten worden. Die Gesprächsdauer lag zwischen 24 und 72 Minuten. Im Durchschnitt erstreckten sich die Interviews über 45 Minuten. Die Bereitschaft für Gespräche von dieser Dauer, das aufgebrachte Engagement und die Vielzahl an erhaltenen Informationen ist für die Erhebung als äußerst positiv zu bewerten. Die Interviewpartner, sowie die inhaltlichen Transkriptionen sind auf der im Zuge dieser Arbeit mitgelieferten CD angeführt.

### **3.2.3 Angaben zur Erhebung**

Nachdem im vorigen Kapitel die Wahl der Methodik und der Zugang der Interviewpartner erläutert wurde, wird nachfolgend die Komplexität der zu untersuchenden Zusammenhänge von der angestrebten Zielsetzung der Befragung, über die Struktur des zugrundeliegenden Leitfadens bis hin zur Datenaufbereitung und Auswertung der erhaltenen Informationen dargestellt.

### **3.2.3.1 Ziele der Befragung**

Ziel der Erhebung war es, spezifisches Fachwissen, Erfahrungen und Überlegungen der Experten zu erfassen. Nachdem die Leitfaden-Exploration<sup>5</sup> der Experten den Schwerpunkt dieser Arbeit darstellte (3.2.1 Wahl der Erhebungsmethode), war im Rahmen der vorliegenden Erhebung zunächst ein Leitfaden (3.2.3.2 Struktur des Gesprächsleitfadens) zu erarbeiten. Die Gespräche und die zugrundeliegenden Leitfäden wurden den jeweiligen Expertengruppen individuell angepasst. Bei der Gruppe der Ärzte wurden die Schwerpunkte auf Patientenerfahrungen, ambulante Kuren und Indikatoren gesetzt. Besonderes Augenmerk wurde bei den Vertretern der öffentlichen Kassen auf die Bereiche der stationären Kuren, den Indikationen und der Entwicklung des öffentlichen Gesundheitssystems gelegt. Die Experten auf dem Gebiet der Thermen, Hotels und des kommunalen Managements wurden thematisch überwiegend hinsichtlich wirtschaftlicher, strategischer und marktbearbeitungstechnischer Aspekte befragt.

### **3.2.3.2 Struktur des Gesprächsleitfadens**

Einleitend stellte sich der Interviewer vor, indem er seinen Namen und den der Fachhochschule sowie den Charakter und Zweck der Erhebung anführte und auf die Aufzeichnung mittels Tonbandes hinwies (Seitz & Meyer, 2006, S. 54).

In Anlehnung an die Überlegungen der künftig geplanten Geschäftseinheiten (siehe 3.1.4.2 Geplante Ausrichtung und Angebotsstruktur) wurden folgende Aspekte in die Konzeption des Gesprächsleitfadens einbezogen:

---

<sup>5</sup> Leitfaden-Exploration = teilstrukturiertes Intensivinterview (Verbindung von stärker strukturierten und völlig offenen Befragungsverfahren). (Meyer, zitiert nach Seitz & Meyer, 2006, S. 112)

## **Allgemein**

- Allgemeine Entwicklungen am gesundheitstouristischen Markt
- Entwicklungen im Kurbereich
- Gesundheitsbewusstsein der Österreicher
- Trends und Potentiale für die Zukunft
- Spontanes zu Bad Gleichenberg und seiner Vergangenheit
- Bad Gleichenberg und seine bisherige Rolle im Wettbewerb
- Bad Gleichenberg und seine bisherige Zielgruppe
- Bisherige und zukünftige Positionierung von Bad Gleichenberg

## **Standort**

- Die Relevanz des Standortes für ein Gesundheitsresort
- Kriterien für einen guten Standort
- Vor- und Nachteile des Standortes Bad Gleichenberg
- Was bedeutet optimale, regionale Infrastruktur
- Kriterien für die Zuordnung von Patienten zu Kuranstalten
- Die Beurteilung des Standortes und der Infrastruktur von Bad Gleichenberg für ein Fünf-Sterne-Hotel

## **Angebots- und Preisgestaltung**

- Wichtige, zukünftige Produktinnovationen am Gesundheits- und Wellness Sektor
- Beurteilung der Angebotsstruktur im Therapiebereich von Bad Gleichenberg
- Abgrenzung zwischen Wellness und Gesundheit
- Potentiale für Bad Gleichenbergs zukünftige Angebotsgestaltung
- Mögliche Angebotsgestaltung eines Fünf-Sterne-Hotels in Bad Gleichenberg
- Gästepotential und Preispolitik



## **Ausblick**

- Erkennbare Stärken und Schwächen
- Chancen und Risiken der neuen Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg
- Zukünftige Wettbewerbssituation der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg
- Zukünftige Zielgruppen und Gästeprofile
- Art und Umfang der Marktbearbeitung
- Informationsstand über die Entwicklungen in Bad Gleichenberg

Ziel der Einstiegsfragen („*Welche Entwicklungen sehen Sie allgemein am gesundheitstouristischen Markt?*“, „*Wie stufen Sie das Gesundheitsbewusstsein der Österreicher ein?*“, usw.) war es, eine thematisierte, übergeordnete Richtung anzugeben, die dem Interviewpartner den richtigen Weg weisen, ihn aber nicht einschnüren sollten und damit als sog. „Eisbrecherfrage“ dienen.

Im weiteren Verlauf stellte der Interviewer spezifischere Fragen, deren Inhalte am Anfang dieses Kapitels aufgeschlüsselt wurden.

Dabei wurden im Rahmen der einzelnen Gespräche die bisherige Angebotsstruktur des Therapiezentrums von Bad Gleichenberg bewertet. Zu diesem Zwecke erfolgte eine Benotung nach dem Schulnotensystem (1...Sehr Gut bis 5...Nicht Genügend). Des Weiteren wurde den Interviewpartnern eine Positionierungsmatrix vorgelegt, in der sie die bisherige Position der Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg, eine in Zukunft erfolgsversprechende Position und die Position von Mitbewerbern darstellten.

Am Ende der Gespräche wurden der Grad und die Zufriedenheit des Informationsstandes über die Aktivitäten in Bad Gleichenberg erfragt.

### **3.2.3.3 Datenaufbereitung und Auswertung**

Insgesamt wurden zehn Experteninterviews in die Auswertung miteinbezogen. Die Grundlage für die Auswertungen bildeten die Gesprächstranskripte, welche auf Basis von Tonbandaufnahmen erstellt wurden. Diese dienten der Verarbeitung und Interpretation des vorliegenden Datenmaterials. Dabei standen das Verstehen von Sicht- und Handlungsweisen der Befragten, deren Erklärungen und sukzessiven, retrospektiven Erfahrungsaufbereitungen im Vordergrund. Durch die Experteninterviews wurden neben gezielten Informationen über einen Gegenstandsbereich auch teilweise standardisierte Daten für vergleichende Analysen zwischen den Experteninterviews gewonnen.

Die angewandte Methodik für die Analyse der transkribierten Interviews, war die der Grobanalyse. Dabei wurden in einem ersten Schritt konkrete Themenkomplexe gebündelt und nichtssagende, ausschmückende und wiederholende Textbestandteile gestrichen (Reduktion durch Paraphrasierung). Die Kernaussagen wurden gefiltert und in einer auf den Inhalt beschränkten Form umschrieben. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 142 - 158)

### **3.2.4 Erkenntnisse der Befragung**

Dieser Teil der Arbeit beschäftigt sich mit den Ergebnissen der persönlichen Face-to-Face Befragungen.

#### **3.2.4.1 Entwicklungen am gesundheitstouristischen Markt**

Der klassische Wellness-Tourismus hat seinen Höhepunkt bereits überschritten, jedoch wird der gesundheitstouristische Markt als nachhaltig wachsender Markt eingestuft.

Die Zukunft sehen die Experten überwiegend in den medizinischen Anwendungen („medical wellness“). Wobei der Patient klar diagnostiziert, individuell behandelt und betreut wird. Das normale, einfache Verweilen im

Thermalwasser und quantitative Standardmassagen werden der Vergangenheit angehören.

Die Nachfrage wird in hervorragend ausgebildeten Fachkräften (Fachärzte, Sportmediziner, usw.) und durchgängig hoher Qualität in allen Bereichen zu finden sein.

Der gesundheitstouristische Markt wird von vielen gesellschaftlichen Einflüssen geprägt, indem die soziale Komponente immer mehr an Bedeutung gewinnt. Man orientiert sich immer mehr in Richtung Leistungsgesellschaft, dessen Grundlage in einem gesunden Körper liegt. Das Körperbewusstsein spielt für immer mehr Kulturen eine wichtigere Rolle. Die klassische Kur wird in einer abgewandelten Form wiederentdeckt werden. Das „medical spa“ mit kompetenten Mitarbeitern und ganzheitlich hoher Qualität wird in Zukunft speziell für Selbstzahlermärkte ein attraktives Angebot auf hohem Niveau bieten.

#### **3.2.4.2 Trends und Potential für die Zukunft**

Die Gesundheit wird zum Megatrend und birgt sehr viel Potential. Es wird eine Verschiebung geben von „die Menschen gesund bekommen“ in Richtung „gesund bleiben“! Jedoch auch wenn das Präventionsbewusstsein der Leute ausgeprägter wird, so wird dennoch der Teil an Sekundär- und Tertiärprävention überwiegen.

Momentan bewegen wir uns in Richtung passiver Medizin („die Menschen wollen sich nicht anstrengen und wenn möglich liegend gesund werden“). Potentiale für die Zukunft könnte eine aktive Gesundheitsprävention (Eigeninitiative und Bewusstsein zur Bewegung und Ernährung, „personal coaching“, ...) sein, bei der die Qualität der Betreuung im Vordergrund steht.

#### **3.2.4.3 Entwicklungen im Kurbereich**

Der Kurbereich hat eine Chance, jedoch muss man sich ganz klar definieren. Die klassische Kur, bezahlt durch die öffentliche Hand wird es langfristig in

dieser Form nicht geben! Die Förderungen der Kassen werden zurückgehen, Beitragsleistungen und Selbstbehalte werden steigen. Der Grundgedanke des Systems wird auch in vielen Jahren noch aufrecht sein, jedoch wird man sich immer mehr in Richtung Zwei-Klassen-Medizin bewegen.

Aus finanziellen und zeitlichen Gründen, werden sich die Aufenthalte wesentlich verkürzen und sich langsam weg vom Sozialversicherungsgast, hin zum Privatgast verschieben. Vorsorgeprogramme und Zusatzversicherungen werden an Bedeutung gewinnen. Im Zuge dessen, werden Qualität und die Veredelung von Anwendungen zur Erhöhung der Attraktivität im Mittelpunkt stehen. Gesundheitszentren, in denen der Gast durch einen Einstiegs-Check diagnostiziert wird, er über einen bestimmten Zeitraum individuell und hochwertig betreut und am Ende mit einem abschließenden Check und einem vollständigen Feedback verabschiedet wird, birgt nach überwiegenden Meinungen der Experten sehr viel Potential.

#### **3.2.4.4 Gesundheitsbewusstsein der Österreicher**

Bisher war das Gesundheitsbewusstsein der Österreicher eher schlecht. Die Mehrheit der Menschen, speziell die Älteren kümmerten sich sehr wenig um ihre Gesundheit.

Leistungen die bezahlt wurden, wurden auch in Anspruch genommen, jedoch waren sie kaum bereit für Gesundheit und Gesundheitsvorsorge selbst aufzukommen. Die Bereitschaft Geld für Freizeit auszugeben ist auch momentan noch sehr viel höher, als in die Gesundheit zu investieren.

In den vergangenen Jahren haben sich dahingehend Ansätze entwickelt, jedoch ist es bei weitem noch nicht so, wie es sein könnte. Ein Teil der Menschen befindet sich bereits in einem Umdenkprozess - Gesundheit wird wieder wichtiger. Patienten die den Erfolg sehen, haben in weiterer Folge auch das Gesundheitsbewusstsein und die Akzeptanz, dafür zu bezahlen.

Es ist sehr schwierig und mühsam dieses Denken in der breiten Masse in Bewegung zu setzen. Außerdem sollte das Gesundheitsbewusstsein bei Kindern wesentlich mehr gefördert werden.

#### **3.2.4.5 Schnittstelle zwischen Wellness und Gesundheit**

In Amerika hat „Wellness“ noch mehr mit Gesundheit zu tun als in Europa. Mit dem Begriff der Gesundheit wird Qualität und Know-how verbunden, der Wellness-Begriff wird dermaßen vielschichtig und missbräuchlich verwendet, dass dieser oft bereits bei normalem, heißen Wasser mit Chlor beginnt.

Der Gesundheitsbegriff hat immer etwas mit der physischen und psychischen Verfassung zu tun, Wellness hingegen sind bereits Tätigkeiten und Anwendungen, bei denen man sich wohl fühlt. Jedoch trägt auch Wohlfühlen zur Gesundheit bei, insofern verschwimmen die Begriffe ineinander.

So wie es auch zwischen Schulmedizin und Komplementärmedizin keine klare Abgrenzung gibt, gibt es auch bei den Begriffen Wellness und Gesundheit fließende Übergänge.

Kurz gesagt ist Wellness dann möglich, wenn man gesund ist bzw. um Wellness zu erleben muss man gesund sein.

#### **3.2.4.6 Bad Gleichenberg**

Bad Gleichenberg sehen die meisten Experten als eine Destination mit sehr viel Potential („einen Riesen der sich im Dornröschenschlaf befindet“). Es ist ein Kurort mit langer Tradition und gutem medizinischen Ruf. Hervorgehoben wurden die natürlichen Ressourcen, der Kurpark, gute Mitarbeiter sowie die bekannte Küche und der Wein. All das ist eingepackt im gut vermarkteten Thema des Vulkanlandes.

#### **3.2.4.7 Bad Gleichenberg und seine bisherige Rolle im Wettbewerb**

Bad Gleichenberg war eine historische Größe, die zwar in den letzten Jahrzehnten ihre Stellung verloren hat, jedoch mit rund 215.000 Nächtigungen als Standort noch immer von Bedeutung ist. Auch belegen die Therapiezahlen, dass man im Kurbereich sehr lange konkurrenzfähig war.

Bad Gleichenberg ist im derzeitigen Zustand nicht mehr zeitgerecht, weder als Therme noch als Kureinrichtung. Einrichtungen wie Bad Radkersburg und Bad Tatzmannsdorf haben schon lange die Führungsrolle übernommen.

#### **3.2.4.8 Bisherige Zielgruppen von Bad Gleichenberg**

Der typische Sozialversicherungs- und Kurgast hat zum bisherigen Klientel der Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg gezählt. Bereits erkrankte und ältere Leute, die sich noch an das Flair erinnern und ihren Gewohnheiten folgen.

#### **3.2.4.9 Standortkriterien und optimale, regionale Infrastruktur für ein Gesundheitsresort**

Der Standort sollte möglichst im ländlichen Bereich, industriefrei und außerhalb von Ballungszentren sein.

Die Verkehrsanbindung spielt dabei sicher eine wichtige Rolle, jedoch sind schnelle und einfache Erreichbarkeit nicht unbedingt ein entscheidendes Kriterium. Die Gesundheit wird zu einem internationalen Thema und die Mobilität wird ständig erhöht. Für ein entsprechendes Angebot sind die Leute gerne bereit eine entsprechende Anfahrt in Kauf zu nehmen.

Auf jeden Fall sollten dem Gast Wander- und Radwege, sowie Mehrsprachigkeit und ein gut organisierter Shuttledienst zur Verfügung stehen. Darüber hinaus, sollte eine Bewusstseinsbildung in der Bevölkerung geschaffen werden! Das gesamte Umfeld sollte authentisch wirken.

#### **3.2.4.10 Bad Gleichenberg als Standort**

Bad Gleichenberg ist als alter Kurort bekannt und hat herausragende landschaftliche Bedingungen. Jedoch ist das Angebot im Ort sehr dürftig, es fehlt an qualitativer Gastronomie und weist eine eingeschränkte Infrastruktur

auf. Positiv fällt das ausgeprägte Ärztenetz in der Stadt Feldbach auf, dass speziell für die ambulanten Kuren von Bedeutung ist.

Grundsätzlich ist Bad Gleichenberg als Standort für ein Gesundheitsresort sehr geeignet, auch wenn die Erreichbarkeit nicht sehr günstig ist. Jedoch kann man das auch positiv sehen. Speziell der Kurgast bevorzugt einen geographischen Abstand von zu Hause, jedoch sollte sich dieser nach Möglichkeit in Grenzen halten. Bad Gleichenberg befindet sich in einer entschleunigten Welt und bietet augenscheinliche Gesundheits- und Tourismuskompetenzen vor Ort.

#### **3.2.4.11 Kriterien für die Zuordnung von Patienten und Kuranstalten**

Diese Frage haben die jeweiligen Experten einheitlich beantwortet. Bei den ambulanten Kuren können die Patienten Wünsche angeben, jedoch die Zuweisung macht der zuständige Arzt (sehr oft richtet man sich jedoch nach den Präferenzen der Patienten). Die für den Arzt entscheidenden Kriterien sind neben den Patientenpräferenzen die Folgenden:

- Indikation
- Zufriedenheitsgrad mit den Therapien
- Öffnungszeiten
- Kompetenz und Freundlichkeit der Therapeuten

Auch bei den stationären Kuren kann der Patient eine Präferenz angeben (oft wird auch der Arzt um seine Meinung gefragt). Die Kassen verteilen die Patienten nach Indikatoren, dabei werden in erster Instanz die eigenen Einrichtungen bevorzugt, erst dann werden Vertragspartner belegt.

#### **3.2.4.12 Ein Luxusresort in Bad Gleichenberg**

Mit dem momentanen Zustand der Therme und dem fehlenden Angebot der Region ist man kaum fähig, ein adäquates Vier-Sterne-Klientel anzuziehen. Im Zuge des neuen Gesundheitszentrums und einschlägiger infrastruktureller

Veränderungen kann man die Positionierung eines Fünf-Sterne-Hotels neu überdenken. Unumgänglich wird ein äußerst exklusives Angebot mit einem einschlägigen USP sein. Auch die Größe des Hotels wird eine große Rolle spielen. Ein Fünf-Sterne-Hotel bedeutet zusätzliche Auflagen, Exklusivität, kompetente Mitarbeiter, durchgängig hohe Qualität und zusätzlich benötigte Wettbewerbsvorteile. Man muss dem Gast innerhalb des Luxusresorts alles bieten. Dem Gast muss neben einer ausgezeichneten Küche und einem ausgedehnten Wellness-Bereich, eine individuelle Betreuung, spezifische Therapien, Unterhaltung und vieles mehr geboten werden (siehe dazu 3.2.4.13 Angebotsgestaltung eines möglichen Luxusresorts). Hinzu kommt speziell bei dieser exklusiven Zielgruppe das Problem der Erreichbarkeit. Die Rentabilität wäre bei einem Luxusresort in Bad Gleichenberg aus Sicht der Experten sehr in Frage zu stellen.

#### **3.2.4.13 Angebotsgestaltung eines möglichen Luxusresorts**

Grundvoraussetzung ist eine Stand-alone-Lösung auf Basis von Qualität, Image und Kompetenz. Man muss außergewöhnliche Service- und Gesundheitsleistungen bieten, bei denen die Gäste individuell und rund um die Uhr betreut werden („Lebenscoaches“).

Medical Checks mit Nachbetreuung, geführte Ausflüge zu den „Perlen“ der Region (z.B. außerordentliche Buschenschenke, usw.) und ein 18-Loch-Golfplatz wären zusätzliche Anreize.

Dermatologie und plastische Chirurgie (dabei sollte man die Tagesklinik auf der Laßnitzhöhe nicht außer Acht lassen) wären Themen, jedoch braucht man dazu eine komplette Infrastruktur eines Sanatoriums und die Kosten würden explodieren.

Potentiale könnten sich in Zusammenarbeit mit Zusatzversicherungen und speziell am internationalen Sektor aufbauen.



### **3.2.4.14 Angebotsgestaltung des Gesundheitsresorts (Therapiezentrum)**

Die Angebotsgestaltung wurde von den Experten mit einem durchschnittlichen zwei bis drei (nach dem Schulnotensystem) beurteilt!

Dabei ist Bad Gleichenberg für Herz- Kreislauf-Patienten eher nicht geeignet und auch wenn im Bereich des Bewegungs- und Stützapparates die zahlenmäßige Hauptindikation liegt, so ist das Angebot dahingehend schon mehr als gesättigt.

Bei psychischen und psychiatrischen Erkrankungen (neurologischer Bereich) ist der Bedarf größer als das Angebot (die PVA hat dafür lediglich in Klagenfurt und in Oberösterreich je eine Einrichtung).

Auch Bad Radkersburg hat sich bereits den neurologischen Bereich angeeignet und genießt einen guten Ruf. Erkrankungen am Halte- und Stützapparat gehen sehr oft Hand in Hand mit psychischen und psychiatrischen Erkrankungen – ein gekoppeltes Angebot gibt es so gut wie nicht! Mit dieser Kombination könnte man sich auch für die Indikationsgruppe des Bewegungs- und Stützapparates interessant machen.

Bad Gleichenberg steht in erster Linie für Lunge (Atemwegserkrankungen) und Haut. Diese Indikationsgruppen sind verhältnismäßig klein, dafür ist der Wettbewerb gering.

Eine Überlegung wäre auch eine Zusammenarbeit mit Spitälern (wie es auch Bad Radkersburg vorzeigt), wo man dem Patienten Computertomographie, Magnetresonanztherapie usw. anbietet (wahrscheinlich hätte auch die KAGES an der gemeinschaftlichen Nutzung Interesse). Bedarf besteht auch im urologischen und bewegungstherapeutischen bzw. sportmedizinischen Bereich. Den Bereich der Kinderkuren könnte man forcieren. Die Kombination aus gesundheitlichen und geistigen Leistungen, zum Beispiel in Form von Führungskräfte-seminaren, würden ein attraktives Angebot abgeben.

Stressmanagement, Burn-out sind Schlagworte die man aufgreifen könnte und eine aktuelle Wasseranalyse könnte zusätzliche Aufschlüsse geben.

### **3.2.4.15 Mögliche Preisgestaltung eines Luxusresort**

Zu dieser Frage erhielt man von den meisten Experten keine verwendbaren Informationen. Grundsätzlich erwähnten alle Befragten, dass dies sehr stark von der Qualität und dem Angebot abhängig ist. Konkrete Zahlen wurden nur von zwei Experten genannt, die sich die Kosten für ein Doppelzimmer mit Frühstück mit 100 bzw. 350 Euro vorstellen könnten.

### **3.2.4.16 Bad Gleichenbergs Zukunft im Wettbewerb**

Wenn man es schafft, die Marke Bad Gleichenberg wiederzubeleben und sich wie angegeben, mit entsprechend ausgerichtetem Angebot als Gesundheitszentrum neu zu positionieren, kann sich Bad Gleichenberg in den nächsten fünf Jahren wieder zu einem bedeutenden Wettbewerber entwickeln.

Hinsichtlich der Konkurrenz hat man jetzt die Chance, eine Neupositionierung vorzunehmen und als Spezialist für bestimmte Bereiche aufzutreten. Weiters hat man innerhalb der Eigentümerstruktur einen gesundheitsmedizinischen Betreiber mit hoher Reputation. Synergieeffekte könnten über die Querverbindung zum Projekt Bad Aussee genutzt werden. Sehr viel Potential und ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil, den kaum ein anderer Standort anbieten kann, ist das der Ressourcen in Form der Fachhochschule, des Colleges und der Tourismusschulen.

Zu den größten Mitbewerbern zählen Bad Radkersburg und Bad Tatzmannsdorf, die sich hinsichtlich des Einzugsbereiches und des Angebotes mit Bad Gleichenberg überschneiden. Speziell Bad Radkersburg genießt mittlerweile einen sehr guten Ruf hinsichtlich ambulanter und stationärer Kuren. Darüber hinaus bietet Radkersburg physiotherapeutische und sportwissenschaftliche Programme für Selbstzahler.

### **3.2.4.17 Potentielle Zielgruppen und Marktbearbeitung**

#### **Gesundheitsresort**

Aufgrund des enormen Angebotes zählt der Wellnessgast zu den untreuesten Gästen. Der beworbene Einzugsbereich hängt sehr stark davon ab, inwieweit man sich beim Angebot spezialisieren kann. Mit einem unauffälligen Angebot braucht man Expertenmeinungen zur Folge maximal einen 70 km Radius bewerben. Schafft man es, sich zu spezialisieren, so sind grundsätzlich keine Grenzen gesetzt.

Eine Mischung aus Kassenpatienten und Selbstzahlern wäre hinsichtlich der Auslastungen ein vernünftiger Weg, auch wenn man sich überlegen sollte, inwieweit diese beiden Gruppen harmonieren. Vom demographischen Gesichtspunkt aus gesehen, sollte man keine Einschränkungen machen.

#### **Luxusresort**

Hinsichtlich der Zielgruppe für das Luxusresort haben sich die Experten überwiegend für eine internationale Gästeansprache entschieden.

### **3.2.4.18 Stärken und Schwächen**

#### **Stärken**

Bad Gleichenberg ist ein sehr beschaulicher Ort mit einer privaten Eigentümerstruktur, die ein professionelles und strategisch ausgerichtetes Management mit sich bringen.

Der Ruf der Vergangenheit (langjährige, medizinische Kompetenz), die lokalen Ressourcen (Landschaft, Park, Vulkanland, Küche, Wein, ...) und die Möglichkeit zur Neupositionierung zählen zu den größten Stärken. Ein spezielles Know-how auf dem Gebiet der Atemwegserkrankungen und der Haut, sind weitere zentrale Stärken der Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg.

## **Schwächen**

Einige Experten sind der Meinung, dass nach wie vor eine wirkliche Integrationsperson vor Ort fehlt! Eine Person die es schafft, die drei Gruppen Hotellerie, Eigentümer und Gemeinde zusammenzuführen. Ein zusätzliches Problem stellt die Parkplatzsituation und speziell für internationale Gäste die Verkehrsanbindung dar. Der Neun-Loch Golfplatz ist nicht mehr zeitgemäß (Mindestvoraussetzung ist ein Achzehn-Loch Golfplatz). Weiters sind fehlende Infrastrukturen vor Ort und eine zu breit gestreute Angebotsgestaltung wettbewerbshemmend.

Sehr viel mediale Negativstimmung hat im Vorfeld des Projektes bereits dem Image geschadet.

### **3.2.4.19 Chancen und Risiken**

#### **Chancen**

Die Chance liegt in der Möglichkeit der Neuausrichtung. Neue Therapien (z.B. Hypotherapie, Darmspülung mit Thermalwasser...), aktuelle Indikationen (zum Beispiel psychischer Natur) und das Aufleben traditioneller Kompetenz (Lunge, Haut) könnten den nötigen Wettbewerbsvorteil schaffen. Bad Gleichenberg als „große Fußgängerzone“ würde das Parkplatzproblem lösen und könnte einen potentiellen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Sicherheit, Natur, Sauberkeit und kaum Umweltbelastungen sind schlagkräftige Argumente, mit denen man bei internationalen Gästen punkten kann. Biologische Produkte aus der Region, nostalgische Ansätze (Zug-Shuttle) und das Thema des Vulkanlandes müssen ein abgerundetes Konzept vermitteln.

## **Risiken**

Wenn man sich auch weiterhin zu sehr auf den Sozialversicherungsgast stützt, könnte durch eine plötzliche Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen die wirtschaftliche Grundlage entzogen werden.

Sollte man es nicht schaffen, sich im Zuge der Neupositionierung klar zu differenzieren, wird Bad Gleichenberg als einer unter vielen Mitbewerbern untergehen.

### **3.2.4.20 Informationsstand und Informationsbeschaffung**

Die Kommunikation nach außen hat sich seit Beginn des Projektes verbessert, dennoch wären mehr Informationen wünschenswert. Überwiegend erhielten die Experten ihre Informationen über E-Mail bzw. über persönliche Kontakte.

### **3.2.5 Methodenkritik**

Alle Gesprächspartner gelten aufgrund der Faktoren, wie einschlägiger Erfahrung und beruflichen Status als Experten. Alle Interviews wurden persönlich und ausführlich durchgeführt, sodass der Autor eine große Menge an Informationen erhielt. Da die Befragungen nicht der Testung von Hypothesen dienten, blieb die „Serendipity-Funktion“ („Überraschungsfunktion“ - dh., dass in offenen Befragungen überraschende Ergebnisse auftauchen können) bestehen und der Autor hatte keinen Beweggrund, den Interviewten unbewusst in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen.

Die Befragungen wurden vom Autor persönlich durchgeführt, der kein Spezialist auf dem Gebiet der sozialen Marktforschung ist und somit die Wahrscheinlichkeit auf Fehler durch suggestive Einflüsse höher ist, als der normale „Interviewer-Fehler“ (Interviewer-Bias).

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet, dadurch konnte sich der Autor ganz auf das Gespräch konzentrieren und wurde nicht durch protokollieren abgelenkt. Außerdem gehen bei dieser Art der Aufzeichnung keine wichtigen Daten verloren.

Auch die Analyse wurde vom Autor selbst durchgeführt. Dabei besteht die Gefahr, wenn der Interviewer und der Analytiker ein und dieselbe Person sind, dieser unbewusst die Ergebnisse beeinflusst. (Seitz & Meyer, 2006, S. 110-113)

### **3.3 Schlussfolgerungen aus den empirischen Ergebnissen**

#### **3.3.1 Zielgruppenanalyse**

Hinsichtlich der Zielgruppen waren die Experten unterschiedlicher Meinung (Abbildung 20: Potentielle Zielgruppen). Auf der einen Seite hat man sehr viele Kassenpatienten. Alleine die Pensionsversicherungsanstalt hat in Österreich rund 4,5 Mio. Versicherte, wobei die Lukrativität von den Verträgen mit den Kassen abhängt. Kassenpatienten für ambulante Kuren sind als Zielgruppe vornehmlich aus dem regionalen Umfeld interessant. Bei stationären Kurgästen könnte vor allem die Steiermark, aber auch ganz Österreich angesprochen werden.

Auf der anderen Seite sind die Selbstzahler, die wirtschaftlich gesehen pro Gast wesentlich attraktiver wären, sich aber in ihrer Zugänglichkeit viel komplexer erweisen. Besonders interessant sind bei der Gruppe der Selbstzahler die 50 Plus Gäste, die sowohl das Geld, als auch die Zeit besitzen.

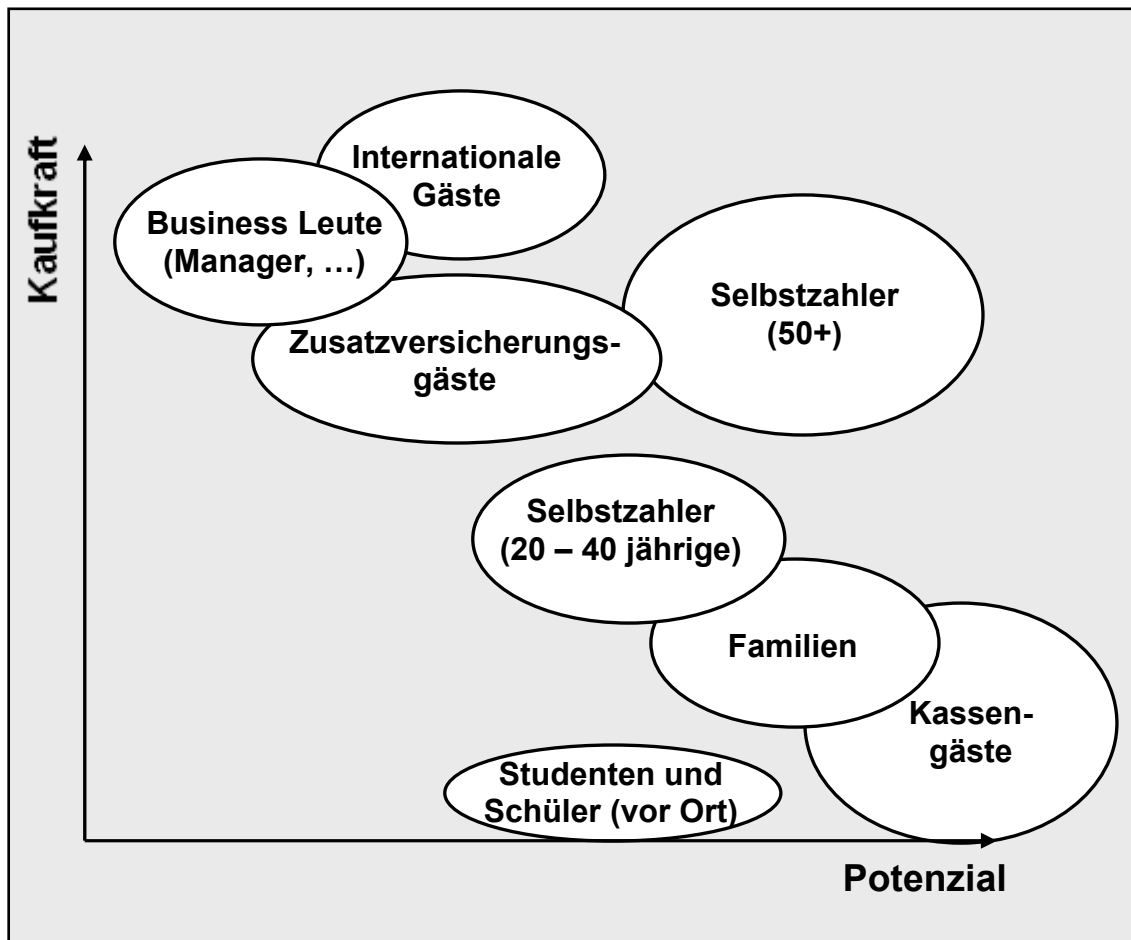
Kaufkräftige Gäste sind neben bzw. auch unter der 50 Plus Generation die Business Leute. Diese müsste man mit speziellen Check-ups und Powerangeboten ansprechen.

Potential liegt in Kooperationen mit Zusatzversicherungen, wie Uniqua oder Merkur. Diese Art der Gesundheitsvorsorge ist in letzter Zeit immer populärer geworden und birgt viel Potential.

Das internationale Publikum ist nur mit einer entsprechenden Exklusivität anzusprechen. Nur wenn es gelingt, sich vom Wettbewerb abzuheben und einen unique selling proposition zu kreieren, wird man den internationalen Markt mit Erfolg bearbeiten können.

Nicht vergessen darf man auf die Gruppe der Studenten und Schüler vor Ort. Deren Kaufkraft ist verhältnismäßig gering, jedoch bietet diese in ihrer Größe und vor allem in ihrer Erreichbarkeit eine interessante Option.

**Abbildung 20: Potentielle Zielgruppen**



Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.3.2 SWOT- Analyse

Betrachtet man Bad Gleichenberg, so ist es ein äußerst beschaulicher Ort, mit einer landschaftlich reizvollen, gesunden Natur, geprägt durch eine langjährige Tradition. Viele regionale Köstlichkeiten und ein wunderschöner Park, eingebettet in die Thematik des Vulkanlandes vermitteln ein vertrautes und besinnliches Flair. Ein vielseitig erwähntes Problem ist die verkehrstechnisch, ungünstige Erreichbarkeit, die verkümmerte Infrastruktur des Ortes und die Parkplatzsituation.

Das Herz Bad Gleichenbergs liegt in ihren heilenden Quellen. Die Kuranstalt, jetzt im Besitz der Therapie und Thermen AG, hat sich beinahe über ein Jahrhundert einen guten Ruf und eine hohe Bekanntheit aufgebaut. Gute



Therapien, gebündelt mit fachlichem Know-how und den Kerngebieten der Atemwegs- und Hauterkrankungen machten Bad Gleichenberg zu einem potenten Wettbewerber. Aufgrund fehlender Investitionen hat sich Bad Gleichenberg in den vergangenen 20 Jahren zu einem minderbedeutenden Wettbewerber entwickelt. Die Kernproblematik war vermutlich eine fehlende Interessensvereinigung zwischen Eigentümer, Gemeinde und Hotellerie. Das Angebot wurde zu breitschichtig, man konnte sich nicht mehr differenzieren und bewegte sich hinsichtlich der Attraktivität kontinuierlich bergab. Das jüngste Bauvorhaben ließ viele Leute gespannt aufhorchen, jedoch wurde aufgrund anfänglich schlechter Kommunikation nach außen viel mediale Negativstimmung erzeugt.

**Abbildung 21: SWOT Analyse**

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BG ist ein sehr sinnlicher Ort</li> <li>• Lange Tradition mit ehemals guten Ruf und hoher Bekanntheit</li> <li>• Möglichkeit zur Neupositionierung</li> <li>• Langjährige medizinische Kompetenz</li> <li>• Gute Infrastruktur hinsichtlich Landschaft, Park, ...</li> <li>• Thematik Vulkanland</li> <li>• Spezielles Know-how und Bekanntheit auf dem Gebiet der Atemwegs- und Hauterkrankungen</li> <li>• Private, professionelle Eigentümerstruktur</li> <li>• Kompetenzzentrum vor Ort (durch die Fachhochschule und die Tourismusschule)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrationsperson vor Ort</li> <li>• Interessensvereinigung (Eigentümer, Hotellerie, Gemeinde)</li> <li>• Erreichbarkeit und Parkplatzsituation</li> <li>• Neun-Loch-Golfplatz</li> <li>• Fehlende Infrastruktur im Ort</li> <li>• Angebots-Mix</li> <li>• Mediale Negativstimmung</li> <li>• Informationsversäumnisse</li> </ul>
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit zur Neupositionierung</li> <li>• Neue Therapien, neue Angebotsgestaltung, neue Zielgruppen, Schaffung von USP's</li> <li>• Forcieren und bewerben von traditionellem Know-how</li> <li>• Gestaltung eines Gesamtkonzeptes (mit Vulkanland, biologischen Produkten usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen und Verlust der Kassenpatienten</li> <li>• Keine klare Differenzierung zum Wettbewerb</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Das aktuelle Projekt bietet die Möglichkeit zur Neupositionierung. Auf der Basis langjähriger Kompetenzen, dem Wiederbeleben traditioneller Kerngebiete und einer neuen Angebotsgestaltung hat man noch einmal die Chance ein ernstzunehmender Gegner am Markt zu werden. Mit einem durchgängigen Konzept kann man neue Märkte und neue Zielgruppen ansprechen. Das Fundament der bisherigen Stärken und die Entwicklung zusätzlicher Wettbewerbsvorteile, verpackt in einem ausgezeichneten Marketingkonzept könnte aus Bad Gleichenberg wieder einen wirtschaftlich attraktiven Standort machen. Das Wichtigste wird sein, sich klar zu positionieren und sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

### **Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse:**

- Die Realisierung des Projektes ist das touristische Fundament für Bad Gleichenberg und seine Umgebung.
- Voraussetzung ist eine Integrationsperson, die die Interessen von Eigentümern, Hotellerie und der Gemeinde in eine Richtung lenkt.
- Die natürlichen Ressourcen und der gute Ruf von Bad Gleichenberg sollen aktiv genutzt und medial vermarktet werden.
- Die Infrastruktur sollte angepasst werden:  
Erweiterung des Golfplatzes auf 18 Loch, um internationalen Standard zu erlangen.  
Für die Parkplatzproblematik bedarf es einer Lösung (z.B. das Zentrum von Bad Gleichenberg zur autofreien Zone erklären und Gäste mit Hilfe eines Shuttle-Services von außerhalb gelegenen Parkplätzen befördern).  
Eine „Shopping- und Gastro-Mall“ zur Wiederbelebung des Ortes.
- Die Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg muss sich im Zuge der Neupositionierung ganz klar differenzieren und vom Wettbewerb abgrenzen.  
Dazu sollten die ursprünglichen Stärken im Bereich der Atemwegs- und Hauterkrankungen forciert und die langjährige medizinische

Kompetenz gestärkt und vermarktet werden.

Die zusätzliche Realisierung eines USP in Form neuer Therapien oder in der Ansprache neuer Indikationen würde sowohl zur Differenzierung, als auch zur medialen Aufbereitung dienen.

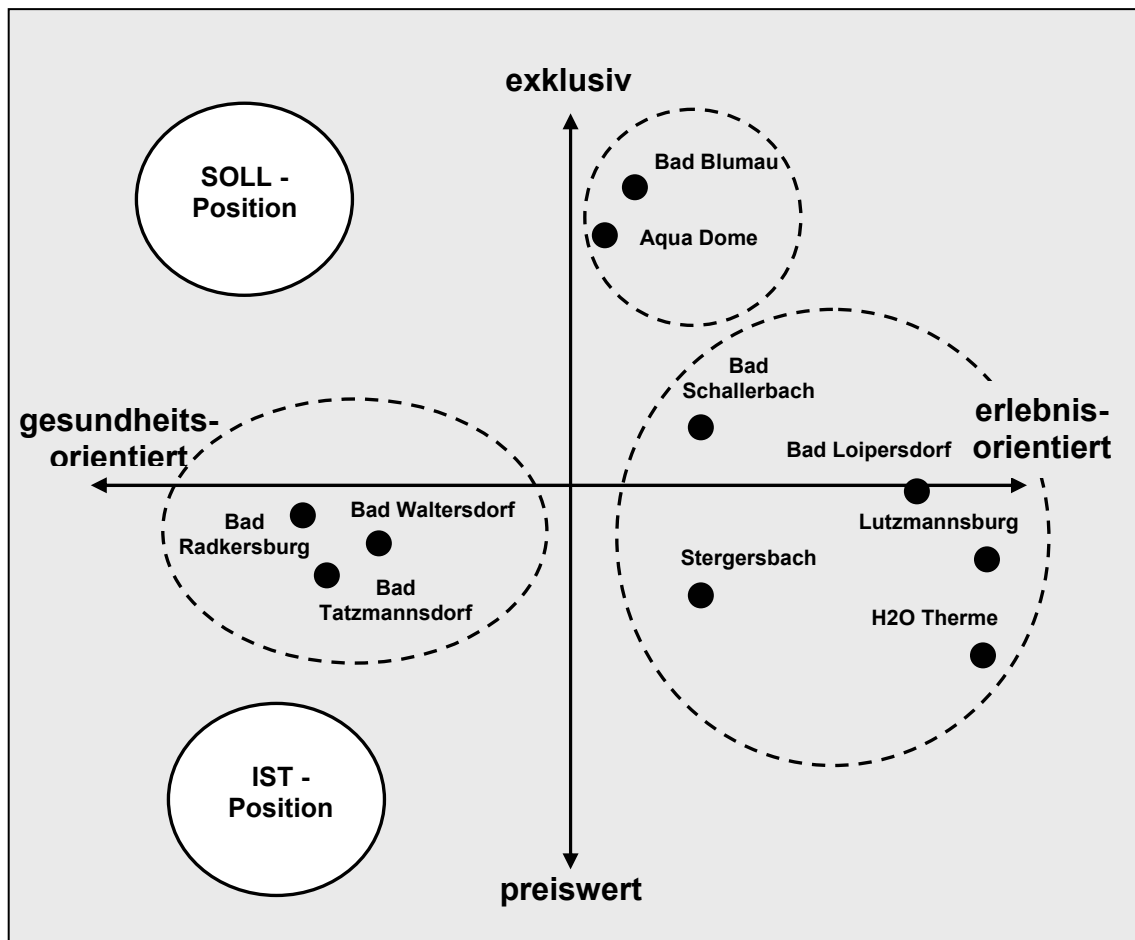
- Entscheidende Wettbewerbsvorteile könnte man durch die intensive Zusammenarbeit mit der Fachhochschule und der Tourismusschule („Kompetenzzentrum“) vor Ort erzielen.

### **3.3.3 Positionierungsmatrix**

Bad Gleichenberg hat sich ganz klar in der linken unteren Ecke der Positionierungsmatrix festgesetzt (siehe Abbildung 22). Man steht für gesundheitsorientiert (klassische Kur) und preiswert.

Die Matrix offenbarte drei größere Wettbewerbergruppen. Die größte Gruppe ist die, der sehr stark erlebnisorientierten Einrichtungen, die sich überwiegend im preislichen Mittelfeld festsetzt. Eine kleine Gruppe befindet sich im exklusiven, eher erlebnisorientierten Bereich, wobei das Bad Blumau mit einer kürzlich neu ausgerichteten Preispolitik ganz klar den kaufkräftigen Gast anpeilt. Bad Radkersburg, Bad Tatzmannsdorf und Bad Waltersdorf gehören zur dritten Gruppe. Diese befinden sich im preislichen Mittelfeld und sind ganz klar gesundheitsorientiert. Speziell Bad Radkersburg bietet ein medizinisch qualitatives Angebot und hat sich ein äußerst starkes Image aufgebaut. Diese Gruppe zählt zum engeren Wettbewerberkreis von Bad Gleichenberg. Die Therapie und Thermen AG muss es schaffen, sich im Zuge der Neupositionierung in einem exklusiveren Preissegment zu verankern. Weiters muss man sich hinsichtlich der Angebotsgestaltung ganz klar differenzieren.

**Abbildung 22: Positionierungs-Portfolio**



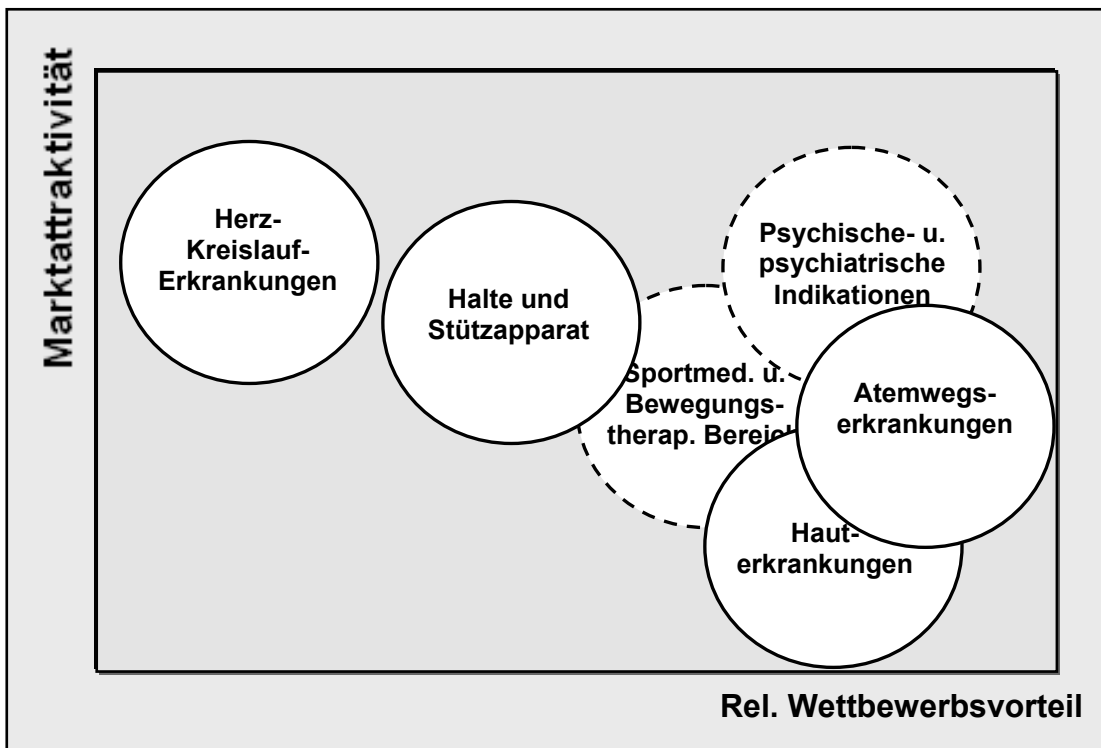
Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.3.4 Angebots-Portfolio

Abbildung 23 stellt das bisherige Angebot und mögliche Indikationserweiterungen graphisch dar. Eine sehr große und zukünftig weiterwachsende Indikationsgruppe ist die, der Herz-Kreislaufkrankungen. Verbreiteter Wohlstand und eine neue Fast Food Generation lassen die Zahl an Übergewichtigen, Bluthochdruck und Herzinfarkten rapide ansteigen. Jedoch ist das diesbezüglich ausgerichtete Angebot am Markt bereits sehr ausgeprägt. Außerdem konnte Bad Gleichenberg laut Expertenmeinungen die nötigen Ressourcen für diese Art der Indikation nicht bereitstellen. Der Halte- und Stützapparat ist ebenso wie die Herz-Kreislauf-Erkrankungen eine äußerst große Gruppe mit stark steigenden Zuwachsraten. Auch wenn

Bad Gleichenberg entsprechend ausgerichtet ist, bleibt die Konkurrenzsituation auf dem gesättigten Markt der Herz-Kreislauf-Erkrankungen weiterhin verschärft. Die historische Kernkompetenz Bad Gleichenbergs seitens des Angebotes liegt in den Atemwegserkrankungen. In weiterer Folge wurde diese mit der Indikationsgruppe der Hauterkrankungen erweitert und genießt bis heute einen guten Ruf. Verglichen mit den zuvor erwähnten Indikationen sind diese zahlenmäßig gering. Bedenken sollte man die steigende Zahl an Allergikern und asthmapronchialen Erkrankungen, die sehr viel Potential beinhalten.

**Abbildung 23: Marktattraktivität/Wettbewerbsvorteil-Matrix**



Quelle: Basierend auf das „Grundscheema der 9-Felder-Matrix“, von Becker, J. (2001). *Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. (7. Auflage). München: Vahlen, S. 434.

Neue Angebotsbereiche mit denen man sich am Markt behaupten könnte, wären psychische und psychiatrische Erkrankungen. Neurologische Erkrankungen sind eines der am stärksten ansteigenden Erkrankungen der heutigen Zeit, bei der die Dunkelziffer kaum einschätzbar ist.

Auch die aktive Bewegungstherapie mit sportwissenschaftlicher und physiotherapeutischer Betreuung hat sich in den letzten Jahren entwickelt und sollte laut Experten forciert werden.

## **4 Empfehlungen und Ausblick**

### **4.1 Standort**

#### **4.1.1 Luxusresort**

Grundsätzlich ist Bad Gleichenberg als Standort für ein Fünf-Sterne-Haus denkbar. Jedoch muss man sich sowohl bei der Angebotsgestaltung (3.2.4.13 Angebotsgestaltung eines möglichen Luxusresorts), als auch im Gesamtkonzept im sehr exklusiven Bereich bewegen.

Beim Standort muss man sich dahingehend, speziell hinsichtlich der Erreichbarkeit, Gedanken machen. Nachdem man sich bei einem derart exklusiven Haus vorwiegend an ein internationales Publikum wenden muss, spielt der Flughafen eine zentrale Rolle. Den zufriedenstellenden Transport der Gäste vom Flughafen ins Luxusresort könnte man auch als Wettbewerbsvorteil und PR-Gag nutzen. Zum Beispiel könnte man die Gäste in einer Luxuslimousine oder per Hubschrauber befördern. Natürlich muss man dabei die ökonomischen Gesichtspunkte betrachten.

Weiters muss man den Gästen eine attraktive Infrastruktur bieten, eine hausinterne All-inklusive-Lösung ist die Grundvoraussetzung, ersetzt aber nicht die komplette regionale Infrastruktur. Eine ausgezeichnete Gastronomie wird ebenso vorausgesetzt, wie ein 18-Loch-Golfplatz.

#### **4.1.2 Gesundheitsresort**

Das neue Gesundheitsresort findet in Bad Gleichenberg hervorragende landschaftliche Bedingungen vor. Der Status eines Luftkurortes, der ländliche Raum, eingebettet in die Thematik des Vulkanlandes bietet sehr viel

Potential. Auch die verkehrstechnische Lage muss in diesem Fall nicht unbedingt ein Nachteil sein. Gäste, die einen mehrtägigen Aufenthalt planen und speziell stationäre Kurgäste ziehen es vor, nicht in der Nähe ihres Wohnortes ihren Aufenthalt zu verbringen. Die Destination sollte in diesem Falle nicht zu weit weg, aber auch nicht zu nah sein, dh. für den Einzugsbereich von Graz und Umgebung, sowie Richtung Wien liegt Bad Gleichenberg sehr günstig.

Die Parkplatzproblematik sollte im Zuge der Neuausrichtung erkannt und an einer Lösung gearbeitet werden. Auch hier könnte man im Rahmen der Problemlösung einen zusätzlichen PR- und Wettbewerbsvorteil erzeugen, indem man zum Beispiel den Kern Bad Gleichenbergs zur autofreien Zone erklärt und somit neben einem wunderschönen Kurpark, eine ausgedehnte Fußgängerzone bietet. Mit einem Shuttledienst (z.B. „Bummelzug“) kann man auch „fußfaulen“ Gästen das neue Konzept schmackhaft machen.

Auch in diesem Fall würde ein 18-Loch Golfplatz und ein belebter Ortskern wesentlich zu einer positiven Vermarktung beitragen.

## **4.2 Positionierung**

### **4.2.1 Grundvoraussetzungen**

#### **4.2.1.1 *Luxusresort***

Eine absolute Notwendigkeit im Zuge des Luxusresorts ist eine hausinterne All-inklusive-Lösung mit einer individuellen Gästebetreuung. Das Gesamtkonzept muss durchgängig und 100 Prozent exklusiv sein. Diese Exklusivität muss in jedem Teilprozess der Aufenthaltskette vorhanden sein, von der Reservierung über den Transport bis zur Verabschiedung. Sämtliche Präferenzen der Gäste müssen schon im Vorfeld erhoben und befriedigt werden.



#### **4.2.1.2 Gesundheitsresort**

Wesentliche Kernbereiche, mit dem sich das Gesundheitsresort Bad Gleichenberg im Zuge der Neupositionierung am Markt ausrichten muss, sind:

- eine Positionierung nach medizinischer Kompetenz und Know-how
- eine Positionierung nach dem Thermalwasser (spezielle Heilkraft gegen Atemwegserkrankungen, usw.)
- eine Positionierung anhand kompetenter, erfahrener und freundlicher Mitarbeiter die sich mit der Philosophie des Betriebes identifizieren („corporate identity“)
- eine Positionierung nach Erwartungshaltung (Diagnostik, Therapie, Prävention, Entspannung, Erholung, entschleunigte Welt, Ruhe, Stille, ...)
- eine Positionierung nach der Region (Kulinarik, Thematik „Vulkanland“, ...)

#### **4.2.2 Marktfeldstrategien**

In Anlehnung an Ansoffs Produkt-Markt-Matrix (siehe [Abbildung 24](#)) sind im Rahmen der Neupositionierung folgende Produkt-Marktausrichtungen möglich:

- Eine Marktdurchdringung, mit bestehendem Angebot auf dem bisherigen Markt.
- Eine Marktentwicklung, indem man sich mit dem bestehenden Angebot auf neue Märkte konzentriert.
- Eine Produktentwicklung, bei der man sich mit einer neuen Angebotsgestaltung auf dem bisherig bestehenden Märkten orientiert.
- Eine Diversifikation, wo man versucht mit Hilfe einer neuen Angebotsstruktur auf neuen Märkten erfolgreich aufzutreten.

**Abbildung 24: Marktfeldstrategien**

<p><b>MARKT</b></p> <p><b>PRODUKT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kassenpatienten (stationäre Kuren und ambulante Therapien)</li> <li>• älteres Klientel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationale Gäste</li> <li>• Business Leute (Manager, ...)</li> <li>• Selbstzahler</li> <li>• Schüler und Studenten</li> <li>• Zusatzversicherungsgäste</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herz-Kreislauf</li> <li>• Halte-Stützapparat</li> <li>• Atemwegserkrankungen</li> <li>• Hauterkrankungen</li> <li>• Kinderkuren</li> </ul>	<p><i>Marktdurchdringung</i></p>	<p><i>Marktentwicklung</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychische- u. psychiatrische Erkrankungen</li> <li>• Bewegungstherapeutische und sportmedizinische Anwendungen</li> <li>• Urologie, "Check-ups", "burn-out", usw.</li> </ul>	<p><i>Produktentwicklung</i></p>	<p><i>Diversifikation</i></p>

Quelle: Basierend auf Ansoff, zitiert nach Scheuch, F. (1996). *Marketing*. (5. Auflage). München: Vahlen., S. 127-128.

#### **4.2.2.1 Marktdurchdringung**

Das bisherige Angebot ist zu oberflächlich und damit nicht mehr geeignet sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Die wirklichen Stärken, welche sich bei den Indikationen der Atemwegserkrankungen und der Haut befinden, wurden zu wenig forciert und gingen in der Angebotsgestaltung unter. Für Herz-Kreislaufpatienten ist Bad Gleichenberg nicht ausgerichtet und im Bereich des Halte- und Stützapparates ist das Angebot zu groß.

Die Zielgruppe der Kassenpatienten ist eine nicht zu unterschätzende Größe am Markt, jedoch liegt die Zukunft nach wirtschaftlichen und strategischen Gesichtspunkten nicht in dieser Zielgruppe.

#### **4.2.2.2 Marktentwicklung**

Auch dabei gilt, dass das vorhandene Angebot sich zu wenig differenziert und sich von der Konkurrenz nicht abgrenzen kann. Neue Märkte beinhalten sehr viel Potential, jedoch bedarf es eine gewisse Zeit, um sich neuen Zielgruppen zu öffnen und diese erfolgreich anzusprechen.

#### **4.2.2.3 Produktentwicklung**

Speziell am neurologischen Bereich könnte man mit Therapien gegen psychische- und psychiatrische Erkrankungen den bisherigen Markt der Kassenpatienten wieder aufrollen. Es gibt so gut wie kein Angebot auf diesem Sektor und der Bedarf ist mit laufendem Zuwächsen groß. Aufpassen muss man dabei auf die Kompatibilität der Zielgruppen.

#### **4.2.2.4 Diversifikation**

Mit einer neuen Angebotsgestaltung könnte man sich geschickt von Mitbewerbern abgrenzen, gezielt neue Zielgruppen ansprechen und sich am

Markt erfolgreich ausrichten. Neue Angebote auf neuen Märkten benötigen jedoch Zeit um sich zu etablieren. Außerdem besteht das Risiko, dass das Angebot vom Markt nicht wie geplant angenommen wird und es dadurch zu wirtschaftlichen Engpässen kommt.

#### **4.2.2.5 Resümee**

Der größte Erfolg liegt in einer ausgeklügelten Mischung der Produkt- und Marktkombination. Um eine Differenzierung zu erreichen, ist eine Neuausrichtung des Angebotes und der angesprochenen Zielgruppen unumgänglich. Die Selbstzahlermärkte beinhalten sehr viel Potential, sowohl in ihrer Marktgröße, als auch in ihrer Kaufkraft. Auch Gäste mit Zusatzversicherungen werden in Zukunft eine lukrative Zielgruppe abgeben. Dabei sollte man sich auf die persönliche, individuelle Betreuung konzentrieren. Bei einem Check-up, einem persönlich und ganzheitlich ausgerichteten Therapie- und Trainingsplan, sowie einer Erhebung des Zustandes nach dem Aufenthalt, indem man dem Gast ein Feedback gibt, sollte dem Gast ein vertrauenswürdiges, kompetentes und gutes Gefühl vermittelt werden. Es ist wichtig, dass der Gast während der Maßnahmen zum Salutogenese-Prozess nie das Gefühl verliert, im Urlaub zu sein. Familienangehörige (Partner, Kinder) sollten dabei bewusst in den Gesundheitsprozess eingebaut werden, zum Beispiel durch das gemeinschaftliche Absolvieren von Bewegungsprogrammen. Auf jeden Fall, sollte man mit dem Gast auch nach seinem Aufenthalt weiter Kontakt halten, sich regelmäßig nach seinem gesundheitlichen Zustand erkundigen und somit im Sinne des Customer Relationship Managements dem Gast, das Gefühl in guten Händen zu sein, vermitteln.

Die Stärke der Therapie- und Thermen AG Bad Gleichenberg sollte dabei in der medizinischen Kompetenz liegen. Ärztliches Fachwissen, kompetente Mitarbeiter und ein qualitativ hochwertiges Therapie- und Behandlungsangebot sollten die Kernkompetenzen des Gesundheitsresorts werden.

Das historisch gewachsene Know-how und der nach wie vor vorhandene gute Ruf seitens der Atemwegs- und Hauterkrankungen sollten revitalisiert und forciert werden. Zusätzlich sollte man eine aktuelle Wasseranalyse durchführen, die die spezifische Heilkraft gegen diese Indikationen belegen.

Herz-Kreislaufkrankungen sollten aus der Angebotsgestaltung genommen werden. Man verliert die Glaubwürdigkeit einer Spezialistenrolle, wenn man alles abzudecken versucht. Den großen, wettbewerbsintensiven Pool des Halte- und Stützapparates könnte man auf die Jugend verlegen. Indem man sich bei dieser Indikationsgruppe speziell auf Kinder und Jugendliche ausrichtet, behält man dieses Angebot und entzieht sich gleichzeitig dem Wettbewerbsdruck. Außerdem kann man auf bereits gesammelte Erfahrungen seitens der Kinderkuren zurückgreifen.

Jegliche Behandlungen sollten dabei ganzheitlich ausgerichtet sein. Aktiver sportmedizinischer und physiotherapeutischer Input, sowie fachmännische Ernährungs- und Gesundheitsberatung sollten dabei nicht fehlen. Ein zusätzliches Angebot von Fortbildungskursen könnte dabei die Attraktivität weiter steigern.

Die große Gruppe der Kassenpatienten könnten dabei als wirtschaftliche Überbrückung bis zur erfolgreichen Zielgruppenneuakquirierung dienen. Jedoch muss man dabei geschickt vorgehen, damit man nicht während der neuen, exklusiveren Ausrichtung wieder zurück in das bisherige, „billige“ Kurimage verfällt. Mit einem zusätzlichen Angebot gegen psychisch- und psychiatrischen Erkrankungen könnte man sich für öffentliche Kassen wieder als interessanter Partner verkaufen. Neurologische Erkrankungen treten häufig in Kombination mit Beschwerden im Bereich des Halt- und Stützapparates auf. Dadurch würde auch diese wettbewerbsgesättigte Indikationsgruppe für Bad Gleichenberg wieder interessant werden.

Im neurologischen Bereich könnte man in weiterer Folge, Synergieeffekte und fließende Übergänge zu Burn-out betroffenen Selbstzahlern herstellen.

Die Gruppe der Schüler und Studenten könnte man durch gezielte Koordination von Kundenströmen als Tagesgäste im Profit Center „Therme“ nutzen.

Lange vergessene Methoden wie die Traubentrinkkur oder die Thermalwassertrinkkur könnte man wiederbeleben und vermarkten. Mit seltenen Therapieformen (z.B. Hypotherapie) oder komplett neuen Methoden (z.B. Darmspülung mit Thermalwasser) könnte man speziell in der wichtigen Anfangsphase Aufsehen erregen.

### **4.3 Unique Selling Proposition (USP)**

- Natürliche Ressourcen
- Medizinische Kompetenz und Know-how der Mitarbeiter
- Traditionelle Kernkompetenzen im Bereich der Lunge und Haut (große Reputation und weit verbreitetes Image)
- Kompetenzzentrum Fachhochschule und Hotelfachschule
- Traditionelle Behandlungs- und Therapieformen revitalisieren (z.B. Traubentrinkkur, Thermalwassertrinkkur und Thermalwasserinhalationen)
- Mögliche neue Behandlungs- und Therapieformen (z.B. Darmspülung mit Thermalwasser, Hypotherapie, ...)
- Neue Indikationen (z.B. im psychischen- und psychiatrischen Bereich – „Stressmanagement“, „Burn-out“)

## **5 Zusammenfassung**

Zielsetzung dieser Arbeit war es, durch neue Sichtweisen und mögliche Optionen, einen Beitrag zur Neupositionierung der Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg zu leisten. Dazu sollte die Wettbewerbssituation umfassend erläutert und die Angebotsgestaltung, sowie potentielle Zielgruppen herausgearbeitet werden.

Die touristische Wertschöpfung spielt in Österreich eine wichtige Rolle. Dabei erreichte die Thermenbranche im Jahr 2004 ein Volumen von 132 Millionen Euro, wobei ein wesentlicher Teil auf das steirische Thermenland fiel.

Trotz positiver Nachfragetendenzen verschärft sich der Wettbewerb aufgrund Überkapazitäten am Thermenmarkt. Österreich und insbesondere die Steiermark und Burgenland verfügen über ein sehr dichtes und überwiegend undifferenziertes Thermenangebot. Durch preis-leistungstarker Angebote aus dem benachbarten Ungarn und Slowenien wird der Verdrängungswettbewerb zusätzlich beschleunigt.

Aus diesem Grund ist eine klare Profilierung mit dem Fokus auf eine differenzierte Angebotspositionierung von entscheidender Wichtigkeit. Nur so kann man einer eventuell, bevorstehenden Marktberreinigung entgegenwirken.

Die Resultate der empirischen Untersuchung haben gezeigt, dass sich die Thematik Gesundheit, Wohlbefinden und Prävention auch in Zukunft weiter dynamisch entwickeln wird. Die Tendenz geht weg von passiver Wellness hin zur aktiven Gesundheitsorientierung. Im Rahmen der Angebots-spezialisierung, sollte sich Bad Gleichenberg ganz klar in Richtung Medical spa orientieren. Einer authentischen Kombination von moderner, medizinischer Behandlung und ganzheitlich betreutem Urlaubsgefühl.

Die Basis bilden:

- vorhandenes Know-how,
- kompetente Mitarbeiter
- traditionelles Image,
- hohe Qualitätsstandards
- hervorragende, natürliche Ressourcen.

Die Indikationen Lunge und Haut sollten als traditionelle Stärken weiter vertieft werden.

Dabei könnte man eine aktuelle Thermalwasseranalyse, deren heilende Wirkung sich vom Wettbewerb abhebt medial vermarkten. Erfahrungen seitens der Kinderkuren, sollten forciert und mit deren Hilfe mitbewerbersättigte Indikationsgruppen, wie das des Halte- und Stützapparates neu angesprochen werden.

Neue Märkte, wie das der

- psychischen- und psychiatrischen Erkrankungen (z.B. leichte Depressionen, Burn-out, Stresssyndrome),
- neue und traditionelle Therapie- und Behandlungsmethoden (z.B. Thermalwasserinhalation, Traubentrinkkur, usw.)

sollten eruiert werden.

Die Fachhochschule und die Tourismusschule sollten als wissenschaftliche und praktische Kompetenzzentren aktiv genutzt werden.

Das Gesundheitsresort sollte sich strategisch auf Selbstzahlermärkte ausrichten. Die Übergangsphase könnte man aus dem großen Pool der Kassenpatienten decken, jedoch nur, wenn man es schafft die Gästeströme zu koordinieren und man daraus keine langfristigen Imageverluste („klassische Kur“) einführt. Angebotserweiterungen am neurologischen Bereich könnten die Zahlen an stationären Kuren erheblich steigern.

Bad Radkersburg hat im Bereich der modernen Kur eine beachtliche Stellung eingenommen und gehört mit Bad Tatzmansdorf und Bad Waltersdorf zu den wesentlichsten Konkurrenten. Aktive Marketingaktionen könnten Ärzte und Patienten im regionalen Umfeld wieder davon überzeugen, Bad Gleichenberg als Destination für ambulante Kuren zu wählen.

Für ein Luxusresort ist Bad Gleichenberg derzeit nicht ausgerichtet. Neben einem auf absolut exklusiven und qualitativ höchsten Standards befindlichen Angebot, müssten auch die Rahmenbedingungen, wie die regionale Infrastruktur und Fragen der Erreichbarkeit geklärt werden. Ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil und internationale Beziehungen müssten gegeben sein, um am internationalen Markt Aufsehen zu erregen und die exklusive



Gästeschicht nach Bad Gleichenberg zu locken. In fünf bis zehn Jahren könnte man aus dem Gesundheitsresort entwickelte medizinische Kernkompetenzen, als Synergieeffekte nützen und mit einer bis dahin positiv entwickelten Infrastruktur neu an das Projekt herangehen.

## 6 Literatur

Ablinger&Garber GmbH. (2005). *TourismusManagerAustria. Wissen für die Praxis*. Hall: Ablinger&Garber GmbH.

Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme. (1989). *Gesundheitstourismus. Von der traditionellen Badekur zu modernen Formen des Gesundheitstourismus*. (30. Auflage). St. Gallen: Éd. AIEST.

*Auf den Spuren der Geschichte*. (o.D.). Download vom 07. April 2006, von <http://www.bad-gleichenberg.at/badgleichenberg/index.cfm?action=frames&resolution=1024>

*Bad Gleichenberg*. (2005). Download vom 11.04.2006 vom Amt der steiermärkischen Landesregierung, <http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/10058452/e2168be0/60403.xls>

Bastian, H., Born, K. & Dreyer, A. (2000). *Kundenorientierung im Touristikmanagement. Strategie und Realisierung in Unternehmensprozessen: Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit*. (2. Auflage). Wien: Oldenburg.

Becker, J. (1996): Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung. In: Tomczak, T.; Rudolph, T. & Roosdorp, A. (Hg.), *Positionierung-Kernentscheidung des Marketing*. St. Gallen: Thexis.

Becker, J. (2000). *Marketing Strategien. Systematische Kursbestimmung in schwierigen Märkten*. München: Vahlen.

Becker, J. (2001). *Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. (7. Auflage). München: Vahlen.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2002). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske + Budrich.

Breidenbach, R. (2002). *Freizeitwirtschaft und Tourismus*. Wiesbaden: Gabler.

Burger, E. & Rothschedl, J. (2004). *Wintertourismus 2004*. Download vom 11.04.2006 vom Amt der Statistischen Landesregierung, [http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/10003178/e0b22fde/WHJ2004-Pub-4\\_04\\_REPARIERT.pdf](http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/10003178/e0b22fde/WHJ2004-Pub-4_04_REPARIERT.pdf)

Der Sonne entgegen. In Österreichs „Sonnenland“, vor der Kulisse kraftvoller Landschaften: Vier große Thermenzentren und fünf neue Spa-Hotels. (2005). *RELAX Magazin 2005*, 11.

Dietrichstein, H. (2004). Thema Wellness 1: Alles im Fluss. *Fach-Magazin für Tourismus, Gastronomie, Hotellerie und Grossverbrauch/Industrie*, 3. Download vom 14. November 2005, von [http://www.fm-online.at/jaos/page/main\\_archiv\\_content.tpl?ausgabe\\_id=81&article\\_id=10011410](http://www.fm-online.at/jaos/page/main_archiv_content.tpl?ausgabe_id=81&article_id=10011410)

Freyer, W. (1998). *Globalisierung und Tourismus*. Dresden: FIT.

„Frischzellenkur“ für Bad Gleichenberg. (2005, 15. Jänner). Salzburger Nachrichten. Download vom 14. November 2005, von <http://www.upperaustria.net/marktplatz/artikel/1360072.html>

Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: WUV.

Fuksas, A. (2000). *Bad Gleichenberg. Seine Heilquellen und das balneologische Angebot*. Bad Gleichenberg: Anatol P. Fuksas.

Geffroy, E. (2000). *Ich will nach oben. Glück ist ein System. Brechen Sie zuerst alle Regeln*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.

*Gemeinde Bad Gleichenberg*. (o.D.). Download vom 10.04.2006, von [http://tqi19.telekom.at/portal/page?\\_pageid=60,31623&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://tqi19.telekom.at/portal/page?_pageid=60,31623&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Gisser, R. (2005). *Recent Demographic Trends in Austria until 2004*. In Vienna Yearbook of Population Research 2005. Download vom 04.04.2006 von der Webseite des Vienna Institute of Demography of the Austrian Academy of Sciences, [http://www.oeaw.ac.at/vid/p\\_austriandataandtrends.shtml](http://www.oeaw.ac.at/vid/p_austriandataandtrends.shtml)

Haan, V. (1998). *Bad Gleichenberg. Von der römischen Heilquelle bis zur Gegenwart*. Graz: Verlags- und Vertriebs-GmbH.

Haworth, J. & Veal, A. (2004). *Work and Leisure*. New York: Routledge.

Hehenberger, C. (1995). *Die Zukunft fest im Griff: Trends, die unser Leben und die Wirtschaft verändern; eine weltweit einzigartige Umsetzung von Trends in Unternehmens- und Marketingkonzepte*. Wien: Ueberreuter.

Hermann, A. & Homburg, C. (2000). *Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*. (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Hörschgen, H. (1993). *Marketing-Strategien – Konzepte zur Strategienbildung im Marketing*. Ludwigsburg: Wiss. und Praxis.

Illing, K. (2002). *Zeit für Seele & Selbst. Märkte und Trends im Tourismus für Entspannung und mentale Fitness*. Berlin: TDC.

International SPA Association (2004). *2004 Spa Industry Study. A Profile of the Spa Industry in the United States & Canada*. Lexington: ISPA.

Keegan, W., Schlegelmilch, B. & Stöttinger, B. (2002). *Globales Marketing-Management. Eine europäische Perspektive*. München: Oldenbourg.

Kohl, M. (1998). *Qualität im Tourismus*. Wien: Österreichischer  
Wirtschaftsverlag.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. (7. Auflage). London: Prentice-Hall International.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management. The Millenium Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. & Bliemel, F. (2006). *Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung*. (10. Auflage). München: Pearson Studium.

Kreilkamp, E. (1987). *Marketing-Management. Strategisches Management und Marketing*. (11. Auflage). Berlin: de Gruyter.

Kreuzer Fischer & Partner Consulting GmbH. (2005). *Thermen in Österreich 2005*. Wien: Kreuzer Fischer & Partner Consulting GmbH.

Kühn, R. & Jenner, T. (1998). *Angebotspositionierung. Eine praxisorientierte Einführung. Bd. 2. GfM-Manual.* Zürich:Wird.

Kuß, A. & Tomczak, T. (2004). *Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung.* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung: Bd. 2. Methoden und Techniken.* (3. Auflage). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Lehndorff, S. (2001). *Weniger ist mehr. Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik.* Hamburg: VSA.

Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2005). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen.* (4. Auflage). Zürich: Versus.

Matys, E. (2004). *Dienstleistungsmarketing. Kunden finden, gewinnen und binden.* Frankfurt: Redline.

Marks, U.G. (1994). *Neuproduktpositionierung in Wettbewerbsmärkten: Bd. 6. Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation.* Wiesbaden: DUV.

Mayer M. (2004). *Steiermark. Regionale Einkommensstatistiken unselbstständig Beschäftigter 2003.* Download vom 11.04.2006 vom Amt der Statistischen Landesregierung,  
<http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/10003178/c8bb2dc7/Publikation.pdf>

Meffert, H. (2000). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unernehmensführung.* (9. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

- Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J. & Lasslop, I. (2003).  
*Luxusmarkenstrategie*. (Arbeitspapier Nr. 164, Wissenschaftliche  
Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster).
- Meyer, J.A. (1999). *Regionalmarketing. Grundlagen, Konzepte, Anwendung*.  
München: Vahlen.
- Opaschowski, H. (2002). *Tourismus – eine systematische Einführung: Bd. 3.  
Analysen und Prognosen*. (3. Auflage). Opladen: Leske und Budrich.
- Pepels, W. (2001). *Kommunikations-Management. Marketing-  
Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation*. (4. Auflage). Stuttgart:  
Schäffer-Poeschel.
- Porter, M. (1999). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von  
Branchen und Konkurrenten*. (10. Auflage). Frankfurt: Campus.
- Porter, M. (2000). *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und  
behaupten*. (6. Auflage). Frankfurt: Campus.
- Roth, P. & Schrand, A. (2003). *Touristikmarketing. Das Marketing der  
Reiseveranstalter, Verkehrsträger und Tourismusdestinationen*. (4.  
Auflage). München: Franz Vahlen.
- Rudolph, H. (2002). *Tourismus-Betriebswirtschaftslehre: Managementwissen  
für Studium und Praxis*. (2. Auflage). München: Oldenbourg.
- Scheuch, F. (1996). *Marketing*. (5. Auflage). München: Vahlen.
- Schipfer, R. (2005). Der Wandel der Bevölkerungsstruktur in Österreich.  
Auswirkungen auf Regionen und Kommunen. 51. Download vom

04.04.2006 von der Webseite des Österreichischen Instituts für  
Familienforschung,  
[http://www.oif.ac.at/aktuell/wp\\_51\\_demographischer\\_wandel.pdf](http://www.oif.ac.at/aktuell/wp_51_demographischer_wandel.pdf)

Schnell, R., Hill, P. & Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen  
Sozialforschung*. (6. Auflage). München: R. Oldenbourg.

Seitz, E. & Meyer, W. (2006). *Tourismusmarktforschung. Ein  
praxisorientierter Leitfaden für Touristik und Fremdenverkehr*. (2.  
Auflage). München: Franz Vahlen.

Smeral, E. (1994). *Tourismus 2005. Entwicklungsaspekte und Szenarien für  
die Tourismus- und Freizeitwirtschaft*. Wien: Ueberreuter.

Smeral, E. (2003). *Die Zukunft des internationalen Tourismus.  
Entwicklungsperspektiven für das 21. Jahrhundert*. Wien: Linde.

Sobotka, T., Lutz, W. & Philipov, D. (2005). *“Missing Births”: Decomposing  
the Declining Number of Births in Europe into Tempo, Quantum, and Age  
Structure Effects*. Download vom 04.04.2006 von der Webseite des  
Vienna Institute of Demography of the Austrian Academy of Sciences,  
[http://www.oeaw.ac.at/vid/p\\_demographicresearchpapers.shtml](http://www.oeaw.ac.at/vid/p_demographicresearchpapers.shtml)

Spatenstich & Baubeginn der etwas anderen Art. Am 23. September wurde  
in Bad Gleichenberg der Baubeginn für das Gesundheits- und  
Thermenresort Bad Gleichenberg gefeiert. (2005, Mai). *Gleichenberger  
Nachrichten*, 75, 2-3.

Statistik Austria. (2005). *Tourismus in Österreich 2004*. Wien: Österreich  
GmbH.

- Steinbach, J. (2003). *Tourismus. Einführung in das räumlich-zeitliche System*. München: Oldenbourg.
- Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg. (o.D.). *Therapieüberblick. Indikatoren für eine Kur in Bad Gleichenberg*. Download vom 13.04.2006, von <http://www.kurtherme.at/kurzentrums/therapieueberblick/>)
- Thermenflieger. Wer aus Düsseldorf, Frankfurt oder München die neuen „Spa-Flieger“ nach Graz nimmt, hat gleich vier Wellness-Regionen zur Auswahl. (2005). *RELAX Magazin 2005*, 46.
- Tomczak, T., Rudolph, T. & Roosdorp, A. (1996). *Positionierung. Kernentscheidung des Marketing*. St. Gallen: Thexis.
- Tourismusstatistik Aktuell - KLJ 2005*. (2005). Download vom 10.04.2006 vom Amt der steiermärkischen Landesregierung, <http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/10151235/c6e0e670/HLPROD2005KLJ.xls>
- Trout, J. (1996). *New positioning. Das Neueste zur Business-Strategie Nr. 1*. Düsseldorf: ECON.
- Trout, J. & Ries, A. (2001). *Positioning. The Battle for Your Mind*. (20. Auflage). New York: McGraw-Hill.
- Zolles & Edinger GmbH. (2005). *Detailprüfung. Thermenprojekte Steiermark 2005*. (Endbericht, Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Graz).



## Anhang

### Gesprächsleitfaden über die „Positionierung der neuen Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg“

#### Allgemein

Welche Entwicklungen sehen Sie allgemein am gesundheitstouristischen Markt?

Welche Entwicklungen sehen Sie im Kurbereich? (Zuzahlungsbeträge <-> Selbstbehalt, Entwicklung der öffentlichen Finanzierung; Einschätzung des Gesundheitssystems in 20 Jahren)

Wie stufen Sie das Gesundheitsbewusstsein der Österreicher ein und wo sehen Sie deren zukünftigen Schwerpunkte?

Welche Trends und welches Potential sehen Sie für die Zukunft?

Was fällt Ihnen spontan zu Bad Gleichenberg ein?

Welche Rolle im Wettbewerb spielte der Kurort Bad Gleichenberg Ihrer Meinung nach bisher?

Wie beschreiben Sie die bisherige Zielgruppe Bad Gleichenbergs?

Wie beschreiben/beurteilen Sie die Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg (bisheriger Zustand)?

Wo positionieren Sie Bad Gleichenberg in der folgenden Darstellung? Wo positionieren Sie, Ihnen bekannte und vergleichbare Einrichtungen? (Koordinatendarstellung und Schreibwerkzeug vorlegen)

#### Standort

Wie wichtig ist der Standort für ein Gesundheitsressort?

Welche Kriterien bestimmen einen guten Standort?

Wo sind die Vor- und Nachteile des Standortes Bad Gleichenberg?

Haben Sie Verbesserungsvorschläge zum Standort Bad Gleichenberg?

Was bedeutet für Sie optimale, regionale Infrastruktur?

**[ Nur für Ärzte und Versicherungsträger:**

Nach welchen Kriterien werden Kuranstalten und Patienten zugeordnet? ]

**Luxusressort:**

Ein Fünf-Sterne-Hotel in Bad Gleichenberg! Wie passend würden Sie diesbezüglich den Standort und die Infrastruktur beurteilen?

**Angebots- und Preisgestaltung**

**Gesundheitsressort (Therme, Therapie):**

Welche Überlegungen gibt es Ihrer Meinung nach im Produktbereich, die in der Zukunft verstärkt angesprochen und immer wichtiger werden?

Die derzeitige Angebotsstruktur im Therapiebereich ist folgendermaßen ausgerichtet:

- Herz-Kreislauf
- Obere- und untere Atemwege
- Halte- und Stützapparat
- Hauterkrankungen (Neurodermitis, Psoriasis)

Was halten Sie davon? (Konkurrenzfähig?)

Welche Note geben Sie der Angebotsstruktur? (Schulnotensystem)

**[ Nur für Ärzte und Versicherungsträger:**

Wo sehen Sie die Abgrenzung zwischen Wellness und Gesundheit bzw. wo befindet sich Ihrer Meinung nach die Schnittstelle? (speziell auch in der Angebotsgestaltung) ]

Was soll Bad Gleichenberg Ihrer Meinung nach bei der Angebotsgestaltung besonders berücksichtigen?

**Luxusressort:**

Wie soll man die Angebotsstruktur des Hotels (5 Stern) gestalten, um für Gäste attraktiv zu sein und sich von der Konkurrenz zu differenzieren? (Besuchsgrund und Erwartungshaltung)

Wer ist der potentielle Gast?

Wie kann die Preispolitik aussehen? (Preisgestaltung)

### **Ausblick**

Wie kann bzw. wird die neue Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg Ihrer Meinung nach den Wettbewerb beeinflussen?

Was meinen Sie, welche Stellung wird das neue Gesundheitszentrum Bad Gleichenberg im Wettbewerb einnehmen können?

Wie wird/soll sich Ihrer Meinung nach das Gästeprofil verändern? (Abgesehen vom Luxusressort)

Welche Zielgruppen soll man nach Fertigstellung des Projektes Ihrer Meinung nach explizit ansprechen? (Sowohl Gesundheitszentrum als auch Luxusressort)

Welche Art und welchen Umfang der Marktbearbeitung erachten Sie für Bad Gleichenberg als sinnvoll? (Sowohl Gesundheitszentrum als auch Luxusressort)/(differenziert-undifferenziert; gesamter Markt oder einzelne Segmente; regional-national-international)

Welche Stärken und welche Schwächen lassen sich aus Ihrem Blickwinkel erkennen? (Sowohl Gesundheitszentrum als auch Luxusressort)

Wo sehen Sie die stärkste Konkurrenz? (Sowohl Gesundheitszentrum als auch Luxusressort)

Wenn man Bad Gleichenberg mit anderen Therapie und Thermen Destinationen vergleicht, kann man da den Wettbewerb irgendwie eingliedern?

Wie kann man Chancen erhöhen? Wie kann man Risiken verringern? (Sowohl Gesundheitszentrum als auch Luxusressort)

Abschließend die Frage: Wie wurden Sie über die Neuausrichtung der Therapie und Thermen AG Bad Gleichenberg informiert? (Informationsgrad)