

**HTW** Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

# Leitfaden Gesundheitstourismus Schweiz

Entwicklung gesundheitstouristischer Produkte  
am Beispiel Davos/Klosters





**Leitfaden Gesundheitstourismus Schweiz: Entwicklung gesundheitstouristischer Produkte am  
Beispiel Davos/Klosters**

Tanja Heublein | Franz Kronthaler



## Danksagung

Der vorliegende Leitfaden Gesundheitstourismus Schweiz: Entwicklung gesundheitstouristischer Produkte am Beispiel Davos/Klosters ist in enger Zusammenarbeit mit der Davos Klosters Bergbahnen AG, der Destination Davos Klosters, der Gemeinde Davos, dem Spital Davos, den Sunstar Hotels Davos und der Wissensstadt Davos entstanden. Ohne die Mitwirkung dieser Partner wäre eine Realisierung des Leitfadens sowie eine Durchführung der zugehörigen Arbeiten nicht möglich gewesen. Die im Rahmen der Leitfadenerarbeitung gewonnenen Erkenntnisse basieren zudem auf zahlreichen Interviews und Umfragen. Herzlich möchten wir uns daher auch bei den Interviewten und Befragten bedanken, die uns bei der Durchführung der Befragungen unterstützt und mit ihrem Beitrag wesentlich zum Gelingen dieses Leitfadens beigetragen haben.

Der vorliegende Leitfaden ist Bestandteil des von der Kommission für Technologie und Innovation KTI geförderten und mitfinanzierten Projekts „Entwicklung innovativer Produkte zur Stärkung des Gesundheits- und Aktivtourismus in Davos/Klosters“ (Projekt-Nr. 13922.2 PFES-ES). Durch ihre Unterstützung ermöglicht die KTI die Zusammenarbeit öffentlicher und privater Institutionen mit Hochschulpartnern wie der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur und fördert die Entwicklung von Innovationen und neuen Produkten.

Ein besonderer Dank gilt dem Leiter Regionalentwicklung & Stadtmarketing, Davos/Klosters, Herrn Adrian Dinkelmann. Herr Dinkelmann hat das Projekt während der gesamten Laufzeit begleitet und mit seiner konstruktiven Kritik sowie seinem fachlichen Wissen einen

wertvollen inhaltlichen und praktischen Beitrag zum Gelingen des Projekts geleistet.

Wir hoffen, mit dem Leitfaden eine praktikable Grundlage für die Entwicklung gesundheitstouristischer Destinationen in der Schweiz und insbesondere für Davos/Klosters erstellt zu haben. Allen dabei beteiligten gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteuren wünschen wir viel Erfolg bei der Entwicklung und Implementierung neuer, innovativer gesundheitstouristischer Produkte.

Chur, Januar 2015



Tanja Heublein, Franz Kronthaler

## **Verfasser**

Tanja Heublein

Dr.-Ing. Tanja Heublein ist Mitarbeiterin am Institut für Bauen im alpinen Raum IBAR an der HTW Chur und Dozentin für Baumanagement und Kostenplanung. Sie beschäftigt sich mit interdisziplinären Forschungsfragen in den Themengebieten Tourismus, Bau und Regionalentwicklung und ist Autorin zahlreicher international anerkannter Fachbeiträge.

Franz Kronthaler

Prof. Dr. Franz Kronthaler ist Dozent für Volkswirtschaftslehre und Statistik an der HTW Chur. Er beschäftigt sich mit der Entwicklung von Regionen und hat hierzu zahlreiche Projekte geleitet und international publiziert. Er ist Co-Präsident der Schweizerischen Studiengesellschaft für Raumplanung und Regionalentwicklung ROREP.

## **Kontakt**

HTW Chur, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung, Prof. Dr. Franz Kronthaler  
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur  
Tel. 081 286 39 92, franz.kronthaler@htwchur.ch

## **Verlag**

© HTW Chur Verlag, 2015, Hochschule für Technik und Wirtschaft  
Pulvermühlenstrasse 57, CH-7000 Chur

Dieses Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

Leitfaden Gesundheitstourismus Schweiz

Tanja Heublein, Franz Kronthaler

Chur: HTW Chur Verlag, 2015

ISBN 978-3-9524437-0-5

Online erhältlich: <http://www.htwchur.ch/forschung-und-dienstleistung/themenschwerpunkt-lebensraum/zentrum-fuer-wirtschaftspolitische-forschung-zwf.html>

## Vorwort

„Der Weg zu Kraft und Gesundheit führt über Davos“ – was zunächst wie ein Slogan zum gegenwärtigen Megatrend Gesundheitstourismus klingen mag, ist in Tat und Wahrheit eine weit ältere Erkenntnis, die vom örtlichen Kurverein bereits im Jahre 1929 in die Welt hinausgetragen wurde. Der Slogan auf den damaligen Werbeplakaten und Postkarten zeigt jedoch auch, dass Davos/Klosters als Gesundheitsdestination eine lange Tradition aufweist.

Dennoch: Die beiden Branchen Gesundheitswesen und Tourismus stecken mitten in einem bedeutenden Strukturwandel. In Anbetracht der ökonomischen, regulatorischen und ökologischen Herausforderungen reichen Plakate und Postkarten als Kommunikationskanäle bei weitem nicht aus, um der Entwicklung der regionalen Volkswirtschaft zusätzlichen Schub zu verleihen. Es ist unbestritten, die Kommunikation bleibt nach wie vor ein wichtiger Aspekt – obwohl sich die Rahmenbedingungen durch die neuen Medien grundlegend verändert haben. Es scheint jedoch vor allem angebracht, nach Synergien und wirtschaftlichem Entwicklungspotenzial zu suchen.

Was heisst dies für die Region Davos/Klosters? Nun, die lange Tradition und die Erfolge der Vergangenheit lassen zwar kein Ausruhen auf den Lorbeeren zu, zeugen aber gleichwohl von potenziellen Standortvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen. Durch das Bewusstsein, welche USPs (*Unique Selling Propositions*) die beiden Bereiche aufweisen und wie die bestehenden Strukturen effizient und effektiv verknüpft werden können, lassen sich neue Lebenszyklen gestalten, neue Märkte erschliessen und somit hoffentlich auch zusätzliche, qualitative Arbeitsplätze schaffen. Die Diskussionen mit verschiedenen Anspruchsgruppen haben gezeigt, dass ein grundsätzliches Bedürfnis zur Schaffung von neuen Angeboten vorhanden ist, und zwar sowohl aus der Angebots- und der

Nachfrageperspektive. Die Gespräche zeigten aber auch, dass ein Auslöseprozess bisher nicht stattgefunden hat. Die Heterogenität des Netzwerks der regionalen Leistungsträger resultiert in einem gegenseitigen „Abwarten“ oder Zuschieben von Verantwortlichkeiten.

Gerade deshalb ist es mir als Leiter der Fachstelle für Regionalentwicklung und Standortförderung eine grosse Freude, dass mit dem vorliegenden „Leitfaden Gesundheitstourismus Schweiz“ eine bedeutende Grundlage für die konkrete Vermarktung, Produktentwicklung und den Verkauf neuer gesundheitstouristischer Angebote geschaffen wurde. Davos/Klosters hat – wie viele andere Destinationen und Regionen – einen ganz einzigartigen Fundus an Standortvorteilen, die es erlauben, den Megatrend Gesundheitstourismus nicht nur wirtschaftlich zu nutzen, sondern auch entscheidend mitzuprägen. Zentral ist dabei ein geordneter Prozess, der von der Marktanalyse über die Strategiedefinition zur Produktentwicklung bis hin zur erfolgreichen, konkreten Umsetzung führt.

Es freut mich, dass Frau Dr. Tanja Heublein und Herr Prof. Dr. Franz Kronthaler mit dieser Publikation Einblicke in unsere stets geschätzte Zusammenarbeit ermöglichen und Denkanstösse für weitere Entwicklungsschritte vermitteln.

Davos, Januar 2015



Adrian Dinkelmann

Leiter Regionalentwicklung & Stadtmarketing,  
Davos/Klosters



## Inhaltsverzeichnis

Der Megatrend Gesundheitstourismus .....	11
Marktpotential und Markttreiber des Gesundheitstourismus .....	11
Gesundheitstouristische Angebotssparten .....	12
Gesundheitstouristische Produktbeispiele .....	13
Zielgruppen im Gesundheitstourismus .....	14
Entwicklung einer gesundheitstouristischen Strategie .....	17
Der Strategieentwicklungsprozess.....	17
Erfolgsfaktoren einer gesundheitstouristischen Strategie.....	20
Entwicklung gesundheitstouristischer Produkte.....	21
Der Produktentwicklungsprozess .....	21
Erfolgsfaktoren für die Produktentwicklung .....	23
Der Strategie- und Produktentwicklungsprozess im Überblick .....	24
Standort- und Bedarfsanalyse am Beispiel Davos/Klosters .....	25
Gesundheitstouristische Standortpotentiale.....	25
Qualität und Zusammenarbeit touristischer und gesundheitlich-medizinischer Anbieter .....	26
Kundenbedürfnisse der bestehenden Gäste .....	28
Formulierung der Produktinhalte am Beispiel Davos/Klosters .....	33
Ausgangslage: Festgelegte gesundheitstouristische Strategie .....	33
Produktentwicklung für die Strategieoption Höhenttraining für Sportler .....	33
Produktentwicklung für die Strategieoption Ferienort für Allergiker und Asthmatiker .....	37
Abschliessende Empfehlungen für die Produktimplementierung .....	41
Fazit und Ausblick.....	43
Quellen und Literaturhinweise .....	45



## Der Megatrend Gesundheitstourismus

### *Marktpotential und Markttreiber des Gesundheitstourismus*

Der Megatrend Gesundheitstourismus birgt nach Einschätzung von Markt- und Trendforschern innerhalb der nächsten Jahrzehnte ein erhebliches wirtschaftliches Potential in sich. Dieses lässt sich laut Aussage der Forscher im Wesentlichen auf vier Markttreiber zurückführen: Das steigende Gesundheitsbewusstsein in der Gesellschaft, den demografischen Wandel, die Öffnung der bisherigen Strukturen des Gesundheitsmarktes sowie technische Neuentwicklungen in Form von innovativen Kombinationen aus Medizin, Medizintechnologie und Kommunikationstechnologie (siehe BMWi 2011: 9 ff.).

Der erste Markttreiber für den Megatrend Gesundheitstourismus, *das steigende Gesundheitsbewusstsein*, spiegelt sich darin wieder, dass persönliches Aussehen und körperliche Leistungsfähigkeit in der Gesellschaft eine immer grössere Rolle spielen. Auch psychische Erkrankungen, vor allem Burn-out und Stress, werden heute bewusster wahrgenommen und als ernstzunehmende Erkrankungen akzeptiert und therapiert. In diesem Zusammenhang spielt die Eigenvorsorge, mit Hilfe derer ein aktiver Beitrag zum Erhalt der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit geleistet werden kann, nicht nur im Beruf, sondern auch im Privatleben eine immer grössere Rolle. Im Hinblick auf ein touristisches Angebot liegen die Chancen im Zusammenhang mit dem steigenden Gesundheitsbewusstsein in der heutigen Gesellschaft daher insbesondere in neuen gesundheitsorientierten Urlaubsformen wie Selfness-Urlaub (persönliche Lebensberatung, Personal-

Coaching, Krisenmanagement etc.) sowie ernährungs- und naturorientierten Angeboten mit einem nachweislichen gesundheitlichen Mehrwert.

Als zweiter begünstigender Faktor des Gesundheitstourismus wirkt *der demografische Wandel*: Gemäss aktuellen Prognosen wird es ab dem Jahr 2017 in der Schweiz erstmals mehr Rentnerinnen und Rentner als Kinder und Jugendliche geben (Themendossier Gesundheitspolitik 4/11). Einhergehend mit dieser Entwicklung wird auch die Anzahl alterstypischer Erkrankungen, zum Beispiel Apoplex (Schlaganfall), Demenz (u. a. Alzheimer), Herzinfarkt oder Oberschenkelhalsfraktur, in den nächsten Jahrzehnten kontinuierlich steigen. Auf der einen Seite wird diese Entwicklung zu einem wachsenden Bedarf an Angeboten zum *Better Aging*, d. h. Massnahmen und Aktivitäten zur Vorbeugung von Altersbeschwerden und Attraktivitätsverlust, führen. Auf der anderen Seite werden sich ebenso die Anforderungen an die Infrastruktur von Urlaubsdestinationen erhöhen und Aspekte wie Barrierefreiheit sowie eine medizinisch-technische Grundversorgung vor Ort zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Der dritte Markttreiber, der einen wesentlichen Beitrag zur positiven Entwicklung des Gesundheitstourismus leisten wird, ist *die Öffnung der Marktstrukturen*. Gemäss eines Berichts des Bundesamts für Gesundheit (2013) sind die Kosten in der obligatorischen Krankenversicherung in der Schweiz in den Jahren 1996 bis 2011 von 13,4 auf 26,2 Mrd. Franken gestiegen (BAG 2013). Einhergehend mit den daraus resultierenden Einsparungen im Leistungsbereich der Kranken- und Unfallversicherungen wird

hieraus die Notwendigkeit entstehen, dass sich Kurorte und Heilbäder aufgrund rückgängiger Kassenzuweisungen von Patienten zukünftig noch stärker neu ausrichten müssen. In paralleler Entwicklung dazu hat sich der bisherige Markt des traditionellen Kurtourismus auch für neue Anbieter geöffnet. Als Beispiele hierfür können selbstzahlerorientierte Angebote oder Produkte zum betrieblichen Gesundheitsmanagement genannt werden, welche aus langfristig angelegten Programmen bestehen, die Massnahmen am Arbeitsplatz und am Urlaubsort miteinander kombinieren. Zielgruppenspezifische Angebotsformen und Vertriebswege bieten hier vielfältige Chancen für eine Etablierung neuartiger gesundheitstouristischer Angebote.

In der innovativen *Kombination von Medizin, Medizintechnologie und Kommunikationstechnologie* wird schliesslich der vierte Markttreiber des Gesundheitstourismus gesehen. Durch den Einsatz einfacher, endkundentauglicher Medizintechnik in Verbindung mit moderner Kommunikationstechnologie werden sich neue Trainings- und Beratungsangebote entwickeln, die insbesondere für die Themen Stressmanagement, Ernährung und Sport ein grosses Potential in sich bergen. Auch regionale Netzwerke, die Kooperationen von gesundheitlich-medizinisch und touristischen Anbietern unterstützen, sowie Kombinationen mit den Themen Wandern, Radfahren und Landschafts- bzw. Naturerlebnis, bergen ein bisher nur wenig genutztes Innovationspotenzial in sich, mit welchem touristische Destinationen den Megatrend Gesundheitstourismus für sich in Wert setzen können.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich der Megatrend Gesundheitstourismus in einer frühen Marktphase befindet und noch erhebliches Wachstumspotenzial in sich birgt. Allerdings

kann dieses Potential nur durch ein fundiertes, professionelles Vorgehen und klare, dem Markt entsprechende Angebote erfolgreich erschlossen werden. In diesem Zusammenhang müssen daher verschiedene Angebotssparten unterschieden werden, welche jeweils andere Zielgruppen im Gesundheitstourismus ansprechen (vgl. GymNess 2012, BMWi 2011: 13, Rulle 2004: 222).

### ***Gesundheitstouristische Angebotssparten***

Unter Gesundheitstourismus werden im Allgemeinen touristische Aufenthalte verstanden, im Rahmen derer in Distanz zum eigentlichen Wohnort Zeit investiert wird, um gesundheitsfördernden Aktivitäten nachzugehen. Innerhalb dieses breiten Spektrums gesundheitstouristischer Angebote werden insgesamt sechs verschiedene Angebotssparten unterschieden (BMWi 2011: 13 ff.), die sich in zwei zentrale Gruppen unterteilen lassen: die indikationsunabhängigen und die indikationsbezogenen Angebote (siehe Tabelle 1).

*Indikationsunabhängige Angebote* werden ohne medizinische Diagnose durchgeführt und dienen entweder der Vorbeugung von Krankheiten (Primärprävention), der Steigerung der Leistungsfähigkeit oder der Erhöhung der Attraktivität. Demgegenüber basieren *indikationsabhängige Angebote* auf einer ärztlichen Diagnose und sollen die Verschlimmerung bzw. das Wiederauftreten einer Erkrankung verhindern (Sekundär-/ Tertiärprävention), durch Rehabilitation die körperliche Gesundheit wiederherstellen oder die Heilung bzw. Linderung einer bestehenden Erkrankung herbeiführen. In der Praxis sind die dargestellten Angebotssparten fließend und aufgrund zahlreicher Konvergenzen nicht eindeutig gegeneinander abzugrenzen.

**Tab. 1: Angebotssparten des Megatrends Gesundheitstourismus**

	<b>Angebotssparten</b>		<b>Motivation/Ziel aus Kundensicht</b>
nicht indikationsorientiert (nicht Diagnose relevant)	I	Primärprävention	Krankheitsvermeidung, Gesundheitserhaltung, Kompetenzen für gesundheitsfördernde Lebensweise
	II	Leistungsfähigkeit	Erreichung eines leistungsdefinierten Ziels
	III	Attraktivität	Erhöhung der Attraktivität
indikationsorientiert (Diagnose relevant)	IV	Sekundär-/Tertiärprävention	Früherkennung, Verhinderung der Verschlimmerung oder des Wiederauftretens einer Erkrankung
	V	Rehabilitation	Wiederherstellung der Gesundheit
	VI	Heilung und Linderung	Behandlung einer Erkrankung

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2011.

### **Gesundheitstouristische Produktbeispiele**

Unter Berücksichtigung des jeweiligen Gesundheitszustands bzw. des jeweiligen Ziels aus Kundensicht können für jede Angebotssparte unterschiedliche gesundheitstouristische Produkte entwickelt werden. Die nachfolgende Auflistung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit, vermittelt jedoch einen ersten Eindruck über die Vielfalt möglicher Ansatzpunkte.

#### *Angebotssparte Primärprävention*

- gesundheitliche Aufladung der Themen Wandern und Radfahren
- gesundes Tagen (Tagungspauschalen mit gesunder Ernährung, Bewegung und Entspannung)
- Primärprävention für Familien und Wellness
- Lauf- und Triathlonseminare

Alle Produkte der Primärprävention zielen auf die Erhaltung der persönlichen Gesundheit und Leistungsfähigkeit ab, weshalb sie einen spezifischen, gesundheitsbezogenen Nutzwert enthalten sollten. Dieser könnte beispielsweise darin liegen, grundsätzlich etwas Gutes für die Gesundheit zu tun, nachhaltige Entspannung und innere Ruhe zu finden, die körperliche Leistungsfähigkeit zu erhalten oder altersbedingten

Erkrankungen bzw. Einschränkungen der Lebensqualität vorzubeugen.

#### *Angebotssparte Leistungsfähigkeit*

- Leistungsdiagnostik und (Höhen-)Training
- Leistungserhaltung und Leistungssteigerung im Beruf (Aufladung von Tagungen, Konferenzen, Trainings und Workshops mit gesundheitsfördernden Aktivitäten)
- betriebliches Gesundheitsmanagement
- Resilienztraining (Stärkung der Fähigkeit, mit Belastungen, Krisen und Stress umgehen zu können)

Die Produkte der Angebotssparte Leistungsfähigkeit zielen grundsätzlich auf Aspekte wie Stressprävention und Stressmanagement bzw. Lebensstil-Coaching ab und basieren auf dem individuellen Kundenwunsch, die eigene Performance in Form von physischer und psychischer Leistungsfähigkeit zu optimieren. Dabei steht die Erreichung eines leistungsdefinierten Ziels im Vordergrund, weshalb medizinisch- bzw. psychologisch-therapeutische Kompetenzen für eine individualisierte Betreuung durch den jeweiligen Anbieter unerlässlich sind.

### *Angebotssparte Attraktivität*

- Schönheitsbehandlungen im Urlaub (z. B. Dermabrasion, chemisches Peeling)
- minimalinvasive Eingriffe
- medizinische Massagen

Mit Angeboten zur Attraktivitätssteigerung sind keine einfachen Beautyanwendungen im Rahmen eines Wellnessaufenthalts gemeint, sondern vielmehr spezielle Behandlungsmethoden durch Dermatologen oder die ästhetische Chirurgie. Dies schliesst auch Anti-Aging-Programme mit weitergehenden präventivmedizinischen Angebotsbestandteilen ein.

### *Angebotssparte Sekundär-/Tertiärprävention*

- Präventionspauschalen und Check-ups
- Prophylaxecenter unter dem Titel Treffpunkt Gesundheit (präventivmedizinisches Kompetenzzentrum mit einer Servicestelle für Gäste)
- High Tech Check-up in urbanem bzw. städtischem Ambiente (Einsatz hochmoderner Technik im Rahmen eines straff organisierten Untersuchungsdurchgangs)

In der Angebotssparte Sekundär-/Tertiärprävention geht es um die Früherkennung möglicher Krankheiten mit Hilfe körperlicher Untersuchungen und bildgebender Diagnostik sowie die Verhinderung von Komplikationen bestehender Erkrankungen. Vorsorgeuntersuchungen und Check-up Angebote stehen daher in dieser Angebotssparte im Vordergrund.

### *Angebotssparte Rehabilitation, Heilung und Linderung*

- Rehabilitation, Heilung und Linderung in Hotelambiente
- umfassender Service für ausländische Patienten (z. B. Fremdsprachen sprechende Koordinatoren, Visaorganisation, Flughafen-transfer)

In dieser Angebotssparte hat die medizinische Qualität oberste Priorität. Die medizinische Qualität leitet sich dabei im Wesentlichen aus der wahrgenommenen Kompetenz des medizinischen Personals ab, aber auch Aspekte wie die Lage und die infrastrukturelle Ausstattung der medizinischen Einrichtungen und Räumlichkeiten spielen eine Rolle.

### *Zielgruppen im Gesundheitstourismus*

Entsprechend der Differenzierung unterschiedlicher Angebotssparten sind auf der Nachfrageseite verschiedene Zielgruppen im Gesundheitstourismus zu finden. In der wissenschaftlichen Theorie existiert in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Vielzahl möglicher Segmentierungs- bzw. Unterscheidungsformen. Eine trennscharfe Abgrenzung ist jedoch auch hier in der Praxis nur selten möglich. Ungeachtet dessen ist es unerlässlich, die unterschiedlichen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe in den einzelnen Angebotssparten zu kennen, um erfolgreiche gesundheitstouristische Produkte implementieren zu können.

Eine erste grundsätzliche Differenzierung der Nachfrageseite bietet sich basierend auf dem allgemeinen *Gesundheitszustand einer Person* an: *Sich gesund Fühlende* interessieren sich vorrangig für Angebote zum Thema Wohlbefinden und Wellness, Ästhetik und Kosmetik, gesunde Lebensweise (Ernährung, Bewegung, Entspannung o. ä.) sowie die Gesundheitsvorsorge in Form von Check-ups oder Beratungsleistungen. Demgegenüber haben *chronisch Kranke und Hochbetagte* vorrangig einen Bedarf an Barrierefreiheit in Hinblick auf Bewegung, sehen und hören, körperliche Sicherheit durch Notruf oder betreutes Wohnen sowie erkrankungsspezifische Diagnostik und Therapie (ITB 2013, Vortrag Keck medical).

Neben dem Gesundheitszustand einer Person lassen sich *vier unterschiedliche Anspruchsniveaus* auf der Nachfrageseite gesundheitstouristischer Produkte unterscheiden: anspruchsvolle, selbstständige, betreuungsintensive und erholungssuchende Gesundheitsgäste (Berg 2008: 89 f.). *Anspruchsvolle Gesundheitsgäste* sind durch die Inanspruchnahme gesundheitstouristischer Leistungen im Zusammenhang mit der Gesundheitsförderung, der Schönheitspflege und dem Stressmanagement gekennzeichnet. Für diese Zielgruppe sind die Aspekte Betreuung und Information, Fachkompetenz, Ernährung und ein umfassendes Wellness-Infrastruktur-Angebot (Nasszonen) von besonderer Wichtigkeit, ebenso wie inkludierte Zusatzleistungen.

Für *selbstständige Infrastrukturbenutzer* stehen dagegen Wellness-Einrichtungen, Sauna, Dampfbad und Whirlpool im Vordergrund, wobei auch dieses Gästesegment grossen Wert auf Betreuung, Information und Fachkompetenz legt.

Für *betreuungsintensive Gesundheitsgäste* stehen dagegen die Aspekte Heilung, Therapie und

Rehabilitation im Vordergrund. Diese Gruppe hat hohe Ansprüche im Hinblick auf Fachkompetenz, individuelle Beratung und Betreuung.

Für *anspruchslöse Erholungsgäste* liegt der Hauptzweck des Aufenthalts schlussendlich in der Erholung und Entspannung. Natur und Wetter spielen dabei eine grosse Rolle, wobei dieses Gästesegment im Hinblick auf die Wellnesselemente und die Rahmenbedingungen des Aufenthalts über das geringste Anspruchsniveau verfügt.

Für die Entwicklung gesundheitstouristischer Produkte und Dienstleistungen sollten grundsätzlich beide Aspekte, d. h. sowohl der allgemeine Gesundheitszustand als auch das Anspruchsniveau der jeweiligen Zielgruppe, berücksichtigt werden. Nur hierdurch kann sichergestellt werden, dass die entwickelten gesundheitstouristischen Angebote den spezifischen Ansprüchen der jeweiligen Zielgruppe in ausreichendem Masse gerecht werden und das entwickelte Produkt auch eine Chance auf Etablierung am Markt hat.



## Entwicklung einer gesundheitstouristischen Strategie

### *Der Strategieentwicklungsprozess*

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass sich der Megatrend Gesundheitstourismus in einer frühen Marktphase befindet und aufgrund der Existenz von vier unterstützenden Markttreibern (steigendes Gesundheitsbewusstsein in der Gesellschaft, demografischer Wandel, Öffnung der Marktstrukturen sowie Kombination von Medizin, Medizintechnologie und Kommunikationstechnologie) gegenwärtig noch vielfältige Marktpotenziale in sich birgt, die touristische Destinationen für sich in Wert setzen können.

Um zu prüfen, ob eine Positionierung im gesundheitstouristischen Markt für die jeweilige Destination möglich ist, ist es erforderlich, zunächst eine gesundheitstouristische Strategie zu entwickeln. Hierbei handelt es sich um einen mehrere Arbeitsschritte umfassenden Prozess mit drei Meilensteinen (vgl. Checkliste zur Strategieentwicklung auf Seite 19):

- Formulierung des Strategieziels (Meilenstein A)
- Evaluation möglicher gesundheitstouristischer Strategien (Meilenstein B)
- Festlegung der gesundheitstouristischen Strategie (Meilenstein C)

Die *Formulierung des Strategieziels* (Meilenstein A) beinhaltet die Durchführung einer Standort- und Bedarfsanalyse (Schritt 1) sowie die Formulierung der übergeordneten Ziele der Strategieentwicklung (Schritt 2). Die Standort- und Bedarfsanalyse ist notwendig, um die bestehenden gesundheitstouristischen Potentiale

der Destination zu identifizieren und die Ausgangslage für den Strategieentwicklungsprozess zu definieren. Bestandteile von Arbeitsschritt 1 sind daher die Untersuchung der Kompetenzen und Zusammenarbeit der regionalen medizinisch-gesundheitlichen und touristischen Anbieter sowie der Kundenbedürfnisse der bestehenden Gäste. In Schritt 2 werden die vorhandenen Kompetenzen der Destination mit den möglichen Angebotssparten des Gesundheitstourismus abgeglichen sowie die anvisierten Angebotssparten und die konkreten Ziele der gesundheitstouristischen Strategie festgelegt. Je nach identifizierter Ausgangslage der Destination kann es sich bei den Zielen beispielsweise um eine Steigerung des Kundennutzens der bestehenden Gäste, die Erschliessung neuer Zielgruppen oder die Glättung vorhandener Saisonschwankungen handeln.

Meilenstein B, die *Evaluation möglicher gesundheitstouristischer Strategien*, dient der Identifizierung gesundheitstouristischer Strategieoptionen einschliesslich deren Potentialen (Schritt 3) sowie der Vorprüfung einer möglichen Umsetzung dieser Optionen (Schritt 4). Aufgrund der Vielzahl möglicher gesundheitstouristischer Strategieoptionen ist in Arbeitsschritt 3 eine Prüfung erforderlich, inwieweit die jeweilige Option den Kundenbedürfnissen bestehender Gäste, den vorhandenen Standortkompetenzen der Destination und den übergeordneten Zielen der Strategieentwicklung gerecht wird. Dies schliesst eine Untersuchung der Potentiale der einzelnen Strategieoptionen mit ein. Nach Abschluss der Identifikation der gesundheitstouristischen Strategieoptionen kann eine Vorprüfung erfolgen, sowohl im Hinblick

auf die Erschliessungsmöglichkeiten der Potentiale als auch auf die Vereinbarkeit mit der vorhandenen (touristischen) Strategie der Destination.

Den Abschluss des Strategieentwicklungsprozesses bildet die *Festlegung der gesundheitstouristischen Strategie* in Meilenstein C. Hierbei gilt es, eine Entscheidung zu treffen, welche der identifizierten Strategieoptionen umgesetzt werden soll (Schritt 5), die gesundheitstouristische Strategie auf mögliche inhaltliche Wider-

sprüche zu prüfen (Schritt 6) sowie die notwendigen Implementierungsschritte und deren zeitliche Abfolge festzulegen (Schritt 7).

Der beschriebene Strategieentwicklungsprozess ist in der nachfolgenden Checkliste noch einmal zusammenfassend dargestellt. Die Checkliste kann als strukturierte Arbeitsgrundlage für die Erarbeitung der einzelnen Schritte verwendet werden und enthält zielgerichtete Fragen zur Erschliessung der Kerninhalte der drei Meilensteine.

## Checkliste zum gesundheitstouristischen Strategieentwicklungsprozess

### Schritt 1: Standort- und Bedarfsanalyse durchführen

- Welche gesundheitstouristischen Standortpotentiale weist die Destination auf?
- Welche Qualität (Existenz und Intensität) besitzt die Zusammenarbeit der touristischen und gesundheitlich-medizinischen Anbieter der Destination?
- Welches sind die Kundenbedürfnisse der bestehenden Gäste?

### Schritt 2: Übergeordnete Ziele der Strategieentwicklung formulieren

- In welchen Angebotssparten des Gesundheitstourismus kann sich die Destination als Ganzes oder in Teilen positionieren?
- Welche konkreten Ziele sollen mit der gesundheitstouristischen Strategie erreicht werden (Steigerung des Kundennutzens bestehender Gäste, Erschliessung neuer Zielgruppen, Glättung von Saisonschwankungen etc.)?

### ➤ Formulierung des Strategieziels (Meilenstein A)

### Schritt 3: Gesundheitstouristische Strategieoptionen und deren Potentiale identifizieren

- Welche gesundheitstouristischen Optionen gibt es für die Destination unter Berücksichtigung der übergeordneten Ziele der Strategieentwicklung?
- Welche gesundheitstouristischen Strategieoptionen gibt es für die Destination unter Berücksichtigung der vorhandenen Standortkompetenzen und welche Potentiale bergen diese in sich?
- Welche gesundheitstouristischen Strategieoptionen gibt es für die Destination unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse bestehender Gäste und welche Potentiale bergen diese in sich?

### Schritt 4: Umsetzungsmöglichkeiten der Strategieoptionen vorprüfen

- Wie können die Potentiale der identifizierten gesundheitstouristischen Strategieoptionen erschlossen werden (Nutzung von Synergien, Identifikation von Vertriebskanälen etc.)?
- Kann die jeweilige gesundheitstouristische Strategieoption mit der vorhandenen Strategie der Destination in Einklang gebracht werden?

### ➤ Evaluation möglicher gesundheitstouristischer Strategien (Meilenstein B)

### Schritt 5: Umzusetzende Strategieoption auswählen

- Welche der identifizierten gesundheitstouristischen Strategieoptionen soll in der Destination umgesetzt werden?

### Schritt 6: Festgelegte Strategieoption auf Konsistenz prüfen

- Ist die festgelegte gesundheitstouristische Strategieoption widerspruchsfrei und kann als gesundheitstouristische Strategie für die Destination definiert werden?

### Schritt 7: Umsetzungsmassnahmen priorisieren

- In welcher zeitlichen Abfolge und mit welchen Beteiligten soll die gesundheitstouristische Strategie umgesetzt werden?

### ➤ Festlegung der gesundheitstouristischen Strategie (Meilenstein C)

### ***Erfolgsfaktoren einer gesundheitstouristischen Strategie***

Für eine erfolgreiche Positionierung im gesundheitstouristischen Markt ist es erforderlich, die entwickelte gesundheitstouristische Strategie abschliessend im Hinblick auf drei Erfolgsfaktoren zu prüfen:

1. Einbezug aller beteiligten Akteure
2. Berücksichtigung der spezifischen Kompetenzen der Destination
3. Eindeutige Zielgruppendefinition

Der *Einbezug aller beteiligten Akteure* ist entscheidend dafür, dass sich die beteiligten touristischen und gesundheitlich-medizinischen Anbieter der Destination in ausreichendem Masse mit ihren Wünschen und Bedürfnissen berücksichtigt fühlen. Sie sollten unbedingt frühzeitig in den Strategieentwicklungsprozess einbezogen werden. Nur hierdurch kann sichergestellt werden, dass alle beteiligten Anspruchsgruppen hinter der gesundheitstouristischen Strategie der Destination stehen, diese mittragen und mit ihren Ideen und ihrem eigenen Handeln auch voranbringen.

Die *Berücksichtigung der spezifischen Kompetenzen* der jeweiligen Destination stellt den

zweiten wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Eine Einbindung der vorhandenen touristischen Infrastruktur sowie des gesundheitlich-medizinischen Know-hows vor Ort bei der gesundheitstouristischen Strategieentwicklung optimiert den Umfang notwendiger Investitionen und reduziert die damit zusammenhängenden Kosten. Darüber hinaus verstärkt eine Fokussierung auf die spezifischen Kompetenzen der Destination die Markenbildung und erleichtert die Nutzung von Synergien zwischen den gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteuren vor Ort.

Als dritten Erfolgsfaktor kann die *eindeutige Zielgruppendefinition* genannt werden. Aufgrund der Vielzahl möglicher gesundheitstouristischer Strategieoptionen ist es erforderlich, die jeweils anzusprechende Zielgruppe im Rahmen der Strategieentwicklung bereits zu benennen bzw. unter Einbezug der beteiligten Akteure sowie Berücksichtigung der spezifischen Kompetenzen der Destination frühzeitig zu definieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass die entwickelten gesundheitstouristischen Produkte in den richtigen Vertriebskanälen positioniert werden und im Rahmen des Marketings eine zielgruppenspezifische Ansprache erfolgt.

## Entwicklung gesundheitstouristischer Produkte

### *Der Produktentwicklungsprozess*

In Fortführung des Prozesses der gesundheitstouristischen Strategieentwicklung stellt auch die Entwicklung gesundheitstouristischer Produkte einen aus mehreren Meilensteinen bestehenden Prozessablauf dar. Bei der Produktentwicklung sind folgende drei Meilensteine zu berücksichtigen (vgl. Checkliste zum Produktentwicklungsprozess auf Seite 22):

- Formulierung der Produktinhalte (Meilenstein D)
- Konkretisierung der Produktumsetzung (Meilenstein E)
- Vorbereitung der Markteinführung (Meilenstein F)

Beginnend mit Meilenstein D, der *Formulierung der Produktinhalte*, ist es zunächst erforderlich, eine gesundheitstouristische Produktidee zu entwickeln (Schritt 8) sowie deren konkrete Produktinhalte zu erarbeiten (Schritt 9). Im Rahmen von Arbeitsschritt 8 empfiehlt sich die Erstellung einer Produktskizze, welche unter Einbezug der beteiligten touristischen und gesundheitlich-medizinischen Akteure entwickelt wird und Angaben zur anvisierten Produktzielgruppe enthalten sollte. Hierdurch ist gewährleistet, dass die entwickelte Produktidee direkt auf Übereinstimmung mit den zielgruppenspezifischen Bedürfnissen und Anforderungen an das Produkt geprüft werden kann. In

Schritt 9 geht es anschliessend um die Erarbeitung und Beschreibung der Kernbestandteile des Produkts einschliesslich Definition der produktbeteiligten Partner und Angebotszeiträume.

Mit Hilfe der in Meilenstein D erarbeiteten Ergebnisse ist eine *Konkretisierung der Produktumsetzung* (Meilenstein E) möglich. Arbeitsschritt 10 dient dabei der Sicherstellung einer destinationsspezifischen Produktumsetzung, indem die Alleinstellungsmerkmale des Produkts definiert sowie individuelle Kompetenzen der Produkthanbieter und der Destination betont werden. Die Festlegung des Produktpreises erfolgt am Ende von Meilenstein E in Schritt 11.

Der Prozess der gesundheitstouristischen Produktentwicklung wird abgeschlossen mit der *Vorbereitung der Markteinführung* (Meilenstein F). Im Rahmen der Produktfinalisierung geht es dabei im Wesentlichen um die abschliessende Zusammenfassung der Produktinhalte sowie die Bereitstellung geeigneter Bildmaterials für die Vermarktung (Schritt 12) und die Platzierung des Produkts in den jeweiligen zielgruppenspezifischen Buchungs- und Reservationssystemen (Schritt 13).

Die nachfolgende Checkliste fasst die wesentlichen Aspekte, die es bei der Entwicklung gesundheitstouristischer Produkte zu beachten gilt, noch einmal übersichtlich zusammen.

## Checkliste zum gesundheitstouristischen Produktentwicklungsprozess

### **Schritt 8: Produktidee entwickeln**

- Erstellung der Produktskizze unter Einbezug der beteiligten touristischen und gesundheitlich-medizinischen Akteure
- Auswahl der anvisierten Produktzielgruppe
- Abgleich der Produktidee auf Übereinstimmung mit den Bedürfnissen und Anforderungen der anvisierten Produktzielgruppe

### **Schritt 9: Konkrete Produktinhalte erarbeiten**

- Definition der Kernbestandteile des Produkts: gesundheitlich-medizinische und touristische Leistungsbestandteile, Unterkunft, Verpflegung etc. (Berücksichtigung der gesamten gesundheitstouristischen Servicekette)
- Beschreibung der jeweiligen Kernbestandteile des Produkts
- Festlegung der produktbeteiligten Partner (gesundheitlich-medizinische Beteiligte, Beherbergungsanbieter, Sportanbieter etc.)
- Definition der Angebotszeiträume für das Produkt

### ➤ **Formulierung der Produktinhalte (Meilenstein D)**

### **Schritt 10: Destinationsspezifische Produktumsetzung sicherstellen**

- Definition der Alleinstellungsmerkmale des Produkts
- Einbindung und Berücksichtigung der individuellen Stärken und Betonung der Kompetenz des Produktanbieters und der Destination

### **Schritt 11: Produktpreis festlegen**

- Kalkulation des Produktpreises unter Wahrung eines angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnisses
- Beachtung der Rahmenbedingungen der zielgruppenspezifischen Vertriebskanäle bei der Preisbildung

### ➤ **Konkretisierung der Produktumsetzung (Meilenstein E)**

### **Schritt 12: Produkt und dessen Inhalte finalisieren**

- Abschliessende Zusammenfassung und Beschreibung der Produktinhalte
- Bereitstellung geeigneten Bildmaterials zur Vermarktung des Produkts

### **Schritt 13: Buchbarkeit des Produkts sicherstellen**

- Platzierung des Produkts in den spezifischen Vertriebskanälen der jeweiligen Zielgruppe (Buchungs- und Reservationssystem)

### ➤ **Vorbereitung der Markteinführung (Meilenstein F)**

### *Erfolgsfaktoren für die Produktentwicklung*

Auch in Zusammenhang mit der gesundheits-touristischen Produktentwicklung gilt es, unterschiedliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Diese sind:

1. Aufbau und Pflege einer gesundheitstouristischen Kooperationskultur
2. Sicherstellung eines systematischen Innovationsmanagements
3. Berücksichtigung des Profils und der Spezialisierung der Destination

*Aufbau und Pflege einer gesundheitstouristischen Kooperationskultur* meint die Initiierung und Förderung von Anbieternetzwerken sowie eine Etablierung verantwortlicher Ansprechpersonen zur Pflege eines gesundheitlich-medizinischen und touristischen Netzwerks. Die hierdurch gewährleistete nachhaltige Zusammenarbeit der gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteure ist notwendig, um eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung im Bereich des Gesundheitstourismus zu gewährleisten und langfristig Synergieeffekte zwischen den beteiligten Akteuren zu erzielen. Die Nutzung von Synergien bietet dabei die Chance, neue gesundheitstouristische Angebote

- entlang der gesamten Dienstleistungskette,
- auf interkommunaler Ebene zwischen Orten und Destinationen (zur Kompetenzverstärkung),
- auf überregionaler thematischer bzw. indikationsspezifischer Ebene (zur Optimierung

der Marktbearbeitung),

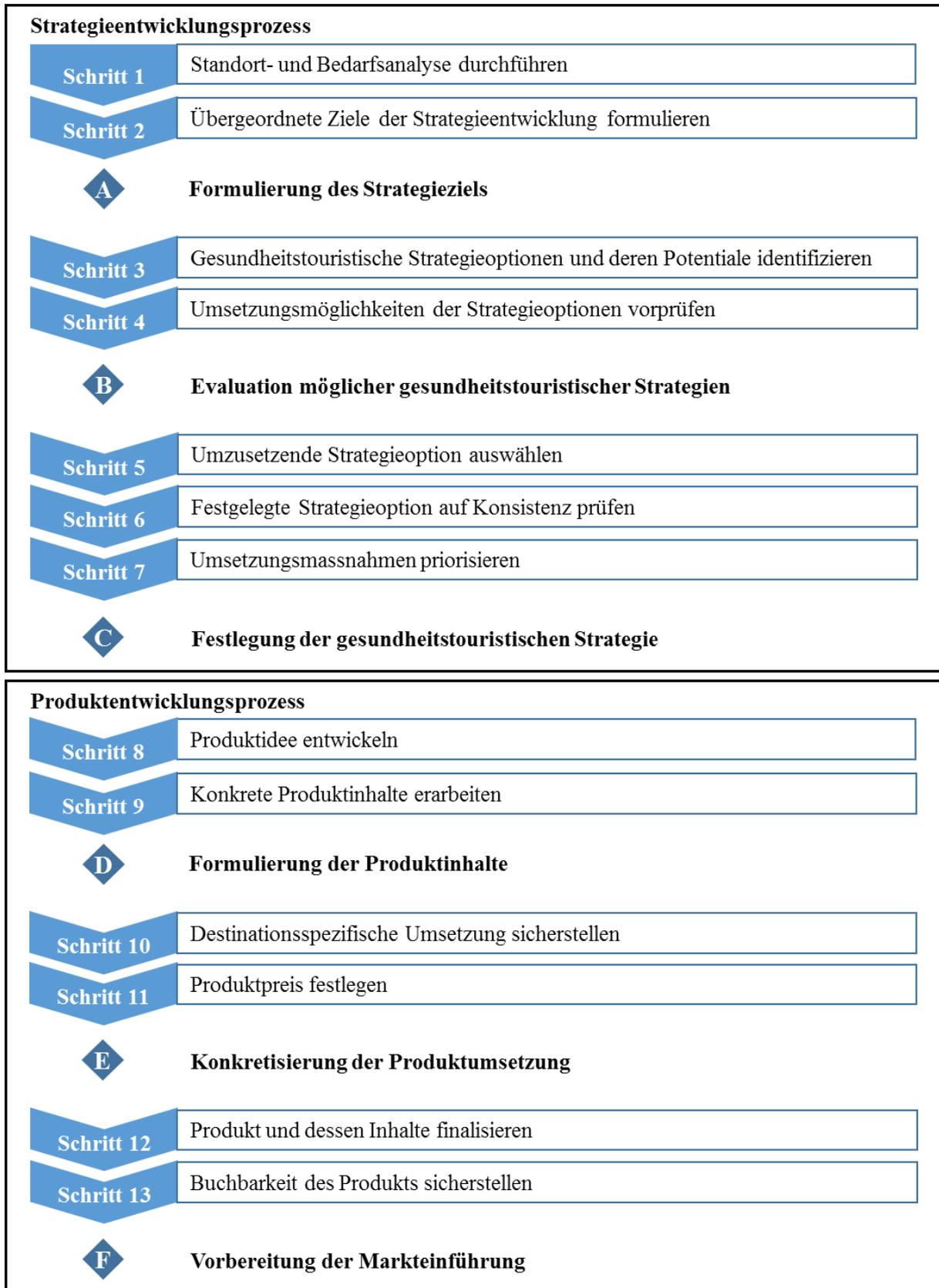
- branchenübergreifend oder
- durch die Zusammenarbeit mit Akteuren aus Forschung und Bildung

zu entwickeln.

Der zweite Erfolgsfaktor ist die *Sicherstellung eines systematischen Innovationsmanagements*, um die Einführung permanenter gesundheits-touristischer Neuerungen zu gewährleisten. Hierfür bietet sich die Schaffung einer entsprechenden Informationsplattform an, welche nicht nur einen Informationsaustausch, sondern vielmehr die Kommunikation und Präsentation neuer gesundheits-touristischer Produkte und Dienstleistungen ermöglicht. Weitere Aspekte im Zusammenhang eines systematischen Innovationsmanagements sind die Identifikation von Markttrends und technologischen Neuerungen sowie Konkurrenzbeobachtungen.

Den dritten Erfolgsfaktor stellt die *Berücksichtigung des Profils und der Spezialisierung der Destination* dar. Indem die spezifischen Charakteristika des Profils und der Spezialisierung der Destination in die Produktentwicklung einfließen, können die bestehenden Kompetenzen der Destination bzw. der beteiligten Akteure optimal genutzt sowie etwaig notwendige Innovations- und Investitionskosten reduziert werden. Schlussendlich wird hierdurch die Akzeptanz des Produkts innerhalb der Destination sichergestellt und es erfolgt eine destinationsweite Identifikation mit dem Produkt, was die Produktetablierung am Markt erleichtert.

## Der Strategie- und Produktentwicklungsprozess im Überblick



## Standort- und Bedarfsanalyse am Beispiel Davos/Klosters

### *Gesundheitstouristische Standortpotentiale*

Davos/Klosters verfügt über eine mehr als 150-jährige Tradition im Gesundheitswesen und Tourismus sowie einen sehr guten Ruf als Gesundheits- und Tourismusdestination. Aufgrund dieses Rufs und zahlreicher gesundheitlich-medizinischer und touristischer Akteure hat Davos/Klosters beste Voraussetzungen, den Megatrend Gesundheitstourismus und hieraus verschiedene Angebotssparten und Themen für sich zu erschliessen.

Der gesundheitlich-medizinische Bereich wird dabei im Wesentlichen abgedeckt durch:

- die Arbeitsgemeinschaft für Osteosynthesefragen (AO Forschungsinstitut)
- das Christine Kühne-Center for Allergy Research and Education (CK-CARE)
- das Europäische Allergie und Asthma Zentrum Davos (EACD)
- das Nederlands Asthmacentrum Davos (NAD)
- das Schweizerische Institut für Allergie- und Asthmaforschung (SIAF)
- das Spital Davos mit einer Swiss Olympic Medical Base
- die Zürcher Höhenklinik (ZHK)
- Allgemein- und Alternativmediziner
- Physiotherapeuten
- Ergotherapeuten
- Ernährungs- und Gesundheitsberater

Auf der Seite der Tourismusanbieter existiert die vollständige touristische Infrastruktur einer grossen alpinen Destination mit:

- rund 60 Hotels in unterschiedlichen Sternekategorien

- Ferienwohnungen
- Bergbahnen (Davos Kloster Mountains)
- Sportanbietern, insbesondere für Bergsportarten wie Skifahren, Langlaufen, Biken, Golf, Segeln etc.
- Sportevents, wie Davos Nordic, Parsenn Derby, Swissalpine Marathon, Tour Challenge Davos, 24BikeDavos etc.

Darüber hinaus bietet Davos/Klosters ein vielfältiges städtisches und kulturelles Angebot, bestehend aus zahlreichen Museen und kulturellen Veranstaltungen, Einkaufsmöglichkeiten, Cafés, Restaurants und Bars.

Neben der dargestellten gesundheitlich-medizinischen und touristischen Infrastruktur verfügt Davos/Klosters über ein geografisches und landschaftliches Potential, welches die Destination Davos/Klosters für bestimmte gesundheitstouristische Bereiche prädestiniert. Die Stadt Davos liegt auf einer Höhe von 1600 m ü. NN inmitten einer hochalpinen Berglandschaft. Diese Landschaft ermöglicht beispielsweise sowohl eine Anknüpfung an die Themen Entspannung und Entschleunigung als auch die Durchführung effektiver Höhentrainings für (Lang)Läufer, Biker, Triathleten und andere Sportler. Zudem ist die Destination Davos/Klosters aufgrund der Höhenlage und des Mikroklimas weitgehend hausstaubmilbenfrei und kaum pollenbelastet. Damit besteht zum Beispiel im Hinblick auf das Gesundheitsthema Allergie ein natürlicher Standortvorteil, mit welchem kaum eine andere Destination in der Schweiz aufwarten kann.

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass in Davos/Klosters vielfältige Potentiale bestehen, die für eine Profilbildung und Spezialisierung in den Angebotssparten des Megatrends Gesundheitstourismus genutzt und in Wert gesetzt werden können.

### ***Qualität und Zusammenarbeit touristischer und gesundheitlich-medizinischer Anbieter***

Die Inwertsetzung der vorhandenen Potentiale erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen den gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteuren. Mit Hilfe dieser Zusammenarbeit gilt es Synergieeffekte zwischen den touristischen und gesundheitlich-medizinischen Akteuren zu nutzen und die Kompetenzen zu bündeln.

Idealtypisch treffen sich die gesundheitlich-medizinischen und die touristischen Akteure und entwickeln mit Blick auf die Marktbedürfnisse ein neues gesundheitstouristisches Produkt. Die touristischen Akteure bringen dabei ihre touristische Kompetenz hinsichtlich Kundenbedürfnissen, Unterkunft, Verpflegung und Produktmarketing ein. Demgegenüber steuern die gesundheitlich-medizinischen Akteure ihr medizinisches Wissen zum Gesundheitsprodukt, zur verfügbaren Technologie und zu den medizinischen Trends bei.

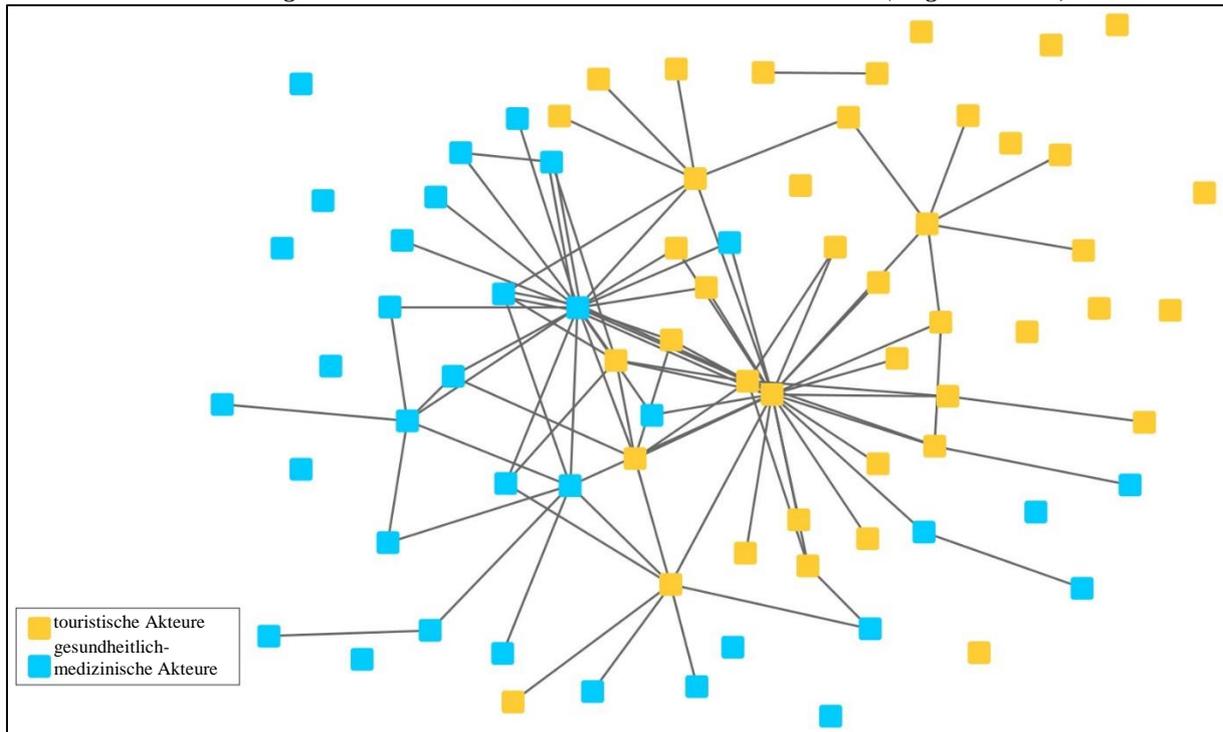
Soll beispielsweise ein nicht-indikationsorientiertes gesundheitstouristisches Angebot im Bereich Allergie geschaffen werden, z. B. „Allergiefreie Auszeit“ (vgl. Produktblatt auf Seite 38 f.), sind sowohl die gesundheitlich-medizinischen als auch die touristischen Akteure gefragt. Ausgebildete Mediziner im Bereich Allergie können die Zielgruppe Allergiker ggf. in Segmente unterschiedlicher Allergieformen einteilen. Sie kennen die spezifischen Bedürfnisse von Allergikern mit Blick auf Unterkunft

und Verpflegung und können bei Bedarf medizinische Dienstleistungen in Form von Beratung, Behandlung bis hin zu Vorträgen erbringen. Die touristischen Akteure können hingegen ihre umfangreiche touristische Kompetenz, ihr Wissen zu den Kundenbedürfnissen, zur Unterkunft, Verpflegung, Preisgestaltung und zum Marketing bei der Entwicklung gesundheitstouristischer Produkte einbringen.

Wird die Zusammenarbeit der gesundheitlich-medizinischen und der touristischen Akteure in Davos/Klosters mit Hilfe einer Netzwerkanalyse untersucht, so zeigt sich für die Destination Davos/Klosters, dass die Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Akteuren sowohl auf Ebene der gemeinsamen Angebote und Events sowie auf Ebene der informellen Zusammenarbeit noch ausbaufähig ist.

Abbildung 1 zeigt die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren in Davos/Klosters auf der Angebotsebene. Es zeigt sich dabei, dass die touristischen Akteure auf der Angebotsebene untereinander zusammenarbeiten und dass die gesundheitlich-medizinischen Akteure gemeinsam Angebote realisieren. Eine Zusammenarbeit zwischen den gesundheitlich-medizinischen und den touristischen Akteuren findet hingegen auf der Angebotsebene kaum statt (Verbindungsline zwischen blauem Akteur und orangem Akteur in Abbildung 1). Hinter den wenigen existierenden Verbindungen zwischen den gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteuren stehen bisher kaum echte gesundheitstouristische Produkte entsprechend den Angebotssparten des Megatrends Gesundheitstourismus.

**Abb. 1: Zusammenarbeit gesundheitlich-medizinische und touristische Akteure (Angebotsebene)**



Quelle: Netzwerkanalyse Davos 2013.

Bei der Zusammenarbeit handelt es sich vor allem um Angebote, die auf die Basisinfrastruktur für mögliche Gesundheitsprodukte abzielen, z. B. Installation von Defibrillatoren in öffentlichen Räumen, behindertengerechte Wanderwege, medizinische Betreuung bei grossen Sportevents und Feriendialyse bei Urlaubern etc.. Ausnahmen bilden die Angebote *Wanderwochen für Senioren* und *Gesunde Tage Davos*. Ersteres Angebot zielt auf die Angebotssparte Primärprävention des Gesundheitstourismus ab und bedient mit den Senioren eine Zielgruppe, welcher eine Bedeutungszunahme im Zuge des demographischen Wandels vorausgesagt wird. Das zweite Angebot wird in Zusammenarbeit mit einer Gesundheitskasse bereitgestellt und zielt auf die Kernthemen Ernährung, Wellness und sportlicher Betätigung ab, womit ebenfalls die Angebotssparte Primärprävention bedient wird (Netzwerkanalyse Davos 2013).

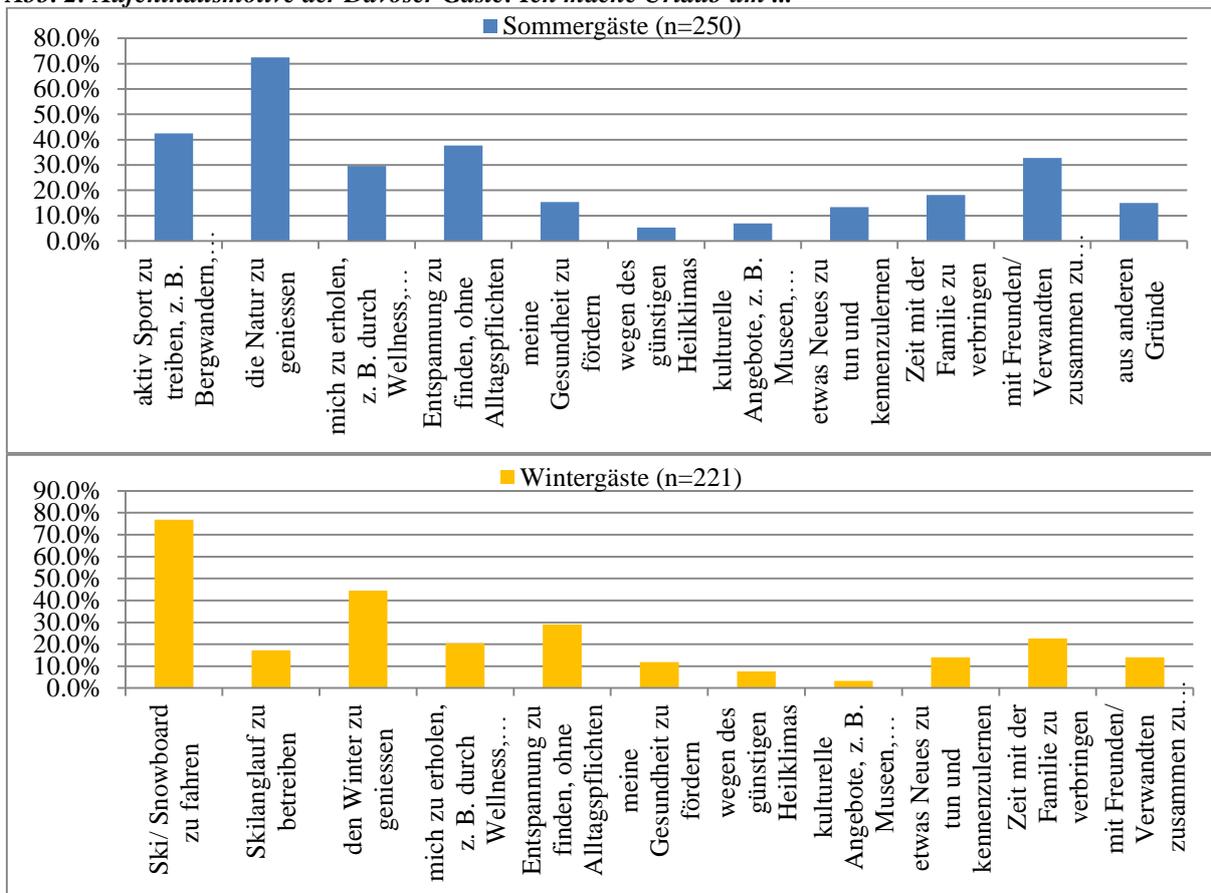
Insgesamt ist die Zusammenarbeit der gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteure in Davos/Klosters im Hinblick auf die Erschliessung des Megatrends Gesundheitstourismus ausbaufähig. Dessen sind sich auch die gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteure in Davos/Klosters bewusst. So sind bereits Ideen vorhanden, um das gesundheitstouristische Potential von Davos/Klosters zu erschliessen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Angebotsideen in den Bereichen Antistress und Burnout sowie Fitness und aktive Erholung mit sportärztlichen Dienstleistungen (Netzwerkanalyse Davos 2013).

### Kundenbedürfnisse der bestehenden Gäste

Die Destination Davos/Klosters zählt pro Jahr ca. 2.5 Millionen Logiernächte. Die Gäste kommen dabei vor allem aus der Schweiz, Deutschland, Grossbritannien, Niederlande, Belgien und Nordamerika. Durch dieses Gästesegment besteht potentiell ein grosser Kundenstamm, welcher für die Erschliessung des Megatrends

Gesundheitstourismus genutzt werden kann, vorausgesetzt, die bestehenden Gäste haben ein Interesse an gesundheitstouristischen Produkten. Eine durchgeführte Befragung zu den Aufenthaltsmotiven der bestehenden Sommer- und Wintergäste in Davos hat gezeigt, dass die Aufenthaltsmotive zum Teil mit dem Gesundheitstourismus verbunden sind (vgl. Abbildung 2).

Abb. 2: Aufenthaltsmotive der Davoser Gäste: Ich mache Urlaub um ...



Quelle: Gästebefragung Davos Sommer 2013 und Winter 2013/2014.

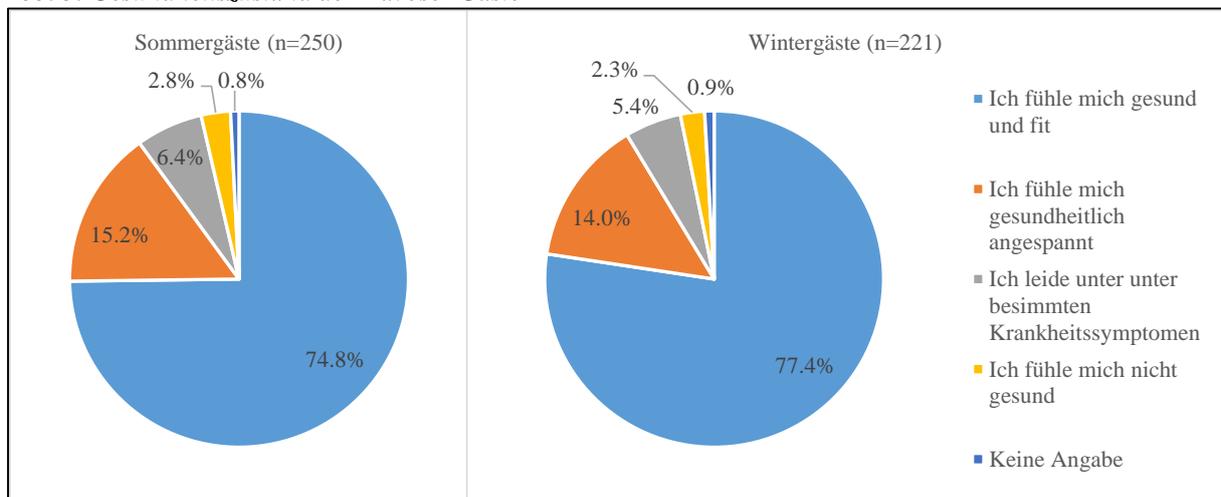
So geben z. B. über 40% der Sommergäste in Davos als Motiv für ihren Aufenthalt an, dass sie aktiv Sport treiben möchten. Dieses Aufenthaltsmotiv ist neben dem Aufenthaltsmotiv die Natur zu geniessen (über 70% der Gäste), das zweitwichtigste Aufenthaltsmotiv, gefolgt von

den Motiven Entspannung finden ohne Alltagspflichten (knapp 40% der Gäste), mit Freunden/Verwandten zusammen sein (etwas über 30% der Gäste) und Erholung finden, z. B. durch Wellness (30% der Gäste). Bei den Wintergästen steht neben Ski- und Snowboardfahren

(circa 75% der Gäste) ebenfalls den Winter genießen (über 40% der Gäste) und Entspannung ohne Alltagspflichten finden (knapp 30% der Gäste) relativ weit oben auf der Liste der Aufenthaltsmotive. Die Daten spiegeln jedoch ebenfalls wieder, dass die mit dem Gesundheitstourismus verwandten Aufenthaltsmotive bei den Sommergästen von Bedeutung sind, wohingegen im Winter entsprechend der Ausrichtung der Destination Davos/Klosters das Aufenthaltsmotiv Ski- und Snowboardfahren deutlich

dominiert. Die Analyse der bestehenden Sommer- und Wintergäste zeigt ausserdem, dass der Gesundheitszustand der Davoser Gäste sehr gut ist. Circa 75% der Sommergäste und 77% der Wintergäste fühlen sich gesund und fit. Nur etwa 15% der Sommergäste und 17% der Wintergäste fühlt sich aufgrund des beruflichen Alltags gesundheitlich angespannt. Weniger als 10% der Gäste leiden unter bestimmten Krankheitssymptomen beziehungsweise fühlen sich nicht gesund (vgl. Abbildung 3).

**Abb. 3: Gesundheitszustand der Davoser Gäste**

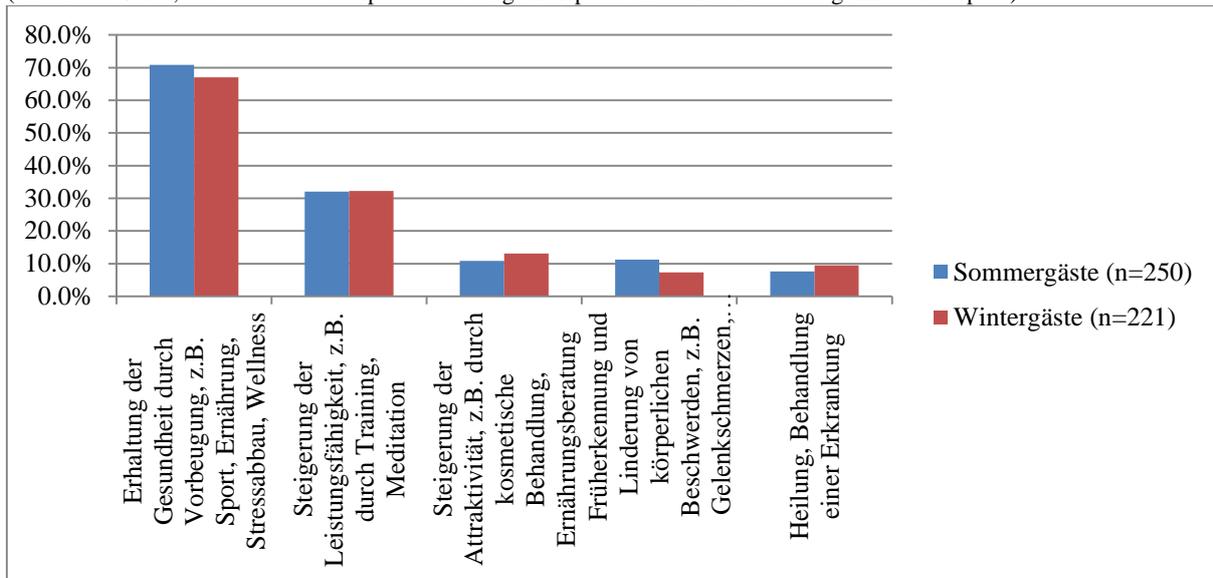


Quelle: Gästebefragung Davos Sommer 2013 und Winter 2013/2014.

Unabhängig davon sind sich die Davoser Gäste aber durchaus bewusst, dass sie etwas dafür tun müssen, um ihre Gesundheit zu erhalten. So sind die in Davos Befragten sehr stark an den nicht-indikationsorientierten Angebotssparten Erhaltung der Gesundheit und Steigerung der Leistungsfähigkeit interessiert. Etwa 71% der Sommergäste und 67% der Wintergäste interessieren sich für die Erhaltung ihrer Gesundheit während des Urlaubs, z. B. durch Sport, Ernährung, Stressabbau und Wellness. Circa 32% der befragten Winter- und Sommergäste interessie-

ren sich für die Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit, z. B. durch Training und Meditation. Die Angebotssparten Steigerung der Attraktivität, Früherkennung und Linderung sowie Heilung und Behandlung einer Erkrankung spielen für die derzeitigen Gäste von Davos gegenwärtig eine eher untergeordnete Rolle (vgl. Abbildung 4).

**Abb. 4: Gesundheitserhaltung und Leistungssteigerung sind vom primären Interesse für Davoser Gäste**  
(Anteil der Gäste, für welche die entsprechende Angebotssparte eine Rolle bzw. eine grosse Rolle spielt)



Quelle: Gästebefragung Davos Sommer 2013 und Winter 2013/2014.

Des Weiteren verspüren circa 54% der Sommer- und Wintergäste das Bedürfnis nach einem Gesundheitsurlaub beziehungsweise können sich vorstellen, in den nächsten drei Jahren einen Gesundheitsurlaub zu buchen (vgl. Tabelle 2). Befragt nach der Dauer eines solchen Urlaubs geben die Sommergäste 14 Tage an, die sie im Schnitt in den nächsten drei Jahren für

einen Gesundheitsurlaub aufwenden wollen. Die Wintergäste geben hierfür ca. 13 Tage an. Insgesamt ist damit ein Bedürfnis beziehungsweise ein latentes Bedürfnis nach einem Gesundheitsurlaub bei den existierenden Gästen von Davos vorhanden, welches im Zuge einer gesundheitstouristischen Strategieentwicklung aktiviert werden könnte.

**Tab. 2: Bedürfnis nach einem Gesundheitsurlaub (in den nächsten drei Jahren)**

	Sommergäste (n=250)		Wintergäste (n=221)	
	Bedürfnis vorhanden	Ø Tage	Bedürfnis vorhanden	Ø Tage
Ja	14.4%	14.0	15.8%	12.6
Vielleicht	39.2%		38.5%	
Nein	45.6%		44.8%	
Fehlende Angabe	0.8%		0.9%	
Total	100%		100%	

Quelle: Gästebefragung Davos Sommer 2013 und Winter 2013/2014.

Aus gesundheitlich-medizinischer und touristischer Sicht verfügt die Destination Davos/Klosters über vielfältige gesundheitstouristische Entwicklungspotentiale. Auch bei den bestehenden Gästen ist zum Teil ein Bedürfnis nach gesundheitstouristischen Angeboten erkennbar. Die Existenz und Intensität der Zusammenarbeit der touristischen und gesundheitlich-medi-

zinischen Anbieter der Destination könnte jedoch in ihrer Qualität weiter ausgebaut werden. In diesen Punkten liegt noch wenig genutztes gesundheitstouristisches Entwicklungspotenzial für die Destination Davos/Klosters, welches im Rahmen einer gesundheitstouristischen Strategieentwicklung in Wert gesetzt werden könnte.



## Formulierung der Produktinhalte am Beispiel Davos/Klosters

### *Ausgangslage: Festgelegte gesundheitstouristische Strategie*

Im Rahmen des KTI-Projekts „Entwicklung innovativer Produkte zur Stärkung des Gesundheits- und Aktivtourismus in Davos/Klosters“ (Projekt-Nr. 13922.2 PFES-ES) wurde der gesamte Strategie- und Produktentwicklungsprozess (vgl. Seite 24) durchlaufen. Unter der Vielzahl an möglichen Strategieoptionen kamen letztendlich drei Strategieoptionen in die Umsetzungsauswahl (htr hotel revue 2014: 13):

1. Höhenttraining für Sportler
2. Betriebliches Gesundheitsmanagement
3. Ferienort für Allergiker- und Asthmatiker

Die Prüfung der oben genannten Strategieoptionen auf Konsistenz mit der Destinationsstrategie von Davos/Klosters hat gezeigt, dass sich jede der oben genannten gesundheitstouristischen Optionen in der Destination Davos/Klosters als ergänzender Baustein zur Gesamtstrategie umsetzen lässt. Es wurde daher entschieden, im Rahmen der gesundheitstouristischen Strategieentwicklung alle drei Optionen langfristig in der Destination weiterzuverfolgen und diese lediglich hinsichtlich ihres Umsetzungszeitpunktes zu priorisieren. Aufgrund der Höhenlage und einem nahezu hausstaubmilbenfreien sowie deutlich weniger pollenbelasteten Mikroklimas in Davos/Klosters wurde die Strategieoption *Ferienort für Allergiker und Asthmatiker* als oberste Priorität definiert, ebenso wie das *Höhentraining für Sportler*. Angebote für ein *betriebliches Gesundheitsmanagement* sollen in einer zweiten Phase ebenfalls etabliert werden.

Der in der Destination Davos/Klosters anschliessend durchlaufene Produktentwicklungsprozess wird nachfolgend exemplarisch für die beiden Strategieoptionen *Höhentraining für Sportler* und *Ferienort für Allergiker und Asthmatiker* anhand ausgewählter Produktbeispiele dargestellt.

### *Produktentwicklung für die Strategieoption Höhenttraining für Sportler*

Ziel der gesundheitstouristischen Strategieoption *Höhentraining für Sportler* ist es, die zweite Angebotssparte *Leistungsfähigkeit* des Megatrends Gesundheitstourismus (vgl. Seite 12) zu erschliessen und zu bedienen. Das Höhenttraining für Sportler richtet sich an die immer grösser werdende Gruppe der ambitionierten Breitensportler sowie Spitzensportler, die in einem professionellen Umfeld trainieren, ihre Leistungsfähigkeit steigern und ausbauen wollen. Sportarten, die dabei im Fokus stehen, sind Koordinations- und Ausdauersportarten.

Die Strategieoption Höhenttraining für Sportler soll in Davos/Klosters professionelle Trainingsbedingungen mit der zugehörigen Infrastruktur, d.h. Leistungsdiagnostik, Trainingsgeräte etc., sowohl für Breitensportler als auch Spitzensportler bereitstellen. Darüber hinaus ist es das Ziel, ein professionelles Beratungsangebot zum Bewegungsablauf sowie zur Prävention und Behandlung von Verletzungen in der Destination Davos/Klosters zu etablieren.

Das Alleinstellungsmerkmal dieser Strategieoption ist eine neuartige Kombination der einzigartigen Lage von Davos/Klosters mit vielfältigen Möglichkeiten des Höhenttrainings, dem Renommee von Davos/Klosters als Gesund-

heitszentrum sowie attraktivem Sport- und Tourismusort mit modernster Infrastruktur zur sportmedizinischen Betreuung durch Davos Sportmedizin, einer Swiss Olympic Medical Base.

Ein mögliches Produkt in der Strategieoption Höhenttraining für Sportler könnte die *Wettkampfvorbereitung mit Profis – Ski* sein, welches unterschiedliche Bestandteile zu einem umfassenden gesundheitstouristischen Gesamtangebot kombiniert: Unterkunft, Training mit einem (ehemaligen) Spitzensportler, beglei-

tende sportärztlichen Tests und Untersuchungen inklusive Monitoring sowie ein sportlerspezifisches Verpflegungsangebot.

Auf der nachfolgenden Seite ist dieser beispielhafte Produktvorschlag zusammenfassend in einem Produktblatt dargestellt. Hierin sind eine Kurzbeschreibung der konkreten Produktinhalte enthalten, die produktbeteiligten Partner aufgelistet, der personelle, organisatorische und finanzielle Aufwand dargelegt, das Alleinstellungsmerkmal des Produkts sowie die anvisierten Zielgruppen und der Nutzen des Produkts zusammenfassend beschrieben (vgl. Arbeitsschritt 12 des Produktentwicklungsprozesses).

## Wettkampfvorbereitung mit Profis – Ski



### **Kurzbeschreibung**

Die Wettbewerbsvorbereitung mit ehemaligen Profi-Skifahrern bietet ambitionierten Amateursportlern ein fachkundiges Vorbereitungstraining für das Parsenn-Derby im März. Die Wettbewerbsvorbereitung enthält folgende Bestandteile:

- Hotelunterkunft der Kategorie 4-5\* mit grosszügigem Fitness- und Wellnessbereich
- Persönliches Training und Beratung durch Weltcup-Skifahrer
- Begleitendes Konditionstraining
- Hilfestellung zur Materialpflege
- Gastronomisches Angebot, das auf die spezifischen Bedürfnisse von Sportlern ausgerichtet ist
- Vorträge/Referate zu unterschiedlichen begleitenden Themen des Skisports (z. B. Mentaltraining, Ernährung, Grundprinzipien besonderer Leistungsfähigkeit etc.)
- Sportärztliche Untersuchung und Leistungstest (Eintritt, ggf. Austritt)
- Sportmassagen
- Startgebühren und Anmeldung zum Parsenn-Derby
- Jährliches Monitoring der Ergebnisse der Leistungsdiagnostik

### **Produktpartner**

- Hotels der gehobenen Hotelkategorie (4-5\*) mit grosszügigem Fitness- und Wellnessbereich
- Ehemalige Profi-Skifahrer
- Ggf. Sportnahrungshersteller
- Referent/in für die begleitenden Vorträge
- Sportmedizinische Betreuung (z. B. Sportmedizin Davos/ Swiss Olympic Medical Base)
- Sportmasseur/in
- Skischule

### **Aufwand (personell, organisatorisch)**

- Ehemalige Profi-Skifahrer
- Referent/in für die Vorträge/Referate
- Organisation der Kooperation mit Sportmedizin Davos, ggf. mit Shuttleservice zum Spital Davos

### **Aufwand (finanziell)**

- Ehemaliger Profi-Skifahrer
- Referent/in
- Ggf. Kosten für den Shuttleservice
- Sportmasseur/in

- Sportmasseur/in
- Ggf. Kooperation mit Anbietern von Leihhausrüstung
- Ggf. Kooperation mit einer Skischule

#### ***Alleinstellungsmerkmal***

In der Schweiz gibt es nach vorläufiger Recherche bereits einige Anbieter, die eine Wettkampfvorbereitung mit Profisportlern für Amateursportler anbieten. Als Beispiele können genannt werden:

- Schweiz, Hotel Grischa Davos („Grischa Laufwoche mit Jasmin & Guy Nunige“)
- Schweiz, Schnee Quotient („Race-Camps für ambitionierte Skirennfahrer und Masters“)

Des Weiteren bietet Davos folgende Alleinstellungsmerkmale:

- Traditionsreichstes Skirennen der Schweiz (seit 1924)
- Swiss Olympic Medical Base

#### ***Zielgruppen/ Kunden***

Wintertouristen und Amateursportler, die sich unter Anleitung eines ehemaligen Profi-Skifahrers auf das Parsenn-Derby im März vorbereiten möchten

#### ***Ertrag/ Benefits***

- Neuerschliessung der spezifischen Zielgruppe ambitionierte Amateursportler

### ***Produktentwicklung für die Strategieoption Ferienort für Allergiker und Asthmatiker***

Ziel der gesundheitstouristischen Strategieoption *Ferienort für Allergiker und Asthmatiker* ist es, die steigende Nachfrage an innovativen Produkten im Allergiebereich für Davos/Klosters nutzbar zu machen. Basierend auf den bereits vorhandenen Alleinstellungsmerkmalen der Destination Davos/Klosters (allergenarme Höhenlage, international renommiertes Christine Kühne Center for Allergy Research and Education CK-Care, geplanter Allergieforschungs- und Klinik-Campus auf dem Gelände der Hochgebirgsklinik Davos HGK sowie vorhandene Tourismus- und Kongressinfrastruktur) ist es möglich, neue kollaborative Angebote und Produkte zum Thema Allergie in Davos/Klosters zu etablieren. Durch eine konsequente strategische Ausrichtung auf das Thema Allergie in Form innovativer Forschung, Produkte und Dienstleistungen könnte die Destination Davos/Klosters einen nachhaltigen Marktvorteil erhalten und die in der Schweiz gegenwärtig noch vorhandene Angebotslücke im Allergiebereich besetzen.

Unter Einbezug der vor Ort vorhandenen Kompetenzen und Infrastruktur sollen mit den einzelnen Produkten innerhalb der Strategieoption

Ferienort für Allergiker und Asthmatiker jeweils unterschiedliche Zielgruppen im Allergiebereich angesprochen werden, sodass die Destination Davos/Klosters eine breit gefächerte Angebotspalette für die unterschiedlichen Bedürfnisse von Menschen mit Allergien anbieten kann. Ein mögliches Produkt in diesem Bereich ist die *Allergiefreie Auszeit*.

Die allergiefreie Auszeit bietet Menschen mit Asthma und Lebensmittelallergien ein auf diese spezifischen Bedürfnisse zugeschnittenes Ferienangebot mit Gastgebern, die mit einem Qualitätssiegel für Allergikerfreundlichkeit ausgezeichnet sind, einem gastronomischen Angebot, das auf die speziellen Wünsche von Allergikern eingestellt ist, Kochkursen und Vorträgen zum Thema ernährungsbedingte Erkrankungen sowie einem begleitenden Sport- und Gesundheitsprogramm während der Aufenthaltsdauer in Davos/Klosters.

Dieser Produktvorschlag ist auf der nachfolgenden Seite ebenfalls in einem Produktblatt zusammenfassend dargestellt.

## Allergiefreie Auszeit



### *Kurzbeschreibung*

Die allergiefreie Auszeit bietet Menschen mit Asthma und Lebensmittelallergien ein auf diese spezifischen Bedürfnisse zugeschnittenes Ferienangebot mit folgenden Bestandteilen:

- Gastgeber, die mit einem Qualitätssiegel für Allergikerfreundlichkeit ausgezeichnet sind (rauchfrei, haustierfrei, glatte Böden oder sehr kurzflorige Textile, Staubsauger mit HEPA-12 Filter, nickelfreier Wasserkocher, keine allergenen Grünpflanzen usw.)
- Gastronomisches Angebot, das auf die speziellen Wünsche von Allergikern eingestellt ist (eifreie Hartweizenteigwaren, Spagetti, Gries, Reis, haltbare Sojamilch, Sojajoghurt, haltbare laktosearme Milch, selleriefreie Brühgrundlage, ei- und nussfreies Milchspeiseeis, haltbares glutenfreies Brot, nuss- und mandelfreies Müsli usw.)
- Kochkurs zum Thema ernährungsbedingte Erkrankungen (z. B. allergisches Asthma, Lebensmittelallergie, chronische Darmerkrankungen und Unverträglichkeit bei Laktose, Fruktose, Gluten, Histamin)
- Vortrag/Referat zum Thema Ernährung bei Lebensmittelallergien und allergischem Asthma
- Hochalpine geführte Wanderungen (z. B. Saaser Calanda/Rätschenhorn, Schlappiner Joch, Schwarzhorn, Schatzalp/Stafelalp/Frauenkirch)
- Basis-Gesundheits-Check-Up (leistungsorientierte Vorsorgeuntersuchung mit Statuserhebung, ärztliches Gespräch mit Erhebung des individuellen Risikoprofils, Kreislaufüberprüfung und Lungenfunktionstest, individuelle Therapieplanerstellung und abschliessende Beratung)
- Einzelhandelsbetriebe vor Ort (Lebensmittel, Bäcker, Metzger etc.), die mit einem Qualitätssiegel für Allergikerfreundlichkeit ausgezeichnet sind

### *Produktpartner*

- Gastgeber (Hotel, Ferienwohnung etc.) mit Qualitätssiegel für Allergikerfreundlichkeit
- Ggf. externer Koch/Köchin für den Kochkurs
- Referent/in zum Thema Ernährung bei Lebensmittelallergien und allergischem Asthma (SIAF)
- Guide für die geführten Wanderungen
- Medizinische Betreuung der Pneumologie/Allergologie/Dermatologie für den Basis-Gesundheits-Check-Up (z. B. HGK)
- Lebensmittelbetriebe, Bäckereien, Metzgereien etc. mit einem Qualitätssiegel für Allergikerfreundlichkeit

**Aufwand (personell, organisatorisch)**

- Koch/Köchin für den Kochkurs
- Referent/in für die Vorträge/Referate
- Guide für die geführten Wanderungen
- Organisation der Kooperation mit Pneumologie/Allergologie/Dermatologie, ggf. mit Shuttleservice zur Klinik/Institution
- Umstellung/Ergänzung des Speisen- und Getränkeangebotes von Lebensmittelbetrieben, Bäckereien, Metzgereien etc. zur Erlangung eines Qualitätssiegels im Allergiebereich

**Aufwand (finanziell)**

- Ggf. externer Koch/Köchin
- Referent/in
- Guide/Bergführer
- Ggf. bauliche Anpassungen der Gastgeber
- Kosten für die Beantragung eines Qualitätssiegels im Allergiebereich
- Ggf. Kosten für den Shuttleservice
- Ggf. höhere Kosten für das erweiterte, allergiespezifische Speisen- und Getränkeangebot im Hotel

**Alleinstellungsmerkmal**

In der Schweiz gibt es nach vorläufiger Recherche keine Orte bzw. Regionen mit spezifischen Ferienangeboten, die speziell auf die Bedürfnisse von Menschen mit Asthma oder Lebensmittelallergien ausgerichtet sind. Im europäischen Ausland sind derartige Angebote beispielsweise in folgenden Orten bzw. Regionen zu finden:

- Deutschland, Bad Hindelang („Allergiefreundliches Bad Hindelang“)
- Deutschland, Bad Reichenhall („Zeit zum Durchatmen“)
- Südtirol, Ahrntal („Allergiefreie Ferien im Ahrntal“)
- Südtirol, Suldner („Gesundheits- und Vitalurlaub in den höchsten Bergen Südtirols“)
- Österreich, Hohe Tauern („Aufatmen für Asthmatiker und Allergiker“)

**Zielgruppen/ Kunden**

Sommer- und Wintertouristen aller Altersgruppen (einschliesslich Kinder) mit Asthma oder Lebensmittelallergien

**Ertrag/ Benefits**

- Neuerschliessung der spezifischen Zielgruppe Menschen mit Asthma oder Lebensmittelallergien



## Abschliessende Empfehlungen für die Produktimplementierung

In weiterer Fortführung eines dargestellten Strategie- und Produktentwicklungsprozesses sollte im Rahmen der Produktimplementierung auf drei abschliessende Punkte geachtet werden (vgl. BMWi 2011: 44 ff.):

1. Marketing und Vertrieb
2. Qualitätsorientierung und -management
3. Konsequente Marktausrichtung und permanente Produktoptimierung

### *Marketing und Vertrieb*

Im Rahmen des Marketings und Vertriebs ist eine Bedienung der auf die spezifischen Kundengruppen zugeschnittenen Vertriebskanäle von entscheidender Bedeutung. In der Angebotssparte Primärprävention sind dies beispielsweise auf Gesundheit oder Indikationen spezialisierte Reiseveranstalter, Fitness- und Ausrüstungsanbieter oder mobile Kommunikationsplattformen, wohingegen im Bereich der Sekundär-/Tertiärprävention, Heilung und Lindereung Online-Diskussionsforen, Selbsthilfegruppen, Ärzte, die Pharmabranche, Medizintechnik etc. primär von Relevanz sind. Darüber hinaus sollte auf eine transparente, möglichst personalisierte Darstellung der Kompetenzen und Qualifikationen bei den entwickelten Angeboten sowie den beteiligten gesundheitlich-medizinischen und touristischen Anbietern geachtet werden, um mit dem Produkt Vertrauen, Sicherheit sowie überzeugende Mehrwerte vermitteln zu können.

### *Qualitätsorientierung und -management*

Neben dem Marketing und dem Vertrieb spielt auch der Aspekt Qualitätsorientierung und -ma-

nagement bei der Implementierung gesundheitstouristischer Produkte eine wichtige Rolle. Eine Beachtung der anerkannten medizinisch-gesundheitlichen und touristischen Qualitätsstandards ist unabdingbar, ebenso wie die Sicherstellung der Aufenthaltsqualität durch Qualitätsstandards für alle Phasen der gesundheitstouristischen Dienstleistungskette (von der Einstimmung auf den Aufenthalt, die Informationsübermittlung im Vorfeld bis zur Nachbetreuung). Der Qualitätsbegriff umfasst in diesem Zusammenhang drei Ebenen: Die Strukturqualität (Ausstattung, Personalqualifikation), die Prozessqualität (Betreuung vor und nach dem Aufenthalt, Kombination von gesundheitstouristischen Angeboten am Urlaubs- und am Heimatort) sowie die Ergebnisqualität (gesundheitliche Verbesserung nach dem Aufenthalt). Aus diesem Grund kann der Einsatz eines Total Quality Management (TQM) Systems empfehlenswert sein.

### *Konsequente Marktausrichtung und permanente Produktoptimierung*

Um sicherzustellen, dass sich das entwickelte gesundheitstouristische Produkt erfolgreich am Markt etabliert, ist eine konsequente Marktausrichtung und permanente Produktoptimierung notwendig. Das im Markt implementierte Produkt ist laufend auf seine Aktualität und die Erfüllung der Kundenbedürfnisse zu überprüfen und dahingehend zu optimieren. Liegt zudem bereits ein nachweislicher, idealerweise durch Studien belegter Nutzen der gesundheitsfördernden Massnahmen vor, kann die Akzeptanz des Produkts weiter gesteigert werden, was sich positiv auf die Produktimplementierung auswirkt.



## Fazit und Ausblick

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass eine Inwertsetzung des Megatrends Gesundheitstourismus auch für Schweizer Destinationen bisher noch grosse ungenutzte Entwicklungspotentiale in sich birgt.

Die Destination Davos/Klosters hat das Potential des Megatrends Gesundheitstourismus nach eingehenden Analysen für sich erkannt und mit Fokussierung auf die eigenen Standortvorteile und Kompetenzen eine gesundheitstouristische Strategie formuliert. Diese nutzt die Alleinstellungsmerkmale der Destination Davos/Klosters und zielt darauf ab, den historisch begründeten Gesundheitsplatz Davos unter Berücksichtigung gegenwärtiger gesundheitlich-medizinischer Entwicklungen und Trends zu revitalisieren bzw. neu auszurichten. Die Destination Davos/Klosters kann daher als einer der Vorreiter im Hinblick auf die Erschliessung der Potentiale des Gesundheitstourismus in der Schweiz bezeichnet werden.

Allgemeingültig kann festgehalten werden, dass eine Fokussierung auf die Alleinstellungsmerkmale sowie auf die spezifischen Kompetenzen der jeweiligen Destination wesentlich für die Entwicklung einer konsistenten gesundheitstouristischen Strategie sind. Dies schliesst unbedingt auch den Einbezug aller beteiligten gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteure bereits zu Beginn der Strategieentwicklung bis hin zur Produktentwicklung mit ein.

Die Sicherstellung einer offenen Kommunikation und einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteuren bildet dabei das Rückgrat für innovative Neuentwicklungen ge-

undheitstouristischer Produkte (Innovationsmanagement) und ist die Basis für die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den gesundheitlich-medizinischen und touristischen Akteuren.

Zu guter Letzt können nur durch die konsequente Einhaltung geltender Qualitätsstandards entlang der gesamten Dienstleistungskette erfolgreiche gesundheitstouristische Produkte entwickelt werden, welche dem Kundenbedürfnis „ganzheitliche Angebote aus einer Hand“ gerecht werden.

Mit Blick auf die Zukunft kann abschliessend festgehalten werden, dass sich der Megatrend Gesundheitstourismus erst am Anfang seiner Entwicklung befindet und durch eine hohe Innovationsrate bzw. einen schnellen Entwicklungsprozess gekennzeichnet ist. Destinationen, die in der Lage sind, auf diese Veränderungen schnell zu reagieren, haben grosse Aussichten auf Erfolg. Es bleibt daher spannend, in welchen Umsetzungsvarianten die Schweizer Destinationen den Megatrend Gesundheitstourismus in den nächsten Jahren für sich erschliessen werden.



## **Quellen und Literaturhinweise**

### ***BAG 2013***

Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.): Die gesundheitspolitischen Prioritäten des Bundesrates, Bericht Gesundheit2020, 2013

### ***Berg 2008***

Berg, Waldemar: Gesundheitstourismus und Wellnesstourismus, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH 2008

### ***BMWi 2011***

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Leitfaden Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland, 2011

### ***GymNess 2012***

BGB Schweiz (Hrsg.): Interview mit Mario Lütolf, Direktor des Schweizer Tourismus-Verbandes STV in: GymNess, S. 18-20, 01/2012

### ***htr hotel revue 2014***

htr hotel revue: Standortvorteil nutzen, S. 13, Nr. 46/13. November 2014

### ***ITB 2013, Vortrag Keck Medical***

Keck, Andreas: How to access target groups in health tourism: Useful information from medicine, psychology, sexology and technology: Vortrag auf der Fachveranstaltung zum Thema "Gesundheitstourismus 3.0? Die Zukunft der Heilbäder und Kurorte in Deutschland" im Rahmen der ITB, 2013

### ***Rheinland-Pfalz Tourismus***

Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH (Hrsg.): Neuausrichtung des Gesundheitstourismus in Rheinland-Pfalz – Ein Leitfaden für Orte und Betriebe, o. J.

### ***Rulle 2004***

Rulle, Monika: Der Gesundheitstourismus in Europa – Entwicklungstendenzen und Diversifikationsstrategien, München Wien: Profil Verlag GmbH 2004

### ***Themendossier Gesundheitspolitik 4/11***

Interpharma, VIPS, scienceindustries (Hrsg.): Themendossier Gesundheitspolitik 4/11, 2011