



# Auswertung des Tourismus Forums Schweiz (TFS) 2013 zum Thema "Strukturwandel als Schlüssel zum Erfolg im Schweizer Tourismus"

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

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

- Eric Jakob: Strukturwandel als Schlüssel zum Erfolg im Schweizer Tourismus?
- Corinne Denzler: Erfolg in der Hotellerie: Erfahrungen und Empfehlungen
- Markus Hasler: Die Rolle eines starken Unternehmens in einer Destination
- Martin Lohmann: Wie können Entscheidungshemmnisse beseitigt und Lösungsansätze umgesetzt werden?
- Alain Dupeyras: Die grössten Herausforderungen einer wirkungsvollen Governance im Tourismus und erfolgreiche Beispiele aus Sicht der OECD
- Christian Laesser und Pietro Beritelli: Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement: Auswege aus der Strukturdiskussion
- Stephan Scheidegger: Tourismus und Nachhaltige Entwicklung: Synergien und Spannungsfelder

### *Diskussionsforum: Strukturwandel in der Beherbergung*

Die Schweizer Beherbergungsstrukturen sind stark von kleingewerblichem Charakter dominiert. Die Nachfolgeregelung und der Investitionsstau sind nur zwei der drängenden Probleme. Dazu kommen weitere Herausforderungen wie die Zweitwohnungsinitiative. Die bestehende Rechtsunsicherheit während der legislativen Ausarbeitungsphase wirkt sich blockierend auf den Strukturwandel aus.

---

<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 Kapitel 2.

<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).

Durch Hotelkooperationen und Zusammenschlüsse können insbesondere bei klein strukturierten Beherbergungsbetrieben Synergien genutzt und das Nachfolgeproblem entschärft werden. Gefragt ist Offenheit für neue Lösungen. Um die Strukturanpassung zu bewältigen, müssen die politischen Rahmenbedingungen stimmen, u.a. mittels gezieltem Einsatz öffentlicher Fördergelder. Die Kantone, der Bund und dabei insbesondere die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite (SGH) spielen eine wesentliche Rolle. Die SGH will ihren Fokus vermehrt auf Kooperationsprojekte legen. Auf gesetzlicher Ebene werden verschiedene Änderungen (z.B. eine Anpassung des Förderperimeters der SGH) angedacht und eine bessere Koordination mit anderen Politiken, vor allem der Neuen Regionalpolitik (NRP), angestrebt.

Entscheidend ist, dass nicht nur der Infrastruktur, also der Immobilie, genügend Beachtung geschenkt wird, sondern auch dem Betriebskonzept. Dabei hat es sich bewährt, sich auf die Kernkompetenz Beherbergung zu fokussieren und andere Dienstleistungen auszulagern.

### ***Diskussionsforum: Strukturwandel auf Destinationsebene***

Destinationen müssen die Produktentwicklung und die Marktsicht vermehrt in den Vordergrund rücken. In den Destinationen müssen gemeinsam neue integrierte Angebote entwickelt werden. Entsprechend ist das Commitment der Hauptleistungsträger zentral. Ein solches ist nur über Vertrauen zu erreichen. Dieses wiederum setzt voraus, dass die Hauptleistungsträger von der Arbeit von Destinationsmanagementorganisationen (DMO) überzeugt sind.

Geeignete Strukturen bleiben aber zentrale Voraussetzungen um schlagkräftige Institutionen zu bilden. Eine gewisse Grösse ('Bündelung der Kräfte') ist entscheidend, um wirksam auf dem Markt auftreten zu können. Zudem lassen sich kompetente Persönlichkeiten aus der Wirtschaft nur für leitende Funktionen rekrutieren, wenn die Rahmenbedingungen und damit auch die Strukturen für sie stimmen.

Es braucht ein anderes Verständnis von DMOs: Im Boot müssen die wichtigen leistungsstarken Leistungsträger sein, nicht unbedingt alle. Bei kleineren Destinationen braucht es andere Ansätze.

Von der öffentlichen Hand wird in erster Linie eine bessere Politikabstimmung verlangt, insbesondere zwischen der NRP und der Tourismuspolitik. Neue Programme werden ebenso wenig erwartet wie ein Agieren des SECO auf regionaler Ebene. Mit

dem Tourismusbericht<sup>3</sup> vom Juni 2013 hat der Bund aufgezeigt, dass der Bedarf nach mehr Koordination erkannt ist.

### ***Diskussionsforum: Tourismus und Nachhaltige Entwicklung***

Grundsätzlich wird anerkannt, dass es keine Alternative zu einer nachhaltigen Entwicklung im Schweizer Tourismus gibt. Die Schweiz findet sich in einer einzigartigen Situation wieder und hat alles, um Nachhaltigkeit erfolgreich in Wert zu setzen. Dazu zählen natürliche Ressourcen, das Inventar an Kultur- und Umweltgütern, der Langsamverkehr und ein erfolgreiches und extensives ÖV Angebot.

Die drei Sphären der Nachhaltigkeit sind nicht gegeneinander auszuspielen. Es ist aber naheliegend, dass Zielkonflikte zwischen der Wirtschaftlichkeit und den anderen beiden Nachhaltigkeitsdimensionen auftauchen. Die Wirtschaftlichkeit ist vor allem für die Unternehmenseite das Schlüsselkriterium: Nachhaltigkeit muss finanzierbar sein. Dieser Fokus wurde von anderer Seite aber als eine unausgewogene Definition der Nachhaltigkeit kritisiert.

Gleichzeitig stellte sich heraus, dass es noch Wissenslücken gibt. Fragen, die geklärt werden müssen, sind etwa die folgenden: Was sucht der Kunde? Was ist der Nutzen der Nachhaltigkeit? Wie kann man mit Nachhaltigkeit Geld verdienen? Zurzeit scheint das Argument der Nachhaltigkeit nur für eine kleine Gästegruppe bei einer Buchung von Relevanz zu sein.

Bezüglich der verschiedenen Förderinstrumente im Bereich Nachhaltigkeit ist noch eine bessere Koordination, insbesondere auf kantonaler Ebene, notwendig. Gegenüber neuen gesetzlichen Vorschriften herrscht hingegen Skepsis: Zusätzliche Regulierungen sind nicht erwünscht. Es braucht Privatinitiativen, welche Nachhaltigkeit überzeugend vorleben.

Ernüchternd ist die Feststellung, dass die Anreise der Gäste das grösste Problem in der Nachhaltigkeitsbilanz darstellt und der Handlungsspielraum in diesem Bereich sehr begrenzt ist.

---

<sup>3</sup> Der Bundesrat (2013). Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates.

## **Fazit und Abschluss: Strukturen der Zukunft**

Die Herausforderung für viele Destinationen ist, dass man territorial organisiert ist, was aber nicht der Optik des Gastes entspricht. Diesem sind administrative räumliche Grenzen gleich. Der Gast muss aber beim touristischen Angebot im Vordergrund stehen. Die Struktur in einer Region, in einem Tal, in einem Dorf muss den Zweck haben, Geldverdienen zu ermöglichen.

Die Idee, dass sich der Gast nicht für territoriale Grenzen interessiert, ist jedoch nicht neu. Die Frage zur Struktur kommt immer wieder, weil der Tourismus räumlich stattfindet. Destinationen sind räumlich verortet, und dort gibt es kommunale Strukturen, welche zu berücksichtigen sind. Der Schweizer Tourismus braucht flexible Strukturen, welche sich an die verschiedenen Herausforderungen anpassen können und multifunktional ausgestaltet sind.

Ein wesentliches strukturelles Problem der Hotellerie ist, dass zu lange zu wenig Investitionen getätigt wurden. Viele, insbesondere kleinere Hotels, haben gewaltige Rückstände und stehen jetzt schlecht da. Krise und Preisdruck stellen aber auch eine Chance dar: Marktaustritte von nicht zeitgerechten Hotels werden und sollten erfolgen. Um erfolgreich zu sein, braucht es Hoteliers, welche eine Idee, eine Vision haben.

## **2) Vom SECO aufbauend auf dem TFS 2013 als prioritär für den Tourismusstandort Schweiz identifizierte Themen**

### Thema 1: Kooperationen stellen Herausforderungen und Chancen dar

Der Strukturwandel auf Betriebsebene ist Realität. Durch Kooperationen und Zusammenschlüsse können insbesondere bei kleinstrukturierten Beherbergungsbetrieben Synergien genutzt und das Nachfolgeproblem entschärft werden. Voraussetzungen sind unter anderem der Wille zum Aufbruch, die Bereitschaft, neue Inputs aufzunehmen und Transparenz.

### Thema 2: Destinationen müssen die Angebots- und Produktgestaltung konsequent auf die Gästebedürfnisse ausrichten

Auch auf Destinationsebene lässt sich der Strukturwandel beobachten. Erfolgreiche Destinationen zeichnen sich durch eine strategische Angebots- und Produktgestal-

tung und eine konsequente Ausrichtung auf die Gästebedürfnisse aus. Die heutigen territorial-administrativen Grenzen widersprechen häufig der Gästeoptik und die Anzahl von rund 560 lokalen und regionalen Tourismusorganisationen ist nach wie vor zu hoch.

*Thema 3: Die bestehende Rechtsunsicherheit aufgrund der Zweitwohnungsinitiative hat eine blockierende Wirkung auf den Strukturwandel*

Die bestehende Rechtsunsicherheit während der legislativen Ausarbeitungsphase wirkt sich blockierend auf den Strukturwandel aus. Auf dem Markt wäre zwar Kapital vorhanden und das Zinsniveau ist tief, doch diese positiven Gegebenheiten können nicht ausgenutzt werden. Die Investoren sind zurückhaltend.

*Thema 4: Die Hauptverantwortung für einen gelungenen Strukturwandel liegt bei der Branche*

Die Tourismusunternehmen stehen vor ernsthaften Herausforderungen. Ihnen kommt die Hauptverantwortung für ein erfolgreiches Bewältigen des Strukturwandels zu. Allerdings gibt es keine Patentlösungen für ein erfolgreiches Gestalten des Strukturwandels.

*Thema 5: Von der öffentlichen Hand wird eine bessere Koordination der Förderinstrumente erwartet*

Die Fördermassnahmen des Bundes (NRP, SGH, Innotour) sind wichtige Instrumente, um Strukturanpassungen zu unterstützen. Von der öffentlichen Hand wird in erster Linie eine bessere Politikabstimmung verlangt. Der Strukturwandel im Tourismus bleibt jedoch ein marktgetriebener Prozess. Die öffentliche Hand sollte sich darauf konzentrieren, die Rahmenbedingungen für die Tourismusunternehmen zu verbessern und eine gezielte Standortpolitik und -förderung zu betreiben.

*Thema 6: Der Schweizer Tourismus hat im Bereich Nachhaltigkeit grosse Chancen*

Der Schweizer Tourismus hat kaum eine Alternative zu einer nachhaltigen Entwicklung, zumal er gute Voraussetzungen hat, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichwertig einzusetzen und die Schweiz einzigartig zu positionieren. Zielkonflikte zwischen den drei Dimensionen sind jedoch beinahe unumgänglich. Vor allem für die

Unternehmerseite ist die Wirtschaftlichkeit das Schlüsselkriterium - Nachhaltigkeit muss finanzierbar sein.

### 3) Auswertung der Teilnehmerbefragung

Das Feedback zum TFS 2013 war sehr positiv. Mehr als 90% der Teilnehmenden waren mit der Veranstaltung „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“. Die bereits guten Werte aus dem Jahr 2012 wurden noch übertroffen.

Für das TFS werden vom SECO hauptsächlich Vertreter aus der Bundesverwaltung, der Tourismuswirtschaft und den Kantonen eingeladen. Aufgrund der letztjährigen Rückmeldungen und um den Praxisbezug zu stärken, wurden im Jahr 2013 deutlich mehr Praktiker eingeladen. Dies hat sich bewährt und soll im Jahr 2014 fortgesetzt werden.

Das SECO wird die Ergebnisse der Teilnehmerbefragung bei der Planung des dritten TFS, welches am Donnerstag den 13. November 2014 stattfinden wird, berücksichtigen.

