



*HSG-Professor Christian Laesser:
(Fast) alles im grünen Bereich.*

Standort mit Neuheiteneffekt

Welches Potenzial hat St.Gallen als Kongress-Standort? Wo kann sich die Gallusstadt optimal positionieren? Und wohin entwickelt sich der hiesige Tagungs-Tourismus? Fragen, auf die Prof. Dr. Christian Laesser, Direktor des Forschungszentrums Tourism and Transport am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), Antworten kennt.

Christian Laesser, die Stadt St.Gallen sieht sich gerne als Business- und Meeting-, ja gar als Messe-Stadt. Kann sie sich da in Konkurrenz zu andern Kongressstädten in der Schweiz überhaupt behaupten?

Ja – fragt sich nur, zu welchen. Konkret: Sie hat bspw. mit den Olma-Messen, dem Einstein Congress oder auch mit der Universität eine hervorragende Infrastruktur für kleinere Kongresse. Alles über 1000 Personen wird aber schwierig – nicht primär wegen der Veranstaltungslocations, sondern wegen der Hotels. Dafür fehlen uns schlicht die Betten, also die komplementäre Infrastruktur.

Kommuniaktion. Was mir allerdings auffällt, ist, wie wenig manchmal unternommen wird, um aus einem Gast einen Repeater zu machen. Mit jedem Anlass habe ich Multiplikatoren in der Stadt. Was machen wir mit denen? Wie holen wir sie ab, wie begeistern wir sie so für St.Gallen, dass sie später wiederkommen? Als Tourist oder gar selbst als Veranstalter? Was für einzigartige Erlebnisse bieten wir ihnen? Kurz gesagt sollte man den Gast, der schon hier ist, verhätscheln, ihm tolle Erlebnisse bieten und sicherstellen, dass er dann auch davon erzählt.

Und worauf sollten wir noch setzen?

Wir sollten uns an unserer Grösse ausrichten und nicht grösser werden wollen, als es das Infrastrukturpotenzial, sprich die Unterkünfte, zulässt. Wichtig, nein unabdingbar ist es aber, das Potenzial, welches wir mit dem leichten Zugang zu hiesigen Entscheidern haben, weiter auszuschöpfen. Ich denke da an die Uni, aber auch etwa an das Kantonsspital oder Unternehmen in St.Gallen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung. Ich selbst habe zum Beispiel schon drei – zwar kleine – Kongresse organisiert... Wenn also die Verantwortlichen die hiesigen Organisatoren noch mehr pflegen, liegt hier ein starkes Potenzial. Mir ist bewusst, dass wir nur begrenzte finanzielle Ressourcen einsetzen können; quasi «kaufen» können wir die Anlässe also nicht. Umso mehr muss man auf smarte Alternativen und Wege setzen.

Sie raten also zum Status quo?

Wenn Sie es so sagen wollen: Ja. Es macht, wie bereits betont, marktwirtschaftlich keinen Sinn, Hotels auf Vorrat zu bauen nach dem Prinzip Hoffnung. Eine durchschnittlich tiefe Auslastung ist nun mal ein Indikator für eine durchschnittlich tiefe Nachfrage. Dass sich diese mit mehr Zimmern plötzlich ändert, ist unrealistisch. St.Gallen ist schlicht zu klein, um genügend nachhaltigen Businesstraffic – neben den Kongressen – zu generieren, um so diese Kapazitäten auslasten zu können. Wir haben weder eine grosse Pharma- noch eine starke Finanzindustrie wie Basel oder Zürich. Man muss sich also auf

«Man kann die Wahrnehmung von einem Ort über die Gestaltung von Erlebnissen beeinflussen.»

Dann würde es sich lohnen, mehr Hotels in St.Gallen zu bauen?

Nein. Es macht keinen Sinn, das Hotelangebot auf Spitzenzeiten auszurichten und während den restlichen 99 Prozent eine schlechte Durchschnittsbelegung zu haben. Andere, grössere Kongressstädte wie Wien und Berlin, aber auch Genf, Basel oder Zürich haben bedeutend mehr Betten zur Verfügung. Wir sollten also nicht die grossen, sondern die kleinen, aber feinen Kongresse suchen. International ist ohnehin ein Trend zu entweder Megaanlässen oder Spezialitätenkongressen zu beobachten. Das könnte St.Gallen in die Hände spielen, ebenso wie die Tendenz, ehemals grosse Anlässe in mehrere kleinere aufzusplitten.

Also alles im grünen Bereich?

Eigentlich schon, denn St.Gallen hat einen unschätzbaren Vorteil: Es ist ein Standort mit Neuheiteneffekt. Wir haben hier sehr viel zu bieten, und gerade Kongressteilnehmer sind froh, wenn sie nicht immer an die gleichen, wohlbekannteren Locations pilgern müssen, die sie schon in- und auswendig kennen. Darum macht es für mich Sinn, auf die Einzigartigkeit und auf die Vielfalt St.Gallens zu setzen, auch in der

kleine, aber feine Kongresse fokussieren und dafür eine hohe Qualität anbieten – in Service und Dienstleistungen vor, während und nach dem Event. Sie punkten, in dem Sie den Aufwand für Interessierte möglichst runterfahren. Und Sie punkten, indem Sie in Erfahrung bringen, was Veranstalter wirklich wollen und suchen und Ihre Produkte und Angebote danach ausrichten. Man muss sich vermehrt vom Potenzialansatz lösen und hin zum Bedürfnisansatz wechseln. Also weniger hoffen, dass der Kunde vom bestehenden Angebot dann schon irgendwie angesprochen wird, sondern mehr eruieren, wer wirklich was genau will.

«Ich schätze – so über den Daumen –, das beste Potenzial liegt in der Grössenordnung bis 500 Teilnehmer.»

Zeichnen sich im Tagungs- und Kongresstourismus weitere Tendenzen ab, die man nicht verschlafen darf?

Immer mehr Kongressteilnehmer, etwa Ärzte, müssen ihre Unterkunft selbst bezahlen. Und immer weniger Sponsoren sind bereit, Teilnehmern eine Fünf-Sterne-Unterkunft zu berappen. Das heisst, Hotelzimmer im Zwei- bis Drei-Sterne-Bereich werden immer wichtiger, weil beide Seiten mehr aufs Geld schauen. Eine weitere Tendenz ist das erwähnte Splitting: Megakongresse splitten sich in mehrere kleine auf. Die Mitte schwindet – wie in der Politik. Es wird fast nur noch riesige oder spezialisierte Kongresse geben. Ich schätze – so über den Daumen –, das beste Potenzial für St.Gallen liegt in der Grössenordnung von 200 bis 500 Teilnehmern.

Jetzt steht die Hochpreisinsel Schweiz (und v.a. die Ostschweiz als Grenzregion) in Konkurrenz auch zum billigeren Ausland. Wie können wir hier Gegensteuer geben?

Ich bin nicht sicher, ob das noch stimmt. Erstens ist die Ostschweiz nicht das teuerste Pflaster der Schweiz, und zweitens sind die hiesigen Betriebe nach dem Frankenschock produktiver geworden, sodass Sie heute im EU-Umland für die Unterkunft nicht viel weniger bezahlen als bei uns. Die USA waren, by the way, schon immer teurer als Europa inklusive der Schweiz. Anders siehts bei Food & Beverage aus, da sind wir massiv teurer als das Umland. Da müsste man den Hebel ansetzen und, beispielsweise, attraktive Packages schnüren.

Was ich vermisse, ist eine «Marke St.Gallen». Woran liegt es, dass hier noch kein Brand geschaffen werden konnte wie etwa in St.Moritz (Top of the World), es gibt uns ja bereits seit 612?

Wir brauchen keinen «Brand» oder «Claim». Ein Logo bringt vielleicht etwas als territorialer Marker, alles andere kann man getrost vergessen. Warum? Tourismusmarketing ist kein Konsumgütermarketing. In Sachen Branding können – und dürfen – Sie kein einheitliches Bild von einem Ort beim Konsumenten erwarten, aus zwei Gründen: Ein Ort ist touristisch letztlich nur eine Ressource. Diese Ressource wird jedoch in Wert gesetzt, wenn der Gast selbstständig oder zusammen mit Dienstleistern vor Ort seine persönlichen Erlebnisse und Erfahrungen «coproduziert». 1000 Gäste sind gleichbedeutend mit 1000 potenziell unterschiedlichen Wahrnehmungen von persönlichen Erlebnissen – und futsch ist jegliches Branding. Doch man kann die Wahrnehmung von einem Ort über die Gestaltung von Erlebnissen («experience design») indirekt beeinflussen. Deshalb ist aus der Perspektive der Ausrichterstädte die Gestaltung von Rahmenprogrammen eminent wichtig. Diese Erlebnisse sind es, was neben dem Konferenzprogramm in Erinnerung bleibt und in zukünftige Reiseentscheide einfließt.

Interview: Stephan Ziegler

Bild: Bodo Rüedi