

Tourismusbericht 2021: Schlussbericht

z. Hd. von: SECO – Ressort Tourismuspolitik, Herrn Ueli Grob

Autoren: Dr. Barbara Rigassi - BHP
Dr. Tobias Arnold - Interface
Chantal Strotz – Interface
Luisa Bolz - BHP

Zürich, Luzern - 5. Juli 2021

Inhalt

Einleitung.....	4
Teil I: Grundlagen	4
1 Ausgangslage	4
2 Zielsetzung.....	4
3 Vorgehen.....	5
Teil II: Beurteilung Tourismusstrategie 2017	6
1 Vorgehen.....	6
2 Ergebnisse der Befragung und der Interviews.....	7
2.1 Beurteilung der Neuerungen in der Tourismuspolitik	7
2.2 Beurteilung der Ziele der Tourismusstrategie	8
2.3 Beurteilung der Aktivitäten der Tourismusstrategie.....	10
2.4 Beurteilung der Förderinstrumente der Tourismuspolitik	14
2.5 Beurteilung der Handlungsprinzipien der Tourismusstrategie	16
2.6 Generelle Beurteilung der Tourismusstrategie.....	18
3 Zwischenfazit.....	20
Teil III: Szenarioanalyse COVID-19	22
1 Bausteine der Szenarien.....	22
2 Der morphologische Kasten: die Bausteine im Überblick.....	25
3 Szenarien.....	25
3.1 Szenario 1: Schweizweiter Boom	25
3.2 Szenario 2: Teilweiser Boom im ländlichen Raum	26
3.3 Szenario 3: Einbruch der ausländischen Nachfrage.....	27
3.4 Szenario 4: Langfristig anhaltende Nachfrage- und Angebotskrise	28
3.5 Beurteilung der Wahrscheinlichkeit der Szenarien	29
4 Zwischenfazit: Implikationen für die Tourismusstrategie	29
Teil IV: Empfehlungen für die Tourismusstrategie 2021.....	33
1 Ausgangslage	33
2 Empfehlungen	34
2.1 Empfehlungen zum Konzept.....	34
2.2 Empfehlungen zu den inhaltlichen Stossrichtungen	36
2.2.1 Rahmenbedingungen verbessern.....	37
2.2.2 Unternehmertum fördern	38
2.2.3 Chancen der Digitalisierung nutzen	39
2.2.4 Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts stärken.....	40
2.2.5 Nachhaltigkeit.....	40

2.3	Empfehlungen zu Governance/Steuerung.....	41
3	Übersicht Empfehlungen.....	43
4	Schlussbemerkung.....	45
	Abbildungsverzeichnis	46
	Anhang 1: Liste der Interviewpartner.....	47

Wo in diesem Bericht für Personen die männliche oder weibliche Form verwendet wird, ist sinngemäss jeweils auch die andere Form gemeint.

Einleitung

Teil I: Grundlagen

1 Ausgangslage

Mit der Verabschiedung der Tourismusstrategie des Bundes im Jahr 2017 verlangte der Bundesrat eine regelmässige Überprüfung der Strategie. Das SECO sieht vor, dem Bundesrat zur Erfüllung dieses Auftrags im vierten Quartal 2021 einen Bericht vorzulegen. Dieser Bericht soll einerseits die Konzeption, die Umsetzung und die Wirkung der Tourismusstrategie 2017 würdigen und andererseits die Stossrichtungen für die Tourismusstrategie 2021 aufzeigen. Es liegt auf der Hand, dass der Bericht auch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie berücksichtigen muss.

Die Ergebnisse des Projektes dienen dazu, das SECO bei der Erstellung des Tourismusberichts 2021 zu unterstützen. Sie bilden – zusammen mit den vom SECO für die Überprüfung bereits erfolgten oder initiierten Arbeiten – die Grundlage für den Tourismusbericht 2021. Die Begleitgruppe Tourismuspolitik wird vom SECO in geeigneter Form in die Erarbeitung einbezogen und ihrerseits eine Würdigung vornehmen und Ansätze für die zukünftigen Stossrichtungen skizzieren.

2 Zielsetzung

Im Projekt werden drei Teile bearbeitet:

- **Darstellung der Wahrnehmung und Einschätzung der Tourismusstrategie der Stakeholder:** Eine unabhängig zu erstellende Einschätzung zur Konzeption, Umsetzung und Wirkung soll die beim SECO bereits laufenden Arbeiten ergänzen. Die Analyse soll komplementär zu diesen Arbeiten die Sicht eines grösseren Stakeholderkreises darstellen, um damit eine möglichst breit abgestützte Beurteilung vornehmen zu können.
- **Erstellung einer Analyse zu den Auswirkungen der COVID-Krise auf den Schweizer Tourismus und die Tourismuspolitik des Bundes:** Die zum Teil einschneidenden Entwicklungen aufgrund der COVID-19-Pandemie wie auch die daraus entstandenen Innovationspotentiale werden die Stossrichtungen der zukünftigen Tourismusstrategie wesentlich mitbestimmen. Aus unserer Sicht sollte jedoch die Sicht auf Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum für die Tourismusedwicklung wegleitend bleiben.
- **Formulierung von Empfehlungen:** Aus den Ergebnissen und Erkenntnissen der obgenannten Grundlagen werden strategische Schwerpunkte herauskristallisiert. Dabei sollen auch Empfehlungen für den zukünftigen Umsetzungsprozess und die Governance resultieren. Nicht Bestandteil der Analyse und der Empfehlungen sind die einzelnen Förderinstrumente. Jedoch werden Hinweise aus der Projektarbeit diesbezüglich mitberücksichtigt.

3 Vorgehen

Das Projekt wurde in drei inhaltlichen Arbeitsmodulen gegliedert wie in nachfolgender Übersicht dargestellt.

Module	Arbeitsschritte	Lead/ Mitwirkung	Methodik	Deliverables und Deadlines
				2. Hälfte Oktober 2020 Kick-off
Modul 1: Erhebung zur Wahrnehmung und Einschätzung der Tourismusstrategie bei den Stakeholdern	1A: Online-Stakeholder-Befragungen und Aufarbeitung der Resultate	Interface/BHP	Breite Online-Umfrage	17. November 2020 Start der Umfrage 8. Dezember 2020: Abschluss der Umfrage
	1B: Interpretation der Resultate	BHP/Interface	Vertiefungsinterviews mit Auswahl von Befragten	Ca. 15. Januar 2021 1. Teilbericht mit vorläufigen Ergebnissen
Modul 2: Analyse zu den Auswirkungen der Covid-Krise auf den Schweizer Tourismus und die Tourismuspolitik des Bundes	2A: Wirtschaftspolitische Szenarien des SECOs aufarbeiten und für Tourismusbranche interpretieren	Interface/BHP	Interner Workshop Projektteam zur Entwicklung morphologischer Kästen	Mitte Januar Tourismusszenarien entwickelt und interpretiert
	2B: Validierung der Szenarien	BHP/Interface	Vertiefungsinterviews mit Leaders und Pioneers	1. März 2021 2. Teilbericht mit vorläufigen Ergebnissen der Analyse, vorläufige Empfehlungen
Modul 3: Formulierung von Empfehlungen	Schlussfolgerungen und Strategieentwicklung aus 1B&2B	BHP/Interface	Interner Workshop Projektteam zur Entwicklung der Empfehlungen und Struktur Schlussbericht	Februar/März 2021 2. Zwischenbericht mit vorläufigen Empfehlungen
	Redaktion Schlussbericht	BHP/Interface		30. April 2021: Abgabe prov. Schlussbericht 31. Mai 2021: Abgabe Schlussbericht

Abbildung 1: Übersicht Arbeitsmodule

Teil II: Beurteilung Tourismusstrategie 2017

1 Vorgehen

Im Rahmen einer Online-Befragung im November/Dezember 2020 wurden insgesamt 176 wichtige Akteurinnen und Akteure des Schweizer Tourismus zur Tourismusstrategie des Bundes 2017 befragt. Davon haben 107 Personen an der Online-Befragung teilgenommen, was einem Rücklauf von 61 Prozent entspricht. Welcher Akteursgruppe die antwortenden Personen angehören wird aus Abbildung 2 ersichtlich. Die Ergebnisse und erste Interpretationen aus der Umfrage wurden in der Folge mit 10 Interviewpartnern, welche an der Umfrage teilgenommen hatten, vertieft und ergänzt. Die nachstehende Auswertung basiert auf der Online-Befragung und den vertiefenden Interviews.

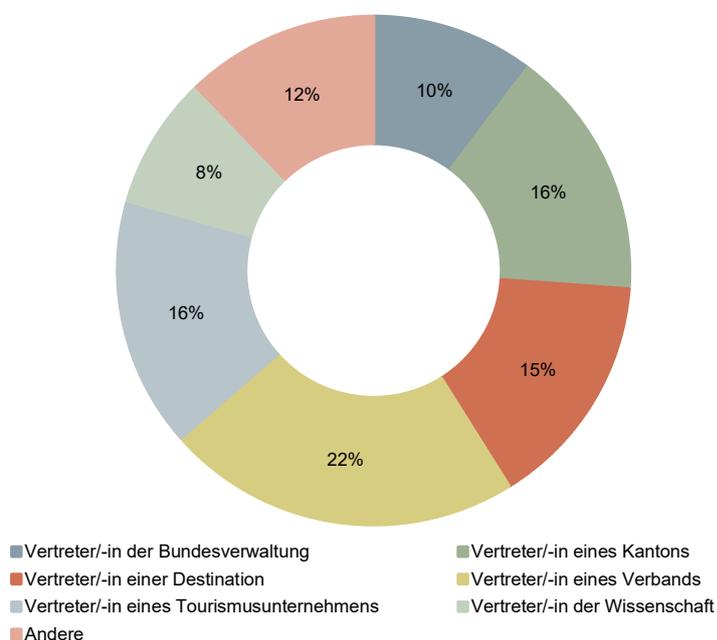


Abbildung 2: Zugehörigkeit der Antwortenden zu Akteursgruppen, N = 107 (Quelle: Befragung Interface)

Von den 107 antwortenden Personen haben 91 Prozent angegeben, die Tourismusstrategie 2017 zu kennen; 9 Prozent haben angegeben, die Tourismusstrategie nicht zu kennen. Von den Personen, welche die Tourismusstrategie kennen, waren 42 Prozent in die Umsetzung involviert, während 58 Prozent die Strategie zwar kennen, aber nicht in die Umsetzung involviert waren.

2 Ergebnisse der Befragung und der Interviews

2.1 Beurteilung der Neuerungen in der Tourismuspolitik

Mit der Tourismusstrategie des Bundes 2017 wurden wesentliche Neuerungen in der nationalen Tourismuspolitik vollzogen (Bundesrat 2017: 28)¹:

1. **Schwerpunktsetzung:** Die Tourismusstrategie des Bundes 2017 basiert auf einer konsequenten Schwerpunktsetzung. Es wird darauf verzichtet, alle tourismuspolitischen Aktivitäten des Bundes aufzuführen. Ein besonderes Gewicht wird dem Querschnittscharakter der Tourismuspolitik beigemessen, die Koordination innerhalb des Bundes und zwischen den Staatsebenen spielt eine herausragende Rolle.
2. **Fokussierung Mitteleinsatz:** Die Fördermittel werden fokussierter eingesetzt und gleichzeitig wird wo möglich und sinnvoll eine engere Begleitung der Projekte angestrebt. Es sollen integrierte Lösungen zur Nutzung von Synergiepotenzialen und Kooperationsmöglichkeiten gefördert werden. Die Abstimmung zwischen den Förderinstrumenten wird optimiert, um Synergien zu nutzen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden.
3. **Querschnittsthema Digitalisierung:** Die Tourismuspolitik des Bundes trägt dazu bei, dass die Chancen der Digitalisierung genutzt werden. Zentral ist die Förderung der digitalen Transformation von Geschäftsprozessen, Geschäftsmodellen sowie der Marktbearbeitung.
4. **Umsetzungsorientierung:** Die Tourismusstrategie ist operativ ausgerichtet, flexibel ausgestaltet und beinhaltet konkrete Umsetzungsaktivitäten. Das ermöglicht es, die Tourismuspolitik bei Bedarf rasch an sich verändernde Bedürfnisse und Umfeldbedingungen anzupassen.

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Akteure des Schweizer Tourismus um eine Beurteilung dieser Neuerungen gebeten. Wie die nachfolgende Abbildung 3 zeigt, wurden alle vier Neuerungen von einer grossen Mehrheit der Antwortenden als sinnvoll oder eher sinnvoll beurteilt. Insbesondere die Schwerpunktsetzung und die Umsetzungsorientierung wurden von jeweils fast 70 Prozent der Antwortenden als sinnvoll betrachtet.

¹ Bundesrat (2017): Tourismusstrategie des Bundes, 15. November 2017, Bern.

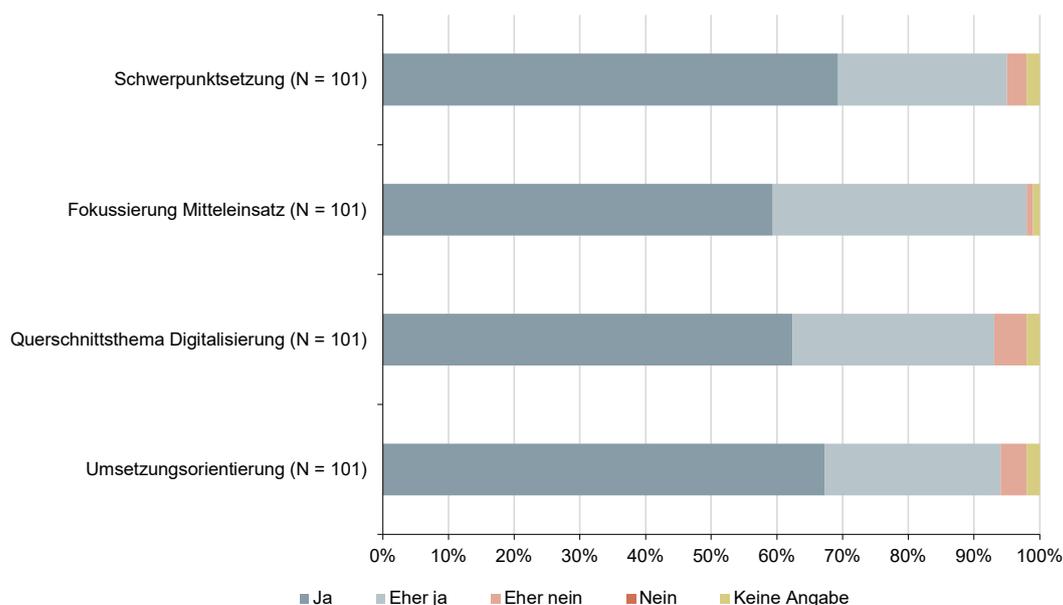


Abbildung 3: Beurteilung der Neuerungen in der Tourismuspolitik: Waren die Neuerungen aus Sicht der Befragten sinnvoll? (Quelle: Befragung Interface)

2.2 Beurteilung der Ziele der Tourismusstrategie

Mit seiner Tourismuspolitik will der Bundesrat zu einer international wettbewerbsfähigen Tourismuswirtschaft sowie zu einem attraktiven und leistungsfähigen Tourismusstandort Schweiz beitragen. Hierzu verfolgt er mit der Tourismusstrategie 2017 folgende Ziele (Bundesrat 2017: 26):

- **Rahmenbedingungen verbessern:** Die Tourismuspolitik des Bundesrates zielt darauf ab, die Rahmenbedingungen für den Tourismus zu verbessern. Es geht darum, die Koordination der Tourismuspolitik des Bundes zu verstärken und Synergien zu nutzen. Die Komplexität der Regulierungen soll, wenn möglich, reduziert werden. Damit sollen die unternehmerischen Spielräume vergrössert sowie die Kosten für die Tourismusunternehmen gesenkt werden.
- **Unternehmertum fördern:** Der Förderung des Unternehmertums wird in der Tourismuspolitik des Bundes eine grosse Bedeutung beigemessen. Die Steigerung der Produktivität, die Befähigung der Akteure, die Unterstützung des Strukturwandels und die Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes stehen im Vordergrund.
- **Chancen der Digitalisierung nutzen:** Die Tourismuspolitik des Bundes soll dazu beitragen, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft die Chancen der Digitalisierung optimal nutzen kann. Die Tourismuswirtschaft soll bei der digitalen Transformation ihrer Geschäftsmodelle und -prozesse verstärkt unterstützt werden. Unterstützt werden soll auch die digitale Transformation der touristischen Marktbearbeitung.
- **Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken:** Schwerpunkte sind die Weiterentwicklung der Investitionsförderung sowie das Nutzen von Impulsen aus der Austragung von Grossevents wie etwa Sportgrosseveranstaltungen sowie Welt- oder Landesausstellungen.

Die Akteure des Schweizer Tourismus wurden im Rahmen der Online-Befragung um eine Einschätzung der Wichtigkeit dieser Ziele gebeten. Aus der nachfolgenden Abbildung 4 wird die Beurteilung ersichtlich: Die vier Ziele der Tourismusstrategie 2017 wurden gross-

mehrheitlich als sehr wichtig oder eher wichtig beurteilt. Am wichtigsten wurde die Verbesserung der Rahmenbedingungen gesehen: mehr als 70 Prozent erachteten dieses Ziel als sehr wichtig. Über alle vier Ziele hinweg haben nur vereinzelte Personen eine negative Beurteilung abgegeben, am ehesten bei der Stärkung der Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts.

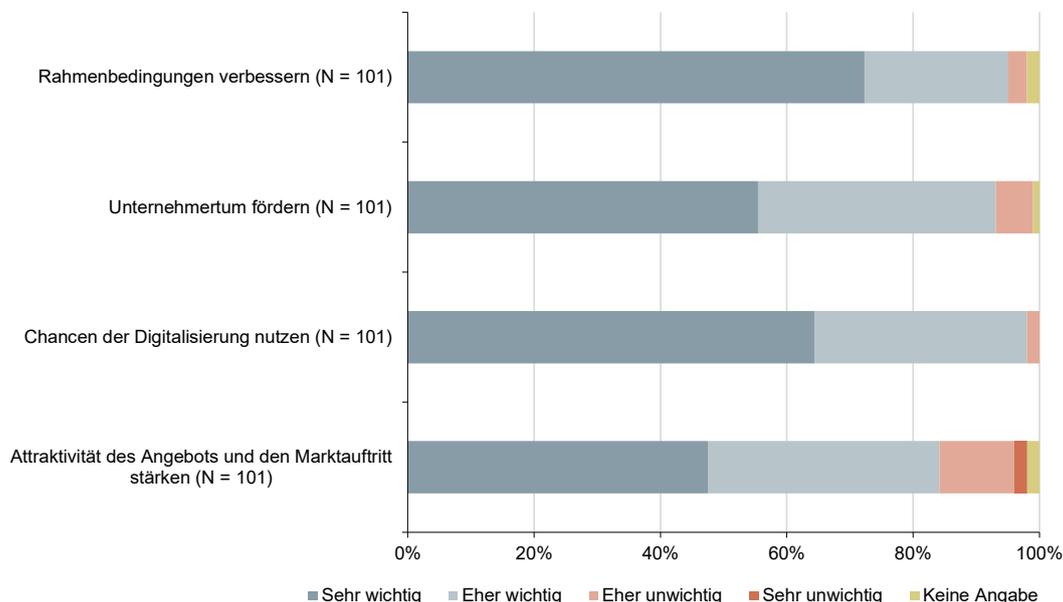


Abbildung 4: Beurteilung der Wichtigkeit der Ziele der Tourismusstrategie 2017 (Quelle: Befragung Interface)

Die Akteure des Schweizer Tourismus wurden schliesslich gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Ziele für die zukünftige Tourismusstrategie des Bundes ab 2022 anzugeben. Die nachfolgend aufgeführten Ziele wurden am häufigsten genannt. Die Reihenfolge der Auflistung widerspiegelt dabei die Häufigkeit der Nennungen – d.h. der als erstes aufgeführte Punkt wurde am häufigsten genannt. Bei sämtlichen aufgeführten Zielen handelt es sich um Mehrfachnennungen.

- **Digitalisierung fördern und Chancen der Digitalisierung nutzen:** Digitale Transformation bei den touristischen Leistungsträgern gezielt fördern (unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Standards); Digital Leadership erreichen; Vernetzung der Angebote durch digitale Strategie; offene Plattformen aktiv fördern; Digitalisierung und damit verbundene Qualifizierung der Akteure vorantreiben; digitale und automatisierte Datenerhebung fördern und für neue Geschäftsmodelle nutzbar machen.
- **Nachhaltigkeit fördern:** Tourismusstrategie umfassend und systematisch auf Agenda 2030 und Schwerpunktthemen der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 des Bundesrates ausrichten; nachhaltiges Unternehmertum fördern; nachhaltige touristische Erlebnisse fördern; nachhaltiges Mobilitätsmanagement fördern. Sowohl aus der Umfrage wie aus den Interviews geht hervor, dass alle Dimensionen der Nachhaltigkeit gleich wichtig sind und dies in Zukunft stärker auch umfassend verstanden wird. In den Interviews wurde zudem wiederholt betont, dass die Operationalisierbarkeit der Nachhaltigkeit als Schwerpunkt gesetzt werden sollte, um das Bewusstsein und das Verständnis für nachhaltige Geschäftsmodelle zu stärken und damit eine klare und glaubwürdige Positionierung zu ermöglichen.

- **Rahmenbedingungen verbessern:** Gesetzliche Vorgaben koordinieren; Regulierungsdichte reduzieren; administrativen Aufwände vermindern; Zugang zu Fördermitteln und Instrumenten vereinfachen; optimale Rahmenbedingungen schaffen, um für Investoren attraktiv zu sein; marktbeherrschende Stellung globaler Player brechen.
- **Kooperationen, Koordination und Wissenstransfer fördern:** Kooperationen/Zusammenarbeit innerhalb des Tourismussektors sowie branchen- und disziplinübergreifend fördern; Koordination mit anderen wichtigen Sektoralpolitiken verbessern und Synergien nutzen; Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen unterschiedlichen Akteuren (Leistungsträgern, DMOs, Branchenverbände, Politik, Gastronomiegewerbe, Hotellerie, usw.) fördern.
- **Unternehmertum fördern:** Unternehmertum und Resilienz der touristischen Wertschöpfungsketten stärken; unternehmerisches Denken und Handeln stärken und Akteure befähigen/ausbilden; mehr Projekte lancieren, um Innovation und Digitalisierung vorwärtszubringen; Freiräume für innovative und engagierte Unternehmer schaffen.
- **Qualität und Attraktivität des touristischen Angebots steigern:** Qualität, Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Angebots fördern zwecks Förderung von Nachhaltigkeit (Swisstainability) und Convenience; Authentizität stärken und vermarkten; auf permanente buchbare Angebote fokussieren und dauerhafte Infrastrukturen sichern und attraktiver machen.
- **Marktpräsenz/Marktauftritt stärken:** Verständnis der Destination Schweiz fördern und Marke Schweiz gegen aussen tragen und festigen; Investitionen in Werbemaßnahmen verstärken.

2.3 Beurteilung der Aktivitäten der Tourismusstrategie

Für die vier Ziele der Tourismusstrategie 2017 wurden jeweils zwei Handlungsfelder mit ein bis zwei entsprechenden Aktivitäten festgelegt. Die Ziele, die Handlungsfelder und die Aktivitäten werden aus der nachfolgenden Abbildung 5 ersichtlich.

Ziele	Handlungsfelder	Aktivitäten
Rahmenbedingungen verbessern	1. Koordination und Kooperation	1.1 Tourismus Forum Schweiz TFS zu einer Dialog- und Kooperationsplattform weiterentwickeln
	2. Tourismusfreundliches Regulierungsumfeld	2.1 Prüfung von Entlastungsmassnahmen bei tourismuspolitisch relevanten Regulierungen intensivieren
Unternehmertum fördern	3. Produktivität der Tourismusunternehmen	3.1 Start-up-Förderung und Coaching intensivieren 3.2 Strategiefähigkeit und -orientierung verbessern
	4. Touristischer Arbeitsmarkt	4.1 Potenziale zur Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes erschliessen
	5. Digitale Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen	5.1 Digitalisierungsprojekte und Wissenstransfer fördern 5.2 Daten und Statistiken weiterentwickeln
Chancen der Digitalisierung nutzen	6. Digitale Transformation der Marktbearbeitung	6.1 MySwitzerland.com weiterentwickeln
	7. Investitionsförderung	7.1 Auslegeordnung zur aktuellen Investitionsförderung erarbeiten
Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken	8. Grossevents als Impulsgeber	8.1 Informationsdokument Unterstützung von Grossevents durch die Tourismuspolitik erarbeiten (ursprünglich: Kandidatur Sion 2026 aktiv begleiten)

Abbildung 5: Ziele, Handlungsfelder und Aktivitäten der Tourismusstrategie 2017

Die Akteure des Schweizer Tourismus wurden im Rahmen der Online-Befragung gebeten einzuschätzen, inwieweit die zehn Aktivitäten zweckmässig sind, um einen Beitrag zu den Zielen der Tourismusstrategie 2017 zu leisten. Die nachfolgende Abbildung 6 zeigt, dass neun der zehn Aktivitäten mehrheitlich als zweckmässig oder eher zweckmässig beurteilt wurden. Die Aktivität «Digitalisierungsprojekte und Wissenstransfer fördern» wurde diesbezüglich am positivsten beurteilt, während die Aktivität «Informationsdokument Unterstützung von Grossevents durch die Tourismuspolitik erarbeiten» am negativsten beurteilt wurde.²

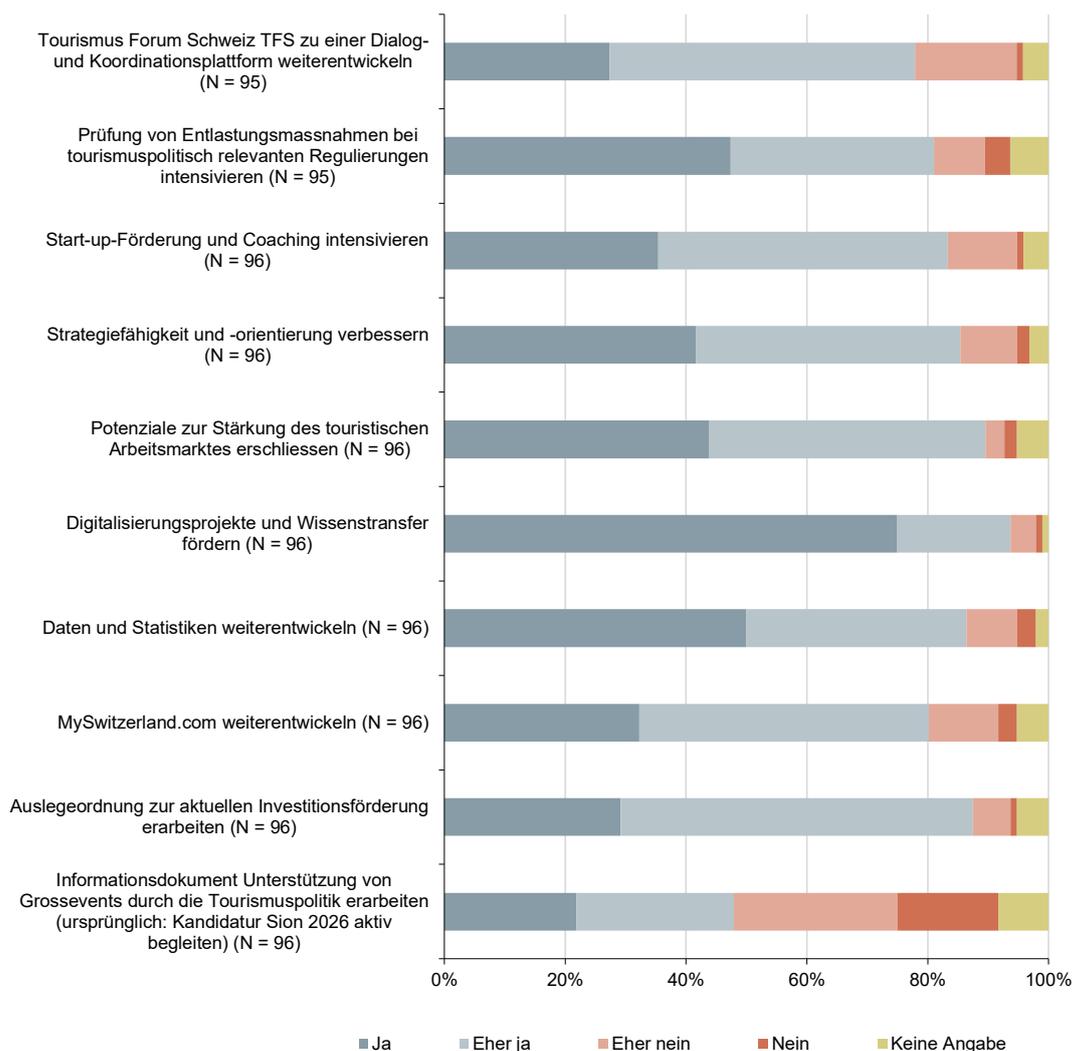


Abbildung 6: Beurteilung der Zweckmässigkeit der Aktivitäten, um einen Beitrag zu den Zielen der Tourismusstrategie 2017 zu leisten (Quelle: Befragung Interface)

Von 95 Antwortenden haben 35 Prozent angegeben, dass aus ihrer Sicht wichtige Aktivitäten gefehlt haben. Demgegenüber stehen 37 Prozent, die diese Ansicht nicht teilen, und 28 Prozent, die diesbezüglich keine Angabe gemacht haben.

² Die Gründe für die negative Beurteilung «Informationsdokument» wurde in der Online-Umfrage nicht abgefragt. In den Vertiefungsinterviews wurde diese Beurteilung geteilt und namentlich mit dem Hinweis auf die Olympiakandidatur Sion 2026 als nachvollziehbar gewertet.

Alle Befragten hatten die Möglichkeit, (zusätzliche) Aktivitäten anzugeben, die aus ihrer Sicht wichtig für die zukünftige Tourismusstrategie des Bundes ab 2022 wären. Zusammengekommen sind Aktivitäten, die sich an den bestehenden Aktivitäten orientieren sowie gänzlich neue Aktivitäten, die bisher in der Strategie gefehlt haben bzw. noch nicht berücksichtigt wurden. Nachfolgend führen wir die am häufigsten genannten Aktivitäten auf. Dabei widerspiegelt die Reihenfolge der Auflistung wiederum die Häufigkeit der Nennungen. Bei sämtlichen aufgeführten Aktivitäten handelt es sich um Mehrfachnennungen.

- Digitalisierung des Marktes, der Akteure und der touristischen Prozesse vorantreiben; Know-how, partizipative Konzepte und Wissenstransfer im Bereich Digitalisierung aufbauen bzw. stärken; digitale Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen fördern.
- Nachhaltigkeit des Tourismus fördern; Systemansatz Nachhaltigkeit erarbeiten mit Zuordnung der Rollen/Verantwortlichkeiten; Nachhaltigkeit in konkrete Aktivitäten und Massnahmen überführen; Nachhaltigkeits-Mindset stärken und in die Betriebe tragen.
- Departements-/Branchen-/Themenübergreifende Zusammenarbeit fördern/stärken; Koordination mit anderen Sektorpolitiken stärken; Synergien nutzen.
- Daten und Statistiken weiterentwickeln (z.B. komplette Beherbergungsstatistik, Modernisierung und Uniformierung zwecks Vergleichbarkeit unter den Regionen).
- Aus- und Weiterbildung von Leistungsträgern/Mitarbeitenden stärken/intensivieren; Weiterbildung und Umschulungsangebote anbieten.
- Austauschgefässe schaffen und Erfahrungsaustausch fördern (insb. Austausch mit anderen Branchen; praxisorientierter Austausch; Best Practices).
- Anlaufstelle für alle Förderinstrumente schaffen («Single Point of Contact»); Auslegeordnung/Information, wie und durch wen in den Bereichen «Unternehmertum» und «Digitalisierung» Unterstützung erfolgt.
- Koordination von kantonalen Regulierungen verbessern (z.B. Meldescheine, Kurtaxen); Arbeitsgruppe schaffen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen mit klarem Auftrag Lösungsvorschläge zu erarbeiten und diese umzusetzen.
- Auslegeordnung zu den Erkenntnissen aus der Corona-Pandemie erarbeiten; Massnahmen zur Stärkung der Resilienz der Tourismuswertschöpfungskette prüfen und implementieren; Beitrag zur Stärkung der Resilienz leisten.
- Werbung für Schweizer Regionen in der Schweiz intensivieren, um unser Land bei den Schweizern bekannt zu machen; Werbung aller Destinationen/Möglichkeiten intensivieren und Social Media nutzen.
- Regionen und regionale Systeme stärken; Tourismusdestinationen vernetzen.

Weiter wurden die Akteure des Schweizer Tourismus im Rahmen der Online-Befragung um eine Einschätzung gebeten, inwieweit die Aktivitäten der Tourismusstrategie 2017 umgesetzt wurden. Das Ergebnis wird aus Abbildung 7 ersichtlich. Betrachtet man ausschliesslich jene Akteure, die bei der Frage eine Angabe gemacht haben, zeigt sich, dass alle Massnahmen von der Mehrheit als teilweise oder vollumfänglich umgesetzt beurteilt wurden. Besonders positiv hervorgehoben wurde die Weiterentwicklung des Tourismus Forum Schweiz (TFS) zu einer Dialog- und Kooperationsplattform sowie die Weiterentwicklung von MySwitzerland.com. In den Interviews wurde aber mehrfach erwähnt, dass das TFS weiterentwickelt werden sollte und in Zukunft verstärkt die Marktsicht einbezogen werden sollte. Ebenfalls war eine deutliche Mehrheit der Befragten darin einig, dass

die Förderung von Digitalisierungsprojekten und Wissenstransfer zumindest teilweise umgesetzt wurde. Im Vergleich zu den restlichen Aktivitäten am wenigsten gut umgesetzt wurden aus Sicht der Antwortenden die Intensivierung der Prüfung von Entlastungsmassnahmen bei tourismuspolitisch relevanten Regulierungen, die Erschliessung von Potenzialen zur Stärkung des touristischen Arbeitsmarkts sowie die Erarbeitung eines Informationsdokuments «Unterstützung von Grossevents durch die Tourismuspolitik».

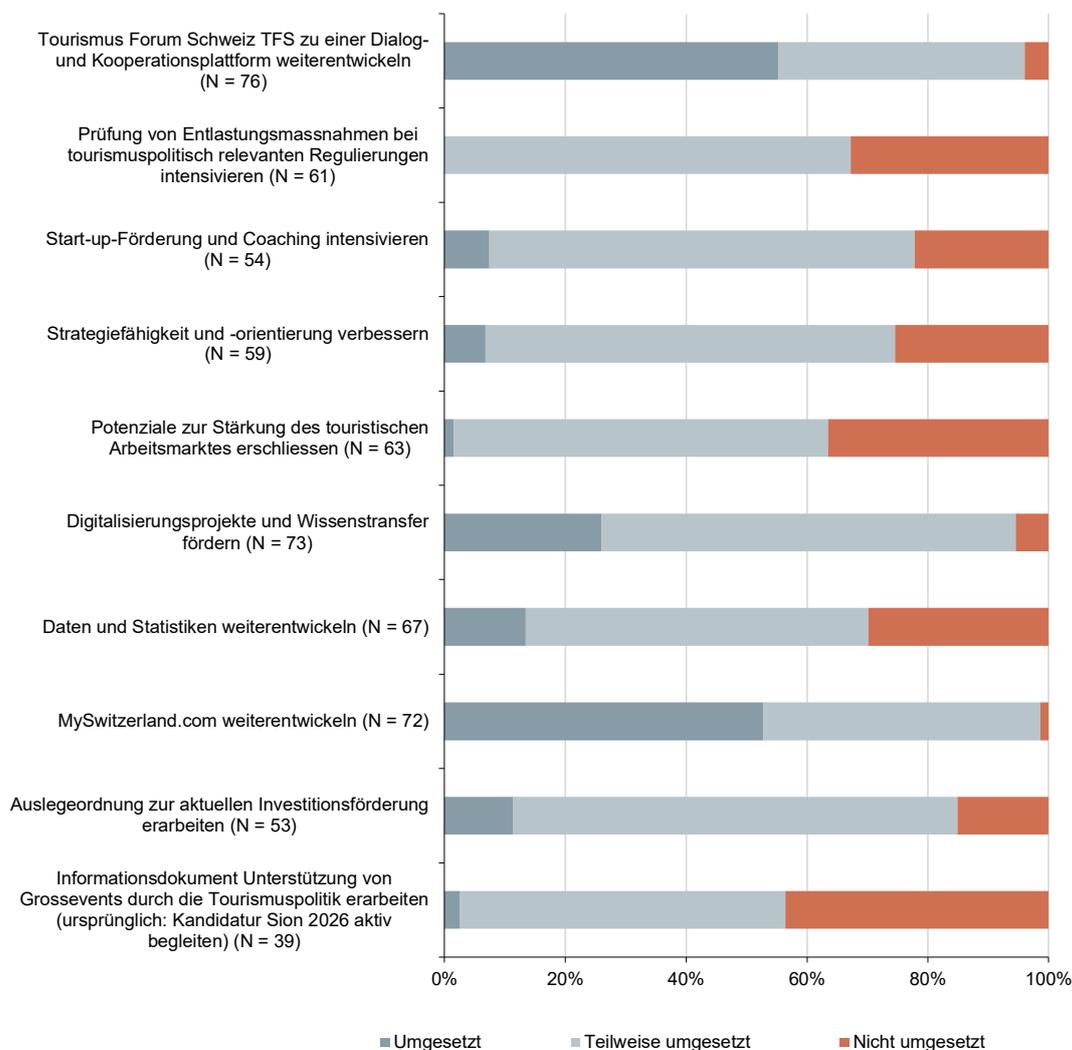


Abbildung 7: Beurteilung der Umsetzung der Aktivitäten der Tourismusstrategie 2017 (Quelle: Befragung Interface)³

Der Bundesrat verfolgt mit seiner Tourismuspolitik eine Vision, die das langfristige Ziel umschreibt, das im Zuge der Umsetzung unterschiedlicher Aktivitäten erreicht werden soll. Mit seiner Tourismuspolitik will der Bundesrat zu einer international wettbewerbsfähigen Tourismuswirtschaft sowie zu einem attraktiven und leistungsfähigen Tourismusstandort Schweiz beitragen. Inwieweit die Aktivitäten der Tourismusstrategie 2017 aus Sicht der Antwortenden einen Beitrag zum Erreichen dieser Vision geleistet haben, wird aus der nachfolgenden Abbildung 8 ersichtlich. Am positivsten beurteilt wurden

³ Personen, die keine Beurteilung der Umsetzung abgeben konnten respektive wollten wurden von der Abbildung ausgeschlossen, um ein vergleichbares Bild über die Beurteilung der Umsetzung über alle Aktivitäten hinweg zu erhalten.

diesbezüglich die Förderung von Digitalisierungsprojekten und Wissenstransfer sowie die Weiterentwicklung von MySwitzerland.com. Der Vergleich mit den Resultaten in Abbildung 7 zeigt, dass diese beiden Aktivitäten auch bei der Umsetzung gut abgeschnitten haben. Mit Ausnahme der letzten Aktivität – Informationsdokument «Unterstützung von Grossevents durch die Tourismuspolitik» erarbeiten – erkannte bei allen Aktivitäten eine Mehrheit der Antwortenden (eher) einen Beitrag zum Erreichen der Vision. Dies trifft auch auf die Intensivierung der Prüfung von Entlastungsmassnahmen bei tourismuspolitisch relevanten Regulierungen und die Erschliessung von Potenzialen zur Stärkung des touristischen Arbeitsmarkts zu – beides Aktivitäten deren Umsetzung gemäss den Ergebnissen Abbildung 8 vergleichsweise negativ beurteilt wurde.

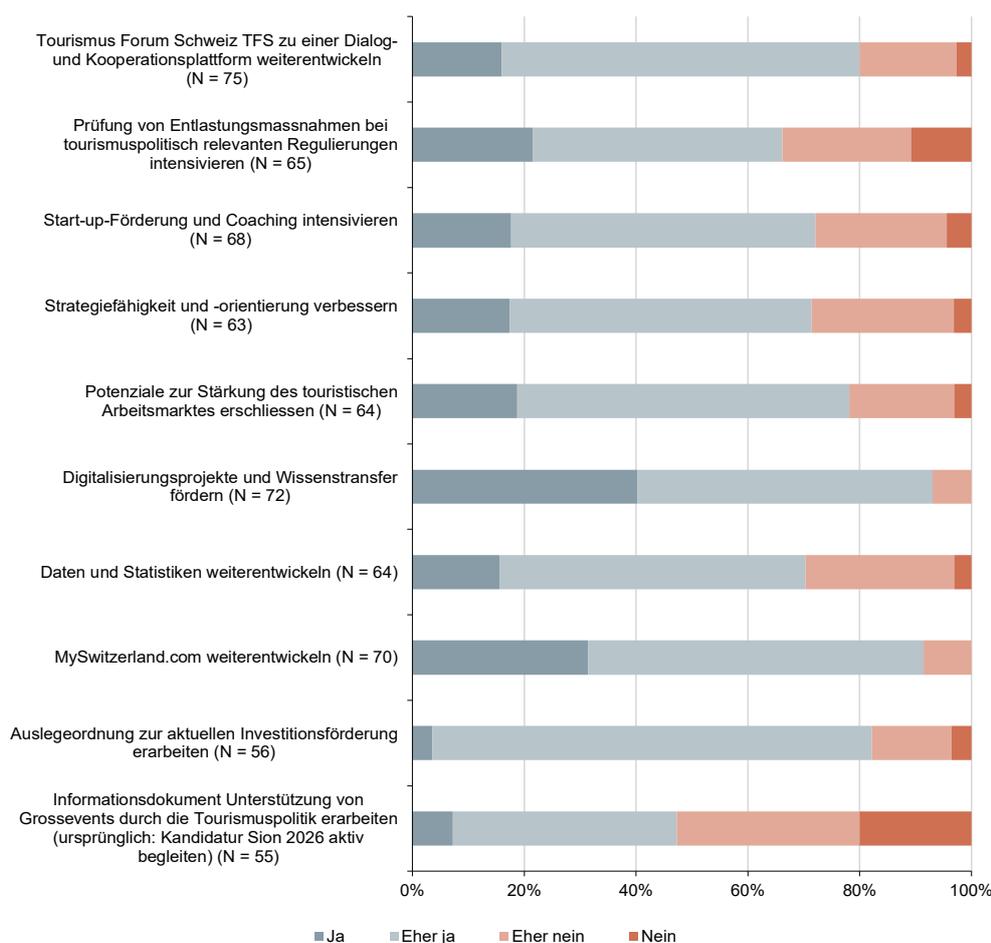


Abbildung 8: Beurteilung des Beitrags der Aktivitäten der Tourismusstrategie 2017 zum Erreichen der Vision (Quelle: Befragung Interface)⁴

2.4 Beurteilung der Förderinstrumente der Tourismuspolitik

Zum Erreichen der Vision stehen unterschiedliche Förderinstrumente respektive Beiträge an Organisationen der Schweizer Tourismuspolitik zur Verfügung. Inwieweit die unterschiedlichen Förderinstrumente respektive Beiträge an Organisationen der Schweizer Tourismuspolitik aus Sicht der Antwortenden einen Beitrag zum Erreichen der Vision geleistet haben, wird aus der nachfolgenden Abbildung 9 ersichtlich. Gemäss Einschätzung

⁴ Personen, die keine Beurteilung des Beitrags der Aktivitäten zum Erreichen der Vision abgeben konnten respektive wollten wurden von der Abbildung ausgeschlossen.

der Antwortenden leistet Innotour den grössten Beitrag zum Erreichen der Vision, gefolgt von Schweiz Tourismus. Am negativsten fällt die Beurteilung bei der SGH aus. Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass aus Sicht der grossen Mehrheit der Antwortenden alle vier Instrumente einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Vision der Tourismusstrategie 2017 geleistet haben.

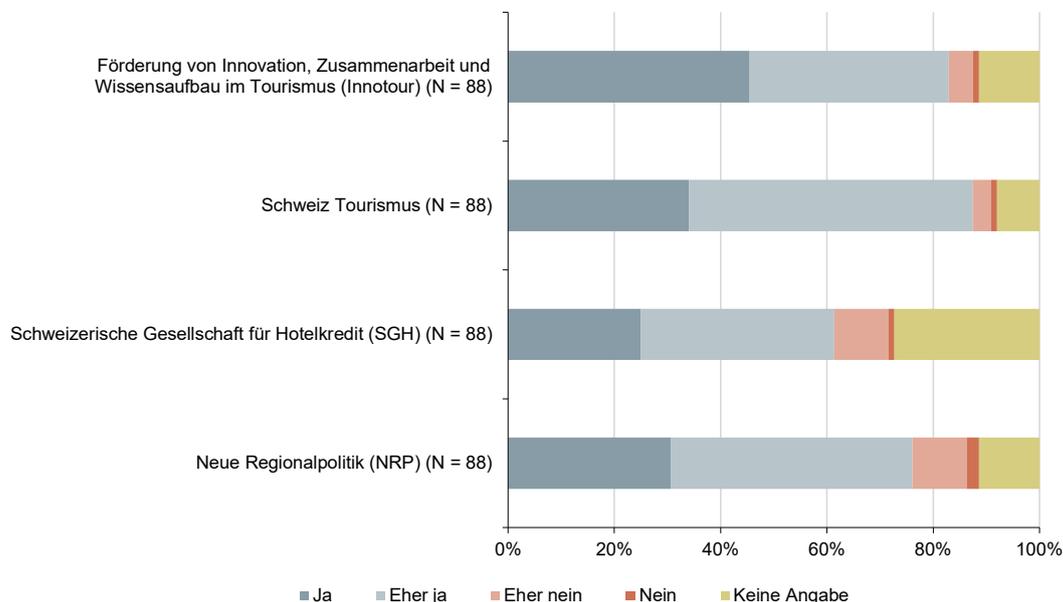


Abbildung 9: Beurteilung des Beitrags der Förderinstrumente bzw. Beiträge an Organisationen der Schweizer Tourismuspolitik zum Erreichen der Vision (Quelle: Befragung Interface)

Optimierungspotenzial in Bezug auf die Förderinstrumente sehen die Antwortenden insbesondere in den nachfolgenden (generellen) Punkten, die am häufigsten genannt wurden. Dabei widerspiegelt die Reihenfolge der Auflistung wiederum die Häufigkeit der Nennungen. Bei sämtlichen aufgeführten Punkten handelt es sich um Mehrfachnennungen.

- Koordination und Vernetzung der verschiedenen Akteure und Instrumente verbessern; ähnliche Projekte innerhalb der einzelnen Förderinstrumente und unter den Förderinstrumenten vernetzen (z.B. Kooperationen unter ähnlichen Projekten zur Bedingung machen); proaktiver Informationsaustausch zu laufenden Projekten und Wissenstransfer fördern (u.a. beim Thema Digitalisierung, z.B. mit Veranstaltungsreihen wie «Walk the Talk»); Förderinstrumente sollten stärker darauf abzielen, dass zusammengearbeitet wird.
- Förderinstrumente besser bekannt und zugänglich machen und besser aufeinander abstimmen (u.a. im Bereich Digitalisierung, bessere Koordination Innotour/NRP); es braucht eine klare Abgrenzung der einzelnen Förderinstrumente.
- Projektfinanzierung an konkrete Ziele und Zielerreichung knüpfen, mit Auflagen verknüpfen (z.B. betr. Zusammenarbeit, Nachhaltigkeit, im Bereich Digitalisierung), um Wirkungsgrad zu erhöhen; prüfen, ob Kriterien für Unterstützung noch korrekt sind und Zukunftstrends gerecht werden.
- Förderinstrumente müssen kohärent sein mit sämtlichen Verpflichtungen des Bundes (u.a. Nachhaltigkeitsziele, Klimaabkommen, Landschaftskonzept, Biodiversitätskonzept); bessere Abstimmung auf andere Sektoralpolitiken.

- Schnittstelle SECO – Tourismusbranche (Basis) verbessern (z.B. “Single Point of Contact” mit Beratungsservice, Einsatz von Coaches, Experten, Projektkoordinatoren/-begleiter).
- Unterstützung bei der Projektentwicklung und Antragseinreichung verbessern; aktivere Nutzung von Coaching/Beratung des Bundes in der Bewerbungsphase.
- In den Interviews wurde die enge Optik des SECO bezüglich der eigenen Instrumente thematisiert. Grössere Fördermittel sind zum Teil in anderen Sektoren alloziert (Stichwort Klimafonds, Infrastrukturfonds, Innovationsfördermittel). Diese Förderinstrumente können für den Tourismus noch stärker genutzt werden.

Im Hinblick auf die einzelnen Förderinstrumente wurde nachfolgendes Optimierungspotenzial identifiziert. Auch bei diesen Punkten handelt es sich um Mehrfachnennungen.

- Schweiz Tourismus: Auftrag und Mitteleinsatz überprüfen; Agilität und Autonomie stärken; Effektivität verbessern (Mitteleinsatz innerhalb ST); Vernetzung fördern; auch kleinen Playern Möglichkeiten bieten, bei ST mit kleinem Budget mitzumachen.
- Innotour: Mitteleinsatz verbessern/fokussieren; Unterstützung von grösseren Projekten.
- SGH: Beherbergungsförderung neu konzipieren, weiterentwickeln, stärken; Tätigkeit der SGH erweitern. Die Interviewpartner weisen darauf hin, dass die aktuelle Zinspolitik der SGH bedeutend weniger attraktiv ist als diejenigen der Banken. Inwiefern die SGH als zusätzliche Aufgabe das Management eines neuen Innovationsfonds übernehmen könnte wurde in den Interviews als Frage gestellt.
- NRP: Vergabe von NRP-Geldern überprüfen; besser auf andere Sektoralpolitiken abstimmen.

2.5 Beurteilung der Handlungsprinzipien der Tourismusstrategie

Für die Tourismuspolitik des Bundes gelten folgende zwei wegleitende Handlungsprinzipien (Bundesrat 2017: 67–69):

- **Nachhaltigkeit:** Beim Vollzug der Tourismuspolitik wird ein hoher Stellenwert auf die nachhaltige Entwicklung des Schweizer Tourismus gelegt. Es werden solche Lösungen angestrebt, welche sowohl bezüglich der wirtschaftlichen, sozialen und natürlichen Ressourcen deren effizientesten Einsatz ermöglichen und damit die Ressourcenproduktivität erhöhen.
- **Subsidiarität:** Die Tourismuspolitik und ihre Instrumente erfolgen subsidiär zu den Bemühungen der Kantone, Gemeinden und der tourismusabhängigen Wirtschaft. Sie werden also dann tätig, wenn private oder andere öffentliche Leistungsträger zur Erfüllung einer im öffentlichen Interesse liegenden Aufgabe nicht oder nicht im genügenden Ausmass in der Lage sind.

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Akteure des Schweizer Tourismus um eine Einschätzung der Wichtigkeit dieser beiden Handlungsprinzipien gebeten. Wie die nachfolgende Abbildung 10 zeigt, sehen die Antwortenden insbesondere in der Nachhaltigkeit ein zentrales Handlungsprinzip: Über 80 Prozent der Antwortenden beurteilten die Nachhaltigkeit als ein sehr wichtiges Handlungsprinzip. Die Subsidiarität erachteten rund 30 Prozent als sehr wichtig und weitere rund 50 Prozent als eher wichtig.

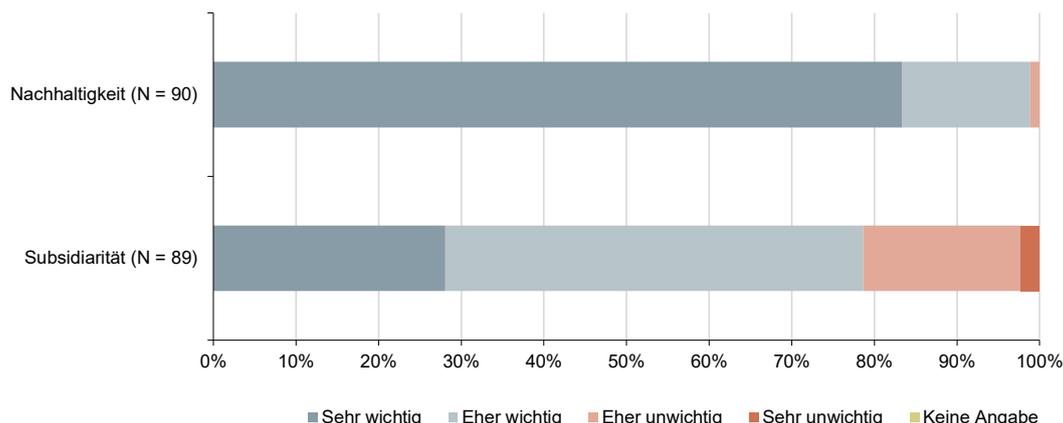


Abbildung 10: Beurteilung der Wichtigkeit der Handlungsprinzipien der Tourismusstrategie 2017 (Quelle: Befragung Interface)

Weiter wurden die Akteure des Schweizer Tourismus um eine Einschätzung gebeten, inwieweit der Bund und seine Partner die beiden Handlungsprinzipien bei der Umsetzung der Tourismusstrategie 2017 beachtet haben. Das Ergebnis zeigt die nachfolgende Abbildung 11. Obschon die Nachhaltigkeit gemäss Abbildung 10 als sehr wichtig beurteilt wurde, zeigt sich in Abbildung 11, dass deren Beachtung in der Umsetzung der Tourismusstrategie nur von etwas mehr als zehn Prozent als sehr positiv eingestuft wurde. Die grosse Mehrheit gab an, dass die Nachhaltigkeit in der Umsetzung eher beachtet wurde; aus Sicht von rund 20 Prozent der Befragten wurde die Nachhaltigkeit eher nicht beachtet respektive nicht beachtet.

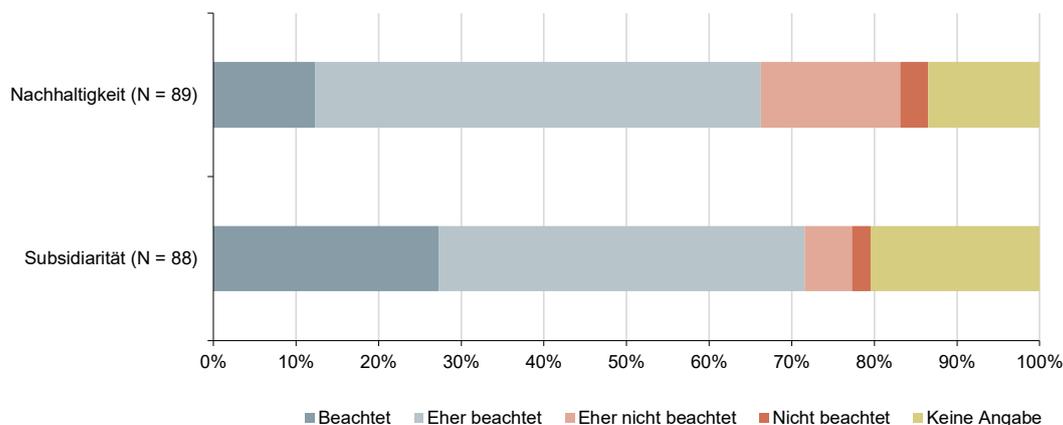


Abbildung 11: Beurteilung, inwieweit der Bund und seine Partner die beiden Handlungsprinzipien bei der Umsetzung der Tourismusstrategie 2017 beachtet haben (Quelle: Befragung Interface)

Die Personen, die angegeben haben, der Bund und seine Partner haben die Handlungsprinzipien bei der Umsetzung der Tourismusstrategie (eher) nicht beachtet, wurden um eine Spezifizierung ihrer Antwort gebeten. Folgende Punkte wurden in der Umfrage und den Interviews zusammenfassend genannt – sämtliche Antworten bezogen sich dabei auf das Handlungsprinzip der Nachhaltigkeit:

- Der Bund allein kann nicht oder nicht genügend Wirkung erzielen; es braucht auch ein Commitment der Branchenverbände – dieses Commitment ist aktuell zu wenig stark.
- Das Handlungsprinzip Nachhaltigkeit wurde nicht weiter konkretisiert, ist unklar und hat somit kaum Wirkung entfaltet.

- Das Handlungsprinzip Nachhaltigkeit und die Ziele widersprechen sich; Nachhaltigkeit muss der Strategie und damit der Vision, den Zielen und Massnahmen zugrunde liegen; die ganze Strategie muss kohärent danach ausgelegt werden – das widerspiegelt die aktuelle Strategie zu wenig.
- Nachhaltigkeit ist aktuell bei der Umsetzung mehr ein «kann-Kriterium» als ein «muss-Kriterium»; für die Zukunft benötigt es mehr als reine Lippenbekenntnisse.
- Die Tendenz, die nachhaltige Entwicklung namentlich durch neue Regulierungen (Umwelt, Energie) zu fördern, birgt die Gefahr einer noch stärkeren Regulierung und Einschränkung des unternehmerischen Freiraums.

Die Akteure des Schweizer Tourismus wurden im Rahmen der Online-Befragung schliesslich gebeten anzugeben, welche (weiteren) Handlungsprinzipien wichtig für die zukünftige Tourismusstrategie des Bundes ab 2022 wären. Folgende Handlungsprinzipien können hervorgehoben werden:

- Die bisherigen Handlungsprinzipien: Nachhaltigkeit und Subsidiarität
- Kooperation und Vernetzung zwischen Sektoren und Regionen
- Qualität
- Agilität, Flexibilität, Resilienz

2.6 Generelle Beurteilung der Tourismusstrategie

In die Umsetzung der Tourismusstrategie 2017 wurden unterschiedliche Akteure einbezogen. Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Akteure des Schweizer Tourismus um eine Einschätzung gebeten, inwiefern alle wichtigen Akteure in die Umsetzung der Tourismusstrategie einbezogen wurden. Die nachfolgende Abbildung 12 zeigt, dass ein Grossteil der Antwortenden (eher) der Ansicht ist, dass die wichtigsten Akteure in die Umsetzung der Tourismusstrategie 2017 einbezogen wurden. Aus Sicht einzelner Antwortenden haben am ehesten Akteure aus dem Bereich Landschaft und Baukultur, Leistungsträger (d.h. diejenigen, die direkt mit dem Gast arbeiten), Zweitwohnungsbesitzende oder Städte bei der Umsetzung gefehlt.

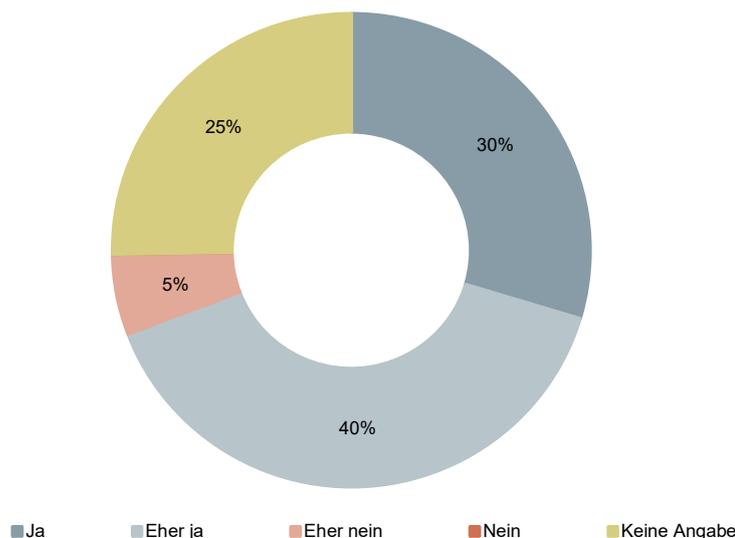


Abbildung 12: Beurteilung des Einbezugs wichtiger Akteure in die Umsetzung der Tourismusstrategie 2017, N = 91

Die Zusammenarbeit mit dem SECO im Rahmen der Umsetzung der Tourismusstrategie des Bundes wurde von jenen Personen, welche die Strategie kennen und in die Umsetzung involviert waren, insgesamt als sehr gut beurteilt: Sämtliche Antwortenden waren sehr zufrieden (49%) oder eher zufrieden (49%) mit der Zusammenarbeit – lediglich eine Person hat keine Angabe gemacht.

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Akteure des Schweizer Tourismus nach den Stärken und den Schwächen der Tourismusstrategie 2017 gefragt. Folgende Stärken der Tourismusstrategie können an dieser Stelle hervorgehoben werden:

- Die Tourismusstrategie ist durch den Einbezug unterschiedlicher Stakeholder bei der Erarbeitung breit abgestützt; die wichtigen Akteure werden sinnvoll einbezogen; durch die Tourismusstrategie werden Zusammenarbeit und Koordination gefördert sowie Netzwerke und Austausch gestärkt; die wesentlichen Stakeholder der Tourismusbranche werden an einen Tisch gebracht und suchen zusammen neue Lösungen.
- Die Tourismusstrategie ist systematisch aufgebaut, einfach verständlich und praxis- bzw. umsetzungsorientiert; sie hat eine klare Ausrichtung und Fokussierung; sie ist aber dennoch entwicklungs- bzw. anpassungsfähig (d.h. sie kann sich an wirtschaftliche und konjunkturelle Entwicklungen wie z.B. den starken Franken oder die Covid-Pandemie anpassen); sie ist ein sichtbarer Orientierungsrahmen.
- Wichtige und aktuelle Themen sind erkannt (z.B. Digitalisierung) und werden fokussiert; die Tourismusstrategie umfasst die wichtigsten Handlungsfelder, bei denen es für den Tourismus Herausforderungen gibt.
- Die zur Verfügung gestellten Förderinstrumente setzen thematisch auf verschiedenen Ebenen an und ergänzen sich so gegenseitig; durch die Förderinstrumente hat die Tourismusstrategie eine Hebelwirkung in der Praxis.

Demgegenüber können folgende Schwächen der Tourismusstrategie hervorgehoben werden:

- Die Ziele sind teilweise zu abstrakt/ zu wenig konkret, so dass deren Zielerreichung kaum messbar ist.

- Gewisse Themen erhalten in der Tourismusstrategie nicht ausreichend Bedeutung bzw. sind nicht oder zu wenig stark verankert (u.a. Nachhaltigkeit, Klima-/Ressourcenschutz, Klimawandel, Landschaft und Baukultur).
- Der Fokus der Tourismusstrategie ist zu einseitig; fehlende Betonung von «kleinen» Tourismusregionen, städtischem Tourismus, weniger berühmten Destinationen.
- Die Förderinstrumente sind zu wenig stark verankert, an der Basis nicht ausreichend bekannt und werden nicht ausreichend genutzt; die Koordination zwischen den Förderinstrumenten sowie der Mitteleinsatz (u.a. zu wenig Mittel für Angebotsförderung, Übergewicht der Mittel für das Marketing) sind verbesserungswürdig; der Wirkungshebel der Förderinstrumente ist zu schwach bzw. die Hürden sind zu hoch.
- Die Wirkung an der Basis ist zu gering; viele Mittel «verpuffen» relativ wirkungslos; Bemühungen fruchten zu wenig; Wirkungshebel müssten mächtiger sein.

3 Zwischenfazit

Die Rückmeldungen zum **Konzept** der Tourismusstrategie des Bundes 2017 waren insgesamt positiv: Grundsätzlich ist eine hohe Zufriedenheit mit den Neuerungen, den Zielen, den Aktivitäten, den Handlungsprinzipien und dem Einbezug wichtiger Akteure feststellbar. Allerdings wird in der nahen Zukunft (2-4 Jahre) die Parallelität zwischen dem Umgang mit der Pandemie einerseits und der mittel- bis langfristigen strategischen Initiativen eine grosse Herausforderung sein. Konzeptionell kann dies mit einem Drei-Phasen-Transformationsplan abgebildet werden (s. Teil III).

Die **Umsetzung und die Wirkung** der Tourismusstrategie werden von der Mehrheit eher positiv beurteilt. Aus Sicht der Mehrheit der Befragten wurden die wichtigsten Akteure in die Umsetzung einbezogen. Die einbezogenen Akteure wiederum beurteilten die Umsetzung mehrheitlich positiv, wenn auch aus Sicht der Antwortenden gewisse Aktivitäten noch besser umgesetzt werden könnten. Ähnlich äusserten sich die Befragten zum Beitrag der einzelnen Aktivitäten zum Erreichen der Vision: Die meisten Aktivitäten leisten einen wichtigen Beitrag und entfalten damit eine positive Wirkung. Die geringste Wirkung haben jene Aktivitäten, deren Umsetzung auch vergleichsweise negativ beurteilt wurde.

Grundsätzlich scheint ein Festhalten an den vier Zielen der Tourismusstrategie 2017 angezeigt. Sowohl die Umfrage wie die Interviews haben ergeben, dass die vier Ziele nach wie vor Gültigkeit haben und richtig gesetzt sind. Ebenfalls kann festgehalten werden, dass ein vierjähriger Erneuerungszyklus der Strategie und demzufolge eine nächste Strategieperiode von 2022-2026 als sinnvoll erachtet wird. Bezüglich der Handlungsfelder und Aktivitäten wird es Anpassungen brauchen. So zum Beispiel bezüglich Grossevents, Marktbearbeitung, Angebotsentwicklung, Investitions- und Innovationsförderung und Arbeitsmarkt. Zudem haben die Interviews gezeigt, wie wichtig die Rolle des SECO (Resort Tourismuspolitik) bezüglich seiner Brückenfunktion in andere Sektoren/Departemente ist. Als Beispiel wurde wiederholt erwähnt, dass die aktuelle sektorfokussierte Förderung vermehrt multisektoriell ausgerichtet werden sollte, um den Zugang zu tourismusrelevanten Sektoren resp. Bereichen zu ermöglichen (Stichwort Klimafonds und ähnliche Instrumente).

Weiter könnten die Handlungsprinzipien – insbesondere die Nachhaltigkeit – bei der Umsetzung der Tourismusstrategie noch besser bzw. umfassender und systematischer beachtet werden. Der Beitrag der Förderinstrumente wird mehrheitlich positiv beurteilt.

Handlungsbedarf sehen die Befragten bezüglich dem Thema Nachhaltigkeit. Diese muss strategisch stärker verankert werden und operationalisierbar, d.h. auch messbar gemacht werden. Zentral sind die Aussagen aus den Interviews, dass bisher ein zu starker Fokus auf die ökologische Dimension gelegt wurde. Hier besteht die Gefahr, dass nicht das Ziel definiert wird, sondern der Weg dahin reglementiert wird. Dies würde demnach bedeuten, dass man die unternehmerische Freiheit und Innovation einschränkt anstelle diese für die Zielerreichung zu nutzen. Die wirtschaftliche und die sozial/gesellschaftliche Dimension der Nachhaltigkeit wird aus den Interviews als zu wenig ersichtlich beurteilt. Wiederholt wurde erwähnt, dass die Tourismusstrategie konkreter aufzeigen könnte, welchen Beitrag sie zur Agenda 2030 liefern kann. Die Tourismusstrategie muss das Thema Nachhaltigkeit für die Akteure fassbarer machen. Dies ist umso wichtiger, als heute Gäste die Verfolgung des Nachhaltigkeitsprinzips als Voraussetzung für den Kaufentscheid sehen. Schliesslich entscheidet der Kunde mit seinem Kaufentscheid, ob der Tourismus in der Schweiz wettbewerbsfähig ist.

Aus den bisher gewonnen Erkenntnissen sehen wir zusammengefasst folgendes Zwischenfazit für die Konzeption und inhaltlichen Schwerpunkte der Tourismuspolitik:

Ziele	Beschrieb	Wirkung
Rahmenbedingungen verbessern	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung Querschnittsfunktion (Indirekte Tourismuspolitik) Zweitwohnungsgesetz weiterentwickeln Branchendialog stärken Leistungsfähige Infrastruktur für digitale Geschäftsmodelle/Angebote sicherstellen Netzinfrastruktur in remote-locations sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Geschwindigkeit/Agilität Zugang zu sektoriellen Förderprogrammen Hindernisse für Wertschöpfung/Investitionen abbauen Zugang zu leistungsfähigen Netzinfrastrukturen (digital) Dialog mit Marktakteuren/Gemeinsame Vision
Unternehmertum fördern	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung Innovationsdynamik unterstützen Finanzierungsinstrumente weiterentwickeln (SGH) Aus- und Weiterbildung Unternehmertum/Arbeitsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen für Re-Start sicherstellen Flexiblere Arbeitsbedingungen /Jahresarbeitszeiten Stärkere Eigenkapitalbasis Erhalt Unternehmersubstanz
Chancen der Digitalisierung nutzen	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenzentwicklung (Kompetenzzentrum Digitalisierung im Tourismus) Datenhandling/Datawarehouse 	<ul style="list-style-type: none"> Best Practices Erfahrungen nutzen/Kosten reduzieren/Nachfragerpower erhöhen Datennutzung zur Angebotsentwicklung/Prozessoptimierung
Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken	<ul style="list-style-type: none"> Produkt-/Angebotsentwicklung (agil, Integration Angebot-Marketing) Kompetenz Destinationsmanagement stärken 	<ul style="list-style-type: none"> Angebotsentwicklung in ländlichem Raum attraktiv machen Auf Gästemixeränderungen/ Gäste-segmente ausgerichtetes attraktives Angebot
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Ausgangspunkt: für Tourismus relevante SDGs auf Basis swissustainable interpretieren und in Prozesse verankern (Politikentwicklung, Instrumente) 	<ul style="list-style-type: none"> Glaubwürdige weil messbare und nachvollziehbare Nachhaltigkeitsorientierung in tourismuspolitischen Strategien und Massnahmen

Abbildung 13: Angepasste Handlungsfelder/Aktivitäten (eigene Darstellung)

- Governance/Steuerung/Koordination der Tourismusstrategie:

Agilere Begleitung der Umsetzung mit höherem Praxisbezug/Know-how der Akteure einbeziehen. Rolle und Funktion der heutigen Begleitgruppe klären. In Zukunft sollte der Bund von den Akteuren des Tourismus ihre Vision und Strategie für den Tourismus einfordern. Es fehlt eine gemeinsame Strategie der Akteure für einen wettbewerbsfähigen Tourismus, worauf sich auch die Bundespolitik abstützen kann.

- Berücksichtigung der zentralen COVID-19 «Game Changer» in Bezug auf COVID-19: Aus der Analyse der Umfrage und den Interviews können drei zentrale Aspekte herauskristallisiert werden, welche aufgrund der Pandemieerfahrung Einfluss auf die zukünftige Tourismusstrategie haben:

Game-Changer	
Heimmarkt	Bedeutung des Heimmarktes als wichtiger Stabilisator, inkl. Zweitwohnungsmarkt (u.a. geringere Wechselkursabhängigkeit)
Individual-/Freizeittourismus	Geschäfts- und Gruppenreisen verlieren an Bedeutung
Neue Arbeitswelt	Veränderte Arbeitsweisen und Kombination Arbeit/Freizeit, ortsunabhängiges Arbeiten

Abbildung 14: Game-Changer Übersicht (eigene Darstellung)

Mit Hilfe der Game-Changer lässt sich die Komplexität der Entwicklung von Szenarien insofern reduzieren, als dass diese Faktoren in den Szenarien als gegeben betrachtet werden und daher nicht mehr variiert werden müssen (s. Teil III Szenarioanalyse COVID-19).

In den Interviews zeigte sich, dass diese Game-Changer von den meisten bestätigt wurden, wenn sich auch nicht alle einig darin sind, wie stark die Veränderungen in Zusammenhang mit diesen einzelnen Punkten effektiv sein werden. Die Meinungen gingen hier zum Teil stark auseinander. Insofern gilt es bezüglich der Game-Changer zu bedenken, dass auch ihnen noch gewisse Unwägbarkeiten unterliegen und dass sie daher aktuell eher Tendenzen aufzeigen und nicht als "tektonische" Verschiebungen verstanden werden sollten. Des Weiteren gilt es zu bedenken, dass Megatrends, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der COVID-19-Krise stehen, womöglich einen weitaus grösseren Effekt auf die Zukunft des Schweizer Tourismus haben könnten. In den Interviews wurde in diesem Zusammenhang etwa auf die Klimabewegung verwiesen.

Die Weiterentwicklung der Tourismusstrategie muss den weiteren Verlauf der COVID-19-Pandemie berücksichtigen. Da zum jetzigen Zeitpunkt (Frühjahr 2021) diesbezüglich noch vieles unklar ist, bietet sich eine Denkweise in Szenarien an. Nachfolgend wird zuerst eine kurze Auslegeordnung der (bisherigen) Auswirkungen von COVID-19 auf den Schweizer Tourismus vorgenommen. Anschliessend werden vier Szenarien präsentiert, die in einem internen Workshop des Projektteams erarbeitet und mit ausgewählten Interviewpartnern sowie mit dem SECO und im Rahmen eines trilateralen Austauschs SECO-ST-SGH und einer Sitzung der Begleitgruppe Tourismuspolitik plausibilisiert, ergänzt und geschärft wurden.

Teil III: Szenarioanalyse COVID-19

1 Bausteine der Szenarien

Der Szenarienbildung zugrunde liegen zwei Annahmen: Erstens wird davon ausgegangen, dass die in Abbildung 14 aufgeführten «Game-Changer» unabhängig vom Szenario auftreten werden. Diese Faktoren werden also nicht variiert. Zweitens wird davon ausgegangen, dass die Entwicklung hinsichtlich vieler Faktoren noch unklar ist. Dieser Unsicherheit soll mit einer Variation dieser Faktoren in den verschiedenen Szenarien begegnet

werden. Das Ziel besteht darin, in sich schlüssige Szenarien zu bilden, die auch eine Wahrscheinlichkeit haben, einzutreten.

Für die Entwicklung der Szenarien greifen wir auf die Methode des morphologischen Kastens zurück. Der morphologische Kasten setzt sich aus verschiedenen Bausteinen mit je unterschiedlichen Ausprägungen zusammen. Die Szenarien ergeben sich anschliessend aus einer Kombination der Ausprägungen dieser Bausteine. Im vorliegenden Kapitel listen wir die von uns gewählten Bausteine auf und zeigen deren Ausprägungen auf. In Kapitel 3 finden sich vier Szenarien, die wir mit Hilfe des morphologischen Kastens erarbeitet haben.

Mit den Bausteinen 1 und 2 stellen wir die übergeordnete Frage in den Vordergrund, wie schnell die aktuelle Krise aus medizinischer und volkswirtschaftlicher Sicht überwunden wird (kurze bis mittlere Frist). Mit den Bausteinen 3 und 4 fragen wir, inwiefern nachfrageseitige Veränderungen im Tourismus auch über die Krise hinaus zu erwarten sind (lange Frist). Baustein 5 fokussiert schliesslich auf die langfristigen angebotsseitigen Auswirkungen (langfristiger Substanzverlust im Tourismus).

Baustein 1: Pandemiebewältigung

Frage: Wie schnell kann die aktuelle Pandemie aus medizinischer Sicht bewältigt werden?

Ausprägung 1: Durch die Verabreichung von wirksamen Impfstoffen bei einem genügend grossen Anteil der Bevölkerung kann die erhoffte Herdenimmunität in der Schweiz und global bereits im Laufe des Jahres 2021 herbeigeführt und die Pandemie damit bewältigt respektive eingedämmt werden.

Ausprägung 2: Die aktuell angelaufene Impfkampagne erzielt aus unterschiedlichen Gründen nicht den erhofften Erfolg (z.B. geringere Wirksamkeit der Impfstoffe aufgrund von Mutationen, zu grosse Impfskepsis in der Bevölkerung, unerwartete Stopps von Impfungen z.B. aufgrund von Nebenwirkungen). Die Pandemie wird auch im Winter 2021/2022 noch nicht bewältigt sein und uns auch 2022 – sowohl in der Schweiz wie auch global – weiter belasten.

Baustein 2: Erholung (Welt-)Wirtschaft

Frage: Wie schnell erholt sich die (Welt-)Wirtschaft und kehrt auf das Niveau vor COVID-19 zurück?

Ausprägung 1: Die Weltwirtschaft erholt sich rasch. 2022 ist das Vorkrisenniveau (fast) wieder erreicht. Auch in der Schweiz zeigt sich diese Erholung: Das BIP und die Arbeitslosenquote bewegen sich im Laufe von 2022 auf dem Niveau von 2019 und die Konsumentenstimmung verbessert sich zusehends, auch im Tourismus.

Ausprägung 2: Die Erholung der Weltwirtschaft respektive der Schweizer Wirtschaft dauert länger. Indikatoren wie das BIP, die Arbeitslosenquote und die Konsumentenstimmung (auch in den Fernmärkten) erholen sich erst 2023, eventuell sogar erst 2024.

Baustein 3: Bedeutung des Nahraumtourismus

Frage: Wird die in Pandemiezeiten grössere Bedeutung von Inland- gegenüber Auslandsreisen auch über die Pandemie hinaus Bestand halten? (Vergleichsbasis: Vorkrisenniveau)

Ausprägung 1: Ja, die Nachfrage nach Reisezielen in der nahen Umgebung respektive im Inland bleibt langfristig höher als vor der Pandemie.

Ausprägung 2: Nein, die Nachfrage nach Reisezielen in der nahen Umgebung respektive im Inland ist langfristig maximal gleich hoch wie vor der Pandemie.

Bei beiden Ausprägungen wird jeweils zwischen Nachfrage von Schweizer*innen und globaler Nachfrage differenziert.

Baustein 4: Paradigmenwechsel bei Reisezielen

Frage: Wird der während COVID-19 beobachtete Trend zu «Raum als Luxus» (d.h. Bevorzugung ländlicher gegenüber urbaner Reiseziele, höhere Bedeutung von Outdoor- gegenüber Indoor-Aktivitäten) auch über die Pandemie hinaus Bestand halten? (Vergleichsbasis: Vorkrisenniveau)

Ausprägung 1: Ja, Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden stärker nachgefragt als vor der Pandemie.

Ausprägung 2: Nein, die Nachfrage nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor der Pandemie.

Bei beiden Ausprägungen wird jeweils zwischen Nachfrage von Schweizer*innen und globaler Nachfrage differenziert.

Baustein 5: Aufrechterhaltung der Angebotsstruktur

Frage: Kann die Angebotsstruktur (u.a. Beherbergungs- und Restaurationsbetriebe, digitale Infrastruktur, Tourismus-/Freizeitangebote) trotz Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und der ergriffenen staatlichen Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie aufrechterhalten respektive wie gewünscht ausgebaut werden? (Vergleichsbasis: Vorkrisenniveau)

Ausprägung 1: Ja, die Angebotsstruktur kann aufrechterhalten und auch im Hinblick auf neue Bedürfnisse (z.B. Glasfasernetz für Home-Office) ausgebaut werden. Die notwendigen Investitionen werden getätigt damit den Gästen weiterhin ein attraktives, diversifiziertes Angebot zur Verfügung steht.

Ausprägung 2: Nein, die Angebotsstruktur kann nicht aufrechterhalten werden (u.a. aufgrund fehlender Investitionen, fehlender Gäste). Die Covid-19-Pandemie hat langfristig gesehen einen Substanzverlust zur Folge.

2 Der morphologische Kasten: die Bausteine im Überblick

<i>Kurz- bis mittelfristige Faktoren</i>		
Pandemiebewältigung	Ja, bis spätestens Ende 2021/Anfang 2022	Nein, frühestens Ende 2022/Anfang 2023
Erholung (Welt-)Wirtschaft	Optimistisch: Erholung im Laufe des Jahres 2022	Pessimistisch: Erholung frühestens im Laufe 2023
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: Schweiz</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus bei Schweizer*innen	Höher als vor COVID-19	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen bei Schweizer*innen	Ja, Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden von Schweizer*innen stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die Nachfrage von Schweizer*innen nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: global</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus global	Höher als vor COVID-19 (d.h. Abnahme des internationalen Flugverkehrs)	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen global	Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden global stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die globale Nachfrage nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristiger Faktor (Post-COVID-Ära) auf der Angebotsseite: Schweiz</i>		
Angebotsstruktur	Aufrechterhaltung	Keine Aufrechterhaltung (Substanzverlust)

Abbildung 15: Der morphologische Kasten: die Bausteine im Überblick (eigene Darstellung)

3 Szenarien

3.1 Szenario 1: Schweizweiter Boom

<i>Kurz- bis mittelfristige Faktoren</i>		
Pandemiebewältigung	Ja, bis spätestens Ende 2021/Anfang 2022	Nein, frühestens Ende 2022/Anfang 2023
Erholung (Welt-)Wirtschaft	Optimistisch: Erholung im Laufe des Jahres 2022	Pessimistisch: Erholung frühestens im Laufe 2023
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: Schweiz</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus bei Schweizer*innen	Höher als vor COVID-19	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen bei Schweizer*innen	Ja, Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden von Schweizer*innen stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die Nachfrage von Schweizer*innen nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: global</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus global	Höher als vor COVID-19 (d.h. Abnahme des internationalen Flugverkehrs)	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen global	Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden global stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die globale Nachfrage nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristiger Faktor (Post-COVID-Ära) auf der Angebotsseite: Schweiz</i>		
Angebotsstruktur	Aufrechterhaltung	Keine Aufrechterhaltung (Substanzverlust)

Abbildung 16: Der morphologische Kasten: Szenario 1 "Schweizweiter Boom" (eigene Darstellung)

In Szenario 1 „Schweizweiter Boom“ wird die Pandemie im Laufe des Jahres 2021 aus medizinischer Sicht bewältigt respektive zumindest eingedämmt. Die Weltwirtschaft sowie die Schweizer Wirtschaft erholen sich in der Folge relativ rasch. Bereits im Jahr 2022 bewegen sich Indikatoren wie BIP oder Arbeitslosenquote wieder auf dem Niveau von vor der Krise. Die Konsumentenstimmung verbessert sich sowohl global als auch bei Schweizer*innen. Die Angebotsstruktur kann aufrechterhalten und wo nötig angepasst

werden – den Gästen steht weiterhin ein attraktives, diversifiziertes touristisches Angebot zur Verfügung.

Im Tourismus führen die wegfallenden Reisebeschränkungen und die rasche Erholung der Weltwirtschaft zu einer ebenso raschen Zunahme der Nachfrage aus dem Ausland, insbesondere auch aus den Fernmärkten. Das Reiseverhalten unterscheidet sich dabei kaum zur Situation vor der Krise. Das heisst: Auch Städte werden nebst Reisezielen im ländlichen Raum wieder verstärkt von ausländischen Touristen aufgesucht und profitieren vom internationalen Flugverkehr.

Insgesamt beschreibt das Szenario somit ein „back-to-normal“ mit einer zentralen Veränderung: Die Krise hat zu langfristigen Veränderungen bei der Nachfrage von Schweizer*innen geführt. Während der Krisenzeit haben Schweizer*innen vermehrt Reiseziele im Inland aufgesucht. Dieses veränderte Reiseverhalten wirkt bis über die Krise hinaus nach. Die Nachfrage nach internationalen Reisen steigt bei Schweizer*innen nicht auf ein gleich hohes Niveau wie vor der Krise. Der Heimmarkt wird somit verglichen mit der Zeit vor der Krise zu einem noch wichtigeren Nachfragesegment für den Schweizer Tourismus (vgl. auch Ausführungen zu Game-Changer oben).

3.2 Szenario 2: Teilweiser Boom im ländlichen Raum

<i>Kurz- bis mittelfristige Faktoren</i>		
Pandemiebewältigung	Ja, bis spätestens Ende 2021/Anfang 2022	Nein, frühestens Ende 2022/Anfang 2023
Erholung (Welt-)Wirtschaft	Optimistisch: Erholung im Laufe des Jahres 2022	Pessimistisch: Erholung frühestens im Laufe 2023
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: Schweiz</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus bei Schweizer*innen	Höher als vor COVID-19	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen bei Schweizer*innen	Ja, Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden von Schweizer*innen stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die Nachfrage von Schweizer*innen nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: global</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus global	Höher als vor COVID-19 (d.h. Abnahme des internationalen Flugverkehrs)	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen global	Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden global stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die globale Nachfrage nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristiger Faktor (Post-COVID-Ära) auf der Angebotsseite: Schweiz</i>		
Angebotsstruktur	Aufrechterhaltung	Keine Aufrechterhaltung (Substanzverlust)

Abbildung 17: Der morphologische Kasten: Szenario 2 „Regionale Boom (Nahmärkte, ländliche Räume)“ (eigene Darstellung)

In Szenario 2 „Teilweiser Boom im ländlichen Raum“ wird die Pandemie im Laufe des Jahres 2021 aus medizinischer Sicht bewältigt respektive zumindest eingedämmt. Die Weltwirtschaft sowie die einheimische Wirtschaft erholen sich in der Folge relativ rasch. Bereits im Jahr 2022 bewegen sich Indikatoren wie BIP oder Arbeitslosenquote wieder auf dem Niveau von vor der Krise. Die Konsumentenstimmung verbessert sich sowohl global als auch bei Schweizer*innen. Die Angebotsstruktur kann aufrechterhalten und wo nötig angepasst werden – den Gästen steht weiterhin ein attraktives, diversifiziertes touristisches Angebot zur Verfügung.

Im Tourismus führen die wegfallenden Reisebeschränkungen und die rasche Erholung der Weltwirtschaft zu einer ebenso raschen Zunahme der Nachfrage aus dem Ausland, insbesondere auch aus den Fernmärkten. Es zeigt sich aber auf globaler Ebene, dass die COVID-Krise das Reiseverhalten verändert hat: Raum wird zusehends als Luxus gesehen,

Orte mit dichten Menschenansammlungen werden stärker gemieden. In der Schweiz hat dies zur Folge, dass Reiseziele in ländlichen Regionen stärker nachgefragt werden als in städtischen Gebieten. Verglichen mit der Zeit vor der Krise suchen Schweizer*innen zwar einheimische Reiseziele stärker auf. Auch sie bevorzugen jedoch vermehrt Reiseziele in weniger dicht besiedelten Gebieten. Der Rückgang der ausländischen Nachfrage kann jedoch nicht durch die Nachfrage aus dem Schweizer Markt aufgefangen werden.

3.3 Szenario 3: Einbruch der ausländischen Nachfrage

<i>Kurz- bis mittelfristige Faktoren</i>		
Pandemiebewältigung	Ja, bis spätestens Ende 2021/Anfang 2022	Nein, frühestens Ende 2022/Anfang 2023
Erholung (Welt-)Wirtschaft	Optimistisch: Erholung im Laufe des Jahres 2022	Pessimistisch: Erholung frühestens im Laufe 2023
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: Schweiz</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus bei Schweizer*innen	Höher als vor COVID-19	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen bei Schweizer*innen	Ja, Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden von Schweizer*innen stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die Nachfrage von Schweizer*innen nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: global</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus global	Höher als vor COVID-19 (d.h. Abnahme des internationalen Flugverkehrs)	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen global	Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden global stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die globale Nachfrage nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristiger Faktor (Post-COVID-Ära) auf der Angebotsseite: Schweiz</i>		
Angebotsstruktur	Aufrechterhaltung	Keine Aufrechterhaltung (Substanzverlust)

Abbildung 18: Der morphologische Kasten: Szenario 3 „Einbruch der ausländischen Nachfrage“ (eigene Darstellung)

In Szenario 3 „Einbruch der ausländischen Nachfrage“ kann die Pandemie zwar im Jahr 2021 aus medizinischer Sicht bewältigt werden und die Weltwirtschaft erholt sich infolgedessen relativ schnell. International ist jedoch ein deutlicher Trend hin zu weniger Fernreisen zu beobachten. Aufgrund der zu erwartenden im Vergleich zur Schweiz höheren Verschuldung im EU-Raum erhöht sich der Druck auf den Schweizer Franken. Die Schweiz bekommt diese Trends zu spüren in Form eines deutlichen Rückgangs der Nachfrage aus den Fernmärkten, insbesondere auch aus dem asiatischen Markt, aber auch aus dem nahen europäischen Markt. Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass Destinationen sowohl in ländlichen wie auch in städtischen Gebieten mit einem anhaltenden Nachfragerückgang aus dem Ausland zu kämpfen haben. Dieser Nachfragerückgang kann auch nicht aufgefangen werden durch die Nachfrage aus dem Schweizer Markt, unabhängig davon, ob Schweizer*innen aufgrund ihrer Krisenerfahrungen langfristig stärker Schweizer Reiseziele frequentieren oder nicht. In der Folge gerät auch die Angebotsstruktur unter Druck. Fehlende Gäste, die das touristische Angebot nutzen und Wertschöpfung in die Tourismusregionen bringen, sowie fehlende Investitionen, um ein attraktives, diversifiziertes Angebot zur Verfügung zu stellen, führen dazu, dass der Schweizer Tourismus an Substanz verliert und Angebotslücken entstehen können.

3.4 Szenario 4: Langfristig anhaltende Nachfrage- und Angebotskrise

<i>Kurz- bis mittelfristige Faktoren</i>		
Pandemiebewältigung	Ja, bis spätestens Ende 2021/Anfang 2022	Nein, frühestens Ende 2022/Anfang 2023
Erholung (Welt-)Wirtschaft	Optimistisch: Erholung im Laufe des Jahres 2022	Pessimistisch: Erholung frühestens im Laufe 2023
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: Schweiz</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus bei Schweizer*innen	Höher als vor COVID-19	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen bei Schweizer*innen	Ja, Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden von Schweizer*innen stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die Nachfrage von Schweizer*innen nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristige Faktoren (Post-COVID-Ära) auf der Nachfrageseite: global</i>		
Bedeutung des Nahraumtourismus global	Höher als vor COVID-19 (d.h. Abnahme des internationalen Flugverkehrs)	Max. gleich hoch wie vor COVID-19
Paradigmenwechsel bei Reisezielen global	Reiseziele im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten werden global stärker nachgefragt als vor COVID-19	Nein, die globale Nachfrage nach Reisezielen im ländlichen Raum und Outdoor-Aktivitäten ist max. gleich hoch wie vor COVID-19
<i>Langfristiger Faktor (Post-COVID-Ära) auf der Angebotsseite: Schweiz</i>		
Angebotsstruktur	Aufrechterhaltung	Keine Aufrechterhaltung (Substanzverlust)

Abbildung 19: Der morphologische Kasten: Szenario 4 „Langfristig anhaltende Nachfrage- und Angebotskrise“ (eigene Darstellung)

In Szenario 4 „Langfristig anhaltende Nachfrage- und Angebotskrise“ wird die Pandemie auch im Jahr 2021 aus medizinischer Sicht nicht eingedämmt. Impfungen kommen nur schleppend voran und/oder sind nicht derart wirksam wie erhofft. Auch der Winter 2021/2022 ist von Lockdowns geprägt. Eine langfristige Entspannung der Situation tritt frühestens ab Sommer 2022 ein.

Aufgrund der langanhaltenden medizinischen Krise lässt auch die Erholung der Weltwirtschaft länger auf sich warten. Auch das Jahr 2021 und das erste Halbjahr 2022 werden von hoheitlichen Einschränkungen geprägt sein. Die Arbeitslosenquote bleibt entsprechend auf einem im Vergleich zu vor der Krise hohen Niveau. Generell bleibt die Konsumentenstimmung eher negativ.

Als Folge der anhaltenden medizinischen und wirtschaftlichen Krise fehlen dem Schweizer Tourismus zum einen die Gäste, die das touristische Angebot nutzen und Wertschöpfung in die Tourismusregionen bringen. Zum anderen fehlen Investitionen, um ein attraktives, diversifiziertes touristisches Angebot zur Verfügung zu stellen. Die Angebotsstruktur kann nicht aufrechterhalten werden. Der Schweizer Tourismus verliert an Substanz und es können Angebotslücken entstehen. Im Tourismus verharrt die Nachfrage aus Fernmärkten auf einem tiefen Niveau. Dies nicht zuletzt des während der Krise starken Schweizer Frankens. Aufgrund der anhaltenden negativen Konsumentenstimmung vermag die Nachfrage von Schweizer*innen die Lücke der fehlenden ausländischen Nachfrage nicht zu füllen.

Szenario 4 geht von einer mittel- bis langfristigen medizinischen Krise aus, die den Schweizer Tourismus während der nächsten Strategieperiode 2022ff. prägen wird. Von diesem Szenario zu trennen ist ein kurzfristiges „worst-case“ Szenario, in welchem im Sommer 2021 Gäste aus Fernmärkten weiterhin wegbleiben und die Schweizer*innen im Unterschied zum Sommer 2020 ihre neuen Reisefreiheiten nutzen und z.B. Reiseziele im Süden aufsuchen, anstatt nochmals Ferien in der Schweiz zu machen. Da dieses Szenario vor allem in der kurzen Frist realistisch scheint, wird es im Folgenden nicht weiter vertieft.

3.5 Beurteilung der Wahrscheinlichkeit der Szenarien

Die vier Szenarien bilden eine Auslegeordnung möglicher Entwicklungen der COVID-19-Pandemie in den nächsten fünf bis sechs Jahren. Zum jetzigen Zeitpunkt lässt sich nicht abschätzen, welches der vier Szenarien eintreten wird. In den Interviews sowie im trilateralen Austausch SECO-ST-SGH und in der Sitzung mit der Begleitgruppe Tourismuspolitik wurde keines der Szenarien als gänzlich unrealistisch eingestuft. Gleichzeitig wurde kein Szenario vermisst, dass mit Blick auf den Zeithorizont der nächsten fünf bis sechs Jahre zwingend ergänzt werden müsste. Die Wahrscheinlichkeit ist von verschiedenen Faktoren abhängig, die derzeit nur schwer abgeschätzt werden können (u.a. Entwicklung der epidemiologischen Lage, langfristige Reaktionen auf dem Finanzmarkt). Aufgrund der Antworten der verschiedenen, zu den Szenarien befragten Personen können zumindest in der Tendenz Aussagen zur Wahrscheinlichkeit gemacht werden:

- Am wahrscheinlichsten dürfte Szenario 2 "Teilweiser Boom im ländlichen Raum" eintreten. Die meisten befragten Personen zeigten sich optimistisch, dass die Pandemie in absehbarer Zeit bewältigt werden kann. Für die Städte sehen viele jedoch keine schnelle Erholung; eine über die Pandemiezeit andauernde Tourismuskrisis im urbanen Raum wird von vielen Personen als sehr wahrscheinlich erachtet.
- Als am unwahrscheinlichsten wurde Szenario 3 beurteilt. Die meisten befragten Personen erachteten es als unbestritten, dass nach Bewältigung der Pandemie der internationale Reiseverkehr wieder schnell mindestens auf das Vorkrisenniveau zurückkehren wird. Gleichzeitig wurden jedoch von mehreren Personen die Bedeutung geopolitischer Faktoren ins Feld geführt und in diesem Zusammenhang insbesondere eine zu erwartende Verschuldung im EU-Raum, die den Aufschwung des internationalen Reiseverkehrs aus ökonomischen Gründen bremsen könnte. Für den Schweizer Tourismus brächte eine solche Entwicklung insbesondere aufgrund des Erstarkens des Schweizer Frankens neue Herausforderungen mit sich. Insofern erachten wir es als wichtig, Szenario 3 nicht völlig ausser Acht zu lassen.

Die Szenarien 1 und 4 markieren in gewisser Weise die beiden Extreme von "(fast) zurück zur Normalität" (Szenario 1) bis "fortdauernder medizinische und ökonomische Krise für die nächsten Jahre" (Szenario 4). Selbst wenn keines der beiden Szenarien in seiner jeweiligen Extremform eintritt, scheint es aus unserer Sicht und auch aus Sicht der befragten Personen sinnvoll, diese beiden Szenarien beizubehalten, um die Breite möglicher Zukunftsentwicklungen abzudecken.

4 Zwischenfazit: Implikationen für die Tourismusstrategie

Angesichts dessen, dass die vier Szenarien zum Teil sehr unterschiedliche Entwicklungspfade der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Nachfrage- und Angebotsentwicklung im Tourismus aufzeigen, lassen sich mit Blick auf die COVID-19-Pandemie keine eindeutigen Schlussfolgerungen für die Tourismusstrategie ableiten. Je nach Eintritt der Szenarien werden sich unterschiedliche Implikationen für die Tourismuspolitik ergeben. Infolgedessen werden nachfolgend separiert für die einzelnen Szenarien die Implikationen für die Tourismuspolitik und die ihr zugrundeliegende Tourismusstrategie des Bundes aufgezeigt. Die nachfolgende Abbildung führt hierzu alle Implikationen auf und ordnet diese den vier Szenarien zu. Sie macht dies im Hinblick auf die Ziele der Tourismusstra-

ategie 2017-2021, die gemäss den Ergebnissen der Umfrage auch für die nächste Strategieperiode 2022-2026 beibehalten werden sollen. Die Auflistung zeigt, dass die COVID-19-Pandemie Implikationen hat für die Förderung des Unternehmertums, die Nutzung der Chancen der Digitalisierung und die Stärkung der Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts. Die Verbesserung von Rahmenbedingungen (Verbesserung von Koordination und Kooperation, regulierungsfreundliches Umfeld) wird als Ziel betrachtet, dass unabhängig von Konjunkturentwicklungen zu verfolgen und weniger stark von Krisen abhängig ist.

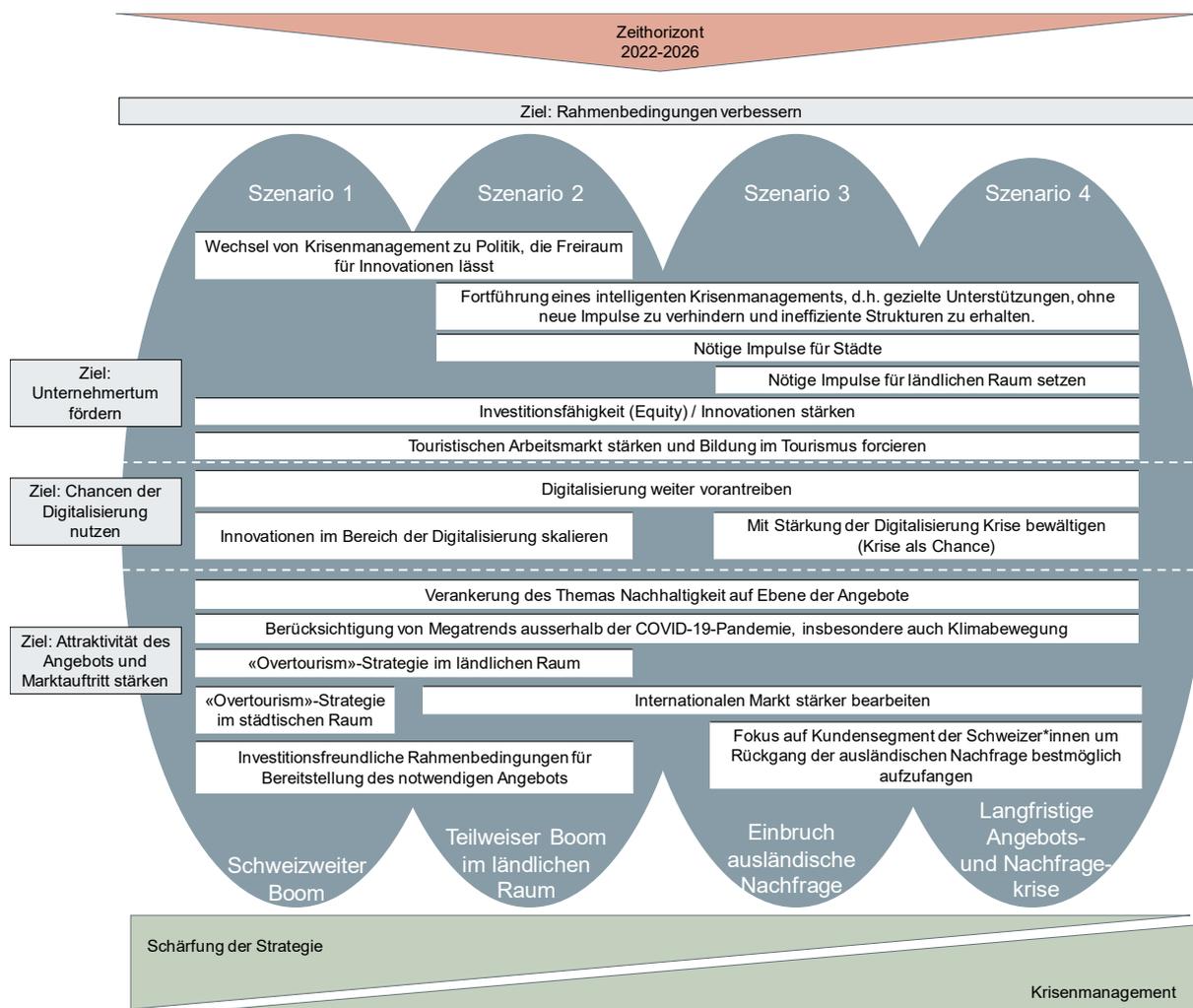


Abbildung 20: Die Szenarien und ihre Implikationen für die Tourismuspolitik 2022ff. im Überblick

Je nach eintretendem Szenario werden mittel- und langfristige strategische Fragen oder aber Fragen des kurzfristigen Krisenmanagements im Vordergrund stehen.

Bei *Szenario 1*, dem optimistischsten Szenario, wird sich die Nachfrage derart schnell und gesamtschweizerisch positiv erholen, dass es bereits relativ früh innerhalb der nächsten Strategieperiode möglich sein wird, die Aktivitäten auf eine Schärfung der Strategie auszurichten.

- Im Hinblick auf das Ziel, das *Unternehmertum* zu fördern, werden kurzfristig ausgerichtete Interventionen zur Bewältigung der Krise an Bedeutung verlieren. Dies erlaubt einen Wechsel hin zu einer langfristig ausgerichteten Strategie, die mit ihren

Aktivitäten innerhalb dieses Ziels in erster Linie Innovationen fördert und infolgedessen auch Strukturbereinigungen zulässt. Nichtsdestotrotz dürften die Nachwirkungen der Pandemie weiterhin zu spüren sein: Da während den Krisenjahren auch Eigenmittel von rentablen Unternehmen vernichtet wurden, wird die Erhaltung der Investitionsfähigkeit auch in Szenario 1 eine wichtige Aufgabe und gleichzeitig eine Herausforderung bleiben.

- Bezüglich der *Digitalisierung* besteht wie schon vor der Pandemie das Ziel, diese fortlaufend weiterzuentwickeln. Konkret wird es auch darum gehen, Innovationen, die während der Pandemie im Bereich der Digitalisierung entwickelt wurden, zu skalieren.
- Bezüglich der *Angebote* und des *Marktauftritts* wird man sich mit Fragen zum Umgang mit "Overtourism" auseinandersetzen müssen. In diesem Zusammenhang wird es wichtig sein, das Thema Nachhaltigkeit erstens für die Schweizer Tourismuspolitik zu konkretisieren (mit Bezug auf die SDGs) und zweitens die Strategie und die daraus resultierenden Aktivitäten darauf abzustimmen. Drittens sind selbstverständlich auch Megatrends zu berücksichtigen, die nicht direkt im Zusammenhang mit der Pandemie stehen.

Die Implikationen von *Szenario 2* unterscheiden sich wie folgt von jenen in *Szenario 1*:

- Im Hinblick auf das Ziel, das *Unternehmertum* zu fördern, werden aufgrund der weiterhin tiefen Nachfrage in den Städten im Vergleich zu Szenario 1 zusätzliche Impulse notwendig sein, um dem drohenden Substanzverlust auf der Angebotsseite entgegenwirken zu können.
- Bezüglich der *Digitalisierung* ähneln sich die Implikationen jenen in Szenario 1: Es gilt, die Digitalisierung weiter voranzutreiben und Innovationen aus der Krise zu skalieren.
- Bezüglich der *Angebote* und des *Marktauftritts* stehen wiederum die gleichen Implikationen im Vordergrund wie in Szenario 1. Im Unterschied zu Szenario 1 beschränkt sich das Thema "Overtourism" jedoch auf den ländlichen Raum, während in den Städten kurzfristiges Krisenmanagement im Vordergrund stehen wird.

Die *Szenarien 3 und 4* haben ähnliche Implikationen für die Tourismuspolitik, die sich jedoch in vielen Punkten von den Implikationen der Szenarien 1 und 2 unterscheiden.

- Im Hinblick auf das Ziel, das *Unternehmertum* zu fördern, stehen kurzfristige Massnahmen des Krisenmanagements auch während den folgenden Jahren im Vordergrund. Nebst den Städten dürften auch die ländlichen Räume auf Unterstützungen angewiesen sein. Die Sicherung der Investitionsfähigkeit bleibt wie auch in den Szenarien 1 und 2 eine zentrale Herausforderung.
- Im Bereich der *Digitalisierung* wird der Schwerpunkt weniger auf der Skalierung von Innovationen liegen. Viel eher bleibt man im Krisenmodus und muss versuchen, die Krise weiterhin als Chance für das Vorantreiben der Digitalisierung zu nutzen.
- Schliesslich wird es bezüglich *Angebote* und *Marktauftritt* Aktivitäten brauchen, die die fortwährend tiefe Nachfrage aus dem Ausland bestmöglich auffangen können. Es ist daher angezeigt, den Fokus weiterhin auf das Kundensegment der Schweizer*innen zu legen und damit den Einbruch der ausländischen Nachfrage bestmöglich aufzufangen. Bei dieser Fokussierung ist bereits während der Krisenbewältigung dem Thema Nachhaltigkeit verstärkt Beachtung zu schenken. Gleichzeitig sind die Angebote, wie in allen Szenarien, auf die Megatrends auszurichten.

Die Implikationen der vier Szenarien ergeben sich mit Blick auf einen Zeithorizont für die nächste Strategieperiode von 2022 bis 2026. Je nach Entwicklung der Pandemie und der

anschliessenden Erholung der Weltwirtschaft ist es denkbar, dass während diesem Zeitraum mehrere Szenarien durchlaufen werden (z.B. könnte die Pandemie erst 2023 bewältigt werden, worauf anschliessend aber bis 2026 ein starker Aufholeffekt auf der Nachfrageseite eintritt). In der langen Frist, über das Jahr 2026 hinaus, dürften die Szenarien 3 oder 4 keine oder kaum mehr eine Bedeutung haben. Wie die "New Normality" nach der Pandemie effektiv aussehen wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt schwer abzuschätzen. Die aufgeführten Game-Changer geben hierzu erste Indizien, obschon das vorliegende Projekt aufzeigt, dass die Meinungen zur Bedeutung der einzelnen Game-Changer zurzeit noch stark auseinandergehen.

Teil IV: Empfehlungen für die Tourismusstrategie 2021

1 Ausgangslage

Aus der Beurteilung der bisherigen Tourismusstrategie und unter Berücksichtigung möglicher COVID-Szenarien ergibt sich folgende Ausgangslage für die Formulierung von Empfehlungen:



Abbildung 21: Ausgangslage für die Formulierung von Empfehlungen

Grundsätzlich besteht kein Handlungsbedarf für einen grundlegenden Strategiewechsel. Vielmehr geht es darum, die Strategie zu schärfen indem erstens die guten Grundlagen aus der bisherigen Strategie weiterentwickelt und zweitens die Erfahrungen und Chancen aus der Pandemie genutzt werden. Dazu gehört insbesondere die starke Motivation aller Beteiligten stärker und zielgerichtet zusammenzuarbeiten (Pandemie als «window of opportunities»).

Abgeleitet aus der Analyse (s. Teil I und Teil II) sehen wir thematisch folgende Schwerpunkte für die Tourismusstrategie 2022ff.:

	Strategiethemen	Inhaltlich
1	Investitionsfähigkeit erhalten/Eigenkapitalbasis stärken	Weiterentwicklung Investitionsförderung und Finanzierungsgefäße
2	Innovationsdynamik nutzen	Renovation Innovationsförderung; Zugang zu Innovationssystem
3	Digitalkompetenzen, Daten/Datenhandling	Konzept und Aufbau Kompetenzzentrum Digitalisierung
4	Angebotsentwicklung/Destinationsmanagement	Finanzierung einer Orchestratorrolle (ev. Schweiz Tourismus) für die Kompetenzentwicklung Angebotsentwicklung/Destinationsmanagement mit dem Ziel durchgängig integrierbare marktfähige Angebote zu entwickeln
5	Nachhaltigkeitsorientierung	Mitwirkung bei der Etablierung eines gemeinsamen Kompetenznetzes Nachhaltigkeit
6	Infrastrukturen/Grundversorgung	Prüfung, inwiefern die Netzinfrastrukturen in dezentralen Räumen rasch auf- resp. ausgebaut werden können als Voraussetzung für Nutzung der Potentiale digitaler Geschäftsmodelle/digital basierter Angebote

Abbildung 22: Strategiethemen

Diese Schwerpunkte lassen sich mit Ausnahme der Nachhaltigkeitsorientierung in die bestehende Strategiestruktur einbetten (vgl. Abschnitt 2.2. nachstehend). Das Thema Nachhaltigkeit wird als wichtiges Strategiethema aufgenommen. Bezüglich Infrastrukturen gilt es zu prüfen, inwiefern die Tourismuspolitik einen Beitrag leisten kann, um eine leistungsfähige Netzinfrastruktur in dezentralen Räumen sicherzustellen. Angesichts der Wertschöpfungspotenziale aus neuen digitalen Geschäftsmodellen und Angeboten, welche eine zeitgemässe digitale Infrastruktur benötigen, wurde auch in den vertiefenden Interviews auf diese wichtige Voraussetzung hingewiesen.

2 Empfehlungen

Die nachfolgenden Empfehlungen strukturieren wir entlang von vier Themenfeldern: Konzept, inhaltliche Stossrichtungen, Governance/Steuerung sowie Instrumente. Die Empfehlungen zum Förderinstrumentarium sind als zusätzliche Inputs zu den bereits parallellaufenden Arbeiten des SECO zu verstehen. Die Beurteilung der Förderinstrumente ist nicht Bestandteil dieses Auftrags.



Abbildung 23: Strukturierung der Empfehlungen entlang von vier Themenfeldern

2.1 Empfehlungen zum Konzept

Das bisherige Konzept (Ziele, Massnahmen/Aktivitäten) hat sich bewährt. Die Stakeholder haben sich mit dem aktuellen Strategiekonzept vertraut gemacht und können sich darin orientieren. Diesbezüglich besteht kein Anpassungsbedarf. Ebenfalls hat sich der vierjährige Zyklus der Strategieerneuerung bewährt.

Die Zielsetzungen sind nach wie vor gültig. Sie bedürfen jedoch für die folgende Strategieperiode einer Schärfung resp. einer Konkretisierung, welche auch aufzeigt, wie eine angestrebte Wirkung erzielt werden will. Für die Umsetzungskontrolle empfehlen wir pro Zielbereich konkrete KPIs zur Fortschrittsmessung zu definieren.

Wir empfehlen den Aufbau des Konzepts wie folgt leicht anzupassen:

Ziele	Beschrieb	Massnahmen	KPI
5 Ziele	Konkretisierung Ziel beschreiben/angestrebte Wirkung	Auflistung von Massnahmen Max. 8-10	Pro Zielbereich 3 KPIs definieren

Das Konzept der Tourismusstrategie muss im aktuellen Kontext die Massnahmen der Krisenbewältigung (Recovery-Programm) sowie die strategischen Themen in einen Gesamtzusammenhang stellen. Die anstehende Strategieperiode ist in diesem Sinne eine Transformationsphase, welche die sich aus der Pandemie ergebenden Chancen aufnehmen muss und die Krisenmassnahmen als Ansätze zur Weiterentwicklung nutzt. Wir schlagen vor, diese Zusammenhänge in Form eines 3 Phasen Transformationsplans darzustellen. Die Jahreszahlen dienen der groben zeitlichen Einordnung der drei Phasen. Es wird insbesondere vom Eintreten der einzelnen Szenarien abhängen, wie lange kurzfristige Massnahmen der Krisenbewältigung im Vordergrund stehen und ab wann man sich stärker den strategischen Fragen widmen kann (vgl. auch Teil III, Kapitel 4). Die Inhalte des Transformationsplans werden im nachstehenden Abschnitt 3 abgebildet. Die Umsetzung der Tourismusstrategie in den Jahren 2022-2026 umfasst die Recovery-Phase sowie die Vorbereitung und Bearbeitung strategischer Zukunftsthemen. Dabei werden Lehren aus der Krisenbewältigung aufgenommen. Die Umsetzung der Tourismusstrategie erfolgt abgestimmt auf die Umsetzung der Standortförderung des Bundes. Relevant ist insbesondere die Botschaft zur Standortförderung, in deren Rahmen dem Parlament im Vierjahresrhythmus unter anderem die Mittel für die Tourismusförderung beantragt werden.

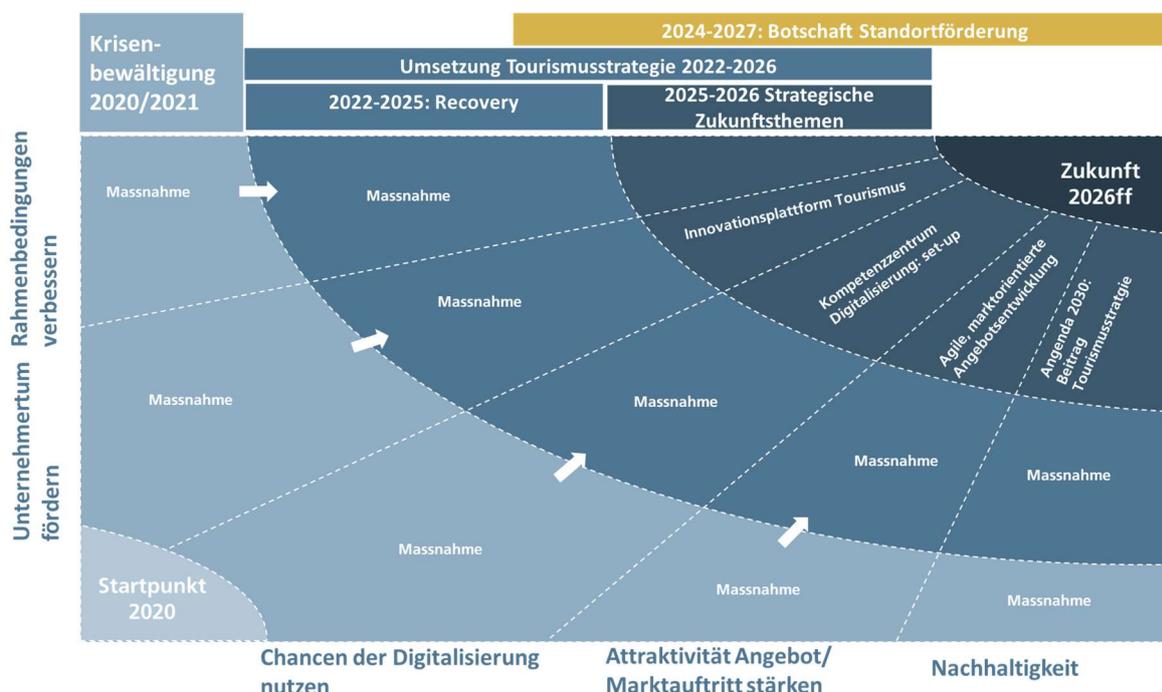


Abbildung 24: Transformationsplan mit 3 Phasen⁵

⁵ Die inhaltlichen Erläuterungen erfolgen in Kapiteln 2.2-2.4.

Zusammengefasst ergeben sich bezüglich des Konzeptes folgende Empfehlungen:

E1: Anpassung Struktur der Strategie

Anstelle der «Handlungsfelder» wird mit dem Beschrieb eine Konkretisierung der Zielsetzung eingesetzt.

Um die Massnahmen/Aktivitäten noch stärker auf deren Zielbeitrag auszurichten (nachvollziehbar und messbar machen) soll ein Set von KPI (Key Performance Indicators) für die Tourismusstrategie entwickelt werden. Die Erarbeitung des Indikatorensets wird sinnvollerweise nach der Verabschiedung der Strategie durch den Bundesrat an die Hand genommen.

E2: Erstellung Roadmap Strategie in Form eines 3 Phasen Transformationsplans

Die zeitliche Abstimmung und Darstellung der Massnahmen aus dem Krisenmanagement und der zukünftigen Strategie sowie die Berücksichtigung der Gesamtstrategie Standortförderung kann im Rahmen eines Transformationsplans, der drei Phasen unterteilt, auch für die Stakeholder prägnanter dargestellt werden.

2.2 Empfehlungen zu den inhaltlichen Stossrichtungen

Die bisherigen vier Zielbereiche können weitergezogen werden. Zusätzlich empfehlen wir einen besonderen Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit zu richten. Aus der Analyse und der geführten Diskussion mit verschiedenen Stakeholdern können die inhaltlichen Stossrichtungen wie folgt dargestellt werden:

Ziele	Beschrieb	Massnahmen
Rahmenbedingungen verbessern	<ul style="list-style-type: none"> Stärkung Querschnittsfunktion (indirekte Tourismuspolitik) Tourismusfreundliches Regulierungsumfeld schaffen (u.a. Weiterentwicklung ZWG) Branchendialog stärken Leistungsfähige Infrastruktur für digitale Geschäftsmodelle/Angebote sicherstellen Netzinfrastruktur in remote-locations sicherstellen 	<ol style="list-style-type: none"> Führung «Netzwerk Tourismus» in BV Weiterentwicklung Zweitwohnungsgesetz Weiterentwicklung TFS: Branchendialog mit starker Marktorientierung, Strategiedialog, agile Projektarbeiten Stärkung Forschung Tourismus/Brücke SBF- innouisse Masterplan Netzinfrastruktur ländliche Räume/Berggebiet
Unternehmertum fördern	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung Innovationsdynamik unterstützen Finanzierungsinstrumente weiterentwickeln (SGH) Aus- und Weiterbildung Unternehmertum/Arbeitsmarkt 	<ol style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung Innotour; Pitching Plattform Innovation Weiterentwicklung SGH; ev. Infrastrukturfond Mobilität Arbeitsmarkt: Jahresarbeitszeiten, Entrepreneurship Coaching/Senior Expert Netzwerk Diversität im Tourismus
Chancen der Digitalisierung nutzen	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenzentwicklung (Kompetenzzentrum Digitalisierung im Tourismus) Datenhandling/Datawarehouse 	<ol style="list-style-type: none"> Bedarfsabklärung Kompetenzzentrum, Aufbau Machbarkeit und Nutzen/Risiko Datawarehouse/Statistik/Daten
Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken	<ul style="list-style-type: none"> Produkt-/Angebotsentwicklung (agil, Integration Angebot-Marketing) Kompetenz Destinationsmanagement stärken 	<ol style="list-style-type: none"> Erweiterung Auftrag ST (Verknüpfung Angebotsentwicklung-Marketing)
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Ausgangspunkt: für Tourismus relevante SDGs auf Basis swissStainable interpretieren und in Prozesse verankern (Politikentwicklung, Instrumente) 	<ol style="list-style-type: none"> Verankerung NH in Zielen SGH/ST Konkretisierung NH Tourismuspolitik: Roadmap 2026

Abbildung 25: Inhaltliche Stossrichtungen der Strategie: Ziele, Beschrieb und Massnahmen

Nachstehend sind zu den einzelnen Zielbereichen Empfehlungen formuliert. Wir beschränken uns bei der Formulierung von Empfehlungen auf die Massnahmen, welche wir aus heutiger Sicht als wichtig erachten. In der obigen Darstellung sind z.T. weitere mögliche Massnahmen aufgeführt, die nach internen Konsultationen möglicherweise wegfallen.

2.2.1 Rahmenbedingungen verbessern

Rahmenbedingungen verbessern	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung Querschnittsfunktion (indirekte Tourismuspolitik) • Tourismusfreundliches Regulierungsumfeld schaffen (u.a. Weiterentwicklung ZWG) • Branchendialog stärken • Leistungsfähige Infrastruktur für digitale Geschäftsmodelle/Angebote sicherstellen • Netzinfrastruktur in remote-locations sicherstellen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Führung «Netzwerk Tourismus» in BV 2. Weiterentwicklung Zweitwohnungsgesetz 3. Weiterentwicklung TFS: Branchendialog mit starker Marktorientierung, Strategiedialog, agile Projektarbeiten 4. Stärkung Forschung Tourismus/Brücke SBFI- innosuisse 5. Masterplan Netzinfrastruktur ländliche Räume/Berggebiet
------------------------------	---	--

Die Erfahrungen aus der Pandemie haben einerseits gezeigt, wie stark der Tourismus als System mit anderen Politikbereichen verknüpft ist. Dies hat zu einer Sensibilisierung vieler Akteure und Partner geführt und es gilt, diese Chance zu nutzen. Innerhalb der Bundesverwaltung wäre der Aufbau und die Pflege eines Netzwerkes Tourismus eine Möglichkeit, in regelmässigen Abständen die tourismusrelevanten Themen zu adressieren und im Sinne eines Agenda-Settings zukünftige Geschäfte und Vorhaben vorzuspüren.

Die bereits laufenden Arbeiten zur Weiterentwicklung des Zweitwohnungsgesetzes erhalten durch die Erfahrungen der letzten zwölf Monate eine neue starke Argumentationslinie. Der Trend zu vermehrter Kombination von Arbeit und Freizeit macht die Zweitwohnungsbesitzer noch verstärkt zu einem interessanten Gästesegment. Eine Anpassung des ZWG an diesen Trend kann die Wertschöpfung in den Destinationen zusätzlich zu neuen Angeboten für dieses Gästesegment steigern.

Der Austausch mit den Stakeholdern (innerhalb der Bundesverwaltung und extern) hat sich im Rahmen des TFS gut entwickelt. Aus den geführten Interviews zeigt es sich, dass diese Plattform weiterentwickelt werden kann. Einerseits mit einer stärkeren Marktorientierung andererseits zu einer Plattform, welche noch stärker für «Inputs und Challenging Minds» zu laufenden Projekten genutzt werden kann.

Schliesslich könnte im Hinblick auf die Bedeutung der Forschung und Innovation (vgl. Weiterentwicklung Innotour) die Brücke zu innosuisse gestärkt werden. Das Thema ist nicht neu, erhält jedoch mit der Notwendigkeit, neue Innovationsfördermittel zu erschliessen neues Gewicht. In diesem Zusammenhang sind auch weitere Massnahmen im Rahmen der NRP für die Optimierung des Zugangs zum Innovationssystem zu entwickeln.

Grundlage für digitale Prozesse und Angebote ist eine leistungsfähige Netzinfrastruktur. Gemäss unseren Gesprächspartnern besteht hier in dezentralen Räumen (remote-locations) noch erheblicher Nachholbedarf. Nur wenn auch in den touristisch nutzbaren Räumen diese Infrastruktur gewährleistet ist, können neue Geschäftsmodelle entstehen und somit zeitgemässe Angebote entwickelt werden. Dieser Bedarf sollte im Rahmen einer Bedarfs- und Gap-Analyse erhärtet werden, um daraus die zielführenden Massnahmen ableiten zu können.

E3: Netzwerk Tourismus BV
 Aufbau und Pflege eines Netzwerkes Tourismus in der Bundesverwaltung mit dem Ziel eines proaktiven Agenda-Settings und etablieren von Zusammenarbeitsprozessen. Das heutige Konzept des TFS könnte um eine solche Netzwerkkomponente erweitert werden.

E4: Weiterentwicklung TFS

Stärkere Marktorientierung (Themen, Teilnehmende); Entwicklung zu einer Plattform zu einer Art «Peer Review» für laufende Projekte und Aufstart von zukünftigen Projekten.

E5: Brücke zu innosuisse/Zugang zu Innovationssystem

Sondierung für eine verstärkte Zusammenarbeit mit innosuisse/Bündelung/strategische Ausrichtung im Themenbereich Tourismus. Weitere Optimierungen an der Schnittstelle zur NRP bezüglich des Zugangs zu Innovationssystemen.

E6: Netzinfrastruktur in remote-locations

Bedarfs- und Gap-Analyse bezüglich der Ausrüstung von dezentralen Räumen mit leistungsfähiger Netzinfrastruktur. Massnahmenplan. Aktive Advocacy des Themas innerhalb der Bundesverwaltung.

2.2.2 Unternehmertum fördern

- Nutzung Innovationsdynamik unterstützen
- Finanzierungsinstrumente weiterentwickeln (SGH)
- Aus- und Weiterbildung Unternehmertum/Arbeitsmarkt

1. Renovation Innotour; Pitching Plattform Innovation
2. Weiterentwicklung SGH; ev. Infrastrukturfond Mobilität
3. Arbeitsmarkt: Jahresarbeitszeiten, Entrepreneurship
4. Coaching/Senior Expert Netzwerk
5. Diversität im Tourismus

Als Schwerpunkte für die nächste Strategieperiode sehen wir einerseits die Suche nach Lösungen für den Beitrag des Bundes zur Stärkung der Eigenkapitalbasis der Leistungsträger. Dies ist angesichts der heutigen Ausgangslage ein vordringliches Thema. Kurzfristig geht es um die Weiterentwicklung der SGH sowie der NRP. Mittelfristig wären jedoch auch weitere Ansätze wie z.B. die Beteiligung des Bundes an einem Investitionsvehikel analog anderer Instrumente (Technologiefonds, SIFEM) wieder aufzunehmen.

Andererseits gilt es, die Grundlage zu schaffen, um die Innovationskraft, welche die Pandemie befeuert hat, zu nutzen. In den Interviews wurde wiederholt herausgestrichen, dass die Krise zu zahlreichen innovativen Ansätzen geführt hat. Innotour könnte mit einem erneuerten Modell solche Ansätze fördern. Neben den bisherigen Förderansätzen könnte eine Pitching-Plattform mit Innovation Board geschaffen werden, welche die agile Weiterentwicklung solcher Ansätze zur Marktreife unterstützt. In Anlehnung an bereits erprobte Innovationsprozesse würde eine Plattform zur Förderung namentlich zur marktorientierten Umsetzung von Geschäftsideen etabliert.. Neue Geschäftsideen können eingereicht werden. In einem ersten Screening werden Initianten für einen Pitch ihrer Idee vor einem Innovations-Board eingeladen. Die erste Hürde müsste möglichst niederschwellig sein, d.h. noch keine ausgereiften Projektpläne. Das Board würde entscheiden, welche Idee in eine nächste Phase kommt und den Initianten Hinweise für die Weiterentwicklung – resp. Weiterbearbeitung geben. In einem weiteren Pitch kommen wiederum nur diejenigen Projekte weiter, welche vom Innovations-Board als markterfolgsversprechend betrachtet werden. Wichtig dabei ist, dass die Iterationen zeitnah liegen und dass im Innovations-Board sowohl technisch/fachliche wie auch Persönlichkeiten mit erfolgreicher unternehmerischer Erfahrung die Beurteilung vornehmen.

Ein weiterer Ansatz unternehmerische Initiativen zu unterstützen könnte mit einem Senior Expert Netzwerk aufgenommen werden. In zahlreichen Interviews wurde die Bedeutung des Coachings generell erwähnt. Wichtig ist dabei nicht nur das strategische/konzeptionelle Coaching, sondern vielmehr auch das operative/umsetzungs- und führungs-spezifische Coaching, welches aus eigener unternehmerischer Tätigkeit als Sparring-Partner und Coach die Unternehmensleitungen unterstützt. Im Rahmen von anderen Förderprogrammen gibt es Ansätze von «Senior Experts Netzwerken». Die Senior Experts sind erfahrene Unternehmensleiter, Personen mit eigener Führungserfahrung im relevanten Markt und mit Ergebnisverantwortung. Verschiedene Äusserungen in den Interviews lassen vermuten, dass ein genügend grosser Pool an solchen Senior Experts aus dem Tourismus zusammengestellt werden könnte. Wie ein solcher Pool aufgebaut und gemanagt wird, welche Leistungen die Senior Experts erbringen sollten und wie das Finanzierungsmodell konzipiert wäre, könnte in einer ersten kurzen Machbarkeitsanalyse geklärt werden. Des Weiteren sollte Innotour auch so alimentiert werden, dass wichtige Strategiethemata gemeinsam mit Partnern bearbeitet werden können. Eine stärkere Ko-Finanzierung und Mitwirkung in der Entwicklung und Konzeption, z.B. des Kompetenzzentrums Digitalisierung und des Kompetenznetzes Nachhaltigkeit, sollte möglich sein. ⁶

E7: Weiterentwicklung Innotour
 Prüfung Erneuerung Innotour (neue Förderansätze, Plattform, Ko-Finanzierung von Zukunftsthemen), Prüfung von Coaching-Massnahmen (Peer-Learning, Senior Experts).

E8: Stärkung Eigenkapitalbasis – Repositionierung SGH
 Weiterentwicklung SGH, Prüfung zukünftige Positionierung inkl. allenfalls neue Organisationsstruktur (Trägerschaft).

2.2.3 Chancen der Digitalisierung nutzen

Chancen der Digitalisierung nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzentwicklung (Kompetenzzentrum Digitalisierung im Tourismus) • Datenhandling/Datawarehouse 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bedarfsabklärung Kompetenzzentrum, Aufbau 2. Machbarkeit und Nutzen/Risiko Datawarehouse/Statistik/Daten
------------------------------------	---	--

Auf der Grundlage unserer Analyse zeigt sich, dass einige zentrale Voraussetzungen für die Nutzung der Chancen der Digitalisierung wesentlich verbessert werden könnten.

Die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen bedarf entsprechender Datengrundlagen und die Fähigkeit, diese Daten zu nutzen. Wir schliessen aus unseren Interviews, dass hier einerseits erheblicher Bedarf besteht in Bezug auf den Umgang mit Daten aber auch für eine wirtschaftliche Bereitstellung der Daten. Die Idee eines Datawarehouse wurde wiederholt erwähnt. Die heutige Beherbergungsstatistik wurde diesbezüglich als rein politische Statistik und für die Leistungsträger nicht relevante Datengrundlage beurteilt.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung ist die Fähigkeit, neue Technologien zu nutzen. Diese Kompetenzentwicklung im Branchenkontext wurde wiederholt als «pain point» bezeichnet. So verfügen in der klein(räumig) strukturierten Tourismuswirtschaft nur wenige Organisationen die nötigen Kompetenzen und es fehlt an Gefässen, vorhandenes Wissen untereinander zu teilen oder gemeinsam weiterzuentwickeln. Insofern würde ein zukünftiges Kompetenzzentrum hier eine wichtige Aufgabe haben.

⁶ Vgl. Motion 21.3450 Nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung im Tourismus über Innotour stärken

Wir empfehlen deshalb für die neue Strategieperiode die Schwerpunkte in diesem Ziel-feld auf die zwei Elemente Kompetenzzentrum Digitalisierung und Netzinfrastruktur zu setzen.

E9: Kompetenzzentrum Digitalisierung

Machbarkeit und Konzept für ein Kompetenzzentrum Digitalisierung Tourismus. Themen: Datawarehouse, Kompetenzentwicklung, Best-Practices Austausch. Ko-Finanzierung durch den Bund, Modell PPP. Eine finanzielle Unterstützung des Bundes wird vor allem in der Konzeptionsphase stärker nötig.

2.2.4 Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts stärken

Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-/Angebotsentwicklung (agil, Integration Angebot-Marketing) • Kompetenz Destinationsmanagement stärken 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erweiterung Auftrag ST (Verknüpfung Angebotsentwicklung-Marketing)
--	--	---

Die Szenarioanalyse zeigt, dass sich unabhängig des Szenarios einerseits ein neuer Gästemix und damit auch neue Angebote entwickeln müssen. Agilität und Resilienz als Stichworte bedeuten, dass Angebote rascher marktfähig, skalierbar und vor allem integriert konzipiert werden müssen. Um diese Dynamik aufzunehmen, sehen wir den Bedarf, eine Art «Orchestrator» heranzubilden, welcher mit Blick auf die Vermarktung (Marketing) einerseits Impulse für die Angebotsentwicklung gibt, andererseits eine wichtige Rolle bezüglich der Integration von Angebotsentwicklung in die Vermarktung ermöglicht. Insofern erachten wir es als prüfenswert, die Aufgabe von ST in diese Richtung zu erweitern.

E10: Angebotsentwicklung/Destinationsmanagement

Prüfung und Konzeption möglicher Erweiterung Auftrag ST (sofern nicht schon mit den bestehenden Grundlagen möglich) als Orchestrator bezüglich Angebotsentwicklung.

2.2.5 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgangspunkt: für Tourismus relevante SDGs auf Basis swissStainable interpretieren und in Prozesse verankern (Politikentwicklung, Instrumente) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verankerung NH in Zielen SGH/ST 2. Konkretisierung NH Tourismuspolitik: Roadmap 2026
----------------	---	--

Aus der Analyse hat sich ergeben, dass sowohl aus Sicht der Stakeholder wie auch aufgrund der erwarteten Auswirkungen der Pandemie, das Thema Nachhaltigkeit und die Orientierung am Nachhaltigkeitsprinzip stärker gewichtet werden muss. Dazu gehört ein konzeptioneller Rahmen sowie konkrete Massnahmen, welche das Nachhaltigkeitsprinzip in Aktivitäten und Prozessen verankert und damit zu «gelebter» Nachhaltigkeit führen. Es braucht einen gemeinsamen Referenzrahmen, welcher auch für die Stakeholder nachvollziehbar macht, welche Nachhaltigkeitsaspekte in der Tourismuspolitik wesentlich sind. Eine solche Aufarbeitung kann konzeptionell anhand der SDGs und der bereits durch swisstainable geleisteten Vorarbeit aufbauen. Der Umstand, dass der Dachverband (STV) bereits Vorarbeiten für den Aufbau eines «Kompetenzfeldes Nachhaltigkeit» leistet, zeigt, dass es ein Momentum gibt, die Kräfte zu bündeln und einen soliden, gemeinsamen Rahmen zu schaffen.

Die Nachhaltigkeitsorientierung muss auch im Zusammenspiel mit den Förderinstrumenten operationalisiert werden. Es empfiehlt sich diesbezüglich mit der SGH und ST sowie bei den Innotour-Prozessen konkrete Vorgaben festzulegen und einzufordern.

E11: Zielbereiche – neuer Zielbereich Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeitsorientierung der Tourismuspolitik soll als eigener Zielbereich in der nächsten Strategieperiode definiert werden.

E12: Konzeptionelle Aufarbeitung Nachhaltigkeit

Erarbeitung eines Orientierungsrahmens auf der Basis bisheriger Arbeiten. Ausgangspunkt Agenda 2030 (SDGs) und deren Relevanz für die Tourismuspolitik. Die Erarbeitung dieses Rahmens soll mit den wichtigsten Stakeholdern erfolgen, so dass dieser für alle in die Umsetzung der Tourismuspolitik involvierten Akteure getragen wird.

E13: Verankerung Nachhaltigkeit in Prozessen

Verankerung in Zielen SGH, ST. Verankerung in Innotourprozessen.

2.3 Empfehlungen zu Governance/Steuerung

Bezüglich der Governance und Steuerung der Tourismuspolitik sehen wir vor allem zwei Themenbereiche, welche adressiert werden müssen.

Alle Stakeholder haben sich für eine stärkere Konkretisierung und Messbarkeit ausgesprochen. Damit müssten wie in Kapitel 2.1. (Empfehlungen zum Konzept) dargestellt, die Zielbereiche mit KPIs unterlegt werden. Bereits heute erfolgt ein Strategiecontrolling durch das SECO. In Zukunft könnte basierend auf den definierten KPIs in regelmässigen Abständen neben der eigenen Einschätzung in einer kurzen Umfrage bei der Begleitgruppe die externe Einschätzung im Vorfeld abgeholt werden und im Rahmen der Begleitgruppensitzungen interpretiert/kommentiert werden. Wir empfehlen eine jährliche Einschätzung in Ergänzung zu einer summativen Evaluation jeweils nach Ende einer Strategieperiode.

Bezüglich der Umsetzungsbegleitung sehen wir in der Konzeption der Begleitgruppe folgende Anpassungen. Diese Anpassungen basieren auf unserer Einschätzung, dass der Dachverband (STV) in Zukunft aus der eigenen Strategieentwicklung eine neue Rolle einnehmen wird und damit ein noch stärkerer Partner für den Strategiedialog mit dem SECO sein sollte. Für die Strategiebegleitung können folgende drei Dialogformate definiert werden auf die wir anschliessend näher eingehen: i) die heutige Begleitgruppe mit Ausschüssen; ii) ein strukturierter Strategiedialog mit dem Vorstand STV und iii) ein Format für den Dialog mit wichtigen Marktakteuren, z.B. durch die Einsetzung einer Groupe de réflexion.

Wir empfehlen erstens die *heutige Begleitgruppe* konsequent auf die zentralen Strategiethemata 2021 auszurichten. Folgende Themen sind abzudecken: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Finanzierung, Innovation, Unternehmertum. Die Begleitgruppe sollte mit Persönlichkeiten aus diesen Themenfeldern besetzt werden. Zudem sollten wie bisher wichtige Institutionen, welche für die Tourismuspolitik eine wichtige Rolle spielen, einbezogen werden: VDK, economiesuisse, STV, Städte (*Beispiel Kern-Mitglieder Begleitgruppe, nur für diesen Bericht: VDK-Präsident; Digitalisierung: Heinz Herren, strateg. Projekte swisscom; Nachhaltigkeit (Uni Bern Peter Messerli oder Monika Bandi; Finanzierung: CEO Kantonalbank; Innovation/Forschung: Michel Rochat EHL; economiesuisse: Andreas Züllig; Präsident STV*). Die Begleitgruppe hat sich als Dialoggefäss mit dem Departementsvorsteher bewährt. Für das SECO als zuständige Stelle für die Umsetzung kann der heutige Ansatz mit Ausschüssen weiterentwickelt werden. Die bisherigen zwei Ausschüsse sind zweckmässig. Der Ausschuss Kantone sollte – wie bisher - mit einer Vertretung der Städte

ergänzt werden, da die Thematik Städtetourismus als Folge der Pandemie in den nächsten Jahren ein wichtiges Thema sein wird. Die Begleitgruppe und die Ausschüsse können für die Umsetzung zusätzlich einen Nutzen bringen, indem die Mitglieder der Begleitgruppe zukünftig als Mitglieder von projektbegleitenden Steuergruppen einbezogen werden und diese explizite Rolle auch so in den Grundlagen vorgesehen wird.

Zweitens empfehlen wir für die politische Umsetzungsbegleitung einen *strukturierten Strategiedialog mit dem STV-Vorstand* (zweimal jährlich). Damit wäre auch ein Einbezug der Parahotellerie und weiterer Akteure aus dem Ökosystem Tourismus gewährleistet.

Drittens bleibt aber auch ein *Dialog mit wichtigen Marktakteuren* zentral, wie beispielsweise grosse touristische Unternehmen oder Investoren. Dieser Dialog ist nicht permanent zu führen, sondern auf wichtige Phasen in der Strategieumsetzung zu beschränken. Wir sehen im heutigen Zeitpunkt die Möglichkeit zum Aufstart der Tourismusstrategie und im Hinblick auf die Vorbereitung wichtiger Entscheide im Rahmen der Standortförderungsbotschaft die Einsetzung einer *Groupe de réflexion*, bestehend aus CEO/VRPs wichtiger Unternehmen. Idealerweise müsste eine solche Gruppe für die anstehende Strategieperiode bereits im August eingesetzt werden. Sollte die Aufsetzung einer solchen Gruppe jedoch erst mit dem Bericht an den Bundesrat möglich sein, wäre eine solche Gruppe erst für die nächste Strategieperiode vorzusehen, jedoch mit einigem zeitlichen Vorlauf, beispielsweise im Jahr 2023. Die Gruppe würde für ein Jahr eingesetzt mit dem Ziel frühzeitig Inputs für die übernächste Strategieperiode einzuholen.

E14: Strategiecontrolling

Anpassung Controllingkonzept (Eigenbeurteilung/Fremdbeurteilung). Fokussierung auf Gaps.

E15: Begleitgruppe Tourismuspolitik /Strategiedialog Dachverband

Neukonzeption Begleitgruppe und Strategiedialog SECO/STV

E16: Groupe de reflexion Tourismus 2021/2022

Einsetzung einer temporären *Groupe de réflexion* (CEO/VRPs): Identifikation strategischer Themen, Impulse für die Tourismusstrategie aus Sicht von Marktakteuren.

3 Übersicht Empfehlungen

Der 3-Jahres Transformationsplan (s. Empfehlungen zum Konzept Abschnitt 2.1) zeigt auf, wie das Recovery-Programm und die Tourismusstrategie im Kontext der Strategie Standortförderung über die nächsten Jahre aufgebaut sein könnte.

Empfehlungen zum Konzept	
E1: Anpassung Struktur der Strategie	
Anstelle der «Handlungsfelder» wird mit dem Beschrieb eine Konkretisierung der Zielsetzung eingesetzt. Um die Massnahmen/Aktivitäten noch stärker auf deren Zielbeitrag auszurichten (nachvollziehbar und messbar machen) soll ein Set von KPI (Key Performance Indicators) für die Tourismusstrategie entwickelt werden. Die Erarbeitung des Indikatorensets wird sinnvollerweise nach der Verabschiedung der Strategie durch den Bundesrat an die Hand genommen.	
E2: Erstellung Roadmap Strategie in Form eines 3 Phasen Transformationsplans	
Die zeitliche Abstimmung und Darstellung der Massnahmen aus dem Krisenmanagement und der zukünftigen Strategie sowie die Berücksichtigung der Gesamtstrategie Standortförderung kann im Rahmen eines Transformationsplans, der drei Phasen unterteilt, auch für die Stakeholder prägnanter dargestellt werden.	

Empfehlungen zu den inhaltlichen Stossrichtungen	
Rahmenbedingungen verbessern	E3: Netzwerk Tourismus BV
	Aufbau und Pflege eines Netzwerkes Tourismus in der Bundesverwaltung mit dem Ziel eines proaktiven Agenda-Settings und etablieren von Zusammenarbeitsprozessen. Das heutige Konzept des TFS könnte um eine solche Netzwerkkomponente erweitert werden.
	E4: Weiterentwicklung TFS
	Stärkere Marktorientierung (Themen, Teilnehmende); Entwicklung zu einer Plattform zu einer Art «Peer Review» für laufende Projekte und Aufstart von zukünftigen Projekten.
Unternehmertum fördern	E5: Brücke zu innosuisse/Zugang zu Innovationssystem
	Sondierung für eine verstärkte Zusammenarbeit mit innosuisse/Bündelung/strategische Ausrichtung im Themenbereich Tourismus. Weitere Optimierungen an der Schnittstelle zur NRP bezüglich des Zugangs zu Innovationssystemen.
	E6: Netzinfrastruktur in remote-locations
	Bedarfs- und Gap-Analyse bezüglich der Ausrüstung von dezentralen Räumen mit leistungsfähiger Netzinfrastruktur. Daran anschliessend Ausarbeitung eines Investitionsprogramms.
Unternehmertum fördern	E7: Weiterentwicklung Innotour
	Prüfung Erneuerung Innotour (neue Förderansätze, Plattform, Ko-Finanzierung von Zukunftsthemen), Prüfung von Coaching-Massnahmen (Peer-Learning, Senior Experts).
	E8: Stärkung Eigenkapitalbasis – Repositionierung SGH
	Weiterentwicklung SGH, Prüfung zukünftige Positionierung inkl. allenfalls neue Organisationsstruktur (Trägerschaft).

Chancen der Digitalisierung nutzen	E9: Kompetenzzentrum Digitalisierung
	Machbarkeit und Konzept für ein Kompetenzzentrum Digitalisierung Tourismus. Themen: Datawarehouse, Kompetenzentwicklung, Best-Practices Austausch. Ko-finanzierung durch den Bund, Modell PPP. Eine finanzielle Unterstützung des Bundes wird vor allem in der Konzeptionsphase stärker nötig.
Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts stärken	E10: Angebotsentwicklung/Destinationsmanagement
	Prüfung und Konzeption möglicher Erweiterung Auftrag ST (sofern nicht schon mit den bestehenden Grundlagen möglich) als Orchestrator bezüglich Angebotsentwicklung.
Nachhaltigkeit	E11: Zielbereiche – neuer Zielbereich Nachhaltigkeit
	Die Nachhaltigkeitsorientierung der Tourismuspolitik soll als eigener Zielbereich in der nächsten Strategieperiode definiert werden.
	E12: Konzeptionelle Aufarbeitung Nachhaltigkeit
	Erarbeitung eines Orientierungsrahmens auf der Basis bisheriger Arbeiten. Ausgangspunkt Agenda 2030 (SDGs) und deren Relevanz für die Tourismuspolitik. Die Erarbeitung dieses Rahmens soll mit den wichtigsten Stakeholdern erfolgen, so dass dieser für alle in die Umsetzung der Tourismuspolitik involvierten Akteure getragen wird.
	E13: Verankerung Nachhaltigkeit in Prozessen
	Verankerung in Zielen SGH, ST. Verankerung in Innotourprozessen.

Empfehlungen zu Governance/Steuerung	
E14: Strategiecontrolling	Anpassung Controllingkonzept (Eigenbeurteilung/Fremdbeurteilung). Fokussierung auf Gaps.
E15: Begleitgruppe Tourismuspolitik /Strategiedialog Dachverband	Neukonzeption Begleitgruppe und Strategiedialog SECO/STV
E16: Groupe de réflexion Tourismus 2021/2022	Einsetzung einer temporären Groupe de reflexion (CEO/VRPs): Identifikation strategischer Themen, Impulse für die Tourismusstrategie aus Sicht von Marktakteuren.

Umgesetzt können die Empfehlungen im Phasenmodell wie folgt dargestellt werden:

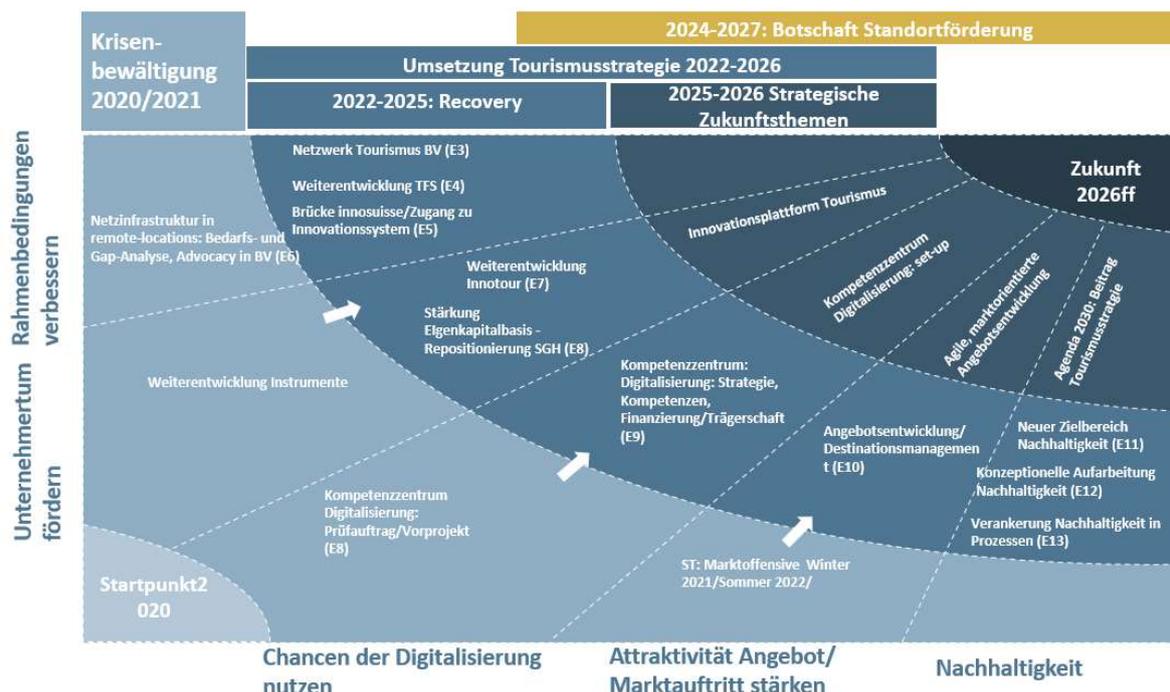


Abbildung 26: Tourismusstrategie 3-Phasen Transformation

4 Schlussbemerkung

Das bestehende Strategiekonzept benötigt auch im Hinblick auf die sich durch COVID-19 ergebenden Herausforderungen keine grundlegenden Anpassungen. Die wichtigen Strategiethemata erfahren durch die Entwicklung der letzten 18 Monate der Pandemie neue Akzente: Digitalisierungskompetenz, Nachhaltigkeit, Weiterentwicklung Innovationsförderung, Stärkung der Eigenkapitalbasis und Kompetenzentwicklung bezüglich integrierter, durchgängiger Angebotsgestaltung.

Voraussetzung für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Tourismuspolitik ist die umfassende strategische Planung, welche den legislativen Rhythmus vorausschauend taktisch nutzen muss. Konzeptionelle Instrumente können diese thematische Strategieplanung unterstützen (bsp. 3-Phasen Transformationsmodell).

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus erhielt in der Pandemie grössere Sichtbarkeit. Die Krisenphase hat auch einen hohen Kooperationswillen aller Stakeholder zu Tage gefördert. Das Bedürfnis, Kräfte und Mittel zu bündeln um zielgerichtet gemeinsam die zentralen Themen für die Zukunft zu bearbeiten hat sich in der Krise verstärkt manifestiert. Dieses Momentum gilt es zu nutzen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Arbeitsmodule	5
Abbildung 2: Zugehörigkeit der Antwortenden zu Akteursgruppen, N = 107 (Quelle: Befragung Interface)	6
Abbildung 3: Beurteilung der Neuerungen in der Tourismuspolitik: Waren die Neuerungen aus Sicht der Befragten sinnvoll? (Quelle: Befragung Interface).....	8
Abbildung 4: Beurteilung der Wichtigkeit der Ziele der Tourismusstrategie 2017 (Quelle: Befragung Interface).....	9
Abbildung 5: Ziele, Handlungsfelder und Aktivitäten der Tourismusstrategie 2017	10
Abbildung 6: Beurteilung der Zweckmässigkeit der Aktivitäten, um einen Beitrag zu den Zielen der Tourismusstrategie 2017 zu leisten (Quelle: Befragung Interface)	11
Abbildung 7: Beurteilung der Umsetzung der Aktivitäten der Tourismusstrategie 2017 (Quelle: Befragung Interface).....	13
Abbildung 8: Beurteilung des Beitrags der Aktivitäten der Tourismusstrategie 2017 zum Erreichen der Vision (Quelle: Befragung Interface)	14
Abbildung 9: Beurteilung des Beitrags der Förderinstrumente bzw. Beiträge an Organisationen der Schweizer Tourismuspolitik zum Erreichen der Vision (Quelle: Befragung Interface).....	15
Abbildung 10: Beurteilung der Wichtigkeit der Handlungsprinzipien der Tourismusstrategie 2017 (Quelle: Befragung Interface)	17
Abbildung 11: Beurteilung, inwieweit der Bund und seine Partner die beiden Handlungsprinzipien bei der Umsetzung der Tourismusstrategie 2017 beachtet haben (Quelle: Befragung Interface).....	17
Abbildung 12: Beurteilung des Einbezugs wichtiger Akteure in die Umsetzung der Tourismusstrategie 2017, N = 91	19
Abbildung 13: Angepasste Handlungsfelder/Aktivitäten (eigene Darstellung).....	21
Abbildung 14: Game-Changer Übersicht (eigene Darstellung)	22
Abbildung 15: Der morphologische Kasten: die Bausteine im Überblick (eigene Darstellung).....	25
Abbildung 16: Der morphologische Kasten: Szenario 1 "Schweizweiter Boom" (eigene Darstellung).....	25
Abbildung 17: Der morphologische Kasten: Szenario 2 "Regionale Boom (Nahmärkte, ländliche Räume)" (eigene Darstellung)	26
Abbildung 18: Der morphologische Kasten: Szenario 3 "Einbruch der ausländischen Nachfrage" (eigene Darstellung).....	27
Abbildung 19: Der morphologische Kasten: Szenario 4 "Langfristig anhaltende Nachfrage- und Angebotskrise" (eigene Darstellung)	28
Abbildung 20: Die Szenarien und ihre Implikationen für die Tourismuspolitik 2022ff. im Überblick.....	30
Abbildung 21: Ausgangslage für die Formulierung von Empfehlungen	33
Abbildung 22: Strategiethemata	33
Abbildung 23: Strukturierung der Empfehlungen entlang von vier Themenfeldern.....	34
Abbildung 24: Transformationsplan mit 3 Phasen	35
Abbildung 25: Inhaltliche Stossrichtungen der Strategie: Ziele, Beschrieb und Massnahmen	36
Abbildung 26: Tourismusstrategie 3-Phasen Transformation.....	45

Anhang 1: Liste der Interviewpartner

Interviewpartner Modul 1: Validierung Ergebnisse Umfrage

Interviewpartner	Organisation	Funktion
Barbara Gisi	STV	Direktorin
Jürg Stettler	HSLU	Abteilungsleiter Tourismus
Davide Codoni	Swiss Snowsports	Direktor
Ueli Stüchelberger	Verband öffentlicher Verkehr	Direktor
Peder Plaz	Hanser Consulting	Partner
Monika Bandi	Universität Bern	Co-Leiterin Forschungsstelle Tourismus
Claude Meier	HotellerieSuisse	Direktor
Andreas Banholzer	Vaud Tourisme	Direktor
Guglielmo Brentel	Zürich Tourismus	Präsident
Kaspar Weber	Ticino Turismo	Direktor

Interviewpartner Modul 2: Validierung Szenarien

Interviewpartner	Organisation	Funktion
Michel Rochat	EHL	Direktor
Alois Zwinggi	WEF, Innosuisse	Direktor, Vizepräsident
Daniel Fust	Bündner Kantonalbank (GKB)	CEO
Raymond Loretan	Aevis Victoria Group	Vizepräsident
Reto Gurtner	Weisse Arena Gruppe	Präsident
Marcel Perren	Luzern Tourismus AG	Direktor
Harry John	PureSolution GmbH, ehem. Andermatt Swiss Alps	Gründer
Jürg Schmid	Schweiz Tourismus	Ehem. Direktor
Corinne Denzler	Tourismusfachfrau, ehm. CEO Tschuggen Hotel Group	CEO
Berno Stoffel	Seilbahnen Schweiz	Direktor
René Mäder	Hotel Dolderhorn	Direktor
Jon Erni	Mia Engiadina Marketing SA	CEO