

## Barbara Haller-Rupf, Katrin Schillo\* ,China Inbound Service‘

### Ein Ansatz, die Wertschöpfung mit chinesischen Gästen in den alpinen Destinationen zu halten

DOI 10.1515/tw-2017-0019

**Zusammenfassung:** Der chinesische Outbound-Tourismus bietet Destinationen im alpinen Raum viel Potenzial und stellt sie gleichzeitig vor große Herausforderungen. Es stellt sich die Frage, mit welchem Produkt- und Dienstleistungsangebot und mit welcher Organisationsform die Wertschöpfung in den Destinationen gesteigert werden kann. Im vorliegenden Projekt ‚China Inbound Service‘ werden die mittels Kundenbefragung vor Ort sowie Experten- und Fokusgruppengesprächen gewonnenen Erkenntnisse zu Reiseerwartungen und -verhalten chinesischer FIT-Gäste analysiert. Dabei zeigt sich, dass Gäste, die wiederholt nach Europa kommen, länger in einer Destination bleiben, um Aktivitäten wie Skifahren oder Naturerlebnisse zu genießen. Zudem wurden Instrumente zur Qualitätssteigerung von touristischen Leistungen sowie zur destinationsübergreifenden Angebotsbündelung aller Leistungsträger entworfen.

**Schlüsselwörter:** Chinesischer Outbound Tourismus, Reiseerwartungen und -verhalten, Alpine Destinationen, Produkt- und Organisationsentwicklung, Wertschöpfung in Destinationen

**Abstract:** Chinese outbound tourism offers huge potential to Alpine destinations and great challenges as well. Therefore, the question arises, which products and services based on what kind of organization increases the value added in the destinations most. Findings of customer surveys in two destinations as well as expert and focus group discussions on travel expectations and behavior of Chinese FIT guests, are analyzed in the project ‘China Inbound Service’. It turns out that guests, who come to Europe repeatedly, stay longer in a destination in

---

**\*Corresponding authors: Barbara Haller-Rupf**, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Institut für Tourismus und Freizeit ITF, Commercialstrasse 19, CH-7000 Chur, Schweiz, E-Mail: Barbara.haller@htwchur.ch

**Katrin Schillo**, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE), Commercialstrasse 22, CH-7000 Chur, Schweiz, E-Mail: Katrin.Schillo@htwchur.ch

order to enjoy activities like skiing or nature experiences. Moreover, suggestions were developed to improve the quality of tourism services as well as to bundle services across all involved destinations and service providers.

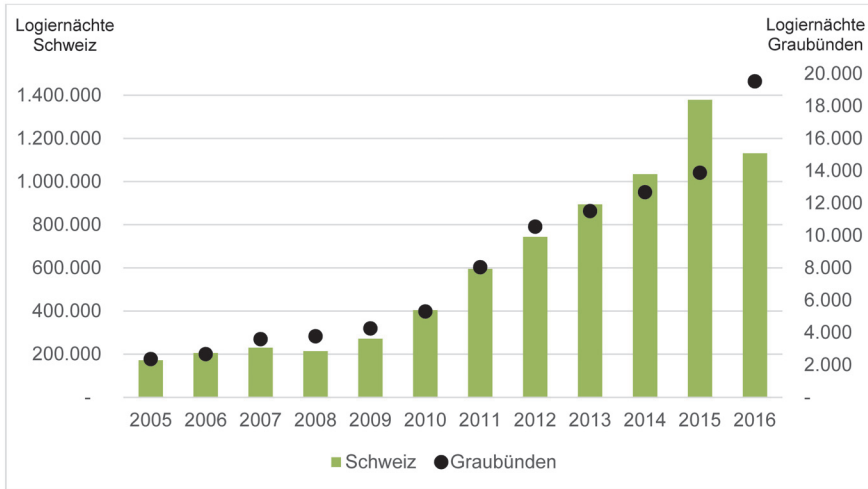
**Keywords:** China outbound tourism, travel expectations and behavior, Alpine destination, development of products and organization, value added in destinations

## 1 Ausgangslage und Projektziele

Tourismus ist global betrachtet eine stark wachsende Branche, insbesondere neue Gäste aus Asien sorgen für jährliche Wachstumsraten bis 6% (ITB-Berlin 2015). Dabei treibt der chinesische Markt, als größter internationaler Outgoingmarkt in Bezug auf Frequenzen und Ausgaben, dieses Wachstum vor allen anderen an (World Tourism Organisation 2017). Doch wer profitiert von diesem Wachstum? Wie können Destinationen und Leistungsträger die zusätzlichen Einnahmen für sich verbuchen?

Das Wachstum der Logiernächte chinesischer Gäste betrug in der Schweiz seit 2005 durchschnittlich 17 Prozent pro Jahr (Bundesamt für Statistik 2017). Arlt (2017) geht künftig von einer jährlichen Zunahme chinesischer Gäste in Europa von 6-8% aus. Die Schweiz gilt in China als Traumdestination (Hu et al. 2014): bekannt als Land in der Mitte Europas, sicher, Heimat von Schneebergen und photogenen Landschaften, teuer, dennoch bestens geeignet für den Einkauf von Luxusartikeln, wie Uhren.

Die Tourismusdestinationen Graubündens im Osten der Schweiz partizipieren mit lediglich 2% Marktanteil bisher jedoch kaum an den Gästen aus China (Plaz 2015). Jedoch stiegen in den letzten Jahren deren Logiernächte stetig, 2016 sogar um 28%, ganz entgegen des nationalen und europäischen Trends, die Einbußen hinnehmen mussten, wie der Vergleich in Abbildung 1 verdeutlicht.



**Abb. 1:** Entwicklung der Logiernächte in der Schweiz und Graubünden von Gästen aus der VR China (Quelle: Bundesamt für Statistik 2017)

Gründe für die zuletzt unterschiedliche Entwicklung ist gemäß Tourismusexperten das Ausbleiben größerer Gruppen z. B. in Interlaken oder Zürich, aufgrund der Torgefahr in Europa, erschwelter Visabedingungen bis Ende 2016 und wirtschaftlichen Schwierigkeiten in China selbst (NZZ 2017). Die Zahl der FIT-Reisenden (Foreign Individual Traveller) als Hauptsegment Graubündens war von dieser Entwicklung weniger betroffen.

Die permanente Suche nach neuen Marktpotentialen, fordert insbesondere die international ausgerichteten Destinationen, chinesische Kunden zu akquirieren und ihnen vor Ort ein optimales Reiseerlebnis zu bieten. Dass chinesische Touristen künftig vermehrt spezifische Erlebnisse suchen, zeigt die KAIROS-Befragung der ETOA (2017). Entsprechend gilt es alle Leistungsträger für die neue Kundengruppe aus China zu sensibilisieren. Drei Gründe sprechen für China: 1) die wirtschaftliche Entwicklung seit der Jahrtausendwende, 2) die Größe des Marktes und 3) die Veränderung des Lifestyles im Land.

Interessant ist der Markt jedoch nur dann, wenn dieser nicht nur Frequenzen, sondern ebenso Wertschöpfung für die regionale Wirtschaft bringt. Vielerorts gelten chinesische Erstreisende aufgrund ihrer tiefen Ausgaben für touristische Dienstleistungen als wenig lukrativ (Keating & Kriz 2008).

Wichtigstes Ziel aus Sicht der Destinationen bei der Lancierung des Projekts „China Inbound Service“ war es, die Wertschöpfung aus dem Besuch chinesischer Gäste vor Ort zu steigern und in der Region zu behalten. Bislang verhan-

deln die chinesischen Reiseveranstalter (Tour Operator) die Leistungen individuell vor Ort und kaufen so günstig ein. Dabei liegen die Verhandlungsmacht sowie der Gewinn, durch die Bündelung der Reisepakete, bei diesen Veranstaltern. Einheimische Hotels konnten mit den weit unter den Normalpreisen abgegebenen Zimmerkontingenten allenfalls ihre Belegung optimieren, übrige Serviceanbieter, mit Ausnahme des Detailhandels, profitierten kaum vom Geschäft mit chinesischen Reisenden.

Um das Ziel der Wertschöpfungssteigerung zu erreichen, ist es entscheidend, dass die nötigen Kompetenzen vor Ort in Bezug auf den chinesischen Markt aufgebaut werden. Hierzu zählen insbesondere die Kenntnisse der Kunden, deren Erwartungen und Motive (Laesser, Bazzi & Riegler 2013), die Fähigkeit zur Entwicklung und Anpassung von (bestehenden) touristischen Produkten (Keating & Kriz 2008), sowie die Sensibilisierung und Schulung der Leistungsträger und deren Mitarbeitenden auf die neue Kundengruppe.

Aufgrund dieser Vorgabe lag der Fokus des Projekts ‚China Inbound Service‘ auf folgenden Bausteinen:

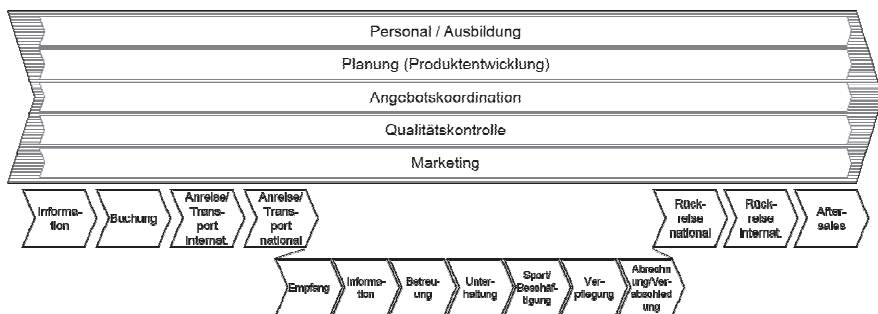
1. Analyse der aktuellen und potentiellen Kunden, insbesondere deren Erwartungen und Verhalten
2. Organisationsentwicklung in den Destinationen und in der Marktbearbeitung
3. Entwicklung angepasster Produkte und Dienstleistungen für chinesische Gäste in den alpinen Destinationen
4. Sensibilisierung und Weiterbildung der Leistungsträger und deren Mitarbeiter/innen auf die neue Kundengruppe
5. Prüfung der Übertragung der Projektergebnisse auf weitere auf weitere touristische Fernmärkte, wie Indien oder die Golfstaaten.

## 2 Theoretische Grundlage

Den empirischen Untersuchungen sowie der Geschäftsmodellentwicklung im Rahmen des Projekts ‚China Inbound Service‘ wurden die folgenden theoretischen Ansätze zu Grunde gelegt: Die touristische Wertschöpfungskette nach Bieger & Beritelli (2013) als Ausgangsmodell sowie das Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2011) für die Entwicklung eines eigenen Land Tour Operators.

## 2.1 Touristische Wertschöpfungskette

Basierend auf dem Grundgedanken der Porter'schen Wertkette leiteten Bieger & Beritelli (2013) eine touristische Wertschöpfungskette für Destinationen ab. Bereits 1985 hat M.E. Porter das Konzept der Wertkette vorgestellt (Porter 1985), das die notwendigen Aktivitäten zur Leistungserstellung innerhalb einer produzierenden Unternehmung als Abfolge von Prozessen beschreibt, angefangen vom Ausgangsmaterial bis hin zum fertigen Produkt. Beim Durchlaufen der Prozesse wird Wert geschaffen und gleichzeitig werden Ressourcen verbraucht. Dieses Konzept wurde in späteren Jahren von ihm und anderen Autoren auch auf die Erstellung von Dienstleistungen angepasst (vgl. hierzu bspw. Benkenstein, Steiner & Spiegel 2007). In der Planung von touristischen Angeboten einer Region, kann eine solche umfassende Wertschöpfungskette als Instrument genutzt werden, um die Kompatibilität einzelner Reisemodule sicher zu stellen und zwischen den Leistungsträgern (Hotels, Transportunternehmen, etc.) und anderen beteiligten Organisationen zu vermitteln (Koch 2006).

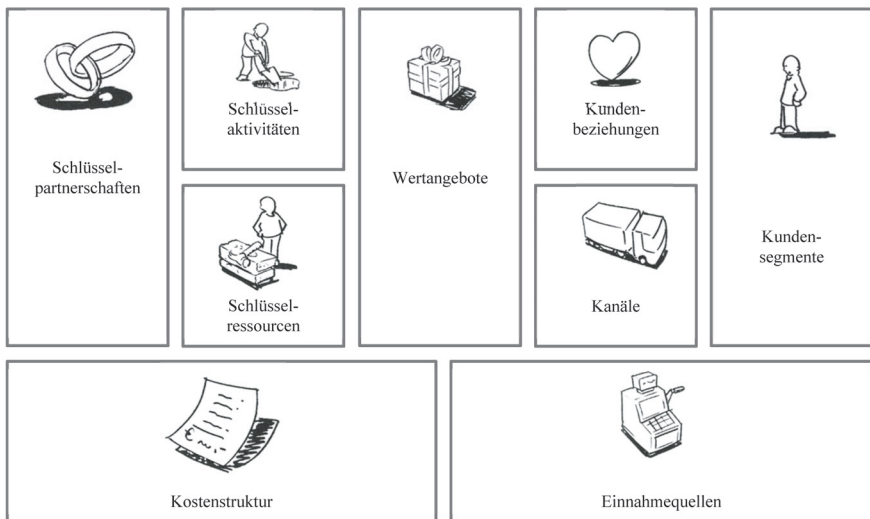


**Abb. 2:** Wertschöpfungskette im Alpentourismus (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger & Beritelli 2013)

Abbildung 2 zeigt die adaptierte Dienstleistungskette einer Destination im Alpentourismus von Bieger & Beritelli (2013), oben die unterstützenden Prozesse mit Personal-, Management-, Kontroll- und Marketingfunktionen. Der untere Teil bildet die Prozesse des Kundenerlebniskreislaufs ab, von Information und Buchung über die eigentliche Reise bis zu den After-Sales-Services.

## 2.2 Business Model Canvas

Ein Modell, mit dessen Hilfe sich Geschäftsideen konkretisieren und systematisch aufbauen lassen, bildet das Business Model Canvas von Osterwalder & Pigneur (2011). Ein Ziel des Projektes ‚China Inbound Service‘ war der Aufbau einer Organisation für die Marketing- und Sales-Aktivitäten der Destinationen im chinesischen Markt. Zur Konkretisierung der Geschäftsidee mit einem potenziellen Partner wurde das Modell eingesetzt.



**Abb. 3:** Business Modell Canvas (Quelle: Osterwalder & Pigneur 2011)

## 3 Untersuchungsmethodik

Im Rahmen des Projektes ‚China Inbound Service‘ wurden, um spezifische Erkenntnisse zu den Gästen sowie zur Produkt- und Destinationsentwicklung zu gewinnen, drei unterschiedliche Untersuchungen durchgeführt: je eine Experten-, Gäste- und Fokusgruppenbefragung.

Zu Beginn wurden zehn Experteninterviews mit europäischen und chinesischen Expert/innen aus Landesmarketing, Touroperating, Kundensicht, Wissenschaft usw. geführt. Diese Gespräche dienten einerseits als Grundlage zur Gästebefragung, andererseits bot sich ein erster Einblick in die Reisemotivation der noch weitgehend unbekannten Gruppe der FIT-Reisenden aus China. In der

Wintersaison 2015/16 wurden die Chinesisch sprechenden Gäste aus der Volksrepublik China, Hongkongs und Taiwans in den beteiligten Destinationen mittels Fragebogen befragt. Zeitgleich erfolgte die Fokusgruppenbefragung potentieller Gäste in Beijing mittels Leitfadeninterview. Dabei lag der Fokus der ‚vor Ort-Befragungen‘, auf dem effektiven Verhalten der Gäste. In Beijing standen die Erwartungen der potentiellen Kunden im Vordergrund.

Grundlage für die Gästebefragung in den alpinen Destinationen bilden der Tourismus Monitor Schweiz 2013 TMS (Schweiz Tourismus 2012) sowie eine skandinavische Befragung chinesischer Gäste (Wonderful Copenhagen 2013). Um ausschließlich chinesische Übernachtungsgäste zu erreichen, wurden die Fragebögen auf Chinesisch und Englisch in den Hotels der Destinationen ausgelegt und die Gäste darauf aufmerksam gemacht. Mit 106 verwertbaren Fragebogen war der Rücklauf zufriedenstellend. Obwohl etwa ein Drittel der Befragten aussagten, dass sie über gute Englischkenntnisse verfügen, wurden praktisch alle Fragebögen auf Chinesisch ausgefüllt und anschliessend auf Englisch übersetzt.

Die Fokusgruppenbefragung wurde von chinesischen Forschungskollegen in Beijing mit acht Personen, je vier Männer und Frauen, im Alter zwischen 26 und 64 Jahren, durchgeführt. Rekrutiert wurden die Teilnehmerinnen über Weibo und Wechat. Teilnahmebedingungen waren ein gehobener ökonomischer Hintergrund sowie Reiseerfahrung in Europa (sechs der Befragten waren bereits in der Schweiz). Der erste Teil der Fokusgruppenbefragung thematisierte die Erwartungen von potenziellen Gästen. Im zweiten Interviewteil äusserte sich die Fokusgruppe zu Sommer- und Winteraktivitäten in den Alpen und bewertete ein konkretes Mehrtagesangebot. Die gesamte Befragung wurde aufgenommen und transkribiert sowie abschließend für die weitere Auswertung auf Englisch übersetzt.

Die Ergebnisse aus den oben genannten drei Befragungen sind nachfolgend zusammengefasst. Dabei zeigen die Resultate aus der Kundenbefragung rückblickend den Status-quo, aus Experten- und Fokusgruppenbefragung werden anschliessend zukunftsorientiert, wichtige Erkenntnisse abgeleitet.

## **4 Ergebnisse: Mehr Erlebnisse, weniger Sightseeing, Shopping bleibt wichtig**

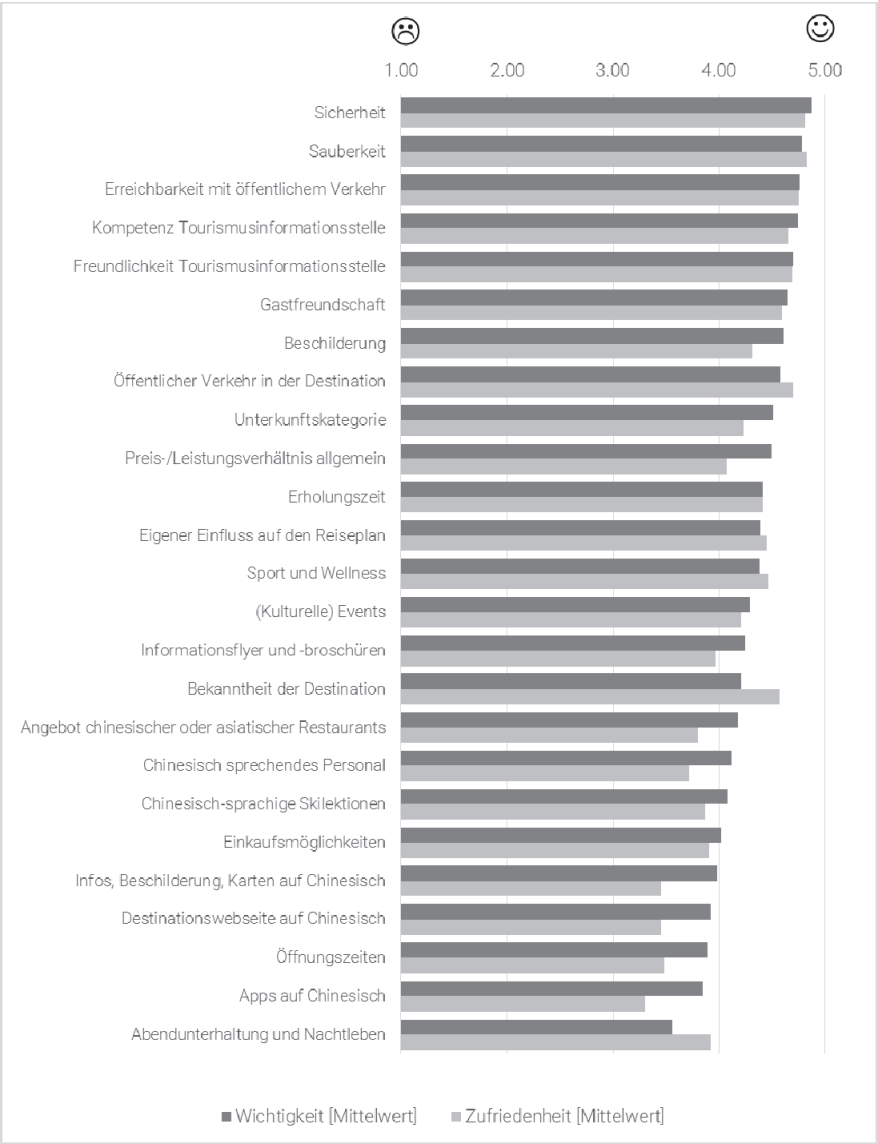
Aufgrund der Dominanz von zwei Hotelbetrieben in den beiden Destinationen kann die Stichprobe nicht als generell repräsentativ für FIT-Gäste in alpinen

Destinationen betrachtet werden; allerdings gibt sie einen guten Einblick in die Bedürfnisse und das Verhalten von Gästen, welche themenbezogen, z. B. auf Skifahren, reisen. Der typische befragte chinesische Gast in den untersuchten alpinen Destinationen ist gut ausgebildet (80% mit Hochschulabschluss), gehört zur finanziellen Oberschicht und kommt aus Beijing, Shanghai, den Küstengebieten oder lebt als Expat in Europa. Die Englischkenntnisse der meisten befragten Gäste (Ausnahme bildet Hong Kong) wird als relativ gering bewertet. Die Gäste reisten meist nach individuellem Reiseplan (FIT-Reisende) mit Familie und/oder Freunden. Online Informationen beschafften sie sich vorwiegend über Tripadvisor, WeChat, Weibo und Baidu, z. T. wurde auch Google genannt. Die Buchungen von (Teil-)Angeboten erfolgten zu 40% online.

Nur ein Drittel der befragten Gäste in den alpinen Destinationen war zum ersten Mal in Europa, knapp 50% besuchten Europa zum zweiten bis fünften Mal und knapp 20% waren bereits über fünfmal auf dem Kontinent. Für zwei Drittel der Gäste war es der erste Besuch in der Schweiz, die untersuchte Destination war für fast alle Befragten unbekannt.

Die wahrgenommene Zufriedenheit und Wichtigkeit verschiedener Kriterien wurde analog zum TMS 2013 auf einer Likert-Skala von 1-5 abgefragt (1= nicht wichtig/nicht zufrieden, 5= sehr wichtig/sehr zufrieden). Allgemein ist festzuhalten, dass die Gäste zufrieden waren und in keinem Punkt unterhalb des neutralen Wertes von 3 liegen.





**Abb. 4:** Wichtigkeit und Zufriedenheit mit touristischen Leistungen aus Sicht der chinesischen Gäste (Quelle: eigene Erhebung in Anlehnung an TMS 2013)

Geordnet nach der beurteilten Wichtigkeit durch die chinesischen Gäste, stehen Sicherheit und Sauberkeit an oberster Stelle, gefolgt von der Erreichbarkeit mit

öffentlichen Verkehrsmitteln sowie der Kompetenz und Freundlichkeit der Mitarbeitenden in den Destinationen. Die Bewertungen von Zufriedenheit und Wichtigkeit liegen in der Regel nahe beieinander, unter den wichtigsten acht Kriterien fällt einzig die Beschreibung in der Zufriedenheit zurück. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass den chinesischen Gästen wichtige Kriterien auch zu deren Zufriedenheit erbracht wurden.

Die Höchstbewertung von ‚Safety & Security‘ ist sowohl bezüglich physischer Sicherheit, Sicherheitswunsch bei Aktivitäten wie z. B. Skifahren wie auch bezüglich Sicherheit z. B. bei Angeboten und Preisen zu beachten.

Laut Kundenbefragung waren die Gäste mit den Öffnungszeiten von Geschäften, dem Speisenangebot und der Bereitstellung von Informationen auf Chinesisch am wenigsten zufrieden. Konkret handelte es sich beim letzten Punkt um Apps, Tourismusinformationen, Schilder und Karten, der Destinationswebseite sowie chinesisch sprechendem Personal. In all diesen Fällen wurde die Wichtigkeit weit höher eingestuft, teilweise liegt der entsprechende Mittelwert über 0,5 Punkte über dem der Zufriedenheit.

Die oben genannten Ergebnisse spiegeln sich in denen der offenen Fragen nach besten (Tops) und schlechtesten (Flops) Erfahrungen während dem Aufenthalt wider: Häufige positive Nennungen waren Landschaft, Umwelt, Skides-tination, Hotel und Service (generell). Negativ erwähnt wurden das Essen, von der vergleichsweise geringen Variabilität, über den ungewohnten Geschmack, bzw. das fehlende asiatische Essen, bis hin zu den mangelnden Informationen zum Essen. Zweiter großer Kritikpunkt waren grundsätzliche fehlende Informationen auf Chinesisch oder zumindest Englisch zu allen reiserelevanten Themen (wie Essen, Unterkunft, Ausflüge usw.). Gäste und Experten empfehlen zudem, das Kulturverständnis gegenüber den chinesischen Gästen bei den Leistungsträgern durch Weiterbildung zu steigern. So kann das Bedürfnis nach dem Teilen von Speisen oder das Mitbringen von Reiseerinnerungen durch die Gastgeber aktiv unterstützt und so die Weiterempfehlung gesteigert werden. Diese Erkenntnisse decken sich weitgehend mit den Studien von Li et al. (2011), ETC (2012) oder McKinsey (2016). Li betrachtet die Essens- und Servicequalität sowie ein Verständnis der chinesischen Kultur als Basis für gute touristische Dienstleistungen. In der ETC-Studie erhalten die hohen Preise, der Mangel an chinesischen Informationen und Essen die schlechtesten Bewertungen.

Die meistgenannten Aktivitäten der chinesischen Wintergäste waren gemäss Befragung Ausflüge mit Bergbahnen (84%), das Geniessen von lokalen Speisen (46%) sowie der Besuch von Naturattraktionen und Naturparks (41%). Sportlich gesehen standen Skifahren (86%), kurze Winterwanderungen (57%) sowie weitere Winteraktivitäten (33%) wie Schneeschuhlaufen oder Schlitteln

hoch im Kurs. Schneesportunterricht war in der Destination mit chinesisch sprechender Skilehrerin mit 27% beliebt, versus 3% ohne entsprechendes Angebot.

Einkaufen war erwartungsgemäß wichtig; interessant, dass sich die Shoppingaktivitäten in den alpinen Destinationen auf Schokolade (72%), Ski- und Wintersportequipment (68%), Souvenirs (62%) und lokales Design (57%) konzentrierten, Uhren (34%) und Luxusartikel (25%) waren hingegen kaum gefragt.

Interessante Ergebnisse brachten die Experten- und Fokusgruppenbefragung bezüglich der Produkt- und Organisationsentwicklung: Um Sicherheitsbedürfnis und Zeitmangel zu begegnen, eignen sich modulare Paketangebote. Für Gäste aus China beinhaltet Reisen immer eine ‚Lernkomponente‘; Erklärungen zu Landschaften, Bräuchen und Speisen sind deshalb bei der Angebotsgestaltung gewünscht und ‚Studienaufenthalte‘ wären für FIT-Gäste attraktiv. Der Wintersport erfährt insbesondere durch die Olympischen Winterspiele 2022 in (Nord-)China einen grossen Aufschwung.

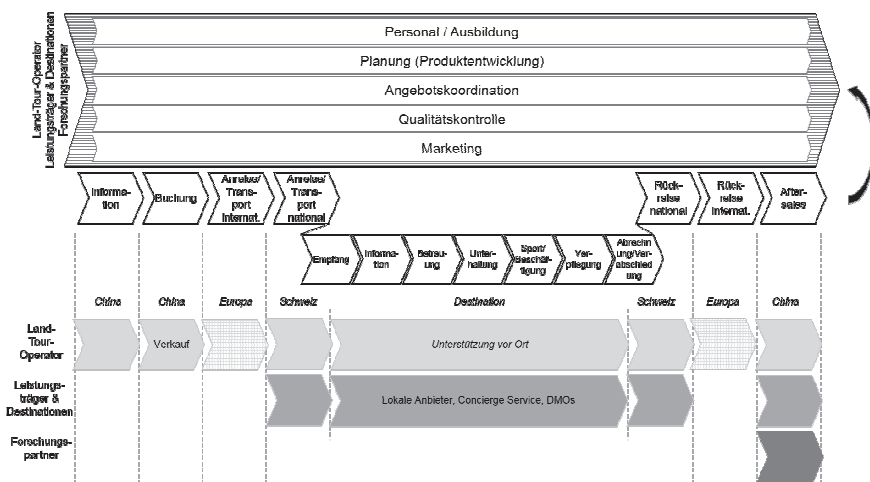
Die Schweiz hat das Image einer Traumdestination, wobei in der Fokusgruppenbefragung ausser Jungfrau, Matterhorn und Mont Blanc (fälschlicherweise häufig mit der Schweiz assoziiert) keine spezifischen Destinationen genannt werden. Vielmehr sind es Schneeberge, romantische Chalets, kleine Dörfer, Seenlandschaften, Käse, Taschenmesser, Uhren und Banken, aber auch abstraktere Begriffe wie gesundes Essen, Neutralität, das Rote Kreuz, Lebensqualität und Sozialstaat, die das Interesse der potenziellen Gäste wecken.

Die Erwartungen an eine Reise in die Schweiz sind einzigartige Ausflüge per Bahn (z. B. Glacier Express), Mietauto oder Fahrrad, ein Thermalbad- oder Weihnachtsmarktbesuch oder das erste Mal Skifahren. Auch die Hotellerie in der Schweiz ist bekannt und weckt hohe Erwartungen an den Service, die Zimmeraussicht und die allgemeine Atmosphäre. Wichtig sind für die ausgewählten acht Teilnehmenden im Sommer das Erleben der Landschaft, z. B. barfuß in einer Wiese zu stehen, Kühe und Wildtiere beobachten sowie der Genuss von lokalen Speisen. Im Winter fasziniert der Schnee, gerne auch in Zusammenhang mit Wintersportaktivitäten, jedoch muss die Sicherheit gewährleistet sein. Diese Aussagen decken sich stark mit den von ETOA (2017) genannten „Emerging“-Themen von Gästen aus China. Zudem muss die Reise angenehm und die Erreichbarkeit gut sein, da eine Reise in die Alpen immer mit Gemütlichkeit in Verbindung gebracht wird.

Aufgrund der positiven Konnotation könnte eine Schweizerreise bei Freunden zu Bewunderung, Neid oder auch Fragen bezüglich der Reisekosten führen. Sicherheitsbedenken gab es hingegen keine, jedoch würden Fotos und spezielle Geschenke erwartet, auch deshalb ist das Einkaufsangebot wichtig.

## 5 Schlussfolgerungen und weiterer Forschungs- resp. Entwicklungsbedarf

Generell kann festgestellt werden, dass es zwar in Bezug auf den chinesischen Outbound-Tourismus und Consumer Behavior zahlreiche Studien gibt (Tsang & Hsu 2011), hingegen fehlen theoriebasierte Umsetzungskonzepte im Alpenraum bezüglich Produktentwicklung und Serviceadaption fast vollständig (Andreu et al. 2013). Um diese Lücke zu füllen, wurde den beteiligten Destinationen mit der adaptierten Wertkette ein Konzept zur Koordination ihrer Wertschöpfung an die Hand gegeben. Die Wertkette in Abbildung 5 veranschaulicht das Zusammenspiel sowie die Zuständigkeiten aller Beteiligten und vereinfacht so die Übersichtlichkeit und Koordination der Aktivitäten.



**Abb. 5:** Wertschöpfungskette des Projekts 'China Inbound Service' (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger & Beritelli 2013)

Um den Ansprüchen der neuen Gästegruppe und den Bedürfnissen der Destinationen gerecht zu werden, wurde ein 'Land Tour Operator' (LTO) gegründet. Dabei wurde nach dem klassischen Ablauf für neue Geschäftsmodelle gemäß Osterwalder & Pigneur (2011) wie folgt vorgegangen (vgl. Abb. 3): 1) Im Zentrum des Modells steht das Wertangebot der zukünftigen Organisation. Der so definierte Kundennutzen bestimmt das Kundensegment auf der rechten Seite. 2) Aus Angebot und Kundensegment werden dann plausibel die passenden

Kundenbeziehungen und die entsprechenden Kanäle abgeleitet. 3) Die so festgelegten Kundenbeziehungen sowie die Absatzkanäle definieren die künftigen Einnahmequellen. 4) Auf der anderen Seite werden über das Angebot sowie die Art der Beziehungen und die Kanäle die notwendigen Aktivitäten, Ressourcen und Partner definiert. 5) Diese notwendigen Schlüssel-Aktivitäten, -Ressourcen und -Partner sind ausschlaggebend für die zu erwartende Kostenstruktur. Eine weitere Konkretisierung des Geschäftsmodells an dieser Stelle ist aus Vertraulichkeitsgründen nicht möglich.

Der LTO ist in der Schweiz ansässig und unterhält Vertriebsstandorte in China, dabei übernimmt er die Rolle der chinesischen Reiseveranstalter, maßgeschneiderte Angebote für die Gäste zu entwickeln. Durch die Ortskenntnis und den direkten Kontakt zu den Schweizer Leistungsträgern und Destinationen können die Gästebedürfnisse optimal bedient werden. Zudem gibt es in den Destinationen jeweils einen chinesisch sprechenden Concierge (Guest Relations Manager) um die Leistungsträger ebenso wie den LTO zu unterstützen und den chinesischen Gästen als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen.

Im oberen Teil der Wertschöpfungskette, bei den sogenannten Unterstützungsprozessen, findet eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten statt: dem LTO, den Leistungsträgern und Destinationen sowie den Forschungspartnern. Wichtige Aktivitäten sind hier beispielsweise Angebotsentwicklung, -planung und -bündelung sowie Mitarbeiterschulungen. Alle Aktivitäten im direkten Gästekontakt obliegen dem LTO sowie den Leistungsträgern und Destinationen, die Forschungspartner sind hier nur noch im Rahmen von Gästebefragungen und damit der Qualitätssicherung und Produktentwicklung involviert.

Neben den organisatorischen Neuerungen wurden aus den Projektergebnissen weitere Handlungsmaßnahmen in Bezug auf den chinesischen Markt lanciert:

- Das auf die Bedürfnisse der chinesischen FIT-Gäste angepasste, *destinations-übergreifendes Leistungsangebot* erleichtert LTO wie Concierge die Kundenberatung und die Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern.
- Der *Kriterienkatalog* bietet allgemeine und spezifische Kriterien, die es den Leistungsträgern - Hotels, Anbieter von Aktivitäten oder Detailhandel – ermöglichen, die Eignung ihres Angebots für den chinesischen Markt zu überprüfen. Basis für diesen Kriterienkatalog waren Studien wie z. B. diejenige von Li et al. (2011), sowie verschiedene ‚Tool-Kits‘ für Leistungsträger zur Bedienung chinesischer Gäste aus Neuseeland (Tourism New Zealand 2013), Australien (Tourism and Events Queensland 2013) oder Grossbritannien (Edinburgh Tourism AG 2016).

- Zudem wurden *Workshops und individuelle Beratungsgespräche* für alle touristischen Leistungsträger in den beteiligten Destinationen zur Angebotsadaption angeboten.

Von Seiten der Destinationen ist ergänzend angedacht, unter einem Label alle auf den chinesischen Markt abgestimmten Angebote zusammenzufassen und für Marketingmaßnahmen zu nutzen. Hierzu werden mit Hilfe des Kriterienkatalogs Basisanforderungen definiert. Bislang erfolgt keine Beurteilung zur „China-Tauglichkeit“ der beteiligten Leistungsträger, deren Partizipation an verkaufsfördernden Aktivitäten im chinesischen Markt basieren auf Marketingbeiträgen.

Ferner hat sich aus Marketing- und Salesperspektive gezeigt, dass es aufgrund der Größe und Diversität des chinesischen Outbound-Tourismusmarktes für einzelne Leistungsträger und selbst Destinationen kaum möglich ist, die notwendigen Marktkenntnisse sowie ein aktives Verkaufsnetzwerk aufzubauen. Deshalb ist das Ziel der Kooperation zwischen den Destinationen und ihren Leistungsträgern, durch Know-how und optimale Angebotspakete eine gewisse Marktmacht aufzubauen und so den Wertschöpfungsabfluss zu vermeiden.

Mit der Kritik der Gäste in den Bereichen *Essen, Information* sowie dem mangelnden *Kulturverständnis* haben sich die Destinationen intensiv befasst und begegnen ihr mit pragmatischen Mitteln. So kann den asiatischen Essgewohnheiten in Hotelküchen, Restaurants oder durch Drittanbieter (Catering) mit wenig Zusatzaufwand und preisgünstig entsprochen werden. Zudem wurden vor Ort sowie online diverse Gestaltungs- und Übersetzungsangebote zur Verfügung gestellt, um dem Informationsbedürfnis gerecht zu werden, sei es für Speisekarten oder Angebotsbeschreibungen. Eine höhere Hürde bildet aufgrund der restriktiven Einwanderungspolitik der Schweiz gegenüber Drittstaaten die Anforderung nach chinesisch sprechenden Angestellten in den Destinationen. Ein erster Schritt ist ein chinesisch sprechender ‚Guest Relations Manager‘ (Concièrge) in den Destinationen. Aufgrund des noch relativ geringen Anteils chinesischer Gäste geht der Concièrge zurzeit noch zusätzlichen Tätigkeiten nach, beispielsweise Schneesportunterricht auf Chinesisch. Es ist anzunehmen, dass mit steigender Zahl chinesischer Gäste auch die Nachfrage nach chinesisch sprechenden Angestellten direkt bei den Leistungsträgern zunehmen wird. Eine Anpassung der touristischen Leistungen an die Gästeerwartungen ist entscheidend (Andreu et al. 2013; Chang et al. 2010 und Laesser, Bazzi & Riegler 2013), da insbesondere sprachliche Hürden potenzielle FIT-Gäste von einer Reise in alpine Destinationen abhalten könnten. Trotz der genannten Kritik zeigt sich in Abbildung 3, dass die als sehr wichtig eingestuften Kriterien Sicherheit, Sauberkeit, Erreichbarkeit usw., die Erwartungen der Gäste erfüllen. Die vorhande-

ne generelle und touristische Infrastruktur der Schweiz bildet dabei eine vielversprechende Basis für den Aufbau des Incoming Tourismus aus China.

Obwohl der Alpenraum bis jetzt von chinesischen Gästen nur sehr punktuell, beispielsweise in Chamonix, Interlaken oder Luzern (Bundesamt für Statistik 2016) bereist wird, zeigt sich aus der Experten- und Fokusgruppenbefragung, wie aus der Studie der ETC (2016) ein großes Potential für die Alpenregion bei Zweit- oder Mehrfachreisenden. Diese Gäste sind vermehrt an der Natur sowie an sportlichen Aktivitäten interessiert, an Angeboten also welche zu den Stärken des alpinen Raums und Graubündens zählen. Zudem wächst das Interesse an Wintersport in China einerseits durch die ökonomische und gesellschaftliche Entwicklung (Wu & Wei 2015), andererseits durch die anstehenden Winterspiele in Beijing 2022. Den Winter und entsprechend Wintersport in seinem Ursprung in den Alpen erleben zu können, bietet grosses touristisches Potenzial.

Die Reisegewohnheiten der chinesischen Gäste unterscheiden sich jedoch stark von denen der klassischen europäischen Stammgäste und erfordern Anpassungen (Andreu et al. 2013) und ein Umdenken in den alpinen Destinationen. Gäste aus China besuchen selten eine Destination mehrfach, jedoch werden die Reiseerfahrungen mit Familie und (Socialmedia)-Freunden geteilt. Beide Feststellungen sind von grosser Bedeutung und müssen in ein modernes Stammkunden-marketing einbezogen werden.

Des Weiteren sind chinesische Gäste vielfach nicht an europäische Reisezeiten gebunden. Dies kann in den stark saisonal geprägten alpinen Destinationen genutzt werden, um spezielle Angebote in der Nebensaison zu lancieren, so den preissensitiven Gästen entgegenzukommen um gleichzeitig die eigene Auslastung zu optimieren.

Der weltweite Trend zu lokalen und nachhaltigen Produkten nimmt auch bei chinesischen FIT-Gäste einen immer höheren Stellenwert ein. Dadurch bieten sich neben den klassischen touristischen Leistungsträgern auch anderen lokalen Anbietern und Produzenten, beispielsweise im Bereich Kultur oder Landwirtschaft, neue Potenziale.

Abschliessend ist festzustellen, dass der chinesische Markt im Allgemeinen und der FIT-Markt im Speziellen, die Destinationen und ihre Leistungsträger immer wieder vor neue Herausforderungen stellen. Verschiedene Konzepte und Instrumente, wie die Wertkette, Kriterienkataloge, Angebotsdatenbanken usw. können helfen, Aktivitäten zusammenzufassen und zu koordinieren. Ebenso können die Erfahrungen aus dem chinesischen Markt für die Erschliessung weitere Fernmärkte wie Indien, die Golfstaaten oder Brasilien genutzt werden.

## Anmerkung

Für die gute Zusammenarbeit als Grundlage für das Gelingen des Projekts danken wir den beiden Destinationen Engadin St. Moritz und Davos Klosters mit ihren Leistungsträgern. Das Projekt «China Inbound Service» wurde durch die finanzielle Unterstützung aus dem Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 ermöglicht.

## Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). Theory of Planned Behavior. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179–211.
- Andreu, R., Claver, E., & Quer, D. (2013). Chinese outbound tourism: new challenges for European tourism. *Enlightening Tourism*, 3 (1), 44–58.
- Arlt, W., & Deng-Westphal, M. (2017) COTRI Market Report. Hamburg: Eigenverlag.
- Benkenstein, M., Steiner, S., & Spiegel, T. (2007). Die Wertkette in Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & B. Strauss (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen (S. 51–70). Wiesbaden : Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2013). Management von Destinationen. München: Oldenbourg Verlag.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2016). Beherbergungsstatistik HESTA. Abgerufen am 1. April 2017 von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/erhebungen/hesta.html>
- Chang, R. C., Kivela, J., & Mak, A. H. (2010). Food preferences of Chinese Tourists. *Annals of tourism research*, 37 (4), 989–1011.
- Edinburgh Tourism AG (2016). Edinburgh China-Ready Business Opportunities Guide. Abgerufen am 1. April 2017 von <https://www.etag.org.uk/resource/etag-china-ready-business-opportunity-guide/>
- ETC (European Travel Commission) und WTO (2012). Understanding Chinese Outbound Tourism – What the Chinese Blogosphere is Saying about Europe. Madrid: UNWTO.
- ETOA (European Tourism Association) (2017). Report on the latest and future developments in tourism flows from China to Europe.
- Hu, T., Marchiori, E., Kalbaska, N., & Cantoni, L. (2014). Online representation of Switzerland as a tourism destination: An exploratory research on a Chinese microblogging platform. *Studies in Communication Sciences*, 14 (2), 136–143.
- Imwinkelried, D. (3. Jänner 2017). Chinesische Reisende umgehen die Schweiz. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/trendwende-in-china-touristen-auf-neuen-trampelpfaden-ld.137674>
- ITB-Berlin (2015). ITB World Travel Trends Report 2015/16. Abgerufen am 2. August 2017 von [http://www.itb-berlin.de/de/Presse/Pressemitteilungen/News\\_20673.html](http://www.itb-berlin.de/de/Presse/Pressemitteilungen/News_20673.html)
- Keating, B., & Kriz, A. (2008). Outbound tourism from China: Literature review and research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15, 32–41.
- Koch, W. (2006). Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen: Die strategische Logik der Integration. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.



- Laesser, C., Bazzi, D., & Riegler, B. (2013). Tourismus 2020 – Nutzbarmachung von internationalen Tourismuspotentialen durch den Bündner Tourismus: Entwicklungen – Potentiale – Handlungsempfehlungen.
- Li, X., Lai, C., Harrill, R., Kline, S., & Wang, L. (2011). When east meets west: An exploratory study on Chinese outbound tourists' travel expectation. *Tourism Management*, 32 (4), 741–749.
- McKinsey (2016). Whats driving the Chinese consumer. Abgerufen am 5. Januar 2017 von <https://www.mckinsey.com/global-themes/china/whats-driving-the-chinese-consumer>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Plaz, P. (2015). Sommergeschäft durch Touringgäste aus Asien beleben. Strategien für den Bündner Tourismus. Vertiefungsbericht V2. Chur: Wirtschaftsforum Graubünden.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York/London/Toronto/Sydney/Tokyo/Singapore: FreePress.
- Schweiz Tourismus (2012). Tourismusmonitor Switzerland 2013. Abgerufen am 1. April 2017 von <http://www.stnet.ch/de/dienstleistungen/tourismus-monitor-schweiz/tms-2013-fuer-st-mitglieder.html>
- Tagesanzeiger (5. August 2016). Weniger Gäste übernachten in Schweizer Hotels. *Tagesanzeiger*. Abgerufen von <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/weniger-uebernachtungen-in-schweizer-hotels/story/27273757>
- Tourism and Events Queensland, AUS (2013). Meeting the expectations of your Chinese visitors and making them feel welcome. Abgerufen am 1. April 2017 von <https://cdn-teq.queensland.com/~media/15c4dcb13eb643f0b1eb0931a9cb3eae.ashx?la=en-au&vs=1&d=20140515T115458>
- Tourism New Zealand (2013). China Toolkit. Abgerufen am 1. April 2017 von <http://www.chinatoolkit.co.nz/>
- Tsang, N., & Hsu, C. (2011). Thirty years of research on tourism and hospitality management in China: A review and analysis of journal publications. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 886–896.
- Wonderful Copenhagen (2013). Survey of Chinese Visitors to Scandinavia. Abgerufen am 15. März 2015 von [http://www.visitcopenhagen.com/sites/default/files/asp/visitcopenhagen/Corporate/PDF-filer/Analyser/Chinavia/chinavia\\_-\\_survey\\_of\\_chinese\\_visitors\\_to\\_scandinavia\\_-\\_final.pdf](http://www.visitcopenhagen.com/sites/default/files/asp/visitcopenhagen/Corporate/PDF-filer/Analyser/Chinavia/chinavia_-_survey_of_chinese_visitors_to_scandinavia_-_final.pdf)
- World Tourism Organisation (2017). Penetrating the Chinese Outbound Tourism Market – Successful Practices and Solutions. Madrid: UNWTO.
- Wu, B., & Wei, Q. (2015). 中国滑雪产业白皮书 In L. Vanat (Hrsg.), China Ski Industry White Book. Abgerufen am 5. Januar 2017 von [http://www.vanat.ch/2015-China%20Ski%20Industry%20White%20Book-Benny%20Wu%20\(20160503\).pdf](http://www.vanat.ch/2015-China%20Ski%20Industry%20White%20Book-Benny%20Wu%20(20160503).pdf)

## Autoreninformationen

**Prof. Dipl. phil. II Barbara Haller-Rupf, MSc Geographie**

Dozentin an der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Institut für Tourismus und Freizeit ITF, Comercialstrasse 19, CH – 7000 Chur, Schweiz, Barbara.haller@htwchur.ch

Barbara Haller-Rupf arbeitet seit 2012 als Dozentin am Institut für Tourismus und Freizeit ITF der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt im Bereich interkulturelles Management im Tourismus. Haller-Rupf leitet den Studiengang Executive MBA mit Vertiefung Tourismus und Hospitality Management der Fachhochschule Ostschweiz und ist Studienleiterin im Joint Programm ‚International Business – Tourism and Business Management‘ zwischen der HTW Chur und der Shanghai University of Engineering Science

**Dr. rer pol. Dipl.-Kffr. (Univ.) Katrin Schillo**

Senior Researcher an der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Schweizerische Institut für Entrepreneurship (SIFE), Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur, Schweiz,  
E-Mail: Katrin.Schillo@htwchur.ch

Katrin Schillo arbeitet seit 2013 als Senior Researcher am Schweizerischen Institute für Entrepreneurship der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, in der Schweiz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen den Bereichen Internationalisierung und Innovationen von mittelständischen Weltmarktführern, Remote Services und Industrie 4.0 sowie interkulturelles Management und Training.