

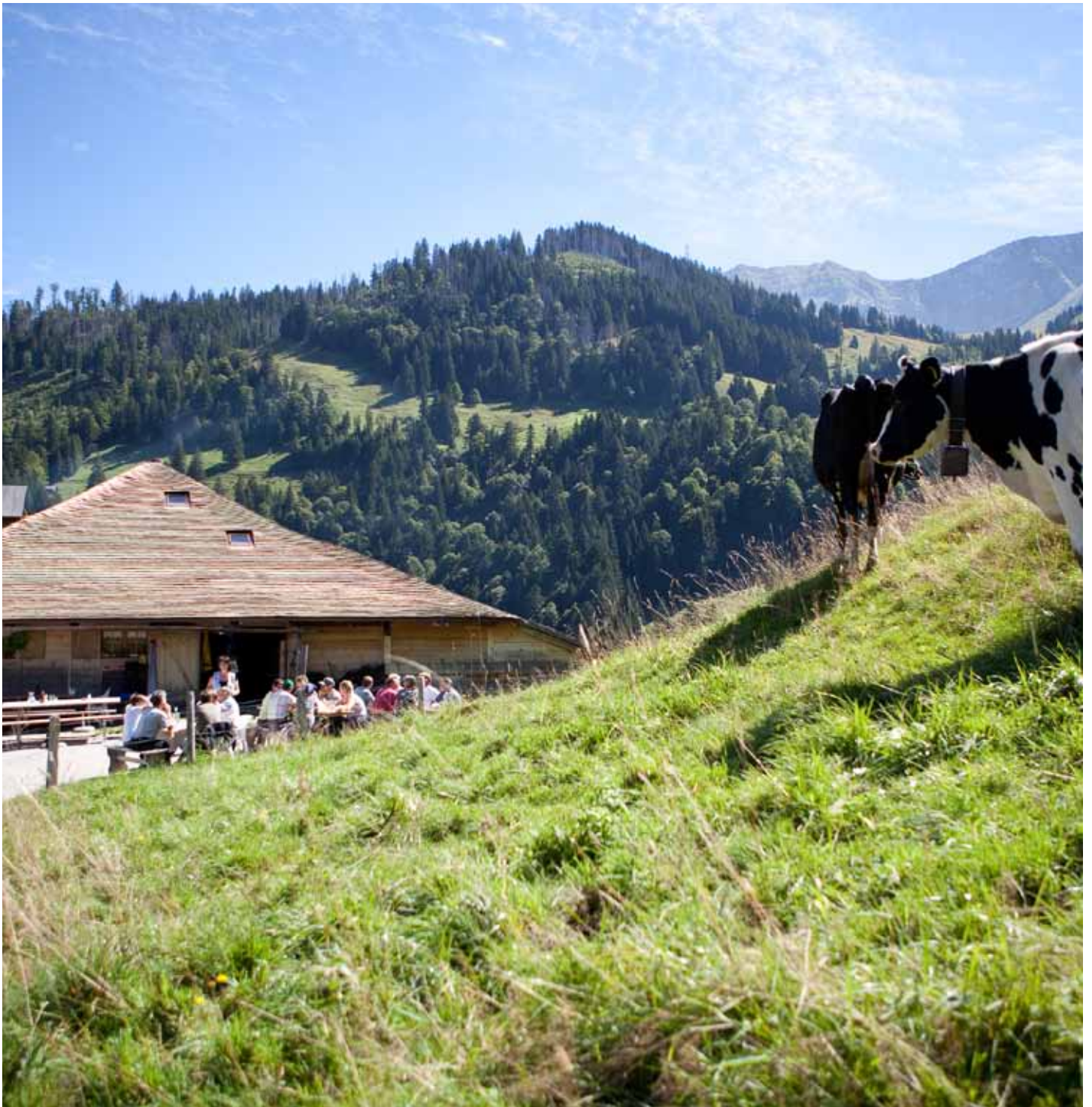
STV FST



Schweizer Tourismus-Verband
Fédération suisse du tourisme
Federazione svizzera del turismo
Federaziun svizra dal turissem



12 Thesen zur Zukunft des Tourismus in den Berggebieten



Die 12 Thesen

- 1. Kooperationen:** Ohne Kooperationen sind die Tourismusdestinationen im Berggebiet nicht überlebensfähig
- 2. Preisliche Wettbewerbsfähigkeit:** Gleich lange Spiesse steigern die preisliche Wettbewerbsfähigkeit
- 3. Angebotsgestaltung:** Ein ganzjähriges Angebot sichert die touristische Wertschöpfung
- 4. Digitalisierung:** Digitalisierung darf nicht ein Schlagwort bleiben
- 5. Mobilität:** Der Bergtourismus ist auf eine ausgezeichnete Verkehrserschliessung angewiesen
- 6. Synergien:** Sektorübergreifende Ansätze schaffen eine Win-win-Situation
- 7. Förderinstrumente:** Ein stärkerer Fokus der Förderinstrumente auf Projekte und Angebotsgestaltung ist notwendig
- 8. Infrastrukturen:** Öffentliche Investitionen bedürfen übergeordneter Entwicklungsstrategien
- 9. Tourismusbewusstsein:** Die Bevölkerung kann einen entscheidenden Beitrag an die Tourismusedwicklung leisten
- 10. Touristischer Arbeitsmarkt und Bildung:**
Eine bessere Verankerung des Tourismus im Bildungssystem und innovative Beschäftigungsmodelle stärken den touristischen Arbeitsmarkt
- 11. Nachhaltigkeit:** Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit sichert die Zukunft des Bergtourismus
- 12. Regulierungen:** Der Abbau administrativer Lasten senkt den Kostensockel der Tourismusunternehmen

Vorwort

Die Schweiz ist ein Reiseland par excellence. Sie weist zahlreiche Stärken auf, die sie für Reisende weltweit zu einer der attraktivsten Destinationen machen. Dazu gehören die hohe Dichte der Sehenswürdigkeiten, die Vielfalt der Landschaften, Städte und Kulturdenkmäler, das leistungsfähige Verkehrsnetz und die politische Stabilität. In internationalen Rankings zur Attraktivität der Tourismusländer nimmt die Schweiz regelmässig einen Spitzenplatz ein. Mit Exporteinnahmen von fast sechzehn Milliarden Franken (2016) stellt der Tourismus zudem nach wie vor eine der wichtigsten Exportbranchen des Landes dar. Eine differenzierte Betrachtung der Tourismusentwicklung zeigt allerdings ein weniger positives Bild. Im Vergleich zu den Nachbarländern ist die Entwicklung der Branche wenig dynamisch. Der Anteil des Tourismus an der Wirtschaftsleistung der Schweiz und die Zahl der Beschäftigten nehmen seit Jahren ab. Von diesem negativen Trend ist hauptsächlich der Bergtourismus betroffen, der in einer langfristigen Betrachtung massiv an Terrain eingebüsst hat. Es ist daher offensichtlich, dass sich der Bergtourismus dringend neu positionieren muss, um weiterhin seine Rolle als Wirtschaftsmotor der Berggebiete erfüllen zu können. Die Lösungsansätze dafür sind eigentlich bekannt. Das vorliegende Thesenpapier zählt einige dieser Ansätze exemplarisch auf. Gefordert ist in erster Linie die Tourismusbranche selbst, die bei der Umsetzung der notwendigen Massnahmen auf die Unterstützung der Regionalentwicklung zählen kann. Auch die Politik muss den laufenden Transformationsprozess des Tourismus in den Berggebieten aktiv unterstützen. Denn letztlich kann die Trendwende nur gelingen, wenn diese verschiedenen Akteure eng zusammenarbeiten. Klar ist: Jammern bringt den Bergtourismus nicht weiter. Die Potenziale für eine Wiederentdeckung des Bergtourismus sind vorhanden.



Barbara Gisi
Direktorin | Schweizer Tourismus-Verband



Thomas Egger
Direktor | Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete



Barbara Gisi ist seit Juli 2013
Direktorin des Schweizer
Tourismus-Verbands.



Thomas Egger ist seit 2002
Direktor der SAB und seit 2017
für den Kanton Wallis Mitglied
des Nationalrates.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Management Summary Deutsch	5
Management Summary Französisch	6
Management Summary Italienisch	7
Einleitung	8
Zielsetzung	8
Redaktionelle Anmerkung	8
Definition «Bergtourismus»	9
Ausgangslage für den Tourismus in den Berggebieten	9
Die 12 Thesen	13
1) Kooperationen: Ohne Kooperationen sind die Tourismusdestinationen im Berggebiet nicht überlebensfähig	13
2) Preisliche Wettbewerbsfähigkeit: Gleich lange Spiesse steigern die preisliche Wettbewerbsfähigkeit	15
3) Angebotsgestaltung: Ein ganzjähriges Angebot sichert die touristische Wertschöpfung	17
4) Digitalisierung: Digitalisierung darf nicht ein Schlagwort bleiben	19
5) Mobilität: Der Bergtourismus ist auf eine ausgezeichnete Verkehrserschliessung angewiesen	21
6) Synergien: Sektorübergreifende Ansätze schaffen eine Win-win-Situation	23
7) Förderinstrumente: Ein stärkerer Fokus der Förderinstrumente auf Projekte und Angebotsgestaltung ist notwendig	25
8) Infrastrukturen: Öffentliche Investitionen bedürfen übergeordneter Entwicklungsstrategien	27
9) Tourismusbewusstsein: Die Bevölkerung kann einen entscheidenden Beitrag an die Tourismusenwicklung leisten	29
10) Touristischer Arbeitsmarkt und Bildung: Eine bessere Verankerung des Tourismus im Bildungssystem und innovative Beschäftigungsmodelle stärken den touristischen Arbeitsmarkt	31
11) Nachhaltigkeit: Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit sichert die Zukunft des Bergtourismus	33
12) Regulierungen: Der Abbau administrativer Lasten senkt den Kostensockel der Tourismusunternehmen	35
Fazit	37
Literaturverzeichnis	39

Management Summary

Der Tourismus in den Berggebieten steht seit Jahren vor grossen Herausforderungen. Seine Schwierigkeiten ergeben sich insbesondere aus dem markanten Nachfragerückgang während der Wintersaison, der geringen Auslastung der Destinationen im jährlichen Durchschnitt und dem Gästerückgang aus den traditionellen europäischen Nahmärkten. Dazu kommen die unzureichende preisliche Wettbewerbsfähigkeit, die wachsende Beliebtheit von Fern- und Städtereisen sowie langfristige Herausforderungen wie die Klimaerwärmung und der demografische Wandel. Trotz zahlreicher neuer, innovativer Ansätze und des grossen Engagements von touristischen Unternehmen, Organisationen und Einzelpersonen bleiben die langfristigen Entwicklungsperspektiven des Bergtourismus ungewiss.

Der Tourismus stellt für die Berggebiete einen strategischen Wirtschaftssektor dar und ist deswegen «too big to fail». Ein weiterer Rückgang würde dazu führen, dass die wirtschaftliche Basis in den Berggebieten wegbricht und damit auch die Existenzgrundlage der Bevölkerung gefährdet ist. Ein solches Szenario kann nur abgewendet werden, wenn die Politik den laufenden Wandel aktiv begleitet und gemeinsam mit der Branche, der Bevölkerung und der Wissenschaft die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schafft, damit der Bergtourismus wieder prosperieren kann. Mit der Verabschiedung seiner neuen Tourismusstrategie im November 2017 machte der Bundesrat einen ersten Schritt in die richtige Richtung. Der Schweizer Tourismus-Verband (STV) und die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) erkennen in der Prioritätensetzung positive Ansätze, insbesondere in Bezug auf die stärkere Koordination der Tourismuspolitik, das tourismusfreundliche Regulierungsumfeld, die Massnahmen zur Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes sowie zur Steigerung der Attraktivität des touristischen Angebots. Allerdings trägt die Tourismusstrategie der Sonderstellung und den besonderen Herausforderungen des Tourismus in den Berggebieten zu wenig Rechnung. Die Tourismuspolitik kann nur erfolgreich sein, wenn sie einen differenzierten Ansatz verfolgt und Lösungsansätze für die spezifischen Probleme des Tourismus in den Berggebieten entwickelt. Die Strategie muss daher unter diesem Blickwinkel konkretisiert werden. Die zwölf Thesen, die in diesem Dokument vorgestellt werden, können dafür als Grundlage dienen:

1. **Kooperationen:** Ohne Kooperationen sind die Tourismusdestinationen im Berggebiet nicht überlebensfähig
2. **Preisliche Wettbewerbsfähigkeit:** Gleich lange Spiesse steigern die preisliche Wettbewerbsfähigkeit
3. **Angebotsgestaltung:** Ein ganzjähriges Angebot sichert die touristische Wertschöpfung
4. **Digitalisierung:** Digitalisierung darf nicht ein Schlagwort bleiben
5. **Mobilität:** Der Bergtourismus ist auf eine ausgezeichnete Verkehrserschliessung angewiesen
6. **Synergien:** Sektorübergreifende Ansätze schaffen eine Win-win-Situation
7. **Förderinstrumente:** Ein stärkerer Fokus der Förderinstrumente auf Projekte und Angebotsgestaltung ist notwendig
8. **Infrastrukturen:** Öffentliche Investitionen bedürfen übergeordneter Entwicklungsstrategien
9. **Tourismusbewusstsein:** Die Bevölkerung leistet einen entscheidenden Beitrag an die Tourismusentwicklung
10. **Touristischer Arbeitsmarkt:** Eine bessere Verankerung des Tourismus im Bildungssystem und innovative Beschäftigungsmodelle stärken den touristischen Arbeitsmarkt
11. **Nachhaltigkeit:** Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit sichert die Zukunft des Bergtourismus
12. **Regulierungen:** Der Abbau administrativer Lasten senkt den Kostensockel der Tourismusunternehmen

Die Verbesserung der Governance im Tourismussystem stellt eine Grundvoraussetzung dar, damit die nötigen Veränderungsprozesse eingeleitet und erfolgreich umgesetzt werden können. Dazu müssen die Schnittstellen zwischen Branche, Politik, Wissenschaft und Bevölkerung auf allen Stufen gestärkt und professionalisiert werden. Ausgehend von dieser Grundlage sind die Akteure der Tourismusbranche aufgerufen, gemeinsam strukturelle Verbesserungen vorzunehmen und die für die Zukunft des Tourismus in den Berggebieten unerlässliche Innovation zu generieren.

Management Summary

Le tourisme de montagne fait depuis des années face à des défis considérables. Ces difficultés découlent en particulier de la forte baisse de la demande durant la saison d'hiver, du faible taux d'occupation des destinations en moyenne annuelle et du recul du nombre d'hôtes provenant des marchés européens traditionnels. A cela s'ajoutent la compétitivité insuffisante au niveau des prix, le succès croissant des séjours en ville et des destinations lointaines, ainsi que des défis à long terme tels que le réchauffement climatique et le changement démographique. Malgré de nombreux projets novateurs et l'engagement important des entreprises touristiques, organisations et individus, les perspectives d'avenir du tourisme de montagne restent incertaines.

Pour les régions de montagne, le tourisme représente un secteur stratégique trop important au niveau économique pour faillir («too big to fail»). Si sa situation continue de se dégrader, tout le tissu économique des régions de montagne risque de disparaître et, avec lui, les moyens de subsistance de la population. Pour éviter un tel scénario, il est indispensable que les acteurs politiques soutiennent activement les changements structurels en cours. Conjointement avec le secteur touristique, la population et les milieux scientifiques, la politique est appelée à créer des conditions cadres qui permettent au tourisme de montagne de retrouver le chemin de la prospérité. A cet égard, l'adoption de la nouvelle stratégie touristique par le Conseil fédéral en novembre 2017 constitue un premier pas dans la bonne direction. Pour la Fédération suisse du tourisme (FST) et le Groupement suisse pour les régions de montagne (SAB), les priorités définies dans cette stratégie comportent des éléments positifs, notamment la coordination renforcée de la politique touristique, le cadre réglementaire favorable au tourisme, ainsi que les mesures prévues pour renforcer le marché du travail dans le secteur du tourisme et l'attractivité de l'offre. Cependant, la stratégie touristique tient insuffisamment compte des défis particuliers du tourisme dans les régions de montagne. Pour réussir, la politique touristique doit adopter une approche différenciée et proposer des solutions adaptées aux problèmes spécifiques du tourisme dans les régions de montagne. Il est donc nécessaire de concrétiser la stratégie touristique dans cette perspective. Les douze thèses élaborées dans le présent document peuvent servir de base pour cette tâche:

1. **Coopérations:** Les destinations touristiques des régions de montagne ne sont pas viables sans coopérations
2. **Compétitivité:** Des conditions de concurrence équitables renforcent la compétitivité
3. **Conception de l'offre:** Une offre valable pendant toute l'année assure la création de valeur touristique
4. **Numérisation:** La numérisation ne doit pas demeurer un simple slogan
5. **Mobilité:** Le développement du tourisme de montagne est tributaire de la qualité des voies de communication
6. **Synergies:** Les approches transversales favorisent les relations gagnant-gagnant (win-win)
7. **Outils de promotion:** Une focalisation sur les projets et le renouvellement de l'offre est nécessaire
8. **Infrastructures:** Les investissements publics requièrent des stratégies de développement globales
9. **Prise de conscience touristique:** La population peut contribuer de manière décisive au développement touristique
10. **Marché du travail et formation:** L'ancrage du tourisme dans le système de formation et les modèles d'emploi innovants renforcent le marché de l'emploi touristique
11. **Durabilité:** L'engagement en faveur du développement durable assure l'avenir du tourisme de montagne
12. **Cadre réglementaire:** L'élimination de charges administratives baisse les coûts des entreprises touristiques

L'amélioration de la gouvernance au sein du système touristique est une condition de base pour engager et mener à bien les processus de changement nécessaires. Dans ce but, il est primordial de renforcer et de professionnaliser à tous les niveaux les interfaces entre le secteur du tourisme, la politique, les milieux scientifiques et la population. Sur cette base, les acteurs du système touristique sont appelés à mettre en œuvre conjointement les adaptations structurelles et à générer les innovations indispensables à l'essor du tourisme de montagne.

Management Summary

Il turismo di montagna affronta da anni delle sfide considerevoli. Queste difficoltà derivano in particolare dal forte calo della domanda durante la stagione invernale, dal basso tasso di occupazione delle destinazioni sulla media annuale e dalla diminuzione del numero di ospiti provenienti dai mercati europei tradizionali. A questo si aggiunge la competitività insufficiente a livello dei prezzi, il successo crescente dei soggiorni in città e delle destinazioni lontane, oltre alle sfide a lungo termine come il riscaldamento climatico e i cambiamenti demografici. Malgrado numerosi progetti innovativi e il grande impegno delle imprese turistiche, delle organizzazioni e dei singoli, le prospettive future del turismo di montagna restano incerte.

Per le regioni di montagna, il turismo rappresenta un settore strategico troppo importante a livello economico per fallire («too big to fail»). Se la sua situazione continuasse a degradarsi, tutto il tessuto economico delle regioni di montagna rischierebbe di scomparire e, con lui, i mezzi di sussistenza della popolazione. Per evitare un tale scenario, è indispensabile che gli attori politici sostengano attivamente i cambiamenti strutturali in corso. Insieme al settore turistico, la popolazione e i settori scientifici, la politica è chiamata a creare delle condizioni quadro che permettano al turismo di montagna di ritrovare il cammino della prosperità. A questo proposito, l'adozione della nuova strategia turistica da parte del Consiglio federale a novembre 2017 rappresenta un primo passo nella buona direzione. Per la Federazione svizzera del turismo (FST) e il Gruppo svizzero per le regioni di montagna (SAB), le priorità definite in questa strategia comportano degli elementi positivi, in particolare un coordinamento rafforzato della politica turistica, del quadro normativo favorevole al turismo, oltre alle misure previste per rafforzare il mercato del lavoro nel settore del turismo e dell'attrattività dell'offerta. Tuttavia, la strategia turistica non tiene sufficientemente conto delle sfide particolari del turismo nelle regioni di montagna. Per avere successo, la politica turistica deve adottare un approccio differenziato e proporre delle soluzioni adatte ai problemi specifici del turismo nelle regioni di montagna. È quindi necessario concretizzare la strategia turistica in questa prospettiva. Le dodici tesi elaborate nel presente documento possono servire come base per questo obiettivo:

1. **Cooperazione:** Le destinazioni turistiche delle regioni di montagna non sono sopravvivibili senza cooperazione
2. **Competitività:** Delle condizioni di concorrenza equa rafforzano la competitività
3. **Progettazione dell'offerta:** Un'offerta valida lungo tutto l'arco dell'anno assicura la creazione del valore turistico
4. **Digitalizzazione:** La digitalizzazione non deve restare un semplice slogan
5. **Mobilità:** Lo sviluppo del turismo di montagna dipende dalla qualità delle vie di comunicazione
6. **Sinergie:** Gli approcci trasversali favoriscono le relazioni favorevoli per tutti (win-win)
7. **Strumenti di promozione:** È necessaria una focalizzazione sui progetti e rinnovare l'offerta
8. **Infrastrutture:** Gli investimenti pubblici richiedono delle strategie di sviluppo globali
9. **Presa di coscienza turistica:** La popolazione può contribuire in maniera decisiva allo sviluppo turistico
10. **Mercato del lavoro e formazione:** L'ancoraggio del turismo nel sistema di formazione e i modelli d'impiego innovativi rafforzano il mercato degli impieghi nel turismo
11. **Sostenibilità:** L'impegno a favore dello sviluppo durevole assicura l'avvenire del turismo di montagna
12. **Quadro normativo:** L'eliminazione degli oneri amministrativi abbassa i costi delle imprese turistiche

Il miglioramento della governance all'interno del sistema turistico è una condizione di base per migliorare e portare a termine i processi di cambiamento necessari. A questo scopo, è essenziale rafforzare e professionalizzare a tutti i livelli, le interfacce tra il settore del turismo, la politica, i settori scientifici e la popolazione. Su questa base, gli attori del sistema turistico sono chiamati ad attuare congiuntamente gli adattamenti strutturali e a generare le innovazioni indispensabili allo sviluppo del turismo di montagna.

Einleitung

Kaum eine andere Branche in der Schweiz ist so kleinstrukturiert aufgebaut wie der Tourismus. Besonders in den Berggebieten scheinen jedes noch so kleine Dorf, Hotel oder Restaurant, jede Touristenattraktion und jede Bergbahn in direkter Konkurrenz zueinander zu stehen. Bis zu einem gewissen Grad entspricht dies auch der Realität. Allerdings kann dieses Konkurrenzdenken und die fehlende Bereitschaft zur Zusammenarbeit in einer so kleinstrukturierten und breitgefächerten Branche wie dem Tourismus verheerende Folgen haben. Auch wenn jeder Betrieb und jede Destination für die eigene Rentabilität verantwortlich ist, besteht oftmals ein Abhängigkeitsverhältnis, das nicht ignoriert werden darf. Dazu kommen klimatische und demografische Herausforderungen, die nur schwer oder gar nicht beeinflusst werden können. Die schnell voranschreitende Digitalisierung und die damit einhergehende Globalisierung machen es ausserdem für kleinere Destinationen und Betriebe immer schwieriger, sich auf einem schnell wachsenden Markt mit einem Überangebot zu positionieren. Diese Entwicklung bietet allerdings auch Chancen. Damit sich der Tourismus in den Berggebieten wieder erfolgreich entwickeln kann, braucht es in erster Linie einen Mentalitätswandel.

Kooperationen, Digitalisierung, Kleinstrukturiertheit – all das sind Schlagworte, die man im Zusammenhang mit dem Tourismus in den Berggebieten seit einigen Jahren immer wieder hört. Trotzdem gibt es nur wenige Anzeichen einer positiven Entwicklung. Das liegt unter anderem daran, dass das Problem der Kleinstrukturiertheit zu wenig entschlossen angegangen wird, die Rahmenbedingungen eine effiziente Digitalisierungsoffensive gar nicht erst zulassen und die Sensibilisierung der einzelnen Akteure ungenügend bleibt. Um diese und zahlreiche weitere Probleme zu lösen, muss zuerst die Frage der Governance geklärt werden. Der Bundesrat hat einen ersten Schritt in die richtige Richtung gemacht, als er im November 2017 seine neue Tourismusstrategie verabschiedete und dabei den Fokus insbesondere auf die erwähnten Schlagworte richtete. Der Schweizer Tourismus-Verband (STV) und die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) begrüssen das Engagement des Bundesrates für den Tourismus, fordern allerdings, dass die Strategie möglichst schnell und effizient umgesetzt und die Sonderstellung der Berggebiete speziell berücksichtigt wird. Vor diesem Hintergrund wurde aufbauend auf der Strategie des Bundes, dem Positionspapier «Alpiner Tourismus» des STV (2015) und der «Road-Map zur Wiederentdeckung des alpinen Tourismus» der SAB (2013) das nachfolgende Thesenpapier erarbeitet.

Zielsetzung

Dieses Thesenpapier soll anhand von zwölf Thesen auf die besonderen Herausforderungen des Tourismus in den Berggebieten aufmerksam machen und konstruktive Lösungsansätze dazu liefern. Dabei soll das Prinzip «Das Rad muss nicht neu erfunden werden» gelten. Ziel war es, bereits erarbeitete Grundlagen neu aufzubereiten, dazu konkrete Umsetzungsmassnahmen vorzuschlagen und diese mit bereits eingeleiteten oder umgesetzten Projektbeispielen zu veranschaulichen. Die Massnahmen dienen als Anreiz für innovative Lösungsansätze für Politik und Branche, während die Beispiele inspirieren und zur Nachahmung anregen.

Redaktionelle Anmerkung

Die Thesen sind so formuliert, dass jeweils im ersten Abschnitt die Problemstellung in Bezug auf den Tourismus in den Berggebieten erörtert wird. Im zweiten Abschnitt der These werden Lösungsvorschläge eingebracht und im dritten Abschnitt konkrete Massnahmen aufgezeigt, die entweder von der Politik oder von der Branche umgesetzt werden können. Veranschaulicht werden diese Massnahmen wo möglich mit passenden Projektbeispielen, wobei ein Beispiel pro These etwas ausführlicher als «Best Practice Example» ausgeführt wird. Die erwähnten Beispiele sollen aufzeigen, dass es durchaus umsetzbare Lösungen gibt und zur individuellen Recherche und Reflexion anregen. Aufgrund des Querschnittscharakters des Tourismus gibt es sehr oft thematische Überschneidungen. Deshalb kann es vorkommen, dass einige Aspekte mehrfach angesprochen werden. Um allzu viele Doppelspurigkeiten zu vermeiden, wird an manchen Stellen auf die Thesen verwiesen, in denen ein bestimmter Aspekt ausführlicher dargelegt ist.

Definition «Bergtourismus»

Dieses Thesenpapier bezieht sich auf den Tourismus in den Schweizer Berggebieten, d.h. im Alpenraum sowie im Jurabogen. Eine einheitliche Definition dieser Räume bzw. der Tourismusgebiete, die den Alpen und dem Jurabogen zugerechnet werden können, ist nicht verfügbar. Die verschiedenen vom Bundesamt für Statistik verwendeten Raumgliederungen und -typologien sind als Bezugsrahmen wenig geeignet, da sie in Bezug auf andere Themen oder Fragestellungen erarbeitet wurden. Auch die NRP-Regionen und die europäischen Berggebietsregionen beruhen auf Kriterien, die im vorliegenden Fall nicht hilfreich sind. Für dieses Thesenpapier wurde deswegen eine Ad-hoc-Definition verwendet, die sowohl auf die Topografie wie auch auf die Wirtschaftsstruktur verweist.

Demnach bezieht sich der Begriff «Bergtourismus» topografisch auf Gebiete, die sich im Alpenraum und im Jurabogen befinden und daher generell durch hohe und steile Lagen gekennzeichnet sind. Zur Abgrenzung gegenüber ländlichen Räumen kann auf die Höhenlage verwiesen werden, die bei rund 1000 Metern über Meer liegt. Diese Abgrenzung wird allerdings nicht absolut verwendet, da auch tiefer gelegene Talböden wie beispielsweise das obere Rohnetal im Wallis sowie Teile des Alpenrheintals funktional nicht von den touristisch geprägten Bergregionen getrennt werden können.

In Bezug auf die Wirtschaftsstruktur sind die vom Tourismus generierte direkte und indirekte Bruttowertschöpfung und die touristische Gesamtbeschäftigung (Vollzeitäquivalente) von Bedeutung. Der Fokus liegt auf den Regionen des Alpenraums und des Jurabogens, die eine entwickelte touristische Infrastruktur aufweisen (Bergbahnen, Hotellerie, Gastronomie etc.) und wirtschaftlich stark von diesem Wirtschaftszweig abhängig sind.

Abb. 1: Die obere Hälfte der Schweiz (Gebiete über 1080 Metern)

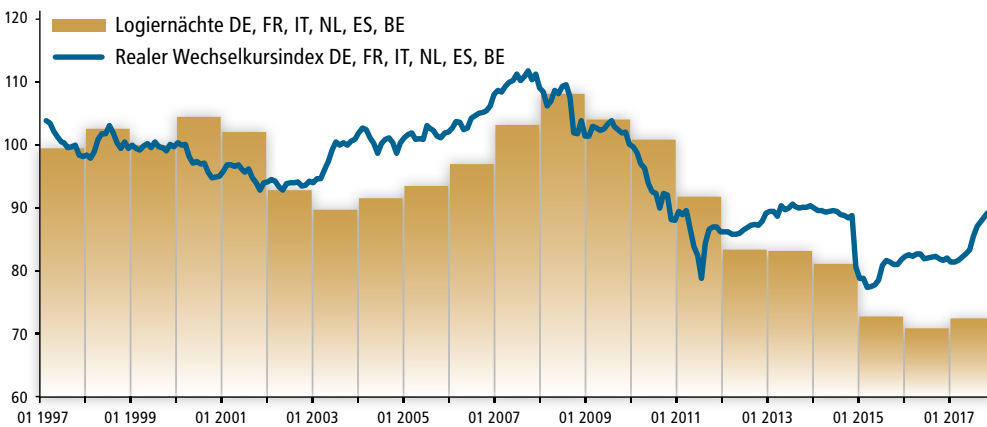


Quelle: Bundesamt für Statistik

Ausgangslage für den Tourismus in den Berggebieten

Als die Logiernächtezahlen für das Jahr 2017 publiziert wurden, war der Optimismus in der Tourismusbranche gut zu spüren. In den Medien wurde und wird noch heute oft vom «Überwinden der Talsohle» und von «Rekordzahlen» gesprochen. Obwohl diese Entwicklung aus Sicht der Branche natürlich erfreulich ist, darf man den Tag nicht vor dem Abend loben. Die Nachfrage ist von vielen verschiedenen Faktoren abhängig, die teilweise sehr fragil sind und von Jahr zu Jahr stark variieren können. So war die Wintersaison 2017/18 eine der schneereichsten der letzten Jahrzehnte, was sich gut ersichtlich auf die Statistiken auswirkte. Dazu kam, dass der Franken gegenüber dem Euro 2017 schwächer wurde und allgemein die Weltwirtschaft ein starkes Konjunkturjahr hinter sich hatte. Welchen direkten Einfluss diese Faktoren auf die Entwicklung der Logiernächte haben, veranschaulicht die Abbildung 2 anhand des Beispiels der Wechselkursfluktuation.

Abb. 2: Wechselkurs- und Logiernächteentwicklung, indiziert (1999=100)

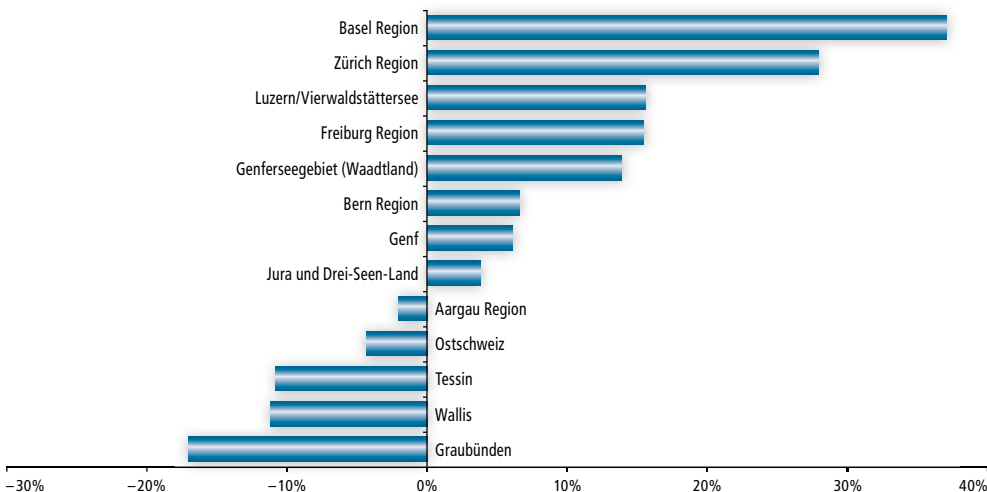


Quelle: SNB/BFS (Daten), hotelleriesuisse (Grafik)

Der Wechselkurs hat einen entscheidenden Einfluss auf die touristische Nachfrage aus dem Ausland, da durch eine Aufwertung des Frankens Ferien in der Schweiz für ausländische Gäste teurer werden. Er wirkt sich jedoch auch auf die Nachfrage inländischer Gäste aus, die vermehrt Ferien im Ausland buchen. Im Jahr 2015 wertete sich der Franken durch die Aufhebung der Kursbindung gegenüber dem Euro deutlich auf, was zu einem Rückgang an Gästen aus dem Euroraum führte. Die Abbildung zeigt, dass sich die Übernachtungszahlen von ausländischen Gästen in der Schweiz mit Verzögerung parallel zum Wechselkurs entwickelt¹.

Will man sich ein realistisches Bild über die Entwicklung der Tourismuswirtschaft machen, reicht es nicht, nur die Statistiken eines Jahres oder einer Saison zu analysieren. Das Bild kann sehr schnell verfälscht werden, wenn man die Zahlen eines guten Jahres mit denen eines schlechten vergleicht. Tatsache ist, dass die Logiernächte in den letzten zehn Jahren in den Städten zwar kontinuierlich gestiegen sind, in den alpinen Tourismusregionen jedoch ein Rückgang im zweistelligen Prozentbereich zu verzeichnen ist (Abb. 3).

Abb. 3: Prozentuale Veränderung der Logiernächte 2007–2017 (kumuliert)

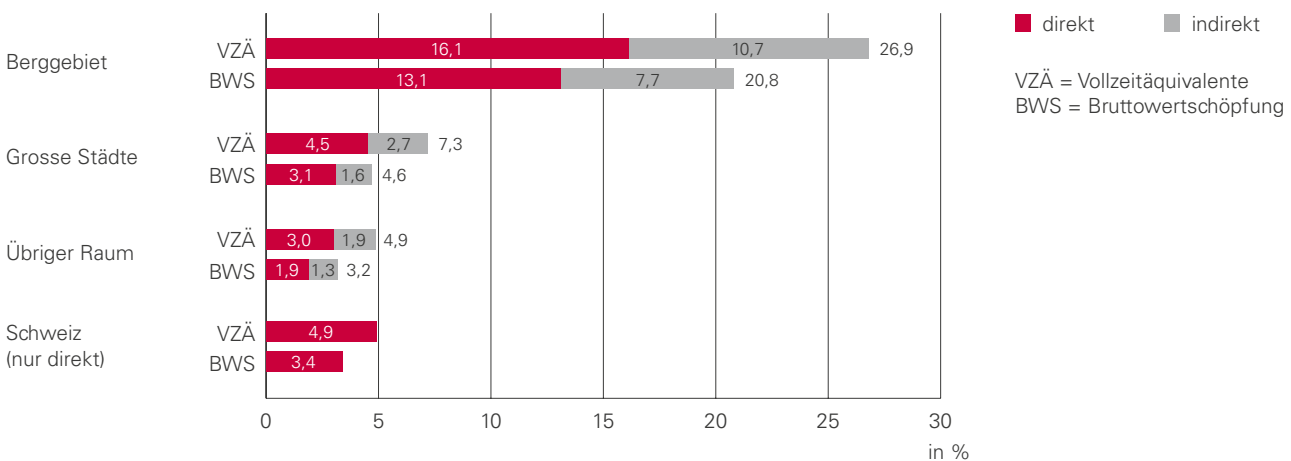


Quelle: Bundesamt für Statistik (Beherbergungsstatistik HESTA)

¹ hotelleriesuisse, Die Hotellerie in der Schweiz – Zahlen und Fakten. Ausgabe 2018. Bern, 2018. S. 23-25.

Dieses Bild zeigt alarmierende Differenzen zwischen den wichtigsten Bergregionen (Graubünden, Wallis, Berner Oberland, Tessin) und den grossen Städten (Basel, Zürich, Genf). Erschwerend kommt hinzu, dass die touristische Wertschöpfung in den Bergregionen noch einen erheblich höheren Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung ausmacht als in den wirtschaftlich stärker diversifizierten Städten. Abbildung 4 zeigt die Bedeutung des Tourismus in den Regionen. Im Berggebiet ist ein Anteil von rund 27% (direkt 16%) der Gesamtbeschäftigung und 21% (direkt 13%) der gesamten Bruttowertschöpfung dem Tourismus zu verdanken. Damit hat das Berggebiet im Vergleich zu den grossen Städten (Anteile 7,3% bzw. 4,6%) und dem übrigen Raum (Anteile 4,9% bzw. 3,2%) einen deutlich stärkeren Bezug zum Tourismus und dadurch eine wesentlich höhere Tourismusabhängigkeit².

Abb. 4: Tourismusanteile an der Beschäftigung (VZÄ) und der Bruttowertschöpfung (BWS) in den untersuchten Räumen und der Schweiz (nur direkt), 2015



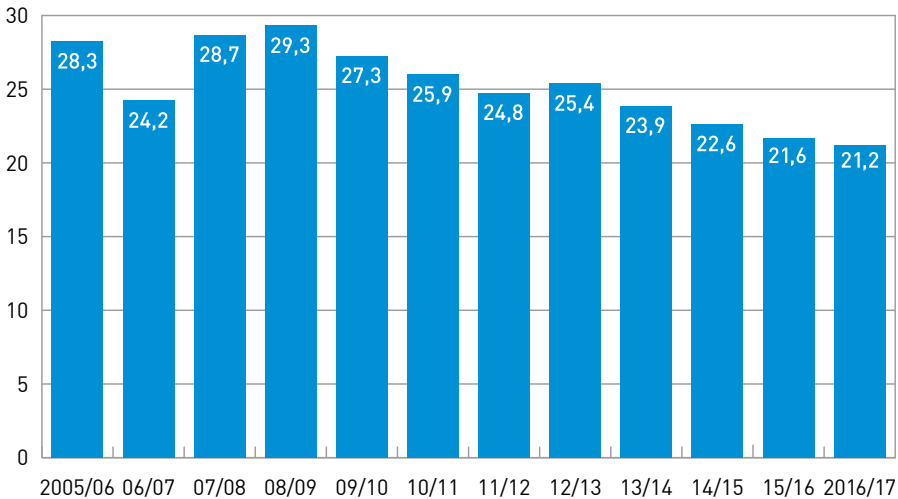
Diese Zahlen zeigen, wie wichtig der Tourismus für die Berggebiete ist. Dabei sind viele Branchen betroffen. Neben den klassischen touristischen Leistungserbringern (Beherbergung, Gaststätten, Bergbahnen etc.) erbringen insbesondere auch Dienstleistungsbetriebe wie der Detailhandel (33,3%), Bauwirtschaft (9,4%) sowie Industrie und Gewerbe (6,2%) Leistungen für den Tourismus. Geht es dem Tourismus im Berggebiet schlecht, ist eine Vielzahl von Branchen in diesen Räumen ebenfalls betroffen. Dies ist nicht nur ein touristisches, sondern ein volkswirtschaftliches und letztlich ein gesamtschweizerisches Thema, das ernst genommen werden muss³.

Dazu kommt, dass die Wertschöpfung in vielen alpinen Regionen stark saisonabhängig ist. So gibt es einige Gebiete, die fast ausschliesslich im Winter Wertschöpfung generieren. Der Schneesport ist in diesen Gebieten der zentrale Wirtschaftsfaktor. Die Zeiten, in denen es hiess «Das ganze Volk fährt Ski», sind leider vorbei. Die Ersteintritte der Skistationen (Skier-days) haben in den letzten zehn Jahren ebenfalls stark abgenommen (Abb. 5).

² Rütter Heinz, Rütter-Fischbacher Ursula, Wertschöpfungs- und Beschäftigungswirkung im ländlichen und alpinen Tourismus. Rütter Soceco, im Auftrag des STV. Rüschlikon, 2016. S. 6.

³ Ebd. S. 6.

Abb. 5: Entwicklung der Wintereintritte der Schweizer Skistationen, in Mio. (Skier-days)



Quelle: Seilbahnen Schweiz: Saisonbilanz 2016/2017

Die Wintersaison 2016/17 kam insgesamt auf 21,2 Millionen Skier-days und setzt damit die nach dem Winter 2008/09 begonnene Talfahrt fort, die lediglich 2012/13 durch eine leichte Erholung gegenüber dem Vorjahr unterbrochen wurde. Die Zahl der Eintritte verzeichnete einen weiteren Rückgang um 1,9% gegenüber der Vorsaison und liegt 10,2% unter dem Fünfjahresmittel. Dieses Niveau ist das niedrigste der letzten 25 Jahre⁴.

Die Ausgangslage und auch die Zukunftsperspektive für den Bergtourismus präsentieren sich also als äusserst herausfordernd und es besteht dringend Handlungsbedarf. Die Politik und die Branche sind gleichermaßen gefordert, sich diesen Herausforderungen zu stellen und Massnahmen zu ergreifen, welche die wirtschaftliche Zukunft der Berggebiete sichern. Die nachfolgenden zwölf Thesen sollen aufzeigen, wo die Herausforderungen am grössten sind und dazu geeignete Lösungsansätze und konkrete Massnahmen vorschlagen.

⁴ Vanat, Laurent, Saisonbilanz 2016/2017. Seilbahnen Schweiz. Bern, 2017. S. 8.

Die 12 Thesen

1) Kooperationen: Ohne Kooperationen sind die Tourismusdestinationen im Berggebiet nicht überlebensfähig

Die Kleinstrukturiertheit der Tourismuswirtschaft ist kontraproduktiv

Die kleinstrukturierten, zersplitterten Angebotsstrukturen, die in der Tourismuswirtschaft sehr oft vorzufinden sind, machen es für Unternehmer, sei es Hoteliers, Gastronomen, Bahnbetreiber oder andere, äusserst schwierig, rentable Geschäfte zu tätigen. Zahlreiche kleine und kleinste konkurrierende Hotelbetriebe, Seilbahnen und lokale Verkehrsvereine buhlen um die Gunst der Kunden auf verschiedensten Märkten, oft ohne klare Positionierung und ohne professionelles Marketing. Die sinkende Nachfrage der letzten Jahre hat dazu geführt, dass sich ein Grossteil dieser Betriebe und Destinationen finanziell nur knapp über Wasser halten kann oder dass sogar die öffentliche Hand oder private Mäzene finanzielle Unterstützung bieten müssen, damit der Betrieb nicht eingestellt werden muss. In anderen Branchen würde nach einem massiven langjährigen Nachfrageeinbruch ein bedeutender Strukturwandel einsetzen, der die Kapazitäten bereinigt, woraus die überlebenden Anbieter letztlich gestärkt hervorgingen. Viele Tourismusdestinationen sind aber finanziell abhängig von einzelnen Hotelbetrieben oder Bahnunternehmen und daher auf die zusätzlichen Finanzspritzen angewiesen. Solche Eingriffe mögen diese Destinationen zwar vorübergehend retten und aus lokaler Perspektive unausweichlich sein, sind aber längerfristig nicht nachhaltig⁵. Um diesem Problem entgegenzuwirken, ist es nötig, dass vermehrt Kooperationen eingegangen werden. Die Mehrheit der bestehenden Kooperationen entwickelten sich aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen und somit aus einer Notlage heraus. Eine erzwungene Zusammenarbeit dieser Art ist oftmals längerfristig gesehen zum Scheitern verurteilt, da es für eine erfolgreiche Kooperation ein gutes Geschäftskonzept und eine zukunftsorientierte Entwicklungsstrategie braucht, die unter einer kompetenten Führung steht. Die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Akteure ist oftmals schlicht nicht vorhanden, da sie sich als Einzelkämpfer in einem Konkurrenzkampf und nicht als Teil einer touristischen Servicekette innerhalb einer Region sehen.

Ohne Kooperationen sind die Tourismusdestinationen im Berggebiet nicht überlebensfähig

Auch der Bundesrat sieht die Kleinstrukturiertheit in der Tourismusbranche als problematisch an und hat daher die Koordination und Kooperation und die Förderung des Unternehmertums in seiner neuen Tourismusstrategie zu zentralen Handlungsfeldern erklärt. Neue und bestehende Betriebe können durch Kooperationen (horizontal und vertikal) wirtschaftliche Chancen und Produktivitätsgewinne realisieren⁶. Gerade auch in strukturschwächeren Gebieten ist die Bündelung der Betriebe von grosser Bedeutung, um entsprechende wirtschaftliche Effekte zu erzielen. Die so gewonnenen finanziellen Ressourcen können wiederum in gut ausgebildete Fachkräfte investiert werden. Vor allem in der Unternehmensleitung und im Marketing sind solche zentral, um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu sein. Damit Kooperationen in Zukunft nicht mehr aus einer Notlage heraus, sondern proaktiv entstehen, muss dringend die Kooperationsbereitschaft erhöht werden. Dazu braucht es einerseits eine Sensibilisierung der Akteure und andererseits ein allgemeines Umdenken in der Branche. Erfolgreiche Kooperationen sind langwierige Prozesse, die ein sehr gut durchdachtes Konzept bedingen, das stufenweise umgesetzt werden sollte. Ein zentraler Aspekt in diesem Prozess ist eine gute und vor allem transparente Kommunikation unter den Akteuren. Die Erarbeitung und Umsetzung einer erfolgsversprechenden Entwicklungsstrategie und die Koordination aller Beteiligten sollte am besten unter der Führung einer kompetenten und erfahrenen «Macherpersönlichkeit» stehen.

⁵ Credit Suisse Group AG, CS Monitor Schweiz. Rettet der Neuschnee den Wintertourismus? Investment Solutions & Products. 2017, S. 15.

⁶ Unter horizontaler Integration wird in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit unter Leistungsträgern der gleichen Branche (z.B. Hotellerie) verstanden.

Unter vertikaler Integration wird die Zusammenarbeit unter Leistungsträgern verschiedener Branchen verstanden (z.B. Hotellerie mit Seilbahnen, mit Restaurants, mit Sportgeschäften, mit Zubringerbahnen usw.).

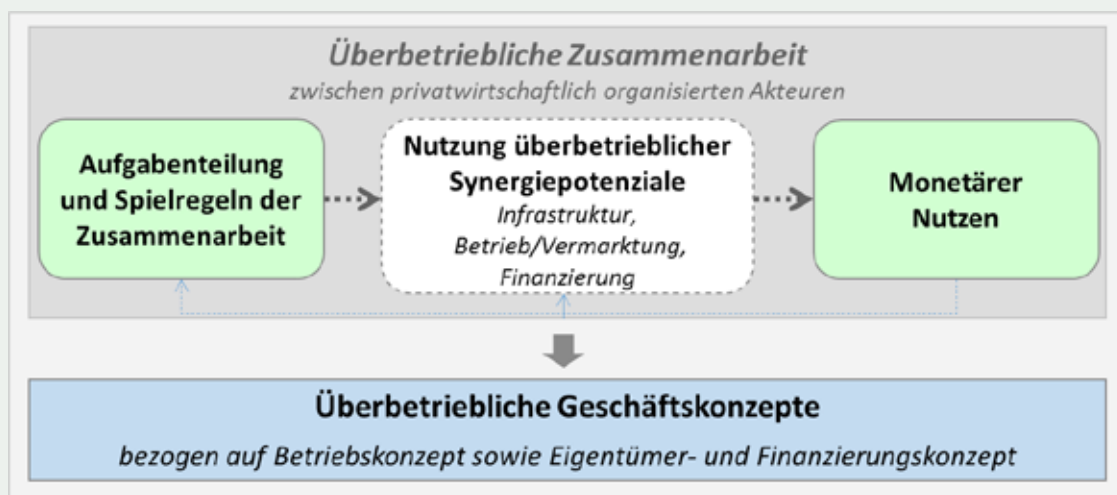
Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Innotour und NRP stärken (▶ These 7) - Förderinstrumente stärker auf strukturelle Anliegen ausrichten (▶ These 7) - Kooperationsbereitschaft durch Sensibilisierung erhöhen (auf kommunaler oder kantonaler Ebene) 	<ul style="list-style-type: none"> - Innotourprojekt: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Übergeordnete Unternehmungen gründen, um Kräfte zu bündeln und Synergien zu nutzen - Sensibilisierung und Koordination durch Tourismusregionen (Akteure an einen Tisch bringen) - Innovative Projekte umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Flims Laax Falera Management AG - Valais/Wallis Promotion - Weisse Arena, Mitarbeiter Sharing (▶ These 10)

Best Practice Beispiele

Innotourprojekt: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen – Erfolgreiche Umsetzung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten im alpinen Tourismus

Im Januar 2018 veröffentlichte die SAB zusammen mit der HES-SO Wallis und der Conim Ag eine Studie zu Kooperationen. Diese stellt anhand von drei Pilotdestinationen – Region Glarus Süd (GL), Region Leventina (TI) und Region Vallée d’Illiez (VS) – Anschauungsbeispiele dar, die zeigen sollen, wie eine überbetriebliche Zusammenarbeit erfolgreich sein kann. Der Fokus des Berichts liegt auf der Darstellung des monetären Nutzens von Kooperationen. Auf der Grundlage einer Benchmark-Analyse von bestehenden Kooperationen wurden in den drei Pilotregionen verschiedene Umsetzungsvorhaben von überbetrieblicher Zusammenarbeit realisiert.



Das Projekt soll sowohl als Best Practice Beispiel als auch als Leitfaden für zukünftige Kooperationsvorhaben dienen.
www.sab.ch/dienstleistungen/regionalentwicklung/staerkung-der-wettbewerbsfaehigkeit-des-tourismus-durch-kooperationen.html

2) Preisliche Wettbewerbsfähigkeit: Gleich lange Spiesse steigern die preisliche Wettbewerbsfähigkeit

Die hohen Schweizer Preise schaden der Wettbewerbsfähigkeit

Dass die Schweiz eine Hochpreisinsel mitten in Europa ist, ist kein Klischee. Zahlreiche internationale Ratings bestätigen, dass die hohen Preise in der Schweiz die Wettbewerbsfähigkeit nach unten drücken. Im Travel & Tourism Competitiveness Report, der alle zwei Jahre vom World Economic Forum (WEF) veröffentlicht wird, belegt die Schweiz in der Kategorie preisliche Wettbewerbsfähigkeit (Price competitiveness in the T&T industry) seit Jahren kontinuierlich den letzten Platz⁷. Diese Tatsache zeigt sich auch in den Zahlen der Ankünfte und Logiernächte. Besonders auf die europäischen Gäste, die das grösste touristische Gästesegment ausmachen, wirken die hohen Schweizer Preise abschreckend. Dazu kommt, dass diese Gätesegmente am stärksten auf Währungsfluktuationen reagieren. Laut einer Schätzung des CSS Monitors 2017 führt eine zehnpromtente Abwertung des Euro zum Franken zu neun Prozent weniger Logiernächten von deutschen Gästen in den Folgemonaten⁸.

Andererseits ist die Schweiz weltweit für Produkte und Dienstleistungen höchster Qualität bekannt. Auch im Tourismussektor gilt dieser Qualitätsanspruch, sei es das ausgezeichnete öffentliche Verkehrsnetz oder die Qualität in der Gastronomie und der Hotellerie. Bekanntlich hat Qualität auch ihren Preis. Damit die Gäste allerdings bereit sind, höhere Preise für höhere Qualität zu bezahlen, muss die Qualität entsprechend in Wert gesetzt werden.

Oftmals werden die höheren Preise in der Schweiz mit dem höheren Lohnniveau und den teureren Infrastrukturkosten gerechtfertigt, was nicht gänzlich falsch ist. Allerdings treiben auch missbräuchliche «Schweizzuschläge», die von marktmächtigen Händlern und Produzenten auf Importprodukte erhoben werden, die Preise in die Höhe. Dies zwingt Schweizer Unternehmer dazu, die Preise zu erhöhen, um ausreichende Margen zu erzielen. Solange also die politischen Rahmenbedingungen – besonders betroffen ist das Kartellgesetz – nicht verbessert werden, haben die touristischen Leistungsträger nur einen geringen Spielraum.

Der Bergtourismus braucht gleich lange Spiesse

Es ist nicht notwendig, dass die Schweiz zu einem Billigreiseland wird. Der Luxussektor bleibt ein Aushängeschild für den Schweizer Tourismus. Luxusdestinationen wie Zermatt oder St. Moritz müssen ihre Preispolitik nicht anpassen. Auch ausserhalb des Luxussektors können höhere Preise gerechtfertigt sein, wenn die Produkte oder Dienstleistungen von ausserordentlich hoher Qualität sind. Um die Kaufbereitschaft der Gäste zu erhöhen, muss Qualität sichtbar gemacht und gezielt vermarktet werden (▶ These 3, Angebotsgestaltung). Allerdings braucht es auch Alternativen für Gäste mit einem schmaleren Budget.

Die Verbesserung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit und faire Wettbewerbsbedingungen sind besonders eine Aufgabe der Politik. Das Kartellgesetz muss so angepasst werden, dass Handelshemmnisse wegfallen. Dies erhöht die Margen der touristischen Leistungsträger und schafft die Voraussetzungen für nötige Investitionen in Innovation, Marketing und Qualität. Besonders in den alpinen Regionen, die von der Tourismuswirtschaft abhängig sind, muss die öffentliche Hand finanzielle Unterstützung leisten, beispielsweise im Bereich der touristischen Kerninfrastrukturen (▶ These 8, Infrastrukturen).

Schliesslich eröffnet auch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse die Möglichkeit, die preisliche Wettbewerbsfähigkeit und die Produktivität zu erhöhen (▶ These 4, Digitalisierung).

⁷ World Economic Forum, Travel and Tourism Competitiveness Report 2017. WEF. Genf, 2017.

⁸ CS Monitor Schweiz, Rettet der Neuschnee den Wintertourismus? Credit Suisse, 12.2017, S. 9.

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung des Kartellgesetzes, um Handelshemmnisse abzubauen und gleich lange Spiesse zu schaffen (parl. Init. Altherr) - Gleich lange Spiesse herstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung der Art. 4 Abs. 2 und Art. 7 Abs. 1 des Kartellgesetzes - Annahme der Motion Bischof
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitativ hochstehende Produkte mit Vermerk auf Regionalität, Handarbeit, Herkunft usw. vermarkten und verkaufen - Nutzen von neuen, innovativen Preismodellen, z.B. mit Verkauf von Packages oder Pauschalangeboten anstatt Einzelprodukten - Digitale Lösungen zu Nutze machen (▶ These 4) - Billige Pauschalangebote für Familien, Schulklassen usw. ins Angebot nehmen (z.B. für Skilagerklassen) - Durch Kooperationen Synergien nutzen (▶ These 1) 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% Val Poschiavo - Top Cycling Tours - Dynamic Pricing, Sharing Economy - Schneesportinitiative (GoSnow.ch)

Best Practice Beispiel

Top Cycling Tours



Schweiz Tourismus bietet in Zusammenarbeit mit Eurotrek auf ihrer Webseite myswitzerland.com neun ausgewählte Bike-Touren an, die in einem Pauschalpaket buchbar sind. Inbegriffen sind drei Übernachtungen mit Frühstück in bikefreundlichen Hotels, tägliche Gepäcktransfers, eine bestens ausgearbeitete Routenführung und andere Routendokumentationen. Durch die Bündelung in Pauschalpakete sinken die Preise der einzelnen Anbieter und die Convenience der Kunden wird gesteigert, was die Nachfrage erhöht. Dies wiederum leistet einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit.

www.myswitzerland.com/de-ch/top-cycling-tours.html

3) Angebotsgestaltung: Ein ganzjähriges Angebot sichert die touristische Wertschöpfung

Der Bergtourismus ist stark saisonabhängig

Trotz des internationalen Bekanntheitsgrades der Schweizer Alpen (Beispiel Matterhorn) befindet sich die Tourismuswirtschaft in den Berggebieten seit Jahren in einer Rezession. Ein Hauptgrund dafür ist, dass der Bergtourismus stark saisonabhängig ist. Zwar gibt es einige Bergbahnen, die vor allem dank dem starken Zuwachs an asiatischen Gästen ihre Umsätze im Sommer stark steigern konnten (diese sind vor allem international bekannte Ausflugsbahnen, wie Jungfrauojoch, Pilatus, Titlis oder Rigi), in den meisten Fällen konnte der Sommertourismus den Rückgang im Wintersport jedoch nicht annähernd ausgleichen⁹. Städte wie Zürich, Genf oder Basel stehen hingegen längst auf vielen «Bucketlists» und der Tourismus boomt dort das ganze Jahr hindurch.

Im Bergtourismus denken die Branchenakteure noch zu oft in den Kategorien Haupt- und Nebensaison. Das Marketing ist entsprechend noch immer zu stark auf den Sommer- und Wintertourismus ausgelegt und die Produktentwicklung hat sich zu lange auf den Klassikern Wandern und Skifahren ausgeruht. Dabei ist vielen Akteuren nicht oder noch zu wenig bewusst, dass die Erweiterung des Angebots auf das ganze Jahr in vielen Fällen eine zwingende und überlebenswichtige Massnahme ist, denn der Klimawandel führt dazu, dass die Winter kürzer und schneeärmer und die Sommer heisser und trockener werden. Die Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten, Produkte in kundenorientierten Packages und auf die Gäste zugeschnittene Erlebnisse anzubieten. Diese Chancen werden noch zu wenig genutzt.

Die Berggebiete müssen zu Ganzjahresdestinationen werden

Um den Tourismus in den Berggebieten wieder anzukurbeln, müssen neue innovative Produkte gestaltet und vermarktet werden, die den Alpenraum und den Jurabogen auch im Frühling und im Herbst zu einer attraktiven Reisedestination machen. Die Alpen haben neben Schneesport im Winter und Wandern im Sommer viel zu bieten. Sei es Oeno-, Agro-, Kultur-, Gesundheits- oder Business-tourismus: das Angebot ist reich und muss nicht saisonabhängig sein. Um Reiseziele zu Ganzjahresdestinationen zu machen, braucht es allerdings einen Mentalitätswandel innerhalb der Branche. Auch hier spielt eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb einer Region eine zentrale Rolle. Die einzelnen Betriebe wie Restaurants, Hotels oder Sport- und Kultureinrichtungen stehen gezwungenermassen in einem Abhängigkeitsverhältnis und müssen ihre jährlichen Öffnungszeiten daher koordinieren. Damit eine Win-win-Situation geschaffen werden kann, müssen alle Akteure an einem Strick ziehen (► These 1, Kooperationen).

Die Angebotsvielfalt muss gezielt vermarktet werden und neue, auf einzelne Kundensegmente zugeschnittene Produkte müssen ins Angebot aufgenommen werden. Auch in Zukunft müssen neue Märkte erschlossen werden. Der Mittelstand wächst weltweit und Reisen wird immer billiger. Dabei muss gezielt auf die Bedürfnisse der verschiedenen Segmente eingegangen und spezialisierte Angebote entwickelt werden. Zukunftsorientiertes Denken und Voraussicht sind hier für das Marketing zentral. In naher Zukunft kann es zum Beispiel gut sein, dass vermehrt Gäste aus dem afrikanischen Mittelstand das Kundensegment erweitern. Um das Reiseverhalten dieser neuen Segmente vorzeitig zu beeinflussen, müssen die Schweizer Berggebiete als Wunschziel an die Bedürfnisse angepasst und gut vermarktet werden.

⁹ CS Monitor Schweiz, Rettet der Neuschnee den Wintertourismus? Credit Suisse, 12.2017, S. 14.

Massnahmen

Massnahmen	Beispiele
<p>Politik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fördermittel müssen besser verteilt werden (vermehrt auch in Produktgestaltung investieren) (▶ These 7) - Es darf keine Budgetkürzungen im Tourismus geben - Sensibilisierungs- und Informationsmassnahmen betreffend Klimawandel (z.B. durch BAFU) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bericht «Brennpunkt Klima Schweiz» von ProClim und den Akademien der Wissenschaften
<p>Branche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Schweiz als Ganzjahresdestination vermarkten - Neue Märkte erschliessen - Digitales Marketing verbessern (▶ These 5) - Neue Produkte gestalten - Digitalisierung und Convenience bei der Produktentwicklung muss optimal genutzt werden (▶ These 5) - Enjoy Switzerland von Schweiz Tourismus muss ausgebaut werden - Gute Koordination und Zusammenarbeit der Akteure/Anpassung der Öffnungszeiten (▶ These 2) 	<ul style="list-style-type: none"> - ST Herbstkampagne - Oenotourismus von Wallis/Valais Promotion - Oenotourismus von Wallis/Valais Promotion - Graubünden VIVA - Self-Check-In Hotels - Mitarbeiter Sharing

Best Practice Beispiel

Schweiz Tourismus Herbst-Kampagne «Wecke deine Sinne»

Neben den bekannten und erfolgreichen Sommer- und Herbstkampagnen wird Schweiz Tourismus dieses Jahr auch eine eigene Herbstkampagne starten. Ziel ist es, die Mauern zwischen den Kategorien Haupt- und Nebensaison einzubrechen und aus dem Herbst eine eigenständige, starke Saison zu machen und damit in einem nächsten Schritt die Schweiz als Ganzjahresdestination zu vermarkten. Dabei wird bewusst auf die Farbenvielfalt der herbstlichen Natur, die seasonspezifische Kulinarik, das traditionelle Brauchtum und das «Soft Outdoor» gesetzt.

www.myswitzerland.com/de-ch/herbstferien.html



4) Digitalisierung: Digitalisierung darf nicht ein Schlagwort bleiben

Die Berggebiete haben nicht die gleichen Rahmenbedingungen wie die Städte

Der Bund hat in seiner neuen Tourismusstrategie die Digitalisierung zurecht zu einem der vier Hauptziele gemacht. Geschäftsprozesse und Konsumverhalten haben sich in den letzten zehn Jahren so stark verändert wie noch nie zuvor. Neben den neuen Möglichkeiten, die die Digitalisierung in den Bereichen Marketing, Pricing und Booking mit sich bringt, können mit digitalen Lösungen auch betriebliche Kern- und Administrationsprozesse verbessert und vereinfacht und damit die Effizienz gesteigert und Kosten eingespart werden. Die Umstellung auf die Digitalisierung ist allerdings kein leichtes Unterfangen. Es handelt sich um einen langwierigen und kostenintensiven Prozess, der an gewisse Voraussetzungen geknüpft ist. So setzt die Digitalisierung ein ausgezeichnetes und gut ausgebautes Breitbandnetz voraus. Besonders in den Randregionen ist der Anschluss an ein schnelles Breitbandnetz oftmals noch nicht oder nur marginal vorhanden. Ausserdem braucht es für die Umsetzung sowie für die Instandhaltung digitaler Prozesse gut ausgebildetes Fachpersonal und Wissenstransfer. Eine weitere Herausforderung stellt der Datenschutz dar. Daten sind die Währung der Zukunft. Kundendaten können genutzt werden, um den Gästen massgeschneiderte Angebote zu verkaufen und damit die Benutzerfreundlichkeit (Convenience) zu optimieren. Der Datenschutz stellt aber auch neue und teilweise komplexe Anforderungen an die Tourismusunternehmen.

Die Chancen der Digitalisierung müssen genutzt werden

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, müssen die neuen Technologien kooperativ eingesetzt und innovative Projekte entwickelt werden. Gleichzeitig ist es notwendig, die Akteure der Branche zu sensibilisieren. Umfassende, digitalisierte Geschäftsprozesse, sei es im Bereich Marketing, Angebotsgestaltung oder auch Statistik, können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn der Wissenstransfer gefördert wird und alle Akteure am selben Strick ziehen. Die Umstellung auf digitale Geschäftsprozesse erlaubt einen Produktivitätsgewinn, der die Konkurrenzfähigkeit und preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusdestinationen erhöht (▶ These 2, Preisliche Wettbewerbsfähigkeit).

Die Gäste von morgen wollen zu jeder Zeit und an jedem Ort online sein können. Eine erfolgreiche Umstellung auf digitale Geschäftsmodelle setzt voraus, dass das Breitbandnetz auch in den Randregionen entsprechend den Anforderungen der KMU und Hotels ausgebaut und die Geschwindigkeit (5G) erhöht wird.

Das Marketing muss erlebnisorientierter werden und als Customer Journey in umfassende Reise- und Erlebnispackages verpackt werden. Dabei ist die Einfachheit und Benutzerfreundlichkeit (Convenience) einer Buchung massgebend. Die grossen Player wie Google, booking.com oder Airbnb entwickeln sich kontinuierlich weiter und bieten ihren Kunden vollumfassende Buchungsmöglichkeiten an. Damit die Kundschaft nicht vollständig an diese grossen Player verloren geht, müssen die Akteure des Bergtourismus der Zeit einen Schritt voraus sein und innovative, ihren Bedürfnissen entsprechende Lösungen entwickeln. Dies setzt voraus, dass genügend gut ausgebildete Fachkräfte verfügbar sind und Start-Ups vermehrt gefördert werden. Auch im Bereich des Datenmanagements und des Datenschutzes ist ein gut ausgebildetes Fachpersonal notwendig. E-Fitness und Digital Skills müssen bereits während der Ausbildung verbessert werden.

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbau der Grundversorgung und Revision des Fernmeldegesetzes - 5G-Mobilfunknetz aufbauen - Start-Up-Förderung - Förderung der Digital Skills in Bildung verankern - Schaffung einer E-Academy auf Hochschulniveau - Es darf keine innovationshemmenden Überregulierungen geben 	<ul style="list-style-type: none"> - Motion Candinas - Erhöhung der Internet-Mindestgeschwindigkeit in der Grundversorgung auf 100 Megabit/Sek. bis 2021 - Innosuisse
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperationen eingehen und Synergien nutzen (auf qualitativ hochstehende, bereits entwickelte Soft- und Hardwarelösungen aufbauen und kooperativ nutzen, statt neue zu entwickeln) (▶ These 2) - Neue Produkte müssen entwickelt und entsprechend vermarktet werden - Die Chancen des digitalen Online-Marketings müssen genutzt werden und es muss für alle gleich lange Spiesse geschaffen werden (Monopolisierung vermeiden) - Steigerung der E-Fitness in der Bildung (▶ These 11) 	<ul style="list-style-type: none"> - Weisse Arena - mia Engiadina - Customer Journey ausbauen, erlebnisorientierte Packages verkaufen, auf Storytelling setzen, nicht einfach Einzelprodukte verkaufen etc. - Aufbau einer E-Academy

Best Practice Beispiel

mia Engiadina

Das Projekt «mia Engiadina» verfolgt das Ziel, die Chancen der Digitalisierung optimal zu nutzen, um in abgelegenen Randregionen dieselben Chancen und Bedingungen zu schaffen wie in den Städten. Mit den Worten der Projektleitung: «Dank der Digitalisierung wird es in Zukunft keine Randregionen mehr geben!».

Das Projekt setzt vollends auf Kooperation und die Nutzung von Synergien. So sollen zum Beispiel an mehreren Orten sogenannte «Mountain Hubs» eingerichtet werden, welche die modernste IT-Infrastruktur zur gemeinsamen Benutzung anbieten und als Treffpunkt dienen soll. Weiter soll ein virtueller Marktplatz eingerichtet werden, auf dem die lokalen KMUs ihre Dienste und Produkte anbieten können. Alles soll über eine zentrale Online-Plattform koordiniert und angeboten werden. Damit möglichst viel Interesse und Aufmerksamkeit generiert werden kann, wird das Projekt auch dementsprechend vermarktet. Bedingung für eine erfolgreiche Durchsetzung des Projekts und weiterer ähnlicher Projekte ist der Ausbau des Glasfasernetzes.

www.miaengiadina.ch

mia  **Engiadina**

5) Mobilität: Der Bergtourismus ist auf eine ausgezeichnete Verkehrserschließung angewiesen

Die Reise in die Berge ist aufwendiger als bei Konkurrenzdestinationen

In Bezug auf die Mobilität und die verkehrstechnische Anbindung befinden sich die Tourismusgebiete sowohl des Alpenraums wie auch des Jurabogens in einer paradoxen Situation. Einerseits liegen sie in der Mitte Europas in geringer geografischer Distanz von den wichtigsten europäischen Märkten. Andererseits ist die Anreise oft komplizierter als bei den konkurrierenden Fern- und Städtereisen, die seit Jahren ein starkes Wachstum aufweisen. Dies führt dazu, dass der Bergtourismus trotz der vergleichsweise ausgezeichneten verkehrstechnischen Erschließung des Schweizer Alpenraums und des Jurabogens sein Gästepotenzial teilweise aus praktischen Gründen nicht ausschöpft. Neben der Gestaltung der Anreise spielen dabei auch die Kosten eine wichtige Rolle. Der zunehmende Erfolg der Pauschalangebote für Städtereisen, Badeferien und Kreuzfahrten ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass der Gesamtpreis für die Anreise und den Aufenthalt oft von einem einzigen Leistungsträger transparent ausgewiesen werden kann. Im Gegensatz dazu fallen bei Ferien in den Destinationen der Berggebiete die Kosten für die Anreise und die Übernachtungen in den allermeisten Fällen getrennt an. Bei Winterferien kommen zusätzlich die Ausgaben für die Skipässe dazu. Der aktuelle Trend, Anreise und Aufenthalt vermehrt über die gleichen Internetplattformen anzubieten, birgt die Gefahr, dass die Destinationen der Berggebiete weiter ins Abseits geraten (▶ These 4, Digitalisierung).

Die Anreise muss in das touristische Angebot einbezogen werden

Die geografische Nähe und das dichte Verkehrsnetz stellen für den Bergtourismus einen entscheidenden Vorteil dar, der derzeit noch zu wenig genutzt wird. Um diese Trumpfkarte auszuspielen, sind eine bessere Koordination der Transportkette in die Berggebiete, neue internationale Direktverbindungen und innovative Angebote im Gepäcktransport notwendig. Gleichzeitig sind die Tourismusdestinationen aufgerufen, den Gästen ihre Anreise in die Berge zu erleichtern. Ferien in den Berggebieten sollen in Zukunft nicht mehr bei der Ankunft am Zielort, sondern bei der Abreise vom Wohnort beginnen. Neben der bequemeren Anreise ergibt sich aus diesem Ansatz auch ein Mehrwert für das touristische Angebot. Die international anerkannte Qualität der Dienstleistungen, für die die SBB und die Schweizer Privatbahnen stehen, sowie der Vorteil einer emissionsarmen und klimaschonenden Anreise stellen bei der Vermarktung einen Pluspunkt dar. Auch die landschaftlich attraktiven Reiserouten und das bahntechnische Erbe können stärker berücksichtigt werden, nach dem Motto «Der Weg ist das Ziel». Nicht zuletzt eröffnet dieser Ansatz die Möglichkeit, in der Schweiz neue Kooperationen zwischen dem Tourismus in den Berggebieten und dem städtischen Tourismus zu entwickeln.

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Systematische Prüfung der Auswirkungen auf die Alpen und den Jura bei der Ausarbeitung neuer Vorlagen zur Verkehrsinfrastruktur - Gleiche Angebotsqualität in den Berggebieten wie im Mittelland - Entwicklung neuer internationaler Direktverbindungen in die Berggebiete und bessere Anbindung an die internationalen Flughäfen - Bessere innere Erschliessung des Alpenraums und des Jurabogens - Stärkung der internationalen Zusammenarbeit im Personenverkehr analog zum Güterverkehr 	<ul style="list-style-type: none"> - Direkte ICE- und TGV-Verbindungen in den Alpenraum - Neue Busangebote zwischen Luzern und Chur und dem Flughafen Zürich - Bus Alpin
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit zwischen den touristischen Leistungsträgern und den Transportunternehmen (SBB und private Busunternehmen) - Ausarbeitung und Vermarktung von Pauschalangeboten - Gezielte Vermarktung der Reiseroute als Bestandteil des touristischen Erlebnisses (der Weg ist das Ziel) - Schaffung neuer Dienstleistungen für den Gepäcktransport 	<ul style="list-style-type: none"> - Snow'n'Rail - Bike-Pauschalangebot von ST - Rhätische Bahn als Markenzeichen für Graubünden - Panoramareisen - WinterCard Gold Saas Fee - Gratisgepäcktransport Flims-Laax-Falera

Best Practice Beispiel

Bus Alpin

2006 lancierten die SAB, der SAC und der VCS zusammen mit PostAuto Schweiz den «Bus alpin», um die flächendeckende Erschliessung touristisch reizvoller Randregionen mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu ermöglichen. In letzter Zeit sind auch der VöV und das Netzwerk Schweizer Pärke zur nationalen Trägerschaft dazu gestossen. Der «Bus alpin» verfolgt einen nationalen Ansatz, um das Problem der mangelhaften Erschliessung touristischer Randregionen anzugehen, die wegen der geringen Bevölkerungszahl nicht von der Regionalverkehrs-Finanzierung profitieren. Die nationale Trägerschaft koordiniert und fördert regionale Partner aus dem Alpenraum und dem Jura. Jährlich wird das Angebot von rund 35 000 Fahrgästen genutzt. Die meisten von ihnen sind Wandertouristen. Dank der verbesserten ÖV-Erschliessung kann die touristische Attraktivität der aktuell fünfzehn Mitgliedsregionen insgesamt gesteigert werden. «Bus alpin» ermöglicht eine zusätzliche regionale Wertschöpfung von rund zwei Millionen Franken.

www.busalpin.ch



6) Synergien: Sektorübergreifende Ansätze schaffen eine Win-win-Situation

Das Synergiepotenzial zwischen Tourismus und anderen Branchen wird zu wenig genutzt

In den Berggebieten besteht ein grosses Potenzial für die Zusammenarbeit zwischen dem Tourismus und anderen Branchen wie der Landwirtschaft, dem Gesundheitswesen und dem Gewerbe. Auch der Energiebereich, der Klimaschutz, die Prävention von Naturrisiken sowie die Kultur und Bildung weisen zahlreiche Berührungspunkte mit dem Tourismus auf. Da die touristischen Dienstleistungen nach wie vor hauptsächlich auf die klassischen Sommer- und Winterangebote ausgerichtet sind, werden die Synergiepotenziale mit anderen Bereichen derzeit nur wenig genutzt¹⁰. Die mangelnde sektorübergreifende Zusammenarbeit ist mitverantwortlich für die einseitige Positionierung des touristischen Angebots und damit für die Krisenanfälligkeit der Branche. Zudem wirkt sie sich negativ auf das Tourismusbewusstsein der Bevölkerung aus. Auch die Politik trägt derzeit dem Querschnittscharakter des Tourismus und den zahlreichen Verbindungen mit anderen Bereichen nur ungenügend Rechnung. Dies ist einerseits auf strukturelle und organisatorische Aspekte in den öffentlichen Verwaltungen auf allen Ebenen zurückzuführen. Andererseits zeugt die mangelnde Zusammenarbeit auch von einem ungenügenden Verständnis der Anforderungen einer zukunftsgerichteten Tourismuspolitik.

Sektorübergreifende Ansätze schaffen eine Win-win-Situation

Eine vermehrte sektorübergreifende Zusammenarbeit stärkt den Bergtourismus und erweitert das touristische Angebot. Sowohl die Akteure der Tourismusbranche wie auch die politischen Handlungsträger können dazu beitragen, dass dieses Synergiepotenzial in Zukunft besser genutzt wird. Auf politischer Ebene ist sowohl in den Gemeinden wie auch in den Regionen, den Kantonen und beim Bund eine institutionelle Neuordnung der Tourismuspolitik notwendig, die dem Querschnittscharakter des Themas Rechnung trägt. Dies bedeutet, dass organisatorisch den Schnittstellen zwischen der Tourismuspolitik und relevanten anderen Politikbereichen wie beispielsweise der Landwirtschafts- oder der Energiepolitik eine wesentlich grössere Bedeutung beigemessen werden muss. In den Tourismusgebieten selbst müssen konkrete Projekte umgesetzt werden. Insbesondere die Landwirtschaft, das Gesundheitswesen und der Bildungssektor sind natürliche und unverzichtbare Partner für die Erweiterung des touristischen Angebots. Die sektorübergreifende Zusammenarbeit schafft hier eine Win-win-Situation, die dank der Verknüpfung verschiedener Wertschöpfungsketten der wirtschaftlichen Entwicklung der Berggebiete insgesamt zugutekommt. Auch im Bereich des Klimaschutzes und der Prävention von Naturrisiken besteht ein noch ungenutztes Potenzial, aus dem sich für den Bergtourismus neue Möglichkeiten ergeben (▶ These 11, Nachhaltigkeit).

¹⁰ CS Monitor Schweiz, Rettet der Neuschnee den Wintertourismus? Credit Suisse, 12.2017, S. 13 ff.

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung einer Koordinationsstelle für Tourismus auf Bundesebene - Berücksichtigung der Schnittstellen zum Tourismus bei der Ausarbeitung politischer Vorhaben - Strategie des Bundes für die Berggebiete und ländlichen Räume als Ausgangspunkt für eine bessere sektorübergreifende Koordination - Förderung des Agrotourismus in der Landwirtschaftspolitik - Stärkerer Austausch zwischen der Politik und der Branche 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit SECO – BLW - Weiterentwicklung des Tourismus Forum Schweiz
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Interne Schulung und Weiterbildung - Dialog mit lokalen und regionalen Partnern - Gemeinsame Projekte in der Angebotsgestaltung und im Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Energieregion Goms - Zertifizierte Regionalprodukte «Alpinavera» - Projekt «Ticino. Una vacanza di film»

Best Practice Beispiel

Gesundheitsferien Nationalparkregion

Im Rahmen des NRP-Projektes «Nationalparkregion-Gesundheitsregion» entwickelte eine regionale Projektgruppe im Unterengadin und im Val Müstair neue Angebote im Marktsegment Gesundheitstourismus. Die Umsetzung des Projektes erfolgte durch eine sektorübergreifende Projektgruppe, in der die wichtigsten Akteure aus dem Gesundheits- und Tourismusbereich vertreten waren. Die Angebote basieren auf regionalen Netzwerkeffekten und betreffen u.a. die Bereiche Wandertourismus, Gesundheitsferien, Pflege, Rehabilitation und Bildung. Die Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Gesundheitssektor erschliesst neue Kundensegmente und stärkt die Nachfrage in der Nationalparkregion. Von der sektorübergreifenden Zusammenarbeit profitiert neben den Gästen auch die einheimische Bevölkerung, die Zugang zu einer modernisierten Gesundheitsversorgung erhält.

www.scuol.engadin.com/de/wellness-gesundheit/gesundheitsferien-nationalparkregion



7) Förderinstrumente: Ein stärkerer Fokus der Förderinstrumente auf Projekte und Angebotsgestaltung ist notwendig

Die Förderinstrumente entsprechen nicht den aktuellen Herausforderungen

Der Bund unterstützt den Bergtourismus mit verschiedenen Fördermassnahmen. Dazu gehören das Impulsprogramm im Rahmen der Tourismuspolitik des SECO, der Bundesbeitrag an die Marketingorganisation Schweiz Tourismus, die Unterstützung der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH), die neue Regionalpolitik (NRP) und das Programm Innotour. Diese Förderinstrumente tragen dazu bei, dass der Bergtourismus trotz ungünstiger Rahmenbedingungen weiterhin auf den internationalen Märkten präsent ist und wichtige Strukturanpassungen vornehmen kann. Allerdings tragen sie den aktuellen Herausforderungen zu wenig Rechnung. Auf Bundesebene besteht eine starke Ausrichtung auf das Marketing, während andere zentrale Anliegen wie die Erneuerung von Infrastrukturen, Produkten und Strukturen nur ungenügend berücksichtigt werden. Auch in den Kantonen ist die Tourismuspolitik oft einseitig auf Massnahmen im Bereich des Marketings fokussiert.

Ein stärkerer Fokus auf Projekte und Angebotsgestaltung ist notwendig

Es ist zu begrüßen, dass sich der Bundesrat in seiner Tourismusstrategie weiterhin zu den wichtigen tourismuspolitischen Förderinstrumenten bekennt. Allerdings müssen diese neu ausgerichtet werden. Neben der konsequenten Unterstützung des Marketings und des Unternehmertums sind Prozesse zur Entwicklung und Positionierung neuer touristischer Angebote auf der Grundlage eines projektbezogenen Ansatzes zentral. Projekte ermöglichen es, die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der Tourismusbranche zu stärken und die Marktpositionierung der Angebote zu verbessern (▶ These 1, Kooperationen). Der laufende Transformationsprozess sollte zudem mit zusätzlichen Mitteln für Innotour und die NRP unterstützt werden. Diese sind notwendig, damit die Branche im derzeit schwierigen Umfeld die Strukturanpassungen vornehmen kann, die für ihre Neupositionierung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit notwendig sind.

Angesichts der grossen Bedeutung der Digitalisierung für die Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftschancen des Tourismus in den Berggebieten sollten in der Förderpolitik auch der Wissenstransfer und die Beratung berücksichtigt werden, beispielsweise für die Umstellung von Geschäftsmodellen (▶ These 4, Digitalisierung). Für die langfristige Sicherung der Nachfrage braucht es zudem weiterhin Initiativen zur Förderung des Wintersportes, insbesondere im Bereich der Skilager und weiterer Programme, die sich speziell an Kinder und Jugendliche richten (▶ These 3, Angebotsgestaltung).

Ergänzend zu dieser Neuausrichtung der Förderpolitik ist es notwendig, den Zugang zu den Förderinstrumenten für die Tourismusunternehmen zu erleichtern. Wichtige Stichworte in diesem Zusammenhang sind die Schaffung eines «one stop shops»¹¹ und ein besserer Überblick über die verschiedenen Fördermassnahmen. Auch die Koordination der einzelnen Förderinstrumente auf den verschiedenen politischen Ebenen muss verbessert werden.

¹¹ Als One-Stop-Shop wird in der Wirtschaft wie auch in der öffentlichen Verwaltung die Möglichkeit bezeichnet, alle notwendigen bürokratischen Schritte, die zur Erreichung eines Zieles führen, an einer einzigen Stelle durchzuführen. Hierzu zählen Unternehmensgründungen, bürokratische Alltagsaufgaben, Finanzaufgaben, Steuererklärungen usw. (Quelle: Wikipedia).

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Zusätzliche Mittel für Innotour und NRP auf Bundesebene - Bürokratieabbau bei den Förderinstrumenten - Zusätzliche Mittel für die Angebotsgestaltung auf kantonaler Ebene - Risikokapital für Jungunternehmer und innovative Projekte - Förderangebote für Wissenstransfer und Beratung - Erleichterter Zugang zu Bankkrediten besonders für kleinere und mittlere Tourismusbetriebe, Prüfung hybrider Finanzierungsmodelle (Beteiligung an Gewinn statt Zinsen für Darlehen) - Beibehaltung des reduzierten Mehrwertsteuersatzes für gewisse Tourismuszweige - Schaffung eines «One stop shops» für die tourismuspolitischen Förderinstrumente - Verbesserung der Koordination zwischen den tourismuspolitischen Förderinstrumenten durch Schaffung einer Koordinationsstelle für Tourismus beim Bund - Unterstützung der Skilager und weiterer Programme, die die zukünftige touristische Nachfrage sichern 	<ul style="list-style-type: none"> - Mehrwertsteuersatz Beherbergungsbetriebe - Schneesportinitiative (Gosnow.ch)
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Projektbezogene Angebotsgestaltung - Ausarbeitung komplementärer Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand Tour of Switzerland

Best Practice Beispiel

«Grand Tour of Switzerland»



Die «Grand Tour of Switzerland» ist das Musterbeispiel einer erfolgreichen touristischen Innovation basierend auf einem projektbezogenen Ansatz. Die 1600 Kilometer lange Entdeckungsrouten durch die Schweiz für Individualreisende wurde im Rahmen der Innotour-Förderung 2012–2015 aufgebaut. Federführend im Projekt ist ein nationaler Verein, der die Interessensvertretung, die Produktgestaltung und die Nachfrageförderung in enger Abstimmung mit Schweiz Tourismus und der Tourismusbranche koordiniert. Die «Grand Tour of Switzerland» bildet das Herzstück für eine Positionierung der Schweiz als Touringland. In der Sommersaison 2016 konnten durch die «Grand Tour of Switzerland» zwischen 290 000 und 360 000 zusätzliche Übernachtungen in der Hotellerie und der Parahotellerie generiert werden. Derzeit laufen Arbeiten, um analog zur «Grand Tour of Switzerland» eine «Grand Train Tour of Switzerland» aufzubauen.

www.grandtour.myswitzerland.com

8) Infrastrukturen: Öffentliche Investitionen bedürfen übergeordneter Entwicklungsstrategien

Eine Verbesserung des Angebots setzt die Erneuerung der Infrastrukturen voraus

Die Kerninfrastrukturen des Bergtourismus wie Hotels und Bergbahnen sind äusserst kapitalintensiv. Wegen der schlechten Ertragslage, tiefer Margen und der ungenügenden Auslastung in den letzten Jahren fehlen zahlreichen Tourismusunternehmen die Mittel, um die nötigen Investitionen in die Erneuerung der Anlagen vorzunehmen. Dies führt dazu, dass vor allem in kleineren Tourismusdestinationen die Infrastrukturen nicht mehr dem Standard entsprechen, den die Gäste von der Schweiz erwarten. Meist springt in solchen Fällen die öffentliche Hand ein, um eine Finanzierung der Infrastrukturen und die damit verbundene Verbesserung des Angebots zu ermöglichen¹². Allerdings werden solche Entscheidungen teilweise ohne übergeordnete Entwicklungspläne getroffen. Die fehlende Koordination und der Vorrang lokaler Interessen führen dazu, dass die Nachhaltigkeit der Investitionen vielfach nicht gewährleistet ist.

Öffentliche Investitionen bedürfen übergeordneter Entwicklungsstrategien

In den Berggebieten stellt der Tourismus oftmals einen entscheidenden Pfeiler der lokalen Wertschöpfung dar. Der Weiterbestand qualitativ hochstehender touristischer Kerninfrastrukturen wie Hotels und Bergbahnen in diesen Räumen liegt daher im öffentlichen Interesse. Bei Entscheidungen über Investitionen sollte allerdings ein projektbezogener Ansatz zum Tragen kommen (► These 7, Förderinstrumente). Dies bedeutet, dass die Entwicklung eines innovativen und zukunftssträchtigen Produkts mit einer klaren Marktpositionierung eine Grundvoraussetzung für die Förderung ist. Um die Kohärenz der Fördermassnahmen im Bereich der Kerninfrastrukturen sicherzustellen und Überkapazitäten zu vermeiden, sind zudem übergeordnete Entwicklungsstrategien notwendig. Auch wenn lokale Interessen ihre Berechtigung haben und in die Entscheidungsprozesse einfließen müssen, dürfen diese nicht allein massgebend sein. Kantonale Infrastrukturfonds mit klaren Förderkriterien sind der richtige Weg, um Infrastrukturinvestitionen auf der Grundlage einer Gesamtplanung zu tätigen. Ein solches Vorgehen würde auch neue Anreize für Kooperationen und die Entwicklung komplementärer touristischer Angebote schaffen (► These 1, Kooperationen). Auf Bundesebene müssen die Instrumente gestärkt werden, die der Erneuerung touristischer Kerninfrastrukturen dienen. Zudem sollten die Förderkriterien der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) überprüft und allenfalls erweitert werden.

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Ausweitung des Tätigkeitsfeldes der SGH mittels einer Anpassung der Förderkriterien und einer Erweiterung der Mittel - Schaffung kantonaler Fonds oder anderer Mittel mit klaren Förderkriterien zur Finanzierung touristischer Kerninfrastrukturen - Ausarbeitung kantonaler Entwicklungsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> - FinanzInfra-Gesellschaft Kanton Glarus - Waadtländer Alpen - Tourismusstrategie Bergbahnen Glarus
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserte Marktpositionierung der Angebote - Diversifizierung und komplementäre Ansätze - Zusammenarbeit der Destinationen mit den übergeordneten kantonalen Planstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Waadtländer Alpen - Glarus Süd

¹² Lingg Andreas, Finanzierung von Infrastrukturanlagen durch die öffentliche Hand. Beispiel kommunaler Bergbahnfinanzierung, Universität Bern, Centre for Regional Economic Development, 2016.

Best Practice Beispiel

«Alpes vaudoises 2020»

Das Projekt «Alpes vaudoises 2020» zeigt auf, wie die öffentliche Hand Investitionen in Kerninfrastrukturen mit übergeordneten Entwicklungsplänen verbinden kann. Wie viele andere alpine Tourismusdestinationen sehen sich die Skigebiete der Waadtländer Alpen grossen Herausforderungen gegenüber, die sich insbesondere aus der nötigen Erneuerung der Anlagen und des Angebots, der sinkenden Schneesicherheit und der schwierigen Ertragslage ergeben. Unter Federführung der «Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises» einigten sich die betroffenen Gemeinden gemeinsam mit den Bergbahnen und den Tourismusorganisationen auf eine langfristige Entwicklungsstrategie für die gesamte Region, die das Potenzial für Kooperationen nutzt und auf komplementären Angeboten beruht. Sie reagierten damit auf den Entscheid des Kantons Waadt, öffentliche Investitionen in die Bergbahnen an die Voraussetzung zu knüpfen, dass die Gemeinden in Bezug auf die Weiterentwicklung des touristischen Angebots eng zusammenarbeiten. Auf der Grundlage der Strategie «Alpes vaudoises 2020» sieht der Kanton für den Zeitraum von 2016 bis 2023 Investitionen von rund 46 Millionen Franken in die Infrastruktur der alpinen Tourismusdestinationen vor.

www.vd.ch/toutes-les-autorites/departements/departement-de-leconomie-de-linnovation-et-du-sport-deis/service-de-la-promotion-economique-et-du-commerce-speco/unite-economie-regionale/politique-touristique/alpes-vaudoises-2020

9) Tourismusbewusstsein: Die Bevölkerung kann einen entscheidenden Beitrag an die Tourismusedwicklung leisten

Tourismusbewusstsein und Identifikation mit der Branche sind wenig ausgeprägt

Trotz der grossen Abhängigkeit vom Tourismus tritt die einheimische Bevölkerung in den Berggebieten nur selten als Akteurin der Tourismusedwicklung auf. Auch das Tourismusbewusstsein und die Identifizierung mit der Branche sind allgemein zu wenig ausgeprägt. Dies ist einerseits auf die erfolgsverwöhnte Geschichte des Bergtourismus zurückzuführen, die eine konstant hohe Nachfrage und steigende Erträge lange Zeit als selbstverständlich erscheinen liess. Andererseits hat die Branche wegen der unterdurchschnittlichen Löhne und der teilweise schwierigen Arbeitsbedingungen auch mit einem Imageproblem zu kämpfen. Tatsächlich beschäftigt der Tourismus zu einem grossen Teil Arbeitskräfte aus dem Ausland, während Einheimische andere Branchen bevorzugen (▶ These 10, touristischer Arbeitsmarkt und Bildung). Das fehlende Interesse der Bevölkerung am Tourismus und seinen Anliegen hat negative Auswirkungen auf die Zukunftschancen der Branche. Zudem beeinträchtigt diese Situation auch die Qualität des touristischen Angebots und die Kontakte zwischen Einheimischen und Gästen.

Die Bevölkerung muss zur Hauptakteurin der Tourismusedwicklung werden

Der Erfolg des Bergtourismus hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, in der Bevölkerung das Tourismusbewusstsein zu stärken und die Menschen der Berggebiete zu Hauptakteuren der Tourismusedwicklung zu machen. Ohne besseren Einbezug der Einheimischen, deren wirtschaftliche Zukunft eng mit der touristischen Entwicklung zusammenhängt, kann die Trendwende im Tourismus nicht gelingen. In den Bergkantonen muss der Tourismus als zentraler Pfeiler der Regionalwirtschaft im Bildungssystem bereits auf Grundstufe berücksichtigt werden (▶ These 10, touristischer Arbeitsmarkt und Bildung). Veranstaltungsreihen, die sich an die breite Öffentlichkeit richten, Foren, Freiwilligeneinsätze von Jugendlichen und partizipative Projekte können ebenfalls dazu beitragen, die einheimische Bevölkerung stärker in die Entwicklung des Tourismus einzubinden und die Identifizierung mit den Anliegen der Branche zu fördern.

Im gleichen Zusammenhang ist wichtig, auch die Rolle der Einheimischen als qualitätsbewusste Gastgeber zu stärken und neue Kontaktmöglichkeiten zwischen Gästen und der Bevölkerung zu schaffen. Soziale Netzwerke und innovative Apps eröffnen diesbezüglich zahlreiche neue Möglichkeiten. Sie erlauben es allen Bewohnerinnen und Bewohnern der Berggebiete, Gastgeber zu sein, das Angebot zu bereichern und touristische Informationen weiterzugeben. Der direkte Austausch mit Einheimischen ist für das touristische Erlebnis positiv und stellt das beste Mittel dar, um eine langfristige Bindung der Gäste zu erreichen. Schliesslich können Zweitwohnungsbesitzer dabei helfen, das touristische Potenzial in den Berggebieten wieder besser auszuschöpfen.

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Ergänzung der kantonalen Lehrpläne in den Tourismuskantonen der Berggebiete - Sensibilisierungsmassnahmen und Aufklärung 	
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung von Dialogforen und Förderung des Austausches - Veranstaltungsreihen in den Tourismusgebieten - Imagekampagne - Partizipative Projekte - Freiwilligeneinsätze Jugendlicher in touristischen Projekten - Gemeinsame Projekte zwischen Schulen und Tourismus - Stärkere Berücksichtigung Einheimischer im touristischen Arbeitsmarkt - Systematischer Einbezug der Zweitwohnungsbesitzer in die touristische Entwicklung - Werbekampagne an den Schulen für Tourismusberufe - Einheimische in die Angebotsgestaltung miteinbeziehen - Kontakte zwischen Einheimischen und Gästen über soziale Netzwerke und innovative Apps ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tourismusrat Kanton Graubünden - Skitag in Zermatt des Kollegiums Spiritus Sanctus Brig - SAB Label «Jugendfreundliche Bergdörfer» - bergversetzer - «Tourismus macht Schule», PH VS - Förderverein «Netzwerk Hasliberg» - Plattform Dzin, Kanton Freiburg

Best Practice Beispiel

Plattform Dzin



Der Tourismusverband des Kantons Freiburg richtete 2017 die partizipative Tourismusplattform «Dzin» ein. Auf «Dzin» hat jeder Einwohner der Region Freiburg die Möglichkeit, sein eigenes touristisches Angebot zu platzieren, indem er sein Profil erstellt, seine Tätigkeit beschreibt und den Preis und die Verfügbarkeit angibt. Die Plattform bringt den Gast direkt mit lokalen Anbietern in Kontakt und fördert dadurch das Tourismusbewusstsein in der Region. Zudem dient sie dazu, regionale Brauchtümer weiterzugeben.

www.dzin.ch

10) Touristischer Arbeitsmarkt und Bildung: Eine bessere Verankerung des Tourismus im Bildungssystem und innovative Beschäftigungsmodelle stärken den touristischen Arbeitsmarkt

Der touristische Arbeitsmarkt ist zu wenig attraktiv

Im Vergleich zu anderen Branchen ist der touristische Arbeitsmarkt wenig attraktiv. Namentlich der Tourismus in den Berggebieten zeichnet sich durch unregelmässige Arbeitszeiten, saisonal befristete Anstellungsverhältnisse, wenig Teilzeitstellen und ein tiefes Lohnniveau aus. Die fehlende Konkurrenzfähigkeit des Arbeitsmarktes führt zu einer hohen Personalrotation und zur Abwanderung talentierter Fachkräfte in andere Branchen. Innerhalb der Branche bestehen daher nur wenig Möglichkeiten, langfristig Knowhow aufzubauen. Gleichzeitig machen es die befristeten Anstellungsverhältnisse und die Saisonalität für die Angestellten wenig attraktiv, in persönliche Weiterbildung zu investieren. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten stehen nur beschränkt offen. Auf der leitenden Ebene führt die geringe Attraktivität des touristischen Arbeitsmarktes teilweise zu Defiziten in der Führung der touristischen Unternehmen und in der strategischen Planung, was die unternehmerische Dynamik und den Pioniergeist mindert. Auch das Bildungssystem trägt den Anforderungen des touristischen Arbeitsmarktes derzeit zu wenig Rechnung (▶ These 9, Tourismusbewusstsein). Die touristische Ausbildung ist in der Regel stark auf das Marketing fokussiert, während zentrale Anliegen im Bereich der Angebotsgestaltung nur am Rand berührt werden. Gleichzeitig wird die einzigartige Expertise, über die die Schweiz in zahlreichen Disziplinen verfügt, die einen direkten Bezug zum Bergtourismus aufweisen, noch kaum genutzt.

Der Bergtourismus muss stärker im Bildungssystem verankert werden

Attraktive Arbeitsbedingungen und qualifizierte Mitarbeitende stellen den Schlüssel für den Erfolg des Bergtourismus dar. Jobrotation und Personaltausch zwischen touristischen Unternehmen tragen dazu bei, den Mitarbeitenden längerfristige Anstellungsverhältnisse anzubieten und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Branche zu eröffnen. Um die Fachkompetenz der Mitarbeitenden zu erweitern und ihre Motivation zu fördern, ist eine Qualifizierungsoffensive notwendig, die praxisorientierte Aus- und Weiterbildungsangebote möglichst breit zugänglich macht. Dies setzt eine engere Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der Tourismusbranche und den Bildungsinstitutionen und geeignete Plattformen für Schulungen voraus. Die Schaffung einer interdisziplinären höheren Bildungsinstitution («Alpine University»), eventuell mit mehreren Standorten in den Berggebieten, kann die Expertise in Bereichen wie Naturrisikoprävention und Glaziologie für den Bergtourismus nutzbar machen und zur Qualifikation der Mitarbeitenden beitragen (▶ These 6, Synergien). Da die öffentliche Hand langfristig von solchen Massnahmen profitiert, sollte sie sie finanziell unterstützen.

Auch auf der leitenden Ebene bestehen zahlreiche Möglichkeiten, die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu stärken, beispielsweise über ein destinationsübergreifendes Coaching durch erfolgreiche Tourismusunternehmer und einen Austausch von Best-Practice-Ansätzen. Mehr Risikokapital und attraktive Innovationspreise sind ein vielversprechender Weg, um Jungunternehmer für den Bergtourismus zu gewinnen. Um das Lohngefälle gegenüber anderen Branchen abzubauen, ist es zweckmässig, den Mitarbeitenden vermehrt lohnergänzende Leistungen im touristischen Bereich zugänglich zu machen. Nicht zuletzt ist der Bergtourismus auf günstige Rahmenbedingungen für die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte angewiesen.

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Projektbezogene Unterstützung von Initiativen im Bereich Aus- und Weiterbildung - Aufstockung der Mittel für Massnahmen des Arbeitsmarktes - Möglichkeit der Zeitarbeit auch bei befristeten Arbeitsverhältnissen (Revision AVIG) - Günstige Rahmenbedingungen für die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte in den Betrieben, die darauf angewiesen sind (Umsetzung «Masseneinwanderungsinitiative») - Erhöhung der Bundesbeiträge an die Kantone im Rahmen der höheren Berufsbildung 	
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Interdisziplinäre «Alpine University», um die Expertise im Alpinismus für den Tourismus nutzbar zu machen - Bessere Berücksichtigung der Produktgestaltung in der Tourismusausbildung - Verstärkte Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen und kantonalen Arbeitsämtern - Bessere Sichtbarkeit der Tourismusberufe (Berufsmessen, Schnupperkurse für Schulabgänger, Betriebsführungen) - Schaffung neuer Aus- und Weiterbildungsangebote in Zusammenarbeit mit den Bildungsinstitutionen und neuer Plattformen für die Schulung - Coaching und Best-Practice-Austausch für Kader - Jobrotation und Personaltausch zwischen Anbietern und Destinationen - Zusammenarbeit zwischen städtischen Destinationen und Berggebieten - Bessere Integration der Einheimischen in den touristischen Arbeitsmarkt (▶ These 9) - Lohnergänzende Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Projekt HTW Chur «Im Winter im Schnee, im Sommer am See»

Best Practice Beispiel

«Im Winter im Schnee, im Sommer am See»

Das von der HTW Chur in Zusammenarbeit mit den Branchenverbänden und den Kantonen Graubünden und Tessin entwickelte Projekt «Im Winter im Schnee, im Sommer am See» überträgt den Trend der Sharing-Economy auf die Personalpolitik. Hotel- und Gastronomiebetriebe mit unterschiedlichen Nachfragespitzen im Sommer und Winter sollen sich die Mitarbeitenden teilen. Dies ermöglicht es, saisonalen Fachkräften eine ganzjährige Arbeitsperspektive zu bieten und diese längerfristig an ihr Unternehmen zu binden. Derzeit sind am Projekt 22 Hotel- und Gastronomiebetriebe beteiligt, in welchen insgesamt rund 800 Ganzjahresstellen und über 1 500 Saisonstellen angeboten werden.

www.mitarbeiter-sharing.ch



11) Nachhaltigkeit: Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit sichert die Zukunft des Bergtourismus

Die Schweiz ist besonders stark vom Klimawandel betroffen

Die Schweiz reagiert äusserst empfindlich auf den Klimawandel. Im Vergleich zum globalen Mittel wird die Erwärmung besonders im Alpenraum rund doppelt so stark ausfallen. Der Natur- und Kulturraum Schweiz ist in vielfältiger Weise von den Auswirkungen des Klimawandels betroffen¹³. Umso wichtiger ist es, dass die Schweiz in Sachen Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und ökonomisch) eine Vorreiterrolle einnimmt und die Umsetzung der Agenda 2030 der UNO mit ihren 17 Sustainable Development Goals (SDGs) zu einem Ziel von höchster Priorität macht. Aus der Sicht des Tourismus sind hier vor allem die Ziele 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), 12 (Verantwortungsvoller Konsum und Produktion) und 17 (Partnerschaften zur Erreichung der Ziele) relevant. Die Berggebiete haben auch hier besonders gute Voraussetzungen, sei es im Bereich erneuerbare Energie, lokale und biologische Ernährung oder Bewahrung von Kultur und Tradition. Aufgrund der verschiedenen Bedürfnisse und Interessen der betroffenen Akteure (Tourismuswirtschaft, Umwelt- und Denkmalschutz, Landwirtschaft, Behörden etc.) sind leider Interessenskonflikte nicht zu vermeiden. Oftmals geht man mit diesen Konflikten kontraproduktiv um und es stellt sich auch hier die Frage der Governance und Koordination.

Die Schweiz muss in Sachen Nachhaltigkeit eine Vorreiterrolle einnehmen

Es muss unbedingt sichergestellt werden, dass Kultur und Traditionen in den Berggebieten bewahrt und gepflegt werden. Die schützenswerte Kulturlandschaft (Trockensteinmauern, Maiensässe, unberührte Natur etc.), Traditionen und Bräuche wie zum Beispiel die Alpaufzüge, können auch für touristische Zwecke genutzt und vermarktet werden und auf diese Weise der Bergwirtschaft neue Impulse verleihen. Dies setzt voraus, dass alle betroffenen Akteure zusammenarbeiten und die Kantone und Gemeinden ihre Koordinationsaufgabe wahrnehmen, um Interessenskonflikte zu vermeiden. Wichtig ist auch hier eine erhöhte Kooperationsbereitschaft.

Weiter muss das Naturpotenzial der Schweiz besser in Wert gesetzt werden. Die rasche Entwicklung der Digitalisierung spielt sich nämlich auch im Alltag aller Menschen ab, was dazu führt, dass es vermehrt Gäste gibt, die sich eine Auszeit von der stressigen digitalen Welt wünschen und für ein paar Tage vom globalen Netzwerk trennen möchten. Auch die Schönheit und Ursprünglichkeit der Schweizer Natur- und Kulturdenkmäler wird noch zu wenig vermarktet.

In den letzten Jahren konnte man beobachten, dass die jüngere Generation viel Wert auf Nachhaltigkeit legt. Diese Tatsache kann sich auch der Tourismus nutzbar machen. Dazu müssen neue Produkte geschaffen werden, die ein bestimmtes Gästesegment direkt ansprechen. Öko-, Agri- und Gesundheitstourismus werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Lokale und regionale Spezialitäten, die nachhaltig angebaut und produziert werden, stellen eine Naturbezogenheit her, die von vielen Gästen sehr geschätzt wird. Auch das «Digital Detoxing» wird für die digitale Generation an Bedeutung gewinnen. Die Schweizer Berggebiete haben beste Voraussetzungen, die Bedürfnisse dieser Gästesegmente zu befriedigen.

Damit die Ziele der Agenda 2030 erreicht und die Klimaerwärmung eingedämmt werden kann, braucht es innovative Lösungen und neue, nachhaltige Technologien. Von energieeffizienten Schneekanonen zu Bergbahnen, die zu 100 Prozent erneuerbare Energien nutzen, sind in den Tourismusdestinationen der Berggebiete zahlreiche neue Ansätze denkbar, die den Weg in eine nachhaltigere Zukunft weisen. Um dieses Ziel zu erreichen ist es auch wichtig, die lokale Bevölkerung zu sensibilisieren und miteinzubeziehen (▶ These 9) und das Thema Nachhaltigkeit in der Bildung zu verankern.

¹³ Mittler Martina, Hosi Sanja, Swiss Academies Report 11. Brennpunkt Klima Schweiz. Grundlagen, Folgen und Perspektiven. Akademien der Wissenschaften Schweiz. Bern, 2016.

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Starthilfe für innovative Projekte - Die Agenda 2030 mit ihren 17 SDGs muss konsequent umgesetzt werden, mit einem besonderen Augenmerk auf die Ziele 8, 12 und 17 - Kantone und Gemeinden müssen Koordination übernehmen und geeignete Regulierungen vorschlagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Solarskilift Tenna (von verschiedenen Gemeinden mitfinanziert) - Building a Dialogue and Network «Tourism for Sustainable Development Goals (SDGs)» (SECO und akte Koordinationsgruppe)
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Die Nachhaltigkeit muss in touristischen Betrieben stark verankert sein - Die Gastronomie muss darauf achten, regionale und nachhaltig produzierte Produkte zu verwenden - Die Hotellerie muss die Gäste sensibilisieren - Die Bahnbetreiber müssen auf innovative, energieeffiziente Technologie setzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Schweizer Jugendherbergen - Graubünden VIVA - Sensibilisierungs- und Informationskampagnen von hotelleriesuisse (z.B. HotelWatt) - Solarskilift Tenna

Best Practice Beispiel

Schweizer Jugendherbergen

Die Schweizer Jugendherbergen setzen einen starken Fokus auf die ökologische, die ökonomische und die soziale Nachhaltigkeit. So werden zum Beispiel wenn möglich denkmalgeschützte Gebäude nach Minergie-Standards restauriert und mit nachhaltigen Materialien umgebaut. Dabei wird stets auf einen barrierefreien Zugang geachtet. Auch in den Küchen der Hostels werden hauptsächlich regionale und lokale Produkte angeboten.

www.youthhostel.ch



12) Regulierungen: Der Abbau administrativer Lasten senkt den Kostensockel der Tourismusunternehmen

Administrative Lasten verursachen hohe Zusatzkosten

Administrative Lasten sind für die ungenügende preisliche Wettbewerbsfähigkeit und den hohen Kostensockel der touristischen Unternehmen mitverantwortlich. Viele von ihnen erklären sich aus Regulierungen, die den besonderen Anforderungen des touristischen Umfelds zu wenig Rechnung tragen. Im Bereich der Seilbahnen bestehen aufwendige und komplexe Bewilligungsverfahren, insbesondere für den Ausbau oder die Erneuerung von Infrastrukturen. Auch die Abklärungen, die im Zusammenhang mit raumplanerischen und umweltrechtlichen Anforderungen verlangt werden, sind für die Unternehmen mit einem grossen Aufwand verbunden. Die derzeit noch ungenügende Umsetzung der E-Government-Strategie hat zur Folge, dass die meisten Prozesse nicht elektronisch abgewickelt werden können. In der Hotellerie und im Gastgewerbe bestehen ähnliche Probleme. Mehrkosten und administrativer Zusatzaufwand ergeben sich beispielsweise aus den komplexen Regulierungen im Energiebereich und bei der Umsetzung der Arbeitszeitgesetzgebung.

Der Abbau administrativer Lasten stärkt den Bergtourismus

Der Bergtourismus kann seine Wettbewerbsfähigkeit nur steigern, wenn die administrativen Lasten konsequent reduziert werden. Im Gast- und Beherbergungsgewerbe stehen dabei eine flexiblere und branchenspezifische Handhabung der Arbeitszeitgesetzgebung, ein Kostenmoratorium im Energiebereich und die Reduktion von Abgaben und Regulierungskosten in den Bereichen Rechnungslegung, Revisionspflichten, Hygiene, Sicherheit, Baurecht und Urheberrecht im Vordergrund. Für die Seilbahnen von Bedeutung sind effizientere administrative Verfahren gemäss dem Prinzip des «One-Stop-Shops», einfacher zugängliche Informationen zu den raumplanerischen und umweltrechtlichen Anforderungen bei Seilbahnprojekten und eine Verringerung des Aufwands bei der periodischen Prüfung der Anlagen durch die Behörden. Massnahmen in diesem Bereich tragen dazu bei, den Kostensockel der Unternehmen zu senken und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Neben der Überprüfung und dem Abbau bestehender Regulationen müssen die besonderen Anforderungen des Bergtourismus bei der Ausarbeitung neuer Gesetze stärker berücksichtigt werden. Dies bedingt ein besseres Verständnis des touristischen Umfelds in den zuständigen Verwaltungsstellen und eine verstärkte sektorübergreifende Koordination, um die Auswirkungen neuer Regelungen beispielsweise im Bereich der Energie- und der Raumplanungspolitik auf die Akteure der Tourismuswirtschaft frühzeitig analysieren zu können.

Massnahmen

	Massnahmen	Beispiele
Politik	<ul style="list-style-type: none"> - Konsequenter Abbau von Regulierungen unter Berücksichtigung der Anliegen der Tourismusunternehmen - Berücksichtigung der Anforderungen des touristischen Umfelds bei neuen Gesetzesvorhaben und in der Wirkungsabschätzung - Verbesserung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb der Bundesverwaltung - Regelmässiger Austausch mit der Tourismusbranche - Flexiblere Arbeitszeitgesetzgebung (Arbeitsgesetz) - Einrichtung eines «One-Stop-Shops» - Effizientere Handhabung der periodischen Sicherheitsprüfungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrative Entlastungen für Seilbahnunternehmen - Teilweise Befreiung der Pistenfahrzeuge von der Mineralölsteuer
Branche	<ul style="list-style-type: none"> - Branchenübergreifendes Monitoring durch die Verbände - Koordination und Austausch mit der Bundesverwaltung 	

Best Practice Beispiel

Revision Arbeitszeitverordnung

2016 verabschiedete das Parlament die Revision des Arbeitszeitgesetzes für Angestellte im öffentlichen Verkehr. Die Änderungen verfolgten hauptsächlich das Ziel, die gesetzlichen Bestimmungen den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen. Aufgrund der Revision musste auch die Verordnung angepasst werden. Mit einer flexibleren Handhabung der Dienst- und Ruhezeiten trug der Bundesrat dabei den besonderen Anforderungen des touristischen Umfelds Rechnung. Zudem wurden Ausnahmebestimmungen für kleine Automobilunternehmen, Seilbahnunternehmen, Zahnradbahnen und Schifffahrtsunternehmen eingeführt. Diese entsprechen den spezifischen Anforderungen der Transportunternehmen in den Tourismusregionen der Berggebiete.

www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19720008/index.html

Fazit

Die Governance im Tourismussystem verbessern

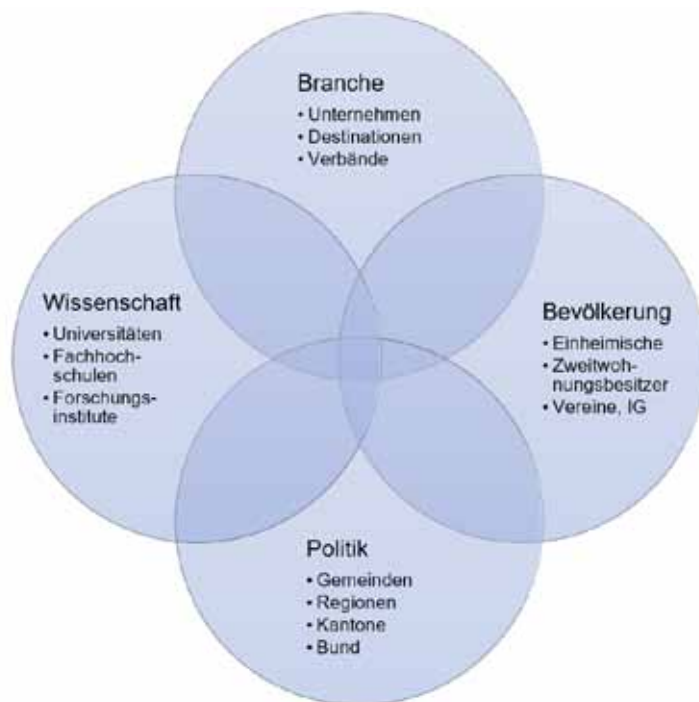
Die Analysen dieses Thesenpapiers machen deutlich, dass der Tourismus in den Berggebieten sowohl in Bezug auf die wichtigsten Herausforderungen wie auch auf die Lösungsansätze in der Schweizer Tourismuslandschaft eine Sonderstellung einnimmt. Während der städtische Tourismus dank seines breit diversifizierten Angebots und seiner relativen Unabhängigkeit von konjunkturellen Schwankungen seit Jahren hohe Wachstumsraten aufweist, hat der Bergtourismus als ehemaliges Aushängeschild des Ferienlandes Schweiz massiv an Terrain eingebüsst. Trotz einer Stabilisierung der Nachfrage in jüngster Zeit kann von einer Trendwende nicht die Rede sein. Langfristige Entwicklungen wie der Nachfragerückgang im Wintersport, der demografische Wandel und die Klimaveränderungen lassen es derzeit als unwahrscheinlich scheinen, dass der Tourismus ohne grundlegende Reformen wieder zum Wirtschaftsmotor der Berggebiete werden kann.

Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, dass die Politik und die Tourismusbranche der Sonderstellung des Bergtourismus wesentlich stärker als bisher Rechnung tragen und Massnahmen entwickeln, die auf dessen spezifische Herausforderungen zugeschnitten sind. Als institutionelle Voraussetzung dafür muss auf Bundesebene eine neue Koordinationsstelle für Tourismus geschaffen werden – mit einer Abteilung, die sich spezifisch um die Angelegenheiten der Berggebiete kümmert – in der sowohl die Branche wie auch Vertreter von Bund und Kantonen vertreten sind. Im Sinn einer Task Force soll das Gremium konsequent darauf hinarbeiten, dass die Anliegen des Bergtourismus in der Tourismuspolitik und in sachverwandten Politikbereichen ausreichend berücksichtigt und die Rahmenbedingungen für die Branche laufend verbessert werden. Auch die Tourismusstrategie des Bundes muss den besonderen Anforderungen des Tourismus in den Berggebieten mehr Aufmerksamkeit schenken und die vorgeschlagenen Massnahmen entsprechend konkretisieren und fokussieren.

Angesichts der schwierigen Ausgangslage für den Bergtourismus haben in den letzten Jahren zahlreiche Akteure der Tourismusbranche, Verbände und Vertreter der Wissenschaft Lösungsansätze aufzuzeigen versucht. Das Thesenpapier baut auf diesen Arbeiten auf und identifiziert die Themenbereiche, die für die Zukunft des Bergtourismus am relevantesten sind. Im Hinblick auf die Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen ist die Frage der Governance im Tourismussystem von entscheidender Bedeutung. Verbesserungen in diesem Bereich sind eine Grundvoraussetzung für den Erfolg des Bergtourismus und stellen deswegen in den kommenden Jahren für alle Akteure die wichtigste Herausforderung dar. Wegen der Komplexität der Strukturen bestehen derzeit oft zersplitterte und unklare Verantwortlichkeiten, was die Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen erschwert. Auch fehlen oft Mechanismen, die bei gegensätzlich gelagerten Interessen einen Ausgleich zugunsten einer übergeordneten Entwicklungsstrategie erlauben würden. Um diese Probleme zu lösen, ist es dringend notwendig, den Schnittstellen zwischen den zentralen Akteuren des Tourismussystems wesentlich mehr Aufmerksamkeit zu schenken, als dies bisher der Fall war. Berücksichtigt werden müssen dabei die Branche, die Politik, die Wissenschaft und die Bevölkerung. Eine Professionalisierung der Schnittstellen zwischen diesen vier Akteuren und klar definierte Prozesse sind der erste Schritt, um die Governance zu stärken, strukturelle Verbesserungen zu ermöglichen und Innovation zu generieren. Die Zusammenarbeit zwischen Branche, Bevölkerung, Wissenschaft und Politik (Quadrupel-Helix-Modell) entspricht einem verbreiteten theoretischen Modell für die Regionalentwicklung und die Innovationspolitik.

Das Modell geht von der Feststellung aus, dass Innovationsprozesse nur dann erfolgreich sind, wenn über funktionale und organisatorische Grenzen hinweg eine Interaktion zwischen den Akteuren eines Systems geschaffen wird, die unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Die Zusammenarbeit sollte so eng gestaltet sein, dass es bei der Umsetzung der Projekte im Sinn einer Hybridisierung zu einem Überschneiden der jeweiligen Tätigkeitsbereiche kommt, d.h. dass der Veränderungsprozess von möglichst vielen Akteuren gemeinsam gestaltet wird. In Bezug auf das Tourismussystem bedeutet dies, dass die Anstrengungen aller involvierten Akteure darauf abzielen sollten, gemäss nachfolgender Grafik die Schnittstellen zu stärken. Neben der Politik, der Branche und der Wissenschaft, die das Knowhow zur Verfügung stellt und Innovationen generiert, betrifft dies auch die Bevölkerung. Diese kann wesentlich zum Erfolg des Veränderungsprozesses beitragen, wenn geeignete Mechanismen für die Kommunikation mit den anderen Akteuren zur Verfügung stehen.

Quadrupel-Helix-Modell
Tourismussystem



Quelle: Eigene Darstellung

Ausgehend von diesem Modell der Zusammenarbeit sind die Akteure auf allen Stufen aufgerufen, gemeinsam die Umsetzung der Massnahmen anzugehen, die im Rahmen dieses Thesenpapiers und in anderen Diskussionsbeiträgen zur Situation des Bergtourismus erarbeitet wurden. Der STV und die SAB werden sich dafür einsetzen, dass die vorgeschlagenen Lösungsansätze in den politischen Prozess einfließen und zu konkreten Massnahmen im Interesse eines wieder prosperierenden Tourismus im Alpenraum und im Jurabogen führen. Zudem werden die beiden Organisationen weiterhin Anstrengungen unternehmen, um die Akteure der Branche zu sensibilisieren und die Öffentlichkeit auf die Anliegen des Bergtourismus aufmerksam zu machen. Auf diese Weise wird es gelingen, die für die wirtschaftliche Zukunft der Berggebiete entscheidende Branche zu stärken und ihr nach der seit Jahren andauernden Stagnation neue Perspektiven zu eröffnen.

Literaturverzeichnis

Credit Suisse Group AG, *CS Monitor Schweiz. Rettet der Neuschnee den Wintertourismus?* Investment Solutions & Products. Zürich, 2017.

hotelleriesuisse, *Die Hotellerie in der Schweiz – Zahlen und Fakten.* Ausgabe 2018. Bern, 2018.

Là-haut sur la montagne. 5 conférences-ateliers pour secouer le tourisme valaisan, Altitude 1400. 2017.

Lingg Andreas, *Finanzierung von Infrastrukturanlagen durch die öffentliche Hand. Beispiel kommunaler Bergbahnfinanzierung.* Universität Bern, Centre for Regional Economic Development. Bern, 2016.

Mittler Martina, Hosi Sanja, Swiss Academies Report 11. *Brennpunkt Klima Schweiz. Grundlagen, Folgen und Perspektiven.* Akademien der Wissenschaften Schweiz. Bern, 2016.

Müller-Jentsch Daniel, *Strukturwandel im Schweizer Berggebiet. Strategien zur Erschliessung neuer Wertschöpfungsquellen.* Avenir Suisse, Zürich, 2017.

Rütter Heinz, Rütter-Fischbacher Ursula, *Wertschöpfungs- und Beschäftigungswirkung im ländlichen und alpinen Tourismus.* Rütter Sococo, im Auftrag des STV. Rüschlikon, 2016.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, *Administrative Lasten im Berggebiet.* Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete. Bern, 2017.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, *Eine Road-Map zur Wiederentdeckung des alpinen Tourismus,* Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete. Bern, 2013.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, *Erfolgsmodelle in den Berggebieten und den ländlichen Räumen.* Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete. Bern, 2017.

Schweizer Tourismus-Verband, *Positionspapier Alpiner Tourismus.* Schweizer Tourismus-Verband. Bern, 2016.

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen. Erfolgreiche Umsetzung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten im alpinen Tourismus, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete und HES-SO Valais-Wallis, Institut Tourismus. Bern, Januar 2018.

Tourismusrat Graubünden, *Weissbuch für den Bündner Tourismus,* Tourismusrat Graubünden. Chur, 2017.

Tourismusstrategie des Bundes, Bundesrat. Bern, 2017.

Vanat, Laurent, *Saisonbilanz 2016/2017.* Seilbahnen Schweiz. Bern, 2017.

World Economic Forum, *Travel and Tourism Competitiveness Report 2017.* WEF. Genf, 2017.

Impressum

Herausgeber

Schweizer Tourismus-Verband
Finkenhubelweg 11
3012 Bern

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete
Seilerstrasse 4
3001 Bern

Autoren

Robert Zenhäusern, wissenschaftlicher Mitarbeiter
Schweizer Tourismus-Verband

Thomas Kadelbach, wissenschaftlicher Mitarbeiter
Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete

Layout

Béatrice Herrmann, Leitung technische Kommunikation
Schweizer Tourismus-Verband

Titelbild

Schwarzsee, Boris Baldinger

Druck

KOPRINT AG, Alpnach Dorf

Bern, Juli 2018