

Erfolgsfaktoren für Themendestinationen – Die Plattform «Herbert» als Beispiel für Mountainbike-Tourismus in Graubünden

Roland Anderegg, Christian Gressbach und Roger Walser

*Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur
Institut für Tourismus- und Freizeit
Comercialstrasse 22, 7000 Chur
{roland.anderegg, christian.gressbach, roger.walser}@htwchur.ch*

Einleitung

Seit einigen Jahren befassen sich Destinationsmanagement Organisationen (DMO) mit geeigneten strategischen Geschäftsfeldern, die mehrheitlich themenspezifisch sind. Es werden Destinationsthemen aufgebaut, abgebildet und nach aussen getragen. Dadurch können sogenannte Themendestinationen entstehen, die ein entscheidendes Verkaufsargument bilden und sich in den Köpfen der Gäste einprägen lassen. Wie soll aber ein Thema in einer Destination in den Fokus rücken und anschliessend erfolgreich aufgebaut und bespielt werden? Welche Rolle spielen dabei touristische und weitere Partner innerhalb dieser Destinationen?

Die folgende Publikation beschäftigt sich mit dem Aufbau und den Erfolgsfaktoren von Themendestinationen anhand des Mountainbike-Tourismus in Graubünden. Ändernde Gästebedürfnisse und die Herausforderungen im Bündner Tourismus haben dazu geführt, dass neue Strategien entwickelt wurden. Nebst der Fokussierung auf Themen, in diesem Fall dem Mountainbike-Tourismus, sollen auch die Prozesse in der Zusammenarbeit mit den touristischen Playern neu überdenkt werden. Das Beispiel «Herbert» zeigt auf, wie der Markenwirkungsprozess aus dem Konzept 'Destinationsmanagement 3. Generation' in der Praxis umgesetzt wird.

Keywords: Prozessorientiertes touristisches Marketing, Strategische Geschäftsfelder, Destinationsmanagement 3. Generation, Themenmanagement, Reisemotive, Content Management, Mountainbike-Tourismus

1. Prozessorientiertes touristisches Marketing

Weiterentwicklung im Bündner Tourismus

Die touristische Entwicklung in Graubünden war in den vergangenen Jahren negativ gezeichnet vom ungünstigen CHF/EUR-Wechselkurs, dem künftigen Verzicht auf den Bau von Zweitwohnungen und den Absagen an mögliche Olympische Spiele. Eine von verschiedenen Strategien, dem entgegenzuwirken, ist die Entwicklung herausragender Produkte und Angebote, welche das weniger preissensitive Geschäft mit Kurzaufenthalten und Reisenden anspricht (Wirtschaftsforum Graubünden, 2015). Dazu sind Themen zu besetzen und entsprechende Erlebnisse zu entwickeln, die als Reisemotive dienen.

Themen als Reisemotive

Themen werden als die Hauptsache bzw. die Hauptidee bezeichnet, welche aus einer Geschichte abgeleitet und somit kommuniziert und anschliessend durch den Empfänger als Aussage nach Hause getragen werden. (Moscardo et al., 2007) Dieser Definition zufolge baut das Thema stets auf einer Geschichte auf und wird von innen kommuniziert, sodass der Gast die zentralen Themenaussagen oder -erfahrungen als Erinnerung mitnehmen kann. Durch ein Informationsraster, welcher durch das Thema bereitgestellt wird, kann der Gast eigene Erfahrungen zum Thema entwickeln. (Moscardo et al., 2007) Somit entsteht durch ein Thema eine Verschiebung von einer Dienstleistungs- zu einer Erlebniswirtschaft, in der der

Gast stärker und emotionaler involviert ist. (Pine & Gilmore, 1999) Der Bezug von Themen zu einer Destination entsteht durch die Umwelt, die Geschichte, die Lokalität oder die Kultur. Alle Geschichten und Themen, welche mit einer Destination assoziiert werden, haben einen Einfluss auf die Destinationswahl der Gäste. (Moscardo, 2010) Um zu einer erfolgreichen Themendestination zu avancieren, muss die Themenstrategie einen Kundennutzen bringen und als Wert von der Basis in der Destination, inklusive der lokalen Bevölkerung, getragen werden. Neben den Gästebedürfnissen ist die regionale Wertebasis zu identifizieren. Die thematische Produktentwicklung soll als Innovationsstrategie zur regionalen Entwicklung dienen. Als Quelle der Innovationen werden die Kernkompetenzen und identitätsstiftenden Werte aller regionalen Akteurinnen und Akteure im Bereich Tourismus betrachtet. (Pechlaner et al., 2005) Der Einzug von spezifischen Themen in Destinationen hat veranlasst, dass heutzutage Reiseziele durch Reisemotive ersetzt werden. Bezüglich der Angebotsgestaltung und touristischen Vermarktung kommen dabei gewaltige Herausforderungen auf die Destinationen zu: (Engl, 2016)

- Emotionale Bedeutung ersetzt geografische Bekanntheit.
- Reiseziele werden ohne daran gekoppelte Reisemotive wertlos.
- Informationen werden weniger wichtig sein als Empfehlungen.
- Inspiration wird durch eine unmittelbare Buchungsoption ersetzt.

Diese Trends bedeuten, dass Themen in Destinationen als Produkte entwickelt und verkauft werden und sich die Vermarktung an neuen Prozessen orientiert.

Strategische Geschäftsfelder in Destinationen

Um Destinationsthemen zu bestimmen, müssen die strategischen Geschäftsfelder (SGF) einer Destination klar sein. Bei strategischen Geschäftsfeldern in Destinationen handelt es sich um Planungs- und Handlungseinheiten, wodurch der praktizierte Ansatz der geografischen Abgrenzung zum Teil durchbrochen wird. (Beritelli et al., 2013) In Tourismusdestinationen sind strategische Geschäftsfelder meistens Themen, welche die Destination durch die erwähnte Handlungsstrategie besser positionieren lassen. Falls eine Destination ein extrem starkes strategisches Geschäftsfeld vorzuweisen hat, wird sie mit diesem Thema assoziiert und somit als Themendestination wahrgenommen.

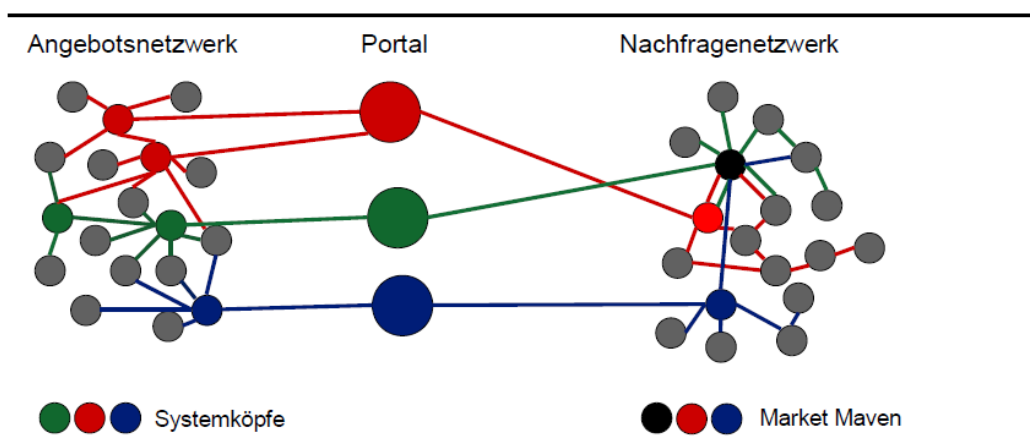
Strategische Geschäftsfelder charakterisieren sich durch drei Eigenschaften. Erstens hat jedes strategische Geschäftsfeld seine eigenen Ströme von Reisenden. Zweitens ist bei jedem strategischen Geschäftsfeld die räumliche und zeitliche Verteilung unterschiedlich. Und drittens hat jedes strategische Geschäftsfeld eine andere Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit aufgrund der Gäste und folglich auch der Leistungsanbietenden. (Beritelli et al., 2013) Eine grössere Destination kann somit anhand verschiedener Themen territorial unterteilt werden und sich innerhalb der Destination differieren und ungleiche Themenschwerpunkte setzen. Diese Unterteilung ermöglichte es ebenfalls örtliche Überlappungen von unterschiedlichen Interessensgruppen zu vermeiden. Zusätzlich kann eine Destination im gleichen Raum zu verschiedenen Zeiten (z.B. Sommer/Winter) unterschiedliche Themen bespielen. Diese zeitliche Differenzierung bietet sowohl für kleinere Destinationen, als auch für grössere Destinationen neue strategische Handlungsfelder. Dass ein strategisches Geschäftsfeld zu einem wahrzunehmenden Destinationsthema avanciert, sind im prozessorientierten touristischen Marketing die Schritte von der Angebotsentwicklung über den Verkauf bis zur Kundenbindung abzudecken.

Destinationsmanagement 3. Generation

Das Erzeugen von Aufmerksamkeit und Interesse für ein Destinationsthema muss zukünftig mit der Erstellung von konkreten Produkten und Buchungsmöglichkeiten einhergehen. In diesem prozessorientierten touristischen Marketing sind die Aufgaben der einzelnen Partner innerhalb eines Themas destinationsübergreifend zu teilen. Den schnell wandelnden Kundenbedürfnissen ist mit gut organisierten Angebotsnetzwerken entgegen zu treten anstatt in klassischen Destinationsstrukturen zu verharren.

Im Konzept des Destinationsmanagement 3. Generation wird der Prozess in die Schritte Produktentwicklung, Aufmerksamkeitsgenerierung, Bedürfniserweckung, aktiver Verkauf, Buchung, Serviceerbringung bis zur Stammkundenbetreuung unterteilt. (Bieger et al., 2011)

Der Systemkopf steuert in einer Destination respektive in einem Thema die Prozesse im Angebotsnetzwerk. Der Systemkopf initiiert und koordiniert angebotsseitig die themenspezifischen Aktivitäten und sichert dadurch ein attraktives Marktangebot. Als Leader des Angebotsnetzwerks ist er Kümmerer und Enabler für die anderen Anbieter und der Erfolg des Angebotsnetzwerks hängt massgeblich vom Systemkopf ab. Der Systemkopf sichert auch den Anschluss zu Portalen, welche den Zugang zu spezifischen Kundensegmenten haben. (Beritelli et al., 2013) Nachfragenetzwerke im Gegenzug werden durch sogenannte Market-Mavens gesteuert. Diese haben einen Wissensvorsprung und können die Informationsverteilung und bestenfalls die Entscheidungsfindung potentieller Gäste beeinflussen.



(Quelle: Bieger et al., 2011)

Auf der anderen Seite des Systems befindet sich das Nachfragenetzwerk, welche durch sogenannte Market Mavens bearbeitet werden. Als Teil des Nachfragenetzwerk steuert der Market Maven die Informationsverteilung innerhalb des Nachfragemarktes und beeinflusst die Entscheidungsfindung möglicher Gäste. (Bieger et al., 2011)

2. Entwicklung des Mountainbike-Tourismus in Graubünden

Das Förderprojekt graubündenBIKE

Der Trend zum Aktivurlaub und die starke Initiative 'Schweiz Mobil' veranlassten das Amt für Wirtschaft und Tourismus des Kantons Graubünden zusammen mit der Fachstelle für Langsamverkehr im Jahre 2010 das Projekt 'graubündenBIKE' zu starten. Die Initianten wollten diesen zunehmend wichtigen Teil des touristischen Sommerangebotes nachhaltig fördern und weiterentwickeln, mit dem Ziel, die Wertschöpfung zu erhöhen und langfristig zu sichern.

Die übergeordnete Vision wurde im Grundlagenkonzept (Cazin, 2009) wie folgt beschrieben: «Graubünden soll langfristig zum führenden Mountainbike-Anbieter werden, als eine der vielfältigsten Mountainbike-Regionen mit den besten Trails und der umfassendsten Erschliessung mit öffentlichen Verkehrsmitteln und Bergbahnen. Diese Entwicklung soll für die Tourismusdestinationen und die Leistungsträger neue Wertschöpfung generieren.»

Bis zum Projektende im Jahre 2015 wurden 30 Massnahmen in den Hauptbereichen Infrastrukturen, Marketing und Transporthilfen umgesetzt. Die Projektkosten beliefen sich auf gesamthaft CHF 3.6 Mio. inklusive Eigenleistungen der Beteiligten (Stirnemann, 2015). Dabei wurde das generierte Knowhow in einem Handbuch mit 35 Beiträgen und Handlungsanleitungen festgehalten. Eine dieser Massnahmen war im Jahre 2013 die Lancierung der

jährlich stattfindenden Fachkonferenz 'RIDE Mountainbike Kongress' in Chur.

Das Beispiel des Projektes 'graubündenBIKE' zeigt eindrücklich, welche Vorarbeit geleistet werden muss, damit sich eine Region nachhaltig in einem Thema positionieren kann. Entscheidend dabei war, das Mountainbike-Knowhow aufzuarbeiten und im Kanton über eine längere Zeit zu teilen.

Die Mountainbike-Community und ihre Bedürfnisse

Die Befragung der Mountainbike-Gäste in Graubünden hat gezeigt, dass 'Landschaft und Natur' sowie 'Gesundheit und Fitness' eindeutig die wichtigsten Motive für die Ausübung dieses Sports ist (graubündenBIKE, 2016). Rund die Hälfte der befragten Gäste ordnen sich selber den naturorientierten Touren-Bikern, knapp 30 % den genussorientierten Radwanderern und 15 % den abwärtsorientierten Freeridern und Endurofahrern zu.

Rund drei Viertel der Mountainbike-Gäste in Graubünden sind aus der Schweiz. Knapp 80 % der Mountainbikerinnen und -biker kommen als Übernachtungsgäste nach Graubünden. Die Tagesausgaben betragen laut der Befragung CHF 85 für Unterkunft, CHF 50 für Essen und Trinken, CHF 25 für Bergbahnen und CHF 15 für öffentlichen Verkehr. Der Mountainbike-Markt besteht somit aus einer stabilen Gästegruppe, welche einen wichtigen Beitrag zur Stärkung des Ganzjahrestourismus in Graubünden liefert (Fachstelle für Langsamverkehr, 2016).

Folgende Zukunftsperspektiven in der Entwicklung des Mountainbike-Tourismus werden als Treiber betrachtet (Giger, 2014):

- Der Mountainbikesport wird weiter an Bedeutung gewinnen.
- Die Bedeutung von Wettkämpfen nimmt weiter ab.
- Die Altersverteilung im Mountainbikesport wird breiter (d.h. die Fahrer immer jünger und älter).
- Das fahrtechnische Können der Mountainbikerinnen und -biker wird weiter zunehmen.
- Das Freeride-Segment wird weiter wachsen.
- Der Bergbahntransport wird endgültig salonfähig.
- Der Elektromotor wird im Mountainbikesport Einzug halten.

3. Das Projekt «Herbert» als Beispiel einer Themendestination

Kooperationsprogramm als Treiber

Die Bündner Regierung hat das Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus von 2014 - 2021 aufgelegt, um den angesprochenen Herausforderungen im Tourismus im Kanton Graubünden erfolgreich zu begegnen. (AWT, 2015) Dieses Innovationsprogramm strebt nachfolgende Ziele an:

- Die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus ist nachweislich gestärkt.
- Die Position in den Märkten ist ausgebaut.
- Die Mehrwerte der Kooperationsprojekte und Systemvorteile sind nachweisbar.
- Die Destinationen und Standorte funktionieren verlässlich und sind weiter profiliert.
- Die strategische und operative Führung (Governance) im Bündner Tourismus schafft Mehrwerte.

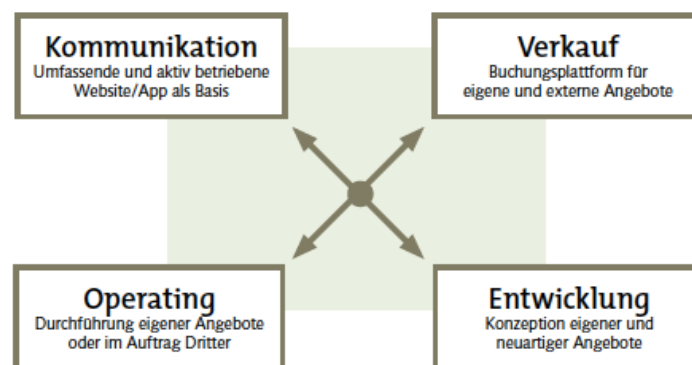
Das erste Projekt, das aus diesem Kooperationsprogramm 2016 lanciert wurde war die Mountainbike-Plattform «Herbert». Dass ausgerechnet dieses Thema als touristisches Projekt finanziell gefördert wird, wurde anlässlich der Lancierung wie folgt erklärt: (Cafilisch, 2016)

Das Projekt «Herbert»

- baut auf dem Projekt 'graubündenBIKE' auf
- ist privatwirtschaftlich getragen (Eigentümer ist die Firma Swiss Sports Publishing)
- ist destinationsübergreifend konzipiert
- fokussiert auf willige und aktive Partner
- orientiert sich an den Gästebedürfnissen
- vernetzt verschiedene Mountainbike-Anbieter
- trägt zur Mountainbike-Positionierung von Graubünden bei
- stärkt das touristische Gesamtsystem

Aufbau der Themendestination «Herbert»

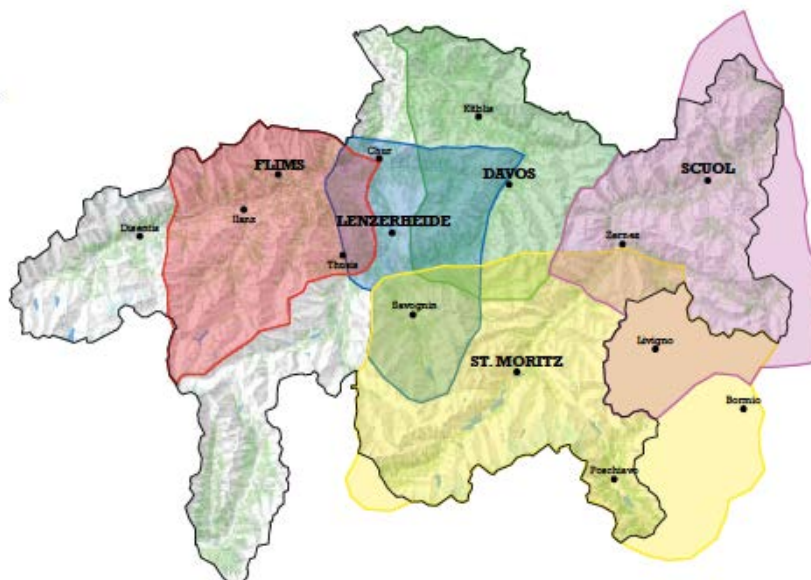
«Herbert» kann als nächste Stufe des Projektes 'graubündenBIKE' betrachtet werden. Aufbauend auf der Basisarbeit in den Bereichen Infrastrukturen, Bergbahntransporten und Wissensbildung konzentriert sich die neue Plattform stark auf die Angebotsentwicklung, die Kommunikation, den Verkauf und das Operating im Thema 'Mountainbike' für Graubünden



Quelle: Herbert (2016)

Das Partnernetzwerk und die entsprechende Aufgabenteilung

Im Gegensatz zum klassischen Destinationsmanagement vollzieht «Herbert» einen Perspektivenwechsel. Das Erlebnis des Gastes ist das zentrale Element allen Handelns. «Herbert» ist nicht an territoriale Grenzen gebunden, er muss dadurch nicht allen Anspruchsgruppen gerecht werden und keine Balance zwischen unterschiedlichen Zielgruppen finden. «Herbert» ist mit Herz und Blut ein Mountainbiker und kann dieses eine Thema konsequent und authentisch bearbeiten. (Giger, 2016)



Quelle: (Herbert 2016)

«Herbert» ist Teil des Medienunternehmens Swiss Sports Publishing, die sich seit Jahren auf den Mountainbikesport spezialisiert hat. Die Themenplattform agiert destinationsübergreifend und hat 2016 das Kooperationsmanagement der Marke 'graubündenBIKEHOTEL' von Graubünden Ferien übernommen und weiterentwickelt. (Herbert, 2016)

Angebotsentwicklung und Storytelling als Erfolgsfaktoren

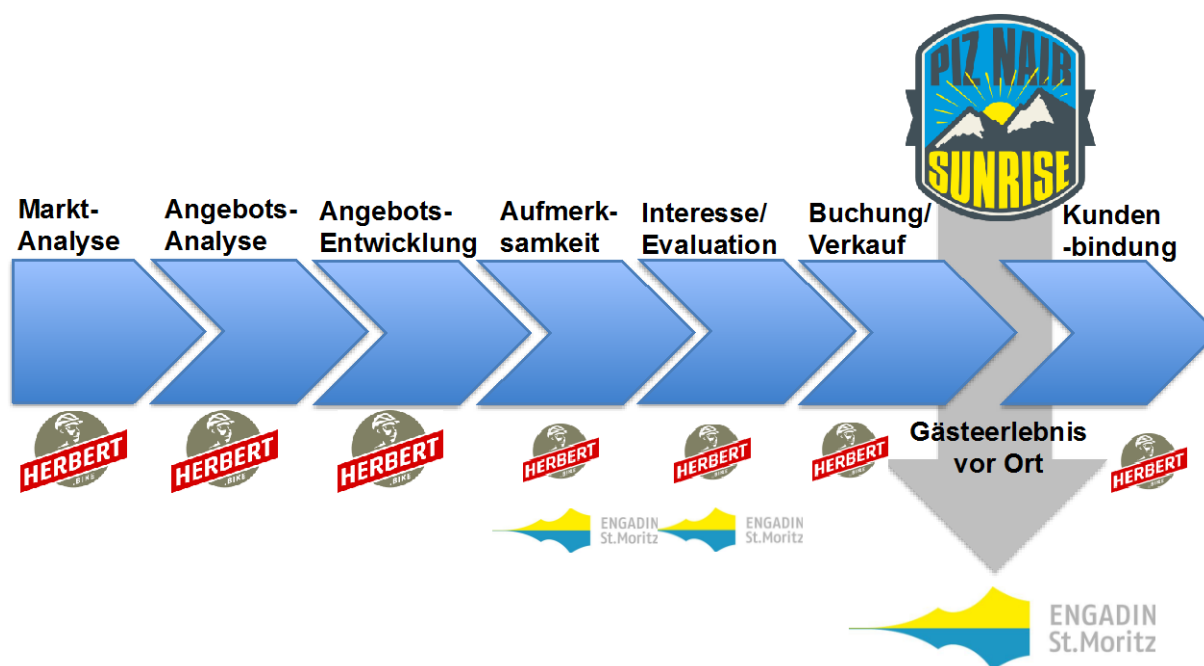
Als Systemkopf für das Thema Mountainbike in Graubünden steuert «Herbert» das Angebotsnetzwerk aus graubündenBIKE-Hotels, Bahnen und Bikeguides. Gleichzeitig agiert «Herbert» in einer ganz engen Zielgruppe der Mountainbiker als Market-Maven. Eine entscheidende Rolle spielt dabei das Storytelling rund um den Mountainbikesport. Der Wissensvorsprung in Bezug auf Angebote, Events und Trends fließt aus dem Medienunternehmen in die Themenplattform ein und wird mit Unterstützung von Produktmanagern und Knowhow-Trägern aus den einzelnen Destinationen ergänzt. Als Teil eines Medienunternehmens sind die Geschichten von «Herbert» gut recherchiert und in Wort und Bild umgesetzt.

Die Informationsverteilung bei den potentiellen Kunden organisiert «Herbert» über die eigene Webseite (www.herbert.bike), über die sozialen Medien (Facebook und Instagram) und über das RIDE Magazin, das ebenfalls zum Verlag gehört.

Zusätzlich zum einseitigen Storytelling praktiziert «Herbert» ein Storyinvolving. Mittels des RIDE Kongresses, diverser Events und Umfragen bei den Mountainbikerinnen und -bikern involviert er die Zielgruppe in seine Geschichten. Der Aufbau einer starken Mountainbike-Community im Bereich der Kundenbindung ist ebenfalls Ausdruck des fokussierten Storyinvolving durch «Herbert».

4. Aufgabenteilung im Markenwirkungsprozess

Moderne Ansätze des Destinationsmanagements lösen sich vom Territorialprinzip und stark strukturell geprägten Ansätzen. Der Fokus der neuen Destinationskonzepte liegt in Zukunft deshalb vermehrt auf funktionsfähigen und durchgehenden Marketingwirkungsprozessen, die von Destinationen und Leistungserbringern geteilt werden, wie nachstehende Darstellung zeigt (Bieger et al., 2011)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bieger et al., 2011)

Markt- und Angebotsanalyse sowie Angebotsentwicklung

«Herbert» ist ein Opinion-Leader in der Mountainbike-Community und kennt entsprechend die Bedürfnisse der Zielgruppe. Zudem hat die Firma Swiss Sports Publishing eine gute Übersicht über die Angebote im Mountainbike-Tourismus. Die Themenplattform «Herbert» entwickelt eigene Angebote und vermittelt ebenfalls Angebote von Drittanbietern für eine ganzheitliche Entwicklung des gesamten Produktes.

Aufmerksamkeit und Interesse/Evaluation sowie Buchung/Verkauf

In der Kernszene der Mountainbiker ist «Herbert» gut eingeführt. Allerdings ist die kommunikative Reichweite von «Herbert» noch bedeutend schwächer als die von etablierten Destinationen. Damit sich der Gast richtig entscheidet, braucht es neben neuen Angeboten eine solide Infrastruktur von den Destinationen und den Hotels sowie starke Marken wie Graubünden, Davos, Engadin St. Moritz oder Lenzerheide. «Herbert» ist als Buchungsplattform konzipiert und tritt als Portal für den Mountainbike-Tourismus auf. Erfolgsfaktoren dabei sind generierte Inhalte, welche das Knowhow im Thema spiegeln und eine Vielzahl von buchbaren Angeboten, die zusammen mit den Leistungsträgern entwickelt werden.

Gästerlebnis vor Ort

Für das Gästerlebnis vor Ort sind die Partner von «Herbert» verantwortlich. Das «Herbert»-Angebot 'Piz Nair Sunrise' ist in eine komplette Dienstleistungskette mit zahlreichen Leistungsträgern eingebunden, wie Hotels, Bergbahnen, Restaurants, Bikesshops und weiteren. Für die Weginfrastrukturen vor Ort sind in den meisten Fällen die Gemeinden verantwortlich. Die Erlebnisinszenierung einer Destination trägt entscheidend zum Gästerlebnis bei. Dabei soll eine zielgruppenorientierte Atmosphäre geschaffen werden, welche unter anderem auch die Besucherlenkung, die Szenerie und das Wohlfühlmanagement im gewählten Thema abdeckt (Müller & Scheurer, 2004).

Kundenbindung und Weiterempfehlung

Ein langfristiges Ziel von «Herbert» ist der Aufbau einer starken Community im Mountainbike-Tourismus. Gut recherchierter Content übernimmt dabei die Rolle der emotionalen Ansprache und wird auf der Website und im Social-Media-Marketing gezielt

eingesetzt. Mit jedem buchbaren Angebot und jedem Event wächst die Kundenbasis dieser Plattform.

«Herbert» will die Gäste nicht statisch immer in den gleichen Destinationen halten, sondern mit einer ausgewogenen Angebotspalette im ganzen Kanton Graubünden zum Rotieren animieren. Es geht darum, den Gast in erster Linie an das Thema Mountainbike zu binden und erst in einem zweiten Schritt an die Destination. Im Mittelpunkt stehen ganz klar das Gästelerlebnis und die entsprechende Weiterempfehlung durch die aktiven Nutzer einer Community und durch soziale Beeinflusser.

5. Erkenntnisse zur Umsetzung von Themendestinationen

Folgende Punkte sind zusammengefasst von Bedeutung bei der Themen-Implementierung in entsprechenden Destinationen:

1) Die Grundlagenarbeit im Thema kommt vor der Vermarktung

Grundsätzlich könnte jede Destination in den Alpen propagieren, eine anerkannte Mountainbike-Destination zu sein. Mit genügend Kommunikationsmitteln würde kurzfristig auch eine Kundschaft gefunden werden. Das Projekt 'graubündenBIKE' hat aber gezeigt, dass zuerst die Grundlagenarbeit an Infrastruktur, Unterkünften und Transport gemacht werden muss. Des Weiteren soll das Knowhow in einem Thema auf breiter Basis abgestützt und geteilt sein.

2) Die regionale Wertebasis bei Themenentscheidungen muss berücksichtigt werden

Zusätzlich zu Infrastruktur, Unterkünften und Transport sowie dem Knowhow in der Destination muss die regionale Wertebasis gewährleistet sein. Die Werte des Mountainbikesports als ruhige und doch dynamische und technische Outdoor-Aktivität passt zu Graubünden und deren Bevölkerung. Für eine der grössten Tourismus- und Freizeitregionen der Schweiz ist ein nicht ortsgebundenes Freizeitangebot für unterschiedliche Altersklassen als Thema prädestiniert.

3) Funktionen und Prozess lösen territoriale Ansätze ab

Ein stark struktureller Ansatz im Destinationsmanagement mit einer territorialen Sichtweise ist zu statisch für die rasch ändernden Kundenbedürfnisse. In einem Thema muss der Marketingwirkungsprozess in einzelne Schritte aufgebrochen und innerhalb des Angebotsnetzwerk koordiniert werden. Als Systemkopf im Angebotsnetzwerk bieten sich Anbieter oder Leistungsträger an, die sich auf Themen spezialisiert haben und nicht zwingend als klassische Tourismusunternehmen bekannt sind.

4) Vom zentralen Geldtopf für alles zu einer themenspezifischen Finanzierung

Neue Akteure wie beispielsweise ein Systemkopf übernimmt eine zentrale Rolle mit klaren Aufgaben und Zielen, die mit einer entsprechenden Finanzierung sowohl via bestehende Destinationsmanagement Organisationen als auch den privaten Leistungsträger verbunden sind. Das Spannungsfeld vom Aufbau eines strategischen Geschäftsfeldes mit den benötigten finanziellen Mitteln hin zu sich selbstfinanzierenden Angeboten und entsprechenden Mittelrückflüssen gilt es zu beachten und mitzutragen.

5) Die Bedeutung von Reisemotiven nimmt in der Erlebnisgesellschaft zu

Der Gast interessiert sich nicht mehr länger nur für eine Destination, sondern viel mehr für ein Thema, das ihn fesselt. Wenn es gelingt mit Angeboten und Events tolle Geschichten und Inhalten zu entwickeln, dann stehen die Chancen gut, dass daraus Reisemotive entstehen. Zudem ist es von Bedeutung, den Gast in die Geschichte des Themas zu involvieren (von Storytelling zu Storyinvolving).

6) Starke Marken und Reichweite sind in der Kommunikation entscheidend

Themenplattformen wie «Herbert» werden in Zukunft von begehrten Destinationsmarken und deren Reichweite in der Kommunikation abhängig sein. Zudem braucht es einige Jahre bis eine neue Themenmarke etabliert ist. Eine enge Zusammenarbeit mit den klassischen Destinationsmanagement Organisationen ist daher unerlässlich.

7) Die Dienstleistungskette vor Ort muss stimmen

Vor Ort muss der Gast in einer Themendestination auf eine komplette Dienstleistungskette treffen. Der Qualitätssicherung und der Inszenierung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, wenn es darum geht, das Gästelerlebnis zu optimieren und den Gast an ein Thema zu binden.

8) Von Mountainbikern für Mountainbiker ist das Credo

Ungewöhnlich und im Tourismus neu ist die Personifizierung. Die Personifizierung definiert, dass «Herbert» ein Mountainbiker und keine Destination ist. Und der Tourismus ist ein People-Business, so entstand «Herbert» als der Kumpel eines jeden Mountainbikers (Giger, 2016). Im Umkehrschluss bedeutet es, dass Angebote im Mountainbike-Tourismus nur von Mountainbikern selber entwickelt werden können, damit sie bei der Zielgruppe glaubwürdig sind.

7. Literaturverzeichnis

AWT (2015): Wegweiser zum Tourismusprogramm Graubünden 2014 bis 2021.
Chur: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Bieger, T., Lässer, C., Beritelli, P. (2011): Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt. St. Gallen: Institut für systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), Universität St. Gallen

Beritelli, P., Lässer C., Reinhold, S., Kappeler A. (2013): Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement. St. Gallen: Institut für systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), Universität St. Gallen

Caflisch, M. (2016): Referat zur Lancierung der Mountainbikeplattform Herbert: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, März 2016. Davos

Cazin, D. (2009): Konzept Graubünden Bike. Pontresina: Allegra Tourismus

Engl, C. (2016): Essay: Wenn Reiseziele durch Reisemotive ersetzt werden.
Nürnberg: Brand Trust GmbH

Fachstelle für Langsamverkehr Graubünden (2016): Handbuch graubündenBIKE, Analyse 2.211, Befragung der Mountainbike Gäste 2015. Chur

Giger, T. (2014): Perspektiven im Mountainbike Tourismus. Davos: Swiss Sports Publishing GmbH

Giger, T. (2016): Referat am Ride Kongress: Themen statt Destinationen, Oktober 2016. Chur

Herbert (2016): Business Plan Herbert. Davos: Swiss Sports Publishing GmbH

Moscardo, G., Ballantyne, R. & Hughes, K. (2007): Designing Interpretive Signs: Principles in Practice. Denver: Fulcrum

Moscardo, G. in Morgan, M., Lugosi, P. & Brent Ritchie, J.R. (2010): The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives. Bristol: Channel View Publications

Pechlaner, H., Fischer, E., Hammann, E. (2005): Leadership and Innovation Process-Development of Products and Services Based on Core Competences, in: Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, Vol. 6 (3/4), S. 31-59

Müller, H. & Scheurer, R. (2004), Tourismus-Destinationen als Erlebniswelt. Ein Leitfaden zur Angebotsinszenierung. Bern: FIF Universität Bern

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999): The Experience Economy. Boston: Harvard Business School Press

Stirnimann, P. (2015): graubündenBIKE für gemeinsame (Langsamverkehrs-) Wege, Info-Bulletin, Velokonferenz Schweiz. Biel

Wirtschaftsforum Graubünden (2015): Strategien für Bündner Tourismusorte, Unterstützt vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Chur