

DOMINIK ROSSMANN

FREIZEITPARKS UND STRATEGISCHES MARKETING

Eine Untersuchung zur Positionierung moderner Freizeitparks in der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung freizeit- und tourismuswirtschaftlichen Konsumverhaltens und darauf basierenden Segmentierungsverfahren

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Herausgegeben von
ULYSSES

ULYSSES
Schleißheimer Str. 118
80797 München
www.ulysses.de
www.web-tourismus.de

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Rossmann, Dominik

Freizeitparks und strategisches Marketing: Eine Untersuchung zur Positionierung moderner Freizeitparks in der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung freizeit- und tourismuswirtschaftlichen Konsumverhaltens und darauf basierenden Segmentierungsverfahren.

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

© Ulysses Management, 2013

ISBN 978-3-9808057-9-7

Umschlagfotos: (v.l.n.r.) © Mathias Knauer, Anne Stahnke, RS, Anja Kronberg, Kurt Michel, agp / PIXELIO

Druck und Bindung: copyprint GmbH, 85716 Unterschleißheim

1. Auflage 2009

Das Werk einschließlich aller Abbildungen, Tabellen und Datensätze ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung seitens ULYSSES – Web-Tourismus unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikrofilmen sowie die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	X
TABELLENVERZEICHNIS	XIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIV
1 EINLEITUNG	1
2 FREIZEIT, ERLEBNIS, URLAUB	8
2.1 Freizeit, Freizeitgut, Freizeitgesellschaft	8
2.1.1 Geschichtlicher Hintergrund	8
2.1.2 Der Freizeit-Begriff	13
2.1.3 Definition der Freizeit	15
2.1.3.1 Arbeitsorientierte Freizeitdefinition	17
2.1.3.2 Negative Freizeitdefinition	18
2.1.3.3 Positive Freizeitdefinition	19
2.1.3.4 Moderne Freizeitdefinition	20
2.1.3.5 Weitere Aspekte diverser Freizeitdefinitionen	21
2.1.4 Freizeitumfang und Freizeitwert	23
2.1.4.1 Nutzenfunktion der Freizeit	25
2.1.4.2 Arbeitszeit und Freizeit	26
2.1.4.3 Wertigkeit der Freizeit	31
2.1.5 Die Freizeitgesellschaft	32
2.1.6 Freizeit als Wirtschaftsgut	36
2.1.7 Psychosoziale Probleme in und mit der Freizeit	40
2.1.7.1 Langeweile	40
2.1.7.2 Einsamkeit	41
2.1.7.3 Freizeitstreß	44
2.1.8 Der Freizeitmarkt	46
2.1.9 Freizeitanbieter	50
2.1.9.1 Familiäre Anbieter	52
2.1.9.2 Gemeinnützige Anbieter	52
2.1.9.3 Gewerbliche Anbieter	53
2.1.9.4 Industrielle Anbieter	54
2.1.9.5 Staatliche Anbieter	54
2.2 Erleben, Erlebnis, Erlebnisgesellschaft	54
2.2.1 Der Erlebnis-Begriff	56
2.2.1.1 Erlebniswahrnehmung	57
2.2.1.2 Erlebnisempfindung	59
2.2.1.3 Erlebnishandlung und Erlebnismodi	60

2.2.1.4	Erlebnisreflexion und -proflexion	62
2.2.1.5	Erlebnissphären	64
2.2.2	Erlebnissuche	67
2.2.3	Erlebniserfahrung, Erlebnissättigung, Erlebniserhaltung	69
2.2.4	Erlebnishunger, Erlebnisgier, Erlebnisdroge	70
2.2.5	Erlebniswert	71
2.2.6	Erlebnis als Wirtschaftsgut	73
2.2.7	Die Erlebnisgesellschaft	76
2.2.7.1	Erlebnisökonomie im Kontext der Erlebnisgesellschaft	78
2.2.7.2	Erlebnisrationalität im Kontext der Erlebnisgesellschaft	79
2.3	Urlaub und Reisen	81
2.3.1	Reiseformen	84
2.3.2	Reiseziele	85
2.3.3	Reisekonsumverhalten	86
2.3.4	Reisemotive	92
2.3.5	Tagesausflüge	95
2.3.6	Kurzreisen	97
2.3.7	Haupturlaubsreise	100
3	KLASSIFIKATION UND TYPISIERUNG	102
3.1	Kurzer geschichtlicher Abriss der Freizeitpark-Idee	102
3.1.1	Europäische Entwicklung	102
3.1.2	US-amerikanische Entwicklung	104
3.1.3	Situation in Deutschland ab 1970	106
3.2	Die Ersatz-Destination	109
3.3	Parks: Begriffsdefinitionen	113
3.3.1	Überblick über Park-Formen	113
3.3.2	Freizeitparks	115
3.3.3	Erlebnisparks	117
3.3.4	Themenparks	118
3.3.5	Badeparks	119
3.3.6	Urban Entertainment Center	121
3.4	Klassifikation und Typisierung	123
3.4.1	Klassifikation des Marktes der künstlichen Freizeitwelten	123
3.4.2	Definition von Freizeitparks	124
3.4.2.1	Allgemeine Verfügbarkeit	126
3.4.2.2	Mehrere künstliche oder natürliche Freizeitelemente	127
3.4.2.3	Fläche und Räume	127
3.4.2.4	Verwaltungs- und vermarktungsrechtliche Einheit	127

3.4.2.5	Gestaltung und Verbringung der individuellen Freizeit	128
3.4.2.6	Handeln und Empfinden	128
3.4.3	Typisierung von Freizeitparks	128
3.4.3.1	Strategische, operative und taktische Typisierungsmerkmale	130
3.4.3.2	Architektonische und inhaltliche Typisierungsmerkmale	131
3.4.3.3	Parktypus: Themenparks	132
3.4.3.4	Parktypus: Sportparks	133
3.4.3.5	Parktypus: Erlebnisparks	134
3.4.4	Überblick über die gängigsten Parktypen	135
3.4.5	Eignung als Ersatz-Destination	137
4	KONSUMENTENVERHALTEN UND ZIELGRUPPENBESTIMMUNG	139
4.1	Konsumentenverhalten	139
4.1.1	Kaufverhaltensforschung	139
4.1.2	Einflußfaktoren der Kaufentscheidung	142
4.1.3	Kaufentscheider	148
4.1.4	Konsumphasen	151
4.1.5	Exogene Einflußfaktoren	153
4.1.5.1	Ökonomische Faktoren	154
4.1.5.2	Soziodemographische Faktoren	155
4.1.5.3	Technologische Faktoren	158
4.1.5.4	Infrastrukturelle und saisonale Faktoren	158
4.1.6	Endogene Einflußfaktoren	159
4.1.6.1	Kulturelle Faktoren	159
4.1.6.2	Soziale Faktoren	160
4.1.6.3	Persönliche Faktoren	163
4.1.6.4	Psychologische Faktoren	164
4.1.6.4.1	Motiv und Motivation	164
4.1.6.4.2	Wahrnehmung und Erfahrung	166
4.1.6.4.3	Ansichten und Einstellungen	167
4.1.7	Freizeit- und tourismusspezifisches Konsumverhalten	168
4.2	Bedeutung der Zielgruppensegmentierung	172
4.3	Anforderungen an die Zielgruppensegmentierung	173
4.3.1	Allgemeine Anforderungen	173
4.3.1.1	Kaufverhaltensrelevanz	173
4.3.1.2	Meßbarkeit	174
4.3.1.3	Wirtschaftlichkeit	174
4.3.1.4	Zeitliche Stabilität	174
4.3.1.5	Zugänglichkeit	175
4.3.1.6	Handlungsfähigkeit	175
4.3.1.7	Machbarkeit	175
4.3.1.8	Substantielle Größe	175

4.3.2	Freizeit- und tourismusspezifische Anforderungen	176
5	VERFAHREN DER MARKTSEGMENTIERUNG ZUR BESTIMMUNG VON ZIELGRUPPENPOTENTIALEN	177
5.1	Geographische Segmentierung	180
5.1.1	Geographische Segmentierung unter touristischen Aspekten	182
5.1.2	Beurteilung der geographischen Segmentierung	187
5.2	Mikrogeographische Segmentierung	188
5.2.1	Phänomen der Segregation	189
5.2.2	Vorgehensweise der mikrogeographischen Segmentierung	190
5.2.3	Beurteilung der mikrogeographischen Segmentierung	192
5.3	Soziodemographische Segmentierung	194
5.3.1	Geschlecht	195
5.3.2	Alter	196
5.3.3	Familienstand und -lebenszyklus	197
5.3.4	Konfession und Nationalität	198
5.3.5	Einkommen und Kaufkraft	199
5.3.6	Soziale Schicht, Beruf, Bildung	204
5.3.7	Beurteilung der soziodemographischen Segmentierung	205
5.4	Psychographische Segmentierung	206
5.4.1	Persönlichkeit	207
5.4.2	Einstellung	208
5.4.3	Motive	211
5.4.4	Beurteilung der psychographischen Segmentierung	215
5.5	Verhaltensorientierte Segmentierung	218
5.5.1	Nutzenbezogene Kriterien	219
5.5.2	Nutzungsintensität und -status	221
5.5.3	Objektbezogene Kriterien	222
5.5.4	Kommunikationsbezogene Kriterien	224
5.5.5	Preisbezogene Kriterien	226
5.5.6	Beurteilung der verhaltensorientierten Segmentierung	227
5.6	Lebensstil-bezogene Segmentierung	229
5.6.1	Werte	230
5.6.1.1	AIO-Ansatz	231
5.6.1.2	VALS und VALS II	232
5.6.1.3	Semiometrie-Ansatz	233
5.6.2	Lebensstilforschung	234
5.6.2.1	Lifestyletypologie	235

5.6.2.2	Sinus-Milieus	236
5.6.2.3	Erlebnismilieus	239
5.6.3	Touristische Typologien	242
5.6.4	Beurteilung der Lebensstil-bezogenen Segmentierung	244
5.7	Touristische Segmentierung	246
5.7.1	Saisonalitätsbezogene Kriterien	248
5.7.2	Reisezweckbezogene Kriterien	250
5.7.3	Organisationsformbezogene Kriterien	253
5.7.4	Transportmittelbezogene Kriterien	254
5.7.5	Aufenthaltsdauerbezogene Kriterien	255
5.7.6	Beurteilung der touristischen Segmentierung	255
5.8	Vergleichende Methodenbewertung	257
6	STRATEGISCHE MARKETINGPLANUNG VON FREIZEITPARKS	261
6.1	Situationsanalyse eines Freizeitparks	265
6.1.1	Interne Analyse: Markt und Marktsituation	269
6.1.1.1	Freizeitparks in Deutschland	270
6.1.1.2	Wirtschaftliches Umfeld der Freizeitparks	271
6.1.1.3	Investitionssummen der Freizeitparks	272
6.1.1.4	Trends und Prognosen im Freizeitanlagenmarkt	274
6.1.1.4.1	Marktstrukturrends auf der Anbieterseite	274
6.1.1.4.2	Freizeitanlagenbezogene Trends	275
6.1.2	Interne Analyse: Die Instrumente	276
6.1.2.1	Objektpolitik	278
6.1.2.2	Kommunikationspolitik	279
6.1.2.3	Preispolitik	280
6.1.2.4	Distributionspolitik	282
6.1.2.5	Personalpolitik	282
6.1.3	Externe Analyse: Marktteilnehmer	285
6.1.3.1	Anbieterseite der Freizeitparks	285
6.1.3.1.1	Herkunft der Anbieter	287
6.1.3.1.2	Anbieter-Formen	288
6.1.3.1.3	Produkt- und Programmorientierung	290
6.1.3.1.4	Wettbewerbsstärke	298
6.1.3.2	Zwischenanbieterseite	301
6.1.3.3	Marktbeeinflusserseite	302
6.1.3.4	Konsumentenseite	302
6.1.4	Externe Analyse: Umwelt	303
6.1.4.1	Natur	304
6.1.4.1.1	Bedeutung der Infrastruktur	304
6.1.4.1.2	Wetterbedingungen	305
6.1.4.2	Technologie	306

6.1.4.2.1	Attraktionen	306
6.1.4.2.2	Neue technische Vertriebskanäle	307
6.1.4.3	Gesellschaft	307
6.1.4.3.1	Freizeit und Erlebnis	307
6.1.4.3.2	Demographie	307
6.1.4.4	Ökonomische Größen	308
6.1.4.5	Politisch-rechtlicher Rahmen	308
6.1.5	SWOT-Analyse	309
6.1.5.1	Lebenszyklus- und Portfolioanalyse	309
6.1.5.2	Erstellung der SWOT-Analyse	311
6.2	Festlegung der Geschäftsfeldziele	317
6.2.1	Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern	319
6.2.1.1	Zweidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung	319
6.2.1.2	Dreidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung	320
6.2.2	Komplexitätsreduktion bei der Geschäftsfeldabgrenzung	322
6.2.3	Geschäftsfeldabdeckung	323
6.2.4	Zielplanung	325
6.2.4.1	Zielarten und -beziehungen	326
6.2.4.2	Zieldimensionen	329
6.2.4.3	Quantitative Ziele	330
6.2.4.4	Qualitative Ziele	331
6.3	Entwicklung von Geschäftsstrategien	332
6.3.1	Marktfeldstrategien	335
6.3.2	Marktstimulierungsstrategien	336
6.3.3	Marktparzellierungsstrategien	340
6.3.4	Marktarealsstrategien	343
6.4	Gestaltung der Marktteilnehmerstrategien	349
6.4.1	Resource-Based-View	350
6.4.2	Market-Based-View	353
6.4.2.1	Kundenorientierte Marketingstrategieansätze	354
6.4.2.2	Konkurrenzorientierte Marketingstrategieansätze	354
6.4.2.2.1	Kosten- und Preisführerschaft	355
6.4.2.2.2	Differenzierungsstrategie	357
6.4.2.2.3	Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte	358
6.4.2.2.4	Beurteilung der strategischen Grundkonzeptionen	359
6.4.2.3	Absatzmittlerorientierte Strategieansätze	360
6.4.2.4	Anspruchsgruppenorientierte Strategieansätze	362
6.4.3	Aktivitätsgrad beim Vorgehen von Marktteilnehmerstrategien	368
6.4.3.1	Proaktives, aktives und reaktives Marketing	368
6.4.3.2	Offensives und defensives Marketing	369
6.5	Strategieauswahl und Strategieevaluierung	371

6.5.1	Geschäftsfeldstrategieauswahl	373
6.5.2	Marktstimulierungsstrategieauswahl	379
6.5.3	Marktparzellierungsstrategieauswahl	390
6.5.4	Marktarealsstrategieauswahl	394
6.5.5	Kundenorientierte Marktteilnehmerstrategieauswahl	396
6.5.6	Auswahl und Evaluierung konkurrenzorientierter Marktteilnehmerstrategien	396
6.5.6.1	Strategien als Marktführer	398
6.5.6.2	Strategien als Herausforderer	400
6.5.6.3	Strategien als Marktfolger	401
6.5.6.4	Strategien als Nischenanbieter	402
6.5.7	Abnehmerorientierte Marktteilnehmerstrategieauswahl	402
6.6	Budgetermittlung	403
6.6.1	Leistungsvorgaben	406
6.6.2	Kosten- bzw. Budgetvorgaben	406
6.7	Strategieimplementierung	407
6.7.1	Implementierungsdilemma	408
6.7.2	Implementierungsbezugsobjekte und -zielsetzung	409
6.7.3	Durchsetzung der Implementierung	411
6.7.4	Umsetzung der Implementierung	413
6.8	Strategiekontrolle	414
6.8.1	Jahresplankontrolle	419
6.8.2	Aufwands- und Ertragskontrolle	420
6.8.3	Effizienzkontrolle	421
6.8.4	Strategiekontrolle	422
7	FAZIT	424
	LITERATURVERZEICHNIS	431
	ÜBER DEN AUTOR	458
	STICHWORTVERZEICHNIS	459

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grundlegende Fehlerquellen im Verlauf der strategischen Marketingplanung	5
Abbildung 2: Grundlegender Arbeit-Freizeit-Kreislauf	16
Abbildung 3: Entwicklung der tatsächlichen Wochenarbeitszeit	27
Abbildung 4: Von den 1950er zu den 1990er Jahren	35
Abbildung 5: Konkurrenz der Freizeitmarkt-Anbieter	48
Abbildung 6: Aktivitätsgrade der Erlebnishandlung	62
Abbildung 7: Modell der Erlebnissphären	66
Abbildung 8: Erlebnisanspruch-Durchdringung unserer Lebenszeit	68
Abbildung 9: Freizeit- und tourismuswirtschaftlicher Nutzendreiklang	72
Abbildung 10: Besucherzahlen in deutschen Freizeitparks 2001 - 2012	108
Abbildung 11: Definition der künstlichen bzw. Ersatz-Destination	111
Abbildung 12: Systematisierungsmodell der Branche der künstlichen Freizeitwelten	125
Abbildung 13: Definition von Freizeitparks	126
Abbildung 14: Klassifikation und Typisierung von Freizeitparks	129
Abbildung 15: Kennzeichnung der Forschungsansätze des Käuferverhaltens	141
Abbildung 16: Typologie von Kaufentscheidungen des Haushalts	145
Abbildung 17: Zusammenhang involvierter Parteien im Kaufentscheidungsprozeß	148
Abbildung 18: Integratives Kaufentscheider-S-O-R-Modell	150
Abbildung 19: Konsumprioritäten der Reisenden und Nicht-Reisenden 2006	154
Abbildung 20: Konsumprioritäten Kurzurlaubs- und Urlaubsreisenden 2008	155
Abbildung 21: Eckdaten des demographischen Wandels bis 2020	157
Abbildung 22: Detailmodell endogener Einflußfaktoren auf das Konsumverhalten	159
Abbildung 23: Rollenverteilung bei Kaufentscheidungen in Partnerschaftshaushalten	162
Abbildung 24: Entstehung multioptionalen Handelns	170
Abbildung 25: Genese des Konsumverhaltens	171
Abbildung 26: Abgrenzung und Problembereiche der Marktsegmentierung	178
Abbildung 27: Überschneidungen diverser Zielgruppensegmentierungsverfahren	179
Abbildung 28: Einzugsgebiet einer Attraktion	184
Abbildung 29: GfK Kaufkraft 2013 in Deutschland	200
Abbildung 30: Preiselastizität bei Last-Minute und Last-Minute-Kurzreisen 2005-2012	201
Abbildung 31: Vom theoretischen Konstrukt zum Skalenwert	210
Abbildung 32: Diverse Typen von Besucherattraktionen und ihre Hauptmotive	214
Abbildung 33: Lebensstil-Bezugsrahmen	232
Abbildung 34: Semiometrischer Ansatz	233
Abbildung 35: Sinus-Milieus 2012	237

Abbildung 36: Saisonverteilung der Besucher von Erlebnis- und Themenparks	249
Abbildung 37: Reisezweckbezogene Marktsegmente von Freizeitparks	251
Abbildung 38: Übersicht und Einordnung des strategischen Marketings	261
Abbildung 39: Übersicht über den Prozeß der strategischen Marketingplanung	264
Abbildung 40: Rahmenfaktoren und Vorgehensweise bei der Situationsanalyse	268
Abbildung 41: Modernes Marketing-Mix für Objekte	277
Abbildung 42: Entstehung und Folgen von Kunden(un)zufriedenheit	283
Abbildung 43: Art der Freizeitparkbetreiber	287
Abbildung 44: Besucherzahlen-Lückenanalyse eines fiktiven Freizeitparks	292
Abbildung 45: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	294
Abbildung 46: Objekt-/Zielgruppen-Programm-Matrix	297
Abbildung 47: Triebkräfte des Wettbewerbs von Freizeitparks	298
Abbildung 48: Besucherfrequenz (wenigstens einmal jährlich) nach Altersgruppen 2010	303
Abbildung 49: Stärken-Schwächen-Matrix mit normativen Handlungsempfehlungen	312
Abbildung 50: Chancen- und Gefahren-Matrix	313
Abbildung 51: Methodische Grundlagen einer vernetzten SWOT-Analyse	314
Abbildung 52: Beispielhafte SWOT-Analyse für einen Erlebnispark	315
Abbildung 53: Ableitbare SWOT-Normstrategien	316
Abbildung 54: SWOT-Strategieempfehlungen am Beispiel eines Erlebnisparks	317
Abbildung 55: Dreidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung eines Freizeitparks	321
Abbildung 56: Geschäftsfeldentscheidungen am Beispiel eines Erlebnisparks	322
Abbildung 57: Idealtypische Markt- bzw. Geschäftsfeldabdeckungsgrade	324
Abbildung 58: Bausteine und Hierarchie der Unternehmenszielpyramide	327
Abbildung 59: Zusammenhang zwischen totalen und partialen Strategieansätzen	333
Abbildung 60: Beispielhafte Produkt-Markt-Matrix für einen Erlebnispark	336
Abbildung 61: Idealtypische Markt-, Preis bzw. Abnehmerschichten sowie die zwei adäquaten marktstimulierungs-strategischen Optionen	338
Abbildung 62: Grundsätzlich mögliche strategische Positionen hinsichtlich Preis und Menge am Beispiel eines Erlebnisparks	339
Abbildung 63: Basisalternativen der Marktparzellierung am Beispiel eines Erlebnisparks	342
Abbildung 64: Harte und weiche Standortfaktoren	346
Abbildung 65: Marktarealsstrategische Basisoptionen und ihre stufen-differenzierten Muster am Beispiel eines Erlebnisparks	347
Abbildung 66: Variationsoptionen von Marktarealsstrategien	348
Abbildung 67: Rentabilitätskurve einer Unternehmung bzw. einer Geschäftseinheit für unterschiedliche strategische Grundkonzeptionen	359

Abbildung 68: Systematik abnehmerorientierter Strategieansätze	361
Abbildung 69: Anspruchsgruppen der Unternehmung	363
Abbildung 70: Anspruchsgruppengerichtete Strategie im situativen Kontext	365
Abbildung 71: Qualitative Klassifikation von Anspruchsgruppen	367
Abbildung 72: Analyse und Bewertung zur Wettbewerbsstärke für zwei strategische Geschäftsfelder am Beispiel eines Erlebnisparks	375
Abbildung 73: Analyse und Bewertung zur Marktattraktivität für zwei Märkte am Beispiel eines Erlebnisparks	375
Abbildung 74: Ist-Portfolio für ausgewählte strategische Geschäftsfelder und Märkte am Beispiel eines Erlebnisparks	376
Abbildung 75: Grundschemata der Neunfelder-Matrix und typische Normstrategie-zonen	377
Abbildung 76: Preis-Leistungs-Kurve (typischer Ausgangspunkt und Veränderungspotentiale)	380
Abbildung 77: Methoden der kundenorientierten Dienstleistungsmessung	382
Abbildung 78: Preis-Leistungs-Analyse für zwei Wettbewerber am Beispiel eines Erlebnisparks	385
Abbildung 79: Qualitäts-Analyse für zwei Wettbewerber am Beispiel eines Erlebnisparks	386
Abbildung 80: Preis-Leistungs-Qualitäts-Matrix für zwei Wettbewerber am Beispiel eines Erlebnisparks	387
Abbildung 81: Grundschemata zur Preis-Leistungs-Qualitäts-Matrix und typische Normstrategie-zonen	388
Abbildung 82: Grundsätzliche Beziehung zwischen Preis-Leistungs-Verhältnis und Art der Marktbearbeitung	391
Abbildung 83: Objektcharakteristika und Segmentierungsneigung mit Beispielen	393
Abbildung 84: Vorgehen bei der Auswahl der Strategie für das Geschäftsfeld des Unternehmens am Beispiel eines Erlebnisparks	395
Abbildung 85: Beispiel für die Zusammensetzung eines Marketing-Budgets am Beispiel eines Erlebnisparks	405
Abbildung 86: Zielsystem der Strategieimplementierung	410
Abbildung 87: Prozeßstufen des Marketing-Controllings	416
Abbildung 88: Vergleich zwischen operativem und strategischem Marketing-Controlling	417
Abbildung 89: Strategische Überprüfung und mögliche Konsequenzen	418

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Assoziationen mit den Begriffen „echt“ und „künstlich“	3
Tabelle 2: Aufteilung der Lebenszeit von 1871 bis 2040 in Stunden	29
Tabelle 3: Die zwei Gesichter der Freizeit	31
Tabelle 4: Formen, Größe (Zeitgröße) und Ausprägung des Guts „Freizeit“	37
Tabelle 5: Überblick über den Freizeitmarkt	49
Tabelle 6: Exogene Schocks, Unglücke und Katastrophen 1999 – 2012	83
Tabelle 7: Verteilung der Tagesausflüge nach dem Hauptanlaß 2004 und 2005	96
Tabelle 8: Kurzreisen und Kurzreisearten 2007, 2009 und 2011	100
Tabelle 9: Ausgaben für Freizeit- und Themenparks in Deutschland in Mio. Euro 2001-2012	109
Tabelle 10: Überblick über derzeit gängige Parktypen	136
Tabelle 11: Geographische Segmentierung im Überblick nach empfohlenen Kriterien	181
Tabelle 12: Beispielhafte Berechnung des möglichen Besucherpotentials	185
Tabelle 13: Soziodemographische Kriterien im Überblick und nach Empfehlung einzelner Autoren	194
Tabelle 14: Psychographische Kriterien im Überblick und nach Empfehlung einzelner Autoren	207
Tabelle 15: Klassifikation von Motiv-Konflikten am Beispiel eines Erlebnisparks	212
Tabelle 16: Motive zur Wahrnehmung von Freizeitaktivitäten	213
Tabelle 17: Verhaltensorientierte Kriterien im Überblick und nach Empfehlung einzelner Autoren	218
Tabelle 18: Kurzcharakteristik der Sinus-Milieus in Deutschland 2012	238
Tabelle 19: Milieuspezifische Varianten der Erlebnisorientierung	240
Tabelle 20: Einteilungskriterien touristischer Märkte	247
Tabelle 21: Bewertungsvergleich der Segmentierungsmethoden mit Empfehlungen für Freizeitparks	258
Tabelle 22: Durchschnittliche Ausgaben eines privaten Haushalts 2006 – 2011 in Euro	272
Tabelle 23: Investitionssummen in diverse Freizeitparks (Auswahl)	273
Tabelle 24: Beispiel einer Lückenanalyse von Besucherzahlen und Eintrittserlösen für einen fiktiven Freizeitpark	291
Tabelle 25: Konzepte der Wettbewerbsanalyse im Vergleich	300
Tabelle 26: Konkretisierung von quantitativen und qualitativen strategischen Marketingzielen am Beispiel eines Erlebnisparks	332
Tabelle 27: Arten und Eigenschaften von Ressourcen am Beispiel von Freizeitparks	351
Tabelle 28: Grundtypen der Marketingkontrolle	419

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AFT-Segmente	Abnehmer-Funktions-Technologie-Segmente
AHP	Analytic Hierarchy Process
AIO	Activities Interests Opinions
B.A.T.	Britisch American Tobacco Freizeit-Forschungsinstitut
BdSt	Bund der Steuerzahler
BMW	Bayerische Motoren Werke
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CAPM	Capital Asset Pricing Model
d.h.	das heißt
DGF	Deutsche Gesellschaft für Freizeit
DSF	Deutsches Sportfernsehen
DTV	Deutscher Tourismusverband
DWIF	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V.
ebd.	ebenda
EHI	EuroHandelsinstitut GmbH
et al.	et alii
etc.	et cetera
etc. p.p.	et cetera perge perge
f	folgend
ff	fortfolgend
F&E	Forschung und Entwicklung
F.U.R.	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
h	Stunde
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
Iff	Institut für Freizeitwirtschaft
IFKA	Institut für Freizeitwissenschaft und Kulturarbeit e.V.
ILS	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung

Abkürzungsverzeichnis

Dominik Rossmann

ITB	Internationale Tourismus Börse in Berlin
Jg.	Jahrgang
Kfz	Kraftfahrzeug
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij
km	Kilometer
km/h	Kilometer pro Stunde
M	Markt
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
n. Chr.	nach Christus
NASA	National Aeronautics and Space Administration
O	Objekt
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PKW	Personenkraftwagen
PR	Public Relation (Öffentlichkeitsarbeit)
PS	Pferdestärken
R&D	Research and Development (siehe F&E)
resp.	respektive
RFID	Radio Frequency Identification
RMA	Relativer Marktanteil
ROI	Return On Investment
S.	Seite
SGF = SGE =	Strategisches Geschäftsfeld; Strategische Geschäftsein-
SBU	heit; Strategic Business Unit
SL	Strategic Level
SO	Strengths-Opportunities
S-O-R	Stimulus-Organismus-Reaktion
S-R	Stimulus-Reaktion
ST	Strengths-Threats
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TdW	Typologie der Wünsche
u.a.	unter anderem

Abkürzungsverzeichnis

Dominik Rossmann

u.v.a.m.	und viele(s) andere mehr
UN	United Nations
US-	United States
usw.	und so weiter
VALS	Value Added Lifestyle
VDFU	Verband Deutscher Freizeitparks und Freizeitunternehmen e.V.
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus (gegen)
WO	Weaknesses-Opportunities
WT	Weaknesses-Threats
z.B.	zum Beispiel

1 EINLEITUNG

Freizeit, Erlebnis und Tourismus waren und sind seit Jahren Thema zahlreicher Abhandlungen mit psychologischem, soziologischem oder wirtschaftswissenschaftlichem Fokus. Sie stellen Querschnittsbereiche verschiedener Disziplinen dar, was vielleicht ein Grund dafür sein kann, daß es bis heute nicht gelungen ist, einheitliche oder allgemeingültige Definitionen zu finden (HOPFINGER, 2007a, S.714; ISENGARD, 2005, S.5). Generell lassen sich Phänomene wie Freizeit und Erlebnis „nicht für die eine oder andere Wissenschaft reservieren (VESTER, 1988, S.26)“, weshalb es auch in Zukunft kaum gelingen mag, eine Soziologie der Freizeit, des Erlebnisses oder gar des Tourismus⁴ zu entwickeln, ohne andere Disziplinen dabei zu berücksichtigen oder zu integrieren.

Der Freizeit- und Erlebniskonsum unserer Gesellschaft nimmt immer größere Ausmaße und einen immer wichtigeren Stellenwert in unserer Gesellschaft ein. In einigen Lebensbereichen geht er sogar soweit, daß Verzicht geübt bzw. sogenannte Opferkäufe¹ getätigt werden, damit das auf diese Weise ersparte Geld für Freizeittätigkeiten ausgegeben werden kann. Daran läßt sich bereits erkennen, welchen Stellenwert das Thema Freizeit in der heutigen Gesellschaft eingenommen hat².

Der oft diskutierte Wandel zur Freizeit- und Erlebnisgesellschaft beginnt spätestens mit dem Ausklang des 20. Jahrhunderts. Dies ist vornehmlich auf das Aufbrechen der „Sozialformen der industrialisierten Gesellschaft³“ zurückzuführen, und die früher „ständisch geprägten Sozialmilieus [...] verblassen zugunsten individualisierter Lebensauffassungen (KULINAT, 2004, S.103)“. So unterschiedlich die Freizeit von den einzelnen Disziplinen auch betrachtet und definiert wird, so sind sich doch fast alle darin einig, daß die Suche nach immer mehr und neuen Erlebnissen in unserem Leben konstant ansteigt, insbesondere in unserer Freizeit. Doch woher diese anhaltende Suche nach dem Erlebnis kommt und welchen Zweck sie erfüllt, ist nur schwer zu beantworten. Vielfach bedient sich die Wissenschaft daher diverser Hilfskonstrukte, um das Phänomen des Erlebnishungers – mangels empirisch gesicherten Datenmaterials – zu beschreiben und offenbart damit unter anderem eine Lücke in der Freizeit- und Erlebnisforschung.

Tatsache ist, daß das Erlebnis bzw. der Begriff „Erlebnis“ nicht nur in unsere Sprache, sondern auch in unser tägliches Leben immer weiter vordringt und uns sukzessive vereinnahmt. Es wird versucht alles mit einem Erlebnis zu kombi-

¹ Darunter wird der Konsum von Objekten verstanden, die nicht der persönlich favorisierten Neigung bzw. dem tatsächlichen Geschmack entsprechen, aber die eigenen finanziellen Möglichkeiten nicht strapazieren. Es wird sozusagen die zweit- oder drittbeste Möglichkeit wahrgenommen.

² Helmut Kohl geißelte einmal den Wohlfahrtsstaat als „Freizeitpark“ (POSNER, 2007, S.15).

³ Darunter werden z.B. die Schicht, die Familie, das Geschlecht, die Klasse etc. verstanden (KULINAT, 2004, S.103).

nieren und anzureichern bzw. alles als Erlebnis wahrnehmbar zu gestalten oder als ein „Erlebnis zu verkaufen“⁴. Das Erlebnis wird immer mehr als Schlüssel zum Empfinden, zum Seelenleben und somit zum Verhalten der Konsumenten stilisiert. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Informationsüberladung und einer Abstumpfung der Nachfrager gegenüber den üblichen Methoden der Marktkommunikation, stürzt sich die Wirtschaft nur zu gerne auf neue Elemente oder Aspekte, die eine direktere, intensivere und vor allem persönlichere Kundenansprache versprechen. So propagieren die vielen Abhandlungen zum Erlebnis beinahe eine Kongruenz von Erlebnis- und Konsumentenkontrolle.

Besonders die Freizeit- und Tourismuswirtschaft bedient sich dieser Tatsache schon seit längerem, bietet sie doch Produkte und Leistungen an, die sich nahezu in idealer Weise zur Anreicherung bzw. Aufwertung durch sogenannte „Erlebniselemente“ eignen. Tourismus und Erlebnis scheinen gleichsam in einer Mutter-Kind-Beziehung zueinander zu stehen, doch muß man die berechtigte Frage stellen, wer von beiden inzwischen die Mutter ist. Reisen wir heute um Erlebnisse zu finden, oder betrachten wir das Reisen als ein weiteres Element eines erlebnisanreichernden Lebensabschnitts? Ein Bereich, der genau darauf abzielt, sind die Freizeitparks. Seit einigen Jahren sind sie gefragter denn je. Oft wird der Freizeitpark gleich als Erlebniswelt vermarktet, um auf diese Weise noch schneller und intensiver die vielversprechende Kombination aus Freizeit und Erlebnis zu verkaufen. Berücksichtigt man die Tatsache, daß sich immer mehr Freizeitparks in Richtung einer eigenen touristischen Destination zu entwickeln versuchen, wird die Betrachtung dieses Marktes noch interessanter. Die Freizeitparks von heute, die „Tempel der heutigen Erlebnisgesellschaft (WACHTER, 2001, S.50)“, werden zur Erlebnis-Fabrik des 21. Jahrhunderts auf- und umgerüstet. Das Erlebnis wird „industriell“ produziert, kommerzialisiert und degeneriert im Prinzip zur Massenware – wird aber unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Erwartung an die persönliche Individualität als sensationelles Unikat vermarktet.

In diesem Zusammenhang sei auch auf den semantischen Widerspruch des Begriffs der „künstlichen Freizeit- bzw. Ferienwelt“ verwiesen. So verbinden die meisten Menschen mit dem Begriff Freizeit- oder Ferienwelt ausschließlich Positives, da hier Freiräume bestehen für individuelles Tun und Schaffen, da Freizeit und Ferien auch Abstand, Entspannung und Erholung bedeuten, und ganz allgemein eine besondere Form individueller Freiheit beschreiben, in der man tun und lassen kann, was man will. Man kann sozusagen durch sein Leben treiben, die Geschehnisse „dahinplätschern“ lassen und sich die spannenden und erlebnisversprechenden Rosinen herauspicken. Ganz anders sieht es da mit dem Begriff „künstlich“ aus, mit dem mehrheitlich nur negative Assoziationen bestehen, während mit dem Begriff „echt“ – dem Antonym zu künstlich – überwiegend Positives verbunden wird (Tabelle 1). Und obwohl das so ist, scheinen

⁴ Interessant in diesem Zusammenhang ist, daß das Wort „Erlebnis“ erst ab etwa 1870 im deutschen Schrifttum auftaucht und vorher noch nahezu unbekannt war (KEUL, 2004, S.23).

sich die Menschen am Begriff der „künstlichen Freizeitwelten“ offenbar nicht zu stören, die positiven Assoziationen mit den Freizeitwelten überdecken alle negativen mit dem Adjektiv „künstlich“. Dies scheint in Teilen zu gelingen, denn manche Konsumenten empfinden bereits künstliche Freizeitwelten, Clubs oder Ressorts für echter als die Realität. Dies aber führt die Realität ad absurdum und somit auch die Künstlichkeit, die selbst nur wieder ein Teil der Realität ist und ohne sie erst gar nicht existiert. Aber wenn die Illusion für besser empfunden wird als die Realität, besteht dann nicht die Gefahr, daß die Realität an einem Realitätsverlust leidet, daß die Virtualität die Realität ablöst? Doch ob künstliche Welten die natürlichen Welten wirklich ersetzen können, ist und bleibt auch in Zukunft fraglich (WAIBL, 2007, S.75), wenngleich es einige gibt, die – nicht ganz ohne Polemik – behaupten, künstliche Welten würden von den Konsumenten bevorzugt⁵.

Echt	Künstlich
ursprünglich, ehrlich	oberflächlich, flach
wahrhaftig, gut	unehrlich, verlogen
tiefgründig, mehrdimensional, mit symbolischen Bezug	ohne Symbolkraft, eindimensional
originell, heimatlich	scheinhaft, fiktional
gewachsen	industriell gefertigt, montiert
Zur Kreativität herausfordernd	austauschbar
sinnvoll	sinnlos
Assoziiert wird eindeutig positives	Assoziiert wird mehrdeutig negatives

Tabelle 1: Assoziationen mit den Begriffen „echt“ und „künstlich“

Quelle: nach Romeiß-Stracke, 1998b, S.176

2005 strömten in Paris mehr Besucher zu Mickey Mouse nach Euro Disney als zu den traditionellen Kulturattraktionen. In Euro Disney wurden 12,3 Millionen Besucher gezählt – mehr als den bisherigen Tourismusmagneten Notre Dame besuchten. Und nur wegen des Kinoerfolges von „The Da Vinci Code“, der den Louvre entsprechend inszenierte, waren im Jahr 2005 nicht doppelt so viele Besucher in Euro Disney als im Louvre (7,3 Mio.)⁶. „An der Schwelle zum dritten Jahrtausend müssen sich Forschung, Wirtschaft und Politik mit Anspruch, Wirklichkeit und Wirkungen der neuen Erlebniswelten auseinandersetzen. Dabei ist die verständliche Frage ‚Was will der Besucher eigentlich? Kultur oder Kulisse? Wirklichkeit oder Illusion?‘ falsch gestellt. Die Erlebniskonsumenten

⁵ Kreisel gibt in diesem Zusammenhang interessanterweise zu bedenken, daß „alle vom Menschen errichteten Bauten [...] künstlich [sind]. Sie werden echt, wenn sie nur alt genug sind“. Dabei wirft er die Frage auf, ob nicht bereits das „museale Erhalten von Umwelten [...] ebenso künstlich ist wie Inszenierungen und die Schaffung von Illusionen und ob nicht eine künstliche Umwelt zu einer neuen Realität werden kann“ (KREISEL, 2004, S.81).

⁶ Offizielle Besucherzahlen von Euro Disney, Notre Dame und Louvre.

von heute wollen perfekte Illusionen und sind auch mit Scheinwelten zufrieden, wenn sie die Wirklichkeit übertreffen (OPASCHOWSKI, 2000, S.11f)“. Dazu werden Erlebniswelten gezaubert, inszeniert und perfekt zelebriert. OPASCHOWSKI spricht daher nicht ohne Ironie davon, daß die Bürger zu diesen säkularisierten Wallfahrtsorten pilgern, den Kathedralen von morgen (OPASCHOWSKI, 2000, S.11)⁷.

Mittlerweile ist die Konkurrenz groß und jeder buhlt um die Gunst der Kunden. Immer neuere und modernere Attraktionen müssen angeschafft werden. Wo früher einfache Achterbahnen, wie die „Wilde Maus“, ausreichten, stehen heute Riesenachterbahnen mit vier, fünf oder mehr Loopings und Schrauben sowie Top-Geschwindigkeiten von über 120 km/h. Der olympische Gedanke „schneller, höher, weiter“ hat in diesem Bereich der Freizeitparks voll eingeschlagen, wenn auch in einem anderen Sinn⁸. Doch genügen Achterbahnen allein schon längst nicht mehr, um den modernen Menschen in seiner Freizeit zu beschäftigen und zu faszinieren. Ob Cyberspace oder computeranimierte Achterbahnen, ob riesige Wasserrutschlandschaften, Laserkriegwelten oder gigantische Filmszenarios der letzten Hollywood Hits, ob Karibikstrände, Saunatempel oder alpiner Skihüttenzauber, alles was „kultig“ und „in“ ist, was „Kicks“ und „Nervenkitzel“ verspricht, wird aufgegriffen, nachgebildet und vermarktet. Doch je sensationeller und Hightech-orientierter die Attraktionen werden, desto größere Investitionssummen verschlingen sie, und auch die Konkurrenz schläft nicht. Der Markt wird enger, die Angebote werden vergleichbarer und die Gäste untreuer. Der Freizeitkonsument von heute stellt trotz des bereits hohen Qualitäts- und Erlebnisstandards immer mehr Ansprüche und ist stets auf der Suche nach Neuem. Diese Einstellung macht permanent neue Investitionen zur „Schaffung neuer Erlebnismöglichkeiten“ seitens der Freizeitparks erforderlich, um die Motivation der Besucher zu fördern, wiederzukommen (BIEGER, 2001, S.27). Um dem entgegenzuwirken, versucht man mit eindeutigen, klaren und neuen Konzepten die Gunst der anvisierten Zielgruppe (wieder)zugewinnen. Doch hier besteht bereits größtenteils das Problem vieler Freizeitparks: schon während der strategischen Planung⁹, im Vorfeld einer Parkeröffnung, gelingt

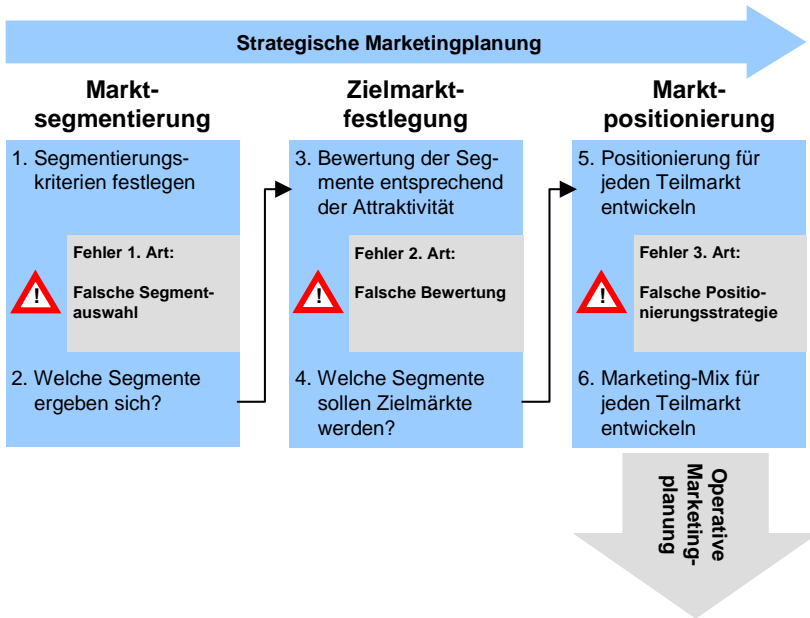
⁷ Ähnlich auch Steinecke der von den „neuen Bühnen des Konsums“ spricht (STEINECKE, 2000a, S.18).

⁸ Auch Probst spricht von einem wachsenden Innovationsdruck, den sie als „Höher-Schneller-Weiter-Spirale“ bezeichnet. Er entsteht ihrer Ansicht nach aufgrund der sich ständig verkürzenden Lebenszyklen der Freizeitparkkonzepte bei einem gleichzeitig ansteigenden Erwartungs- und Anspruchsniveau seitens der Nachfrager (PROBST, 2000, S.106). Ebenso verweist Dierig darauf, wenn er „zum Erfolgsrezept ‚höher, schneller, weiter‘ [rät]. Parks sollten am besten mit Superlativen wuchern, um sich von der massiv vorhandenen Konkurrenz abheben zu können (DIERIG, 2009, o.S.).

⁹ Voßbürger & Weber weisen daraufhin, daß es häufig bereits in der Planungsphase zu „heftigen und emotional geprägten Auseinandersetzungen zwischen den Beteiligten“ kommt und, daß „konventionelle Wege der Planung“ dabei oft an ihre Grenzen stoßen. Die Planungsunsicherheit, so konstatieren sie, wachse, und die Planung sei „selten problemlos zu bewältigen“ (VOSSEBÜRGER/WEBER, 2000, S.84).

die Definition der Zielmärkte sowie der Zielgruppe(n) entweder gar nicht oder nur unzureichend¹⁰. Abbildung 1 veranschaulicht schemenhaft den Weg der strategischen Marketingplanung zur operativen Marketingplanung sowie die dabei am häufigsten auftretenden Fehler im Zuge der Segmentanalyse und Positionierung.

Abbildung 1: Grundlegende Fehlerquellen im Verlauf der strategischen Marketingplanung



Quelle: eigene Darstellung

Hinzu kommt die Tatsache, daß oftmals – wenn ein Freizeitpark-Projekt erst in Schieflage geraten ist – die geringe Informationsfreudigkeit einiger Parks weiter dazu beiträgt, eine vielleicht noch abwendbare Katastrophe, zu bewältigen. Diese Informationsunfreudigkeit liegt häufig in ihrer politischen sowie finazi-

¹⁰ Die detaillierte Darstellung der Gründe für das Scheitern von Freizeitparks zeigt vielfältige Ursachen und würde den Umfang dieser Arbeit überschreiten, weshalb an dieser Stelle auf Penz & Rösch (2004) sowie Rösch (2002) verwiesen sei. Zusammenfassend sei erwähnt, daß Penz & Rösch das Scheitern in zwei grundlegende Fehlerquellen unterteilen, zum einen in die „Fehler in Planung und Konzeption“ und zum anderen in die „Fehler im Betrieb“. Die „Fehler in Planung und Konzeption“ untergliedern sich abermals in die „diffuse Thematisierung bzw. ungenügende Story-Line“, die „unspektakulären Attraktionen“, die „fehlenden gastronomischen Einrichtungen“, die „kapazitätsbezogenen Fehler“ sowie die „Zielgruppenkonflikte“. Die „Fehler im Betrieb“ lassen sich nochmals unterteilen in die „dienstleistungsbezogenen Qualitätsmängel“, das „überzogene Pricing“ sowie die „unprofessionelle Öffentlichkeitsarbeit und das defizitäre Marketing“ (PENZ/RÖSCH, 2004, S.43ff).

ellen Brisanz begründet. Zahlreiche Parks erhalten Summen in Höhe dreistelliger Millionenbeträge als Zuschüsse oder Subventionen von Bund und Ländern, und auch viele Banken geben hohe Kredite, ohne die Parkkonzepte vorher wirklich geprüft zu haben, da es oft am notwendigen Fachwissen über die komplexen Mechanismen des Freizeit- und Tourismusmarktes mangelt. Daher wird nicht selten geschwiegen, um eventuellen Rechenschaftsberichten oder unangenehmen Fragen bereits im Vorfeld aus dem Wege zu gehen. Denn häufig stehen nur grob skizzierte oder zeitlich variable Konzepte hinter den enormen Summen, wie sich meistens erst im Nachhinein herausstellt. Als prominentestes Beispiel der letzten Jahre kann dafür der Space Park in Bremen angeführt werden, der über 650 Millionen Euro Investitionssummen verschlang und damit eine der größten Bauleiten der Nachkriegsgeschichte in Deutschland darstellt¹¹. Rund 200 Millionen Euro an Steuergeldern wurden in das Projekt finanziert, um schließlich im November 2004 doch Konkurs anzumelden (BDSt, 2004, S.4). Die wirklichen Gründe für die Insolvenz werden erst gar nicht gesucht. Das Wirtschaftsressort des Bremer Senats konstatiert lediglich: „Die Vorzeichen haben sich einfach zu schnell geändert“ und schiebt die Pleite auf die konjunkturelle Lage der Nation, den Arbeitsmarkt sowie ganz allgemein auf das Freizeitverhalten der Deutschen. Die Dresdner Bank, der Hauptinvestor, gibt erst gar keinen Kommentar dazu ab (GRAUEL, 2005, S.22). Doch bei genauerer Betrachtung der Umstände, hätte man bereits schon vorzeitig erkennen können, daß die Planung auf falschen Annahmen bzgl. des Marktes und seiner Größe basierte und hätte gegebenenfalls schon frühzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen können, anstatt immer mehr Geld in das Projekt zu investieren (Vgl. S.139). Gleiches gilt auch für den Freizeitpark Nürburgring in der Eifel, das jüngste Beispiel eines groß angelegten und nicht weniger groß gescheiterten Freizeitparkkonzepts. Neben zahlreichen Komplikationen rund um die Pachtverträge wurden auch hier die potentiellen Besucherzahlen viel zu optimistisch berechnet. Allein 330 Millionen Euro wurden bisher in dieses Projekt gesteckt, und damit ist das Ende noch lange nicht erreicht. Insgesamt können bis zu einer halben Milliarde Euro auflaufen bis das Projekt endgültig abgewickelt ist – aufkommen für den immensen Schaden muß wieder einmal der Steuerzahler (FUEST/EDER, 2012, o.S.; ZERFASS, 2012, o.S.; BARTSCH/DAHLKAMP, 2011, o.S.; HICKMANN, 2009, o.S.).

Als ein grundlegender Erfolgsfaktor gilt daher bei heutigen Freizeitpark-Projekten eine professionelle Markt- und Zielgruppensegmentierung durchzuführen, wie sie sonst nur von großen Unternehmen oder Konzernen bekannt ist. Gerade touristisch-orientierte Unternehmen – wie auch Freizeitparks – haben sich in den letzten Jahrzehnten viel zu sehr und zu lange auf sogenannte weiche Faktoren, wie z.B. die Intuition oder „ein“ Gefühl für die angemessene Unternehmensführung verlassen. Geprägt durch die häufige „direkte“ Nähe zum Kun-

¹¹ Vergleichend sei dazu angemerkt, daß die NASA Mitte der 2000er Jahre für seinerzeit umgerechnet rund 600 Mio. Euro zwei Rover (Spirit und Opportunity) auf den Mars geschickt hat.

den und durch das Bewußtsein doch mehrheitlich über einen ähnlichen gesellschaftlichen wie sozio-kulturellen Hintergrund bzw. eine gleiche Mentalität zu verfügen, waren intuitiv getroffene Entscheidungen bis teils in die 1980er Jahre hinein auch nicht immer die schlechtesten. Man verstand sozusagen die „Denke seiner Kunden“ – war man doch selbst einer von ihnen. Doch hat sich die Gesellschaft in den letzten 20 bis 30 Jahren massiv verändert. Die kulturelle Durchmischung ist zügig und deutlich vorangeschritten¹². Mittlerweile werden oben genannte Unternehmen in zweiter oder sogar dritter Generation von den Eigentümern geführt, deren Gründer zwar in der Vergangenheit mit ihrer „Intuition“ vieles richtig gemacht haben, die sich jedoch in einer inzwischen immer schneller entwickelnden, hybrider und multioptionaler werdenden, immer globaler vernetzten und vor allem multikulturell durchsetzten Gesellschaft nicht mehr nur allein darauf beschränken können. Um diese gesellschaftlichen Veränderungen heute richtig zu verstehen und für wirtschaftlich relevante Entscheidungen zu verwenden, stellen verlässliche und professionelle Analysen von Konsumentenverhalten einerseits sowie die klare Definition und Beschreibung von Märkten bzw. Zielgruppen andererseits zwei wesentliche und zentrale Erfolgsfaktoren eines Unternehmens dar. Denn sie bilden die Basis für die anschließende Marktsegmentierung, die wiederum ein wichtiger Aspekt im Prozeß der strategischen Marketingplanung ist. Wie nachfolgend gezeigt wird, bildet die strategische Marketingplanung das Bindeglied zwischen der strategischen Unternehmens- sowie der operativen Marketingplanung. Sie ist ein „integraler Bestandteil des Marketingprozesses“ eines Unternehmens und liefert der operativen Ebene die notwendigen Rahmenbedingungen sowie Inputs, um die Unternehmensziele zu erreichen (KOTLER/BLIEMEL, 1998, S.129). Die Intuition hat an dieser Stelle zwar nicht „ausgedient“, doch darf sie längst nicht mehr den Stellenwert einnehmen, den sie früher vielleicht hatte.

Um als freizeitwirtschaftlich orientiertes Unternehmen erfolgswirksam zu agieren, sind daher Fragen rund um die Themen „Freizeit und Erlebnis“ sowie um die Themen „touristisches Konsumentenverhalten und Zielgruppensegmentierung“ von essentieller Bedeutung. Die Ergebnisse dieser Analysen können dann in den Prozeß der strategischen Marketingplanung integriert werden, wie sie der letzte Teil der Arbeit darstellt, und unterstützen das Management bei der zielgruppenadäquaten Ausrichtung aller Marketing-Managementebenen und -instrumente.

¹² Betrug bspw. der Ausländeranteil an der Gesamtbevölkerung in Deutschland 1970 noch 4,5% so hat er sich mit 9,1% im Jahr 2011 verdoppelt. Aber nicht nur der größere Ausländeranteil an der Bevölkerung hat zu dieser kulturellen Durchmischung beigetragen, sondern auch die sich verändernden wirtschaftlichen (z.B. deutlich gestiegene Reiseintensität und -häufigkeit in den europäischen Ländern) sowie die politischen Verhältnisse (Ostöffnung, EU-Erweiterung, freie Wohnortwahl innerhalb der EU etc.) haben zu einer sich schnell verändernden Umwelt beigetragen.

2 FREIZEIT, ERLEBNIS, URLAUB

Die intensive Beschäftigung mit dem Freizeitmarkt setzt vor allem eine genauere Betrachtung des Phänomens „Freizeit“ voraus. Begriffe wie Freizeit, Erlebnis oder Urlaub sind uns so geläufig, sie kommen uns so vertraut und bekannt vor, daß wir ihre Bedeutung nicht weiter hinterfragen und es fast schon überflüssig erscheint, diese doch zweifelsohne jedem bekannten Begriffe zu definieren. „Der Begriff ‚Freizeit‘ scheint unproblematisch, weiß doch jeder, was Freizeit ist“, fragt VESTER deswegen auch provokativ und fährt dann einschränkend fort: „So mag man meinen, doch es stimmt nicht (VESTER, 1988, S.16f)“. Was ist Freizeit eigentlich? Welche Bedeutung hat sie für den Menschen, für die Gesellschaft im Ganzen? Welche für die Wirtschaft? Und welche Bedeutung hat Freizeit für unser Verhalten? Aus Sicht der Freizeit- und Tourismuswirtschaft sind dies Fragestellungen von fundamentaler Bedeutung, um menschliches Verhalten zu verstehen, um potentielle Zielgruppen zu beschreiben, um die entsprechenden Märkte zu selektieren und um passende Produkte zu entwickeln.

Freizeit stand den Menschen schon immer mal mehr, mal weniger zur Verfügung. Doch erst etwa Mitte des 20. Jahrhunderts begann man, sich mit der Freizeit verstärkt wissenschaftlich zu beschäftigen.

2.1 Freizeit, Freizeitgut, Freizeitgesellschaft

2.1.1 Geschichtlicher Hintergrund

Man könnte dem Glauben unterliegen, daß die Freizeit bzw. das, was wir heute darunter verstehen, erst als Ergebnis unserer Industriegesellschaft zu Beginn des 20. Jahrhunderts, spätestens jedoch mit Ende des Zweiten Weltkrieges entstanden sei. Doch dem ist nicht so. Die Freizeit gab es schon viel früher, wenn auch nicht immer unter dem Begriff „Freizeit“ (TOKARSKI/SCHMITZ-SCHERZER, 1985, S.26). Nichtsdestotrotz, so VESTER, gewinnt „der Begriff ‚Freizeit‘ erst vor dem Hintergrund der industriellen Entwicklung seinen heutigen Sinn (VESTER, 1988, S.8)“. Gleichwohl hat die Freizeit unserer Moderne nur wenig gemeinsam mit der Freizeit früherer Jahrhunderte, da hier insbesondere die unterschiedlichen Organisationsformen von Arbeit einerseits und Freizeit andererseits berücksichtigt werden müssen, also auch die Tatsache, daß bereits die Arbeit gänzlich unterschiedlich strukturiert und gesellschaftlich verteilt gewesen ist. Des weiteren ist der Vergleich von Arbeitszeiten ungeeignet, da aus vergangenen Jahrhunderten keine verlässlichen Daten diesbezüglich vorliegen. Vor allem aber weil „die historischen Wandlungen, die das unterschiedli-

che Verhältnis der gesellschaftlichen Klassen bzw. Schichten zu Arbeit, Muße und Freizeit (PRAHL, 1977, S.35)“ eine einheitliche oder verlässlich vergleichbare Darstellung des Begriffes Arbeit nicht gestatten.

Der Begriff der σχολή (scholé) „Muße“¹³, wie wir ihn aus der Antike von Aristoteles kennen, kommt unserer heutigen Ansicht und Verwendung des Wortes Freizeit bereits nahe. In der hellenistischen Antike war die Muße keineswegs verpönt, auch wenn sie nur den privilegierten Klassen, der sogenannten Muße-Klasse, zustand. Unter Muße verstanden die Griechen den Dienst an der Gemeinschaft und am Staat und sie sollte dazu dienen, „Erkenntnis und Weisheit (PRAHL, 2002, S.89)“ zu sammeln und zu kultivieren. Die Freizeit resp. die „scholé“ stand dabei im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Tätigkeiten und nicht die erwerbsmäßige Arbeit, welche vorwiegend von Sklaven oder niederen Schichten¹⁴ (Handwerkern) verrichtet wurde. Arbeit wurde lediglich als ein notwendiger Aspekt betrachtet, um sich von materiellen Sorgen zu befreien und um sich ganz der Muße hingeben zu können. Die Arbeit der Sklaven und Handwerker sicherte den Lebensstandard und Wohlstand der oberen Klassen, so daß diesen „freie Zeit“ zur Verfügung stand. Zweckmäßigerweise unterteilten die Griechen die Arbeit daher in zwei Kategorien, wobei πονος (ponos) die eher körperliche Schwerarbeit – verrichtet von den Sklaven –, und ασχολια (ascholia), durch das Negations-Präfix „a“, sozusagen die Un-Muße und somit die geschäftige Tätigkeit bzw. die Beschäftigung – verrichtet von den herrschenden Klassen – beschrieb (DE GRAZIA, 1972, S.58; PRAHL, 2002, S.89)¹⁵.

In der römischen Gesellschaft hatte „otium“ (Muße) eine etwas andere Bedeutung als in der griechischen, denn sie umfaßte sowohl den privaten wie auch den öffentlichen Bereich, da sie sozusagen als Vorbereitung für die Übernahme öffentlicher Ämter diente (PRAHL, 2002, S.90). Die „römische“ Muße war folglich dazu da, sich einerseits in Anlehnung an die „hellenistische“ Muße weiterzubilden, Weisheit zu erlangen und die Staatsgeschäfte zu verrichten, aber andererseits diente sie auch im Privaten dazu, sich von diesen Tätigkeiten zu regenerieren und seiner freien Zeit und den Vergnügungen zu frönen. Der technische wie gesellschaftliche Fortschritt einerseits, wie auch der hochentwickelte Verwaltungsapparat der Römer andererseits hatten inzwischen dazu geführt, daß eine wesentlich strukturiertere Gesellschaft entstanden war, die nicht nur

¹³ Interessant in diesem Zusammenhang ist auch hier, daß sich das Wort Muße aus dem Mittelhochdeutschen „mouze“ entwickelte, welches wiederum nichts anderes bedeutete als „müssen“: man „mußte“ also irgend etwas! Der darin mitschwingenden Zwang „etwas tun zu müssen“ widerspricht eigentlich dem heutigen Begriff der Muße, die ja gerade vermittelt einfach einmal nichts tun zu müssen.

¹⁴ Diese für ihren Lebensunterhalt arbeitenden Schichten wurden βάνουσος (bánausos), die „am Ofen arbeitenden“ genannt. Davon leitet sich unser despektierlicher Begriff Banauus für einen oberflächlichen und desinteressierten Menschen ab.

¹⁵ Es sei angemerkt, daß vom Griechischen σχολή das Lateinische schola abstammt von dem sich unser Wort „Schule“ ableitet, gemeinhin eigentlich genau das Gegenteil von dem, was wir heute unter Muße verstehen.

den oberen Klassen (Patriziern) Muße einräumte, sondern auch immer mehr freien römischen Bürgern (Plebejern). Für diese wurden Spiele veranstaltet, und es wurden auch immer mehr Vergnügungsorte (Parks, Thermen, Theater, etc.) geschaffen. Das Gegenteil der römischen Muße (otium) war „neg-otium“¹⁶, die, wie schon in Griechenland, von den niederen Bevölkerungsschichten (unterste Plebejer) sowie der Landbevölkerung verrichtet wurde. Mit der Schwerarbeit/Strapaze/Mühe/Plagerei (labor) – auch die Römer hatten hierfür ein eigenes Wort – plagten sich hingegen die Sklaven und Unfreien herum. Alle diese Schichten zusammen erarbeiteten insgesamt soviel, daß sie den Patriziern aber auch den meisten Plebejern ein gehöriges Maß an Freizeit bescherten. Insgesamt kann festgehalten werden, daß die Freizeit/Muße in der „freien“ griechischen wie römischen Welt einen gesellschaftlich angesehenen Wert besaß und die Basis für die kreative Schaffenskraft der oberen Schichten bildete. Dennoch war sie sozial ungerecht verteilt.

Das Verhältnis zur Freizeit änderte sich im Mittelalter grundlegend gegenüber der Antike durch den starken Einfluß des Christentums. Die Freizeit wurde immer deutlicher durch die Kirche bestimmt als durch die herrschenden Klassen, so daß sogar die Arbeitszeit einen Teilaspekt der Tageszeit neben den kirchlich festgelegten Regelzeiten (Beten etc.) einnahm. „Ora et labora“ (Bete und Arbeite) faßt diese Zeit sehr gut zusammen. Die äußerst knapp bemessene, tatsächliche Freizeit, in der die Menschen, und hier vornehmlich die niederen Stände, frei von Regelungen und Arbeit durch die Kirche und den Adel waren, dienten fast ausnahmslos der physischen Erholung sowie dem Gemeinschaftsleben in der „Haus-Familie“¹⁷. Der Adel hingegen nutzte seine von kirchlichen Regeln freie Zeit mit Festspielen, Musizieren, Jagden etc. aber auch mit der Kunst, der Forschung und der Wissenschaft und orientierte sich somit zumindest ansatzweise an der Antike. Im Mittelalter herrschte eine klassenspezifische Differenzierung aus Muße/Freizeit und Kultur (PRAHL, 2002, S.92).

¹⁶ Wie auch die Griechen hatten die Römer kein eigenes Wort für diese Form der Arbeit, weshalb sie durch die Verneinung (neg-) der Muße (otium), das Gegenteil, also Unmuße und somit Arbeit ausdrückten. Man stelle sich vor, unsere heutige Zeit hätte sich vergleichbar entwickelt und es gäbe kein eigenständiges Wort für „Arbeit“. Statt dessen würden wir bei denjenigen, die körperliche Arbeit verrichten, von bspw. Maloche sprechen (um der Strapaze dieser Arbeitsart mehr Ausdruck zu verleihen), bei allen anderen von Unfreizeit oder Mißfreizeit. Man ginge dann nicht zur Arbeit, sondern die einen zur Maloche, die anderen zur Unfreizeit. In einer zu zwei Dritteln auf Dienstleistungen beruhenden Wirtschaft spräche man vom Unfreizeitmarkt und wer nichts zu tun hätte, wäre „unfreizeitlos“. Allein dieser Gedanke ist für uns schon mehr als irritierend, wenn nicht sogar verstörend, wodurch erkennbar ist, wie sehr sich die Bedeutung der Arbeit für unser Leben im Verlauf der letzten rund 3.000 Jahre verändert hat. Die Arbeit dominiert heute unsere Zeitwahrnehmung.

¹⁷ Der Begriff Haus-Familie lehnt sich am altgriechischen Begriff οἶκος (oikos) „ganzes Haus“ an und beschreibt – wie schon in der Antike – die Tatsache, daß Arbeit und Wohnen nicht voneinander getrennt waren und auch entsprechend neben allen Familienmitgliedern auch die Knechte und Mägde sowie die Handwerker und Gesellen ihre Zeit in einem Haus (vornehmlich des Meisters oder Bauern) verbrachten.

zeitaktivitäten und -güter jedoch „entzaubert“, was dazu führt, daß eben ständig neuartige – nicht unbedingt jedoch neue – Freizeitgüter als Ersatz gebraucht werden, um den „Reiz und Zauber wiederherzustellen (VESTER, 1988, S.15)“.

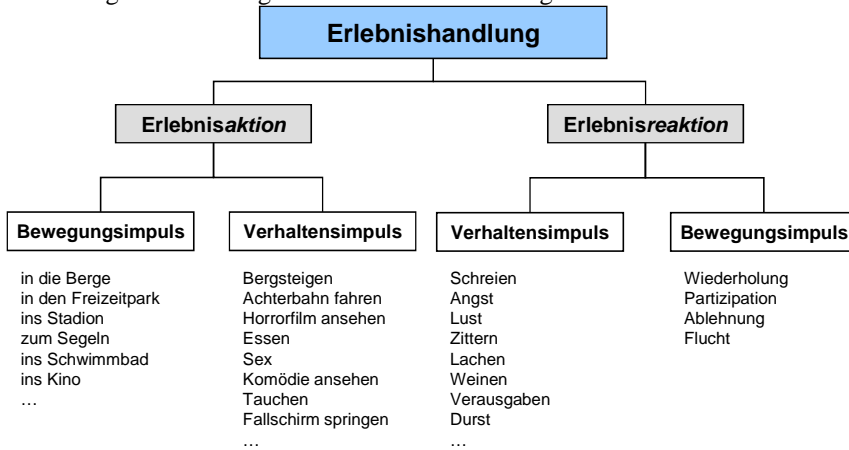
2.1.7 Psychosoziale Probleme in und mit der Freizeit

Auf den ersten Blick erscheint es vielleicht irritierend, wenn im Zuge von Freizeit auch von Problemen gesprochen wird, schließlich ist Freizeit für viele ein Synonym von Freiheit, Sorglosigkeit, Spaß oder der Möglichkeit tun und lassen zu können, was man gerade will. Aber genau darin liegt bereits der Sprengstoff verborgen, denn das Immer-mehr an frei disponibler Zeit stellt uns vor immer mehr Wahlmöglichkeiten und somit auch Probleme, was wir am besten damit anfangen sollten. So kann aus zuviel freier Zeit und zuviel Wahlmöglichkeit schnell Druck und somit Streß entstehen – Freizeitstreß. Als häufige Ursachen für Freizeitprobleme entpuppen sich Müdigkeit, Lustlosigkeit, Langeweile, Sorgen, Gesundheits- und Arbeitsprobleme und eben Streß (VESTER, 1988, S.1f).

2.1.7.1 Langeweile

Noch in den 1970er Jahren glaubten die Soziologen das größte Problem für die Menschen auf ihrem Weg in die Freizeitgesellschaft bestünde in der damit verbundenen Langeweile (DETTMER/TIETZ, 2011, S.65). Das Phänomen Freizeit ist eben nicht automatisch mit einem positiven Nutzenerlebnis und einer positiv besetzten Emotion verbunden (KÜNG, 1971, S. 208), sondern dieses „Zuviel an Zeit“ kann auch ein Gefühl der Beklemmung, der Unsicherheit, des Drucks oder eben der Langeweile auslösen. Oftmals liegt es daran, daß die Menschen schlicht keine Idee oder Möglichkeit haben, dieses Zuviel an freier Zeit sinnvoll zu nutzen, also „voll Sinn(erfüllung)“, was unter anderem darin begründet liegt, daß der Mensch seit Beginn der Industrialisierung noch nie mit soviel Zeit zur eigenen Verfügung konfrontiert worden ist und er sich auch nicht an älteren Generationen orientieren kann, da keine kopierbaren Verhaltensmuster vorliegen (KÜNG, 1971, S. 214). In diese Lücke versuchen die zahlreichen Freizeitanbieter hineinzustoßen, um den Menschen Alternativen zur sinnvollen Zeiterfüllung, zur Umgehung der Langeweile anzubieten. Langeweile ist ein Zustand, der sich aus einem Überschuß an frei zur Verfügung stehender Zeit oder aufgrund von Monotonie einstellt. Er ist inter- und intraindividuell, da jeder Langeweile anders empfindet und man selbst auch von ein und der selben Angelegenheit mal mehr oder mal weniger gelangweilt ist. Psychologisch betrachtet ist Langeweile identisch mit dem „Erleben eines leeren Zeitgefühls und eines Mangels an Interesse und Zielstrebigkeit (OPASCHOWSKI, 2006, S. 226).“ Bedenkt man, daß sich allein in den Jahren von 1950 bis 1988 der Anteil derer,

Abbildung 6: Aktivitätsgrade der Erlebnishandlung



Quelle: eigene Darstellung

Der passive Modus beschreibt die Situation, in der Erlebnisse einfach mit uns geschehen, wenn sie uns treffen oder widerfahren, im extremsten Fall wie VESTER feststellt, wenn wir sie erleiden. Denn Erlebnisse sind per se erst einmal wertneutral und erfahren erst durch jedes Individuum eine Wertigkeit wie „gut“ oder „schlecht“. So kann der Routinebesuch beim Zahnarzt, der einem überraschend einen Zahn ziehen muß, zu einem negativen Erlebnis ausarten: Ein Erlebnis, welches man „erleidet“. Die sich aus diesem Erlebnis bspw. ergebende Erlebnishandlung wäre *reaktiv*, der Verhaltensimpuls wäre *Angst* und/oder *Schreien*, der Bewegungsimpuls *Ablehnung* und im ärgsten Falle *Flucht*. Dabei ist die Grenze zwischen aktivem und passivem Erleben im Sinne des Erlebnismodus unscharf. Es gibt Erlebnisse, die in beide Phasen unterteilt werden können oder sogar zwischen ihnen oszillieren. Des weiteren sieht VESTER beim Erlebnismodus die aktiven Erlebnisse mehrheitlich in der lokomotorischen Dimension, während sich die passiven eher in der behavioralen abspielen (VESTER, 2004a, S.12).

2.2.1.4 Erlebnisreflexion und -proflexion

Von Erlebnisproflexion bzw. Erlebniservartung wird dann gesprochen, wenn z.B. einer Person ein Erlebnis derart mitreißend geschildert wird, daß die Person aufgrund des Berichts in eine Erlebniservartung verfällt. Sie malt sich schon vorab dieses Erlebnis mit all seinen Nuancen gedanklich aus und möchte es unbedingt erleben. Das Individuum unterliegt in diesem Fall einer Erlebnisproflexion. Eine Erlebnisproflexion findet aber auch ohne Schilderung Dritter statt, nämlich immer dann, wenn Menschen versuchen sich bereits im Vorfeld

deln muß, sondern vielfach nur um Alltagskultur und Alltagskunst, also um die trivialen Dinge in unserem Leben, die uns aber genauso Erlebnisse vermitteln können (VESTER, 2004a, S.13f).

2.2.2 Erlebnissuche

Das passive Erleben reicht dem Konsumenten von heute schon lange nicht mehr. Er will aktiv dabei sein, daran teilhaben, sozusagen „mitten im Erlebnis“ stehen. Der frühere Werbeslogan des Deutschen Sportfernsehens (DSF) „Mitte drin, statt nur dabei“ bringt das treffsicher auf den Punkt. Deswegen wird auch in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft lieber von der „Bereitstellung von Erlebnissettings“ als von der Produktion und Lieferung von Erlebnissen gesprochen⁸⁷. Die *Bereitstellung der Erlebnissettings* umfaßt dabei überwiegend infrastrukturelle Maßnahmen oder inszenierte Rahmenbedingungen in Zeit und Raum, in deren Rahmen Dienstleistungen vermittelt werden, von denen sich die Anbieter erhoffen, daß möglichst viele Personen diese als ein Erlebnis empfinden (KAGELMANN, 2007, S.135; STEINBACH, 2004, S.52). STOFFERS merkt an, daß die Erlebnisorientierung des alltäglichen Konsums „die altbekannte analytische Trias von Produktion, Reproduktion und Regeneration in Abgrenzungsschwierigkeiten gebracht“ hat. Der rational handelnde Konsument von heute sucht und will das Erlebnis auch und gerade im bewußten Konsum. Dadurch wandelt sich die „individuelle Versorgung“ plötzlich zum Freizeiterlebnis (STOFFERS, 1990, S.116).

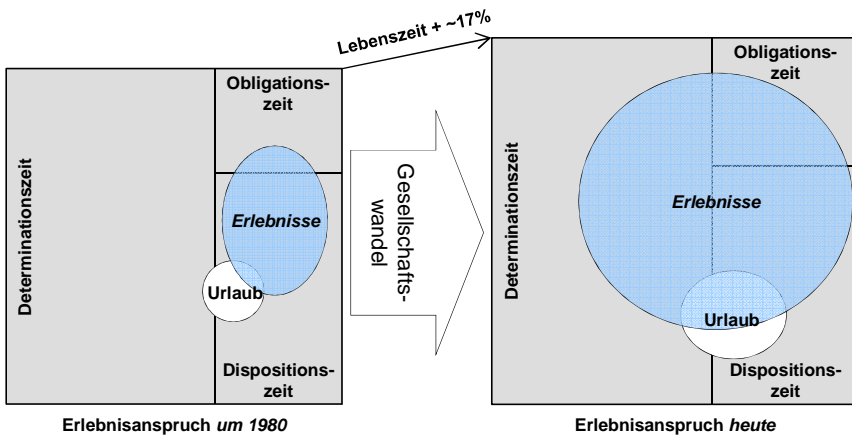
Die Erlebnissuche entspricht der bereits beschriebenen, affektiven Dimension des Erlebnisses. Der Mensch reagiert stets auf bestimmte Reize, die wiederum bestimmte Empfindungen hervorrufen wie z.B. Spannung, Schönheit, Anregungen, Angst, Liebe etc. Er ist gleichsam auf der Suche nach diesen Erlebnisreizen. Den einzigen Reiz, den er in diesem Zusammenhang nicht sucht, ist Langeweile (HENNING, 2000, S.60). WÖHLER behauptet, daß Erlebnisse quasi überall gesucht würden, was im Umkehrschluß bedeute, daß die Welt „zu Erlebniszielen instrumentalisiert“ würde (WÖHLER, 2004, S.222). WACHTER bezeichnet die Erlebnissuche gar als „vorherrschenden nachfrageseitigen Trend bei der Planung und Gestaltung der Freizeit (WACHTER, 2001, S.55)“. Aus der ständigen Erlebnissuche und -inanspruchnahme (Erlebnisempfindung) erwächst inzwischen schon ein regelrechter Erlebnisanspruch. Menschen betrachten und erwarten Erlebnisse als würzendes Dressing ihres Lebens. Das Erlebnis bzw. der Erlebnisanspruch durchdringt inzwischen alle unsere Lebensbereiche. Fanden Erlebnisse früher nahezu nur in der Dispositionszeit

⁸⁷ Steinbach spricht hier in Anlehnung an Barker (1968) von „Behavior Settings“, welche als die „räumlich-zeitlichen Grundeinheiten des individuellen Verhaltens“ und somit als „die ‚Produktionsstätten‘ von Erlebnissen“ angesehen werden (STEINBACH, 2004, S.51).

statt und reicherten manchen Urlaub⁸⁸ an, werden Erlebnisse heute schon omnipräsent erwartet, sei es in der Arbeitszeit oder in anderen Bereichen (Abbildung 8).

Zurecht fragt WÖHLER (2004) daher „Überall Erlebnis?“ Allein die Erwartung, daß es quasi überall im Leben Erlebnisse gibt oder geben *könnte*, läßt das Erlebnis einen immer höheren Stellwert einnehmen. Diese allmähliche Durchdringung unseres Lebens durch diesen ständig wachsenden Erlebnisanspruch führt langfristig zu einer Veränderung unserer Gesellschaft: zur Erlebnisgesellschaft (Vgl. Kapitel 2.2.7).

Abbildung 8: Erlebnisanspruch-Durchdringung unserer Lebenszeit



Aufteilung der Lebenszeit in Determinations-, Obligations- und Dispositionszeit

Quelle: eigene Darstellung gemäß Tabelle 2

Die Erlebnissuche genauso wie auch das Erlebnisgeschehen und die daraus erwachsenden Gründe für das Handeln von Personen müssen immer auch in ihrer „Umweltverflochtenheit“ betrachtet werden. Denn das Handeln von Menschen läßt sich mal mehr durch die äußeren Umstände und mal mehr durch die individuellen Erlebnisdispositionen erklären (BRESSER, 1981, S.102). In diesem Zusammenhang verweist GÜNTHER darauf, daß die multioptionale Motivationslage der Konsumenten untersucht werden müßte (GÜNTHER, 2006, S.52ff; KAGELMANN, 2007, S.139). Doch insgesamt bieten Motivationstheorien hier lediglich Ansätze und die Forschung im Bereich der Erlebnismotivation ist allenfalls als oberflächlich zu bezeichnen oder bleibt rudimentär, wie KAGELMANN konstatiert (KAGELMANN, 2007, S.139).

⁸⁸ Urlaub kann definitionsbedingt nur in der Freizeit und somit in der Dispositionszeit stattfinden. Dennoch gibt es Unschärfen, wenn Arbeitszeit und Urlaub verbunden werden z.B. Auslandstätigkeit mit hohem Freizeitanteil oder angehängtem Urlaub, oder wenn im Urlaub teilweise gearbeitet wird (Vgl. Kapitel 2.3).

langt wäre wo, man Anfang der 1980er Jahre mit Einführung der Last-Minute-Reise begann und seit einigen Jahren wieder vehement bekämpft.

Ein Bereich, der von dieser Entwicklung ebenfalls profitieren könnte, sind die sogenannten Ersatz-Destinationen, die in der Diskussion um die Situation der Freizeitparks in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus gerückt sind. Die wesentliche Idee, die hinter der Entwicklung zur Ersatz-Destination steht, ist, die Besuchszeiten zu verlängern, um dadurch die Besucher länger an den Park zu binden und ihre Konsumausgaben zu erhöhen. Dies führt zu steigenden Umsätzen des Parks, weil vermehrte Ausgaben für Verpflegung, Souvenirs oder Hotelübernachtungen anfallen. Um die Wertschöpfung pro Gast zu erhöhen, bemühen sich große Freizeitparks darum, ihre Gäste nicht nur als Tages-Gäste zu betrachten, sondern durch diverse Maßnahmen Anreize zu schaffen, mehr als nur einen Tag im Freizeitpark zu verbringen¹⁵¹. So stellt ERLMICH in diesem Zusammenhang fest, daß inzwischen „schon rund zwanzig Parks Unterkünfte [anbieten], um Familien länger als nur einen Tag auf ihrem Gelände zu bespaßen. Die Palette reicht von Vier-Sterne-Themenhotels wie dem El Andaluz oder dem Colosseo im Europa-Park bis zu kanadischen Blockhäusern im Fort Fun Abenteuerland im Sauerland. Und das Übernachtungsangebot wächst, es wird vielseitiger und bunter (ERLMICH, 2011, o.S.)“.

Bevor überhaupt von Ersatz-Destinationen gesprochen werden konnte, stand im Vordergrund der Diskussion und aller dahingehenden marketingpolitischen Überlegungen die *natürliche* Destination, in der sich der Freizeitpark befindet. Man überlegte gemeinsam, wie man die natürliche Destination und den Freizeitpark zusammen bewerben und vermarkten könne, um die Attraktivität des Gesamtpakets zu steigern und die Verweilzeiten in der gesamten Destination zu verlängern.

Im Verlauf dieser Entwicklung ging man einen Schritt weiter und koppelte sich von der natürlichen Destination ab, als man erkannte, daß sich einige Freizeitparks aufgrund ihrer Größe, ihrer Ausstrahlung, ihres Nachfragepotentials, ihres vielfältigen Angebots, ihres Marketing- und PR-Potentials, aber auch aufgrund verändernder gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen sowie anderer Gründe so stark und deutlich von der natürlichen Destination abgrenzten, daß

¹⁵¹ Vgl. Brunner, der feststellt, daß die Freizeitparks „auf zusätzliche Übernachtungsgäste und Besucher [hoffen], die gleich mehrere Tage zwischen Achterbahn und Zirkuszelt Urlaub machen wollen. Der Großteil der insgesamt neun Parks plant deshalb eigene Hotels auf seinem Gelände und will selbst an den Übernachtungen verdienen“. Ob dieses Konzept für die Parks jedoch aufgeht, muß sich erst noch beweisen (BRUNNER, 2011, o.S.). Auch Dierig spricht davon, daß die Freizeitparks nach und nach aufrüsten und ihr Angebot erweitern, um sich so für die Gäste interessanter zu machen. Denn inzwischen nutzen sie immer mehr Kombinationsangebote und verbinden einen Freizeitparkbesuch mit einem Hotelaufenthalt (DIERIG, 2009, o.S.).

3.4 Klassifikation und Typisierung

Wie in Kapitel 3.3 ausgeführt wurde, ist inzwischen das Spektrum der Begrifflichkeiten für Freizeit- und Erlebniswelten unüberschaubar geworden, denn der Markt ist breit gefächert. Viele Unternehmen haben den Freizeit- und Erlebnisrend erkannt und ihr Angebot dementsprechend variiert oder durch „Erlebnis versprechende Elemente“ (Vgl. S.67) erweitert. Doch es läßt sich nicht so leicht feststellen, wo ein Freizeitpark aufhört und eventuell zu einem Themenpark wird, oder ab wann man nicht mehr von einer Ferienanlage sprechen kann, da gewisse Merkmale eines Center Parcs-ähnlichen Konzepts vorhanden sind. Eine allgemeingültige Klassifikation des Marktes und eine Typisierung der diversen Formen gibt es derzeit noch nicht. Dies scheint schwer zu erreichen, da sich die Parks ständig fortentwickeln und sich die technischen Möglichkeiten von Jahr zu Jahr rasant ändern. Insbesondere die zunehmende Computerisierung verschiebt die Grenze des Möglichen immer weiter nach oben (WACHTER, 2001, S.63; PASSET, 1999, S.9).

3.4.1 Klassifikation des Marktes der künstlichen Freizeitwelten

Bisherige Versuche der Typologisierung sind hauptsächlich enumerativ- oder deskriptiv-definitorischer Natur¹⁶⁷. Bisher ist eine allgemeingültige Definition der verschiedenen Ausprägungen von Angeboten im Freizeitpark-Sektor noch nicht vorgenommen worden. Für eine betriebswirtschaftliche oder marketingtechnische Auseinandersetzung mit dem Thema ist so ein Zustand jedoch höchst unbefriedigend, denn er bietet keine oder nur unvollständige Ansatzmöglichkeiten für Vergleiche und die Entwicklung allgemeingültiger Thesen oder Strategien, die später einmal von einem Objekt auf das andere übertragen werden können. Zusätzlich wird durch die ständige Bildung neuer Namen und Begriffe der Markt nur noch unübersichtlicher. Daher müssen Kriterien entwickelt werden – *konstitutive Merkmale* –, mit deren Hilfe es gelingt, einerseits aktuelle Parkmodelle, aber andererseits auch in Zukunft neu entstehende zu beschreiben und zu definieren. Ziel muß es deshalb sein, die diversen Ausprägungsformen der verschiedenen Parks zu typisieren, um dadurch eine Basis für nachfolgende wissenschaftliche Analysen und Bewertungen zu schaffen.

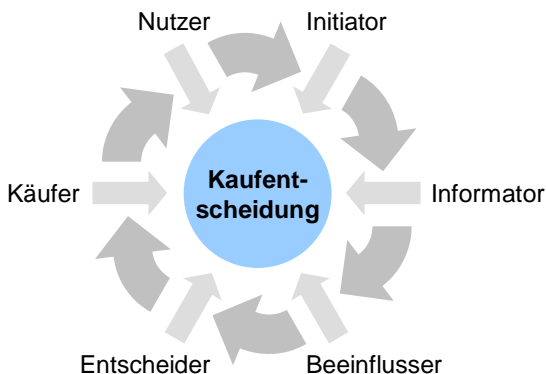
¹⁶⁷ Vgl. die Definitionen von Scherrieb S.111 und 116; Kagemann S.113 und 114.

dungen nach rechts verlagern, desto mehr steigt der Kollektivitätsgrad einer Kaufentscheidung und die Wahrscheinlichkeit eines Kaufprogramms sinkt. Der Kaufentscheidungstyp A ist gekennzeichnet durch ein habituelles und teils unbewußtes Verhalten. Es handelt sich dabei um Objekte des täglichen Bedarfs, die in Form einer *programmierten* bzw. erlernten Kaufentscheidung erworben werden. Eine Informationsverarbeitung findet kaum statt, und auch der Austausch mit den anderen Haushaltsmitgliedern ist sehr gering, so daß es sich hier auch um viele individuell und isoliert getroffene Entscheidungen handelt. Der Typ B trifft dagegen *echte* Kaufentscheidungen. Hier handelt es sich um komplexe Objekte, deren Erwerb oder Wahrnehmung meist mit einer Diskussion im Haushalt verbunden ist wie beim Kauf eines Autos, der Planung einer Urlaubsreise oder dem Besuch eines Freizeitparks, sagesehen liegt kaum ein oder kein Kaufprogramm vor. Es werden hier sowohl finanzielle als auch zeitliche Ressourcen gebunden, und die verschiedenen Haushaltsmitglieder kennzeichnen sich dadurch, daß das betreffende Objekt von unterschiedlicher Bedeutung für ihr individuelles Konsumsystem ist. Der Mischtyp unterscheidet sich dadurch, daß die Käufer über vorgefertigte Programme verfügen, die ein relativ schnelles Abgleichen von Informationen und Alternativen gewährleisten, um dann zu einer Kaufentscheidung zu gelangen. In diesem Fall wird auch von *adaptiver* Kaufentscheidung gesprochen.

4.1.3 Kaufentscheider

Der Prozeß der Kaufentscheidung hängt in hohem Maße von den involvierten Parteien ab, die je nach Abhängigkeit vom Kaufentscheidungstyp verschiedene Funktionen oder Ansprüche innehaben können.

Abbildung 17: Zusammenhang involvierter Parteien im Kaufentscheidungsprozeß



Quelle: eigene Darstellung

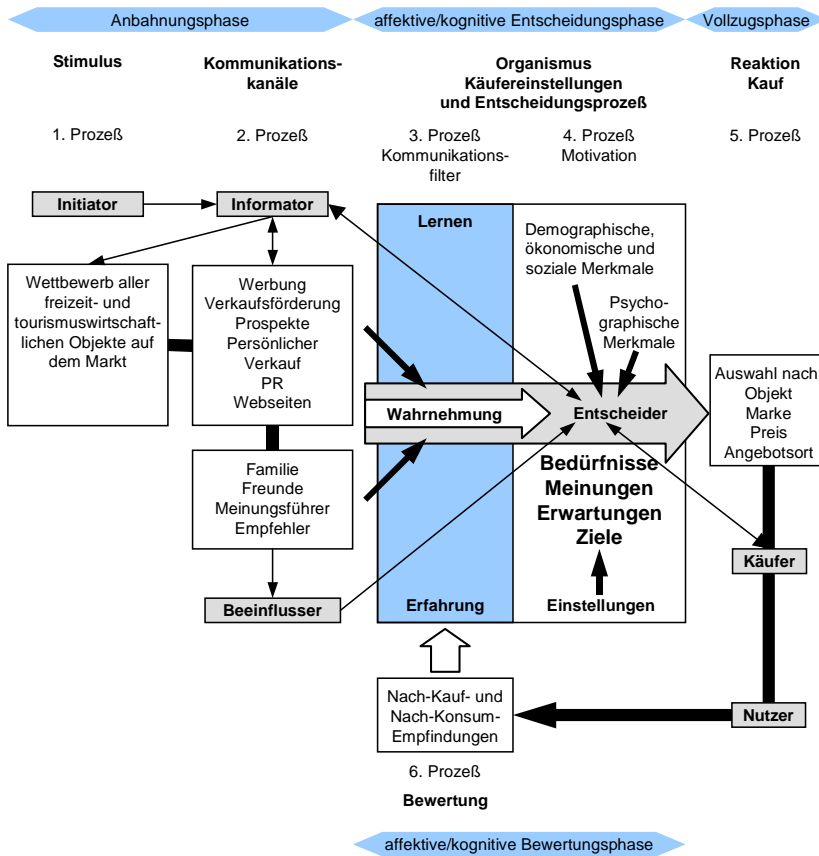
Je mehr Parteien in einen solchen Prozeß involviert sind, desto komplexer wird er und um so mehr unterschiedliche Entscheidungsträger gibt es. Dabei kann man in sechs Entscheidungsträgerrollen differieren (Abbildung 17).

Zuerst gibt es den *Initiator*, der sich – aus welchen Gründen auch immer – für ein Objekt interessiert und daher den Erwerb vorschlägt (z.B. Besuch eines Erlebnisparks). Dann gibt es die *Informatoren / Informationssammler* (Informer), die im Vorfeld möglichst viele Daten und Fakten über das Objekt zusammentragen, um den anschließenden Entscheidungsprozeß optimal zu unterstützen (z.B. Prospekte sammeln, im Web recherchieren zur Auflistung aller Action-Elemente des Parks). Die *Beeinflusser* (Influencer), sind meist Personen, die entweder den Kaufakt per se nicht durchführen können oder dürfen (z.B. Kinder), trotzdem aber ein gehöriges Maß an Eigeninteressen am Erwerb des entsprechenden Objekts haben (z.B. Urlaub oder Besuch eines Freizeitparks) oder Personen, die mit Erfahrungswissen (Freunde, Verwandte) zur Verfügung stehen und den Kaufentscheidungsprozeß versuchen in die eine oder andere Richtung zu lenken. Es kann sich aber auch um externe Meinungsführer handeln, die eine öffentliche Empfehlung abgeben (z.B. Film- oder Sportstars, die den Erlebnispark speziell empfehlen). Neben den Beeinflussern gibt es die *Entscheider* (Decider), die aus der Zahl, der in Frage kommenden Vergleichsobjekte und auf Grundlage der eigenen Meinung sowie der Meinung der Beeinflusser und aller gesammelten Informationen eine gezielte Entscheidung treffen, die dann auch von allen mitgetragen wird. Die Person des Entscheiders und Käufers kann zusammenfallen, doch gibt es auch Fälle, wo es einen Entscheider und einen *Käufer* (Buyer) gibt. Dies läßt sich z.B. im freizeit- und tourismuswirtschaftlichen Bereich finden, wenn die Entscheidung eines Haushaltes von der Frau bzw. Mutter (in Position einer Hausfrau) getroffen wird, aber der Mann der eigentliche Käufer der Leistung ist (Vgl. S.147). Zu guter Letzt kann noch in den oder die *Nutzer/Anspruchsnehmer* (User) unterschieden werden, die auch nicht immer in den Entscheidungsprozeß involviert aber davon betroffen sind (z.B. Familienurlaub).

Aus Sicht des Marketings ist es nicht nur wichtig zu wissen, wer Entscheider und wer Käufer ist, sondern auch die Beeinflusser oder Nutzer spielen eine besondere Rolle. In Familien sind es bezüglich der Freizeitgestaltung häufig die Kinder, die ihre Eltern beeinflussen, insbesondere dann, wenn es sich um sogenannte Leistungsversprechen wie Eintrittskarten handelt (MEFFERT/BRUHN, 2003, S.106; KOTLER/BLIEMEL, 1999, S.333f). Generell hängt die Mitentscheidung von Kindern im wesentlichen von ihrem Alter ab. Während Kleinkinder (drei bis zwölf Jahre) hauptsächlich Einfluß ausüben auf Objekte, die für sie von eigenem Nutzen sind (Spielsachen, Süßigkeiten), kommt Jugendlichen bereits eine deutlich größere, kaufanregende Einflußnahme zu, indem sie ihre Eltern mit zusätzlichen Informationen versorgen, sie um einen Kauf bitten oder

aber durch Verweigerungshaltungen gewisse Kaufentscheidungen erzwingen (MEFFERT, 1998, S.126; PEPELS, 1996, S.148)¹⁹³.

Abbildung 18: Integratives Kaufentscheider-S-O-R-Modell



Quelle: eigene Zusammenstellung und Erweiterung in Anlehnung an Middleton, 2003, S.77

Abbildung 18 stellt ein weiterentwickeltes, integratives Kaufentscheider-S-O-R-Modell (Totalmodell) dar, in dem der Einfluß der sechs verschiedenen Kaufentscheider auf den Verhaltensprozeß berücksichtigt wurde und entsprechend abgebildet wird. Dabei wird unterschieden in die Anbahnungsphase, die affektive und kognitive Phase, die sich im Organismus abspielt und einmal Entscheidungs- und einmal Bewertungs- bzw. Reflexionscharakter (Vgl. S.62) besitzt, sowie die Vollzugsphase, die durch den Kauf und die Nutzung des Objekts gekennzeichnet ist. Alle drei Phasen greifen ineinander über und können

¹⁹³ Mehr zum Einfluß von Kindern und Jugendlichen im Kaufentscheidungsprozeß bieten Hilger (1981), Douglas (1983) oder Mayer/Boor (1988).

1977, S.97ff)²²⁶, da nur alle drei Aspekte zusammen ein einheitliches und für das Konsumverhalten relevantes Bild geben. Die *generelle Einstellung*, die auch als unspezifische Einstellung bezeichnet wird, bezieht sich auf die grundlegende Haltung gegenüber einem Objekt, wie z.B. der Bedeutung des Urlaubs und der Freizeit, Aufgeschlossenheit gegenüber Trends, Bedeutung der Qualität etc. Eine Marktsegmentierung auf Basis der allgemeinen Einstellung wäre daher nicht hilfreich, um Prognosen für ein Konsumverhalten hinsichtlich eines bestimmten Objekts abzuleiten, da allgemeine Einstellungen eher von übergeordneter Natur sind und allgemeine Verhaltensaktionen bzw. -reaktionen beschreiben. So kann von einem als sparsam eingestuften Konsumenten nicht automatisch auf einen Nicht-Besucher von Freizeitparks geschlossen werden. Denn wegen seiner allgemeinen Einstellung zum Thema Geld bzw. Konsumausgaben, können keine validen Ableitungen hinsichtlich seiner Preisbereitschaft gegenüber einem kostenintensiven Freizeitparkbesuch getroffen werden. Ein deutlich größerer Bezug zum Kaufverhalten wird durch Berücksichtigung der *objektspezifischen Einstellung* erreicht. Objektspezifische Einstellungen beziehen sich z.B. auf die Einstellung gegenüber Freizeitparks, Cluburlaube oder Videospiele. FRETER spricht den objektspezifischen Einstellungen die größte Kaufverhaltensrelevanz zu, weshalb er fordert, daß zur Aufdeckung wirklich relevanter, objektspezifischer Eigenschaften die Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Verhaltensrelevanz gleichermaßen gemessen werden muß (FRETER, 1983, S.75). Die *nutzenerwartungsspezifische Einstellung* beschreibt die Bedeutung, die Personen den einzelnen Merkmalen eines Objekts beimessen, und bestimmt aus der Summe der einzelnen Einstellungen eine Gesamteinstellung gegenüber dem Objekt. Zum Beispiel könnte gemessen werden, welche Einstellung eine Person gegenüber Achterbahnen, Kinderkarussells, 3D-Kinos, Tiergehege, GoCarts etc. hat, um daraus eine Gesamteinstellung gegenüber dem Freizeitpark zu ermitteln (kompositionelles Verfahren Vgl. S.219). Werden Märkte auf Basis aller drei Kriterien segmentiert, erhöht sich die Aussagekraft für das Marketing. Zur Messung von Einstellungen bieten sich Einstellungsskalen, Polaritätenprofile oder semantische Differentiale an, deren Ergebnisse über mehrdimensionale Bewertungsmodelle dann soweit verdichtet werden, daß sie in einem Einstellungswert wiedergegeben werden können. Abbildung 31 zeigt schematisch die Konstruktion und den Ablauf der Messung von Einstellungswerten über mehrere Ebenen. Als bekanntestes Modell zur Messung von Einstellungswerten sei an dieser Stelle auf FISCHBEIN (1967) verwiesen, der davon ausgeht, daß es einen funktionalen Zusammenhang zwischen der Einstellung eines Individuums zu einem ausgewählten Objekt und der kognitiven und affektiven Beurteilung bzw. Bewertung des Objekts gibt. Aufgrund der fort-

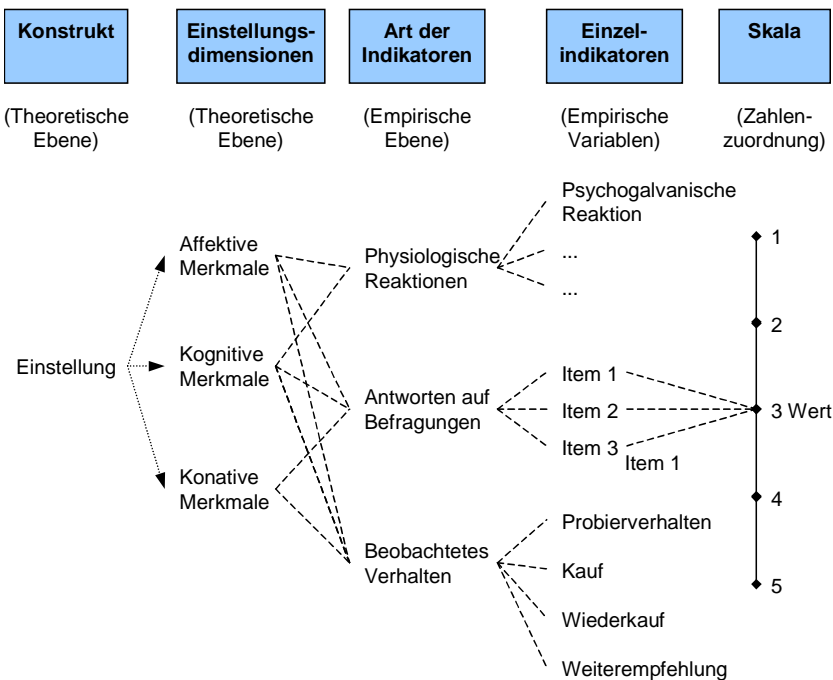
²²⁶ Exakt benennt Böhler die drei Komponenten: (1) *generelle*, (2) *angebotspezifische Einstellungsmesswerte in bezug auf die Produktfeld-Segmentierung* (objektspezifische Einstellung) sowie (3) *angebotspezifische Einstellungsmesswerte in bezug auf die Benefit-Segmentierung* (nutzenerwartungsspezifische Einstellung) (BÖHLER, 1977, S.97ff).

5 Verfahren der Marktsegmentierung

Dominik Rossmann

schreitenden Computerisierung ist in den letzten Jahren die Untersuchung und Auswertung eines solch komplexen Konstrukts wie der Einstellung entscheidend vorangebracht worden (MIDDLETON, 2003, S.116). Bei der Messung der objektspezifischen Einstellungen sollten idealtypische Einstellungen in jedem Fall berücksichtigt werden, denn dahinter steht die Annahme, daß Konsumenten ihre Einstellung im Abgleich mit einem idealtypischen Objekt ihrer Vorstellung bilden (TROMMSDORFF, 1977, S.73; FRETER, 1983, S.72). Je kleiner die Differenz zwischen der Idealvorstellung und der realen Beurteilung eines Objekts ist, desto positiver wird das Objekt vom Konsumenten wahrgenommen und desto besser ist seine objektspezifische Einstellung. Konsumenten mit ähnlichen Einstellungen, gegründet auf solchen Idealvorstellungen, bilden dann wiederum ein in sich homogenes Marktsegment, welches interessante Ansatzmöglichkeiten für die Ausgestaltung der Marketingmaßnahmen liefert (ULM, 1978, S.160ff).

Abbildung 31: Vom theoretischen Konstrukt zum Skalenwert



Quelle: nach Meffert, 1998, S.115

	Porter (1987)	Aaker (1989)	Kreikebaum (1989)	Meffert (1994)	Kotler / Bliemel (1999)
Definition/ Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerbsanalyse ▪ Branchenstrukturanalyse ▪ Konkurrenzanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurrenzanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerbsanalyse: Defining the business ▪ Konkurrenzanalyse ▪ Branchenstrukturanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerbsanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse von Branche und Wettbewerbern
Identifikation von Wettbewerbern		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus Kundensicht ▪ Aus Branchensicht ▪ Potentielle Konkurrenten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktuelle Konkurrenten ▪ Potentielle Konkurrenten 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchenkonzept ▪ Marktkonzept
strukturelle Komponenten des Wettbewerbs	<p>„Triebkräfte“:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rivalität ▪ Lieferanten ▪ Abnehmer ▪ Neue Anbieter ▪ Ersatzprodukte 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triebkräfte (Porter) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triebkräfte (Porter) ▪ Marktform ▪ Marktstadium ▪ Gleichgewicht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triebkräfte (Porter)
Faktoren der Wettbewerbsstärke	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahl der Wettbewerber ▪ Branchenwachstum ▪ Fix- und Lagerkosten ▪ Differenzierung ▪ Ein/Austrittsbarrieren Kapazitäten ▪ Heterogenität ▪ Preisempfindlichkeit ▪ Staatliche Vorschriften 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahl der Wettbewerber ▪ Branchenwachstum ▪ Fix- und Lagerkosten ▪ Differenzierung ▪ Ein/Austrittsbarrieren ▪ Kapazitäten ▪ Heterogenität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markteintrittsbarrieren ▪ Differenzierungsgrad ▪ Branchenwachstum ▪ Konzentrationsgrad der Abnehmer/ Zulieferer ▪ Marktanteilsverhältnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahl der Anbieter ▪ Differenzierungsgrad ▪ Ein/Austrittsbarrieren ▪ Kostenstrukturen ▪ Vertikale Integration ▪ Globalisierung
Konkurrentenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annahmen/ Ziele ▪ Strategien ▪ Fähigkeiten ▪ Reaktionsprofil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken/ Schwächen ▪ Ziele/ Annahmen ▪ Organisation/Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergleich des Unternehmens mit Hauptkonkurrenten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcen/ Fähigkeiten ▪ Annahmen/ Ziele ▪ Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategien ▪ Ziele ▪ Stärken/ Schwächen ▪ Reaktionsprofil
Wichtige Faktoren der Konkurrentenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wachstum/ Anpassung ▪ Organisation ▪ Geschichte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Größe/ Wachstum ▪ Profitabilität ▪ Kostenstruktur ▪ Ein/ Austrittsbarrieren 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wachstum/ Anpassung ▪ Regionale Unterschiede ▪ Wertvorstellungen ▪ Organisationsstruktur 	

Tabelle 25: Konzepte der Wettbewerbsanalyse im Vergleich

Quelle: eigene Darstellung

Die vierte Triebkraft bilden *potentielle neue Anbieter*, für deren Aufkommen die Höhe der Markteintrittsbarrieren, die Profitabilität des Produkts und das aktuelle Marktwachstum bedeutsam ist. Letztes wichtiges Element sind *potentiell-*

LEVITT bereits in den 1960er Jahren postulierten „Marketing-Kurzsichtigkeit“ führen, da man Gefahr läuft, bei einer Konzentration auf die zwei Dimensionen „Objekte und Markt“ die Kundenbedürfnisse und eine mögliche Marktentwicklung und -dynamik zu vernachlässigen (LEVITT, 1960, S.45ff). Dieser berechnete Kritikpunkt wurde aufgegriffen und in die Thematik um die Geschäftsfeldabgrenzung in Form einer dritten Dimension, nämlich der Technologiekomponente, integriert, da bald Einigkeit darüber bestand, daß der technische Fortschritt und dessen Nutzung als ein zentraler Wettbewerbsfaktor betrachtet werden muß (PORTER, 1983, S.23). Erst durch das Aufgreifen technologischer Entwicklungen ist es Unternehmen möglich, die Bedürfnisbefriedigung von Abnehmern zu verbessern und darüber hinaus die eigenen Prozesse zu optimieren und zu rationalisieren. Schließlich ermöglicht der technische Fortschritt auch die Erschließung von bis dahin unbekanntem oder unerreichbarem, neue Zielgruppen.

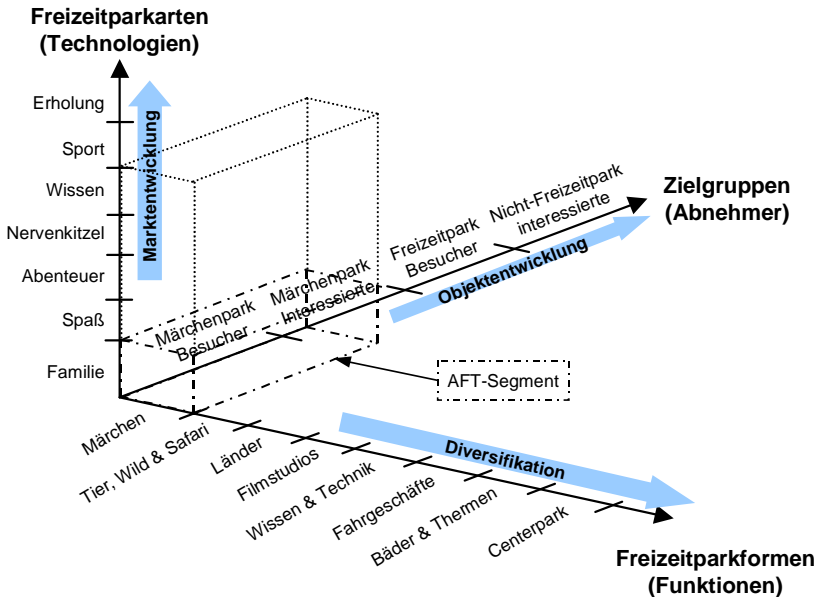
6.2.1.2 Dreidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung

ABELL war der erste, der die zweidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung um die angewendeten Technologien erweiterte und insgesamt neu strukturierte in die drei Dimensionen

- Potentielle Abnehmergruppen,
- Abnehmerfunktionen und
- verwendbare Technologien,

die aber alle getrennt zu berücksichtigen seien (ABELL, 1980, S.18 und S.169ff; MEFFERT, 1994, S.32; KÖHLER, 1993, S.10). ABELLS Ansatz besteht darin, daß er die zuvor als Märkte bezeichnete Dimension nun bedarfs- und problemorientierter beschreibt und bereits in Richtung Zielgruppe führt, d.h., stärker personalisiert in z.B. Nicht-Interessierte, Interessierte, Wenig-Nutzer, Viel-Nutzer. Bezogen auf Variablen wie den Bedarf oder ein potentielles Kaufverhalten sollten die potentiellen Abnehmergruppen bereits zu in sich homogenen Teilmärkten segmentiert sein. Dabei empfiehlt sich eine erste grobe Segmentierung nach beobachtbaren und äußeren Kriterien, bevor tiefer in die Zielgruppensegmentierung (Vgl. Kapitel 5) eingestiegen wird (FRANK et al., 1972, S.94ff). Die Dimension der Objekte betrachtet ABELL nun als Funktion, da die Objekte dazu geschaffen sind, bestimmte Bedürfnisse der potentiellen Abnehmer zu befriedigen. Die Dimension der verwendeten Technologie – die Abnehmerfunktionen zu erfüllen haben – bezieht sich dabei auf die den Unternehmen zur Verfügung stehenden Technologien und Methoden. Technologien sind somit nichts anderes als Formen der Problemlösung (Abbildung 55). Ob die Problemlösung allerdings gelingt und bedürfnisangemessen ist, sollte aus Sicht der potentiellen Abnehmergruppen beurteilt werden (ABELL, 1980, S.172).

Abbildung 55: Dreidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung eines Freizeitparks



Quelle: eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Meffert, 1998, S.237

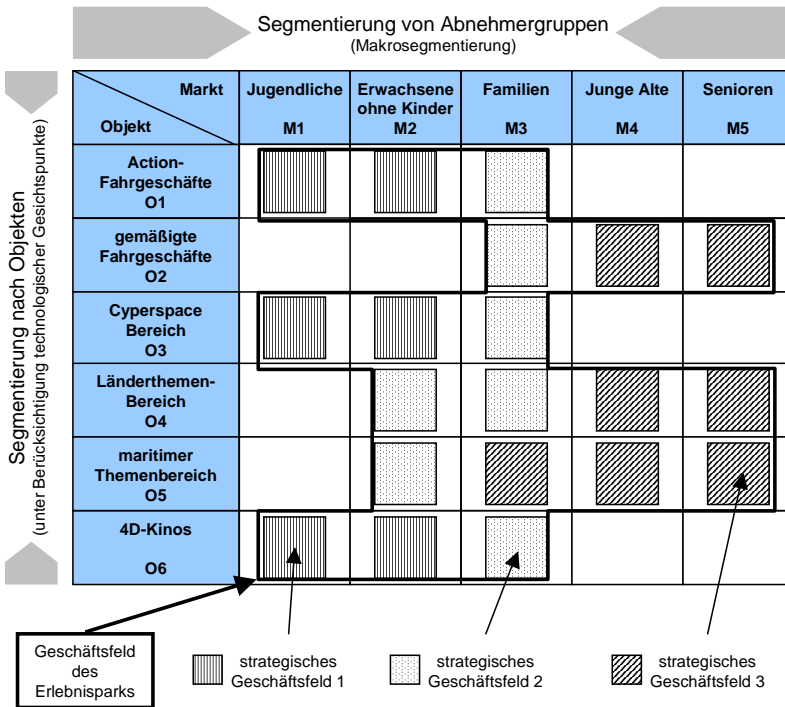
MEFFERT verweist darauf, daß sich die dreidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung besonders in Investitionsgütermärkten als probat darstellt, warnt jedoch davor, daß die dann zu untersuchenden *Abnehmer-Funktions-Technologie-Segmente* (AFT-Segmente) mit einer zunehmenden Differenzierung der Dimensionen exponentiell anwachsen und somit das Management eines Unternehmens bald überfordern würde, da eine zu große Zahl von Analyseeinheiten anfällt (MEFFERT, 1991, S.99). KRUPS begegnet diesem Problem mit dem Vorschlag einer sukzessiven Vorgehensweise bei der Auswahl und Bewertung geeigneter AFT-Segmente, um so als Ergebnis das bestgeeignete Geschäftsfeld zu finden. Allerdings ist hier Klarheit zu schaffen, in welcher Reihenfolge und mit welcher Gewichtung die einzelnen Dimensionen zu berücksichtigen sind (KRUPS, 1985, S75ff). BECKER stützt sich bei der Geschäftsfeldabgrenzung unter anderem auf HINTERHUBER (1977) und DUNST (1979). So sieht er die spezifischen Abgrenzungskriterien strategischer Geschäftsfelder darin begründet, daß es ein eindeutiges und dauerhaftes Kundenproblem gibt, aus dem sich spezifische Produkt-Markt-Kombinationen ergeben. Ähnlich wie bei ABELL müssen diese Produkt-Markt-Kombinationen in sich homogen und untereinander heterogen sein hinsichtlich der Aspekte Kundenbedürfnisse, Marktverhältnisse sowie Kostenstruktur. Darüber hinaus müssen die Produkt-Markt-Kombinationen autark sein und die Planung und Realisation eigener Strategien erlauben und sie müssen in der Lage sein, Wettbewerbsvorteile auszunutzen oder aufzubauen, um sich so gegenüber der Kon-

kurrenz positionieren zu können (BECKER, 2006, S.419; HINTERHUBER, 2004b, S.149; DUNST, 1979, S.56ff).

6.2.2 Komplexitätsreduktion bei der Geschäftsfeldabgrenzung

Die Abgrenzung von Geschäftsfeldern kann sich aufgrund der angesprochenen Komplexität – besonders bei dreidimensionalen Matrizen – schnell aufblähen, ein Management überfordern und somit ineffizient sein. Daher ist es häufig ratsam bei der Geschäftsfeldabgrenzung bewußt eine Komplexitätsreduktion vorzunehmen (KÖHLER, 1981, S.273).

Abbildung 56: Geschäftsfeldentscheidungen am Beispiel eines Erlebnisparks

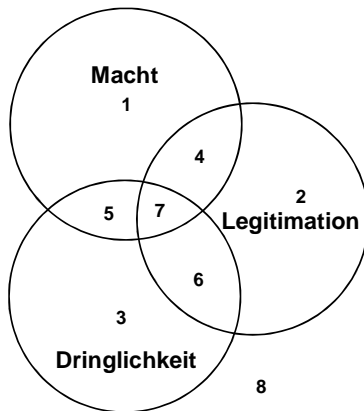


Quelle: eigene Zusammenstellung nach Meffert, 1991, S.97

BECKER spricht von sogenannten Segmentierungs-Heuristiken, die zwar vom Prinzip her der klassischen Marktsegmentierung entsprechen, aber im Gegensatz zu dieser nicht nur eine ausschließliche Außenbetrachtung darstellen, sondern „eine von außen nach innen gerichtete Betrachtungsweise (BECKER, 2006, S.419f)“, um dadurch auch interne Potentiale des Unternehmens mit in Betracht zu ziehen. MEFFERT schlägt eine Reduktion zurück auf zwei Dimensionen

S.290)“. Als Beispiel führt er die Genforschung in Deutschland an, die aufgrund der fehlenden Akzeptanz der inländischen Anspruchsgruppen einfach ihre Forschung ins Ausland verlegte, wodurch vom Thema abgelenkt wurde und dies letztendlich auch zur Beendigung der Debatte führte. Gleichwohl weist er aber daraufhin, daß durch die zunehmende Globalisierung solche Manöver immer schneller aufgedeckt und als Täuschungsversuch enttarnt werden können, was zu einem noch stärkeren Akzeptanzverlust und langfristigen Schaden führen kann (MEFFERT, 1998, S.290). Für Freizeitparks bietet sich die Ausweichstrategie nur begrenzt an, da aufgrund der Standortfixierung des Parks auftretende Probleme mit den Anspruchsgruppen nur schwer „auszulagern“ sind. Möglich wäre hier durch Presse- und Lobby-Arbeit von einem Konfliktthema abzulenken, indem bewußt auf andere, positive Aspekte hingewiesen wird. Auch könnte man die reklamierenden Anspruchsgruppen bei der Ausgestaltung eines anderen Projekts bewußt hinzuziehen und mitwirken lassen, um auf diese Weise vom eigentlichen Konfliktpunkt abzulenken und um die Ressourcen der Anspruchsgruppen durch die anderen Maßnahmen auszureizen.

Abbildung 71: Qualitative Klassifikation von Anspruchsgruppen



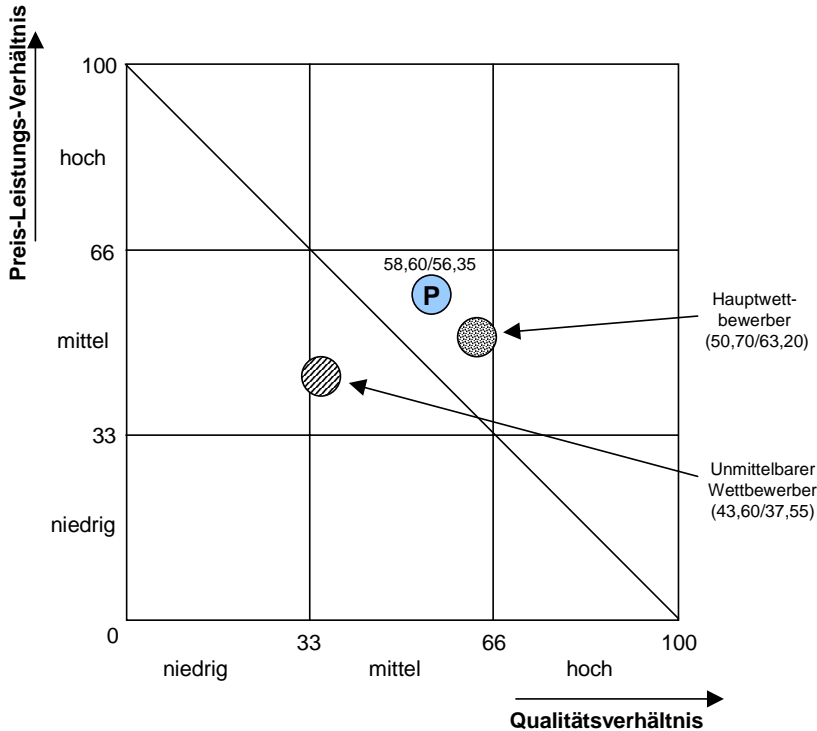
Quelle: Mitchell, 1997, S.872

Je nachdem welches Strategiemuster berücksichtigt wird, gilt es seitens des Freizeitparks in jedem Fall zu klären, wie die Stärke des eigenen Unternehmens in der Region eingeschätzt werden kann. Auch sollten die entsprechenden Anspruchsgruppen in regelmäßigen Abständen klar definiert und auf ihre gesellschaftliche Stärke hin bewertet werden. Ein sehr interessantes Modell zur Beschreibung und Bewertung von Anspruchsgruppen hat MITCHELL (1997) vorgestellt. Dieses Modell klassifiziert Anspruchsgruppen gemäß den drei Eigenschaften *Macht*, *Legitimation* und *Dringlichkeit* (Abbildung 71). So wird eine Anspruchsgruppe, wenn ihr alle drei Attribute zugesprochen werden kann (7), als sehr wichtig („highly salient“) für das Unternehmen und somit als stark klassifiziert. Das Auftreten von zwei der drei Attribute (4, 5 und 6) macht eine

Dominik Rossmann

te, um gegebenenfalls kleine Schwächen auszugleichen. Auch in bezug auf die relative Qualität steht der unmittelbare Wettbewerber signifikant schlechter da.

Abbildung 80: Preis-Leistungs-Qualitäts-Matrix für zwei Wettbewerber am Beispiel eines Erlebnisparks

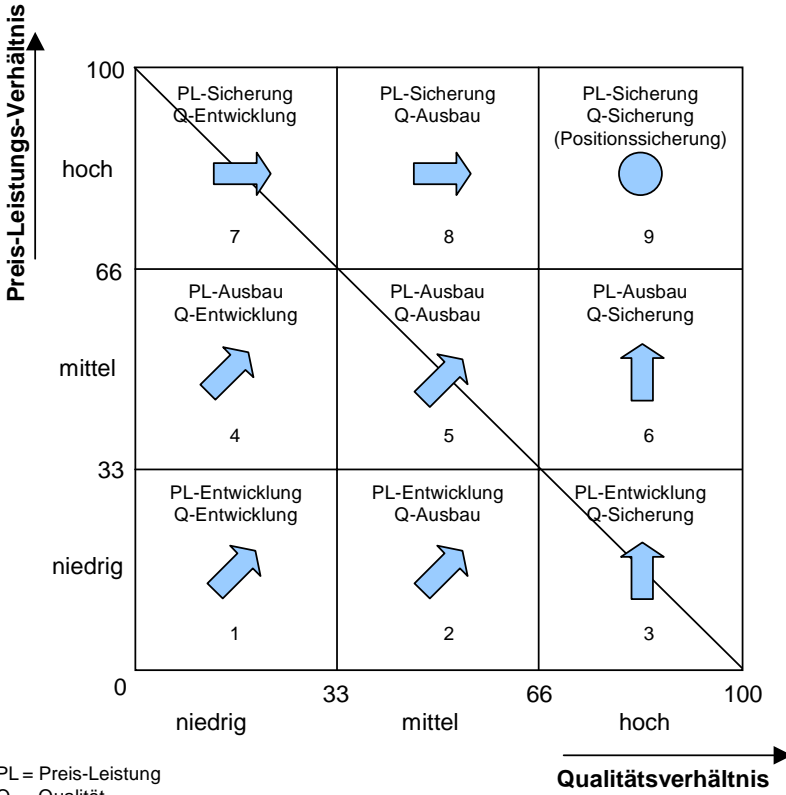


Quelle: eigene Darstellung

Aus Abbildung 81 lassen sich die Normstrategien entnehmen, die sich je nach Positionierung in der Qualitäts- und Preis-Leistungs-Matrix ergeben. Dabei ist das obere rechte Feld (9) die anzustrebende Zone. In diesem Sektor gilt es, die hervorragende Position durch entsprechende Marketingmaßnahmen zu sichern. Sowohl das ausgezeichnete Preis-Leistungs-Verhältnis als auch die ausgezeichnete relative Qualität bieten sich hier für Marktstimulierungsmaßnahmen an. So können bei einer Positionierung in diesem Feld die unterschiedlichen Marktschichten (Vgl. S.336) sowohl über die Preisargumentation als auch über die Qualitätsdimension oder Mischformen stimuliert werden und bieten dem Unternehmen somit den größten Spielraum innerhalb der Marktstimulierungsstrategien. Feld Eins zeichnet sich durch eine schwache qualitative Positionierung und ein unattraktives Preis-Leistungs-Verhältnis aus. Marktstimulierungsstrategien für Positionen in diesem Sektor sind schwierig, da weder über die Präferenz gearbeitet werden kann noch über Preis-Mengen Strategien. Daher emp-

fieht sich für dieses Feld die Qualität signifikant zu erhöhen oder das Preis-Leistungs-Verhältnis durch eine Anreicherung von interessanten Zusatzleistungen bei gleichbleibendem Preis attraktiver zu gestalten. In beiden Fällen handelt es sich um eine *Entwicklungsstrategie*.

Abbildung 81: Grundschemata zur Preis-Leistungs-Qualitäts-Matrix und typische Normstrategiezonen



Quelle: eigene Darstellung

Diese strategischen Investitionsmaßnahmen können dann bereits durch entsprechende Marketingmaßnahmen flankiert und kommuniziert werden, so daß nicht erst das Ende entsprechender Investitionsmaßnahmen abgewartet werden muß. Tendenziell streben alle Positionierungen der Sektoren in Richtung Sektor Neun, doch verläuft ein solches Vorgehen nicht immer komplikationslos, da der Markt bzw. die Wettbewerber auf Maßnahmen zur Steigerung des Preis-Leistungs-Verhältnisses bzw. der Qualitätsverbesserung häufig sehr schnell reagieren, bevor die entsprechenden Positionsgewinne unter strategischen Gesichtspunkten marktstimulierend umgesetzt werden konnten. Außerdem besteht die Gefahr des kontinuierlichen kostentreibenden Trading-Ups (Vgl. S.339),

denn je mehr Unternehmen in Richtung Sektor Neun wandern und sich dort positionieren, desto weniger objektive Differenzierungen bestehen zwischen den Unternehmen, so daß die relativen Stärken an Bedeutung verlieren. Abnehmer „gewöhnen“ sich schnell an „liebgewonnene“ Standards und plötzlich ist das, was z.B. vor einiger Zeit noch für ein überdurchschnittlich starkes Abschneiden bei der relativen Qualität sorgte, allgemeiner Marktusus und wird nicht mehr als außergewöhnliche Stärke wahrgenommen (Vgl. Erlebnistoleranz S.70). Somit unterliegt der Markt einer allmählichen Transformation und der ursprüngliche Sektor Neun verschiebt sich und bildet als Sektor Eins eine neue Ausgangsbasis für Marktveränderungen. Analoges gilt auch für das Preis-Leistungs-Verhältnis, da auch dieses durch die Kunden ständig neu bewertet und darüber hinaus durch ständige Preismaßnahmen im Markt unterminiert wird. Je nachdem wie hoch die Ausprägung der Dimensionen Qualität oder Preis-Leistung ist, empfehlen sich verschiedene Strategiemuster.

Entwicklungsstrategien kommen dann zum Tragen, wenn die Ausprägung einer Dimension nur als niedrig bezeichnet werden kann (Abbildung 81). Dann sind qualitätssteigernde oder Preis-Leistungs-optimierende Investitionsmaßnahmen erforderlich. Das heißt, diese Maßnahmen hat das Unternehmen bisher vernachlässigt oder es hat in diesem Bereich bisher kaum agiert und hält deshalb eine relativ schwache Position inne. Es empfiehlt sich aus marketingstrategischer Sicht ein Vorgehen bzw. ein erhöhtes Engagement, um Wettbewerbsvorteile zu erringen. Entwicklungsstrategien sind meist mit deutlichen Investitionen bzw. einem erhöhten finanziellen Aufwand verbunden, da strategische Geschäftsfelder oder Unternehmensbereiche umstrukturiert oder neu aufgebaut werden müssen, um den strategischen Zielen und Anforderungen zu entsprechen. Da diese Entwicklung Zeit in Anspruch nimmt, muß das Unternehmen über einen längeren Zeitraum auch entsprechende Investitionsmaßnahmen aufrechterhalten können. Denn um sich relativ zu verbessern, müssen Wettbewerber überholt werden. Aufgrund der allgemeinen Marktdynamik und der Tatsache, daß sich Wettbewerber dagegen wehren, ist finanzielle Ausdauer gefragt.

Ausbaustrategien sind dann von Relevanz, wenn eine Dimensionsausprägung mittlere Werte zeigt. Das bedeutet, daß in diesen Zonen bereits eine ausgewogene relative Positionierung besteht, die durch weitere Investitionen jedoch vorteilhaft vorangetrieben werden kann. Das Geschäftsfeld besitzt also eine solide Ausgangsbasis, um sich in diesen Zonen qualitativ weiterzuentwickeln. Die Investitionen für die Ausbaustrategien nehmen weniger Ressourcen in Anspruch als die Entwicklungsstrategien, da häufig auf bereits Bewährtes zurückgegriffen werden kann. Gleichwohl sind marktforscherische Maßnahmen zu empfehlen, um der Marktdynamik Rechnung zu tragen und um Trends und Entwicklungen aufzuspüren. Unternehmen, die auf die Ausbaustrategie verzichten und sich nicht weiterentwickeln, laufen schnell Gefahr, von Wettbewerbern überholt zu werden. Dann fallen sie im relativen Vergleich auf ein niedriges Niveau zurück und müssen die erhöhten (Re-)Investitionen für eine Entwicklungsstrategie in Kauf nehmen. Ebenfalls gefährlich ist es, nur „das Nötig-

ÜBER DEN AUTOR



Dominik Rossmann studierte BWL an der Universität München mit den Schwerpunkten Produktion, Controlling und Marketing sowie Arbeits- und Organisationspsychologie im Nebenfach und promovierte an der Katholischen Universität Eichstätt.

Seit Mitte der 1990er Jahre ist er unter anderem als Dozent an der Katholischen Universität in Eichstätt tätig, an der Hochschule München im Fachbereich Tourismus sowie als Gastdozent an weiteren Hochschulen im In- und Ausland.

Seit 1992 ist er Geschäftsführer von Ulysses und unterstützt national wie international Unternehmen als Berater. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten zählen die strategische Unternehmensführung, die Personalentwicklung, Positionierungs- und Markenentwicklungsprogramme sowie die Qualitätssicherung und -standardisierung.

www.ulysses.de

www.web-tourismus.de

www.osst.eu

www.mosquam.de

STICHWORTVERZEICHNIS

- Achterbahn 4, 61, 63, 71, 167, 209, 223, 296, 325
- AIO-Ansatz 231, 235, 245
- Aktivierung 60, 93, 164, 221
- physische 131, 134, 136
 - psychische 131, 136
- Alleinsein *Siehe* Einsamkeit
- Alleinstellungsmerkmal 220, 350, 352
- Analyse
- Chancen-Risiken- 268, 269, 309, 313
 - Erfahrungskurven- 418
 - Konkurrenz- 285, 298, 357, 397
 - Lebenszyklus- 309, 418
 - Leistungsstruktur- 379, 383
 - Lücken- 291, 292, 295
 - Nutzwert- 372
 - Portfolio- 310, 311, 317, 373
 - Potential- 192, 311
 - Preis-Leistungs- 383, 385
 - Preisstruktur- 379
 - Qualitäts- 383, 386
 - Ressourcen- 269, 311
 - Risiko- 192
 - Situations- *Siehe* Situationsanalyse
 - Standort- 289, 345
 - Stärken-Schwächen- 268, 269, 309, 312
 - SWOT- 265, 268, 309, 310, 311, 312, 313, 315, 325, 326, 417, 428
 - Umfeld- 309, 319, 374
 - Umwelt- 304, 310, 312
 - Unternehmens- 309, 374, 414
 - Wettbewerbs- 298, 299, 301
- Ankermieter 122
- Anreisedauer *Siehe* Anreisezeit
- Anreisezeit 183, 184, 188, 309
- Ansichten 30, 91, 160, 167, 191, 363, 412
- Ansoff-Matrix 295, 296, 297
- Anspruchsgruppen 302, 343, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 429
- marktbezogene 364
 - nicht-marktbezogene 364
- Antike 9, 10, 102
- Appetenz 212, 213
- Arbeit 8, 9, 10, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 28, 34, 38, 39, 70, 82, 165, 232, 270, 284
- Freizeit-Paradoxon 22
- Arbeits
- ethos 12, 16, 22, 33, 34
 - lose 17, 247
 - markt 6
 - plätze 39, 112
 - prozesse 73
 - stunden 27
 - tage 11
 - verhalten 12, 30
 - welt 30
 - zeit 10, 11, 12, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 36, 38, 84, 424, 429
 - zeit,tarifliche 26, 31
 - zeit,tatsächliche 26, 29, 31, 45
 - zeiterhöhung 24
 - zeitflexibilisierung 17, 33
 - zeitmodelle 31
 - zeitverkürzung 12, 22, 23, 28, 29, 32
- Assoziationstest 234
- Aufenthaltsdauer 86, 110, 122, 172, 255, 256, 257
- Ausländeranteil 7
- Aversion 212, 213
- Badeparks 98, 113, 114, 119, 134, 136, 137, 176, 212, 222, 223, 275, 296, 306, 325, 341, 421
- Ballungszentrum 103, 104, 138
- Bavariapark 366
- Bebauungsplan 364
- Bedürfnis 49, 71, 77, 92, 94, 98, 113, 164, 165, 167, 172, 176, 193, 196, 198, 211, 213, 214, 217, 227, 253, 259, 275, 285, 320, 342, 354, 357, 369, 402, 427
- befriedigung 87, 165, 278, 320, 343, 410
 - biogenes 164
 - forschung 93, 211
- Freizeit- 49, 205
- hierarchie 165
 - individuelles 13
 - kreise 87
- Kunden- 320, 321
- latentes 164
 - linien 87
 - psychogenes 164
 - pyramide 93, 165, 232
- Besucher
- aufkommen 112

- potential 182, 185, 186, 254, 305
- prognosen 108
- struktur 144
- volumen 95
- Wiederholungs- 105, 146, 152, 186, 222, 256, 306
- zahlen 6, 108
- Bewegungsimpuls 61, 62
- Billigflieger 87, 100, 243, 246, 339, 370
- BMW-Welt 71, 273
- Brandlands *Siehe* Markenparks
- Brandparks *Siehe* Markenparks
- Buchungszeitpunkt 247
- Budget 76, 404, 405, 406, 429
 - Kosten- 404, 406
 - Leistungs- 404, 406
 - Marketing- 404, 406, 407
 - Rahmen- 429
 - vorgaben 403, 405, 406
- Budgetierung 373, 403, 404, 405, 407, 409, 411, 428
- Bürgerinitiativen 52, 274, 302, 365, 366
- Buzz-Monitoring 89
- Calvinismus 11, 17
- Cannstatter Wasen 103
- Center Parcs 99, 114, 120, 123, 138, 273, 345
- Centerparks 101, 113, 120, 133, 136, 137, 240
- Chats 41, 43, 88
- Checklisten
 - Sicherheits- 279
 - Strategiebewertungen- 371
- Christentum 10
- Cocooning 45
- Confertainment 111, 135, 138, 251, 252, 295, 297, 369
- Conjoint-Analyse 219
- Coping 46
- Corporate Parks *Siehe* Markenparks
- Crowding 46
- Deckungsbeitrag 330, 406, 420, 421
- Destination 2, 81, 82, 87, 91, 109, 110, 111, 119, 133, 138, 177, 243, 261
 - Ersatz- 110, 111, 112, 122, 137, 138, 202, 250, 295, 364
 - künstliche 111
 - Kurzreise-Ersatz- 101, 112, 133, 137, 138, 183, 250, 270, 361, 399, 426
 - Kurzurlaubs- 137
 - natürliche 110, 112, 137, 138
 - Nicht- 111
- Destinationswahl 109
- Determinationszeit 20, 21, 24, 28, 29
- Deutsches Museum 132
- Dienstleistung 23, 38, 53, 54, 67, 73, 74, 75, 78, 79, 80, 86, 113, 119, 168, 180, 183, 187, 222, 277, 278, 289, 301, 337, 357, 381, 384, 385, 400
 - funktionale 39
 - institutionale 39
- Dienstleistungs
 - anbieter 358, 383
 - marketing *Siehe* Marketing
 - qualität 105, 151, 153, 197, 198, 203, 278, 358, 381, 382, 385
 - sektor 39
- Dispositionszeit 20, 21, 24, 28, 29, 45, 46, 54, 67, 84, 95
- Distributionspolitik *Siehe* Politik
- Edutainment 107, 111, 132, 138
- Egoismus 44
- Einkommen 12, 22, 24, 25, 34, 146, 153, 189, 194, 199, 204, 308, 429
 - Gesamt- 203
 - Haushaltsnetto- *Siehe* Haushalt
 - Real- 23
 - steigendes 24, 32, 194, 203
 - unterdurchschnittliches 203
 - verfügbares 22
- Einsamkeit 41, 42, 43
 - innere 42
 - reale 42
- Einstellung 30, 71, 143, 167, 206, 208, 209, 210, 215, 216, 217, 218, 225, 227, 229, 230, 231, 234, 239, 244, 259, 329, 330, 331, 354, 357, 393, 412, 413
 - averse 168
 - generelle 209
 - idealtypische 210
 - individuelle 142, 143
 - latente 166
 - nutzenerwartungsspezifische 209
 - objektspezifische 209, 210, 215, 216
 - persönliche 90, 153, 167, 191, 217
 - positive 208, 217, 410
- Eintönigkeit *Siehe* Langeweile
- Einzugsbereich 99, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 250, 304, 345
- Einzugsgebiet *Siehe* Einzugsbereich
- Emotion 56, 57, 58, 59, 61, 64, 78, 142, 147, 169
- Entscheidungskollaps 170
- Entsolidarisierung 76
- Entspannung 2, 26, 46, 101, 131, 133, 136, 212, 213

- Enttäuschungsrisiko 55
- Entwicklung
 - demographische 28, 98, 155, 156, 163, 307
 - gesellschaftliche 23, 119, 120, 157, 429
 - industrielle 8, 46
 - innerstädtische 121
 - regionale 99
 - technologische 158, 280, 320
 - volkswirtschaftliche 23
- Erfolgsfaktoren *Siehe* Faktoren
- Erholung 2, 10, 46, 82, 93, 100, 101, 122, 131, 133, 136, 182, 202, 212, 213, 239, 243
- Erholungstheorie 30
- Erleben 15, 26, 33, 55, 56, 58, 67, 76, 79, 101, 122, 239
- Erlebnis 1, 7, 8, 14, 15, 45, 54, 59, 72, 73, 77, 86, 89, 94, 113, 120, 121, 122, 144, 242, 286, 306, 424
 - ablehnung 61
 - abnutzung 57, 63, 69, 70, 425
 - abwechslung 69
 - affektives 57, 67
 - aktion 60
 - Anbieter 60
 - angebote 73, 74, 242, 289
 - anspruch 67
 - ästhetisches 66
 - auslösung 131
 - autoreferentielles 65
 - bad *Siehe* Badeparks
 - bedürfnis 56
 - befriedigung 71
 - begriff 1, 56, 107, 134, 430
 - behaviorales 57
 - beteiligung 65
 - Bildungs- 66
 - charakter 74, 130
 - definition 55, *Siehe auch* Erlebnisbegriff
 - dosis 70
 - drang 93, 102
 - droge 71
 - eindruck 59, 63
 - einmaligkeit *Siehe* Erlebnisunikat
 - elemente 2, 69, 80, 120, 123, 425
 - empfehlung 61
 - empfindung 57, 59, 63, 67, 128, 425
 - enttäuschung 71
 - ergebnis 58
 - erhaltung 64
 - erhaltungsstrategie 63, 64, 69, 425
 - erwartung 57, 62, 64, *Siehe auch* Erlebnisproflexion
 - erwartungshaltung 70
 - evaluierung 57
 - Fabrik 2, 429
 - feld 65
 - flucht 61
 - forschung 1, 60
 - garantie 64, 65, 425
 - gefühl 131
 - genuß 240
 - gesellschaft 1, 2, 56, 68, 76, 78, 79, 80, 307, 426, 429
 - gewinn 75
 - gier 70
 - handlung 60, 61, 62, 65
 - hingabe 59
 - hunger 1, 56, 70, 74, 98, 107, 113, 425
 - individuelles 55, 65, 80, 130, 401, 429
 - inflation 57
 - inhalt 58, 64
 - inszenierung 78
 - intensität 69
 - kategorisierung 65
 - kette 71
 - kognitives 57, 61
 - komponenten 78
 - konsum 1, 70, 76
 - konzept 51
 - kumulation 63, 69, 425
 - lokomotorisches 57
 - management 74
 - markengebundenen 122
 - marketing 56
 - markt 56, 75
 - modifikation 63, 69, 425
 - modus 61, 65
 - möglichkeiten 4
 - motivation 68
 - multiplikation 425
 - negatives 61, 62, 64
 - neid 77
 - Nicht- 55, 80
 - niveau 69
 - objekt 59
 - ökonomie 56, 60, 74, 78
 - omnisensorisches 60, 72
 - orientierung 67, 73, 76, 77, 120, 240, 270
 - partizipation 61
 - praktisches 66
 - produktion 56, 67, 73, 78, 425
 - profil 107

- proflexion 61, 62, 64
- psychologie 56, 58
- qualität 15, 59, 63, 70
- quantität 69
- rationalität 79
- reaktion 60
- reflexion 57, 63, 64
- reize 67, 70
- rezipient 55
- sättigung 69, 70
- settings 67, 75, 130, 131, 171, 278, 288, 289, 297, 306, 369, 425
- sphären 65
- standardisierung 80, 425
- standards 4
- streß 71
- suche 1, 55, 67, 69, 70, 71
- theoretisches 66
- toleranz 70, 389, 429
- tourismus 56, 73
- transfer 73
- trend 123
- überraschungsmoment 63
- unikat 2, 63, 79, 80, 425
- uniques 63, 64, 69, 80
- ursprüngliches 63, 64, 69, 80
- variation 63, 69, 425
- vermutung 61
- wahrnehmung 54, 56, 57, 58, 60, 69, 70, 75, 80, 91, 118, 128, 302, 383, 425
- weiterempfehlung 57
- welten 2, 3, 56, 58, 84, 85, 102, 114, 117, 118, 123, 125, 134, 169, 171, 183, 345
- wert 39, 60, 71, 74, 75, 77, 128, 241, 425
- wertigkeit *Siehe* Erlebniswert
- wiederherstellung 63
- wiederholbarkeit 57
- wiederholung 61, 63, 69, 425
- wirkung 425
- wirtschaft 78, *Siehe auch* Erlebnisökonomie
- Erlebnisparks 71, 95, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 120, 121, 122, 125, 129, 132, 134, 136, 137, 146, 158, 168, 176, 197, 203, 212, 220, 222, 304, 305, 306, 316, 323, 324, 336, 347, 352, 375, 377, 378, 385, 386, 396, 399, 411, 413, 421, 426
- Erlöse 22, 154, 174, 291, 292
- Euro Disney 3, 118, 281
- Europapark Rust 99, 108, 110, 118, 254, 279, 281, 284, 295, 298, 305, 306, 307, 364
- Euro-Zone 26
- Facebook 43, 44, 45, 88, 89, 90, 190, 191, 422
 - Graph Search 90
 - Social Graph 90
 - Social Matching 91
 - Social Seating 91
- Faktoren
 - Begrenzungs- 131, 153
 - demographische 160
 - endogene 81, 92, 153, 159
 - Erfolgs- 6, 158, 296, 310, 363, 372, 426
 - exogene 81, 153
 - interpersonelle 153, 159
 - psychographische 174
 - psychologische 164, 167
 - Rahmen- 267, 268, 269, 408
 - Schlüssel- 312, 374
 - soziale 23, 160
 - weiche 6
 - Wettbewerbs- 74, 320, 355
 - Wirtschafts- 26, 36, 47, 424
- Fakturierungssystem 116
- Feiertage 12, 37, 95, 97, 248
- Ferienparks 114, 137
- Festspiele 10
- Fördergelder 138
- Fordismus 73
- Fort Fun Abenteuerland 110
- Fortschritt
 - gesellschaftlicher 9
 - technischer 9, 11, 23, 44
- Freiheit 14, 18, 230, 424
 - Handlungs- 169
 - individuelle 2, 19, 44, 77, 239
- Freizeit 1, 4, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 21, 23, 26, 28, 33, 37, 38, 49, 50, 51, 54, 58, 73, 77, 81, 82, 85, 87, 155, 161, 163, 164, 166, 168, 169, 202, 209, 227, 235, 241, 271, 275, 286, 299, 302, 424
- aktivitäten 15, 40, 49, 199, 204, 214, 254, 429
- angebot 20, 47, 50, 51, 167, 274
- anteile 32
- arbeitsorientierte 17
- ausgaben 111, 271
- bedarf 51
- bedeutung 25
- begriff 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 54

- beschäftigung 15, 19, 32, 48, 72, 78, 190, 199, 203, 212, 240, 308
- Block- 36, 37
- branche 50, 71, 226
- definition 14, 15, 18, 19, 20, 424
- durchschnittliche 27
- elemente 45, 69, 84, 126, 127, 128, 131, 133, 134, 288, 293, 296, 297, 306, 319, 323, 358, 400, 401
- Entwicklung 15, 34, 50
- erlebnis 15, 26, 67
- forschung 1, 14, 19, 83
- fresser 28
- funktionen 19
- geber 47
- gefühl 45
- gesellschaft 1, 12, 32, 33, 34, 36, 76, 307, 424
- gestaltung 33, 41, 47, 49, 52, 53, 54, 67, 69, 79, 107, 126, 127, 149, 153, 160, 232, 239, 241, 263, 271, 303, 425
- grenznutzen 24
- gut *Siehe* Gut
- heterogenität 49, 51
- immobilienmarkt 274, 286
- individuelle 31, 126, 128
- industrie 39, 47, 50, 51, 52, 54, 73, 214, 287, 371
- inhalt 19, 20, 33
- interessen 15, 25, 42
- konsument 4, 51
- kultur 34, 49
- limitierte 31
- markt 6, 8, 36, 39, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 109, 126, 196, 271, 274, 275, 285, 286, 288, 292, 356, 425, 429
- menge 23, 24, 25, 31, 32
- möglichkeiten 41
- motive 50
- negative 18, 19
- nehmer 47
- neid 77
- nutzung 50, 85, 127, 217, 239, 263
- optionen 45
- orientierung 28, 217
- positive 19, 20
- potential 25
- probleme 40
- qualität 25, 31
- stil 46
- streß 40, 44, 45, 51
- subjektive 20, 25, 55
- tätigkeiten 1, 41, 49, 50, 116, 227
- technologien 270
- teilmarkt 48
- umfang *Siehe* Freizeitmenge
- verhalten 6, 12, 15, 34, 41, 47, 52, 69, 70, 227, 229
- verkehr 36
- verständnis 15, 24, 49, 51
- volumen 31
- wahrnehmung 45
- waren 52
- welten 2, 34, 84, 85, 100, 102, 113, 119, 123, 124, 426, 429
- wert 25, 31, 47
- wirtschaft 2, 39, 47, 56, 67, 78, 90, 170, 181, 198, 239, 303, 307, 324, 397, 406
- zapping 171
- Freizeitparks 2, 4, 6, 69, 95, 98, 99, 101, 106, 107, 110, 111, 120, 123, 137, 145, 146, 147, 151, 152, 156, 158, 167, 176, 177, 182, 183, 184, 186, 188, 192, 196, 197, 198, 199, 202, 204, 206, 208, 209, 212, 220, 222, 223, 240, 252, 257, 269, 270, 273, 276, 280, 282, 286, 290, 291, 294, 296, 298, 299, 304, 307, 308, 319, 323, 324, 330, 344, 358, 361, 364, 366, 369, 370, 376, 392, 397, 399, 401, 426
- Anbieter,funktionale 288
- Anbieter,institutionale 53, 287, 288
- Angebot 39, 113, 131, 163, 278, 287, 306, 426, 429
- ausgaben 108
- Ausrichtung 131
- Besucher 128, 144, 163, 166, 167, 172, 182, 186, 187, 203, 209, 212, 220, 222, 226, 242, 249, 250, 251, 253, 254, 255, 256, 308, 356, 364
- besucherkzahlen 108
- Betreiber 99, 113, 128, 186, 285, 289, 290
- Definition 114, 115, 118, 124, 125, 126, 426
- Differenzierung 118
- Erfolgsfaktoren 139
- Finanzierung 272
- Geschichte 102, 106
- Image 91
- Intention *Siehe* Intention
- Klassifikation 102, 123, 124, 126, 130, 135, 426
- konstitutive Elemente 126, 127, 128
- Marketing 166, 168, 262, 307

- merkmale *Siehe* Merkmale
- Mitarbeiter *Siehe*
 - Freizeitparks, Personal
- Neubau 363
- Neueröffnung 192
- Nutzung 217, 258
- Personal 162, 284
- Planung 139
- Saison 158, 249, 305
- Typisierung 102, 123, 124, 125, 128, 130, 135, 426
- Typus 124, 125, 129, 130, 131, 133, 134, 392, 398
- Übersicht 135
- Wettbewerber 356, 364
- Wetterbedingungen 305
- Widerstände 363
- Freundschaft 31, 43, 44, 88, 213
- Frustration 41
- Fußgängerzone 122
- Generalisierungstheorie 30
- Geschäftseinheiten *Siehe* Geschäftsfelder
- Geschäftsfelder 266, 269, 311, 313, 316, 318, 323, 325, 332, 333, 334, 335, 336, 340, 341, 355, 378, 390, 418, 429
 - abdeckung 323, 335, 340, 390
 - abgrenzung 265, 267, 319, 320, 321, 322, 326
 - definition 265
 - festlegung 268
 - planung 267, 319, 323
 - stärke 378
- strategische 265, 268, 310, 313, 316, 317, 319, 321, 327, 331, 332, 334, 349, 351, 373, 376, 377, 389, 398, 403, 405, 407, 412, 413, 416, 419, 428
- Geschlechterverhältnis 15
- Gesellschaft 1, 8, 9, 11, 15, 23, 24, 28, 31, 34, 36, 51, 55, 56, 76, 77, 78, 160, 169, 198, 226, 229, 230, 236, 239, 302, 303, 308, 337, 424, 429
 - Arbeits- 32, 33
 - Differenzierung 171, 240
- Erlebnis- *Siehe* Erlebnis
- feudale 23
- Freizeit- *Siehe* Freizeit
- freizeitorientierte 98, 107
- griechische 9
- hedonistische 34, 42, 425
- individualistische 14, 77, 79
- industrialisierte 1, 8, 38
- Knappheits- 239
- Konfetti- 34
- Konsum- 45, 140
- Leistungs- 82
- multikulturelle 7
- multimediale 43, 362
- Multioptions- 77, 98, 169
- postfordistische 73
- produktionszentrierte 35
- Rest- 160
- römische 9
- Rund-um-die-Uhr- 32
- Spaß- 191, 425
- Überfluß- 239
- Wohlstands- 424
- Gesundheit 30, 120, 131, 136
- Gewalt 41
- Gewinn 53, 262, 272, 289, 329, 330, 331, 355, 420
- Glaubwürdigkeit 151, 161, 224, 225
- Globalisierung 44, 263, 275, 285, 301, 343, 345
- Google+ 88
- Grenznutzen 24, 325
- Gröna Lunds Tivoli 103
- Größe
 - ambivalente 37
 - Bevölkerungs- 194
 - Einfluß- 47
 - Einzugsgebiets- 185
 - Familien- 25, 189
 - Freizeitpark- 110, 137
 - Gemeinde- 181
 - Haushalts- 194
 - kritische 22, 122
 - Markt- 6
 - Marktpotential- 221
 - Marktsegment- 175, 190
 - ökonomische 47
 - psychologische 58
 - Residual- 19
 - Stichproben- 216
 - substantielle 173, 175, 188, 193, 206, 217, 229, 245, 257, 258
 - zeitliche 49
 - Zielgruppen- 248
- Gruppenzwang 46
- Gut 12, 26, 36, 38, 39, 71, 72, 73, 199, 202
 - Erlebnis- 71, 75
 - Freizeit- 36, 39, 47, 50, 51
 - Gebrauchs- 38, 73, 74, 75, 424
 - immaterielles 424
 - Investitions- 73
 - Konsum- 25, 38, 73, 131, 223

Dominik Rossmann

- materielles 38
- Nominal- 37
- Real- 37
- Verbrauchs- 38, 424
- Handlungsfähigkeit 173, 175, 188, 193,
206, 217, 228, 245, 256, 258, 259, 316,
328, 412
- Haushalts
 - budget 154
 - kasse 106, 109
 - nettoeinkommen 155, 198, 200
- Heide-Park 108
- High-Involvement 143, 144, 223, 244
- Holiday Park 307
- Hotel
 - anbindung 98, 132, 133, 135, 138,
252, 270, 369, 399
 - anlagen 287
 - arrangements 99, 364, 385
 - bewertungen 151
 - konzepte 275, 369
 - Portale 361
 - übernachtungen 110
- Hotellerie 112, 290, 364, 437
- Identitätstheorie 30
- Illusion 3, 31, 113
- Individualisierung 11, 14, 31, 76, 204, 391,
429
- Individualität 2, 55, 171, 234, 303, 424
 - doppelte 357
 - Inter- 59, 60, 357
 - Intra- 60, 357
- Industrialisierung 11, 12, 17, 40, 102
- Informations
 - aufnahme 144
 - austausch 362
 - bedürftigkeit 146
 - durst 132
 - sammler 149
 - ströme 38
 - technologien 307, 413
 - überladung 2, 170
 - unfreudigkeit 5
 - verarbeitung 142, 143, 148
 - verhalten 144, 224
 - vermittler 161
 - versorgung 418
- Infrastruktur 47, 54, 112, 134, 158, 183,
187, 189, 288, 304, 344, 394
- Inkommensurabilität 234, 244
- Innovationen 158, 223, 242, 355, 368, 370,
399, 401
- Innovationsdruck 186
- Intention
 - operative 130, 131
 - strategische 130, 131, 132
 - taktische 130, 144
- Interaktivität 158
- Internet 41, 44, 45, 87, 243
- Intuition 6, 7
- Investitionssummen 4, 6, 106, 272
- Islands of Adventure 106
- Jones' Wood 104
- Kaufentscheidung 88, 146, 147, 148, 152,
161, 163, 167, 170
 - adaptive 148
 - dissonanzmindernde 143
 - echte 142
 - extensive 142
 - habituelle 142, 143
 - impulsive 143
 - komplexe 143
 - limitierte 143
 - variierende 143
 - von Haushalten 144, 146
- Kaufentscheidungs
 - findung 147
 - modell 144
 - prozeß 140, 143, 145, 149, 151, 152,
160, 161, 211
- Kaufentscheidungstypen 142, 148, 392,
427
 - Beeinflusser 149, 153
 - Entscheider 149
 - Informator 149, 153
 - Initiator 149, 151
 - Käufer 149
 - Nutzer 149
- Kaufkraft 111, 174, 194, 200, 201, 203,
232, 285, 305, 394
- Kaufprogramm 145, 147, 148
- Kaufverhalten 64, 139, 140, 143, 189, 199,
203, 205, 206, 208, 209, 215, 216, 218,
320
 - dissonanzminderndes 143
 - komplexes 143
 - objektspezifisches 229
 - vagabundierendes 226
- Kaufverhaltens
 - änderung 87
 - forschung 139, 140, 161, 168
 - modell 140
 - modell,partial 140
 - modell,total 140
 - relevanz 173, 187, 192, 205, 206, 209,
215, 227, 228, 244, 255, 258, 259

Dominik Rossmann

- unterschiede 195, 199
- Kirche 10, 11, 52, 96, 160
- Kognition 61
- Kollektivität 145, 147
- Kommunikations
 - elemente 41, 224
 - medium 228
 - mittel 224
 - möglichkeiten 42, 191
 - politik *Siehe* Politik
 - technologien 87
 - verhalten 77, 224
- Kompensationstheorie 30, 93
- Komplementaritätstheorie 93
- Konflikt 162, 213, 365, 367, 412
- Kongruenzthese 30
- Konkurrenz 4, 47, 48, 79, 263, 281, 311, 322, 340, 356, 364, 381, 390, 398, 399
- Konkurs 6
- Konsum
 - ausgaben 26, 110, 112, 209, 271, 272
 - demonstrativer 71, 171, 189, 203
 - entscheidung 88, 161, 164, 168
 - erlebnis 73, 75
 - phasen 151, 152
 - prioritäten 155
 - verhalten 36, 69, 75, 81, 86, 87, 139, 155, 158, 160, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 180, 182, 189, 194, 196, 198, 203, 209, 217, 218, 219, 222, 226, 227, 229, 233, 236, 249, 253, 426, *Siehe auch* Kaufverhalten
 - vorstellungen 239
 - wünsche 171
 - zwecke 34
- Konsumenten 47, 74, 75, 102, 141, 143, 144, 151, 153, 154, 158, 164, 167, 171, 175, 176, 180, 189, 190, 197, 199, 209, 210, 212, 216, 217, 221, 226, 241, 242, 273, 281, 285, 303, 337, 392
 - ansprüche 172
 - freizeitorientierte 217
 - multioptionale 68, 169, 170, 234
 - postmoderne 171
 - Präferenzmuster 173, 331
 - typologien 235, 236, 244
 - verhalten 2, 7, 87, 139, 140, 142, 153, 159, 165, 171, 177, 191, 204, 205, 211, 218, 221, 227, 243, 430
- Konsumtheorie 30
- Kontrasttheorie 30
- Kontrolle 240, 326, 330, 360, 404, 410, 415, 417
 - Aufwands- 419, 420
 - Effizienz- 419, 421
 - Ergebnis- 415
 - Ertrags- 419
 - Jahresplan- 419, 420
 - Marketing- 329, 419
 - Planungs- 266
 - regelmäßige 279, 418
 - Strategie- 414, 419, 422
 - Umsatz- 420
- Kosten
 - Administrations- 190
 - budgets *Siehe* Budget
 - führerschaft 355, 356, 357, 360, 396
 - Marketing- 381, 404, 420
 - Opportunitäts- 22, 24
 - reduktion 356
 - Segmentierungs- 174
 - sicherheit 248
 - struktur 271, 299, 321, 394
 - transparenz 253
 - vorteile 355
 - zielvorgaben 411
- Kunden *Siehe auch* Konsumenten
 - bewertungen 151
 - bindung 72, 88, 177, 197, 260, 275, 399
 - informationsinstrument 88
 - kontakt 60
 - mobilität 158
 - nutzen 72, 354
 - orientierung 282, 284, 349, 394, 422
 - zufriedenheit *Siehe* Zufriedenheit
- Kurzweile 41
- Lake Compounce 104
- Langeweile 24, 25, 26, 40, 41, 42, 55, 67, 424
- Lebens
 - arbeitszeit 17
 - bereich 1, 34, 36, 59, 70, 118, 231, 235, 241
 - erwartung 18, 28, 29
 - gemeinschaft 197
 - qualität 38, 71, 121, 429
 - standard 9, 12, 22, 25
 - stil 11, 34, 163, 164, 189, 190, 192, 193, 207, 216, 229, 230, 231, 234, 235, 244, 245
 - unterhalt 20
 - zeit 13, 19, 20, 21, 23, 29, 38, 45, 54, 424
- Lebenszyklus 205
 - Familien- 156, 163, 194, 197, 198

- Markt- 309, 310, 340, 391, 398
- Netzwerk- 91
- persönlicher 189
- Produkt- 293, 309
- Legoland 106, 108, 118, 254, 273, 284, 286, 305
- Lifestyle 73, 207, 229, 232, 234
- LinkedIn 88, 91, 92
- Lobby-Arbeit 290, 365, 367
- Louvre 3
- Low-Involvement 144
- Lunapark 103, 104
- Machbarkeit 173, 175, 188, 193, 206, 217, 228, 245, 257, 258, 260
- Management 7, 263, 285, 288, 321, 322, 330, 348, 350, 372, 397, 413, 415, 420, 421
 - Beschwerde- 278
 - instrumente 262, 418
 - Yield- 248
- Marke 89, 111, 120, 215, 220, 222, 280, 347, 386
- Marken
 - bewußtsein 98
 - image 223, 278
 - parks 106, 122, 126, 132, 276, 307
 - stärke 331, 332
 - treue 222, 223
 - wahl 222
- Market-Based-View *Siehe*
Strategieansätze, marktbasierte
- Marketing 139, 140, 141, 149, 160, 161, 164, 172, 224, 225, 255, 347, 360
 - abteilung 175, 178, 182, 188, 195, 196, 228, 234, 236, 245, 259, 405
 - aktives 368, 369
 - aktivitäten 112, 173, 175, 331, 361, 401, 420
 - Aktivitätsgrad 368
 - Controlling 415, 418
 - defensives 370
 - Destinations- 112
 - Dienstleistungs- 39, 139, 152, 283
 - Erfolg 420
 - Erlebnis- *Siehe* Erlebnis
 - Event- 280
 - Grundhaltungen 369
 - implementierung 411
 - instrumente *Siehe* Marketing-Mix
 - internes 282, 411
 - Konsumgüter- 381
 - kontrolle *Siehe* Kontrolle
 - konzept 177, 349, 409
 - kosten *Siehe* Kosten
 - Management 7, 422
 - Mix 172, 175, 188, 189, 217, 276, 278, 281, 309, 328, 333, 354, 362, 370, 406, 408, 416, 421, 427, *Siehe auch* Politik
 - offensives 370
 - operatives 261
 - orientierung 422
 - personalisiertes 79
 - plan 172, 407, 410, 428
 - planung 172, 231, 262, 263, 264, 267, 268, 279, 326, 397, 415, 426, 428
 - planung,operative 5, 7, 266, 269, 277, 327, 403, 415, 429
 - planung,strategische 5, 7, 262, 263, 265, 266, 267, 268, 269, 301, 309, 316, 317, 327, 349, 350, 373, 376, 404, 414, 416, 428, 429, 430
 - potential 110
 - proaktives 368
 - problem 153
 - prozeß 7, 267, 423
 - reaktives 369
 - revision 415, 419, 422, 423
 - stimulus 173
 - strategie 165, 177, 178, 221, 263, 276, 317, 333, 354, 372, 404, 407, 408, 409, 411, 412, 413, 415, 418, 422, *Siehe auch* Strategieansätze
 - strategie,integrative 264
 - strategie,partiale 264, 265
 - strategie,segmentspezifische 178
 - strategisches 261, 262, 363
 - vertikales 361, 362
 - Viral- 88, 153, 252, 279, 280
 - ziele 326, 327, 328, 329, 332, 333, 407, 418
- Markt
 - abdeckung 285, 324, 325, 340, 342, 358, 390, 391, 392
 - anteil 262, 310, 330, 332, 339, 359, 375, 381, 397, 399, 400, 404, 406, 418
 - Arbeits- 6
 - attraktivität 310, 373, 374, 376
 - bearbeitung 139, 175, 177, 217, 323, 325, 390, 391, 394, 396, 401, 402
 - beeinflussung 337
 - definition 319
 - differenzierung 275, 340
 - durchdringung 192, 294, 334
 - eintrittsbarrieren 300, 365

- entwicklung 262, 295, 320, 334, 392, 397
- erfassung 175, 177
- erschließung 246, 346
- folger 401
- forschung 85, 174, 178, 182, 185, 187, 192, 257, 291, 354, 369, 395, 397, 406
- Freizeit- *Siehe* Freizeit
- führer 105, 398, 400, 401
- größe 47, 238, 245, 374, 375
- Käufer- 50, 303
- kommunikation 2
- macht 361
- nischen 246, 402
- positionierung 246
- reaktion 140
- segmente 246
- segmentierung 7, 139, 172, 176, 177, 178, 179, 209, 215, 250, 253, 257, 322, 343, 354, 391, 392, 396, 403, 426, 427
- segmentierungsverfahren 85
- stimulierung 287, 338, 346, 379
- Tourismus- 6, 49, 85, 302, 324, 406
- transparenz 303
- Verkäufer- 50
- wachstum 262, 300, 310, 374, 375, 398
- Ziel- 5
- Medialisierung 44
- Medienkonsum 41
- Meinungsführer 88, 149, 161, 172, 221, 224, 225, 226, 227, 240, 242
- Merkmale
 - architektonische 130, 131
 - inhaltliche 130, 131, 144
- Meßbarkeit 85, 173, 174, 187, 192, 205, 206, 215, 217, 227, 244, 255, 258, 259
- Milieus 230, 235, 236, 239, 241, 242, 245
- Erlebnis- 235, 239, 242
 - soziale 236
- Mittelalter 10, 102
- Mixed Use Center 114, 121, 122
- Mobilität 35, 44, 158, 180, 181, 182, 254, 256
- Monotonie 40
- Motiv 92, 93, 94, 118, 142, 164, 165, 195, 207, 208, 211, 213, 215, 216, 217, 218, 229, 232, 258, 259, 286, 331, 426
 - arten 211
 - Beherrschungs- 213
 - bewertung 214
 - bewußtes 212
 - bündel 164
 - extrinsisches 212
 - findung 214
 - forschung 93, 211, 215
 - Freizeit- *Siehe* Freizeit
 - homöostatisches 211
 - intellektuelles 213
 - intrinsisches 212
 - Klassifikation 165
 - komplex 94
 - nicht-homöostatisches 211
 - primäres 211
 - pyramide 165
 - Reise- 86, 87, 92, 93, 94, 100, 211, 247, 250
 - sekundäres 211
 - soziales 213
 - theorien 164
 - unbewußtes 212
- Motivation 4, 51, 53, 93, 143, 164, 211, 214, 225, 284, 404, 426
 - interpersonelle 93
 - Kauf- 213
 - kulturelle 93
 - physische 93
 - Prestige- 93
 - psychische 93
- Motivations
 - bereiche 93
 - forschung 93
 - psychologie 410
 - richtung 93
- Multioptionalität 44, 77, 98, 114, 169, 171
- Multi-Tasking 44
- Muße 9, 10, 13, 19
- Müßiggang 11, 14, 19
- Musterunterbrechung 63, 64, 80, 425
- Nachbarschafts-Affinität *Siehe* Segregation
- Naturkatastrophen 82
- Naturschutzorganisationen 365
- Netzwerke 191
 - funktionale 180
 - geschäftliche 88, 253
 - soziale 88, 89, 91, 153, 160, 190, 191, 192, 224, 225, 228, 243, 279, 362
- Neuzeit 11
- Normen 29, 143, 304, 358, 413
- Nürburgring 6
- Nutzerempfehlung 89
- Nutzungs
 - entgelt 116

Stichwortverzeichnis

Dominik Rossmann

- intensität 38, 152, 172, 218, 221, 222, 228, 259
- quote 221
- rhythmus 222, 228, 421
- verhalten 152, 224, 228, 428
- Objektpolitik *Siehe* Politik
- Obligationszeit 20, 21, 24, 28, 29, 46, 84, 95, 424
- Öffentlichkeitsarbeit *Siehe* Public Relation
- Oikos 10
- Oktoberfest 103, 126
- Operationalität *Siehe* Meßbarkeit
- Opportunismus 44
- Partner-Programm 252
- Personalpolitik *Siehe* Politik
- Persönlichkeit 76, 161, 163, 164, 207, 215, 216, 217, 258
- Persönlichkeits
 - merkmale 15, 90, 206, 207
 - typologien 217
 - werte *Siehe* Werte
- Phantasialand 108, 118, 306, 307, 364
- PIMS 266, 310, 373
- Planungsprozeß 262, 265
 - initiierung 417
 - strategischer 265
- Pleonexie 171
- Pluralismus 44, 77
- Politik
 - Distributions- 175, 245, 276, 282
 - Kommunikations- 107, 152, 160, 188, 228, 236, 245, 256, 279, 331, 358, 419
 - Objekt- 160, 228, 278, 281, 400
 - Personal- 277, 282, 284
 - Preis- 226, 228, 256, 280, 281, 375
- Positionierung 5, 112, 349, 350, 352, 371, 376, 377, 378, 385, 387, 389
- Postfordismus 73
- Präferenzmuster 93, 173, 189, 190, 191, 337
- Preis 87, 143, 151, 154
 - bereitschaft 202, 209, 227
 - elastizität 202, 203, 226, 248, 255
 - erhöhung 202
 - führerschaft 355, 356, 357
 - Leistungs-Verhältnis 281, 308, 340, 379, 381, 385, 386, 387, 388, 391
 - Pauschal- 106, 115, 227, 249, 255, 281
 - politik *Siehe* Politik
 - senkung 186, 361, 399
 - sensibilität 221, 226, 303
 - veränderungen 81
 - verhalten 226, 227
- Produktivität 22, 23, 32, 38, 348, 399
- Produktpolitik *Siehe* Politik:Objekt-
- Psychosensorik 55
- Public Relation 5, 110
- Punktwertverfahren 371, 372, 393, 395, 397
- Qualität
 - Erlebnis- *Siehe* Erlebnis
 - Freizeit- *Siehe* Freizeit
 - psychophysische 55
 - relative 381, 385, 386, 387, 389, 391
 - Service- 105, 282, 381, 384, 386, 413
 - technische 105, 381, 386
- Qualitäts
 - analyse *Siehe* Analyse
 - aspekte 383
 - ausprägungen 381
 - begriff 381
 - beurteilung 255, 381, 383
 - dimensionen 105, 384, 387
 - eigenschaften 151
 - empfindung 176
 - führerschaft 338, 357
 - kennzahl 57
 - kriterien 191, 384
 - messung 382
 - sicherung 275
 - standards 4, 275
 - verbesserung 383, 388
- Rabatt
 - arten 163
 - Frühbucher- 140, 248
 - punktesysteme 151
 - Spätbucher- 109
 - system 221
- Räume
 - Agglomerations- 180
 - Anfahrts- 185
 - Durchgangs- 101, 186, 188, 250, 252
 - Funktions- 180, 181, 183, 187
 - Groß- 138
 - Struktur- 180, 182
 - Wirtschafts- 47, 181
- Reaktanz 92
- Realität 3, 140, 167, 241, 243, 292
- Realitäts
 - flucht 66, 214
 - verlust 3
- Reduktionstheorie 30
- Reformation 11
- Regeneration 12, 16, 21, 22, 30, 31, 67, 82, 93

Reise

- analyse 93
 - angebot 78
 - anlaß 83, 99
 - dauer 84, 97, 247
 - erfahrung 155
 - Fern- 49, 81, 87, 109
 - formen 84, 85, 92, 95, 96, 97, 101, 155
 - Geschäfts- 83, 84, 85
 - häufigkeit 7, 247
 - Haupturlaubs- *Siehe* Reise, Urlaubs-
 - Inlands- 86
 - intensität 7, 96, 308
 - intensität, Tages- 96
 - konsumverhalten 86, 88
 - Kurz- 84, 86, 97, 98, 99, 112, 138, 155, 202, 247, 250, 426
 - Kurz-, Last-Minute- 202
 - Langzeit- 84, 247
 - Last-Minute- 109, 145, 202, 399
 - Last-Minute-, Definition 202
 - Mittelstrecken- 81
 - motiv *Siehe* Motive
 - motivation 93, 243
 - partner 91, 93
 - portale 371
 - ströme 101, 180, 181, 186, 187, 250, 252, 257
 - Urlaubs- 84, 85, 86, 94, 96, 98, 99, 100, 146, 148, 151, 168, 202, 247, 426, 429
 - Vergnügungs- 85
 - verhalten 84, 85, 93
 - verhaltensforschung 93
 - zeit 97
 - ziele 84, 85, 87, 93
 - zweck 250, 251, 256, 257
- ### Reisende
- Einmal- 247
 - Intervall- 247
 - Mehrfach- 247
 - Nicht- 247
- ### Reliabilität
- Retest- 234
- ### Rentabilität
- 249, 330, 360, 369, 390, 394, 399, 400
- ### Resource-Based-View *Siehe*
- Strategieansätze, ressourcenbasierte
- ### Ressourcen
- 144, 175, 330, 341, 349, 350, 351, 352, 356, 378, 389, 399, 400, 402, 406
 - allokation 311
 - analyse *Siehe* Analyse

- arten 352
 - aufwand 394
 - ausstattung 350
 - bindung 193
 - finanzielle 148, 280, 296, 347, 351
 - heterogenität 350
 - intangible 351, 352
 - organisationelle 351
 - physische 351
 - Prämissen 352
 - überschätzung 408
 - Unternehmens- 48, 330, 371, 392, 414
 - verbrauch 35
 - verfügbare 263, 346, 350, 366, 400, 407
- ### Revolution
- industrielle 12
- ### RFID-Chip
- 152, 256
- ### Rollen
- konflikt 162
 - tätigkeiten 18
 - verhalten 162
 - verteilung 195
- ### Saison
- Freizeitpark- *Siehe* Freizeitparks
 - Haupt- 158, 249, 250
 - Hoch- 248, 305
 - Nach- 249, 250
 - Neben- 248, 253
 - öffnungszeiten 293
 - Vor- 249
- ### Saisonalität
- 248, 257
- ### Schema
- Hochkultur- 239
 - Spannungs- 239, 241
 - Trivial- 239, 241
- ### Schicht
- 1, 9, 194, 204
 - Alters- 14
 - Bevölkerungs- 10, 11, 18, 19, 156
 - Markt- 227, 229, 336, 337, 340, 341, 387
 - Ober- 10, 237
 - soziale 160, 163, 169, 204, 205, 206, 237, 239
 - Unter- 337
- ### Schocks
- exogene *Siehe* Faktoren, exogene
- ### Segmentierung
- 53, 139, 174, 178, 204, 209, 211, 223, 235, 242, 250, 253, 319, 320, 337, 343, 402
 - geodemographische *Siehe*
 - Segmentierung, mikrogeographische

- geographische 180, 181, 182, 187, 257, 427
- lebensstilbezogene 229, 244, 259
- Makro- 181
- Markt- *Siehe* Markt
- Mikro- 181
- mikrogeographische 188, 190, 191, 192, 257, 427
- Objekt- 323
- psychographische 206, 215, 259
- soziodemographische 194, 197, 205, 258, 427
- touristische 246, 248, 254, 255, 260
- verhaltensorientierte 218, 227, 259
- Zielgruppen- *Siehe* Zielgruppen
- Segmentierungs
 - angemessenheit 176
 - kriterien 173, 174, 180, 181, 187, 191, 194, 204, 207, 218, 222, 223, 227, 234
 - verfahren 178, 179, 193, 219, 229, 248, 259, 325
- Segregation 189
- Selbstverwirklichung 28, 33, 240, 424
- Semiometrie 233, 234
- Sensorik 130, 133, 134
- Sensualisierung 60
- Serengeti Park 104
- Shake-out 355
- Shitstorm 153
- Shopping Mall 121
- Situationsanalyse 265, 266, 267, 268, 269, 276, 278, 280, 285, 298, 303, 307, 309, 310, 325, 332, 336, 373, 374, 415, 417, 428, 429
- Social Media *Siehe* Netzwerke, soziale
- Social Media Monitoring 89
- S-O-R-Modell 141, 142, 150, 206, 427
- Soziometrie 225
- Space Park 6, 139, 273, 286
- Spätmittelalter 11
- Sponsoring 279, 364
- Sportparks 113, 114, 129, 131, 133, 134, 136, 137, 144, 197, 199, 212, 240, 271, 299, 304, 305, 325, 345, 398, 426
- S-R-Modell 141, 206
- Staat 9, 39, 52, 54, 112, 155, 302
- Stabilität 97, 257
 - Persönlichkeitswerte- 207
 - Segment- 256
 - Trend- 369
 - zeitliche 173, 174, 176, 187, 191, 193, 205, 216, 226, 228, 245, 256, 258
- Stakeholder *Siehe* Anspruchsgruppen
- Standort 121, 133, 273, 274, 289, 304, 343, 344, 345
 - bedingungen 275
 - bestimmung 345
 - bewertung 289
 - erweiterung 364, 365
 - fixierung 158, 183, 257, 325, 345, 346, 361, 367, 368, 392, 427
 - frage 344
 - verlagerung 347
 - voraussetzung 344, 345
 - wahl 274, 343, 344, 345
- Steuereinnahmen 112, 290
- Stimulus 141, 143, 213
 - diskriminierung 167
 - generalisierung 167
 - Sinnes- 60
 - vermeidung 213
- Straßenanbindung 364
- Strategie
 - alternativen 264, 336, 362, 371, 372
 - Angemessenheit 371
 - Anpassungs- 366
 - Ausbau- 389, 390
 - Ausweich- 366
 - Basis- 338, 342, 360, 362
 - bewertung 265, 372, 373
 - Desinvestitions- 378, 379
 - Differenzierungs- 357, 358
 - Diversifikations- 295, 296
 - empfehlungen 316, 336, 378, 396
 - entwicklung 265, 326, 332, 371, 409
 - Entwicklungs- 388, 389
 - Geschäfts- 265, 335, 371, 396
 - Geschäftsfeld- 269, 316, 317, 318, 319, 333, 334, 341, 371, 396
 - implementierung 407, 408, 410, 411, 413, 414
 - Innovations- 364
 - kontrolle *Siehe* Kontrolle
 - Kundenbindungs- 275
 - Marketing- *Siehe* Marketing
 - Marktareals- 275, 335, 343, 344, 345, 394, 403
 - Marktdurchdringungs- 294
 - Marktentwicklungs- 295
 - Marktfeld- 335, 336
 - Marktfolger- 401
 - Marktparzellierungs- 335, 349, 390
 - Marktsegmentierungs- 324
 - Marktstimulierungs- 279, 335, 336, 355, 379, 380, 387, 396, 398

- Marktteilnehmer- 265, 285, 337, 349, 354, 368, 371, 396, 402
- Massenmarkt- 324, 342, 343, 390, 392
- muster 337, 338, 389, 396
- Norm- 294, 297, 310, 311, 315, 378, 387, 428
- Präferenz- 337, 338, 355
- Preis-Mengen- 337, 339, 387
- Produktentwicklungs- 295
- Reduktions- *Siehe* Strategie, Rückzugs-
- Rückzugs- 334, 348, 366, 394
- Segmentierungs- 391, 392, 394
- Sicherungs- 390, 399
- Spezialisierungs- 324
- umsetzung 407, 409, 414
- Unternehmens- 263, 317, 326, 332, 334, 341, 346, 353, 355, 428
- Vermarktungs- 121
- Wachstums- 293, 315, 334, 378, 379
- wahl 267, 371
- Widerstands- 365
- Strategieansätze
 - absatzmittlerorientierte 360
 - anspruchsrgruppenorientierte 363
 - integrative 263, 264, 371
 - konkurrenzorientierte 396
 - kundenorientierte 354, 396
 - marktbasierte 350, 352, 353
 - partiale 263, 264, 334, 371, 428
 - ressourcenbasierte 350, 351, 352, 353
 - totale 334
- Streß 46
 - risiko 46
 - symptome 46
- Streuverluste 48, 175, 177, 252, 325
- Stuck in the middle 359, 390
- Subjektivierung 358, 379
- Subventionen 6, 49, 54, 138, 370
- Tagesausflug 84, 86, 95, 96, 101, 111, 247, 252, 426
- Tech Quality *Siehe* Qualität, technische
- Teilzeitbeschäftigte 27, 28
- Terroranschläge 82
- Themenparks 99, 105, 106, 108, 113, 114, 118, 120, 121, 122, 123, 125, 129, 131, 132, 136, 138, 141, 144, 158, 169, 176, 197, 199, 203, 217, 222, 240, 276, 299, 304, 305, 352, 398, 426
- Tivoli Kopenhagen 103
- Tivoliparks 103
- Touch Quality *Siehe* Qualität, Service-
- Tourismus 1, 2, 34, 36, 39, 47, 56, 73, 81, 86, 155, 158, 169, 194, 195, 307, 356, 390, 427
 - begriff 85
 - branche 56, 57, 64, 71, 73, 82, 168, 176, 183, 203, 226
 - Erlebnis- *Siehe* Erlebnis
 - gesellschaft 33
 - Gesundheits- 370
 - Individual- 243
 - industrie *Siehe* Tourismuswirtschaft
 - Inlands- 99
 - markt *Siehe* Markt
 - marktforschung 85, 225
 - Organisationsformen 247
 - Pauschal- 243
 - segmente 111
 - Städte- 100, 246, 276
 - Tages- *Siehe* Tagesausflug
 - typologien 243
 - wirtschaft 2, 8, 60, 67, 73, 78, 81, 82, 85, 89, 90, 91, 147, 168, 169, 170, 181, 198, 214, 239, 248, 281, 282, 303, 307, 361, 370, 371, 425, 426, 451
- Trading-Up 388
- Transportmittel 247
- Tropical Islands 273, 280, 290, 304
- Twitter 91, 191
- Typologien 216, 217, 229, 230, 242, 245
 - touristische 242, 243, 244
- Überaktivität 46
- Umweltbedingungen 38, 267, 326, 349, 370, 422
- Unternehmens
 - führung 6, 316, 318, 332, 334, 360, 420
 - identität 327
 - kommunikation 122, 276, 283
 - kultur 401, 410, 413
 - mißerfolg 262
 - mission 262, 341
 - planung 261, 263, 267, 301, 309, 326, 327, 409, 415
 - situation 266, 267, 281
 - stärke 265
 - struktur 407, 414
 - umwelt 263
 - ziele *Siehe* Ziele
 - zweck 327
- Unzufriedenheit 59, 152, 162, 203, 284
- Urban Entertainment Center 114, 121, 133, 136

Stichwortverzeichnis

Dominik Rossmann

- Urlaub 8, 12, 36, 37, 46, 57, 71, 81, 84, 109, 131, 136, 149, 188, 196, 203, 232, 235, 241, 250, 251, 308, 429
- Urlaubs
 - anspruch 17
 - formen *Siehe* Reiseformen
 - segment 113
 - tage 12
 - verhalten 93, 109
 - ziel 92, 186, 188, 250
- USP *Siehe* Alleinstellungsmerkmal
- VALS II-Ansatz 231, 232
- VALS-Ansatz 232
- Vauxhall Tivoli Gardens 103
- Ventiltheorie 30
- Veränderungen
 - demographische *Siehe* Entwicklung,demographische
- Vereine 49, 52, 160, 253
- Vereinsamung 42, 43
- Vergnügungsparks 103, 114, 117, 118, 124, 273, 304
- Verhaltens
 - impuls 57, 61, 62
 - modelle 141
 - muster 30, 40, 172, 173, 229
 - stile 77
 - tendenz 212, 213
- Verweilzeiten *Siehe* Aufenthaltsdauer
- Virtualität 3
- Volkswirtschaft 22, 23, 32, 302
- Vollzeitbeschäftigte 27
- VW-Autostadt 107, 118, 273, 352
- Wahrnehmung 37, 55, 56, 58, 105, 128, 147, 148, 152, 166, 167, 176, 183, 188, 197, 203, 214, 357, 358, 383, 426
 - Erlebnis- *Siehe* Erlebnis
 - individuelle 78, 130, 170
 - Nicht- 69
 - qualitative 32, 71
- Wahrnehmungs
 - lücke 278, 358, 379
 - prozeß 166
 - relevanz 209
 - schwelle 212
- Walt Disney World Resort 106
- Wandel
 - demographischer 156
 - Gesellschafts- 34, 87, 204, 429
 - Lebens- 16, 44
 - sozialer 44
 - soziodemographischer 98
 - soziokultureller 234
 - Werte- 33
- Wasserparks 106, 120
- Weiterempfehlung 152, 255
- Werte 29, 30, 33, 34, 71, 168, 190, 229, 230, 234, 239, 245, 259
 - Einstellungs- 209
 - entwicklung 233
 - Erfahrungs- 71, 291
 - Freizeit- *Siehe* Freizeit gesellschaftliche 33, 230
 - haltung 26, 92, 230, 231, 232, 233, 236
 - Image- 331
 - messung 233
 - muster 34
 - persönliche 191, 230
 - Persönlichkeits- 207
 - Prestige- 39, 71
 - system 159
 - vorstellung 34, 160, 204, 229, 231, 236, 326, 413
 - wandel 73, 76
- Wertschöpfung 110, 183, 255
- Wet'n Wild Park 106
- Wettbewerb
 - Preis- 337, 339
 - Qualitäts- 337
- Wettbewerbs
 - bedingungen 353, 354
 - dichte 356
 - druck 186, 263, 339, 340, 343, 346, 349, 356, 398, 399
 - intensität 353, 356, 392
 - stärke 285, 299, 301, 374, 397
 - struktur 227
 - triebkräfte 299, 301
 - vorteil 263, 310, 321, 350, 351, 352, 355, 358, 373, 374, 389, 397, 399, 418
- Wetter
 - abhängigkeit 158
 - bedingungen 158, 305
- Wiederholungsbesuch 146, 152, 153, 158, 222, 259
- Wiedervereinigung 26
- Wiener Prater 103, 104
- Wirtschaftlichkeit 173, 187, 188, 193, 205, 206, 216, 228, 244, 256, 258, 259
- Wohlstand 9, 11, 77
- Wohngebietszellen 189, 190
- Xing 88, 92
- Zeit 11, 14, 18, 24, 25, 36, 37, 38
 - Arbeits- *Siehe* Arbeitszeit

- Ausbildungs- 28, 44
- bewertung 37
- Determinations- *Siehe*
 - Determinationszeit
- Dispositions- *Siehe* Dispositionszeit
- Eigen- 21, 29, 37
- einheiten 11
- erfüllung 40
- Fremd- 21, 29, 37
- gefühl 37
- geist 15
- Lebens- *Siehe* Lebenszeit
- messung 11
- not 44, 45
- objektive 37
- Obligations- *Siehe* Obligationszeit
- qualitative 37
- quanten 47
- quantitative 37
- subjektive 37
- unausgefüllte 24
- unsichere 109
- verschwendung 11
- vorstellungen 13
- wahrnehmung 10, 37
- Ziele
 - Bereichs- 327
 - Durchsetzungs- 409, 410
 - Geschäftsfeld- 317, 328, 429
 - Marketing- *Siehe* Marketing
 - monetäre 331
 - Ober- 326, 394, 409, 429
 - offene 330
 - qualitative 329, 331
 - quantitative 329, 330, 331
 - Reise- *Siehe* Reise
 - Umsetzungs- 409, 410
 - Unter- 410
 - Unternehmens- 7, 262, 326, 327, 328, 349, 359, 371, 419
 - Zielgebiet 247
 - Zielgruppen 48, 87, 139, 160, 163, 172, 173, 176, 177, 196, 197, 206, 207, 211, 214, 234, 242, 245, 248, 250, 251, 252, 257, 275, 278, 295, 297, 307, 308, 320, 323, 325, 340, 341, 343
 - ansprache 245
 - anvisierte 4, 224, 244
 - ausrichtung 179
 - beschreibung 245, 427
 - bestimmung 139, 172, 177, 179
 - definition 5, 7, 220, 254
 - diskriminierung 126
 - erschließung 280
 - Kern- 145, 252
 - potentielle 8, 85, 99, 139, 166, 172, 224, 427
 - segmentierung 6, 7, 79, 80, 139, 173, 177, 178, 187, 215, 229, 285, 307, 320, 430
 - subfinale 297, 301
 - verhalten 79
 - Zeit-Geld- 33
- Zufriedenheit 25, 59, 284
 - Kunden- 197, 283, 397
 - Mitarbeiter- 282
 - moderate 152, 284
- Zugänglichkeit 173, 175, 187, 193, 205, 216, 228, 245, 256, 258
- Zuverlässigkeit 174, 384