



# Auswertung des Tourismus Forums Schweiz (TFS) 2014 zum Thema "Touristische Produktentwicklung: Grundlage für eine erfolgreiche Marktbearbeitung"

## 1) Referate, Diskussionsforen und Diskussionsrunden<sup>1</sup>

### *Referate*<sup>2</sup>

- Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann: Eröffnung
- Urs Kessler: Die Bergbahnen als Treiber der Produktentwicklung
- Carlo Fontana: Das Gäste-Erlebnis steuern: Hightech oder High Touch?
- Laurent Vanat: Entwicklung im Wintertourismus: internationale Trends
- Richard Kämpf: Stossrichtungen des tourismuspolitischen Impulsprogrammes 2016 bis 2019
- Peter Mac Nulty: Prinzipien und Verfahren in der touristischen Produktentwicklung

### ***Diskussionsrunde: Die Sichtweise der Tourismusorganisationen***

Der Stellenwert der Produktentwicklung ist stark von der jeweiligen Tourismusorganisation abhängig. Sowohl im Appenzellerland (AI) als auch auf der Lenzerheide ist die Produktentwicklung von zentraler Bedeutung und auch in der jeweiligen Strategie verankert. Der Verwaltungsrat muss qualifiziert sein und klare Vorgaben machen. In den strategischen Gremien braucht es Experten mit einer klaren Idee. Wenn die strategische Ebene eine gewisse Konstanz aufweist, können im Prinzip die Umsetzer auf der operativen Ebene, die Tourismusedirektoren, ausgewechselt werden, ohne dass dadurch der langfristige Erfolg einer Destination gefährdet wird. Wenn die Akteure wissen, welche Strategie verfolgt wird, geht vieles einfacher. Nur auf Basis einer kla-

---

<sup>1</sup> Die im Kapitel 1 enthaltenen Aussagen stellen eine Zusammenfassung der Diskussionen anlässlich des TFS dar und müssen nicht der Meinung des SECO entsprechen. Die Auswertung aus Sicht des SECO folgt in den Kapiteln 2 und 3.

<sup>2</sup> Die Erkenntnisse aus den Referaten werden an dieser Stelle nicht zusammengefasst. Die Unterlagen befinden sich auf der Homepage [www.tourismusforumschweiz.ch](http://www.tourismusforumschweiz.ch).

ren Strategie kann sinnvoll entschieden werden, welche Angebote passen und welche nicht.

Im Gegensatz dazu spielt die Produktentwicklung bei Basel Tourismus eine weniger zentrale Rolle. Basel verfügt bereits über eine Vielzahl von Produkten. Entsprechend kümmert sich Basel Tourismus vor allem um die Vermarktung und um die Identifikation von Schwachstellen in der touristischen Dienstleistungskette.

Eine klare Positionierung und eine klare Marke sind entscheidend um erfolgreich zu sein ist. Die Marke muss gepflegt werden. Dazu gehört es auch, bewusst Nein zu gewissen Trends zu sagen. Ein wesentliches Element ist, dass die Politik für die touristischen Anliegen sensibilisiert werden kann.

Im Vergleich zum Marketing gibt es bzgl. Produktentwicklung Nachholbedarf beim vorhandenen Wissen und bei der Wissensvermittlung, sei dies in Form von Grundlagenliteratur oder von Aus- und Weiterbildungskursen. Zudem fehlt in der Schweiz oftmals der Mut, etwas Neues anzupacken. Man fürchtet sich zu stark vor Fehlern und die Pioniertätigkeit ist etwas abhandengekommen. Es braucht künftig mehr Leidenschaft in der Produktentwicklung.

Für die Definition und erfolgreiche Umsetzung von Produktentwicklungsstrategien sind Marktkenntnisse zentral. Destinationen werten dazu Umfragen oder Rückmeldungen von Tour Operators aus oder führen eigene Markt- und Trendanalysen durch. Entscheidend ist jeweils auch der Austausch mit den relevanten Leistungsträgern vor Ort aus.

### ***Diskussionsforum: Produktentwicklung im Städtetourismus***

Bei der Produktentwicklung zeigt sich ein Wesensmerkmal des Tourismus. In den meisten übrigen Industrien kann die Produktentwicklung aus einem Guss erfolgen, weil ein zentraler Akteur der Treiber ist. Im Tourismus gibt es hingegen sehr viele Akteure in der Wertschöpfungskette.

Eine Stadt braucht eine klare Positionierung. Dabei geht es nicht um einzelne Events, sondern um eine übergeordnete Strategie. Die zu vermarktenden Produkte, die anvisierten Märkte und die Rollenverteilung zwischen den Akteuren vor Ort müssen definiert sein. Im Idealfall stehen Politik und Öffentlichkeit hinter der Strategie und den Produkten. Insbesondere für kleinere Städte ist eine klare Positionierung nicht immer einfach.

In Städten sind Produkte häufig bereits vorhanden (z.B. namhafte Museen). Natürliche und geschaffene Angebote/Produkte können die Basis für die Positionierung einer Destination sein. Entsprechend liegt die Aufgabe einer DMO eher in deren Bündelung und Kommunikation. Wenn nicht vorhanden, kann der DMO aber durchaus auch die Rolle eines Produktgestalters zufallen, indem Entwicklungen ausgelöst und gefördert werden. Lücken in der Dienstleistungskette zwischen den vorhandenen und etablierten Produkten müssen identifiziert und ausgefüllt werden, wobei die Positionierung der Stadt immer berücksichtigt werden muss.

Von grosser Bedeutung sind private Akteure. Es gibt immer wieder Glücksfälle von Produktentwicklungen, die von Privatpersonen als kleine Anlässe lanciert wurden und später zu touristischen Anziehungspunkten werden. Entsprechend kann und muss Produktgestaltung in Städten nicht immer Strategie getrieben sein. So weisen in Basel praktisch alle grossen Events eine längere Geschichte auf. Im Kongressbereich dürften strategische Neuentwicklungen etwas einfacher sein

Eine Strategie sollte jedoch insofern erkennbar werden, als dass nicht alles gleichermassen unterstützt und aktiv beworben werden sollte. Im Fall der Stadt Basel ist es in der Regel so, dass Leuchtturm-Projekte gesucht und in der Kommunikation in den Fokus gerückt werden, wenn sie zum Motto „Culture Unlimited“ passen. Dies bedeutet auch mal bewusst Nein zu sagen und Akzeptanz für derartige Entscheide bei den Leistungsträger zu schaffen.

### ***Diskussionsforum: Produktentwicklung in Feriendestinationen***

Die Rollenaufteilung bei der Produktgestaltung ist grundsätzlich je nach Destination, aber auch je nach Projekt, unterschiedlich. Die Aufgabenteilung ist wichtig, aber nicht immer einfach zu organisieren. Je nach Bereich ist zu entscheiden, wer die Funktion von Lead oder Follower übernimmt, bzw. wo der Lead geteilt wird. Auch für die Leistungserbringer sind gute strategische Partner in einer Destination wichtig. Diese zeichnen sich durch eine klare Trennung zwischen Strategie (Beständigkeit und Klarheit) und Operation (langfristige Entwicklung im Sinne der Strategie) aus.

Die Produktentwicklung ist ein wichtiger Pfeiler in der Positionierung der Destination und ihrer Strategie. Um eine Strategie in der Feriendestination zu festigen und zu diskutieren, muss ein intensiver und regelmässiger Austausch zwischen den Tourismusorganisationen und den Top-Leistungsträger stattfinden. Aufbauend auf der Po-

sitionierung erfolgt die operative Umsetzung. Wichtig ist, dass Ziele gesetzt werden, welche langfristig verfolgt werden und die als Massstab dienen. Destinationen müssen weitsichtig handeln, internationale Trends in der Produktentwicklung berücksichtigen und sich stetig an den Besten orientieren.

Auch der Kunde erwartet eine verlässliche Destinationspositionierung. Denn schlussendlich beurteilt er nicht ein einzelnes Produkt, sondern die Feriendestination als Ganzes. Verschiedene Aspekte wie Infrastrukturen, Personen etc. müssen nahtlos aneinandergereiht werden und stimmig inszeniert sein. Die Gästeerwartungen müssen übertroffen werden. Zentrales Element dabei ist die Gastfreundschaft.

### ***Diskussionsforum: Touring-Tourismus – überregionale Produktentwicklung***

Beim Touring-Tourismus steht im Gegensatz zum Aufenthaltstourismus nicht (nur) der Aufenthaltsort selbst im Zentrum, sondern die Reise von Ort zu Ort. Ein wesentliches Element ist die Perspektivenänderung bzw. Abwechslung bei der Fortbewegung. Durch den Touring-Tourismus werden die Tourismusorganisationen und Leistungserbringer vor neue Herausforderungen gestellt, beispielsweise die regionsübergreifende und über die Destinationsgrenzen hinweggehende Produkteentwicklung.

Die Schweiz ist noch nicht als klassisches Touringland bekannt. Mit der „Grand Tour of Switzerland“ (GToS) will der dazu gegründete Verein dies ändern. Mit der Tour, welche in Zusammenarbeit mit den Regionen und Destinationen entwickelt wurde, will man eine möglichst hohe Erlebnisdichte schaffen: Man will nicht ein Wow-Erlebnis à la Disneyland inszenieren, sondern bestehende Elemente miteinander verknüpfen damit ein Wow-Erlebnis entsteht. Durch die GToS sollen Orte und Attraktionen an der Route selbst, aber auch Sehenswürdigkeiten in der Nähe profitieren. Für die einzelnen Regionen wird die Herausforderung darin bestehen, dass man die Gäste möglichst lange bei sich behalten kann, während diese sich entlang der GToS fortbewegen.

Im Gegensatz zur GToS ist SchweizMobil bereits etabliert. Die grösste Herausforderung für SchweizMobil ist heute die Qualitätsförderung bei den Routen. So ist es aufwändiger und schwieriger die Qualitätsförderung von Routen zu finanzieren als neue Routen zu entwickeln.

Dennoch gibt es bereits jetzt viele Gemeinsamkeiten zwischen den beiden nationalen Netzwerken. Es sind typische Beispiele für den Top-Down-Ansatz, jedoch mit sehr viel Einbezug von unten (Involvement). Dies ist nur mit einer langfristigen Perspektive möglich. Die Kunst ist, Bestehendes mit Neuem zu verbinden und die 13 touristischen Regionen derart zu überzeugen, dass sie die Idee mittragen und auch aktiv mitwirken. Die einzelnen Player werden zu einem Gesamtangebot verbunden, wobei auch politische Instanzen eine wichtige Rolle spielen.

### ***Diskussionsforum: Weiterentwicklung und Sicherung der Schneesportaktivitäten***

Die Nachfrage aus dem Schweizer Markt verändert sich. Die Gründe dafür sind vielfältig. Zu nennen sind unter anderem die Alterung der Bevölkerung, weniger Junge die Schneesport ausüben, der oftmals geringe Schneesportbezug der Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund, die Urbanisierung der Bevölkerung oder ein verstärktes Umweltbewusstsein. Schweizer Destinationen müssen sich mit dieser Realität auseinandersetzen. So muss der Berg heute Multioptionalität über 3 Generationen bieten. Die Leute wollen Skifahren, aber nicht nur. Destinationen müssen polysportiv werden, um Gruppen und Paare anzusprechen, bei denen nicht alle Skifahren.

Wichtige Zielgruppen sind Frauen und Junge. Die Frauen sind zentral als Entscheidungsträger der Familien (auch um Junge zu gewinnen). Die zuletzt zu beobachtende starke Fokussierung auf die Jugend wird allerdings auch kritisch hinterfragt. Dies, da aufgrund der demografischen Entwicklung grosses Kundenpotenzial bei älteren Generationen liegt.

Es besteht keine Einigkeit darüber, welche Märkte in Zukunft angesprochen werden sollen. Einzig über das Faktum, dass die Bergdestinationen stark (zu stark?) von Schweizer Touristen und Skitouristen abhängig sind, besteht Einigkeit. Das Grundproblem bleibt das Überangebot bei sinkender Nachfrage. Es braucht daher zwingend neue Märkte und in vielen Destinationen auch ein Plan zur Desinvestition. Ein grosses Problem des Schweizer Markts sind zudem die Wochenend- und Tagestouristen. Destinationen werden so abhängig von der Wetterlage, die Aufenthaltsdauer sinkt und die Infrastruktur muss auf Spitzentage ausgerichtet werden, ist dann aber während der restlichen Zeit oft nicht ausgelastet.

Das lokale Schneesportangebot muss passend vermarktet werden. Das Marketing und die Positionierung müssen destinationsspezifisch sein und die Entscheidungskompetenz muss in den Regionen sein.

Gleichzeitig besteht der Bedarf nach einer schweizweiten Koordination der Aktivitäten im Schneesport. Zurzeit sind zu viele Einzelkämpfer am Werk. Die „Schneesportinitiative Schweiz“ ist ein erster Ansatz einer branchenübergreifenden und schweizweiten Plattform. Involviert sind u.a. Verbände, Destinationen, der Schneesportdetailhandel, das Bundesamt für Sport BASPO und das SECO.

### **Schlussrunde Tagungsbeobachtung und Round Table**

Im Schweizer Tourismus ist man traditionell stark in der Analyse, aber etwas weniger stark in der Umsetzung. Die Handlungsorientierung ist eine Schwäche. Zudem muss das Wissensmanagement verbessert werden, damit nicht immer wieder das Gleiche neu gelernt werden muss. Hilfreich wäre auch die Lancierung neuer Pilotprojekte.

Destinationen brauchen glasklare Strategien und Visionen - sie müssen langfristig planen und kurzfristig entscheiden. Es braucht mutige Zielsetzungen und eine neue Fehlerkultur. Bei der Produktentwicklung gibt es jedoch keinen Königsweg. Ohne ein Zusammenarbeiten der Leitbetriebe und der führenden Köpfe und ein Orten und Stopfen von Löchern in der Servicekette dürfte es aber schwierig sein erfolgreich zu arbeiten.

Entscheidend ist, den Gast zu kennen und seine Erwartungen zu übertreffen um somit Kunden zu gewinnen (ein Kunde ist ein Gast, der zum zweiten Mal kommt). Gastfreundschaft spielt dabei eine zentrale Rolle, wobei IT-Lösungen als Mittel zum Zweck dienen können.

## 2) Vom SECO aufbauend auf dem TFS 2014 als prioritär für den Tourismusstandort Schweiz identifizierte Themen

### Thema 1: Destinationen brauchen eine klare Positionierung und den „Mut zur Lücke“

Eine klare Positionierung und eine starke Marke sind für Destinationen essenziell. Dazu gehört es auch, bewusst Nein zu gewissen Trends zu sagen. Eine klare Fokussierung des Angebots, bspw. beim Marketing, impliziert jedoch nicht, dass das Angebot darauf reduziert werden kann. Die Gäste erwarten je länger je mehr ein multioptionales und generationenübergreifendes Angebot.

### Thema 2: Produktentwicklung muss strategisch verankert sein

Insbesondere in Feriendestinationen ist die Produktentwicklung von zentraler Bedeutung. Sie sollte genauso wie die Destinationspositionierung in der Destinationsstrategie verankert sein. Die Steuerung einer destinationsorientierten Produktgestaltung kann nur gelingen, wenn die Akteure, basierend auf einer klaren Strategie, entlang der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten. Dies setzt qualifizierte Personen sowie eine Konstanz auf strategischer Ebene voraus.

Produktentwicklung erfordert „Mut zu Neuem“ und sollte nicht von einer „Angst vor Fehlern“ gekennzeichnet sein. Zudem hat sich gezeigt, dass Bedarf nach praxisorientierten Wissensgrundlagen im Bereich Produktentwicklung besteht. Für die künftige Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandortes Schweiz ist es entscheidend, inwiefern es gelingt, die Investitionen in die Produktentwicklung in echte Wettbewerbsvorteile zu transferieren.

### Thema 3: Touring-Tourismus als Chance

Durch den Touring-Tourismus werden die Tourismusorganisationen und Leistungserbringer vor neue Herausforderungen gestellt, beispielsweise in Form der Notwendigkeit einer über die Destinationsgrenzen hinweggehenden Produktentwicklung. Gleichzeitig bietet er für die Schweiz eine grosse Chance. Mit Hilfe der „Grand Tour of Switzerland“ (GToS) soll die Schweiz als Touringdestination positioniert werden.

### Thema 4: Schneesport als Herausforderung

Der Schneesport steht in der Schweiz vor grossen Herausforderungen. Das Angebot muss auf die verschiedenen nachfragegetriebenen Veränderungen reagieren. Zu-

dem besteht der Bedarf nach einer schweizweiten Koordination der Aktivitäten im Schneesport. Die „Schneesportinitiative Schweiz“ ist ein Lösungsansatz.

### Thema 5: Frühzeitige Berücksichtigung der Finanzierung ist entscheidend

Am TFS wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass eine erfolgreiche Produktentwicklung eine frühzeitige Berücksichtigung der Finanzierungsaspekte bedingt. Produktentwicklungen können nur dann umgesetzt werden, wenn realistische Finanzierungsmöglichkeiten vorhanden sind. Mit der Annahme der Zweitwohnungsinitiative hat die Thematik der Tourismusfinanzierung eine neue Dynamik erhalten.

### **3) Follow-up vom SECO**

Das SECO befürwortet die national verankerten Bestrebungen im Bereich Touring-Tourismus (GToS) und Schneesport („Schneesportinitiative Schweiz“) und unterstützt bei beiden den Aufbau mit Innotour. Es ist denkbar, dass die Initiativen auch im Rahmen des tourismuspolitischen Impulsprogrammes 2016-2019 Unterstützung erhalten.

Das SECO ist gewillt, im Rahmen von zukünftigen Innotourprojekten (bspw. im Rahmen von Pilotprojekten), die Erarbeitung und die Diffusion von praxisbezogenen Wissensgrundlagen im Bereich der Produktentwicklung zu unterstützen. Gleichzeitig wird sich das SECO zukünftig verstärkt mit der Thematik der Tourismusfinanzierung auseinandersetzen. So ist unter anderem vorgesehen, dass sich das TFS 2015 mit dieser Thematik auseinandersetzt.

### **4) Auswertung der Teilnehmerbefragung**

Das Feedback zum TFS 2014 war sehr positiv. Mehr als 95% der Teilnehmenden waren mit der Veranstaltung „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ (Rücklaufquote von 52 Prozent). Die guten Werte aus dem Jahr 2013 wurden erneut erreicht.

Für das TFS werden vom SECO hauptsächlich Vertreter aus der Bundesverwaltung, der Tourismuswirtschaft und den Kantonen eingeladen. Die Bestrebungen, mehr Praktiker ins TFS einzubinden, werden wie gewünscht für das nächste TFS weiter forciert.



Das SECO wird die Ergebnisse der Teilnehmerbefragung bei der Planung des vierten TFS, welches am Donnerstag den 12. November 2015 stattfinden wird, berücksichtigen.

