Beitrag für das Jahrbuch des Dienstleistungsmanagements

**Das Konzept Attraktionspunkte – ein Innovationskonzept für
standortgebundene Dienstleistungen**

Prof. Dr. Thomas Bieger
Dr. Hjördis Gräf

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	2
ABSTRACT.....	3
1 INNOVATIONEN BEI STANDORTGEBUNDENEN DIENSTLEISTUNGEN – DAS FORSCHUNGSOBJEKT	3
2 DAS KONZEPT ATTRAKTIONSPUNKTE.....	6
2.1 DEFINITION ATTRAKTION	6
2.2 KONZEPT ATTRAKTIONSPUNKT	8
2.3 SYSTEM ATTRAKTIONSPUNKT	9
2.4 ATTRAKTIONSPUNKTE MIT STANDORTGEBUNDENEN DIENSTLEISTUNGEN.....	11
3 DER KUNDENWERT VON ATTRAKTIONSPUNKTEN.....	13
4 ERFOLGSFAKTOREN VON INTEGRIERTEN ATTRAKTIONSPUNKTEN.....	14
5 FALLSTUDIEN	15
5.1 FALLBEISPIEL TITLIS GIPFEL	15
5.2 FALLBEISPIEL EUROPAPARK RUST	17
6 SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	19
LITERATUR.....	20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Klassierung von Dienstleistungen.....	4
Abbildung 2:	Innovationsrichtungen bei Dienstleistungen.....	5
Abbildung 3:	Entwicklung des Investitionsbedarfs bei verschiedenen Innovationsarten	6
Abbildung 4:	Dreiteiliges Attraktionsdesign.....	7
Abbildung 5:	System Attraktion	8
Abbildung 6:	Arten von Attraktionspunkten.....	9
Abbildung 7:	Vernetzte Elemente des Systems Attraktionspunkt	10
Abbildung 8:	Netzeffekte von Attraktionspunkten	11
Abbildung 9:	Systematisierung der beiden Hauptelemente des Kundennutzens.....	13
Abbildung 10:	Systemstruktur Attraktionspunkt Titlis Gipfel	16

Abstract

Neben den Eigenschaften der Intangibilität und des Einbezuges des externen Faktors ist das Zusammenfallen von Produktion und Konsum eines der klassischen Merkmale traditioneller, vor allem personenbezogener Dienstleistungen. Sofern diese Dienstleistungen eine ortsfeste Infrastruktur erfordern, müssen sich die Kunden zu diesen Dienstleistungen hinbegeben. Das Feld wirklich standortgebundener persönlicher Dienstleistungen wird durch Prozessinnovationen und Produkteinnovationen tendenziell immer kleiner. Trotzdem müssen sich die Kunden beispielsweise für sehr viele Erlebnisleistungen oder medizinische Leistungen auch in Zukunft zu einem bestimmten Punkt hinbewegen.

Ein innovatives Konzept zur Verbesserung der Attraktivität und des Kundenwertes bei gleichzeitiger Veränderung der Leistungserstellungsprozesse und oft auch der Märkte, häufig sogar der Ertragsmechanismen und Wachstumsmodelle, besteht in der Entwicklung solcher Leistungspunkte zu integrierten Attraktionspunkten. Diese entstehen aus der Vernetzung von standortgebundenen Dienstleistungen mit ergänzenden Dienstleistungen und Erlebnismöglichkeiten. Ziel ist es, Angebots- und kundenseitige Netzeffekte zu generieren. Das Konzept der Attraktionspunkte wird auf dem Hintergrund der Netzwerktheorie dargestellt und es werden generische Erfolgsfaktoren abgeleitet. Fallbeispiele aus dem Tourismus und Freizeitbereich illustrieren die Erkenntnisse.

1 Innovationen bei standortgebundenen Dienstleistungen – das Forschungsobjekt

Als grundlegende Merkmale von Dienstleistungen werden die Intangibilität der Leistung sowie die Bedeutung des externen Faktors in Form der Kunden dargestellt (Woratschek 2001; Stauss und Bruhn 2003). Diese Eigenschaften gelten auch für moderne Dienstleistungen wie bspw. Finanzdienstleistungen oder Wissensdienstleistungen wie bspw. Recherchedienste. Auch eine Recherche kann nur optimal zielführend durchgeführt werden, wenn der Kunde selbst mitdenkt und konzeptionelle Inputs leistet. Das Resultat der Leistung selbst ist jedoch nicht materialisiert und somit intangibel.

Im Bereich traditioneller und v.a. personenbezogener Dienstleistungen ergeben sich zusätzliche Eigenschaften. Diese liegen im Umstand begründet, dass die Dienstleistungen am Kunden oder an einem seiner physischen Besitztümer, bspw. am Auto, erbracht werden müssen. Es ergibt sich damit die Notwendigkeit eines Zusammentreffens von Leistungsobjekt und Leistungssubjekt. Die Leistungserstellung, die eigentliche Produktion, fällt zusammen mit dem Konsum der Leistung. Diese Eigenschaft wird oft als sogenanntes *uno actu* Prinzip charakterisiert (Maleri 1991; Lehmann 1993; Meffert und Bruhn 2000; Meffert und Bruhn 2001; Bieger 2002; Bruhn und Meffert 2002). Aus dem *uno actu* Prinzip ergeben sich verschiedene weitere Besonderheiten wie bspw. die Bedeutung der persönlichen Interaktion oder auch die fehlende Lagerbarkeit von Dienstleistungen (vgl. u.a. Bieger 2000). Diese Eigenschaften gelten typischerweise nicht für die oben beschriebenen Wissens- oder Finanzdienstleistungen. Recherchedienste bspw. können heute über moderne Informations- und Kommunikationssysteme ortsunabhängig in Anspruch genommen werden. Das eigentliche Leistungsobjekt ist weder ein Mensch noch ein physisches Objekt. Es sind „virtuelle“ Elemente wie eben Informationen oder Finanzen.

Dienstleistungen, die an Kunden und Objekten erbracht werden, können nach der Bedeutung physischer, ortsfester Infrastrukturen charakterisiert werden, vgl. Abbildung 1. Komplexe medizinische Eingriffe, die moderne medizinische Geräte oder sogar Operationssäle erfordern, sind örtlich auf die physischen Infrastrukturen fixiert. Eine Konsultation eines Allgemeinpraktikers jedoch kann auch zu Hause erfolgen, der Dienstleister bewegt sich zum Dienstleistungskunden. Erlebnisleistungen, wie bspw. touristische Leistungen, erfordern eine Bühne (zum Konzept der Dienstleistung als inszeniertes Produkt mit dem Konzept der Bühne (vgl. u.a. auch Chebat und Kollias 2000) in Form von Bergen, Strand oder künstlich

geschaffener Infrastrukturen wie Museen, Sportanlagen oder auch Shoppingcenter. Der Kunde muss sich zu diesen Standorten hinbewegen.

Stossrichtungen von Innovationen:

- ① Prozess-Innovationen - neue Prozesse, die weniger ortsgebundene Infrastrukturen erfordern
- ② Produkt-Innovationen - Intangibilisierung physischer Objekte

Abbildung 1: Klassierung von Dienstleistungen

Im Leistungswettbewerb geht es auch bei diesen standortgebundenen Dienstleistungen darum, den Kundenwert zu erhöhen. Dabei kann Kundenwert definiert werden als Differenz zwischen relativem wahrgenommenem Nutzen gegenüber relativen wahrgenommenen Kosten (Matzler, Heischmidt et al. 2001). Zu den relativen wahrgenommenen Kosten gehören auch die Kosten der Ortsveränderung zu den Leistungspunkten hin. Entsprechend besteht eine wichtige Innovationsrichtung bei standortgebundenen Dienstleistungen darin, die Ortsbindung zu reduzieren. Dies kann geschehen, indem durch Prozessinnovationen die Abhängigkeit von standortgebundenen Infrastrukturen reduziert wird, bspw. wenn medizinische Leistungen in Form von Ferndiagnosen dank IUK-Technologie erbracht werden. Durch Produkteinnovationen kann eine Dienstleistung „intangibilisiert“ werden, bspw. indem Erlebnisdienstleistungen durch virtuelle Erlebnisse in Form von Computerspielen oder Cyberworld-Angebote ersetzt werden. Bei diesen Leistungen kann es sich immer nur um Randbereiche handeln. Der Kernbereich der standortgebundenen Dienstleistungen wird immer ortsgebunden bleiben. Es müssen damit immer für gewisse Leistungen Kosten in Form der Ortsveränderungen durch den Kunden in Kauf genommen werden. Diese Kosten können natürlich durch verbesserte Verkehrssysteme reduziert werden. Entscheidend ist jedoch die Erhöhung des wahrgenommenen Kundennutzens.

Innovationen können generell vereinfacht in drei Innovations-Stossrichtungen unterteilt werden: Produkteinnovation (d.h. die Entwicklung neuartiger Produkte), Prozessinnovation (d.h. die Entwicklung neuer Leistungserstellungsprozesse) sowie Marktinnovation (d.h. die Entwicklung und Erschließung neuartiger Märkte). Werden alle drei Innovationsrichtungen gleichzeitig und gemeinsam verfolgt, so ergeben sich häufig neue Geschäftsmodelle. Diese zeichnen sich aus durch neu konfigurierte Wertschöpfungssysteme. Geschäftsmodelle können als vereinfachte Abbilder verstanden werden, wie am Markt Wertschöpfung erzielt werden soll (vgl. Bieger 2001). Sie können auch als die strategischen Geschäftseinheiten in der Netzökonomie bezeichnet werden (Amit und Zott 2001). Meist bestehen diese neukonfigurierten Wertschöpfungssysteme aus Elementen unterschiedlicher Unternehmungen,

die neu vernetzt werden. Entsprechend ergeben sich die Beschreibungsdimensionen von Geschäftsmodellen wie folgt (Bieger, Rüegg-Stürm et al. 2002):

- Marktleistungssystem (welche Leistung, welcher Kundenwert soll für welchen Zielmarkt erbracht werden?),
- Wachstumsmodell (wie soll Wachstum erzielt werden?),
- Ertragsmodell (wie sollen am Markt Erträge gesichert werden?),
- Kommunikationsmodell (wie sollen insbesondere auch Communities genutzt werden?),
- Kooperationsmodell (wie soll die Wertschöpfungserstellung auf verschiedene Partnerunternehmen verteilt werden und wie soll dieses System koordiniert werden?)

Eine Entwicklung neuer Geschäftsmodelle erfordert entsprechend Prozess-, Markt- und Produkteinnovationen. Bei Dienstleistungen ergeben sich zudem wichtiger Innovationsfelder in Bezug auf Kundeninvolvement und Art der Verrechnung der intangiblen Leistungen. Beispiele dafür sind neue Club-Konzepte im Freizeitbereich. Neue IT-Leistungen bewirken umgekehrt häufig auf neuen Verrechnungsmodellen zwischen Kauf (Besitz) und Zugang (Nutzung) (vgl. Rifkin 2000; Knyphausen-Aufsess und Meinhardt 2002). Bei der Entwicklung von Attraktionspunkten sind alle Innovationsbereiche gleichzeitig gefordert.

Abbildung 2: Innovationsrichtungen bei Dienstleistungen

Als eine Besonderheit von Dienstleistungsinnovationen wird immer wieder der spezifische Verlauf der Innovationskosten angegeben. Bei Innovationen bei physischen Produkten fällt ein grosser Teil der Innovationskosten in Form von Kosten für Forschung und Entwicklung in einer frühen Phase des Innovationsprozesses an. Bei Dienstleistungen hingegen besteht die wesentliche Herausforderung in der Implementierung der Dienstleistung im Markt. Die neue, für den Kunden oft nicht fassbare und mit objektiven und subjektiven behaftete Leistung muss zuerst im Markt verankert werden. Dies erfordert hohen Kommunikations- und Akquisitionsaufwand (Füglistaller 2002; Kuss und Tomczak 2002). Der Entscheidungszeitpunkt, wann eine Innovation allenfalls als Misserfolg abgebrochen werden muss, liegt damit relativ spät im Innovationsprozess. Bei standortgebundenen Dienstleistungen scheint diese Eigenschaft jedoch nicht gegeben. Bei standortgebundenen Dienstleistungen müssen im Rahmen von Innovationen beträchtliche Investitionen in einen Standort resp. dessen Ausbau getätigt werden. Diese Investitionen fallen in einer mittleren Phase des Innovationsprozesses an. Trotzdem besteht wie bei allen Dienstleistungen das Problem der Verankerung der

intangiblen Leistung im Markt. Es werden neue Ertragsmechanismen wie Eintrittspreise (Verrechnung der Nutzenpotenziale) oder verrechenbare Nebenleistungen entwickelt.

(Bieger 2001, in Anlehnung an Füglistaller 2000)

Abbildung 3: Entwicklung des Investitionsbedarfs bei verschiedenen Innovationsarten

Die Entwicklung von Attraktionspunkten ist ein innovatives Konzept zur Steigerung des Kundennutzens von standortgebundenen Dienstleistungen. Im Wesentlichen geht es darum, standortgebundene Dienstleistungen mit anderen ergänzenden Dienstleistungen anzureichern. Dadurch werden angebotsseitige Netzeffekte erzeugt. Durch die gleichzeitige Schaffung von Atmosphäre sowie aus Selektion bestimmter Kundengruppen können kundenseitige Netzeffekte generiert werden. Bei der Entwicklung von Attraktionspunkten werden Dienstleistungsprodukte wesentlich weiterentwickelt und in ihrem Gehalt verändert. Oft werden auch zusätzliche Leistungsdimensionen im Bereich des Community-Nutzens erst geschaffen. Durch die Vernetzung wird auch die Leistungserstellung oft in unternehmensübergreifende Kooperationsnetzwerke neu strukturiert. Gleichzeitig werden auch neue, meist weitere Märkte angesprochen.

2 Das Konzept Attraktionspunkte

Im Folgenden werden die wesentlichen Definitionen und Konzepte für Attraktionspunkte entlang der wissenschaftlichen Diskussion dargestellt.

2.1 Definition Attraktion

Attraktionen sind in der Tourismusforschung ein wesentliches Konzept, dass schon seit langem vertieft verfolgt wird. Attraktionen werden oft als Grundelemente, eigentliche Atome des Tourismussystems gesehen (Gunn 1972; Bents 1974; Gunn 1979; Lew 1987; Gunn 1988; Liu 1988; Leiper 1990; Kotler, Haider et al. 1993; Nyberg 1995; Weiermair und Peters 1998; Bieger 2001; Swarbrooke 2001; Bieger 2002; Richards 2002; Bieger und Laesser 2003). Denn ob ein Geschäftsreisender in Berlin auf dem Weg zu seinem Meeting das Brandenburger Tor durchfährt, eine Familie sich einen Urlaub an der Adriaküste leistet, ein Student bei seinem Wochenendausflug den Eiffelturm besteigt oder ein Wanderer sich die verschneite Spitze des Matterhorns anschaut, überall sind Attraktionen, die den Besucher in ihren Bann ziehen. Attraktionen stellen die Hauptmotivation für die Durchführung einer Reise dar (Swarbrooke 1995, 63; Swarbrooke 2001, 313f.).

Attraktionen stellen neben den Marketing-Faktoren Infrastruktur, Menschen und Image/Qualität auch ein entscheidendes Element innerhalb des Standortmarketings dar (Kotler, Haider et al. 1993). Kotler definiert ein touristisches Produkt dabei ähnlich wie GUNN aus

verschiedenen Schalen oder Elementen bestehend. (Zu ähnlichen Ansätzen vgl. bspw. Leistungssysteme Belz, Bircher et al. 1991; Belz 1997).

GUNN verfolgt ein räumliches Konzept für die Beschreibung von Attraktionen. Es setzt eine Attraktion aus den drei Elementen „nucleus“ (Kern), „inviolate belt“ (unverletzte Zone) und einer „zone of closure“ (Zone der Nähe) zusammen. (Gunn 1988, 49), vgl. Abbildung 4.

Abbildung 4: Dreiteiliges Attraktionsdesign

Der Neukleus bzw. Kern lässt das betrachtete Objekt erst zu einer Attraktion werden (Gunn 1988, 50). Dies kann beispielsweise die längste Promenade am Bodensee, die Überlinger Seepromenade sein. Unter dem „inviolate belt“ wird eine Puffer- oder Vorbereitungszone verstanden, die den Besucher auf den eigentlichen Kern der Attraktion vorzubereiten versucht, d.h. in den richtigen physischen und psychischen Zustand versetzt. Für das Beispiel der Überlinger Seepromenade kann das der ausgeschilderte Fußgängerweg vom Parkplatz zur Promenade oder aber auch eine Fahrt mit der Bodensee-Schiffahrt von einem beliebigen Ort in der Region sein. Das dritte Element, die „zone of closure“ umfasst die benötigten Dienstleistungen und Infrastrukturen, wie beispielsweise öffentliche, sanitäre Einrichtungen. Grundsätzlich beschränkt sich GUNN aber auf die Betrachtung räumlicher Aspekte, das Kundenverhalten berücksichtigt er nicht. (Gunn 1988, 50)

MACCANNELL geht über die von GUNN erklärten räumlichen Aspekte einer Attraktion hinaus und erklärt Attraktionen durch das System Tourist-Attraktion. Eine Attraktion wird als „empirische Verbindung zwischen einem Touristen, einer Sehenswürdigkeit und einem Marker [Bem. des Autors: eines informativen Elementes]“ definiert, was ein bis heute grundlegender und angewandeter aktueller Erklärungsansatz ist. (MacCannell 1976; Richards 2002, 1049)

LEIPER hat die Definition von MACCANNELL aufgegriffen, mit Erkenntnissen von GUNN integriert und weiterentwickelt. Zum einen stellen Attraktionen für Leiper nur einen Teil des touristischen Gesamtsystems dar. Zum anderen ersetzt er MACCANNELL's „Sehenswürdigkeit“ durch den „Nukleus“ aus GUNN's dreiteiligem Verständnis einer Attraktion.

Damit ergibt sich folgendes, heute weit verbreitetes Verständnis einer Attraktion: Eine Touristenattraktion ist ein System bestehend aus drei Elementen: einem Touristen oder einem menschlichen Element, einem Nukleus oder zentralen Element und einem Marker oder informativen Element. Eine Touristenattraktion entsteht, wenn diese drei Elemente kombiniert werden (Leiper 1990, 371).

Neben der angebotsseitigen Definition von Attraktionen hat sich auch eine nachfrageseitige, behavioristische Erklärung von Attraktionspunkten entwickelt. So werden Touristen nach dem Verständnis von GUNN UND MACCANNEL von Attraktionen im übertragenden Sinn magnetisch angezogen. LEIPER verweist demgegenüber darauf, dass keine eigentlichen „pull factors“ oder „magnetic forces“ wirken, stattdessen werden Touristen seiner Ansicht nach durch die eigene Motivation zum Attraktionspunkt hingestossen, d.h. ge-„pushed“, mit der Erwartung, ihre Bedürfnisse, Wünsche oder Erwartungen zu erfüllen. Die Motivationsstärke hängt dabei für LEIPER von einem unabhängigen „Marker“ (Informationen über den Nukleus) ab, der in

Abhängigkeit von den individuellen Bedürfnissen wahrgenommen wird und auf die Reiseentscheidung wirkt. (Eigene Übersetzung nach Leiper 1990, 378ff.)

Eigene Darstellung in Anlehnung an Leiper 1990

Abbildung 5: System Attraktion

Entsprechend dem Kriterium, welchen Einfluss eine Attraktion auf eine Reiseentscheidung ausübt, können drei Kategorien von Nuklei unterschieden werden (Bieger 2003 nach Leiper 1990):

- primäre Nuklei, die einen Reiseentscheid auslösen;
- sekundäre Nuklei, über die man sich vor einer Reise informiert;
- tertiäre Nuklei, über die man sich erst während der Reise informiert.

2.2 Konzept Attraktionspunkt

Um Attraktionen werden heute vielfach ergänzende Dienstleistungen und Erlebnismöglichkeiten gruppiert. Es geht dabei einerseits um die Aufwertung und zusätzliche Akzentuierung dieser Attraktionen. Andererseits werden zusätzliche Möglichkeiten zur Rentabilisierung durch neue Ertragsmöglichkeiten geschaffen. Die Erweiterung von Attraktionen mit diesen komplementären Elementen führt zu Attraktionspunkten.

Attraktionspunkte entstehen zum einen dort, wo natürliche oder kulturelle Sehenswürdigkeiten vorhanden sind. Zum anderen entstehen sie als quasi Koppelprodukte beispielsweise an Shopping- und Sportzentren und Verkehrsknoten wie Bahnhöfen und Flughäfen. Attraktionspunkte lassen sich damit als „geographische Einheiten“ bezeichnen, an denen sich Menschen aufhalten, um angebotene multioptionale Betätigungs- und Erlebnismöglichkeiten sowie ergänzende Services zu nutzen. Dabei sind Attraktionspunkte „eigentliche Kristallisationspunkte der Freizeit- und Tourismusnachfrage ausserhalb des Hauses“ wie Skiresorts oder Erlebnisparks (Bieger 2003). Im weiteren Sinne können sie aber auch andere, nicht rein freizeitgetriebene, Bedürfnisse befriedigen. Zu diesen Attraktionspunkten gehören Flughäfen, Shopping Centers oder Kongresszentren.

Attraktionspunkte können zusammenfassend definiert werden als (Bieger 2003, 18f.):

- *einzelne geografische Einheiten, Punkte und/oder klar begrenzte Räume, welche Menschen (als Dienstleistungskunden oder als Touristen) motivieren, (in ihrer Freizeit) eine autonom bestimmte Zeitspanne für ihren Besuch und ihre Anwesenheit zu verwenden;*
- *bestehend aus einer Kombination von Betätigungsmöglichkeiten und Dienstleistungen, die in diesen Räumen konzentriert werden,*
- *gesteuert über entsprechende Strukturen (öffentliche/private; implizite/explicite);*
- *fähig, eine bestimmte, differenzierte Stimmung oder Atmosphäre zu bieten und damit zur Austauschplattform und zum Katalysator von Communities werden;*
- *Push-Faktoren, die Kunden auf der Basis ihrer eigenen Motivation zu ihnen hinstossen.*

Wichtig ist, auch dass die Leistungen „auf engstem Raum“ erbracht werden (Bieger 2002, 56), so dass der Besucher oder Kunde die Angebote innert kurzem Fussweg erreichen kann (Jansen-Verbeke und van de Weil 1995, 142; Bieger, Dreier et al. 1998, 1).

2.3 System Attraktionspunkt

Nukleus solcher Attraktionspunkte können natürliche, kulturelle oder funktionale Grundattraktionen sein, vgl. Abbildung 6.

Art	Attraktionspunkt	Beispiel
1. Attraktionspunkte auf der Basis ursprünglicher Angebote		
Natur	<ul style="list-style-type: none">▪ Aussichtspunkte▪ Wasserfälle▪ Gletscher	<ul style="list-style-type: none">▪ Rhonegletscher▪ Niagara Falls
Kultur/Architektur	<ul style="list-style-type: none">▪ Bauwerke▪ ständige Performance▪ Innenstadt-Zentren	<ul style="list-style-type: none">▪ Toronto Tower▪ Eiffelturm▪ Petronas Tower
2. Attraktionspunkte auf der Basis von abgeleiteten Angeboten		
Sport	<ul style="list-style-type: none">▪ Sportzentrum	<ul style="list-style-type: none">▪ Wellenbäder▪ Bergstationen von Bergbahnen etc.
Shopping	<ul style="list-style-type: none">▪ allg. Shopping Mall▪ Special Interest Shopping Malls	
Verkehrsknoten	<ul style="list-style-type: none">▪ Flughafen	
3. Eigenständige Attraktionspunkte		
«Sui generis»	<ul style="list-style-type: none">▪ künstlich geschaffene Attraktivität durch Vernetzung▪ Themenparks	<ul style="list-style-type: none">▪ Stadtplätze▪ Piers▪ Euro Disney
4. Zeitlich begrenzte Attraktionspunkte		
Events	<ul style="list-style-type: none">▪ Musik▪ Theater▪ Sport▪ Volksfeste	<ul style="list-style-type: none">▪ Montreux-Jazzfestival▪ Olympische Spiele

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 6: Arten von Attraktionspunkten

Ein Attraktionspunkt lässt sich als System der dargestellten Elemente charakterisieren, vgl. Abbildung 7. Je nach Attraktionspunkt-Typ können die einzelnen Elemente, eine unterschiedliche Bedeutung besitzen (Bieger 2003; Gräf 2003).

(Bieger 2003)

Abbildung 7: Vernetzte Elemente des Systems Attraktionspunkt

Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Attraktionspunkt zusätzlich zu der kummulierten Summe der Attraktionskraft jedes einzelnen Elementes einen Wert generiert, der sich durch die Verknüpfung seiner Elemente ergibt, d.h. durch die Verknüpfung der ursprünglichen Attraktion mit Erlebnissen durch Events, Dienstleistungen, die Einbindung von Kunden (besonders auch als Community). Ausserdem spielt, wie bereits erwähnt, die Architektur bzw. bauliche Gestaltung eine entscheidende Rolle für die Erzeugung von Stimmungen Scherrieb 2000 und als „Enabler“ von Stimmungen (Bieger 2003).

Entscheidend ist, dass sich wie in jedem Netz oder System Netzeffekte einstellen (vgl. allgemein u.a. Sydow 1992; Sydow 1996 und für den Tourismus Schröder 2000). Aus dieser kurzen Beschreibung wird ersichtlich, dass die Netzwerktheorie (Burt 1980; Burt 1980; Sydow 1992; Sydow 1996; González 1998; Schröder 2000; Sydow 2001; Luhmann 2002) ein geeigneter Ausgangspunkt zur Beschreibung der Wirkungsweisen von Attraktionspunkten sein kann.

In Netzwerken entstehen die genannten Netzeffekte. Diese entstehen durch Wechselbeziehungen zwischen den Akteuren in einem Netzwerk. Effekte auf ein Unternehmen, die durch eine Veränderung im Unternehmen selbst zurückzuführen sind, sind keine Netzeffekte, weil sie nicht durch eine Wechselbeziehung mit einem anderen Akteur im Netzwerk entstanden sind. Die Netzeffekte werden in Selbstverstärkungseffekte, Dichteeffekte, Varianzeffekte und Netzexternalitäten unterteilt (Schröder 2000; Bieger und Tomczak 2003). Bei Attraktionspunkten spielen Netzeffekte auf der Angebots- und Nachfrageseite:

Auf der Nachfrageseite wird durch das Zusammentreffen von Elementen (Menschen) mit hoher Kompatibilität (d.h. gemeinsame Sprache, Worte, Interessen) in einem Raum (d.h. Platz, in einem virtuellen Raum auf einer IT-Plattform) Nutzen in Form von sozialer Interaktion mit verschiedenen, gleichgesinnten Personen (Varianzeffekt) und in Form von Identität, Geborgenheit, Zugehörigkeit oder Atmosphäre (Dichteeffekt) geschaffen. (Zur Bedeutung von Identität in persönlichen Dienstleistungscharakteren vgl. Bieger 2000; generell zum Identitätskonzept vgl. Schroll-Machl 1995).

Auf der Angebotsseite ergeben die Kombination von verschiedenen Attraktionen (wie Services, Erlebnismöglichkeiten etc.) Nutzen durch Varianzeffekte wie Optionalität und durch Dichteeffekte wie Zeitersparnis. Netzeffekte spielen auf verschiedenen Ebenen. So können auf der Angebotsseite die Ebenen Logistik und Kundenfluss (mit den beschriebenen Effekten wie Optimalität und Zeitersparnis), Finanzen (Diversifikation der Investitionen auf verschiedene Attraktionen in einem Attraktionspunkt und damit Risikoreduktion über den Varianzeffekt) oder Human Resource Management (attraktivere Arbeitsplätze durch mehr verschiedene Tätigkeitsmöglichkeiten (Varianzeffekt) oder grössere Bekanntheit des Arbeitgebers (Dichteeffekt)) unterschieden werden.

Gegenseitige Abhängigkeiten in Netzwerken sind die Basis für Selbstverstärkungseffekte in Form von Rekursionen und Rückkopplungen. Beispielsweise führen in einem Fussballstadion höhere Besucherzahlen zu mehr Einnahmen, grössere Einnahmen zu höheren Cashflows, hohe Cashflows zu neuen Investitionen, höhere Investitionen zu mehr Besuchern usw. Dieser Effekt

spielt so lange, wie der Grenznutzen der Investition nicht abnimmt und mit zunehmenden Investitionen auch wirklich höhere Besucherzahlen generiert werden können (vgl. Schröder 2000, 69f.). Dichte- und Varianzeffekte entstehen bei Neueintritt bzw. bei Austritt eines Akteurs aus dem Netzwerk. Jedes Netzwerkelement kann mit dem neu eintretenden Akteur eine Beziehung aufbauen. Beim Austritt lösen sich diese Beziehungen auf. Dadurch wird das Netzwerk im Maximalfall um n Beziehungen «dichter» oder «weniger dicht», wobei n die Anzahl der sich im Netzwerk befindenden Akteure ohne den aus- bzw. eintretenden kennzeichnet. Bilden also vier Pkw-Produzenten ein Forschungsnetzwerk und fällt eines aufgrund eines Konkurses des Herstellers aus dem Netzwerk, so «sterben» auf einmal drei Beziehungen (vgl. Schröder 2000, 83). Netzexternalitäten sind Effekte auf an einer Aktion unbeteiligte Netzelemente. Entstehen in einer Region mehrere Freizeitanlagen, so steigt die Besucherfrequenz in der Region und die verkauften Eintritte, der einzelnen Anlagen (s. auch Dichteeffekte). Allerdings steigt dadurch auch das Verkehrsaufkommen, und das Verkehrsnetzwerk stösst möglicherweise an Kapazitätsgrenzen, so dass es vergrössert werden muss. (Bieger 2003)

	Nachfrageseite (Kundennetzwerk)	Angebotsseite (Leistungsnetzwerk)
Dichteeffekte	z.B. Identität, kurze Wege	z.B. Zeitersparnis
Varianzeffekte	z.B. Interaktions- möglichkeiten	z.B. Optionen

Abbildung 8: Netzeffekte von Attraktionspunkten

Die Wirkungsweise dieser Netzeffekte lässt sich in der Realität leicht am klassischen Beispiel eines Marktplatzes oder zentralen Dorfplatzes nachvollziehen. Diese Plätze besitzen eine grosse Attraktionskraft aufgrund ihrer Funktion eines zentralen Treffpunktes wichtiger Personen, Betriebe und Leistungsträger. Die Anzahl der Elemente und die Beziehungen zueinander bestimmen die Netzkonfiguration und damit bezogen auf einen Attraktionspunkt den Attraktionswert aus Netzbeziehungen. Verändert sich die Netzkonfiguration, so ist davon auszugehen, dass sich auch der Attraktionswert ändert. Das bedeutet, wird ein Element aus diesem Netzwerk entfernt, also beispielsweise ein Hotel oder der einzige Supermarkt wird geschlossen, dann verliert das Gesamtsystem nicht nur ein Element, sondern auch alle mit diesem Element in Verbindung stehen Beziehungen und Kontakte etc. zwischen diesem und allen anderen Elementen. Der Attraktionspunkt kann je nach Bedeutung und Anzahl der zu- und abwandernden Elemente extrem stark an Attraktionskraft gewinnen oder verlieren. Typisches Negativ-Beispiel ist der Niedergang kleinerer Tourismusorte beim Wegfall eines zentralen Hotels.

2.4 Attraktionspunkte mit standortgebundenen Dienstleistungen

Wie oben dargestellt wurde, kann jegliches Element, das eine Attraktionskraft aufweist und Besucher anzieht, als Nukleus für einen Attraktionspunkt wirken. Dies können Verkehrsterminals, kulturelle Sehenswürdigkeiten, Erlebnis-Center oder auch Versorgungszentren und Gesundheitsangebote sein. Praktisch alle diese Punkte lassen sich durch eine Anreicherung mit ergänzenden Dienstleistungen und der Nutzung von Netzeffekten aufwerten.

Im nachfolgenden Kapitel wird es darum gehen, die erzielbaren Kundennutzen zu systematisieren, um in einem abschliessenden Kapitel auf der Basis der oben eingeführten Netzwerktheorien Erfolgsfaktoren abzuleiten, die dann an konkreten Fallbeispielen illustriert werden können.

Bei der Entwicklung von standortgebundenen Dienstleistungs-Attraktionspunkten handelt es sich in Bezug auf verschiedene der oben in Kapitel 1 definierten Dimensionen um eine Innovation:

1. Produkteinnovationen

Durch ergänzende Services, die neue Leistungsbündel, Stimmung und Erlebnisse ermöglichen ergeben sich völlig neue Nutzendimensionen, die den Charakter des Produktes verändern. Werden beispielsweise um ein Museum zusätzlich Shopping-Leistungen und neue Erlebnismöglichkeiten wie Angebote für selbständige künstlerische Aktivitäten geboten, so entsteht nicht mehr nur der Nutzen des kulturellen Lernens, sondern beispielsweise auch derjenige der Selbsterfahrung und der Identitätsgewinnung durch Shopping und Eigenaktivität.

2. Prozessinnovation

Durch die Gestaltung von Attraktionspunkten erfolgen auf verschiedenen Ebenen Neuerungen in Bezug auf die Leistungsprozesse. Am offensichtlichsten ist dies auf der logistischen Ebene der Dienstleistungskette. Die Kunden wählen auf einmal neue Wege und Abläufe innerhalb des Attraktionspunktes. So ergeben sich beispielsweise bei dem vorher beschriebenen Museum nicht mehr die standardisierten Besichtigungstouren, sondern kundenspezifische Besuchsabläufe. Es entstehen damit vollkommen neue kundenspezifische Dienstleistungsketten (zum Thema Dienstleistungsketten vgl. u.a. Bieger und Caspar 2003). Da jetzt auf einmal dezentral bei einzelnen Leistungselementen Informationen anfallen, ergeben sie auch die Möglichkeiten für Innovationen auf anderen Ebenen der Leistungsprozesse, beispielsweise bei den Informationsprozessen.

3. Marktinnovation

Auf der Basis neuer Produkte können neue Nutzensegmente angesprochen werden, auf der Basis einer vergrößerten Attraktionskraft können neue geografische Märkte erschlossen werden.

4. Innovation des Kundeneinbezuges

Durch Bestimmung einer psychografischen, wertemässigen Positionierung sowie das Angebot an interaktiven Leistungselementen besteht die Möglichkeit zur Bildung von Communities. Communities können dabei definiert werden als Gruppe von Menschen mit ähnlicher Werthaltung und ähnlichen Interessen. Es ergeben sich damit neue innovative Dimensionen des Kundenkontaktes. So kann bei dem oben beschriebenen Museum eine Interaktion der Leistungsersteller mit dem Kunden sowie zwischen den Kunden ermöglicht werden.

5. Innovative Verrechnungssysteme

Die Entwicklung von standortgebundenen Dienstleistungen zu integrierten Attraktionspunkten ermöglicht den Einsatz von neuen Verrechnungssystemen, beispielsweise Sicherstellung von Einnahmen durch Nebenerträge oder Einführung neuer zeit- oder nutzungsabhängiger Zugangsgebühren. Dies ist beispielsweise bei Themenparks in Form einer zeitabhängigen Nutzungsgebühr realisiert.

3 Der Kundenwert von Attraktionspunkten

Der Kundenwert von Leistungen wird heute weitgehend auf der Basis des wahrgenommenen relativen Nutzens im Vergleich zu den wahrgenommenen relativen Kosten definiert (u.a. Zeithaml 1988; Gale und Wood 1994; Naumann 1995; AdvantageGroup 1996; Matzler, Hinterhuber et al. 1996; Woodruff 1997; Matzler und Pechlaner 1999; Matzler, Heischmidt et al. 2001; Bieger, Boksberger et al. 2003; Bieger und Caspar 2003; Bieger, Jäger et al. 2003). Immer mehr spielen dabei nicht nur materielle, direkt funktionale Nutzelemente oder messbare Kostenelemente eine Rolle (Bieger, Jäger et al. 2003). Bei den Kosten sind es beispielsweise gesellschaftlich nicht legitimates Image einer Leistung sowie psychischer und physischer Stress aufgrund ungenügender Convenience. Beim Nutzen sind intangible, nicht messbare und direkt funktionale Nutzen beispielsweise der Beitrag zum Image und zum Selbstwertgefühl und damit zur Identität des Nutzers (vgl. auch Bieger und Laesser 2000). Eine wichtige Funktion haben in diesem Zusammenhang sogenannte Communities (vgl. oben und u.a. Armstrong und Hagel 1995; Hagel und Armstrong 1997). Dieser intangible und emotionale neues community basierte Nutzen hat vor allem bei Dienstleistungen eine grosse Bedeutung. Oft werden Dienstleistungen zusammen mit Mitkunden konsumiert (u.a. Lehmann 1993; Meffert und Bruhn 2000). Bei allen persönlichen Dienstleistungen, auch bei IT-erbrachten, besteht überdies, mindestens in einem Konfliktfall, eine persönliche Interaktion mit den Dienstleistenden. Diese Interaktion prägt wesentlich die Qualitätswahrnehmung für das Gesamtprodukt (vgl. Normann 1991; Bieger und Laesser 2002). Diese Leistungselemente mit den entsprechenden Kontaktpunkten sind besonders geeignet, durch Interaktion Zugehörigkeit, Selbstwert und schlussendlich Identität.

In einem vereinfachten Illustrationsmodell können die Kundenbeiträge von Leistungen nach einem L- und einem C-Nutzen unterteilt werden, vgl. Abbildung 9:

Abbildung 9: Systematisierung der beiden Hauptelemente des Kundennutzens

Dabei ist je nach Produkt oder Leistung der Anteil der jeweiligen Art des Kundenwertbeitrages unterschiedlich. Bei einer Logistikleistung, wie dem Transport eines Klaviers besteht der volle Anteil des Kundenwertes in einem funktionalen, sogenannten L-Teil. Umgekehrt ist bei einer Bar mit oft hohen Preisen, lauten und verräucherten Bedienungsraum und selbstbewusst bis salopp auftretenden Servierpersonal der L-Teil im Sinne einer Verpflegung völlig untergeordnet. Der Hauptbeitrag des Kundenwertes liegt praktisch vollständig im sogenannten C-Teil, dem Teil des Community-Nutzens. Im mittleren Feld ist möglicherweise eine Taxifahrt einzuordnen. Im Vordergrund steht der L-Nutzen in Form eines sicheren und raschen Transportes von A nach B. Eine Taxifahrt kann jedoch durch die Interaktion mit dem Fahrer wesentlich aufgewertet werden.

Durch die Entwicklung von standortgebundenen Dienstleistungen zu integrierten Attraktionspunkten ergibt sich einerseits eine Vertiefung des L-Nutzens. Der wesentliche Kundenwertbeitrag dürfte jedoch häufig daran liegen, dass zusätzlich und neu der C-Nutzen Bereich erschlossen wird. Konkret können folgende Beiträge zum Kundenwert auf der Basis der oben dargestellten Netzeffekte postuliert werden:

L-Nutzen

- Breite an zusätzlichen Angeboten und damit Beitrag zum Kundenwert in Form von Varietät, Wechselmöglichkeiten und Multioptionalität.
- Örtliche Konzentration von verschiedenen Leistungen und damit Kundenwertbeitrag in Form von Zeitersparnis.
- Durch die Anreicherung mit ergänzenden Services, beispielsweise verbundene Aktivitäten wie Shopping, können an einem Ort verschiedene Aktivitäten mit Zeitersparnis erledigt werden können.

C-Nutzen

- Durch die Profilierung und Ausrichtung des Attraktionspunktes auf bestimmte Segmente sowie die Möglichkeit zum Austausch innerhalb dieser Gruppen auf der Basis von Begegnungsmöglichkeiten mit Atmosphäre entsteht Community Nutzen mit Beitrag unter anderem zur Identität (vgl. zur Bedeutung von Identität Bieger/Laesser 2000).
- Durch die Möglichkeit zu Erlebnissen und aktiver Betätigung Beitrag zur Selbsterfahrung und schlussendlich wieder zur Identität.
- Durch die Aufwertung des Standortes und die zielgruppenspezifische Positionierung desselben: Möglichkeit zum Transfer von Image auf die Besucher und damit Beitrag in Form eines Prestigenutzens.

Am Beispiel des Ausbaus eines Spitals zu einem integrierten Gesundheitspark können wesentliche Nutzenbereiche illustriert werden. Wenn am gleichen Ort beispielsweise orthopädische Zusatzprodukte oder Medikamente gekauft werden können, spart der Kunde Zeit. Wenn er durch die Übertragung von Daten aus der Arztpraxis direkt zu diesem orthopädischen Zentrum Aufwände beispielsweise in Form von Briefing und Information spart, so erhöht sich seine Convenience. Durch die Anreicherung mit ergänzenden Aktivitätsmöglichkeiten wie beispielsweise Therapie, Besichtigungsmöglichkeiten in Form von Ausstellungen etc. erhöht sich die Varietät seines Aktivitätsspektrums. Er kann mit dem Besuch bei einem Arzt einen Check-up gleichzeitig noch einen Nebennutzen wie beispielsweise Kultur verbinden. Wird jetzt der ganze Park auf eine bestimmte psychografische Gruppe positioniert, beispielsweise junge, extrovertierte Double-Careers und schafft man Begegnungsräume beispielsweise in Form von Verpflegungsbereichen, so kann ein Austausch innerhalb einer Community entstehen. Bestehen eigene Erfahrungsmöglichkeiten wie beispielsweise bestimmte Sportaktivitäten, als Extrembeispiel Houserunning, so kann der eigene Gesundheitszustand direkt erfahren werden, wodurch sich die Möglichkeit zur Selbsterfahrung, Identität ergibt. Wenn der Gesundheitspark in der breiten Öffentlichkeit als exklusiv und erstrebenswert angesehen wird, dann bekommen seine Besucher einen Beitrag zu ihrem Sozialprestige.

4 Erfolgsfaktoren von integrierten Attraktionspunkten

Wie oben dargestellt, können Attraktionspunkte als Leistungs- und Kundensysteme modellhaft dargestellt werden. Ihr Hauptvorteil liegt in der Erschließung neuer Dimensionen von Kundenwertbeiträgen. Auf dem Hintergrund dieser beiden Aspekte ergeben sich verschiedene Erfolgsvoraussetzungen.

1. Attraktionspunkte als Systeme

- Die einzelnen Leistungselemente müssen möglichst kompatibel sein, damit ein möglichst optimaler Austausch stattfindet und möglichst hohe Netzeffekte erhoben werden können. D.h. die Leistungselemente müssen sich möglichst gut ergänzen.

- Im Wettbewerb zwischen Attraktionspunkten wird sich derjenige durchsetzen, der am meisten und die stärksten Leistungselemente aufweist, er kann am meisten Netzeffekte generieren. Dies zeigt sich beispielsweise in der Diskussion um Hubs (vgl. u.a. Pompl 1993; Jäggi 2000 oder Bieger, Döring et al. 2002) oder auch bei der Diskussion von Skigebieten und Bergzielen als Attraktionspunkte (vgl. beispielsweise Bieger, Ludwig et al. 2000)

2. Kundenwert-Diskussion

- Um möglichst grosse Community-Nutzen zu generieren muss der Attraktionspunkt klar positioniert sein und eine bestimmte psychografische Kundengruppe ansprechen.
- Der Attraktionspunkt muss sowohl ergänzende Serviceelemente wie Erlebniselemente beinhalten, um sowohl Convenience wie Selbsterfahrung bieten zu können.

Der weitere Forschungsbedarf dürfte vor allem darin liegen, Beiträge zur Bedeutung und zur Funktion sowie den Wirkungsmechanismen von Communities an Attraktionspunkten zu gewinnen. Ebenfalls geht es aus der Sicht der Netzwerktheorie darum, Attraktionspunkte konkret zu quantifizieren, um Geschäftsmodelle abzuleiten (vgl. u.a. die Arbeiten von Graef 2003 etc.)

Auch auf der Leistungserstellungsseite bestehen klare Erfolgsbedingungen, die sich zum Teil direkt aus den Erfolgsbedingungen auf der Kundenseite ableiten lassen. Dazu gehören insbesondere (Bieger 2002)

- Ausreichende Eigenfinanzierungskraft, um das notwendige laufende Wachstum im Wettbewerb mit den anderen Attraktionspunkten finanzieren zu können.
- Ein integriertes Management auch für unternehmensübergreifende Attraktionspunkte.

Diese Forderung scheint banal und ist am Beispiel eines Themenparks bestimmt sichergestellt. Werden jedoch Standorte wie Innenstadtplätze als Attraktionspunkte vermarktet, so braucht es unternehmensübergreifend Steuerungsinstrumente zwischen Markt und Hierarchie (vgl. zur Diskussion u.a. Bieger und Laesser 2003).

- Integrierte Verrechnungsmodelle.

Ziel des Aufwertens von standortbezogenen Dienstleistungen zu integrierten Attraktionspunkten muss es ja immer auch sein, den ökonomischen Wert zu steigern. Es muss damit gelingen, den geschaffenen Kundenwert durch geeignete Verrechnungssysteme abschöpfen zu können. Dazu braucht es neue, innovative Verrechnungssysteme wie beispielsweise Eintrittstarife nach Nutzung oder Nutzungspotential oder auch gezielte Optimierung von Nebeneinnahmen.

5 Fallstudien

5.1 Fallbeispiel Titlis Gipfel

Ursprüngliche Attraktion:

Der Titlis Gipfel ist ein typisches Beispiel für eine standortbezogene Erlebnisleistung. Auf 3020 Meter über Meer wird eine Gipfelstation mit Ausgangspunkt für Bergtouren und Skiabfahrten durch eine Seilbahn erschlossen. Funktional handelt es sich um einen klassischen Verkehrsterminal.

Erweiterung:

Währenddem andere Bergbahnen noch über Jahre sich auf ihre Hauptfunktionen des Transportes konzentrieren wurde der Titlisgipfel sukzessiv und kontinuierlich zu einem integrierten Attraktionspunkt ausgebaut. In den frühen 70-er Jahren wurde ein erstes Restaurant und ein erster Gletscherskilift erstellt. Bald darauf wurde eine Aussichtshalle mit Filmsaal angegliedert. In den 80-er Jahren wurde die Gipfelstation ausgebaut und um einen Eispalast, ein neues Bedienungs- und Selbstbedienungs-Restaurant, ein spezielles chinesisches Restaurant für die immer wichtiger werdenden asiatischen Reisegruppen, sowie zwei In-Bars und eine Lounge erweitert. Es wurde ein Karaoke- und ein Fotoraum angegliedert, und es wurden Souvenir- und Sportshopping Möglichkeiten geschaffen. Der Besucherfluss wurde neu so gesteuert, dass Bergsportler und Skifahrer über die Terrasse an den Restaurantgästen vorbeigeführt wurden. Zudem wurde das Gletscherskigebiet mit einem zusätzlichen Skilift vergrößert. Es wurde die Gelegenheit benutzt, bei einem durch die damalige PTT erstellten Fernmeldezentrum entstehenden Verbindungsstollen ein Südwandfenster zu eröffnen, das neuartige Ausblicke ermöglichte und eine spektakuläre Unterquerung unter dem Berg bot. Ende der 90-er Jahre schlussendlich wurde der Gipfel nochmals aufgewertet. Es wurde ein eigentliches kleines Shopping-Center, das neu auch Schmuck und Uhren einschliesst angebaut. Vom Gipfel aus wurde zum Herzstück des Gletschers ein Sechser-Sessellift erstellt der einmalige Fahrten direkt über die Gletscherspalten bietet. Von der Talstation dieses Sechser-Sesselliftes entstand ein neuer Attraktionspunkt, der mit einem Restaurant ausgestattet wurde und der im Sommer Snow-Tubing und Sommer-Snowboard-Camps ermöglicht.

Nutzen:

Auf dem Titlis-Gletscher entstand somit seit den frühen 80-er Jahren ein eigentlicher Attraktionspunkt, der neben der Grundfunktion und Grundattraktivität vom Erschliessen des Gipfels zusätzliche Service- und Erlebniselemente beinhaltet. Er spricht zwei Communities an, einerseits internationale (und auch nationale) Bergaussichtsgäste, andererseits Gebirgssportler. Es konnten sich so auch eigentliche Communities beispielsweise in und um die Bars und Lounges bilden. Durch diese Massnahmen gelang es dem Titlis im Vergleich zu seiner Konkurrenz an anderen 3000-ern in der Schweiz seinen Marktanteil deutlich zu steigern. Es wurden auch im Branchenvergleich überdurchschnittliche Ertragszahlen realisiert.

Abbildung 10: Systemstruktur Attraktionspunkt Titlis Gipfel

5.2 Fallbeispiel Europapark Rust

Ursprüngliche Attraktion:

Auch der Europa-Park ist ein typisches Beispiel für eine standortbezogene Erlebnisleistung. Auf 65 ha wurde in der Gemeinde Rust/Baden, im Dreiländereck Deutschland-Frankreich-Schweiz nahe der Autobahn A5 ein Erlebnispark zum Thema Europa errichtet. Nach einer 3jährigen Planungs- und Bauphase wurde dieser grösste Familien- und Freizeitpark Deutschlands 1975 von der Familie Mack eröffnet. Idee war es, über den Freizeitpark die eigenen Produkte zu präsentieren. Denn die Firma Mack ist heute nach einer 200jährigen Geschichte ihres Familienunternehmens das in Deutschland führende Unternehmen, welches sich auf den Bau von Fahrattraktionen, wie Geister- und Achterbahnen, spezialisiert hat und seine Anlagen an Freizeitparks auf der ganzen Welt liefert. Die Situation des gleichzeitigen Betriebes eines Herstellerunternehmens und des Freizeitparks in Europa ist einmalig, und führt zu einigen Synergieeffekten.

Ausgangspunkt der Anlage war ein alter Schlosspark mit altem Baumbestand und dem 1442 erbauten Schloss Balthasar. Diese reizvolle, von einem Fluss durchzogene Parkanlage bot mit seinen Erweiterungsmöglichkeiten die idealen landschaftlichen Voraussetzungen. Hinzu kamen die Nähe zum Werk der Firma Mack und Nähe zur Autobahn als entscheidende Standortvorteile.

Erweiterung:

Während es sich Anfangs eher um eine Ausstellung mehrerer technischer Anlagen handelte, folgte in den darauf folgenden Jahren der konsequente Ausbau des Europa-Parks. Eine wichtige Entscheidung erfolgte 1981 mit der Einführung des europäischen Themenkonzeptes. Dass dieses Konzept einmal zum Erfolgskonzept würde, konnte damals noch nicht vorausgesehen werden, denn die politischen Entwicklungen zum gemeinsamen Europa waren noch nicht einmal in Ansätzen vorhanden. Gemeinsam mit Bühnenbildnern und Filmarchitekten wurde nun schrittweise ein Freizeitpark mit europäischer Architektur und kulturellem Anspruch entworfen.

Eines der ersten Themenbereiche war die Schweiz mit einem „Walliser Dorf“. Neben einer Bobbahn, einer Achterbahn ohne Schienen, kann der Besucher hier wie in allen Themenbereichen zwischen verschiedenen Erholungs- und Restaurationsbereichen wählen. Heute hat der Besucher die Wahl zwischen 13 europäischen Themenbereichen (u.a. Deutschland, Italien, Spanien, England, Welt der Kinder, Russland, Skandinavien) mit mehr als 100 Attraktionen und Shows wählen.

Kooperationsaktivitäten werden von Seiten des Europa-Parks seit Mitte 90er Jahre verstärkt entwickelt. Vor 15 Jahren (1988) gab es nur 2 Kooperationen mit anderen Unternehmen, die beim Aufbau von zwei Kindeerlebniswelten halfen, nämlich Kraft Jacobs Suchard: mit dem Lila Schoko Land (Milka) und Schöller mit dem Wicki-Abenteuer Land. Heute hat der Europapark 86 Kooperationspartner. Die Partnerschaften reichen von reinen PR- und Sponsoring-Aktivitäten bis zu eigenen Marken-Attraktionen integriert in ausgewählten Themenbereiche, z.B. Hipp Baby Service, und unterstützen die Identifikation der einzelnen Elemente eines Attraktionspunktes.

Nach der Ergänzung von Themenbereichen und der Anreicherung der Themenbereiche mit zusätzlichen Service-Elementen, wurde ein Wachstum auf eine neue Ebene verlagert. Durch den Bau von Hotels konnten Gäste beherbergt werden, wodurch sich Einzugsbereich und Verweildauer der Besucher sprunghaft erhöhten. In diesem Jahr wurde das Tipidorf eröffnet, das zusätzlich zu den Hotels eine preiswertere Übernachtungsmöglichkeit bietet und die Nacht zum Abenteuer macht. Direkt neben dem Tipidorf befindet sich ein Tennisplatz und Badensee als Aktivitäts-Alternativen zum Angebot der Freizeitanlagen innerhalb des Parks. Aktuell werden auch eher freizeitparkuntypische Aktivitäten gefördert, um die Vielfalt im

Gesamtsystem Attraktionspunkt auszubauen. Zu diesen Aktivitäten gehören weiterhin eine Verstärkung des Bereiches 'Confertainment', einer Kombination aus Konferenzen und Unterhaltung, und das neue Magic Cinema 4D. Und auch die kontinuierliche Erweiterung der Aktivitäten im Bereich Medialisierung (z.B. TV und Radio) gehören weniger zum ursprünglichen Nukleus eines Freizeitparks. Bereits im letzten Jahr fanden über 200 TV-Produktionen statt und über neue, innovative Attraktionen, wie die weltgrößte Achterbahn „Silver Star“, die im letzten Jahr eröffnet wurde, wird eine starke Medialisierung erreicht. Jährliche Erneuerungen sind aus Sicht des Management ein wichtiger Schlüssel zu Erfolg.

Nutzen:

Durch die Entwicklung zu einem Attraktionspunkt mit integrierter Erlebnishotellerie, umfangreichem Event-Kalender, dichtem Netz von Attraktionen, Shops, Restaurants u.v.m. eignet sich der Europa-Park nicht nur als Tagesausflugsziel, sondern vermehrt als Kurzurlaub. Dieser Trend wird von Effekt genutzt, dass sich das Ambiente im Park mit den verschiedenen Jahreszeiten wandelt und stärker für Wiederholungsbesuche genutzt wird. Ausserdem nutzen die Besucher zusätzlich zum Besuch der Parks auch vermehrt touristische Angebote in der Region, was zu einer zusätzlichen regionalen Wertschöpfung führt. Dies fördert nicht nur langfristig das Wachstum der Region, sondern stärkt auch die wirtschaftliche Bedeutung des Parks.

Nicht nur der gesamte Europa-Park kann durch die vielfältige Vernetzung seiner Elemente und Themenbereiche als Attraktionspunkt bezeichnet werden. Unterstützt wird das Konzept eines integrierten Attraktionspunktes durch die Präsenz bekannter Marken (wie HIPP, Milka, Coca Cola). Die emotionale Aufladung der einzelnen Elemente durch die Präsenz bekannter Marken fördert nicht nur die Orientierung des Besuchers, der Besucher wird bei seinem Besuch über einen antizipierten Spannungsverlauf auch quasi emotional steuerbar. Über die Mechanismen des Markentransfers kann zudem eine stärkere Identifikation des Besuchers mit dem Park erreicht werden. Ausserdem wirken eine starke Medialisierung des Europa-Parks und seiner Aktivitäten ähnlich markenbildend: einerseits wird eine höhere Reichweite erzielt, andererseits fördert die Präsenz in Serien und Talkshows (u.a. als Gastgeber oder Drehort) positiv auf die Bekanntheit und das Image der Marke „Europa-Park“. Als zusätzlichen Qualitätsgarant wirken die vielfachen Auszeichnungen, so dass sich der Europa-Park mit all seinen Massnahmen deutlich von seiner Konkurrenz absetzt und nach Euro-Disney in Paris die Nr. 2 aller Freizeitparks in Europa ist.

Abb.: Konzept thematischer Attraktionspunkte

6 Schlussfolgerungen

Die Notwendigkeit des Gruppierens von Dienstleistungen innerhalb einer „walking distance“ ist von entscheidender Bedeutung (Jansen-Verbeke und van de Weil 1995, 142). Nach diesem Prinzip der „räumlichen Verdichtung“ funktionieren auch künstliche Attraktionspunkte wie Themen- und Erlebnisparks sowie Industrielwelten oder Brandlands (Kreft 2000; Scherrieb 2000; Scherrieb 2001). Von den künstlichen, unternehmerisch aufgebauten und geführten Attraktionspunkten lassen sich aufgrund ihres Erfolges dann wieder Rückschlüsse für ein erfolgreiches Marketing von ursprünglichen, in der Region verteilten aber standortgebundenen Attraktionspunkten ableiten (Gräf 2003).

Der Kundenwert eines Attraktionspunktes kann durch eine Integration nach innen (durch ergänzende Leistungen mit klarem Kundenfokus) oder nach aussen (mit anderen Attraktionspunkten) erweitert werden. Netzeffekte erhöhen dann auch entsprechend den Kundenwert, wobei insbesondere Wirkungen durch Optionalität (Gross 1994), Community- und Erlebnisnutzen (Belz, Bircher et al. 1991; Belz 1997) und Kostensenkung durch Nähe, bedingt durch weniger Zeitbedarf und sinkende Transportkosten, ergeben. Die Bildung netzwerkartig integrierter Attraktionspunkte bieten dem Kunden also eine klare Nutzensteigerung bei sinkenden Kosten (Bieger, Caspar et al. 2001; Bieger und Jaeger 2001; Bieger 2002; Bieger 2002; Bieger und Laesser 2003; Bieger und Laesser 2003 (in Vorbereitung)).

Literatur

- AdvantageGroup (1996). "Managing Customer Value is Critical to Achieving Full Profit." The Advantage Newsletter 2(2).
- Amit, R. and C. Zott (2001). "Value Creation in e-Business." Strategic Management Journal 22: 493-520.
- Armstrong, A. and J. I. Hagel (1995). "Real Profits from Virtual Communities." The McKinsey Quarterly(3): 126-141.
- Belz, C. (1997). Leistungssysteme. Festschrift, Bd. 2: Leistungs- und Kundensysteme. C. Belz. St.Gallen, Thesis: 12-39.
- Belz, C. and T. Bieger, Eds. (2000). Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle. St.Gallen, Thesis.
- Belz, C., B. Bircher, et al. (1991). Erfolgreiche Leistungssysteme. Stuttgart, Schäffer Verlag.
- Bents, D. E. (1974). Attraktivität von Erholungslandschaften ein Beitrag zur Quantifizierung der Erholungsfunktion, Bents Freiburg.
- Bieger, T. (2000). Dienstleistungs-Management. Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Bieger, T. (2001). Von der Unternehmensperspektive zur Destinationsperspektive - integrierte strategische Planung für Erlebniswelten. IndustrieErlebnisWelten - Vom Standort zur Destination. H. H. Hinterhuber, H. Pechlaner und K. Matzler. Berlin, Erich Schmidt Verlag: 21-33.
- Bieger, T. (2002). Dienstleistungsmanagement. Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Bieger, T. (2002). Management von Destinationen. München, Wien, R.Oldenbourg.
- Bieger, T. (2002). Zukünftige Geschäftsmodelle. Berlin/Heidelberg, Springer.
- Bieger, T. (2003). Das Konzept "Attraktionspunkte" - theoretische Grundlagen und praktische Folgerungen. Attraktionspunkte - Multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte. T. Bieger und C. Laesser. Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Bieger, T., P. Boksberger, et al. (2003). Nachhaltiger Kundenwert bei Dienstleistungen zwischen L- und C-Nutzen. Internes Diskussionspapier, geplant als Buchbeitrag. In: Pechlaner, H. (Details werden nachgeliefert).
- Bieger, T. and P. Caspar (2003). Kundenwert in virtuellen Dienstleistungsunternehmen. Internes Diskussionspapier, geplant als Buchbeitrag. In: Hinterhuber, Hans H.; Pechlaner, Harald (Details werden nachgeliefert).
- Bieger, T., P. Caspar, et al. (2001). Wertorientierte Geschäftsmodelle im Tourismus: Das Beispiel Bergbahnen. Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2000/2001. T. Bieger und C. Laesser. St.Gallen, IDT-HSG: 1-20.
- Bieger, T., T. Döring, et al. (2002). Transformation of business models in the airline industry - Impact on tourism. Air Transport and Tourism. P. Keller und T. Bieger. St.Gallen, Edition Aiest. 44: 49-84.
- Bieger, T., P. Dreier, et al. (1998). Anforderungen an Attraktionspunkte im internationalen Sight-Seeing-Tourismus: Resultate einer explorativen Delphi-Studie. St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus.
- Bieger, T. and S. Jaeger (2001). Neue Geschäftsmodelle im Tourismus - Wie kann in der Net Economy Geld verdient werden? Erfolgskonzepte im Tourismus: Marken - Kultur - Neue Geschäftsmodelle. T. Bieger, H. Pechlaner und A. Steinecke. Wien, Linde Verlag: 135-166.

- Bieger, T., S. Jäger, et al. (2003). Management des Kundenwertes in der Netzökonomie - die Herausforderungen virtueller Dienstleistungsunternehmen. Internes Diskussionspapier, geplant als Buchbeitrag (Details werden nachgeliefert).
- Bieger, T. and C. Laesser (2000). Persönliche Interaktion als Erfolgsfaktor - Wie kann der Wert der persönlichen Interaktion gesteigert werden? Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle. C. Belz und T. Bieger. St.Gallen, Thesis: 214 - 235.
- Bieger, T. and C. Laesser (2002). Drivers of Service Interaction Quality - The Customers Perspective. Annual Meeting of TRC Tourism Reserach Center, Barcelona.
- Bieger, T. and C. Laesser, Eds. (2003). Attraktionspunkte - Multioptionale Erlebniswelten für wettbewerbsfähige Standorte. Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Bieger, T., E. Ludwig, et al. (2000). Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche. (Internes Diskussionspapier). Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus.
- Bieger, T., J. Rüegg-Stürm, et al. (2002). Strukturelle Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen - Das Konzept Geschäftsmodell. Zukünftige Geschäftsmodelle - Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, D. z. Knyphausen-Aufsess und K. Reding. Berlin/Heidelberg, Springer: 35-61.
- Bieger, T. and T. Tomczak (2003). Vertikale Markensysteme im Dienstleistungssektor. Dienstleistungsnetzwerke - Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003. M. Bruhn und B. Stauss. Wiesbaden, Gabler: 361-378.
- Bruhn, M. and H. Meffert (2002). Exzellenz im Dienstleistungsmarketing: Fallstudien zur Kundenorientierung. Wiesbaden, Gabler.
- Burt, R. S. (1980). "Innovation as a Structural Interest: Rethinking the Impact of Network Position on Innovation Adoption." Social Networks 2: 313-337.
- Burt, R. S. (1980). "Models of Network Struktüre." Annal Review of Sociology 6: 79-141.
- Chebat, J.-C. and P. Kollias (2000). "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations." Journal of Service Research 3(1 (August)): 66-81.
- Füglister, U. (2002). Tertiärisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) : konzeptionale Näherung und empirische Fakten. (Gleichzeitig Habilitation an der HSG). St.Gallen, Verlag KMU HSG.
- Gale, B. T. and R. C. Wood (1994). Managing Customer Value. New York, Free Press.
- González, R. A. (1998). Die Netzwerktheorie der Handlung von R. S. Burt : eine strukturelle und epistemologische Analyse. Frankfurt a.M. Bern, Lang.
- Gräf, H. (2003). Erfolgreiche Geschäftsmodelle von Attraktionspunkten - ein quantitativer Modellierungsansatz. St. Gallen, Universität St.Gallen (IDT-HSG).
- Gross, P. (1994). Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt, Suhrkamp.
- Gunn, C. A. (1972). Vacationscape: Designing Tourist Regions. Austin, University of Texas.
- Gunn, C. A. (1979). "An Example." Tourism Planning: 269-279.
- Gunn, C. A. (1988). Vacationscape designing tourist regions. New York, NY, Van Nostrand Reinhold.
- Hagel, J. I. and A. Armstrong (1997). "Net Gain. Expanding markets through virtual communities." The McKinsey Quarterly(1): 140-153.

- Jäggi, F. (2000). Gestaltungsempfehlungen für Hub-and-Spoke-Netzwerke im europäischen Luftverkehr: ein ressourcenbasierter Ansatz. Bamberg, Difo-Druck.
- Jansen-Verbeke, M. and E. van de Weil (1995). Tourism Planning in Urban Revitalization Projects: Lessons from the Amsterdam Waterfront Development. Tourism and Spatial Transformations: Implications for Policy and Planning. G. J. Ashworth und A. G. J. Dietvorst. Oxon, Oxon Cab International: 129-145.
- Knyphausen-Aufsess, D. z. and Y. Meinhardt (2002). Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. Zukünftige Geschäftsmodelle - Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, D. z. Knyphausen-Aufsess und K. Reding. Berlin/Heidelberg, Springer: 63-89.
- Kotler, P., D. Haider, et al. (1993). Marketing Places Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. New York, Free Press.
- Kreft, M. (2000). Europa-Park - von der Unternehmervision zum Marktführer. Erlebnis- und Konsumwelten. A. Steinecke. München, R. Oldenbourg: 131-144.
- Kuss, A. and T. Tomczak (2002). Marketingplanung. Wiesbaden, Gabler.
- Lehmann, A. (1993). Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität. Stuttgart/Zürich, Schäffer-Poeschel.
- Leiper, N. (1990). "Tourist Attraction Systems." Annals of Tourism Research **17**(3): 367-384.
- Lew, A. A. (1987). "A Framework of Tourist Attraction Research." Annals of Tourism Research **14**(4): 553-575.
- Liu, J. C. (1988). Touristic attractiveness of Hawaii by County, Tourism Research Publications No.10 (occasional paper), University of Hawaii at Manoa.
- Luhmann, N. (2002). Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- MacCannell, D. (1976). The Tourist: a New Typology of the Leisure Class. New York, Schocken Books.
- Maleri, R. (1991). Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. Berlin, Springer.
- Matzler, K., K. Heischmidt, et al. (2001). Experience a New Source of Customer Value. IndustrieErlebnisWelten - Vom Standort zur Destination. Berlin, Erich Schmidt Verlag: 103-114.
- Matzler, K., H. H. Hinterhuber, et al. (1996). "How to delight your Customer." Journal of Product and Brand Management **5**(2): 6-18.
- Matzler, K. and H. Pechlaner (1999). Customer Value Management für touristische Destinationen - eine kritische Betrachtung. Destinationsmanagement, Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. H. Pechlaner und K. Weiermair. Vienna, Linde: 179-208.
- Meffert, H. and M. Bruhn (2000). Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden: mit Fallstudien. Wiesbaden, Gabler.
- Meffert, H. and M. Bruhn (2001). Handbuch Dienstleistungsmanagement: von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden, Gabler.
- Naumann, E. (1995). Creating Customer Value. Cincinnati, ITP.
- Normann, R. (1991). Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Chichester, Wiley.
- Nyberg, L. (1995). Determinants of the Attractiveness of a Tourism Region. Tourism Marketing and Management Handbook. S. F. Witt und L. Moutinho. Hertfordshire, Prentice Hall: 29-38.
- Pompl, W. (1993). Das Produkt Pauschalreise - Konzept und Elemente. Reiseveranstaltung. J. W. Mundt. München, Wien, Oldenbourg.

- Richards, G. (2002). "Tourism Attraction Systems: Exploring Cultural Behavior." Journal of Tourism Research **29**: 1048-1064.
- Rifkin, J. (2000). The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where all of Life is a Paid-For Experience. USA, J. P. Tarcher.
- Scherrieb, H. R. (2000). Perspektiven und Herausforderungen von Attraktionspunkten und Freizeit- und Themenparks an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Schweizerische Tourismuswirtschaft, Jahrbuch 1999/2000. T. Bieger und C. Laesser. Universität St. Gallen: 31-49.
- Scherrieb, H. R. (2001). Erlebniswelten in der Industrie - Probleme und Perspektiven. IndustrieErlebnisWelten - Vom Standort zur Destination. H. H. Hinterhuber, H. Pechlaner und K. Matzler. Berlin, Erich Schmidt Verlag: 49-57.
- Schräder, A. (2000). Netzeffekte in Transport und Tourismus. Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Schroll-Machl, S. (1995). "Identität der Reiseneden und Bereisten." Referat Schloss Goldrein.
- Stauss, B. and M. Bruhn (2003). Dienstleistungsnetzwerke - Eine Einführung in den Sammelband. Dienstleistungsnetzwerke: Dienstleistungsmanagement-Jahrbuch 2003. B. Stauss und M. Bruhn. Wiesbaden, Gabler: 3-30.
- Swarbrooke, J. (1995). The Development and Management of Visitor Attractions. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Swarbrooke, J. (2001). "Key Challenges for Visitor Attraction Managers in the UK." Journal of Leisure Property(318-336).
- Sydow, J. (1992). Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden, Gabler.
- Sydow, J. (1996). "Virtuelle Unternehmung - Erfolg als Vertrauensorganisation." Office Management **44**(7-8): 10-13.
- Sydow, J. (2001). Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung. Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der Netzwerkforschung. J. Sydow. Wiesbaden, Gabler: 293-339.
- Weiermair, K. and M. Peters (1998). Tourist attractions and attracted tourists: How to satisfy today's "fickle" tourist clientele with natural and man made attractions. 2nd workshop at Chulalongkorn University on "The Management of Attractions in Tourism: The State of the Art", Bangkok.
- Woodruff, R. B. (1997). "Customer Value: The next Source of Competitive Advantage." Journal of the Academy of Marketing Science **25**(2): 139-153.
- Woratschek, H. (2001). "Zum Stand einer "Theorie des Dienstleistungsmarketing"." Die Unternehmung(4-5): 261-278.
- Zeithaml, V. A. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence." Journal of Marketing **52**(July): 2-22.