

Strategische Erfolgsfaktoren im Segment Familienferien - Erfahrungen der Schweizer Reisekasse

Werner Bernet & Daniel Fischer

Seit mehr als 60 Jahren ist die Schweizer Reisekasse (Reka) im Bereich der Familienferien tätig. In dieser Zeit wurde sie zum zweitgrössten Ferienwohnungsanbieter der Schweiz und zum führenden Anbieter von Familienferien. Aufgrund dieser langjährigen Erfahrung und ihrer unternehmerischen Erfolge möchten die Autoren mit diesem Beitrag die Diskussion zum Produkt "Familienferien Schweiz" neu anregen und gemeinsame Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.

1 Familienferien in der Schweiz

1.1 Nachfrageseite

● Der Familienmarkt

Alleine in der Schweiz gibt es über eine Million Familienhaushalte mit Kindern, von denen der Grossteil jährlich in die Ferien fährt. Am Reiseverkehr im Tourismusjahr 1995/96 waren Familien mit schulpflichtigen Kindern deutlich überproportional vertreten (Anteil 30%). Dieser Familientyp erreichte auch eine sehr hohe Reiseintensität von 87.3% (Einpersonenhaushalte: 69.7%).

Wie bisherige Forschungen und Erfahrungen zeigen, sind soziodemografische Merkmale zur Segmentierung von Gästegruppen immer weniger hilfreich. Heute spricht man vom "hybriden" Konsumenten, welcher teilweise kaum nachvollziehbar zwischen verschiedenen Angeboten "zappt", wobei sich die Beweggründe seiner Auswahl kaum mehr klar erkennen lassen.

Anhand dieser Entwicklung zeigt sich die Stärke einer Marktsegmentierung nach **Motivationsfaktoren**. Die Motivationsstruktur erfüllt den Segmentierungszweck insofern, als klare Gruppen definiert und auch voneinander abgegrenzt werden können. Das Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen hat die folgenden Gruppen von Reisenden nach Motiven/Reisesituationen herausgearbeitet:

- Emotionslose allein Reisende
- Kulturorientierter Hedonismus
- **Familienorientiert**
- Me(E/A)T-Marketing¹

¹ Bei diesem Segment steht das Motiv "Zeit für den Partner haben" im Vordergrund. Wichtig sind auch Sport treiben, etwas für die Schönheit tun, sich sonnen, baden und flexibel sein. Hierbei handelt es sich meistens um Familien mit Teenagern oder um junge Reisende (16 - 35 Jahre).

Die Reisen von Familien machen 29% aller Personenreisen der SchweizerInnen aus. Hier steht das Motiv "**Zeit für die Familie**" im Vordergrund der Reise. Relativ wichtig ist auch die Möglichkeit, **Sport** zu treiben. Bemerkenswert ist hier vor allem die zentrale Rolle der **Schweiz**: 64% aller Schweizer Familien wählen Schweizer Ferien-Destinationen. Weiter sind gut 30% dieser Reisenden jünger als 15 Jahre alt.

Die Ausrichtung zahlreicher Schweizer Ferienorte und Leistungsträger auf das Familien-Segment fokussiert genau diese Bedürfnisse. Der Entscheid, wie und wohin zu reisen, ist immer mehr abhängig von konkreten **Angeboten** und Angebotsoptionen, welche seitens der Destination und Leistungsträger erarbeitet werden. Das Angebot und dessen Kommunikation trägt somit wesentlich zur effektiven Nachfrage bei.

🕒 Gästeverhalten / Bedürfnisse / Erwartungen

Die langen und damit eigentlichen Familienferien finden grösstenteils in der **Sommerperiode** statt. Bei der Evaluation des Ferienzweckes fällen Kinder oftmals den Hauptentscheid. Näher gelegene Destinationen in **Europa** werden dabei bevorzugt, da man sich hier mit kleinen Kindern bezüglich Ernährung, ärztlicher Versorgung etc. am sichersten und wohlsten fühlt.

Bei Familienferien stehen die **Beziehungspflege** und das gemeinsame nahe **Zusammensein** über längere Zeit im Vordergrund. Die Destination selbst ist dabei weniger wichtig als ein interessantes **Familienangebot**, das auf die Bedürfnisse von Eltern und Kindern gleichermaßen Rücksicht nimmt.

Kinderbetreuung vor Ort ist sehr erwünscht, wenn sie individuell und altersgerecht genutzt werden kann. Für Kinder von 2 - 6 Jahren ist das Element **Wasser** ein sehr wichtiger Faktor. Nebst Sonne, Sand und Meer können auch Seen, Planschbecken etc. in Frage kommen. Die Kinder wollen täglich etwas erleben ("**Action for Kids**"). Sehr beliebte Familienaktivitäten sind gemeinsame **Ausflüge** mit "Kinderziel" (Zoo, Tierpark, Bauernhof, Plauschbad, Freizeitparks etc.), Tages-Touren mit Schiff oder Bergbahn sowie **Sport** (Baden, Tauchen, Surfen, Biken, Velofahren etc.).

Ein weiteres wichtiges Element ist die **Preisakzeptanz** der Familienangebote. Die Kosten für Familienferien sollten einen gewissen Rahmen nicht sprengen (Richtwert CHF 1500.-- pro Woche). Die Preise in der Hotellerie der Schweiz übersteigen diesen Rahmen allerdings sehr schnell. Demgegenüber ist die Schweizer Parahotellerie preislich nach wie vor konkurrenzfähig. Für alle Beherbergungsformen sind aber die Kosten der Nebenleistungen im Schweizer Tourismus ein kritischer Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtproduktes. Neben dem schon teuren Basisangebot und den teuren Versorgungskosten werden vor allem die Kosten für Ausflüge und sonstige Aktivitäten als hoch bezeichnet.

1.2 Angebotsseite

❶ Die Schweiz als Familienferien-Destination

Die "Qualitative Analyse zum Thema Familienferien"² - durchgeführt in Deutschland und der Schweiz - hat ergeben, dass die Schweiz **kein Image** für Familienferien besitzt. Die Schweiz ist als Familiendestination zu wenig präsent. Hauptgründe dafür sind fehlende Angebote, ein "Nobel- und Teuer-Image" und die mangelnde Präsenz in der Kommunikation.

Die Untersuchung ergab folgende **Stärken und Schwächen** der Schweiz als Familienferien-Destination:

Stärken:	Schwächen:
<ul style="list-style-type: none">• Vielfalt der Regionen• Wunderbare Natur• Gesundes Klima• Gute Infrastruktur• Sauberkeit• Hohe Standards in allen Bereichen• Sicherheit	<ul style="list-style-type: none">• Teuer-Image• Fast keine Familienangebote• Wenig familien- und gastfreundlich (Verhalten)• Teure Attraktionen und Ausflüge• Edel-Tourismus (traditionell)

Abbildung 1: Stärken und Schwächen der Schweiz als Familienferien-Destination

Die Stärken der Schweiz prädestinieren das Land für Familienferien. Anhand der Vielfalt, Natur und Sauberkeit entspricht die Schweiz vorstellungsmässig einem "Bilderbuchland" für Ferien mit der Familie. Der Schweiz wird deshalb grundsätzlich ein grosses **Potenzial** für Familienferien zugestanden.

❷ Initiativen im Familiensegment Schweiz

Qualitätsgütesiegel "Familien willkommen"

Mit dem Gütesiegel "Familien willkommen" zeichnet eine unabhängige Qualitätskommission, eingesetzt vom **Schweizer Tourismus-Verband (STV)**, seit Herbst 1996 diejenigen Schweizer Ferienorte aus, die ihr Angebot und ihre Dienstleistungen hauptsächlich auf Familien ausrichten und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. 22 Schweizer Ferienorte wurden bisher mit dem Gütesiegel ausgezeichnet (Adelboden, Anzère, Arosa, Beatenberg, Bettmeralp, Blatten-Belalp, Engelberg, Flumserberg, Grächen, Grimentz, Grindelwald, Hasliberg, Klosters, Lenk, Leysin, Maloja, Nendaz, Riederalp, Tesserete, Wildhaus/Toggenburg, Villars, Zinal).

Die Verleihung des Gütesiegels durch die Qualitätskommission hat vor allem zum **Ziel**, ein hohes Qualitätsniveau im Angebot aller Orte zu erreichen und zu sichern. Ebenso soll sich der Ferienort gegenüber in- und ausländischer Konkurrenz profilieren und als kinder- und familienfreundlich positionieren. Das Siegel soll bei den Kunden für Transparenz sorgen. Es soll den Gästen Gewähr bieten, dass Ferien im ausgezeichneten Ort den verlangten Kriterien entsprechen und daher qualitativ hochstehend sind.

² Dichter Institut, Zürich, Juli 1996

Damit ein Ort das Gütesiegel erlangen kann, müssen eine Reihe von **Grundvoraussetzungen** erfüllt sein. Sie beziehen sich auf innerörtliche Massnahmen zur Förderung und Sicherung der Qualität. Das Gütesiegel wird verliehen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Credo unterschrieben (Absicht der Destination, sich als Familienort mit hoher Familienfreundlichkeit und Angebotsqualität zu positionieren.)
- Informationsbüro hat das "Qualitätsgütesiegel für den Schweizer Tourismus, Stufe I oder II" erlangt.
- Ein Qualitäts-Coach organisiert Qualitätsförderungsmassnahmen.
- Die Muss-Kriterien sind erfüllt und kontrolliert worden.
- Die Mindestanzahl (5) der Wunsch-Kriterien ist erfüllt und kontrolliert worden. Dazu gehören unter anderem Wäscheservice, Mahlzeiten-Hauslieferdienst, Familientreff, Pauschalangebote für allein Erziehende, Kindersportprogramme oder Jugenddiscos.

Für die Auszeichnung **müssen** mehrere Kriterien erfüllt sein. So muss der Ferienort über ein ausreichendes Angebot an Kinder- und Naturspielplätzen, kinderwagengerechten Wanderwegen, Picknickplätzen, Schlechtwetter-Alternativen, Animations-/Themenwegen und Tierpärken/Bauernhöfen verfügen.

Der Ort muss zudem mindestens eine familienfreundliche Unterkunft (** bis ***-Kategorie mit Kinderspielzimmer, Kindermenü und Beratung) aufweisen. Während der Hauptsaison müssen Kinderprogramme angeboten werden. Die Verkehrsvereine übernehmen die Vermittlung von Kinderbetreuung/Babysitting und informieren kompetent über alle Aktivitäten, die Familien offen stehen. Eine Kinderbörse, an der die wichtigsten Babyartikel und Spielgeräte gemietet werden können, gehört ebenso dazu wie eine Ausleihstelle für Bücher und Spiele.

Ein ganz wichtiger Punkt ist die Preisgestaltung. Gefordert sind spezielle Pauschalangebote mit Familienvergünstigungen auf Übernachtungen, Bahntarifen und Ferieneinrichtungen. Es sollten auch Restaurants vorhanden sein, die preisgünstige Familien- und Kindermenüs anbieten.

Nachdem die Qualitätskommission im Herbst 1998 die vorgängig erwähnten Kriterien revidiert hatte, wurden im Verlauf des Sommers 1999 die ersten Orte auf die Umsetzung der Kriterien geprüft. Die anonymen **Kontrollen** ergaben ein enttäuschendes Resultat. Die Mehrheit der Orte bemüht sich zuwenig ernsthaft und konsequent um das familienfreundliche Angebot. Lediglich ein Ort konnte vorbehaltlos für weitere drei Jahre mit dem Gütesiegel "Familien willkommen" ausgezeichnet werden.

Verein "Familienorte Schweiz"

1996 hatten sich sechs Orte zur Interessengemeinschaft "Familienerlebnis Schweiz" zusammengeschlossen. Das **Ziel** dieser IG war es, das Marktsegment Familie in der Schweiz zu definieren, zu bearbeiten und zu fördern. Einige Zeit später wurde der Kreis der Mitglieder erweitert und der Verein "Familienorte Schweiz" gegründet. Ende 1998 umfasste diese Organisation 15 Mitglieder.

Die Vereinigung will sich künftig mit neuer Geschäftsstelle als Marke "Familienorte Schweiz" positionieren, einen professionellen Internet-Auftritt lancieren sowie eine Event-Tour durch die verschiedenen Familienorte organisieren. Auch die Qualitätssicherung im Zusammenhang mit dem Gütesiegel "Familien willkommen" wird in nächster Zeit ein zentrales Thema sein.

Hotellerie

- **Klub kinderfreundlicher Schweizer Hotels ("Kids Hotels")**
Im Klub kinderfreundlicher Schweizer Hotels sind 15 Betriebe in der ganzen Schweiz zusammengefasst, die sich speziell Familien verpflichtet haben. Diese Vereinigung hat sich zum Ziel gesetzt, die Bedürfnisse der Familie und der Kinder in den Mittelpunkt zu stellen. Kinderbetreuung, Spielzimmer, Spielwiese, Kinderspeisesaal, Preisreduktionen für Kinder etc. gehören zur Standardausstattung.
- **Im Hotelführer des Schweizer Hotelier-Vereins (SHV)** sind "Hotels speziell geeignet für Familien, mit eigener Kinderbetreuung" resp. "Hotels speziell geeignet für Familien" gekennzeichnet.
- **E&G-Hotels**
Die Kette "E&G-Hotels" umfasst eine Reihe von Hotels der unteren und mittleren Preisklasse sowie eine spezielle Gruppe "Familienhotels".
- **Ferienverein Post/Swisscom**
Der Ferienverein Post/Swisscom, Tour Operator und Hotelkette in einem, verfügt über fünf Hotelanlagen in der Schweiz (Arosa, Crans-Montana, Sils-Maria, Fextal, Wengen). Die Gäste sind vor allem Arbeitnehmer von Post, Swisscom, Bund, Kanton Zürich und Mitglieder des Kaufmännischen Vereins. Die Angebote umfassen u.a. Kinderbetreuung und Familienpreise.
- **Club-Hotels in der Schweiz**
Auch Club-Hotels (Robinson-Club, Club Med) eignen sich zum Teil für Familienferien. Kinderprogramme und -betreuung gehören zum Angebot.

Parahotellerie

Die Nachfrage von Familien nach Parahotellerie-Angeboten ist überproportional gross. Gerade Familien mit mehreren Kindern ziehen eine **Ferienwohnung** oder ein Ferienhaus den Hotelzimmern vor. Für eine Ferienwohnung sprechen nicht nur finanzielle Überlegungen. Sie bietet in der Regel mehr Platz. Kinder können sich freier bewegen, und es gibt eher Rückzugsmöglichkeiten für die einzelnen Familienmitglieder. Allerdings können diese Gäste oft nur teilweise auf die Angebote und Infrastruktur eines Hotels zugreifen. Deshalb sollte die Destination über ein attraktives Familienangebot verfügen.

Die wichtigsten Schweizer Ferienwohnungsanbieter mit Spezialisierung auf Familien sind:

- **Schweizer Reisekasse**
(Vgl. Kapitel 2)
- **Schweizerischer Verein für Familienherbergen**
Die Familienherbergen vermitteln preiswerte Ferienunterkünfte an Familien. Voraussetzung ist die Mitgliedschaft im Verein.
- **Jugendherbergen**
Von den 67 Schweizer Jugendherbergen sind 24 Anlagen speziell für Familien mit Familienzimmern, Spielecken, Spielwiesen, kindergerechten Mahlzeiten etc. eingerichtet.
- **Ferien auf dem Bauernhof**
Immer mehr Stadtfamilien verbringen ihre Ferien auf dem Bauernhof. Die Begegnung mit Tieren und der Natur begeistert die Kinder.

1.3 Zum Vergleich - Das Familienangebot in Österreich

Österreich hat sich zum Ziel gesetzt, das **Familienerlebnisland** Europas zu werden. So verfügt die Österreich Werbung seit einigen Jahren über spezielle Familienferien-Broschüren. Laut einer Gästebefragung ist bereits jeder siebte Gast ein Kind unter 14 Jahren.

Wie eine repräsentative Studie des Institutes für Freizeitwirtschaft in München bestätigt, entfallen die meisten Auslandsreisen deutscher Familien (8%) auf Österreich, das somit als beliebtestes nicht-mediterranes Urlaubsziel deutscher Familien gilt. Österreich hat in Deutschland klar das **Image** als Familienferienland.

Gleich vier Ferienspezialisten bemühen sich, attraktive Familienferienangebote zu erstellen:

- **Kinderhotels Österreich**
Bereits im Jahr 1989 wurde von der Österreich Werbung die Gruppe der "Kinderhotels Österreich" ins Leben gerufen. 77 Betriebe stellen sich ganz in den Dienst der Kleinen. Die Hotels werden mit "Smileys" klassifiziert.
- **Familienappartements / Urlaub am Bauernhof**
Die Gruppe der Familienappartements garantiert qualitätsgeprüfte Ferienwohnungen. Innerhalb der Gruppe "Urlaub am Bauernhof" haben sich einige Höfe spezialisiert, sie gehören den "Baby- und Kinder-Bauernhöfen" an.
- **Familien willkommen**
Zum Thema Familie haben alle neun Bundesländer spezielle Kataloge herausgegeben. In Vorarlberg findet eine Veranstaltungsreihe unter dem Namen "Vorarlberger Kinderzauber" statt. Höhepunkt ist das alljährlich stattfindende grösste Schokoladenfest der Welt.
- **Dorfurlaub**
"Dorfurlaub in Österreich" hat sich ganz dem Thema Wandern angenommen. So war klar, dass Kinder begeisterte Wanderer sind, wenn man den Wegen Themen und Inhalte gibt (Schatzsuche, Hüttensafari etc.).

Einzelne Bundesländer verfügen zudem über konkrete familienorientierte Angebote (z.B. "Familiennester in Tirol").

Der **Preisvergleich** zwischen Österreich und der Schweiz zeigt, dass die Beherbergungskosten praktisch identisch, die Nebenkosten in Österreich hingegen im Durchschnitt rund 10-15% günstiger sind.

1.4 Würdigung

Die Schweiz hat in den letzten vier Jahren einige Aktivitäten im Segment "Familienferien" unternommen. Im Familienbereich sind sehr viele gute Nischenplayer (Reka-Ferierendörfer, Märchen-Hotel Bellevue in Braunwald, Ferienort Hasliberg) vorhanden, welche sich erfolgreich in diesem Segment positioniert haben.

Trotzdem existieren daneben auch noch viele Laienanbieter. Es ist immer noch nicht gelungen, einen dauerhaften, einheitlichen Auftritt der familienfreundlichen Orte und Angebote zu realisieren.

Die Mitgliedsorte im **Verein "Familienorte Schweiz"** bekunden Schwierigkeiten, die Qualitätskriterien in allen Betrieben des Ortes durchzusetzen. Im "Hardware-Bereich" (Bereitstellung von Märchenwegen, Spielplätzen etc.) ist dies noch einigermaßen gelungen. Weit schwieriger ist die Umsetzung im "Software-Bereich", das heisst, eine familienfreundliche Gastgeberkultur in der gesamten Dienstleistungskette einer Destination zu implementieren. Familienfreundlichkeit kann nicht einfach mit Kriterien gemessen werden. Familienfreundlichkeit muss gelebt werden. Der Mut zur konsequenten Profilierung als Familienort fehlt. Meistens wird das Familienangebot nur halbherzig und nebenbei betrieben, während man gleichzeitig auf andere Segmente wie Jugend, Snowboarder, Adventure etc. setzt.

Die Schweiz wäre aufgrund der bereits erwähnten Stärken (vgl. Abbildung 1) für Familienferien prädestiniert. Das Verkehrsnetz, die ärztliche Versorgung, die Überblickbarkeit der Orte und die Qualität der Dienstleistungen sprechen für eine klarere **Positionierung** und eine marktorientierte Offensive als Familien-Destination.

Das aktuelle Kernproblem im Bereich der Familienangebote ist im **Marketing** auszumachen. Ein "Dach" für das Familienferienland Schweiz fehlt. Eine Dachmarke ist weiterhin inexistent. Es gibt momentan auch keine Familienferien-Broschüre Schweiz.

2 Schweizer Reisekasse (Reka)

2.1 Die Reka stellt sich vor

Die Schweizer Reisekasse (Reka) wurde 1939 als Genossenschaft gegründet. Sie hat das **Ziel**, Ferien, Freizeit und Reisen in der Schweiz zu fördern und zu erleichtern. Mit den beiden Kerngeschäften Reka-Check und Reka-Ferien erwirtschaftet die Reka ihre finanziellen Mittel, um ihrem sozialen Auftrag gerecht zu werden. Mit einem konsolidierten Gesamtumsatz von CHF 416 Mio. (1998) zählt die Reka zu den 500 grössten Unternehmungen der Schweiz.

Die Erträge aus dem Check-Kreislauf, aus der Vermietung von Ferienwohnungen sowie privater Spenden setzt die Reka ausschliesslich für die Ferienhilfe ein. Die **Non-Profit-Organisation** wendet dafür jährlich 1,63 Millionen Franken auf. Vor allem allein Erziehende mit ihren Kindern und einkommensschwächere Familien können durch die Reka von vergünstigten oder gar kostenlosen Ferientagen in der Schweiz profitieren. Die Reka-Genosschafter - Arbeitgeber, Arbeitnehmerverbände, Tourismus, Verkehrswirtschaft und weitere Kreise - verzichten zudem auf eine Verzinsung des Genossenschaftskapitals.

① Entwicklung

Die Entwicklung der Reka seit 1939 ist eine der grössten Erfolgsgeschichten im Schweizer Tourismus überhaupt. Folgende Zahlen geben einen Überblick:

Zahlen	1985	1998	1999
Reka-Check Verkauf	CHF 180.5 Mio.	CHF 357 Mio.	CHF 382.7 Mio. ¹⁾
Reka-Check Benützer		1.7 Mio.	1.7 Mio.
Reka-Ferien Umsatz	CHF 6.5 Mio.	CHF 26.5 Mio.	CHF 27.7 Mio.
Reka-eigene Ferienwohnungen	257	416	447
Logiernächte (Schweiz und Ausland)	415'000	1.1 Mio.	1.1 Mio.
Logiernächte (Schweiz)	406'000	822'000	830'000
Logiernächte ausländischer Gäste in der Schweiz	21'000	137'800	143'000
Anzahl Familien (Schweiz)	9'400	25'900	26'300
Anzahl Erwachsene (Schweiz)	24'000	60'900	61'200
Anzahl Kinder (Schweiz)	14'500	37'700	39'600

¹⁾ inkl. Reka Rail (ab 1.10.1999)

Abbildung 2: Ausgewählte Kennzahlen der Schweizer Reisekasse

② Angebot

Seit rund 45 Jahren vermietet Reka-Ferien **familienfreundliche und preisgünstige Ferienwohnungen** in der Schweiz und im Ausland. Mehr als 100'000 zufriedene Gäste jährlich, davon viele Stammkunden, verbringen ihre Ferien in einer der 2'200 Wohnungen an 140 Orten der Schweiz sowie in Italien, Frankreich, Spanien, Istrien/Dalmatien und Österreich. Neu können auch familienfreundliche Hotels im Ausland gebucht werden. 1100 Ferienwohnungen in allen Gegenden der Schweiz stehen für erholsame Ferien zur Verfügung.

Ganz besonders familienfreundlich sind die **Reka-Feriedörfer** in Albonago, Bergün, Brissago, Hasliberg, Lenk, Leysin, Madulain (GR), Magadino, Montfaucon (JU), Pany (GR), Rougemont, Scuol, Verzasca, Wildhaus und Zinal. Die meisten Reka-Feriedörfer verfügen über ein eigenes Hallen- oder Freiluftschwimmbad, Kinderplanschbecken, grosse Kinderspielanlagen und Kinderspielzimmer.

Die Aktion "**Reka-Ferienhilfe**" ermöglicht Familien Ferien, die sich aus finanziellen Gründen sonst keine Ferein leisten können. Familien mit sehr niedrigem Einkommen können sich bei der Reka um den zweiwöchigen Ferienaufenthalt zum symbolischen Preis von CHF 100.-- bewerben. Pro Jahr profitieren 650 Familien von diesem einzigartigen Ferienangebot. Ebenso erhalten Familien mit Kindern und allein erziehende Mütter oder Väter je nach Einkommen zwischen 10 und 50 Prozent Rabatt auf die Reka-Mietpreise. Ein weiteres attraktives Reka-Angebot heisst "**14=10**". In bestimmten Ferienwohnungen kann man in der Zwischensaison zwei Wochen Ferien buchen, muss aber nur den Preis von zehn Tagen bezahlen.

Rekalino heisst das Kinder- und Familienprogramm der Reka-Feriedörfer mit Kinderhütendienst, Gratis-Mietservice für Babyartikel, Gemeinschaftsräumen und einem aktiven Unterhaltungs- und Spielprogramm für Kinder und manchmal auch für die ganze Familie.

Die **Mietpreise** umfassen zahlreiche Zusatzleistungen (z.B. Kurtaxe, Benützung der Spielanlagen, Rekalinoprogramm usw.) und sind vor allem in der Hochsaison, der Hauptferienzeit für Familien, äusserst konkurrenzfähig. So kostet in der Sommerhochsaison eine 2-Zimmerwohnung mit 4 Betten zwischen CHF 770.-- und CHF 1'010.-- pro Woche. Alle Reka-Angebote sind zudem mit vergünstigten Reka-Checks zahlbar.

Die **Auslastungszahlen** der Reka-Feriedörfer liegen zwischen 70 und 90 Prozent. Diese Werte sind grösstenteils in der übrigen Schweizer Parahotellerie unerreicht.

2.2 Die Konstanten des Reka-Unternehmenserfolges

Mit über einer Million Übernachtungen ist die Reka der zweitgrösste Ferienwohnungsanbieter in der Schweiz. Die Reka ist mehr als ein Unternehmen. Sie ist das leistungsfähigste **Tourismusnetzwerk** in der Schweiz und ist weltweit ein Unikat. Folgende **Erfolgsfaktoren** zeichnen sie aus:

- **Produktpositionierung**
Die Reka bietet **ein** einheitliches Produkt (Ferienwohnungen) für **ein** homogenes Marktsegment (Familien) an. Sie konzentriert sich in erster Linie auf Familien mit Kleinkindern.
- **Soziale Ausrichtung**
Die Verknüpfung eines marktorientierten Unternehmens mit sozialem Engagement ist einzigartig ("Social Value" statt "Shareholder Value"). Jährlich steckt die Reka rund CHF 9 Mio. in die Verbilligung der Checks und CHF 1.6 Mio. in die Vergünstigung von Reka-Ferien. Die starke Verankerung in der Sozialpartnerschaft ist ein USP der Reka (Arbeitgeberverbilligung der Reka-Checks, Reka-Check als zentrales Element der Gesamtarbeitsvertrags-Verhandlungen).

- **Ferienprodukt**
Mit den Reka-Feriendörfern verfügt die Reka über eigene Ferien-Anlagen. Das Rekalino-Programm ist eines der besten Produkte im Familienferienmarkt Schweiz (Produktführerschaft "Familienferien Schweiz"). Die Reka gilt heute als einer der führenden Leistungsträger im Familienferien-Markt der Schweiz.
- **Reka-Check als Zahlungsmittel**
Der Reka-Check ist als Zahlungsmittel einzigartig und unverwechselbar. Nebst dem Schweizer Franken und dem EURO ist er das dritte Zahlungsmittel für Ferien und Freizeit in der Schweiz. Mit der Neupositionierung des "Universal Reka-Check" sowie der Lancierung des "Reka Rail" (gemeinsam mit den SBB) ist der Reka im Jahre 1999 eine Produktentwicklung ("Relaunch") im Checkbereich gelungen.
- **Starke Dachmarke**
Die Marke "Reka" verfügt über einen hohen Bekanntheitsgrad. 73% der Gesamtbevölkerung kennt die Reka als Firma. Die Reka ist bei jungen Familien der bekannteste Veranstalter für Familienferien. Die Marke "Reka" steht dabei in erster Linie für Reka-Checks, aber auch für familienfreundliche Ferien in der Schweiz. Reka-Ferien ist integriert in eine starke Dachmarke „Reka“, welche grosse Synergien bietet.
- **Reka-Image**
Dank der Preisdisziplin (z.B. keine Last-Minute-Angebote) und der Sozialkomponente verfügt die Reka über ein seriöses, freundliches und sympathisches Image mit hoher Glaubwürdigkeit.
- **Einzigartiges Partner-Netzwerk**
Die Reka verfügt über 3'600 Check-Abgabestellen, 6'000 Check-Annahmestellen und 500 Genossenschafter (Arbeitgeberfirmen, Arbeitnehmerverbände/Gewerkschaften, Coop-Genossenschaften, touristische Leistungsträger). Dieses Distributionsnetz und Partner-Netzwerk ist in der Schweiz einzigartig und wäre heutzutage sehr schwierig aufzubauen.
- **Breite Verankerung in der Bevölkerung**
1998 zählte die Reka 1.7 Mio. Check-Benützer. Die mit Coop im März 1998 neu formulierte Zusammenarbeit brachte der Reka eine Ausweitung des Verkaufsstellennetzes und eine bessere Marktdurchdringung. Das 1996 eingeführte Distributionssystem "RC-direct" (komplette Abwicklung des Reka-Check-Verkaufs an die Endbezüger durch die Reka) erfreut sich einer grossen Beliebtheit.
- **Kompetenz im Direct-Marketing**
Die rund 200'000 Stammkunden im Bereich Reka-Ferien werden nach den Methoden des Direct-Marketing bewirtschaftet. Dazu gehört u.a. die Zustellung des Magazins "Reka aktuell", das Angebot spezieller Reka-Produkte (Bsp. Fahrplan) usw.

2.3 Strategische Entwicklung

Die strategische Entwicklung der Reka verläuft schrittweise. Ein pragmatisches und risikobewusstes **Wachstum** steht im Vordergrund.

Die Kerngeschäfte **Reka-Check** und **Reka-Ferien** sollen als Standbeine weiter gestärkt und ausgebaut werden. Mit Flexibilität, qualitativ hochstehenden Produkten, einer klaren Kundenorientierung, hoher Zuverlässigkeit und einer optimalen Nutzung des Netzwerkes (Key Account Management) will die Reka im neuen Jahrhundert weiterhin Erfolg haben.

Durch Pflege dieses einmaligen Netzwerkes soll die **Marke Reka** weiter profiliert werden. Die breite Kommunikation für den neuen Reka-Check und den Reka Rail sowie die Präsenz in den Medien haben den Bekanntheitsgrad der Marke weiter erhöht.

Reka-Ferien soll weiterhin ein Spezialist für **Familienferien** bleiben. Die konsequente **Markenpositionierung** der Reka und die Fokussierung auf die Marktführerschaft als Familienferien-Anbieter im Ferienwohnungsbereich sind zwei zentrale Elemente der Strategie "Reka 2004".

Mit **Reka Rail** (seit 1.10.1999 im Verkauf) baut die Reka ihre Position als Spezialistin für Zahlungsmittel weiter aus. Im Jahr 2000 soll der Reka-Rail als weitere Lohnnebenleistung ("der Pendlercheck") bei bestehenden und neuen Abgabestellen eingeführt werden. Die Nutzung des grossen Distributionsnetzes der SBB und des Öffentlichen Verkehrs wird das Kunden- und Verkaufsvolumen weiter erhöhen.

Der **Zusammenarbeit** mit Partnern, die ebenfalls im Familiensegment tätig sind, wird auch in Zukunft ein hoher Stellenwert beigemessen (Bsp. Zeitschrift "wir eltern", CSS Versicherung, "Familienorte Schweiz", Wander AG, Schweizer Ski-Verband, Schweiz Tourismus, Sport- und Freizeitorganisationen der Gewerkschaften, weitere).

Aufbauend auf der Ferienwohnungsklassifikation des Schweizer Tourismus-Verbandes (STV) wurden zusätzliche Anforderungen ("Label für zugemietete Reka-Ferienwohnungen") definiert, die eine Ferienwohnung in Zukunft erfüllen muss, wenn sie weiterhin im Reka-Angebot verbleiben soll oder neu zugemietet wird. Für das **Label "Reka-Feriendorf"** müssen Kriterien in den Bereichen Wohnungsstandards, Dienstleistungen, Mietservice und Einrichtungen/Infrastruktur erfüllt sein. Diese Revision und Weiterentwicklung der Ferienwohnungsklassifikation soll die qualitative Positionierung der Reka-Angebote weiter stärken. Jede Reka-Anlage wird als Profit-Center geführt und muss Sanierungen und qualitative Verbesserungen über den Betrieb/Erneuerungsfonds finanzieren.

3 Die Zukunft der Familienferien in der Schweiz

3.1 Trends & Entwicklungen

Studien zeigen, dass Familienferien weiter an **Bedeutung** gewinnen werden. Die Bedürfnisse nach sozialen Kontakten und nach Aktivitäten mit der Familie werden noch zunehmen. Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass Ferientaufenthalte von Familien wieder **länger** werden, nämlich bis zu drei Wochen.

Die Familien werden auch "**grösser**", da mehrere Ehepaare, deren Kinder und sogar Enkelkinder miteinander Ferien machen ("Clan"). Das heisst, dass Ferienwohnungen für Grossfamilien gefragt sein werden. Das Familienbild wird auch vielfältiger. Nebst der traditionellen Familie (Eltern mit zwei Kindern) spielen weitere Formen wie "mehrere Generationen", "Patchwork-Familien", "Ein-Eltern-Familien" sowie "Familien- und Freunde-Ferien" eine Rolle.

Auch die psychologische Dimension ist wichtig. Bis Kinder ca. zwölf Jahre alt sind, schätzen sie Konstanz und **Kontinuität**. Sie verbringen am liebsten dort ihre Ferien, wo sie in den vergangenen Jahren schon waren. So kommt die Destination zu Stammkunden.

Weiterhin bleibt der **Preis** ein Schlüsselargument bei der Auswahl der Feriendestination. Eine Umfrage der "Schweizer Touristik" zeigt, dass die Bedeutung des Preises bei Reiseentscheiden - vor allem bei Familien und Jugendlichen - weiter zugenommen hat.

3.2 Impulse für die "Familiendestination Schweiz"

Das Familienferien-Potenzial in der Schweiz wird unterschätzt. Dies betrifft insbesondere das Potenzial an ausländischen Gästen. Eine breite Sensibilisierung im Schweizer Tourismus für das Thema "Familien" fehlt. Die Marktattraktivität sowie die guten Wettbewerbsvoraussetzungen der Schweiz im Segment Familienferien müssen die Grundlage für einen **Relaunch dieses Geschäftsfeldes** bilden. Drei Ansätze sind dabei zu verfolgen.

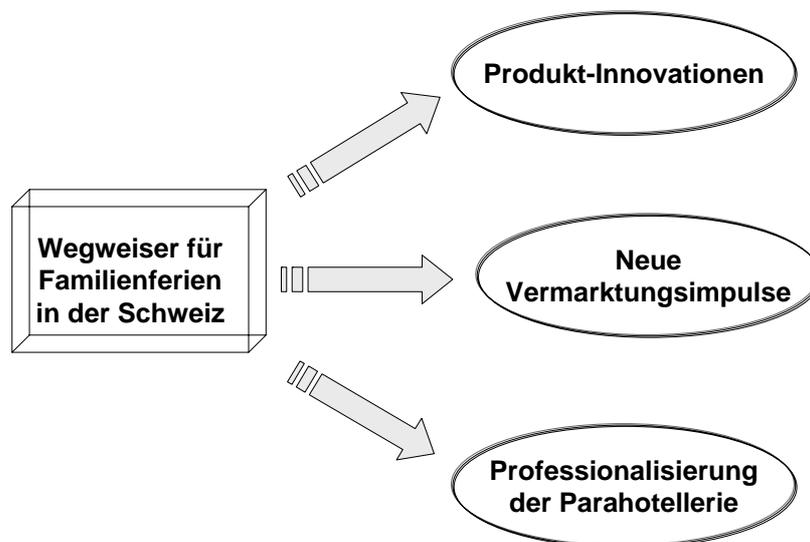


Abbildung 3: Strategische Ansätze zum Relaunch des Geschäftsfeldes "Familienferien"

❶ Das Produkt "Familienferien Schweiz"

Eine klare Ausrichtung auf das Segment "Familie" ist erforderlich. Im Vordergrund steht dabei die kontinuierliche **Angebotsverbesserung**. Das Bessere und nicht das Mehr ist gefragt. So besteht die Notwendigkeit einer Qualitätsorientierung und einer konsequenten Positionierung auf dieses Segment.

Die gesamte **Dienstleistungs- resp. Angebotskette** muss bei der Positionierung als Familiendestination mitziehen. Es genügt nicht, nur die "Hardware" (Infrastruktur) auf die Bedürfnisse der Familie auszurichten. Auch die "Software" (Umgang mit Kindern) muss stimmen, denn allein das Bekenntnis dazu reicht nicht. Die Bevölkerung und die Leistungsträger vor Ort müssen für das Segment sensibilisiert sein, damit sich die Familie in ihrem Urlaub auch wirklich wohl fühlt.

Im Rahmen des Familienferien-Angebots braucht es in Zukunft klare **Portfolios** (Produkt-Markt-Kombinationen). Gefordert sind Familienangebote in verschiedenen Preisklassen für verschiedene Budgets bzw. Kundeninteressen. Diese müssen richtig kommuniziert werden und nicht nur als PR-Gag lieblos und oberflächlich nebenbei im Prospekt auftauchen. Dem Preis bzw. dem **Preis-Leistungs-Verhältnis** ist im Rahmen dieser Bemühungen eine absolute Priorität einzuräumen.

❷ Vermarktung

Rund 85 - 90% der Anbieter von Familienferien in der Schweiz sind kleinbetrieblich organisiert. Wie in Kapitel 1.2 beschrieben, gibt es zahlreiche Initiativen im Familiensegment. Allerdings fehlt die einheitliche Vermarktung, der gemeinsame Auftritt (Familienprospekt Schweiz) und die starke **Dachmarke**. Die Schaffung einer Marke "Familienferien Schweiz" muss vorangetrieben werden. Diese Marke soll zu einem Gütesiegel für Familienferien mit hoher Qualität werden.

Schweiz Tourismus bearbeitet verschiedene Segmente und Märkte mit mehreren Angebotslinien (Bsp.: Product Management für Velo und Wellness). Im Bereich der Familienferien müsste aber wesentlich mehr unternommen und eine Marke aufgebaut werden. Neue **Kooperationen** und gemeinsame **Projekte** unter der Dachmarke würden das Familienland Schweiz nach innen und aussen stärken.

❸ Professionalisierung der Parahotellerie

Rund 85% der Privatvermieter von Ferienwohnungen sind ohne professionelle Führungsstruktur. Diese unzweckmässige **Management- und Vermarktungsstruktur** der Schweizer Parahotellerie ist ein wesentliches Hemmnis zur qualitativen Weiterentwicklung und besseren Bewirtschaftung der Ferienwohnungen.

Die Schweizer Parahotellerie verfügt über einen schlechten Ruf im Ausland. Das Marktforschungsinstitut Polyquest hat festgestellt³, dass das **Preis-Leistungs-Verhältnis** in der Parahotellerie von den Gästen wesentlich schlechter eingestuft wird als in der Hotellerie. Ebenfalls ungenügend schneidet in dieser Umfrage die Ausstattung der Ferienwohnungen ab.

³ Polyquest "Top Swiss - Tourismus Profil Schweiz", Mai bis Oktober 1997

Die Parahotellerie verkauft sich schlecht. Sie hat keine Lobby. In der Tourismuspolitik und bei Schweiz Tourismus wird mehrheitlich von der Hotellerie gesprochen, obwohl ein Grossteil des Beherbergungsumsatzes des Schweizer Tourismus im Rahmen der Parahotellerie erwirtschaftet wird. Der touristische Stellenwert der Parahotellerie muss somit national, regional und lokal neu positioniert und gewichtet werden. Ebenso besteht nicht nur in der Hotellerie, sondern auch in der Parahotellerie ein grosser **Investitionsbedarf**.

Im Bereich der Ferienwohnungen müssen neue Projekte und **Initiativen** entworfen und in Pionierorten realisiert werden. Es müssen vernünftige Management- und Marketingsstrukturen sowie eine Qualitätskontrolle geschaffen werden.

3.3 Perspektiven für die Reka

Für die Schweizer Reisekasse ergeben sich aus den vorliegenden Überlegungen folgende Ansatzpunkte:

- **Positionierung der Reka**
Die Schweizer Reisekasse verstärkt ihre Position als führende Anbieterin im Ferienwohnungsbereich und im Familiensegment Schweiz. Hier verfolgt sie eine wachstumsorientierte Strategie.
- **Aufbau und Führung der Dachmarke sowie Produktmanagement "Familienferien Schweiz"**
Die Reka ist bereit, in Kooperation oder im Auftrag von Schweiz Tourismus die Dachmarke "Familienferien Schweiz" zu führen und das Produktmanagement zu betreuen. Auf diese Weise können gemeinsame Projekte und eine Portfolio-Strategie entwickelt werden.
- **Produkteinnovationen im Familienferienbereich**
Die Reka hat zum Ziel, die Themenführerschaft im Bereich der Familienferien zu halten und auszubauen. Eine aktuelle Produkteinnovation geht in Richtung "Familien und Wellness".

3.4 Fazit

Die bisherigen Überlegungen im Bereich "Familiendestination Schweiz" sind vor allem "Bottom-up" erfolgt. Im Rahmen der Konkretisierung und Umsetzung ist nun vielmehr ein Strategieansatz im "**Top-down-Verfahren**" erforderlich, damit eine einheitliche Positionierung und die Bildung einer Dachmarke erfolgen kann. Dazu gehören folgende Ansätze:

- Präzisierung und Vertiefung der Marktforschungsergebnisse
- Detaillierte Angebots- und Nachfrage-Beurteilung
- Dachmarken-Strategie "Familienferien Schweiz" verbunden mit konkreten Produkten
- Business Plan für das Projekt

Die Abbildung 4 zeigt ein Konzept zur Vermarktung der neuen Dachmarke sowie die daraus zu formulierenden Projekte.

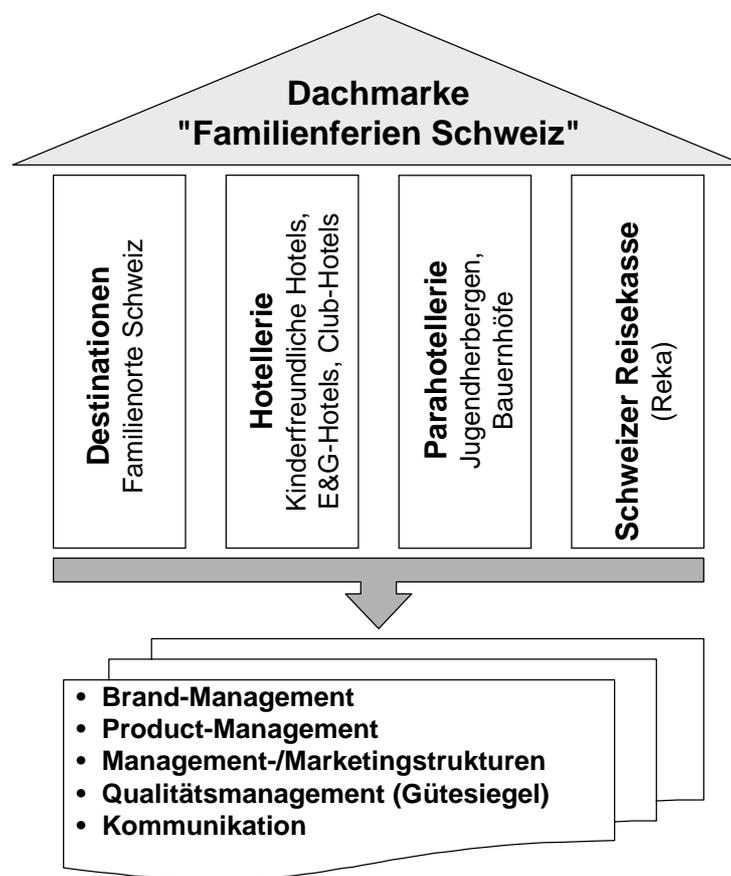


Abbildung 4: Neue Marketingstruktur im Bereich der Familienferien Schweiz

Das Tourismusland Schweiz hat eine sehr gute Ausgangslage für eine Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Familienferien. Wenn es gelingt, die Kräfte verschiedener Institutionen und Organisationen auf ein **gemeinsames Ziel** auszurichten, sollte es möglich sein, innovative Produkte unter einer starken Marke "Familienferien Schweiz" anzubieten.

Ebenso im Mittelpunkt steht die Management- und Marketingreform der Schweizer **Parahotellerie**. Die strategischen Projekte dazu müssen definiert und anschliessend über Pionierprojekte in den Destinationen realisiert werden.

Literatur

BIEGER Th. / LAESSER Ch. (1998): Segmentierung Reisemarkt Schweiz auf Basis von Motiven, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St.Gallen, 1998

DICHTER INSTITUT (1996): Qualitative Analyse zum Thema "Familienferien" durchgeführt in Deutschland und der Schweiz, Ernest Dichter SA, Institut für Motiv- und Marketingforschung, Zürich, Juli 1996

POLYQUEST (1997): Top Swiss - Tourismus Profil Schweiz, 1997

RICHTER, R. M. (1997): Ferien mit Kindern, Ein Ratgeber für die ganze Familie, Beobachter-Buchverlag, Zürich 1997

SCHWEIZ TOURISMUS (1995/96): Reisemarkt Schweiz 1995/96, Inlandreisen der Bewohner der Schweiz, 1996

Angaben zu den Autoren

Werner Bernet, lic. oec. HSG
Direktor Reka
Neuengasse 15
3001 Bern

Tel. 031/329 66 81
Fax 031/329 66 02
E-Mail: werner.bernet@reka.ch

Daniel Fischer, Dr. oec. HSG
Daniel Fischer & Partner
Management & Marketing Consultants
Brüggbühlstrasse 32h
3172 Niederwangen

Tel. 031/980 18 18
Fax 031/981 13 63
E-Mail: daniel.fischer@DanielFischerPartner.ch

Hat als Strategieberater an der "Unternehmens- und Marketingstrategie der Reka" mitgewirkt.