

Fakultät für
Tourismus



HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN · FH
MÜNCHEN

„SCHLIERSEE – HIER WOHT DAS GLÜCK“

VERBESSERUNG DER TOURISTISCHEN
DIENSTLEISTUNGSKETTE IN SCHLIERSEE



ABSCHLUSSBERICHT

ERARBEITET VON STUDENTEN DER HOCHSCHULE MÜNCHEN

FAKULTÄT FÜR TOURISMUS

STUDIENGANG TOURISMUSMANAGEMENT

MÜNCHEN, IM JULI 2011

Kurzfassung

Im Rahmen einer Fallstudie oblag es einer Gruppe von 16 Studenten der Hochschule München, die Tourismusdestination Schliersee/Spitzingsee hinsichtlich ihrer aktuellen Situation und möglichen Entwicklungspotentialen, insbesondere im Hinblick auf die Servicezertifizierung „ServiceQ“, zu analysieren, zu bewerten und denkbare Lösungsansätze aufzuzeigen. Dabei kamen wir zu folgendem Ergebnis:

Um den langfristigen Erfolg der Destination im Markt zu sichern, ist es notwendig, sich auf eine bzw. einige wenige Zielgruppen festzulegen. Diese sollten hierbei jedoch nicht nach demographischen Merkmalen ausgewählt werden, sondern sich an den Bedürfnissen der Gäste orientieren (Erholung und Naturerlebnis). Damit einhergehend muss ein passendes Alleinstellungsmerkmal (USP) definiert werden, um sich aktiv von Konkurrenten abzugrenzen und um einen tatsächlich wahrnehmbaren, zusätzlichen Kundennutzen zu schaffen.

Grundlegend ist es erforderlich, vorhandene Attraktoren intensiver zu bewerben sowie die touristische Infrastruktur und Produkte zu modernisieren und genauer auf die Bedürfnisse der Gäste abzustimmen. Auf dieser Basis kann anschließend die Entwicklung hin zu einer höheren Servicequalität erfolgen. Dabei sollte der Dienstleistungsgedanke von allen Akteuren entlang der touristischen Servicekette getragen werden. Von einer Zertifizierung als „Q-Stadt“ raten wir zum jetzigen Zeitpunkt ab, da dies keine Lösung der grundsätzlichen Probleme der Destination darstellt.

Kritisch sehen wir zudem die Vermarktung Schliersees unter der Dachmarke „Alpenregion Tegernsee Schliersee“. Eine organisatorische Zusammenarbeit ergibt in bestimmten Bereichen Sinn, eine gemeinsame Vermarktung empfehlen wir jedoch nicht, da hinsichtlich Zielgruppen, Ambiente etc. zu große Unterschiede bestehen.

Abschließend möchten wir zur Änderung des Slogans in „Schliersee - Hier wohnt das Glück“ anregen, welcher mehr Bezug zur Destination aufweist als der bisherige.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Ausgangslage	1
1.1 Interessen und Organisation	Error! Bookmark not defined.
1.2 Tourismus-Infrastruktur in Schliersee	3
1.2.1 Beschilderung	3
1.2.2 Kurkarte und Informationen über deren Leistungen	3
1.2.3 Mobilität vor Ort	4
1.2.4 Gastgeberverzeichnis	5
2. Ergebnisse der Gespräche mit den Verantwortlichen	6
2.1 Gästeinformation	6
2.1.1 Standort und Öffnungszeiten der Gästeinformation	6
2.1.2 Meldescheinsystem	7
2.1.3 Internetauftritt	7
2.1.4 Aktivitäten der Gästeinformation	8
2.2 Masterplan	9
2.3 Zielgruppen	13
2.3.1 Ausgangslage	13
2.3.2 Möglichkeiten und Vorschläge für das weitere Vorgehen	14
2.3.3 Zielgruppengerechte Vermarktung des Angebots	15
2.4 Alleinstellungsmerkmal und Wettbewerber	16
2.4.1 Alleinstellungsmerkmal: USP & ESP von Schliersee	16
2.4.2 Wettbewerb/Konkurrenz Schliersee-Tegernsee	18
2.5 Geschichtliche Hintergründe und deren Auswirkung	18
2.6 „ServiceQ“	20
3. Ergebnisse der Gästebefragung & Mystery-Checks	25
3.1 Ausgangslage	25
3.2 Typologie der Reisenden und deren Reismotive	26
3.3 Die Gästezufriedenheit	27
3.3.1 Positive Einflussfaktoren auf die Gästezufriedenheit und Handlungsempfehlungen	27
3.3.2 Negative Einflussfaktoren auf die Gästezufriedenheit und Handlungsempfehlungen	28
3.3.3 Besondere Erkenntnisse durch die Gästebefragung	29
3.4 Erkenntnisse durch den Mystery-Check	30
4. Attraktoren und Innovationen	32

4.1	Natürliche Attraktoren.....	32
4.1.1	Der Schliersee und die Insel Wörth.....	32
4.1.2	Landschaft und Berge.....	33
4.2	Künstliche Attraktoren.....	35
4.2.1	Veranstaltungen/Events als Attraktor	35
4.2.2	Slyrs	35
4.2.3	Markus Wasmeier Bauernhof- und Wintersportmuseum	36
4.2.4	Vitalwelt	37
4.2.5	Schliersbergalm	39
5.	„Schliersee - Hier wohnt das Glück!“	40
	Anhang	41
6.	Die ServiceQ Zertifizierung.....	42
6.1	Entstehung von ServiceQ	42
6.2	Aufbau der Zertifizierung.....	43
6.3	Ablauf der Zertifizierung	44
6.4	Vorteile für die Q-Stadt	45
6.5	Vorteile für das Unternehmen	45
6.6	Vorteile für den Kunden.....	46
6.7	Kritische Momente	47
6.8	Zeitumfang einer Zertifizierung	47
6.9	Kosten der Zertifizierung.....	48
6.10	Hindernisse.....	48
6.11	Gesamtfazit – ServiceQ für Schliersee?.....	50
	Literaturverzeichnis.....	52

Abkürzungsverzeichnis

ATS	= Alpenregion Tegernsee Schliersee
BTG	= Bayern Tourist GmbH
ESP	= Emotionale Aufladung (Emotional Selling Proposition)
GF	= Geschäftsführer
GI	= Gästeinformation
MA	= Mitarbeiter
SWOT	= Stärken-Schwächen-Analyse [S trengths (Stärken), W eaknesses (Schwächen), O pportunities (Chancen), T hreats (Risiken)]
TTT	= Tegernseer Tal Tourismus
USP	= Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition)

1. Ausgangslage

1.1 Interessen und Organisation

Die Entwicklung der Marktgemeinde Schliersee, die die Rahmenbedingungen für Schliersee als Destination setzt, und ebenso die Vermarktung des Tourismus in Schliersee werden von einer ganzen Reihe von zum Teil recht unterschiedlichen Akteuren bestimmt. Diese verfolgen verschiedene Interessen, welche sich teilweise ergänzen, z.T. aber auch im Widerspruch zueinander stehen.

Um die unterschiedlichen Interessen besser einschätzen zu können und damit auch die Umsetzbarkeit der in diesem Bericht entwickelten Vorschläge zu gewährleisten, sollen zunächst die von uns interviewten und berücksichtigten Akteure kurz genannt werden.

Als Träger der öffentlichen Belange der Marktgemeinde tritt zunächst die Stadtverwaltung in Erscheinung, an deren Spitze der Bürgermeister steht. In der Wahrnehmung der Interessen der Gemeinde wird er unterstützt vom Geschäftsführer. Hinzu kommt der Gemeinderat. Alle drei haben für die Entwicklung der Marktgemeinde als Ganzes Sorge zu tragen. Dies schließt die Entwicklung des Fremdenverkehrs mit ein, geht jedoch über dessen Belange deutlich hinaus.

Die Gästeinformation als Teil der Gemeindeverwaltung ist für die Vermarktung von Schliersee als Tourismusdestination zuständig. Ferner ist sie Anlaufstelle für den Gast und Ansprechpartner für alle Gäste, die sich für eine Reise nach Schliersee interessieren.

Die touristischen Leistungsträger, also Hoteliers, Gastwirte und weitere touristische Dienstleister, sind von allen Beteiligten in Schliersee diejenigen, die am intensivsten mit jedem einzelnen Gast in Kontakt treten, und ihre Prosperität ausschließlich dem Gast verdanken. Die Qualität ihrer Dienstleistungen bestimmt in Summe zu einem wesentlichen Teil die Erfahrung des Gastes in Schliersee, und damit den Wunsch, wiederzukommen.

Besitzer von Grund und Boden in Schliersee, sowie Besitzer von Immobilien, aber auch Immobilien-Projektentwickler verfolgen demgegenüber nicht unbedingt das

Interesse, die Entwicklung der Gemeinde als Tourismus-Destination zu fördern. Zwar können auch sie vom Tourismus profitieren, aber die Interessen der einheimischen Bevölkerung, des nicht-touristischen Gewerbes, sowie die Gewinnmaximierungs-Interessen nicht in Schliersee ansässiger Investoren spielen für sie ebenfalls eine große Rolle.

Die einheimische, nicht im Tourismus tätige oder vom Tourismus lebende Bevölkerung ist mit ihren Interessen ebenso in die Betrachtung mit einzubeziehen.

Und schließlich sind übergeordnete und benachbarte Gebietskörperschaften beteiligt und interessiert an der Entwicklung in Schliersee: vor allem die Anrainer-Gemeinden des benachbarten Tegernsee, sowie der Landkreis Miesbach, in dem Tegernsee und Schliersee liegen, haben Interessen, die nicht in allen Fällen deckungsgleich sind mit denen der Schlierseer.

Diese Vielzahl von Beteiligten in Schliersee zeitigt ein sehr heterogenes, uneinheitliches Produkt, welches zudem sehr unkoordiniert vermarktet wird. Außer der kommunalen *Gästeinformation*, die allgemeine Informationen bereitstellt, bietet der *Schlierseer Gästeservice* Zimmervermittlung und auch Ausflüge an. Der *Fremdenverkehrsverein Schliersee* ist ebenfalls mit einem Unterkunftsnachweis und Veranstaltungstips im Internet präsent. Auch der *Bund der Selbständigen* tritt gegenüber dem Gast in Erscheinung, z.B. als Herausgeber eines Ortsplanes, den es ansonsten nicht gäbe. Darüber hinaus sehen auch einzelne Leistungsträger die Notwendigkeit, sich eigenständig oder in überregionalen Verbänden zu vermarkten – zum Teil als völlig neue Kunst-Destination, wie z.B. ‚Spitzingsee-Tegernsee‘ in der Dachmarke *alpen plus*. Und dann ist da natürlich noch der *Landkreis Miesbach*, der die Marke ‚Alpenregion Tegernsee Schliersee‘ durch die Umsetzung des aktuellen Masterplans stärken möchte.

Durch diese Marketing-Kakophonie ist es nahezu ausgeschlossen, dass die Marke ‚Schliersee‘ gegenüber dem Gast wahrnehmbar wird und – ebenso wichtig – mit einer bestimmten Botschaft, einem Leistungsversprechen, aufgeladen werden kann, das sie unverwechselbar macht. So wird keine Kundenbindung, geschweige denn Preistoleranz erzeugt. Jeder der oben genannten Akteure verwendet einen eigenen Slogan oder – in der Sprache der Werbefachleute – „Claim“: ‚Schliersee – des is halt a

Platzerl' (Gästeservice), ‚Schliersee – Zauberhaft zu jeder Jahreszeit‘ (Fremdenverkehrsverein) sowie ‚Wanderbar und wundervoll‘ (Alpenregion T-S) belegen vor allem, dass der offizielle Claim der Gemeinde – ‚Sie werden begeistert sein‘ – allseits als unbefriedigend empfunden wird.

1.2 Tourismus-Infrastruktur in Schliersee

1.2.1 Beschilderung

Auffällig ist, dass die meisten Schilder und Wegweiser ein uneinheitliches und unübersichtliches Format haben, was dazu führt, dass beim Gast Verwirrung und Unsicherheit erzeugt werden. Zudem hat unsere Umfrage gezeigt, dass die Gästeinformation offenbar nicht ausreichend ausgeschildert ist, denn keine der befragten Personen wusste wo sich diese befindet.

Zwar gibt es eine ausgiebige Beschilderung der innerörtlichen Infrastruktur (Schule, Friseursalon, Tierheilpraxis, etc.), jedoch ist diese für Touristen eher irrelevant. Dafür gibt es fast keine Beschilderung der wichtigsten Attraktoren, wie beispielsweise der SLYRS Whisky Destillerie, dem Wasmeier Museum, dem Spitzingsee oder der Vitalwelt. Zudem sind die Wanderwege um den See relativ schlecht ausgeschildert (vor allem im Ort Schliersee), sodass man sich sehr leicht verlaufen kann.

Eine sinnvolle Beschilderung ist ein wichtiger Teil der touristischen Infrastruktur. Sie trägt auch zum Gesamteindruck der Region bei und sollte daher übersichtlich und ansehnlich gestaltet werden.

1.2.2 Kurkarte und Informationen über deren Leistungen

Die meisten Gäste in Schliersee erhalten die Kurkarte von ihrem Gastgeber erst auf Nachfrage. Oft ist den Gästen bei Erhalt unklar, welche Leistungen mit der Kurkarte verbunden sind. Dies trägt nicht dazu bei, die Attraktivität und den Sinn der Karte zu steigern. Die Verantwortlichen in Schliersee gehen davon aus, dass sich die Gäste im Vorhinein über die Leistungen informieren. Dies ist aber oft nicht der Fall, da Informationen über den Leistungsinhalt nur sehr versteckt auf der Homepage vorhanden sind. Um die gewünschten Infos zu finden, bedarf es einer langen Suche. Es ist also unbedingt erforderlich, die Informationen offensichtlicher auf der Homepage dar-

zustellen. So schafft man es möglicherweise auch, dass sich tatsächlich mehr Gäste vor ihrem Aufenthalt in Schliersee über die Leistungen der Kurkarte informieren. Vor Ort sollte dem Gast mit der Kurkarte eine Broschüre über deren Leistungen überreicht werden. So hat er alle Informationen auf einen Blick und weiß genau, was ihm die Kurkarte bietet. Unbedingt zu beachten ist dabei, dass die Vergünstigungen durch die Kurkarte auch einen wesentlichen Nutzen für den Gast bringen müssen. Kleine, kaum erwähnenswerte Preisnachlässe sind kontraproduktiv und eindeutig zu eliminieren, da sonst anstatt einem positiven eher ein lächerliches Bild entsteht.

1.2.3 Mobilität vor Ort

Busverkehr

Insgesamt stehen den Gästen fünf Buslinien zur Verfügung, die sie mit ihrer Kurkarte kostenlos nutzen dürfen – allerdings nur, solange sie sich im relativ kleinen Gemeindegebiet bewegen. Sobald weiter entfernte Orte angefahren werden, muss der Gast extra zahlen.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Busse im gesamten Gebiet von Touristen aktiv genutzt werden. Allerdings gibt es die Busverbindungen von und nach Schliersee nur bis ca. 18 Uhr. Danach ist die Mobilität für Gäste, die auf den ÖPNV angewiesen sind, erheblich eingeschränkt. Auch diese Tatsache trägt dazu bei, dass Touristen überwiegend mit ihren privaten PKWs anreisen, was wiederum zu einer Überfüllung der vorhandenen Parkplätze (vor allem am Wochenende) führt.

Motorschiffahrt

Des Weiteren zeichnen sich Verkehrsprobleme bei der Schifffahrt auf dem Schliersee ab. Wie bei den Bussen sind die Schifffahrten nur in einem sehr begrenzten Zeitraum (11:00 – 17:00) und nur ab 10 Gästen möglich, was höchst abschreckend auf interessierte Touristen wirkt. Damit wird die Insel Wörth ihr Potenzial als Besuchermagnet noch nicht einmal ansatzweise entfalten.

Bahn

Zahlreiche Tagesgäste kommen mit der BOB (Bayerische Oberlandbahn) nach Schliersee, welche stündlich ab München verkehrt. Fahrzeiten und Fahrpläne sind

übersichtlich gestaltet. Im Sommer wie im Winter bietet die Bahn zu den überfüllten Fernverkehrsstraßen eine gute Alternative für die Touristen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Infrastruktur in Schliersee gut ist, aber noch lange nicht alle Bedürfnisse der Gäste berücksichtigt. Es bedarf vor allem bei Betriebszeiten und alternativen Mobilitätsmöglichkeiten (z.B. E-Bikes etc.) noch einigen Verbesserungen, um die Region attraktiver zu machen.

1.2.4 Gastgeberverzeichnis

Das Gastgeberverzeichnis ist äußerlich durch seinen hochwertigen Druck und die nette Gestaltung sehr ansprechend. Allerdings gibt es inhaltliche Defizite. Zu bemängeln ist, dass es keinerlei Ordnung gibt. Die einzelnen Gastgeber sind wild zusammengewürfelt und so findet sich selbst das 4-Sterne Hotel versteckt zwischen zahlreichen Gast- und Bauernhöfen wieder. Auch im Preislistenverzeichnis ist keine Ordnung festzustellen, im Gegenteil: die Gastgeber sind hier in einer nochmals anderen Reihenfolge aufgelistet als im vorderen Exposéteil. Wer mit dem Gastgeberverzeichnis ein passendes Restaurant in Schliersee sucht, wird ebenfalls enttäuscht, denn diese sind lediglich mit Adresse und Telefonnummer nach Ortschaft gelistet. Desweiteren findet man im Verzeichnis nur Betriebe, die für die Erscheinung bezahlt haben. Dies soll auch in Zukunft so bleiben, jedoch will der Verband ATS die Gastgeberbroschüre ab 2015 mit den übrigen Regionen gebündelt anbieten, um die Marketingqualität weiter zu verbessern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Inhalt der Broschüre hinsichtlich Reihenfolge und Ordnung dringend überdacht werden sollte, unabhängig davon ob diese mit den anderen Regionen gebündelt wird oder nicht. Sie wird auch im Zeitalter des Internets und der digitalen Medien ein wichtiges Marketinginstrument bleiben.

Da in jedem Exposé auch Angaben zur Lage im Ortsplan gemacht werden, sollte dieser in die Broschüre integriert werden, entweder direkt oder separat als Beilage. Das Gastgeberverzeichnis wird jedes Jahr neu erstellt, daher kann es sicherlich von Vorteil sein, für das jeweilige Jahr geplante Events und Veranstaltungen dort zu listen und das Pauschalangebot auszuweiten, um die Package-Buchung voranzutreiben.

2. Ergebnisse der Gespräche mit den Verantwortlichen

2.1 Gästeinformation

Die Gästeinformation (GI) ist ein wichtiger Teil der touristischen Dienstleistungskette. Der Dienstleistungsprozess kann nur funktionieren, wenn alle Mitglieder der Kette reibungslos zusammenarbeiten und sich gegenseitig fördern. Dabei spielt die GI eine vorgelagerte und deshalb ebenfalls besonders wichtige Rolle, denn die Dienstleistungs- und Informationsqualität, die sie bietet, kann entscheidend darüber sein, ob ein Gast die Reise antritt oder nicht. Ebenfalls entscheidet sie, neben anderen wichtigen Punkten, über die Zufriedenheit der Gäste, d.h. also auch darüber, ob ein Gast Schliersee erneut als Urlaubsort wählt oder nicht.

Während des Aufenthalts in Schliersee zeigten sich jedoch zahlreiche Diskrepanzen, zwischen dem, was die GI (nicht) tut und was ihr Aufgabengebiet wäre. Diese Schwachstellen zu analysieren, zu minimieren und immer wieder neu zu kontrollieren sollte nicht nur Teil der angestrebten Dienstleistungszertifizierung sein, sondern auch Teil einer ganzheitlichen Aufwertung der Region und der Gemeinde Schliersee.

Folgend werden diese Punkte näher erläutert und mögliche Gegenmaßnahmen genannt, aus denen sich weitere Ideen und Verbesserungen ableiten lassen.

2.1.1 Standort und Öffnungszeiten der Gästeinformation

Derzeit befindet sich die GI in den Räumlichkeiten der Vitalwelt, was trotz des großen Umbaus und der ansprechenden Inneneinrichtung ein denkbar schlechter Standort ist. Der Bahnhof, Hauptankunftsort der Stadt, wäre eine bessere Wahl, denn neu ankommende Gäste, vor allem Tagestouristen, hätten somit die Möglichkeit sich sofort und ohne Umwege über die Ortschaft zu informieren und Karten sowie Infomaterial zu erwerben. Außerdem hätten die Mitarbeiter der GI hier Gelegenheit, die Gäste freundlich und herzlich zu empfangen und mit persönlichen Vorschlägen das Besuchserlebnis von Anfang an positiv mitzugestalten. Im Moment ist eine fest installierte Umgebungskarte das Einzige, was den Gästen direkt nach ihrer Ankunft weiterhilft.

Obwohl die Adresse der GI auf der Website ausgewiesen ist, wird der Gast erst einmal vor einem Schwimmbad stehen, was durchaus für Verwirrung sorgen kann. Außerdem befindet sich die GI nicht direkt am Eingang der Vitalwelt, sondern im hinteren Bereich, nahe dem Seiteneingang, was den Eindruck erweckt, dass sich „die Gästeinformation vor den Gästen versteckt“.

Die Öffnungszeiten haben sich zwar verbessert, sollten aber dennoch erweitert werden, auf ganztätig am Samstag und Sonntag, um Tagestouristen besser ansprechen zu können. Nebenbei kann auch eine statistische Erfassung eingeführt werden, um die genauen Besucherströme zu erfassen und somit die Öffnungszeiten optimal anzupassen. Positiv zu erwähnen ist die stetige Verfügbarkeit von Service-Terminals, an denen sich Gäste ggf. selbst erkundigen können.

Grundsätzlich sollte die Gästeinformation stets versuchen die Gäste in Schliersee zu halten. Auf Gästeanfragen nach Unternehmungsmöglichkeiten im Rahmen einer Mystery-Check-Untersuchung wurden wir als Gäste in die Städte Rosenheim und München geschickt. Es ist offensichtlich, dass dies ein fatales Bild auf die Begeisterung der Schlierseer Gästeinformation über die eigene Destination wirft.

2.1.2 Meldescheinsystem

Wie bereits beschrieben, ist die Kurkarte theoretisch einfach und sicher, allerdings finden sich in der Praxis viele Möglichkeiten, diese zu umgehen und keine kostenpflichtige Kurkarte auszustellen. Dabei ist eine korrekte statistische Erfassung der Gäste und all ihrer Merkmale für den (Neu-) Aufbau einer Destination entscheidend, denn aus ihr lassen sich differenzierte Zielgruppen ableiten und auf diesem Wissen Attraktoren aufbauen.

2.1.3 Internetauftritt

Nahezu alle Personen, die während der Fallstudie zu verschiedenen Aspekten befragt wurden, waren sich einig, dass der Internetauftritt der GI ungenügend sei und einer Überarbeitung bedarf.

Zum einen ist die Seite nur bedingt mehrsprachig. Wählt man die englische Option, erscheinen einige Informationen nach wie vor auf Deutsch. Erfahrungswerte aus

dem Hotel Alpenclub Schliersee zeigen jedoch, dass Schliersee auch viele internationale Gäste hat. Es wäre eine Überlegung wert, die Seite in begrenzten Umfang auch auf Spanisch oder Russisch anzubieten.

Zum anderen ist die Leistungsübersicht der Kurkarte, welche auch nur als PDF zum Download bereits steht, extrem schwer zu finden. Da es sich bei den Leistungen um Ermäßigungen für die Gäste handelt, wäre es sinnvoll, diese stärker zu bewerben und eine einheitliche, visuell ansprechende Liste mit den aktuellen Angeboten und Webseiten-Links zur Verfügung zu stellen.

Im Moment gibt es einen Imagefilm auf der Website von Schliersee. Außerdem wird eine Gästebegrüßung und Filmvorführung innerhalb der GI angeboten. Die Attraktivität des Letzteren ist allerdings fragwürdig, denn wie wahrscheinlich ist es, dass Gäste, die bereits in Schliersee sind, einen Werbefilm für Schliersee ansehen möchten? Besser wäre hier eine entsprechende Verlinkung in jeder Email beizufügen, um die Ortschaft bereits im Vorfeld zu bewerben. Auch hier muss das Augenmerk auf die Tagestouristen gelegt werden, die wohl kaum einen Vormittag in einem geschlossenen Raum verbringen möchten.

2.1.4 Aktivitäten der Gästeinformation

Während der Interviews mit den zahlreichen Branchenvertretern kamen immer wieder Aspekte auf, die mit den Aktivitäten und dem Engagement der GI zusammenhängen. Besonders deutlich wurde dabei, dass viele touristische Ideen (z.B. ein Ortsplan zum Abreißen und Mitnehmen, die Ideen zu den Volunteer-Helfern oder das „Dinner for Schliersee“ zum allgemeinen Ideenaustausch unter den Mitwirkenden und Leistungsträgern) nicht von der GI stammen sondern von anderen Akteuren in der Gemeinde. Dies ist aber eigentlich nicht deren Hauptaufgabe, und die Arbeiten werden rein ehrenamtlich durchgesetzt und ausgeführt.

Zusammenfassend ist also zu sagen, dass die GI eine stärkere und koordinierende Rolle einnehmen und selbst innovative Projekte initiieren muss.

Zurzeit kommt es zu starken Verzögerungen bei der Umsetzung des angestrebten Volunteer-Programms, weil nicht alle Parteien der Gemeinde mit der Idee einver-

standen sind. An neuen Ideen bzw. Alternativ- und Verbesserungsvorschlägen fehlt es allerdings.

Irritierend ist auch die Aufspaltung zwischen dem ATS, der das Gastgeberverzeichnis erstellt, der GI und dem sogenannten Gästeservice. Aus zahlreichen Interviews ging hervor, dass der Gästeservice, der ein privater Zusammenschluss der Leistungsträger ist, ins Leben gerufen wurde, weil sich die Leistungsträger nicht von der GI repräsentiert fühlen. Da der Gästeservice privat betrieben wird, sind Marketingmaßnahmen direkter und einfacher umzusetzen.

Während unseres Aufenthaltes wurden wir privat auf das Königshaus in der Ortsmitte hingewiesen. Obwohl eine ältere Dame derzeit das Wohnrecht in der Immobilie inne hat, ist sie sehr aufgeschlossen und bereit, Gäste willkommen zu heißen und ihnen das Haus zu zeigen. Dieser kleine Attraktor, welcher ein großes touristisches Potenzial hat, wird nicht beworben und nicht genutzt. Bei einem Mystery-Check am Infoschalter der GI fragten wir gezielt nach kleinen, historischen Schauplätzen, wurden aber auf die großen Königsschlösser wie Herrenchiemsee verwiesen.

Aus diesen zahlreichen Punkten lässt sich allgemein ableiten, dass ein stärkeres Engagement und mehr Initiative seitens der GI nicht nur wünschenswert, sondern notwendig sind. Ansonsten droht Schliersee das Schicksal einer Puzzle-Destination, in der alle Akteure nur für sich arbeiten und somit keine gemeinsame Außenwirkung entfalten können. Die GI muss sich ihrer Rolle als oberste Anlaufstelle für Kundenbetreuung bewusst werden und all ihre Maßnahmenpläne auf die Dienstleistungs- und Informationsqualität auslegen, ggf. in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen der Region.

2.2 Masterplan

Im Jahr 2010 wurde für die Alpenregion Tegernsee Schliersee der Masterplan Tourismus als inhaltliches Fundament für die touristische Weiterentwicklung der Region erarbeitet. Er bündelt in 12 Leitprojekten die notwendigen Arbeitsschritte für die kommenden vier Jahre, um den Tourismus in der Alpenregion Tegernsee Schliersee entscheidend voranzubringen.

Insgesamt stimmten alle 17 Stadt- und Gemeinderäte sowie der Kreistag des Landkreises Miesbach der Umsetzung und der Finanzierung des Masterplan Tourismus zu, ebenfalls die Gemeinde Schliersee.

Hauptziel des Masterplans ist der Rückgewinn der Marktanteile durch die bessere Nutzung der Angebotspotenziale. Laut PROJECT M setzt der gesamtregionale Plan für den Landkreis inhaltliche Schwerpunkte, er führt die Organisationsstrukturen zusammen und sichert durch eine systematische Wirkungs- und Umsetzungskontrolle den Erfolg des Projektes. Gegliedert wurde somit in die drei Handlungsfelder:

- Marke & Marketing (Entwicklung & Profilierung der Markenpersönlichkeit nach innen und außen)
- Organisation & Strukturen (Sicherstellung adäquater Organisations- und Finanzierungsstrukturen)
- Angebots- und Produktentwicklung (Sicherstellung der Angebotsqualität und vertriebsgerechter Produkte).

Bereits das *erste Leitprojekt* „*Marken sichtbar werden lassen*“ sorgt für Diskussionen. Im Focus steht vor allem der Verband ATS (Alpenregion Tegernsee Schliersee), dem einige Schlierseer, zumindest was den Namen betrifft, eine engere Verbundenheit zu Tegernsee nachsagen. Negativer Nebeneffekt ist hierbei die Ablehnung des ATS aus Konkurrenzdenken. Das zukünftig geplante, einheitliche Corporate Design ist ebenfalls unerwünscht, obgleich die Bevölkerung beispielsweise mit der derzeitigen Homepage www.schliersee.de ebenfalls unzufrieden ist.

Leitprojekt 2 widmet sich der *Marketingplanung* mit dem Ziel der Umsetzung eines einheitlichen, vollständigen und selbsterklärenden Marketing- und Mediaplans mit unterjähriger Aktualisierung. Darin enthalten ist die umfassende Abstimmung aller Marketingmaßnahmen (Print, Online, Messen, PR usw.) auf die Umsetzung des Masterplans. Bisher gibt es in dieser Richtung eine Vielzahl von Ideen, deren Umsetzung jedoch noch in weiter Ferne zu sein scheint. Der Verband ATS gibt sich klar als Marketingverband zu verstehen, der diese Aufgabe annimmt, benötigt jedoch für eine ausreichende Ausführung die Mitarbeit aller Beteiligten.

Leitprojekt 3 beschreibt ein ebenfalls sehr großes Problem der Destination Schliersee: Die Einbindung von Mitarbeiter/Innen, Leistungsträgern, Politik/Verwaltung und nicht zuletzt der Bevölkerung. Im Mittelpunkt steht eine Online-Informationsplattform, die den Informationsfluss und die Einbindung deutlich verbessern und für ein höheres Tourismusbewusstsein sorgen soll. Bisher ist hier noch nichts umgesetzt worden. Beklagt wird, dass sich bislang nur die Leute Rat holen, die keinen brauchen. Das Kommunizieren von Informationen und Planungen an alle Beteiligten halten wir jedoch für sehr wichtig und befürworten hierbei die schnelle Umsetzung einer solchen Plattform.

Für viel Diskussion sorgt auch *Leitprojekt 4*: Die Zusammenführung der Organisationsstrukturen. ATS (Alpenregion Tegernsee-Schliersee) und TTT (Tegernseer Tal Tourismus) sollen schrittweise zusammengeführt und die restlichen Tourist Informationen im Landkreis integriert werden. Im Moment existieren verschiedene Verbände mit unterschiedlichen Auffassungen. Der ATS, der sich hauptsächlich als klaren Marketingverband sieht und bisher einer der wenigen Einrichtungen ist, die den Masterplan ernsthaft durchzusetzen versuchen. Die GI der Gemeinde Schliersee, die eher als „*Event-Manager*“ fungiert und vom Touristen wohl zuletzt in der Vitalwelt gesucht wird, sowie den privaten Gästeservice, der durch die Unzufriedenheit der Betreiber mit der GI entstand, im Allgemeinen den weiteren Akteuren jedoch ein Dorn im Auge ist. Wichtig ist aber jedem klar zu machen, dass die geplante Zusammenführung keine Zwangsfusion darstellen soll, sondern hauptsächlich Marketing und Vertrieb der Destination zentralisiert wird.

Bei diesem Punkt haben wir jedoch begründete Zweifel, ob diese Vermarktung unter der gemeinsamen Dachmarke „Alpenregion Tegernsee Schliersee“ für Schliersee selbst von Vorteil ist. Aus unserer Sicht kann eine Konsolidierung und Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationsstrukturen durchaus Sinn ergeben und zu den gewünschten Synergieeffekten führen (z.B. Bündelung von Know-How, Mitarbeiterreduktion, Skaleneffekte etc.). Ungeachtet dessen raten wir dringend davon ab, die beiden Destinationen Schliersee und Tegernsee zusammen zu vermarkten. Hinsichtlich Zielgruppen, Ambiente, Stimmung etc. bestehen zu große Unterschiede, um beiden Destinationen in einer gemeinsamen Dachmarke gerecht zu werden.

In *Leitprojekt 7* sollen die Beherbergungsbetriebe aktiv unterstützt werden und Hilfestellungen zur Weiterentwicklung erhalten. Zentrale Zielsetzungen sind hierbei das Auslösen von Modernisierungs- und Innovationsinvestitionen in Bestandsbetrieben, sowie die Erhöhung der Bettenauslastung und damit der Rentabilität der Bestandsbetriebe als Grundlage für deren Zukunftssicherung. Bei der Begehung verschiedener Beherbergungsbetriebe in Schliersee zeichnete sich ein beinahe einheitliches Bild ab: sauber und gepflegt, jedoch zum Großteil völlig veraltet. Nicht nur junges Publikum stellt sich hier die Frage, ob es für ein Schlafzimmer in „*Eiche-Rustikal*“, ein *grün-gekacheltes* Badezimmer und *Schondeckchen* auf einer altmodischen *Blümchencouch* wirklich 100 Euro pro Nacht bezahlen möchte.

Oft nicht anzutreffen sind außerdem Flexibilität und Offenheit gegenüber Veränderungen, was für eine ganzheitliche Destination, wie Schliersee es werden möchte, zwingend notwendig ist. Dieses Leitprojekt ist somit sehr wichtig, wird jedoch nach unserer Empfindung schwer durchsetzbar sein. Viele Betriebe ruhen sich auf dem Gedanken aus „*Wir haben ja den See und die schöne Natur, wozu muss das Zimmer topmodern sein*“. Eine Kommunikation zwischen den einzelnen Hotels besteht, wenn überhaupt, nur zwischen den großen Mitspielern. Und die sehen die Notwendigkeit des Handelns auch hauptsächlich bei den kleineren Betrieben, da sie bereits teilweise entsprechende Maßnahmen eingeleitet haben. Ein gut überdachtes Konzept und viele Anreize für alle Beteiligten sind hier von Nöten.

Die *Projekte 8 – 12* befassen sich mit den verschiedenen Entwicklungsplanungen zu den Bereichen *Wandern, Mountainbiking, Gesundheit, Wintererlebnis* und *Erschließung Nordkreis*. Bei Betrachtung dieser Bereiche spielt die Zielgruppendifkussion eine große Rolle. Ersichtlich ist, dass alle Themen auf die Natur bezogen sind, was auch wir als großes Steckenpferd für Schliersee sehen.

Bei allen Differenzen die zwischen den unterschiedlichen Leistungsträgern der Destination Schliersee zu spüren sind, ist sich der Chor in einer Sache einig: Der Vertrieb ist das größte Defizit von Schliersee, denn „*ist der Gast erst hier, bleibt er auch hier*“. Wünschenswert sind eine Angebotsbündelung, die das breite Angebotsspektrum der Destination aufzeigt, sowie eine GI, die leicht zu finden ist und dem Gast bei sämtlichen Fragen weiterhelfen kann. Das „*partielle Desinteresse*“ innerhalb der Schlierseer Bevölkerung muss durch eine faire und gut durchdachte Informationspo-

litik abgebaut werden. Die Vielzahl an verschiedensten Klassifizierungen sollte eingegrenzt werden, erwünscht sind klare Klassifikationsmodelle, die dem Gast Transparenz und Sicherheit aufzeigen. Solange jedoch nicht alle Beteiligten an einem Strang ziehen und die Bereitschaft weiterhin fehlt, Zeit und wo nötig auch Geld zu investieren, um aktiv etwas zu bewegen, hilft der beste Masterplan nicht weiter.

2.3 Zielgruppen

2.3.1 Ausgangslage

Das Angebot in Schliersee ist nicht auf eine bestimmte Zielgruppe festgelegt. Eine bestimmte Richtung, welches Marktsegment des gesamt vorhandenen Marktes bedient werden soll, ist derzeit nicht erkennbar. Vielmehr bestätigt sich der Eindruck, dass die Gemeinde Schliersee für alle da sein möchte. Die Destination möchte sowohl Erholung bieten, als auch Ziel für Party-Urlaub sein. Gleichzeitig Ruhesuchenden, sowie älteren Gästen ein ruhiges Plätzchen bieten, als auch Familien mit Kindern ein abwechslungsreiches Beschäftigungsprogramm und jüngeren Menschen genügend Action für einen dynamischen Sport- und Abenteuerurlaub in den bayerischen Alpen bieten.

Alle diese angesprochenen Personengruppen befinden sich in unterschiedlichen Lebensphasen und haben natürlicherweise daher auch sehr unterschiedliche Interessen, welche sich teilweise untereinander nicht vereinen lassen, sondern im Gegenteil, sich sogar ausschließen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass selbst bei den involvierten Hauptakteuren in der Gemeinde Schliersee und auch innerhalb der Bevölkerung an sich unterschiedliche Meinungen herrschen über die richtige(n) Zielgruppe(n). Bei Befragungen der Verantwortlichen wurden zum Teil in einem Atemzug fünf verschiedene Zielgruppen genannt, welche keinerlei Homogenität erkennen lassen.

Erwähnt werden sollte auch die Unzufriedenheit der Schlierseer mit der aktuellen Website. Diese vermittelt dem potentiellen Gast das Gefühl der Unstrukturiertheit. Letztendlich wird hier alles und nichts angeboten. Außerdem findet sich auf der Homepage www.schliersee.de keine Information über den Geschäftstourismus. An-

gesichts der Tatsache, dass dies eine der Hauptzielgruppen ist, sollte dieser Punkt baldmöglichst verbessert werden.

Es drängt sich der Eindruck auf, dass es gewollt ist, sich bewusst nicht auf ein bestimmtes Set von Zielgruppen festzulegen, um niemanden auszuschließen.

2.3.2 Möglichkeiten und Vorschläge für das weitere Vorgehen

Eine klare Vorstellung der Zielgruppen ist jedoch dringend notwendig. Mögliche Zielgruppen, welche auch bei der Befragung vor Ort immer wieder genannt werden, sind aktive Senioren oder die Altersgruppe 45+, Familien, Erholungssuchende und (Winter-) Sportler.

Schliersee als Winterdestination auszubauen, steht nicht zur Debatte. In Schliersee selbst gibt es keine Möglichkeit zum Skifahren. Allerdings ist es möglich, zum benachbarten Spitzingsee auszuweichen, der verwaltungstechnisch zur Marktgemeinde gehört. Am sinnvollsten und rentabelsten wäre es, den Schliersee im Bezug auf Wintertourismus so zu vermarkten, wie er jetzt ist. Man könnte auf bereits vorhandenen Strukturen aufbauen, wie z.B. das neu geschaffene und sehr ansprechende Programm für Winterromantik, dieses ausbauen und stärker vermarkten.

Eine Möglichkeit wäre, mit unberührter Natur zu werben. Das Angebot könnte sanften Wintertourismus wie Schneeschuhwandern, Langlauf, Winterwanderungen etc. umfassen.

Des Weiteren ist fraglich, ob bei ruhebedürftigen Senioren und Familien mit Kindern alle Ansprüche und Anforderungen gleichzeitig bedient werden können. Hier kann es zu Interessenskonflikten kommen, da unterschiedliche Bedürfnisse bestehen. Außerdem ist es nicht möglich, zwei so unterschiedliche Zielgruppen mit ein und derselben Werbekampagne anzusprechen.

Im Bereich Geschäftstourismus bestehen bereits verschiedene Vereinbarungen. Jedoch sind das vorhandene Potential, sowie die zur Verfügung stehenden Kapazitäten bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Ratsam wären evtl. weitere Kooperationen

mit Firmen. Ein weiterer Vorteil wäre, dass dieses Segment sehr gut neben den übrigen Zielgruppen existieren könnte, ohne dass es zu Konflikten käme.¹

Durch die Nähe zur bayerischen Landeshauptstadt München bieten sich vielfältige Gelegenheiten, mit renommierten Firmen Verträge zu schließen, aus denen die Gemeinde Schliersee profitieren würde. Die Übernachtungszahlen könnten so von typischen touristischen Attraktionen relativ unabhängig gesteigert werden. Zugleich wären diese Unternehmen weltweit ein Werbeträger für den Ort. Teilweise wird dieses Geschäft bereits mit großen Münchner Unternehmen im Hotel Arabella Sheraton in Form von Seminaren realisiert. Die Unicredit Hypovereinsbank besitzt unmittelbar am Schliersee sogar ein eigenes Tagungszentrum.

Grundsätzlich sollten die Zielgruppen nicht ausschließlich nach dem Kundenwert, dem Customer Lifetime Value, bestimmt werden. Auch das Image, welches sich mit der Zielgruppe verbindet, ist wichtig, um zukünftiges Marktpotential aufzubauen.

2.3.3 Zielgruppengerechte Vermarktung des Angebots

Um einen einheitlichen Markenauftritt sicherzustellen, sollte man sich zunächst auf eine oder wenige spezielle Zielgruppen festlegen. Diese sollten so bestimmt werden, dass sich jeder, im Fremdenverkehr der Gemeinde Schliersee mitwirkende Akteur, damit identifizieren kann. Da es um eine Steigerung des Wertschöpfungspotentials der Gemeinde Schliersee geht, dürfte das nicht weiter schwerfallen, da im Endeffekt alle das gleiche Ziel verfolgen: die Destination Schliersee zu stärken.

Zunächst wäre also zu erörtern, wo der Angebotsschwerpunkt von Schliersee ist. Dazu ist es wichtig, die gemeinsamen Präferenzen festzulegen: Was können und wollen wir anbieten, wer möchten wir sein?

Den Ansprüchen aller gerecht zu werden und den gesamten vorhandenen touristischen Markt zu bedienen, ist unmöglich. Folgende Fragen sind zusätzlich zu klären:

- Wäre eine Vermarktung über die gesamte Region plausibel und sinnvoll?

¹ Tourismusverband Alpenregion Tegernsee Schliersee e.V., 2010, S.13

- Welche Vorteile bringt es, im Rahmen des Masterplans das angebotene professionelle Know-How (der Alpenregion Tegernsee-Schliersee) zu nutzen?
- Inwiefern könnte die Kooperation mit größeren touristischen Verbänden hilfreich und nützlich sein?

Um die Marketingstrategie auf die Zielgruppen abzustimmen und für eine anschließende zielgruppengerechte Ansprache, ist eine Marktsegmentierung erforderlich. Um der Vielschichtigkeit und zunehmenden Komplexität der Bevölkerung gerecht zu werden, ist eine klassische Marktsegmentierung rein nach demographischen und soziokulturellen Gesichtspunkten wenig ratsam. Die Werbestrategie sollte vielmehr auf die Bedürfnisse der zukünftigen Gäste abgestimmt sein.

Für einen einheitlichen Marktauftritt ist es nicht empfehlenswert, dieselbe Werbung sowohl für Senioren, als auch für Familien mit Kindern, sowohl für Entspannung suchende, als auch für Aktiv-Urlauber zu machen. Es wird nicht möglich sein, diese unterschiedlichen Interessengruppen unter einen Hut zu bringen. Eine generalisierte Marketingstrategie für alle Zielgruppen ist nicht erfolgversprechend.

Die Marketingstrategie darf nicht nach Zielgruppen suchen, sondern sollte sich am Angebot, im besten Fall an einem gemeinsamen Bedürfnis ausrichten.

Im Fall Schliersee ist es nahe liegend, mit unberührter Natur und intakter Landschaft, welche in unserer Gesellschaft immer mehr an Wert gewinnt, zu werben. Davon fühlen sich sowohl Ruhesuchende, sportliche Urlauber, Senioren, Familien und auch Geschäftskunden angesprochen und man schließt keinen der Gäste aus.

Effektiv und erfolgversprechend wäre es beispielsweise, Ausschnitte des Imagefilms von Schliersee an den S- und U-Bahn-Höfen in München zu zeigen.

2.4 Alleinstellungsmerkmal und Wettbewerber

2.4.1 Alleinstellungsmerkmal: USP & ESP von Schliersee

Schliersee benötigt, um auch in Zukunft eine erfolgreiche Tourismusdestination zu sein, ein Alleinstellungsmerkmal bzw. einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, die sogenannten "Unique Selling Proposition" (USP). Dass die Generierung

dieser speziellen Anziehungskraft für Schliersee gegenüber den Mitbewerbern nicht ganz einfach ist, wird schon allein deswegen klar, da Bayern mit 15,9 Mio. Urlaubsreisen 2010 das mit Abstand (2. Niedersachsen mit ca. 8,1 Mio. Urlaubsreisen) beliebteste Reiseziel für die Deutschen im Inland ist² und somit ein enorm hoher Konkurrenzdruck besteht. Diese Tatsache besagt jedoch auch, dass dieses Alleinstellungsmerkmal umso wichtiger für Schliersee ist, um sich gegenüber anderen Regionen klar abzuheben.

Destinationen sollten eine Eigenschaft als Wettbewerbsvorteil auswählen und diese als Hauptattraktor für die Urlaubsregion entwickeln. So etwas könnte unter anderem ein Welterbe-Titel sein oder auch der beste Service (siehe Service Q).³ Gerade bei Destinationen könnte sich aber auch eine „Emotional Selling Proposition“ (ESP) anbieten. Dies ist eine Erweiterung des Alleinstellungsmerkmals USP, bei welchem „emotionale Präferenzen und Assoziationen“⁴ angesprochen werden. Dieses überlegene Angebot muss für den Gast ein wichtiges Leistungsmerkmal betreffen und er muss es tatsächlich wahrnehmen. Zudem sollte der USP/ESP von der Konkurrenz nicht schnell einholbar sein und eine Dauerhaftigkeit aufweisen, denn prinzipiell sind alle Wettbewerbsvorteile aufgrund von Imitationen und Innovationen nicht von Dauer.⁵ Die in Schliersee bei den Interviews mit Verantwortlichen oftmals genannten Merkmale „Natur erleben“, „Natürlich bayerische Gemütlichkeit & Lebensfreude“, „Dörflicher Charakter“, „Erholung“, „Persönlichkeit, Bodenständigkeit“ würden sich in dieser Destination zur Entwicklung eines USP/ESP anbieten. Schliersee muss nun das oben genannte Alleinstellungsmerkmal bzw. den Wettbewerbsvorteil klar definieren, diesen möglichst einzigartig gestalten, eine vernünftige Vermarktung damit betreiben und ihn in das Leben von Schliersee integrieren. Beachtenswert ist zudem, dass nicht nur die Leistungsträger, sondern auch die Bürgerinnen und Bürger den Wettbewerbsvorteil umsetzen müssen, um den Rahmen für diese Ortschaft zu bilden.

² Vgl. FUR, 2011, Die 41. Reiseanalyse RA 2011

³ Kotler, 2007, S. 518

⁴ Vgl. ebenda S. 519

⁵ Hutzschenreuter, 2008, S. 374

2.4.2 Wettbewerb/Konkurrenz Schliersee-Tegernsee

Der Tegernsee wurde im Eröffnungsgespräch in der Vitalwelt und in mehreren Verantwortlichen-Interviews zum Wettbewerbspartner und nicht zum Konkurrenten gezählt. Deshalb hat man unter anderem auch einen gemeinsamen Masterplan entwickelt. Schliersee erhofft sich durch den hoch attraktiven Tegernsee Synergieeffekte für sich selbst. Allerdings haben wir bei einigen Gewerbetreibenden das Gefühl bekommen, dass der Tegernsee weniger als Partner, sondern als Konkurrenz angesehen wird. Gerade kleine Hoteliers haben die Befürchtung, dass ihnen der „große Bruder Tegernsee“ viele Gäste entlockt. Folge ist, dass viele Bürger gegen den Verband ATS sind und eine autonome Struktur bevorzugen würden. Zudem hatten wir in den Befragungen der Verantwortlichen den Eindruck, dass Schliersee gegenüber dem Tegernsee als „benachteiligt“ angesehen wird. Wir befürworten eine Zusammenarbeit von Tegernsee und Schliersee in den nächsten Jahren, um das Destinationsmarketing insbesondere für Schliersee zu professionalisieren. Wir geben jedoch zu bedenken, dass dies nur auf technischer Ebene sinnvoll ist. In der Vermarktung ist eine eindeutige Trennung der beiden Orte Tegernsee und Schliersee zu empfehlen, da beide Gebiete eine völlig unterschiedliche Zielgruppe ansprechen und eine verschiedene Atmosphäre bieten. Ein gemeinsamer Auftritt unter der Dachmarke „Alpenregion Tegernsee Schliersee“ ist somit nicht förderlich.

2.5 Geschichtliche Hintergründe und deren Auswirkung

Zum Verständnis der aktuellen Situation sowie der Eigendynamik einer Destination ist es von Vorteil, sich mit der Geschichte und dem Werdegang dieser auseinanderzusetzen. Im Folgenden wird auf die Geschichte Schliersees und den damit verbundenen Auswirkungen auf die heutige Mentalität der ansässigen Dienstleister und Bewohner, sowie deren Arbeitsstrukturen eingegangen.

Im 16. Jahrhundert hatte sich die Gemeinde Schliersee erfolgreich zu einer Mikroökonomie entwickelt. Die Schlierseer waren der handwerklichen und landwirtschaftlichen Tätigkeit berufen und sicherten sich so eine eigenständige Siedlungsgemein-

schaft, die selbstständig existieren konnte.⁶ Diese Mentalität und der Wille aus eigener Kraft alle Bedürfnisse abdecken zu können, ist bis dato eine ausgeprägte scharf der Schliersee.⁷ Nach unseren Beobachtungen vor Ort liegt die Annahme nah, dass die Abneigung gegenüber Mitbestimmung anderer Gemeinden die Folge dieser Vorgeschichte sein könnte. Praktisch spiegelt sich diese Meinung in der Skepsis gegenüber einem ganzheitlichen Entwicklungsplan der touristischen Vermarktung des Landkreises Miesbach (Marke Alpenregion Tegernsee-Schliersee) wider. Des Weiteren war eine enge Zusammenarbeit mit anderen touristischen Destinationen bis heute nicht von Nöten, da Schliersee spätestens seit dem Besuch der ersten Wintergäste im Jahre 1890⁸ sich als touristischer Attraktor des Landkreises gefestigt hat. Schon weit vor dieser Zeit genoss die Gemeinde eine hohe Beliebtheit am Hofe des damaligen Königs Max Josef I. Als Sommererholungsort zog Schliersee viele „Sommerfrischler“ an, die die Ruhe und unberührte Natur genossen.⁹

Doch die Mitbewerber schlafen nicht, und dies wird u.a. an den seit Jahren sinkenden Übernachtungs- und Auslastungszahlen der Betriebe erkennbar. Um dem erfolgreich entgegenzuwirken, sollte die Bevölkerung jedoch für Neuerungen und Kooperationen offen sein.

Besonders im Vergleich zu dem ‚Mitbewerber‘ und Kooperationspartner¹⁰ Tegernsee, erfuhr Schliersee eine lange Zeit der Stillstandes, in dem die unberührte Natur zwar glücklicherweise erhalten blieb, jedoch die touristische Entwicklung stagnierte. Schliersee wurde schon in der Zeit des Königreichs Bayern lediglich als „Geheimtipp“ unter Künstlern und betuchten Münchner Bürgern angepriesen¹¹ und konnte somit die entstandenen Grenzen zu weiterreichendem Erfolg nicht sprengen, um einen Wiedererkennungswert, der dem des Tegernseer Tals gleichkommt, aufzubauen. Diese Situation könnte der Auslöser der zunehmend mangelnden Einbringung eines großen Teils der Bevölkerung in das touristische Leben der Destination sein. Fast

⁶ Vgl. www.schliersee.de/geschichte [10.05.2011]

⁷ Vgl. Ammann, 1992

⁸ Vgl. www.schliersee.de/geschichte [10.05.2011]

⁹ Vgl. Ammann, 1992

¹⁰ Vgl. Projekt M, 2011

¹¹ Vgl. Ammann, 1992

schon symbolisch für diesen Rückzug ist die Gästeinformation, die durch ihren Umzug in die Vitalwelt den Eindruck erweckt, sich verstecken zu wollen.

Eine weitere Entwicklung der Wirtschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten in der wachsenden Bedeutung des 3. Wirtschaftssektors, der Dienstleistungsbranche, vollzogen. Dienstleistung ist insbesondere in der touristischen Ökonomie ein Erfolg gebender Parameter. Da Schliersee jedoch Standort einiger erfolgreicher Industrieunternehmen, wie Sixtus oder Schnell-Chemie GmbH & Co. KG wurde, ist der industrielle Sektor noch stark in der Infrastruktur, sowie in der Mentalität vertreten. Dienstleistungsketten und Gästebetreuung müssen vor diesem Hintergrund noch nachhaltiger im öffentlichen Bewusstsein verankert und vor allem verbessert werden.

Die Bayerische Gemütlichkeit scheint in Schliersee stark ausgeprägt zu sein und unterstreicht den Charme des Erholungsortes, jedoch sollte diese Gemütlichkeit kein Hindernis der Entwicklung darstellen. So wie damals der Protest von den Anwohnern gegen das Bauerntheater einige Probleme in der Entwicklung in sich barg¹², so entstehen auch heute bei jedem neuen Projekt oder wegweisenden Innovation Widerstände, die aufgeklärt und bezwungen werden müssen, um die touristische Wertschöpfung in der Gemeinde voranzutreiben. Abschließend ist festzustellen, dass Schliersee trotz mancher Erschwernisse das bestehende touristische Potenzial ausschöpfen kann.

2.6 „ServiceQ“

Alle Gesprächspartner wurden während der Interviews direkt auf die Zertifizierung nach „ServiceQualität Deutschland“ angesprochen, da eine Zielsetzung unseres Aufenthaltes auch die Feststellung der Eignung von „ServiceQ“ für Schliersee war.

Zunächst wurde in den Gesprächen deutlich, dass die Idee der Zertifizierung noch nicht umfassend besprochen, sondern vielmehr nur von einem kleinen Personenkreis angedacht wurde. Dies wird auch durch die Tatsache unterstrichen, dass bei der zuständigen Zertifizierungsstelle, der „Bayern Tourist GmbH“ in München, bis

¹² Vgl. Ammann, 1992

zum Zeitpunkt unseres Besuches noch keine Informationen bezüglich des Siegels von Schliersee eingeholt wurden. Lediglich der Tourismusverband ATS ist bereits Q-zertifiziert und hat Erfahrungen mit diesem Qualitätssiegel und den damit verbundenen Arbeitsschritten. Im Zusammenhang mit dieser Zertifizierung ging es auch um die Frage, ob möglicherweise eine Auszeichnung als „Q-Stadt“ die Gemeinde als einheitliches Ganzes wieder touristisch attraktiver machen könnte.

Im Folgenden sollen nun die unterschiedlichen Sichtweisen der Gesprächspartner in Bezug auf das Q-Siegel vorgestellt werden.

Für eine Zertifizierung Schliersees als „Q-Stadt“ spricht beispielsweise, dass die Gemeinde offensichtlich Schwierigkeiten in der Vermarktung ihres Angebots hat und eine solche Auszeichnung, die durch die Zertifizierungsstelle nach erfolgreichem Abschluss öffentlich verliehen wird, immer ein gewisses Interesse und auch Anerkennung mit sich bringt. Die Gemeinde Schliersee stände dadurch in den Medien und bekäme die Chance, neugierige Gäste zu locken und vor Ort von sich zu überzeugen.

Darüber hinaus bietet das Siegel eine gute Positionierungsmöglichkeit für Schliersee innerhalb des Landkreises Miesbach. Des Weiteren kann das Siegel eine „Hilfe von außen“ darstellen, die für Schliersee und die einzelnen Betriebe von großer Bedeutung wäre. Indem man in den Arbeitsprozess der Zertifizierung einsteigt und versucht, den eigenen Betrieb mit den Augen des Gastes zu sehen, können Betriebsblindheit und festgefahrene Strukturen gegebenenfalls aufgebrochen werden, denn die erste Priorität des Q-Siegels ist das Erreichen eines Umdenkens in den Köpfen der Gastgeber.

Einige der interviewten Personen befürworten die Zertifizierung nach „ServiceQ“ und würden umgehend mit der Arbeit beginnen. Auch äußerten diese ihre Bereitschaft, den eigenen Betrieb zertifizieren zu lassen. Für eine Auszeichnung als „Q-Stadt“ werden 15 zertifizierte Betriebe benötigt. Die Befürworter sehen eine Chance in „ServiceQ“, da durch die Zertifizierung einzelner Betriebe Synergieeffekte entstehen könnten und sich die Unternehmer gegenseitig dazu animieren würden, ihre Betriebe qualitativ zu verbessern. Da in vielen Betrieben offenbar kein funktionierendes Beschwerdemanagement vorhanden ist, soll das „Q“ diesen Missstand besei-

tigen, denn Stufe I des Zertifizierungsprozesses sieht die Initiierung eines solchen kundenorientierten Standards vor.

Als weiterer Vorteil einer Zertifizierung ist anzuführen, dass die Unternehmen und Leistungsträger in Schliersee durch dieses gemeinsame Projekt vermehrt miteinander kommunizieren würden und sich daraus ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln kann.

Diesen Fürsprechern stehen aber auch Kritiker gegenüber, die verschiedene Argumente gegen das Q-Siegel für Schliersee anführen. Es gab in der Vergangenheit bereits einige Versuche, den Servicelevel in Schliersee zu heben, unter anderem durch ein „Volunteer“-Programm. Hierbei sollten Studenten an verschiedenen Standorten eingesetzt werden, um bei Bedarf den Gästen in Schliersee Fragen zu beantworten, ihnen den Weg zu Sehenswürdigkeiten zu erklären oder um den Verkauf bestimmter Zusatzangebote zu fördern. Dies könnte bspw. die Ankunft der Gäste am Bahnhof erleichtern, da die Orientierung anhand der Ausschilderung in Schliersee schwierig ist. Zudem könnte die Durchführung des Programms Schwachstellen und Lücken in der Servicekette aufdecken. Die Erfahrungen der Volunteers könnten dazu beitragen, dass eben diese möglichen Defizite schnell beseitigt werden können. Diese kostengünstige Idee einer zusätzlichen Serviceleistung wird, wie in den Interviews geäußert wurde, nicht von allen Parteien in Schliersee begrüßt, weshalb die Umsetzung des Programms ins Stocken geriet.

Die mangelnde Serviceorientierung wurde auch in den Gesprächen deutlich, da der Fokus meist nur auf die „Hardware“¹³ der Unternehmen gelegt wurde. Ohne ein gezieltes Ansprechen der Dienstleistungsqualität unsererseits, wäre das Thema möglicherweise völlig vernachlässigt worden. Daher ist die Frage berechtigt, ob der Gedanke der Dienstleistungsverbesserung in Schliersee überhaupt flächendeckend vorhanden ist. Auch wir haben während unseres Aufenthalts die fehlende Flexibilität erfahren. Obwohl wir offensichtlich als Gruppe in einem Hotel untergebracht waren, wurden wir strikt gebeten, an verschiedenen Tischen zu frühstücken. Auch

¹³ Einrichtung und Ausstattung der Unterkunft, Beschilderung, Kosteneinsparungsmaßnahmen etc.

nachdem wir den Wunsch geäußert hatten, gemeinsam zu frühstücken, wurde uns nicht die Möglichkeit gegeben.

In diesem Zusammenhang ist auch anzuführen, dass die einzelnen Betriebe nicht auf die zahlreichen internationalen Gäste in Schliersee ausgerichtet sind. Es wurde bereits geäußert, dass eine Schulung des Personals und auch mehrsprachige Homepages und Speisekarten dringend notwendig sind. Trotz allem bilden Betriebe, in denen dies bereits umgesetzt wurde, die Minderheit.

Des Weiteren besteht die Gefahr, dass sich nur diejenigen Unternehmen der Gemeinde zertifizieren lassen, die ohnehin bereits gästeorientiert arbeiten und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zertifizierung erfüllen. Die kleineren Privatanbieter, die dringend etwas verändern sollten, würden voraussichtlich aus Kostengründen eine Q-Zertifizierung ablehnen und somit wäre auch durch das Siegel keine Änderung des Status quo erreicht. Unternehmen, die eine gute Auslastung und eine hohe Kundenzufriedenheit vorweisen können, sehen sich eher als Einzelkämpfer, da sie die Unterstützung der Gemeinde nicht unbedingt benötigen.

Ebenfalls gegen eine Auszeichnung als „Q-Stadt“ sprechen die Bedenken der Gesprächspartner, dass sich möglicherweise kein Unternehmen finden lässt, welches die führende Rolle und Bündelungsfunktion im Zertifizierungsprozess für Schliersee übernehmen würde. Die Zertifizierung kann aber nur funktionieren, wenn die Aktivitäten der teilnehmenden Betriebe vor Ort koordiniert und dann an die „Bayern Tourist GmbH“ kommuniziert werden.

Die schwerwiegendsten Argumente sind jedoch, dass zur Durchsetzung der Servicequalität oft sowohl der Wille, als auch das Können fehlen und dass sich einige Leistungsträger als Vermieter sehen, jedoch nicht als Gastgeber. Dies bedeutet, dass das Bewusstsein für den Tourismus und den Gast fehlen und dass das Q-Siegel durch die Betriebe daher mehr als „weiteres Schild an der Haustür“ gesehen werden könnte. Dass aber eine Reihe von arbeitsintensiven Maßnahmen dahinter steht, wird oft vergessen.

Insgesamt würden wir Schliersee zunächst von einer Zertifizierung als „Q-Stadt“ abraten, da die Initiative an den „Softskills“¹⁴ der Unternehmen ansetzt, hier aber noch zu große Defizite bezüglich der äußeren Voraussetzungen bestehen. Diese sind jedoch für alle folgenden Maßnahmen zwingend erforderlich. Zu empfehlen ist daher, zuerst die Basisleistungen und die Infrastruktur zu verbessern. Nähere Ausführungen dazu finden sich in anderen Teilen des Berichts. Beispielsweise sollte eine höhere Mobilität vor Ort geschaffen werden, eine einheitliche Beschilderung wird benötigt, die Gemeinde sollte über ausgedehnte Öffnungszeiten der Gästeinformation nachdenken und es könnte ein Infopoint für ankommende Gäste am Bahnhof eingerichtet werden. Dies ist nur eine Auswahl der in den Interviews genannten Ideen.

Darüber hinaus wurde durch den ATS eine Stelle eigens für die Förderung und Unterstützung von Beherbergungsbetrieben geschaffen. Mit deren Hilfe sollten die Leistungsträger versuchen, den Standard zu heben. Zudem wird von verschiedenen Parteien der Masterplan als Voraussetzung für eine Q-Zertifizierung gesehen.

Ein solches Siegel weckt immer besondere Erwartungen und Anforderungen bei den Gästen, die Schliersee zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht erfüllen kann. Zudem sind wir der Meinung, dass 15 Betriebe allein nicht die Servicequalität und Dienstleistungsbereitschaft einer ganzen Gemeinde repräsentieren können. Kleinere Unternehmen dazu zu zwingen, sich am Zertifizierungsprozess zu beteiligen, kann nicht Wunsch aller Beteiligten und Zielsetzung der Initiative sein, da der Wille zur Veränderung von jedem Einzelnen ausgehen muss.

¹⁴ Softskills sind alle Kompetenzen, die neben der reinen Fachkompetenz den Erfolg bestimmen. Dazu zählen vor allem soziale, kommunikative, methodische, interkulturelle, emotionale und personale Kompetenzen (= Dienstleistungsqualität)

3. Ergebnisse der Gästebefragung & Mystery-Checks

3.1 Ausgangslage

Im Rahmen unseres Aufenthalts hatten wir die Gelegenheit, aktiv das Gespräch mit den Übernachtungsgästen zu suchen.

Seit einigen Jahren nimmt die Anzahl an Übernachtungen und damit einhergehend die Auslastung der Beherbergungsbetriebe in der Ferienregion Schliersee-Spitzingsee ab. Daher liegt der Verdacht nahe, dass das aktuelle Angebot in der Ferienregion nicht mehr attraktiv und somit auch nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Sinn und Zweck der Gespräche sollte sein, den Grund für die mangelnde Attraktivität des Angebots zu identifizieren, Verbesserungspotenzial aus Gästeperspektive aufzuzeigen und darüber hinaus die Faktoren, welche die Gäste weiterhin in die Ferienregion bringen, herauszufiltern. Diese drei verschiedenen Themenfelder wurden in den Gesprächen mit den Gästen immer wieder angesprochen, um trotz der saisonal bedingten geringen Gästezahl am Wochenende vor Ostern einheitliche Aussagen treffen zu können.

Ergänzt wurde diese Befragung durch eine Inkognito-Anfrage per Mail bei 32 Betrieben aus den Bereichen Beherbergung, Gastronomie und Freizeiteinrichtungen. Dieser Mystery-Check wurde in Anlehnung an die Anforderungen der ersten Stufe des „Service-Q“ erstellt und kann somit als Hinweis auf den Zertifizierungsaufwand in der Ferienregion dienen.

Die Resultate werden nun im Folgenden zusammengetragen und zeigen klare Stärken und Schwächen der Ferienregion auf. Darüber hinaus führten uns die ausführlichen Gespräche mit den Gästen zu Erkenntnissen und Ansichten, die den Verantwortlichen und Leistungsträgern von Haus aus, bedingt durch eine natureigene Betriebsblindheit, verborgen bleiben.

3.2 Typologie der Reisenden und deren Reisemotive

Am Wochenende vor Ostern war die Suche nach Gästen in der Ferienregion ein ambitioniertes Vorhaben. Dennoch trafen wir einige Reisende an und konnten diese in verschiedene Kategorien einteilen.

- Best Ager / Generation 50plus
- Familien mit Kindern
- Gruppenreisende

Dazu kommt noch die Kategorie der Tagesausflügler, welche vor allem am Wochenende in die Region kamen. Deren Wünsche und Anliegen sind natürlich ebenfalls wichtig, um die Region wieder auf einen marktgerechten Standard zu bringen. Allerdings würden aktive Marketingmaßnahmen bei dieser Zielgruppe keine Zuwächse bei den Übernachtungszahlen generieren.

Spricht man nun mit den Urlaubern über deren Reisemotive, so kann man trotz der verschiedenen soziodemografischen Faktoren, wie z.B. Alter, Familienstand, Einkommen, Berufsgruppe, etc. ein großes Thema herausfiltern: *Das aktive Naturerlebnis*.

Alle Reisenden kamen primär in die Region, um am See oder in den Bergen zu wandern, spazieren zu gehen, Nordic Walking zu betreiben, oder die Ruhe und Idylle in dieser einzigartigen Naturkulisse zu genießen. Besonders oft fielen Begriffe wie „Unberührtheit der Bergwelt“ und das „authentische Bergsee-Erlebnis“. Letzteres können die Besucher besonders gut genießen, da die Seen baulich kaum erschlossen, somit von allen Seiten frei betretbar, sind. Dieser Faktor spielt bei der Reiseentscheidung der Gäste eine tragende Rolle und sollte im Verkaufsansatz noch deutlicher kommuniziert werden.

3.3 Die Gästezufriedenheit

3.3.1 Positive Einflussfaktoren auf die Gästezufriedenheit und Handlungsempfehlungen

Jede der verschiedenen Gästegruppen äußerte sich positiv über das einzigartige Naturerlebnis in der Region um den Schliersee, verbunden mit einer wahren Fülle an urbayerischer Authentizität. Diese Schönheit der Natur führt dazu, dass wir überproportional viele Stammgäste antrafen. Diese gaben an, teilweise seit über 20 Jahren immer wieder in diese Region zu reisen. Dadurch wird deutlich, dass die Natur ein so starker Begeisterungsfaktor ist, dass die Anbieter, sobald der Gast einmal bei ihnen war, kaum noch in Kundenbindungsprogramme investieren müssen. Diese Kostenersparnisse sollten in eine stetige Weiterentwicklung der Angebotsqualität umgelegt werden, um wieder mit anderen Regionen wettbewerbsfähig sein zu können.

Des Weiteren empfehlen wir verstärkt in die Entwicklung von Produkten rund um das Thema Naturerlebnis zu investieren. Ein Ausbau der Nordic Walking Routen rund um den Spitzingsee und eine bessere Ausschilderung bestehender Routen scheint hierbei unerlässlich. Auf Grund der hohen Attraktivität der Region für Familienausflüge ist das Anbieten von Themenwanderungen für Kinder, z.B. Schatzsuche am Spitzingsee, evident.

Generell empfehlen wir einen gezielten Zuschnitt auf die Zielgruppe mit dem Bedürfnis „Naturerlebnis“. Sämtliche Angebote sollten hierauf ausgerichtet werden, um die limitierten Mittel für Kommunikation möglichst effizient einzusetzen.

Ein Ausbau des Angebotes für Mountainbiken erscheint uns auf Grund der Nähe zum Karwendel schwierig, da diese Region in dem Marktsegment bereits stark aufgestellt ist und eine Ausrichtung auf diese Zielgruppe mit großen Investitionen für alle Leistungsträger verbunden wäre.

3.3.2 Negative Einflussfaktoren auf die Gästezufriedenheit und Handlungsempfehlungen

Kritik bringt Menschen am weitesten voran. Es führt dazu sich nicht auf seinen Lorbeeren auszuruhen, zeigt Verbesserungspotenzial auf und hilft, den Erwartungen der Gäste wieder gerecht zu werden.

Aus Sicht der Urlaubsgäste, welche zum ersten Mal an den Schliersee reisten und der Ausflügler, die aus bestimmten Gründen nicht über Nacht in der Region bleiben, gibt es einige Verbesserungsfaktoren.

Generell führten die Reisenden vor allem die Renovierungsbedürftigkeit einiger Betriebe an. Die Betriebe konnten unabhängig vom Preissegment größtenteils nicht mit den Erwartungen der Gäste mithalten. Teilweise verglichen die Gäste Ausstattung und Design mit dem Besuch bei der Großmutter in den 1970er Jahren. Dies hat natürlich nichts mit der Begeisterung für urbayerische Authentizität zu tun, sondern zeigt nur auf, dass seit Jahren nicht mehr in die Ausstattung der Unterkünfte investiert wurde.

Die Beschilderung in der Ortschaft gleicht einem Dschungel. Während jede kleine Pension ausgeschildert ist, wenn auch teilweise kaum sichtbar, finden sich nur wenige Hinweise auf Attraktoren. Möchte der Gast den Bahnhof oder die Gäste-Info finden, so ist er ohne Stadtplan auf sich allein gestellt. Auch der See-Rundweg auf der Westseite des Sees, Slyrs, der Weg zum Spitzingsee sowie die Vitalwelt sind nur dürftig ausgeschildert.

Ein weiteres Problem ist, dass die Beschilderung nicht nur zu spärlich ausfällt, sondern auch z.T. nur für Eingeweihte verständlich ist. Ein bloßer Wegweiser zur ‚Vitalwelt‘ erklärt nicht, was den Gast dort erwartet: ein Ärztezentrum? Ein Fitnessstudio? Ein Sportbekleidungsgeschäft? Auch der bloße Wegweiser ‚BOB‘ ist an sich überflüssig. Selbst Gäste aus anderen Regionen Bayerns können nicht wissen, dass der Regionalzug nach München gemeint ist. Und für die zahlreichen internationalen Gäste Schliersees ist selbst die Abkürzung ‚DB‘ nicht unbedingt schlüssig. International hat sich daher die Verwendung von Piktogrammen durchgesetzt.

Die Gäste bemängelten auch die geringe Zahl an Einkaufsmöglichkeiten. Speziell die Möglichkeiten Lebensmittel zu erwerben seien stark eingeschränkt und führen dazu, dass man sich oftmals teuer im Restaurant ein Wasser kaufen muss.

Die Öffnungszeiten in der Gastronomie sind in den Augen der Besucher völlig unzureichend. Oft hörten wir die Aussage, dass es keinen einzigen Betrieb gebe, der durchgehend geöffnet hat. Verbunden mit dem Mangel an Einkaufsmöglichkeiten führte dies dazu dass manche Gäste sich tagsüber nicht verpflegen können – der wohl schlimmste Faktor für sämtliche Zufriedenheitsgrade.

Beim Thema Gastronomie wurde der Region ein schlechtes Preis-Leistungsverhältnis bescheinigt. Die Qualität stehe in keinem Vergleich zu den dafür geforderten Preisen. Dies ist besonders schade vor dem Hintergrund, dass die Region für ihre Authentizität eigentlich beliebt ist. Solche Qualitätsdefizite wirken dem entgegen und mindern somit die Stärken der Region.

Neben Investitionen in den Ausbau von gastfreundlicher Infrastruktur ist eine allgemeine Qualitätsoffensive seitens der Tourismusverantwortlichen unerlässlich. Der Aspekt der erlebten Qualität spielt gerade im Tourismus eine zentrale Rolle. So kann alle Herzlichkeit und die noch so schöne Natur keine Lösung sein, wenn die Qualität weder im Bereich Beherbergung, Gastronomie noch Einzelhandel stimmig ist.

3.3.3 Besondere Erkenntnisse durch die Gästebefragung

Im Gespräch mit den Übernachtungsgästen kamen auch bestimmte Themen zur Sprache, welche für die weitere Entwicklung der Region unserer Meinung nach von hoher Bedeutung sind.

Durch die Aufteilung der Interviewer zwischen den Gebieten Schliersee und Spitzingsee kam klar zu Tage, dass die Gäste dieses Gebiet nicht als eine Destination wahrnehmen. Speziell die Reisenden an den Spitzingsee sahen das Gebiet mit dem Schliersee nicht als eine Region an, sondern differenzierten explizit zwischen den beiden Gebieten. Es fielen Kommentare wie: „Am Schliersee bleibt nur, wer es nicht besser weiß“, „Am Schliersee übernachtet der Durchgangsverkehr“. Somit sind eventuell angenommene Synergieeffekte zwischen den beiden Seen mit Vorsicht zu betrachten. Das Argument der Tourismusverantwortlichen „wer an den Schliersee

kommt, fährt auch an den Spitzingsee“ muss hinterfragt werden. Diese Annahme ist bereits aufgrund des teilweise fehlenden Mobilitätsangebotes (keine ÖPNV-Verbindung zum Spitzingsee nach 18 Uhr) nicht nachvollziehbar.

Auf die Frage hin, ob sich die Gäste einen Skiurlaub am Spitzingsee vorstellen könnten, bekamen wir nicht eine einzige positive Antwort. Der Skitourismus scheint übernachtungsrelevant betrachtet keine Bedeutung zu haben. Als Gründe hierfür wurde vor allem die geringe Anzahl an Pistenkilometern angeführt. Die Gemeinde sollte sich eventuell überlegen verstärkt auf andere Winterprodukte abseits des Skigeschäfts zu zielen, wie z.B. Schneeschuhwandern.

Ein Punkt auf den wir noch eingehen möchten ist die gewünschte Qualität in Bezug auf die Beherbergung. Zahlreiche Reisende sprachen sich gegen „5-Sterne Tempel“ und „Bettenburgen“ aus. Die Gäste führten an, dass das Premiumsegment direkt am Tegernsee läge und wenn sie solches suchten, sie dann auch an den Tegernsee reisen würden. Die Gäste suchen sich einfache, aber authentische Unterkünfte aus, in denen Gastfreundschaft großgeschrieben wird. Dies steht auch in klarem Zusammenhang mit dem Reisemotiv Naturerlebnis und der Rückbesinnung auf das Einfache.

3.4 Erkenntnisse durch den Mystery-Check

32 Betriebe wurden von unserer Arbeitsgruppe mit versteckten Anfragen kontaktiert. Dabei mussten die Betriebe den potenziellen Gästen eine Unterkunft anbieten, sowie zusätzliche Informationen rund um das Erlebnis Schliersee-Spitzingsee liefern.

Sämtliche Betriebe konnten die Frage nach der Unterkunft grundlegend beantworten. Teilweise waren die Angebote gleich mit einem konkreten Preis hinterlegt.

Dennoch war bei kaum einem Betrieb die nötige Sorgfalt bei der Beantwortung der Anfragen erkennbar. Zusatzfragen wie z.B. nach dem Thema Wandern wurden unter anderem mit dem Satz „Ja bei uns kann man Wandern“ abgegolten. Kaum ein Anbieter hat sich die Mühe gemacht, die Anfrage herzlich, freundlich und gründlich zu beantworten. Der Gast fragt aus Bequemlichkeitsgründen an. Falls er sich die Mühe macht sich auf der Website zum Thema wandern am Schliersee zu informieren, so

stiftet der Verweis auf Internet-Anbieterseiten an dieser Stelle keinen nennenswerten Mehrwert.

Keine einzige der Antworten konnte durch ein einheitliches Design glänzen. Somit fiel es überhaupt schon positiv auf, wenn in der Mail eine Signatur vorzufinden war. Die Anbieterseite muss hier begreifen, dass eine Kommunikation mit dem potenziellen Gast nicht eine belanglose Mail zwischen Kollegen ist, sondern dass der Gast in seiner Reiseentscheidung eventuell noch unschlüssig ist und man ihn für das Produkt begeistern muss. Eventuell kann man ein einheitliches Design für die Region entwickeln, in die jeder seinen individuellen Inhalt einfügt. Dies wirkt auf den Gast nicht nur professioneller, sondern ist vielmehr auch noch kostengünstiger für den Einzelnen.

4. Attraktoren und Innovationen

4.1 Natürliche Attraktoren

4.1.1 Der Schliersee und die Insel Wörth

Der Schliersee liegt etwa 50 Kilometer südöstlich von München, zwischen Tegernsee- und Inntal, nahe der österreichischen Grenze. Im See befindet sich die 2,4 ha große, mit einem Gasthaus bebaute Insel Wörth. Die Lage des Sees, die wunderschöne Natur und die traumhafte Bergkulisse führen viele Gäste als Grund für ihren Besuch in Schliersee an. Vor allem wegen dem Verbot der Motorschiffahrt und den wenigen Wassersportlern ist der Schliersee als Badesee sehr beliebt.

Das Westufer des Sees ist nicht mit dem Auto befahrbar. Hier verläuft eine Bahnstrecke sowie ein Rundwander- und Fahrradweg, dessen Beschilderung jedoch ausbaufähig ist.

Da Tourismus am Schliersee als Hauptwirtschaftszweig bezeichnet wird, sind einige Veränderungen nötig. Man sollte in Betracht ziehen, das Hotelangebot, die Bewirtung um den See herum und das Freizeitangebot auszubauen, um Schliersee für Touristen noch interessanter zu machen. Dabei muss jedoch darauf geachtet werden, dass der Schliersee eine Oase der Ruhe und Entspannung bleibt und für Naturgenießer weiterhin attraktiv ist.

Auf der dicht bewaldeten Insel Wörth befinden sich lediglich eine Gaststätte sowie ein Bootshaus. Daher kann man die Insel noch nicht als Tourismus-Attraktor bezeichnen. Der Transfer zu der Insel ist sehr unattraktiv, da eine Überfahrt nur stündlich und auch erst ab 10 Gästen möglich ist. Die Preisliste ist sehr unübersichtlich gestaltet. Auch die Tatsache, dass die letzte Fahrt bereits um 17:00 Uhr nach Schliersee stattfindet, hindert viele Gäste daran, einen schönen Sonnenuntergang auf der Insel zu genießen und etwas länger für ein Abendessen zu bleiben.

Die Gaststätte auf Wörth wird sehr aktiv für große Veranstaltungen und Feste genutzt (Hochzeiten, Musikveranstaltungen usw.) und ist an den Tagen für Veranstaltungsgäste komplett reserviert. Für Touristen bleibt hingegen nur der Biergarten

geöffnet. Dies macht die Insel Wörth für Badegäste weniger interessant und kann als Barriere gesehen werden, die verhindert, dass weitere Touristen zur Insel fahren.

Als eine der wenigen natürlichen Inseln in Bayern bietet Wörth ein großes Potential, um als Touristenmagnet für die Region zu wirken. Breite Sandbänke, grüne Wiesen vor dem Gasthaus, wunderschöne Ausblicke auf die Berge und den See – diese Faktoren würden die potentielle Zielgruppe der Naturgenießer in hohem Maße ansprechen. Diese Tatsache sollte in der Marketingkommunikation stärker betont werden, sowohl in Werbebroschüren von Schliersee, in Hotels und auch im Internet. Da die Insel ein Naturschutzgebiet ist, wird ein großflächiger Ausbau des touristischen Angebots hier nicht möglich sein, jedoch sollte mit Hilfe eines nachhaltigen Konzeptes versucht werden, mehr Touristen auf die Insel zu locken.

Ein Vorschlag wäre, das Angebot der Kurkarte um eine ermäßigte Fahrt zu der Insel zu erweitern oder mehr für Veranstaltungen auf der Insel zu werben. All dies würde zur Steigerung des Bekanntheitsgrades der Region Schliersee beitragen.

4.1.2 Landschaft und Berge

Wichtige Attraktoren für Schliersee, die jedoch zu wenig genutzt werden, sind definitiv die Landschaft und die Berge. Es sind sowohl für Sommer als auch für Winter beste Voraussetzungen gegeben. Vor Ort ist man sich durchaus bewusst wie schön die Umgebung ist, allerdings wird diese Gegebenheit als zu selbstverständlich gesehen, was dazu führt, dass nicht das volle Potenzial ausgeschöpft wird. Vor allem mit den gebotenen Leistungen sind die Gäste weniger bis überhaupt nicht zufrieden.

Zwar gibt es im Sommer viele Möglichkeiten der Freizeitgestaltung – so sind beispielsweise viele Rad- und Wanderwege vorhanden – jedoch gibt es nur vier zertifizierte, wanderfreundliche Unterkünfte. Ein viel größerer Missstand, von welchem die Gäste berichteten, ist jedoch die Beschilderung der Wanderwege. Nur etwa 25% der Wege sind überhaupt beschildert, bei weiteren 25% ist die Beschilderung in Planung. Was mit den restlichen 50% geschieht ist unklar, da die Finanzierung noch nicht ge-

sichert ist.¹⁵ Das ist sehr schade, denn hierfür sollte auf jeden Fall Geld vorhanden sein. Schliersee spart eindeutig an der falschen Stelle und beachtet nicht, dass eine bessere Beschilderung mehr zufriedene Gäste mit sich bringt, was wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Gäste wiederkommen. Auch sind momentan mehr Tagestouristen als Übernachtungsgäste unterwegs. Grund hierfür ist, dass dem Gast zu wenig geboten wird bzw. ihm die Möglichkeiten nicht bewusst gemacht werden.

Im Winter kommen die meisten Gäste zum Skifahren in die Region. Gespräche mit den Gästen ergaben allerdings, dass das Skigebiet keinen allzu guten Ruf hat. Auch hier sieht der Großteil der Gäste Schliersee/Spitzingsee „nur“ als Tagesausflugziel. Für einen Skiurlaub sei die Region eher unattraktiv, da es wenige und oftmals zu schmale und zu kurze Pisten gebe. Laut den Gästen sollte auch die Pistenpflege deutlich verbessert werden. Die Situation am Wochenende wird eher als negativ bewertet: zu überlaufen, zu teuer für die gebotenen Leistungen und eine durchaus schlechte Parksituation (zu wenig Parkplätze, unfreundliches Personal).

Bei den Recherchen ist uns aufgefallen, dass der Spitzingsee im Marketingverbund „alpen plus“ seine Landschaft und Berge bewirbt, und zwar als ‚Spitzingsee-Tegernsee‘. Wir bewerten dies als kontraproduktiv, da die Region neben Konkurrenten, wie zum Beispiel dem Sudelfeld oder Zahmer Kaiser, abfällt. Wer die fünf in „alpen plus“ beworbenen Regionen im direkten Vergleich hat, fährt wahrscheinlich nicht nach Schliersee/Spitzingsee. Außerdem wird so eine Möglichkeit verschenkt, den Schliersee stärker ins Gedächtnis zu rücken.

Viele Orte haben nicht das Glück einer so schönen Lage – weswegen das Potenzial Schliersees erst recht besser genutzt werden sollte. Sicher bestehen Grenzen, denn die Berge können definitiv nicht höher werden als sie sind. Aber wenn bereits so gute Voraussetzungen vorhanden sind, sollte auch etwas daraus gemacht und nicht einfach sich selbst überlassen werden.

¹⁵ Vgl. http://www.tegernsee-schliersee.de/fileadmin/Mediendatenbank/AlpenregionTS/PROJECT_M/Einf%C3%BChrungsvortrag_WanderTraum_final_klein.pdf [31.05.2011]

4.2 Künstliche Attraktoren

4.2.1 Veranstaltungen/Events als Attraktor

Die gebotenen Events in Schliersee können durchaus als Attraktor gezählt werden. Bereits etablierte und bekannte Veranstaltung wie beispielsweise der Firstalm Fasching, die Nacht der Künste oder das Seefest erfreuen sich großer Beliebtheit, sowohl bei den Einheimischen als auch bei den Gästen, und sind immer gut organisiert und durchdacht.

Allerdings gibt es auch viele kleinere Veranstaltungen, die weniger erfolgreich sind. Während unseres Besuchs fand beispielsweise ein „Ostereier bemalen“ statt – oder besser gesagt – es sollte stattfinden. Die Veranstaltung musste leider abgesagt werden, da keine Teilnehmer kamen. Auch wir haben nur zufällig mitbekommen, dass überhaupt etwas geplant war. Deswegen ist es nicht verwunderlich, dass dies an den Gästen wohl spurlos vorbei gegangen ist.

Solche kleineren Veranstaltungen sollten unbedingt besser und einheitlicher beworben werden (z.B. eine Rundmail mit allen Veranstaltung des kommenden Monats an die Gastgeber), um zumindest eine kleine Teilnehmerzahl sicherzustellen. Auch die Gastgeber müssten sich besser über diverse Veranstaltungen informieren und ihren Gästen davon berichten. Selbst auf unsere direkte Nachfrage bezüglich Events kam von einigen Gastgebern entweder gar keine Antwort oder der Hinweis, man solle sich selbst auf der Homepage informieren. Es ist sehr wichtig, dass der Gast über solche Veranstaltungen informiert ist, um sie beispielsweise als „Schlechtwetteralternative“ nutzen zu können.

Es wäre auf jeden Fall einen Versuch wert in der ruhigeren Zeit auch ein größeres Event zu etablieren (beispielsweise ein Herbstfest oder ähnliches), um mehr Gäste in diesem Zeitraum anzulocken und so die Events als Attraktor weiter zu festigen.

4.2.2 Slyrs

Die Slyrs Whiskey Destillerie ist ein eigens zur Whiskeyproduktion eingerichteter Betrieb, der sich auf die spezielle Sorte des Single Malt spezialisiert hat und damit nach unserem Wissen die einzige Single Malt Whiskey Destillerie in Bayern ist.

Das Gebäude der Destillerie hinterlässt schon bei der Ankunft auf dem Parkplatz einen modernen und attraktiven Eindruck. Dies setzt sich in dem Eingangsbereich fort. Dort wird man von einem alkohol- und whiskeyartigen Duft empfangen, der ungewohnt erscheint, den Gast aber auf die kommende Führung bestens einstimmt. Die vielfältigen Produkte des kleinen Shops wirken familiär hergestellt und „mit Liebe“ verpackt. Diese Tatsachen, kombiniert mit der Freundlichkeit und der Herzlichkeit des Personals runden das Bild der einzigartigen Destillerie ab.

Die Führung beginnt mit einem hilfreichen und gleichzeitig humorvollen Imagefilm über die Entstehung und Gründung des Unternehmens. Der anschließende Rundgang durch die gesamte Produktion und Lagerung wird von Mitarbeitern des Hauses geführt, welche kompetent eine Vielzahl von Informationen zur Herstellung liefern. Neben einigen Verkostungen wird auch ständig auf Fragen der Gäste eingegangen und es werden kompetente und gut verständliche Antworten gegeben.

Auffallend ist durchgängige Sauberkeit und Ordnung in allen Gebäudeteilen, die ein hochwertiges Gesamtbild hinterlassen. Insgesamt ist die Whiskey Destillerie als sehr sehenswert und bedeutend zu bewerten. Es handelt sich um einen besonderen Attraktor für Touristen und Tagesgäste, der unbedingt in den Vordergrund zu stellen ist, da er einzigartig und wirklich vorzeigbar ist.

Grundsätzlich sollte die Bekanntmachung des Unternehmens gefördert werden. Diese in Deutschland eher seltene Art der Alkoholherstellung sollte über die regionalen Grenzen hinaus mehr Aufmerksamkeit erzeugen. Dies müsste durch gezielte Werbung und Verkaufsförderung geschehen. Auch die Ausschilderung von Slyrs sollte verbessert werden und bereits ab der Autobahn beginnen. So würden sowohl die Besucher- als auch die Absatzzahlen steigen, und gleichzeitig mehr Gäste nach Schliersee gelockt werden.

4.2.3 Markus Wasmeier Bauernhof- und Wintersportmuseum

Das Markus-Wasmeier Museum ist ein kultureller Attraktor, der durch mehrere Leistungen glänzt. Inmitten der wunderschönen Natur mit grünen Wiesen, Bergkulisse und freilaufenden Tieren kann man unter freiem Himmel das bäuerliche Leben des

18. Jahrhunderts erkunden und erfährt dabei ein interessantes, authentisches Erlebnis.

Freundliche, engagierte Mitarbeiter stehen stets für Fragen zu Verfügung. Allgemein zeigt die Liebe zum Detail die Mühe, die investiert wurde um die Bauernhöfe zu restaurieren und wiederaufzubauen. Die Museumsgaststätte mit Außenbereich, frisch gebackenem Brot und Vinschgerl zum Mitnehmen sowie Sonderausstellungen und Events stellen für den Besucher einen attraktiven Mehrwert dar.

Leider finden einige der sogenannten „ständigen Aktionen“, z.B. Filzen, Schnapsbrennen und Körbe flechten nur ein Mal im Monat statt. Schade ist es auch, dass das Museum nur bis 17 Uhr geöffnet hat und montags und von Dezember bis März komplett geschlossen bleibt. Verbesserungsbedarf zeigt zudem der Museumsplan. Er ist recht unübersichtlich gestaltet und stiftet mehr Verwirrung als Orientierung. Die Einrichtungen des Museums könnten deshalb in Gruppen gegliedert und getrennt dargestellt werden. Möglich wären z.B. die Gruppen ‚Sehenswürdigkeiten‘, ‚Serviceeinrichtungen‘ und ‚Umfeld‘, die dann innerhalb der Zeichnung auch noch in unterschiedlichen Farben dargestellt werden könnten. Denkbar wäre es auch, einen bestimmten Routenvorschlag einzuzeichnen.

Neben den genannten verbesserungsdürftigen Punkten, schneidet das Wasmeier Museum insgesamt gut ab, da die Leistung und die Attraktion selbst überzeugen. Das Wasmeier Museum hat sicherlich das Potential mit der richtigen Strategie und Werbung noch mehr Besucher anzuziehen.

4.2.4 Vitalwelt

Mit der Umwandlung des ehemaligen Kurhauses zum Gesundheits- und Wellnesszentrum Vitalwelt und dem somit gebündelten Angebot von Therme, Sauna, Wellness, Medizin, medizinischer Fitness, Restaurant und Tagungsort, wurde ein großer Schritt hin zu einer stimmigen „Welt des Wohlbefindens“ unter einem Dach und einer möglichen gemeinsamen Vermarktung vollbracht. Positiv ist, dass das montemare auf der Homepage viele zufriedene und auch begeisterte Gästekommentare aufweisen kann. Dennoch bleiben einige Punkte zurück, die der Verbesserung bedürfen.

Touristen, die wegen der medizinischen Behandlung und Fitness an den Schliersee reisen, sind im Vorfeld über die Vitalwelt informiert und finden ein für sie abgerundetes Angebot vor. Dies gilt jedoch nicht für normale „Urlaubs-Touristen“, die zum Zeitpunkt der Anreise meist kein umfassendes Wissen über mögliche Angebote in der Destination haben. Reisen sie mit der Bahn oder dem Auto an, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie das Schild „Vitalwelt“ aufgrund der geringen Größe und schlechten Platzierung übersehen. Zudem werden sie kaum erahnen, was sich hinter dem Namen verbirgt. Deswegen wäre es angebracht Vitalwelt-Schilder bezüglich Platzierung, Größe und Hinweis auf das Vorhandensein von Therme, Sauna, Wellness und *vor allem der Gästeinformation* zu verbessern. Somit werden die Orientierung sichergestellt und potentielle Kunden besser angesprochen.

Des Weiteren ist fraglich ob ein Restaurant wie das Charivari für den normalen Urlaubs-Touristen überhaupt attraktiv ist, da die Mehrheit bei einem Thermen- und Saunabesuch wohl eher gesunde, ausgewogene Kost bevorzugen und diese eher in einem entspanntem Ambiente, und nicht in einer gehobenen Gastronomie, genießen möchte.

Neben der ungünstigen Lage der Gästeinformation lässt auch der Service zu wünschen übrig: bei unserem Mystery-Check meinten Angestellte, „es sähe sehr schlecht aus“ - man könne hier zurzeit nicht viel machen und empfahlen uns nach Rosenheim zu fahren. Ein wahrer Kunde würde sich in dieser Situation völlig unwohl und fehl am Platz vorkommen und ein sehr schlechtes Bild von der Region Schliersee haben. Bezüglich der Vermarktung der Vitalwelt in der Region Schliersee besteht ebenfalls Verbesserungsbedarf. Während unseres Besuches ist uns mehrmals aufgefallen, dass in verschiedenen Unterkünften Broschüren des Alpamare in Bad Tölz und der Therme Erding auslagen, jedoch keine der Vitalwelt.

Insgesamt muss die Vitalwelt und vor allem auch die Region insgesamt mit besserer Zusammenarbeit und mehr Enthusiasmus vermarktet werden, denn nur wer von sich überzeugt ist, kann auch Gäste begeistern.

4.2.5 Schliersbergalm

Bei der Besichtigung der Schliersbergalm, die für ihren traumhaften Ausblick bekannt ist, sind uns einige Dinge sehr negativ aufgefallen. Der so genannte „Freizeitpark“ besteht aus drei Trampolinen, einem „Bällebad“ für Kleinkinder, einem Neun-Loch Minigolfplatz, dem Schwimmbecken und dem „Alpenroller“. Des Weiteren gibt es eine seit Jahren ungenutzte Wasserrutsche inklusive Becken, ein Kettenkarussell, zwei kleine „Fahrgeschäfte“, ein Wasserspiel und einen Kinderbagger, welcher jedoch an zwei aufeinanderfolgenden Sonntagen nicht betriebsfähig war.

Die gemütliche Wanderung zur Alm dauert nur etwa 30 bis 45 Minuten – ein Vorteil für Familien mit Kindern. Auch kann man mit der Gondel nach oben fahren. Nicht nur bei Kindern beliebt ist die Abfahrt mit der Sommerrodelbahn.

Die Schliersbergalm hat als Attraktor sehr großes Potential. Leider ist der so genannte „Freizeitpark“ sehr verkommen und wirkt abschreckend. Man könnte ihn eher als Schandfleck bezeichnen und es erscheint in unseren Augen als unangemessen, dafür auch noch Geld zu verlangen. An sich sollte der Freizeitpark allerdings als Attraktor erhalten werden, es bedarf jedoch erheblicher Sanierungen. Verzichtet werden kann auf das Wasserspiel, die kleinen Fahrgeschäfte und das Minigolf. Die Wasserrutsche, die eigentlich in das dazugehörige Wasserbecken führen soll, wäre wohl das Highlight im Sommer. Jedoch wird dieses offensichtlich schon länger nicht mehr benutzt und ist daher stark verschmutzt. In der Zwischenzeit dient es eher als Biotop für Frösche. Im Wasser befanden sich unter anderem kaputte Glasflaschen, die für Kinder, die möglicherweise auf der Beckenmauer balancieren und im schlimmsten Fall hineinstürzen, eine große Gefahr darstellen.

5. „Schliersee - Hier wohnt das Glück!“

Der bisherige Marketingslogan unter dem Schlierseeelogo “Sie werden begeistert sein!” wirkt in unseren Augen eher wie eine triviale Phrase einer Destination ohne echtes Profil. Zwar stellt dieser Spruch im groben das Ziel von Schliersee dar, allerdings ist er nicht greifbar und weckt aufgrund der Banalität beim Gast nur wenige Emotionen. “Sie werden begeistert sein“ ist leicht kopierbar, dieser Satz könnte fast überall, bei fast allen Destinationen stehen. Außerdem hat er keine direkte Verbindung zu Schliersee selbst. Schlichtweg ist dies kein optimales Werbemotto mit welchem man Urlauber emotional erreicht und bindet. Um diesen Missstand zu beseitigen möchten wir daher eine Alternative vorschlagen: **“Schliersee – Hier wohnt das Glück!“**.

Dieser Satz geht auf ein geschichtliches Ereignis zurück, welches im Buch *“Schliersee und sein Bauerntheater – Geschichte und Geschichten erzählt von Anneliese C. Ammann“* beschrieben ist. Dabei handelt es sich um ein Erlebnis des Schriftstellers Graf August von Platen, welcher Schliersee für sich entdeckte und dort im Jahre 1817 von Juni bis Oktober weilte.¹⁶ „Im Herbst 1817 kehrte der junge Graf mit der Postchaise schweren Herzens wieder nach München zurück. Dort notierte er in sein Tagebuch: „Ich empfand und empfinde, dass das Glück hier [in München] nicht wohnt, wohl aber in Schliersee“¹⁷.

Somit hätte die Gemeinde Schliersee einen Slogan, welcher einmalig auf die eigene Geschichte zurückzuführen und für andere Orte schwer kopierbar wäre. Zudem generiert das Wort “Glück“ in den Köpfen und Herzen der Gäste Assoziationen mit Erholung, Entspannung und Ruhe, welche eine emotionale Bindung erzeugen und optimal zum anvisierten Alleinstellungsmerkmal (USP/ESP) passen würden.

¹⁶ Vgl. Ammann, 1992

¹⁷ Ebenda

Anhang

Anhang A)	Die ServiceQ Zertifizierung	47
-----------	-----------------------------------	----

Anhang A)

6. Die ServiceQ Zertifizierung

„ServiceQualität Deutschland“ ist eine Initiative für Dienstleister in ganz Deutschland, die sich durch ihre Kundenorientierung und ihr Serviceangebot hervorheben möchte. Dies soll durch eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Dienstleistungsqualität erreicht werden, wovon das Unternehmen selbst, die Kunden und Mitarbeiter (MA), aber auch ganze Regionen profitieren sollen.

Ansatzpunkt für „ServiceQualität Deutschland“ ist die „Software“ des Unternehmens, also weder die Ausstattung, noch die Umwelt sind hier von Bedeutung, sondern allein der Service innerhalb des Betriebs. Servicequalität wird von Kunden und Gästen sehr subjektiv wahrgenommen. Sie ist immer von den MA des Unternehmens abhängig und lässt sich daher nur schwer greifen oder normieren. Aufgabe der teilnehmenden Betriebe ist es, kundenorientierte Lösungen zu finden, indem sie das Unternehmen aus der Sicht des Gastes durchleuchten.

6.1 Entstehung von ServiceQ

Ursprünglich wurde das Gütesiegel für den Schweizer Tourismus ins Leben gerufen, wurde dann aber in Deutschland erstmalig durch Baden-Württemberg modifiziert und 2001 eingeführt. In Bayern ist eine Zertifizierung erst seit 2008 möglich. Der Bayerische Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e.V. ist Träger der Initiative „ServiceQualität Deutschland in Bayern“. Seit April 2010 beteiligen sich alle Bundesländer, was die Vermarktung des Siegels vereinfacht und einen steigenden Bekanntheitsgrad mit sich bringt. Im Dezember 2010 waren deutschlandweit bereits rund 2881 Betriebe mit Stufe I zertifiziert, davon ca. 530 Betriebe in Baden-Württemberg und 270 in Bayern. Ebenfalls eine große Anzahl zertifizierter Betriebe findet man in Rheinland-Pfalz und Niedersachsen (siehe Tabelle 1).

Mit dem nun national gültigen „Q“-Siegel können sich branchenübergreifend alle Betriebe zertifizieren lassen. Der Schwerpunkt liegt also nicht nur auf klassischen, touristischen Betrieben wie Hotel oder GI, auch Bäcker, Friseure und Verkehrsbetriebe können die Auszeichnung erhalten. Zudem ist das „Q“ für jede Betriebsgröße anwendbar. Die Initiative soll zunächst eine interne Wirkung durch Schulung der MA

und kundenorientierte Maßnahmen entfalten, die dann auch nach außen sichtbar werden. Teilnehmer der Initiative bekommen konkrete Hilfsmittel und Maßnahmen an die Hand, sodass die Umsetzung auch ohne Vorkenntnisse erfolgreich sein kann.

„ServiceQ“ möchte einen einheitlichen Standard für Servicequalität kreieren, fördern und kommunizieren und das Qualitätsbewusstsein allgemein steigern. Eine weitere Zielsetzung ist die Förderung und Verbesserung der Zusammenarbeit aller Dienstleistungsunternehmen vor Ort. Darüber hinaus sollen die Mitarbeiter besser integriert, motiviert und gefördert werden, was zu einem besseren Betriebsklima und loyalen MA führen kann.

6.2 Aufbau der Zertifizierung

Die Initiative beinhaltet drei Stufen, die aufeinander aufbauen. Stufen II und III sind optional. Bei Stufe I handelt es sich um die notwendige Basis, da hier zunächst den Aufbau und die Entwicklung der Qualität im Unternehmen darstellen. Es werden beispielsweise SWOT-Analysen durchgeführt und ein Beschwerdemanagement aufgebaut. Diese Stufe basiert auf der Selbsteinschätzung des Betriebs. In Stufe II soll die aufgebaute Qualität langfristig gesichert werden. Die Mitarbeiter und die Unternehmensführung werden befragt und die Bewertung basiert nun auf Kundenzufriedenheit und Fremdeinschätzung durch Mystery-Checks. Stufe III wird in Bayern derzeit überarbeitet. Es soll eine Kombination aus Servicequalität mit dem Schwerpunkt „Softskills“ und der Qualitätsmanagementnorm nach ISO mit dem Schwerpunkt auf Produkt und „Hardware“, geschaffen werden.

Insgesamt geht es darum, durch Serviceketten Gästerwartungen kennenzulernen und zu definieren, durch Qualitätsbausteine Servicelücken zu bearbeiten und zu reduzieren und dies durch ein professionelles Beschwerdemanagement auszuwerten. Ein Beispiel für eine Servicekette ist der Besuch in einem Restaurant: von der Information der Gäste, über deren Ankunft und Begrüßung bis hin zur Bezahlung und der Verabschiedung der Gäste. Zu den Qualitätsbausteinen gehören unter anderem die Definition und das Einhalten von Standards, das Pflegen von Kooperationen und Partnerschaften und das Einhalten gegebener Versprechen.

Der Verband ATS ist bereits „Q“-zertifiziert. Für die Gästeinformation ist diese Zertifizierung in Vorbereitung. Neben der „Q“-Zertifizierung einzelner Betriebe gibt es die Möglichkeit der Zertifizierung als „Q-Stadt“. Hierbei ist es Aufgabe der bereits einzeln zertifizierten Betriebe vor Ort, gemeinsam Maßnahmenpläne zur Qualitätssicherung und -verbesserung für die Destination zu erarbeiten.

6.3 Ablauf der Zertifizierung

Im Folgenden soll nun der Ablauf einer möglichen Zertifizierung von Schliersee als „Q-Stadt“ geschildert werden.

Die Gemeinde muss im ersten Schritt ihr Interesse bei der „Bayern Tourist GmbH“ (BTG) in München bekunden und einen Dozenten von „ServiceQualität Deutschland in Bayern“ zu einer Auftaktveranstaltung mit allen Interessenten einladen. Dort erhalten die Unternehmer alle benötigten Informationen rund um das Siegel. Im Anschluss bestünde die Möglichkeit, über das Für und Wider gemeinsam mit allen Beteiligten zu diskutieren. Um „Q-Stadt“ zu werden muss Schliersee mindestens 15 zertifizierte Betriebe vorweisen. Aus diesen wird ein Vermittler gewählt, der die Maßnahmen vor Ort koordiniert und mit der BTG in München kommuniziert. Pro Betrieb wird ein Qualitäts-Coach ausgebildet, um die Umsetzung in den einzelnen Betrieben einzuleiten und sicherzustellen. Die Ausbildung dauert ca. zweieinhalb Tage, wobei ab einer bestimmten Personenzahl geschlossene Seminare zu einem vereinbarten Termin angeboten werden. In diesem Seminar erhält jeder Teilnehmer einen umfangreichen Ordner mit allen notwendigen Informationen und Hilfestellungen. Danach wird je Betrieb ein Prüfantrag gestellt. Der Unternehmer muss hierfür seinen Betrieb aus Kundensicht begehen und sich auch eventuelle Defizite ehrlich eingestehen. Auf dieser Basis werden Verbesserungsmaßnahmen bestimmt. Darüber hinaus soll der Prüfantrag die Selbsteinschätzung der Unternehmer und Mitarbeiter beinhalten und Informationen über geplante Baumaßnahmen der Betriebe geben. Der Antrag wird anschließend durch die unabhängige Prüfstelle in Thüringen ausgewertet, das Ergebnis wird schriftlich mitgeteilt. Sollte das Ergebnis laut Prüfstelle noch nicht ausreichend sein, bekommt der Betrieb die Möglichkeit zur Nachrüstung. Ist das Ergebnis zufriedenstellend, wird das Siegel verliehen. Nun hat jedes Unternehmen ein Jahr Zeit, die geplanten Maßnahmen umzusetzen. Beispiele

für solche Maßnahmen sind neue Reservierungsschilder für die Tische im Restaurant, attraktive Laufwegen für Gäste in Schliersee, das Durchführen regelmäßiger Mitarbeitergespräche und eine bessere Ausschilderung im Ort. Diese können vom Umfang her variieren. Nach Ablauf des Jahres erfolgt eine Kontrolle durch die Prüfstelle und eine erneute Aufforderung, weitere mögliche Maßnahmen zu überdenken und einzuleiten.

Es gibt bisher noch nicht viele Destinationen, die „Q-Stadt“-zertifiziert sind, daher besteht hier die Möglichkeit einer überregionalen Profilierung. Beispiele für „Q-Städte“ sind Bad Dürkheim, Beilngries und Schwäbisch Hall.

6.4 Vorteile für die Q-Stadt

Gerade für Städte/Gemeinden, die in einem direkten Wettbewerb zu Nachbarstädten und -gemeinden stehen und keinen starken, strategischen USP vorweisen, kann eine Zertifizierung Vorteile haben. Die Q-Stadt hat damit die Möglichkeit durch eine Qualitätspositionierung aus den umliegenden Ortschaften herauszusteichen und sich zu einem Standort mit nachgewiesener Qualität zu profilieren.

Zeitgleich fördert die Zertifizierung einer Stadt die Zusammenarbeit und den Austausch der einzelnen Leistungsträger, die oftmals das erste Mal zusammen an einem direkten, gemeinsamen Ziel arbeiten. Bei regelmäßigen Stammtischen und Diskussionsrunden können somit (auch weitere, regionale) Probleme angesprochen, beseitigt und ein Kreativpool gebildet werden. Dadurch ist eine stetige Verbesserung durch Austausch auch nach der Zertifizierung möglich und verhindert einen möglichen Stillstand des Prozesses. Interne Maßnahmen können mit Hilfe von Partnern optimiert oder sogar neu eingeleitet werden. Auch beim Auftritt nach außen können Marketing und Vertrieb gebündelt werden und somit eine Synergiewirkung erzielen.

6.5 Vorteile für das Unternehmen

Der Prozess bietet für den Betrieb die Möglichkeit, sich selbst Schritt für Schritt aus der Sicht des Gastes zu sehen, sich zu verbessern und dabei von innen nach außen eine positive Wirkung zu entfalten. Durch die Ausbildung eines MA zum Q-Coach, durch Feedback-Gespräche und Brainstorming-Runden können so Service- und Qualitätsbewusstsein schneller und stärker geweckt werden und zu einem Innovations-

schub im Unternehmen führen. Dinge, die früher eventuell nicht angesprochen, und Probleme, die nie angepackt wurden, können nun angegangen werden.

Da ServiceQ den Mitarbeiter in den Fokus der Zertifizierung stellt, muss sich der Geschäftsführer (GF) stärker als zuvor mit seinen Mitarbeiter auseinandersetzen. Wie sehen die einzelnen Arbeitsplätze aus? Welche kulturellen, akademischen, familiären Hintergründe haben die Mitarbeiter? Was sind ihre Stärken und Schwächen? Durch die gezielte Positionierung können so bessere Dienstleistungsprozesse und ein harmonischeres Betriebsklima entstehen. Werden die Mitarbeiter ernst genommen und in den Entscheidungs- und Entwicklungsprozess einbezogen, steigt ihre Motivation, persönlich etwas dazu beizutragen und somit auch ihre Zufriedenheit, was sich wiederum positiv auf die Beratungsqualität und die Betreuung der Gäste auswirkt.

Auf diese Weise können durch eine Zertifizierung neue, qualitätsbewusste Kunden gewonnen werden, die ihr Reiseziel nach den entsprechenden Qualitätskriterien aussuchen. Dabei kann sich schrittweise die Profilierung als Qualitätsstandort verbessern, was wiederum neue Kunden anzieht. Bestehende Kunden können dabei noch stärker gebunden werden. Es ist bekannt, dass es nicht reicht einen Kunden zufrieden zu stellen, sondern dass es wichtig ist, Kunden zu begeistern. Erfährt ein Gast am Urlaubsort eine außergewöhnliche Freundlichkeit und Beratungsqualität (Ansprache mit Namen, Wissen über seinen Aufenthalt, Wissen über mögliche Attraktionen, funktionierendes Beschwerdemanagement etc.), kann der Betrieb selbst Grund dazu geben, gezielt an diesen Urlaubsort zurückzukommen.

6.6 Vorteile für den Kunden

Das Zertifikat Service-Q bietet aber nicht nur Ideen und Maßnahmepläne für Betriebe und eine mögliche Image-Aufwertung für eine Stadt/Gemeinde, sondern auch wichtige Vorteile für den Kunden selbst.

Es dient als wichtige Orientierung für Gäste, die auf der Suche nach Dienstleistungsqualität sind. Durch einen klaren Marktauftritt mit „Service-Q“ wird ein wichtiges Qualitäts- und Alleinstellungsmerkmal geschaffen, das sich von anderen Zertifizierungen absetzt. Für Kunden bedeutet das Siegel freundliches und motiviertes Perso-

nal. Was banal und selbstverständlich klingt, ist in der Praxis jedoch oft nicht der Fall. Das Dienstleistungserlebnis wird durch eine erhöhte Beratungsqualität aufgewertet und trägt somit zu einem Mehrwert des Aufenthaltes bei.

6.7 Kritische Momente

Obwohl die ServiceQ-Zertifizierung eine ganze Reihe von Vorteilen für die verschiedenen Anspruchsgruppen mit sich bringt, verbergen sich für den Betrieb auch eine Reihe von Aufwendungen. Dazu gehören grundsätzlich der zeitliche Aufwand, der Kostenaufwand und der Motivations- und Bereitschaftsaufwand.

6.8 Zeitumfang einer Zertifizierung

Wie schnell ein Zertifizierungsprozess tatsächlich abläuft, ist sehr stark von der Bereitschaft der einzelnen Leistungsträger abhängig.

Bestenfalls dauert ein solcher Prozess von der Antragstellung bis zur Einleitung der ersten Maßnahmen nur ein halbes Jahr. Das ist vor allem dann der Fall, wenn der Betrieb sich bereits im Vorfeld mit dem Zertifikat und seinen Bedingungen vertraut gemacht und einen vorläufigen Maßnahmenkatalog erstellt hat. In diesem Fall sind dem Geschäftsführer Defizite bereits größtenteils bewusst und er ist bereit, entsprechende Schritte einzuleiten.

Andernfalls kann der Prozess sich auch über Jahre hinziehen und ohne Abschluss bleiben. In einem solchen Fall stellt sich allerdings die Frage, inwieweit die Betriebe zu einem Schritt der Erneuerung und der Verbesserung überhaupt bereit sind.

Bei solchen Betrieben würde aber auch Druck von außen zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis führen – die Mitarbeiter würden nur Vorgaben beachten und, sobald sie sich unbeobachtet fühlen, wieder in ihre alten Gewohnheitsmuster verfallen. Wie bereits erwähnt, zielt das Siegel auf eine stark subjektive Größe ab, die schwer zu erfassen und zu normieren ist und eine Verbesserung schwer messbar macht. Im Fokus der Zertifizierung steht der MA und wenn man von einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität spricht, so spricht man auch von einer grundlegenden Veränderung der Haltung gegenüber Kunden und begibt sich in einen schwierigen, anthropologisch-psychologischen Bereich.

6.9 Kosten der Zertifizierung

Je nach Anzahl der Mitarbeiter schwanken die Kosten der Zertifizierung minimal. Für einen Betrieb mit bis zu 15 Mitarbeitern kostet das Zertifikat 230 Euro netto für drei Jahre, in einem Betrieb ab 15 Mitarbeitern 280 Euro netto. Hinzu kommt die Ausbildung eines MA zum Qualitäts-Coach. Ein Workshop kostet 295 Euro.

Möchte sich eine Stadt als „Q-Stadt“ zertifizieren lassen, so liegen die Kosten bei 2500 Euro netto. Diese Kosten können aber häufig leichter getragen werden, da man sie entweder durch die Anzahl der teilnehmenden Betriebe teilen (also mindestens 15) oder durch Fördervereine und Gemeindegelder bezuschussen oder decken kann.

Nichtsdestotrotz müssen sich Leistungsträger bewusst sein, dass es sich hierbei nur um die Fixkosten der Zertifizierung handelt. Je nach Art des Betriebes können noch verschiedene weitere Kosten hinzukommen, z.B. für Umbauten, die mit dem allgemeinen Verbesserungsprozess einhergehen und weitere, regelmäßige Mitarbeiterschulungen in unterschiedlichen Bereichen.

6.10 Hindernisse

Weitere Aspekte, an denen Unternehmen oft scheitern und die ein Grund dafür sind, warum viele Betriebe nicht über Stufe I der Zertifizierung hinauskommen, sind zum Beispiel betriebliche Gesichtspunkte. Dazu gehören die Kosten, die Liquidität und allgemein die wirtschaftliche Lage eines Betriebs. Ist diese nämlich schlecht bis dramatisch, ist es sehr wahrscheinlich, dass alle Maßnahmen auf Kostenreduktion gestellt werden und nicht auf Dienstleistungsqualität. Zeitgleich muss man beachten, ob die saisonale Auslastung einen Zertifizierungsprozess zulässt oder ob man z.B. Schulungen in einer Nebensaison anpackt.

Der GF muss des Weiteren seine Mitarbeiterstruktur analysieren, um zu wissen, welche Maßnahmen geeignet sind. Denn je nachdem, ob es sich um Auszubildende, Aushilfen, Festangestellte, Junge oder Alte handelt, können die eingeleiteten Maßnahmen Erfolg oder Misserfolg bringen. Zum Beispiel ist fraglich, ob sich ältere Festangestellte den Vorschlägen eines jüngeren Q-Coaches fügen würden.

Darüber hinaus müssen sich die Verantwortlichen bewusst sein, dass das Siegel kein abschließendes Ziel ist, sondern nur ein Meilenstein. „ServiceQ“ soll Betriebe animieren, stets an sich zu arbeiten, neue Vorschläge zu entwickeln, Ideen umzusetzen und Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen. Idealerweise kann sich der Betrieb so nach und nach steigern und eine höhere Stufe der Dienstleistungsqualität erreichen. Leider machen Statistiken deutlich, dass dieser Gedanke nicht ausgereift ist und sich die meisten Betriebe mit „ServiceQ“ Stufe I zufrieden geben (Tabelle 1).

Tabelle 1: Anzahl der Betriebe nach Bundesland und Zertifizierungsstufe

Anzahl Q-Betriebe			
Bundesland	Stufe I	Stufe II	Stufe III
Baden-Württemberg	532	15	9
Bayern	270	10	2
Berlin	29	0	0
Brandenburg	139	23	3
Bremen	57	0	0
Hamburg	17	0	0
Hessen	106	1	0
Mecklenburg-Vorpommern	89	0	0
Niedersachsen	315	25	0
Nordrhein-Westfalen	166	3	0
Rheinland-Pfalz	438	18	0
Saarland	56	1	0
Sachsen	227	22	0
Sachsen-Anhalt	135	10	0
Schleswig-Holstein	177	0	0
Thüringen	139	26	0
Anzahl Gesamt	2892	154	14
Anzahl Q-Coaches	15379		
Anzahl Q-Trainer	1064		

Bei den persönlichen Aspekten spielt die individuelle Einstellung der Mitarbeiter, aber vor allem auch des Geschäftsführers eine große Rolle. Gerade kleinere Betriebe befinden sich oftmals in einer besonderen Situation – häufig wurde der Betrieb von der vorherigen Generation übernommen oder es handelt sich um den Traum „Sein eigener Chef sein zu wollen“.

Entschließt sich allerdings der Geschäftsführer zu einer „ServiceQ“-Zertifizierung, muss er mit viel Kritik rechnen und sich den Vorschlägen eines externen Touristiklers

beugen, um den Prozess anzustoßen. Oftmals sind es Punkte, die aufgrund der „Betriebsblindheit“ gar nicht als störend wahrgenommen werden oder „einfach schon immer so gemacht“ wurden. Die Leitung und Bevormundung durch Externe kann für viele Geschäftsführer zu einer Belastungsprobe werden. Auch der stärkere Einbezug von Mitarbeitern kann ungewohnt sein und als störend empfunden werden.

Diese persönlichen Hürden müssen aber überwunden werden, um erfolgreich eine Umsetzung der Maßnahmepläne einzuleiten.

6.11 Gesamtfazit – ServiceQ für Schliersee?

ServiceQ ist eine Zertifizierung, die im Gegensatz zu vielen anderen Siegeln, die die „Hardware“ bewerten, gezielt den Aspekt der Servicequalität aufgreift und somit neben der bekannten ISO-Zertifizierung nahezu einzigartig ist.

Inwieweit aber das Zertifikat allein die Region und vor allem Schliersee aufwertet, muss kritisch hinterfragt werden. Bereits angesprochen wurden zahlreiche Defizite im Bereich der internen Kommunikation der Gemeinde, die Zusammenarbeit zwischen der Gästeinformation und den restlichen Leistungsträgern, die Situation im Bereich Mobilität und auch der Zustand bereits vorhandener, touristischer Attraktionen, der teilweise stark verbesserungsbedürftig ist.

Außerdem wurde mit dem Masterplan bereits ein Versuch unternommen, die Region touristisch weiterzuentwickeln, wobei der Umsetzungsprozess eher schleppend vorangeht. Deshalb darf auch bezweifelt werden, ob ein weiterer Prozess (die Zertifizierung zur Q-Stadt) bzw. viele einzelne Prozesse (die Zertifizierung der einzelnen Betriebe) und die Abstimmung dazwischen unmittelbar Nutzen für die gesamte Destination stiften würde.

Sollte sich Schliersee für eine Zertifizierung nach „ServiceQualität Deutschland in Bayern“ entscheiden, sind eine hohe Bereitschaft zur regelmäßigen Selbstkontrolle und ein überdurchschnittliches Engagement zwingende Voraussetzung.

Zeitgleich muss sich die Gemeinde bewusst sein, dass es in der derzeitigen Situation keinesfalls ausreichend ist, nur an der „Software“ zu arbeiten, sondern dass auch die

„Hardware“ stark aufgewertet werden muss, da „ServiceQ“ die Defizite in diesen Bereichen nicht ausgleichen kann.

Nur auf diese Weise kann sich die Gemeinde wieder zu einer attraktiven, einheitlichen touristischen Destination entwickeln.

Wie schon in Kapitel 2.6 gesagt, raten wir daher der Marktgemeinde Schliersee zum jetzigen Zeitpunkt von einer Zertifizierung als ServiceQ-Stadt ab. Zunächst sollten Verbesserungen der ‚Hardware‘, vor allem auf Basis der einzelnen Betriebe, aber auch im Bereich der Stadtmöblierung, angegangen werden. Nichtsdestotrotz gibt es etliche Betriebe, die von der Service-Q-Zertifizierung profitieren könnten.

Literaturverzeichnis

Monographien

Ammann, Anneliese C. (1992). Schliersee und sein Bauerntheater. Dachau: Bayerland

Hutzschenreuter, Thomas (2008). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage.
Wiesbaden: Gabler Verlag

Kotler, Philip u.a. (2007). Grundlagen des Marketing. 4. Auflage. München: Pearson
Studium

Elektronische Medien

FUR, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (2011), Die 41. Reiseanalyse RA
2011, [http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_Zentrale_Ergebnisse/
Reise-analyse2011_Erste-Ergebnisse_dt.pdf](http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_Zentrale_Ergebnisse/Reise-analyse2011_Erste-Ergebnisse_dt.pdf) [31.05.2011]

Project M (2011), Masterplan Tourismus für die Alpenregion Tegernsee Schliersee,
[http://www.tegernsee-schliersee.de/fileadmin/Mediendatenbank/
AlpenregionTS/Bilder/PDF/PROJECTM_P897-
10_ATS%20Masterplan_Vorabinformation.pdf](http://www.tegernsee-schliersee.de/fileadmin/Mediendatenbank/AlpenregionTS/Bilder/PDF/PROJECTM_P897-10_ATS%20Masterplan_Vorabinformation.pdf) [31.05.2011]

Sonstige Quellen

Tourismusverband Alpenregion Tegernsee Schliersee e.V. (Hrsg.) (2010), Die Alpen-
region Tegernsee Schliersee - Herausforderungen und Perspektiven für eine
starke Tourismusregion. Miesbach: Fuchs Druck

Interview mit Alexander Kotz, Leiter ServiceQualität Deutschland in Bayern, BTG
(28.03.11)

