

Steiniger Weg zu mehr Innovationen

Durch stetiges Innovieren können sich Destinationen im touristischen Wettbewerb abheben. Da Innovation kein einfacher Prozess ist, gibt es einiges zu beachten.

DANIEL STAMPFELI

Die Bedeutung von Innovationen wird im Tourismus generell als sehr hoch eingeschätzt. Gleichzeitig wird der Innovationsgrad in der Tourismusbranche jedoch meist als niedrig erachtet. Dabei sind stetige Innovationen der kritische Faktor, um sich im Wettbewerb von konkurrierenden Destinationen abzuheben und stets neue Lösungen auf einem schnell sich wandelnden Marktumfeld bieten zu können. Dies geht aus der Studie «Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» hervor, welche BAK Economics im Auftrag der wichtigsten Schweizer Ferienregionen (VS, BE, GR, VD, TI, ZS) und mit der Unterstützung ausgewiesener Experten der Tourismuswirtschaft durchgeführt hat.

Bedeutung der DMO erkannt, Potenzial aber nicht ausgeschöpft

Obwohl die Herausforderungen für erfolgreiche Innovation im Tourismus aus strukturellen Gründen noch grösser sind als in vielen anderen Wirtschaftsbereichen, kommt die Tourismuswirtschaft laut Studienautoren nicht um Innovationen herum. Ein geeignetes regionales Innovationssystem könne dies wesentlich unterstützen, wobei der Destinationsmanagementorganisation (DMO) eine zentrale Rolle in diesem System zukommen könne.

Diese Bedeutung werde in den Destinationen und DMO auch entsprechend anerkannt, und die damit verbundenen Aufgaben würden wahrgenommen. Jedoch deuteten die Umfrageergebnisse von BAK Economics darauf hin, dass noch weiteres Potenzial be-



Intensive Kooperation und die Bildung von Netzwerken werden für den Erfolg eines Innovationssystems als sehr wichtig erachtet. iStock

stehe. Professionalisierung und Kontinuität seien entscheidend für ein effizientes und nachhaltiges Innovationssystem. Dabei sei auf einzelne Faktoren besonders grossen Wert zu legen.

Kooperation und starke Leadership als Erfolgsfaktoren

Als wichtigsten Faktor betrachten die Studienverfasser die Kooperation. Netzwerke und intensive Kooperation sowohl innerhalb der Destination als auch mit Akteuren von ausserhalb seien fundamental für den Erfolg eines Innovationssystems. Ein intensiver Austausch der Unternehmen auf Destinationsebene trage dazu bei, dass sich die Vielzahl an heterogenen Akteuren untereinander koordinieren und sich auch über eine fragmentierte Wertschöpfungskette hinweg auf ein gemeinsames Nutzenversprechen sowie gemeinsame Visionen und Ziele verständigen können. Einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor stelle ein starkes

Leadership dar. Die Bedeutung dieses Faktors wird insbesondere auch von den für die Studie beigezogenen Fachleuten nachdrücklich unterstrichen.

Reto Gurtner, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der Weisse Arena Gruppe in Laax, beschreibt einen starken Player in der Destination, der als «One-Stop-Shop» fungiert und «der die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt», als wichtigsten Erfolgsfaktor eines Innovationssystems in einer Destination. Ähnlich sieht es Christian Laesser, Leiter des Forschungszentrums für Tourismus und Verkehr am Institut für Systemisches Management und Public Governance an der Uni St. Gallen. Er schreibt einigen wenigen Elementen im Netzwerk eine Schlüsselrolle zu, sofern diese als «first-movers» vorangehen und die anderen mitziehen.

Richard Kämpf, Leiter Tourismuspolitik beim Seco, betont ebenfalls die zentrale Bedeutung einzelner Innovationsleader und sieht ausserdem die Destinationsorganisation in der Pflicht, das «Innovationsmilieu zu stärken» und «eine Plattform zu bieten, an der alle Akteure andocken können».

Um das für Innovationen in einer fragmentierten Wertschöpfungskette notwendige Vertrauen aufzubauen, sind gemäss Studie etablierte Innovationsstrukturen hilfreich. Nicht zuletzt lebe das Innovationssystem einer Destina-

tion auch von den individuellen Inputs dieses Systems: Die Existenz innovativer Mitgliedsunternehmen und die Verfügbarkeit benötigter finanzieller Mittel unterstützen die Innovationsfähigkeit einer Destination.

Nicht ganz so klar wie bei den Erfolgsfaktoren lassen sich die Aufgaben einer DMO aus den wichtigsten Hemmnissen für Innovation ermitteln. Abgesehen vom Fehlen der zuvor genannten Erfolgsfaktoren, allen voran von mangelnder Kooperation und Kooperationsbereitschaft, entziehen sich die Hemmnisse dem direkten Einfluss einer Destination beziehungsweise einer Destinationsmanagementorganisation. Die Gefahr von Imitation, wodurch die Innovationserträge an Nachahmer verloren gehen, kann auch ein gut aufgestelltes Innovationssystem genauso wenig verhindern, wie es die Abhängigkeit von natürlichem Angebot aufheben kann.

Zu starke Reglementierung brems Innovationen

Innovationsfeindliche Rahmenbedingungen entziehen sich ebenfalls weitgehend dem Einfluss einer Destination und werden durch das nationale (Innovations-)System vorgegeben. Die befragten Experten nehmen vor allem die übergeordneten Rahmenbedingungen als hemmende Faktoren wahr. Reto Gurtner sieht als wichtigstes Hemmnis die innovationsfeindlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz. Es sei alles bis ins kleinste Detail «durchreglementiert», was es erschwert, wirklich innovativ zu sein. Auch Richard Kämpf und Christian Laesser schildern Regulierung und eine veränderungsfeindliche Genehmigungshaltung der Politik als wichtige Hemmnisse.

Alpenraum Schweizer Potenzial

Die Hotelübernachtungen im Schweizer Alpenraum sind im Tourismusjahr 2017 um 4,7 Prozent gewachsen. Dieses sehr gute Resultat stehe im Kontrast zu 2016, als die Logiernächte noch um 1,9 Prozent zurückgingen. Das Jahr 2016 bildet damit den vorläufigen Tiefpunkt einer längeren Abwärtsbewegung. Im aktuellen «BAK Top Index» 2016, dem internationalen Vergleich der Performance im alpinen Tourismus, büssen jedoch die Schweizer Destinationen seit 2007 im Schnitt 21 Plätze im Ranking ein, davon 5 Ränge allein von 2015 auf 2016. Die Erholung im Tourismusjahr 2017 und die sehr gut angelaufene Wintersaison 2018 bringen eine Entlastung für den unter Druck stehenden alpi-

nen Tourismus in der Schweiz. Damit bestehe die Chance auf eine nachhaltige Trendumkehr, schreibt die BAK Economics AG in einer Medienmitteilung.

Gemäss dem «BAK Top Index» 2016 – einem internationalen Vergleich der erreichten Leistung im Alpen Tourismus – ist das Kleinwalsertal die erfolgreichste Destination im Alpenraum. Die Vorarlberger Destination war bereits in den Vorjahren regelmässig unter den ersten fünf Plätzen zu finden. Dank hervorragend ausgelasteter Kapazitäten und einer sehr guten Ertragskraft überbietet das Kleinwalsertal nun die Spitzenposition von Luzern, welches auf den 5. Rang zurückfällt. Hauptgründe dafür sind eine deutlich schwächere Entwick-

lung der Logiernächte und eine niedrigere Auslastung. Trotzdem bleibt Luzern die beste Schweizer Destination.

Die Performance unterscheidet sich deutlich zwischen Winter und Sommer. So wird im Sommer die Spitzenposition von einer Schweizer Destination gehalten: Luzern konnte dank ihrer hohen Dichte an Attraktionspunkten, ihrem städtischen Charakter sowie der ausgezeichneten Lage am Vierwaldstättersee die Top-Position im Sommer 2016 abermals verteidigen. Wie bereits im Vorjahr schafft es aus der Schweiz keine Destination in die Top 15 der Wintersaison 2016. Beste Schweizer Destination ist Verbier abgeschlagen auf dem 25. Rang. og

ANZEIGE

Tiroler Familienunternehmen ... seit 2009 ...

WIR BEGEISTERN BEREITS > 500 HOTELKOLLEGEN

UNIVEGA, RALEIGH, KTM, HAIBIKE, FANTIL, bergamont, GHOST, corratec

GREENSTORM^{EU}
DAS INNOVATIVSTE VERLEIHKONZEPT

ELLMAU · MÜNCHEN · LUZERN · PALMA · BOZEN

WERDEN AUCH SIE EIN TEIL DER „GRÜNEN“ ERFOLG GESCHICHTE ...

... & profitieren auch Sie wie Ihre rund 500 HOTELKOLLEGEN aus Österreich, Deutschland, Italien & Schweiz vom innovativen Modell!

SICHERN SIE SICH JETZT IHRE KOSTENLOSEN E-BIKES & E-AUTOS

für 2018 mit Ihren leeren Zimmern!

Auch 2018 ersparen wir DER HOTELLERIE wieder tausende Euro Anschaffungsgebühren für E-Bikes, E-Autos & Tankstellen. Die Vorteile: > Jede Saison die neueste E-Bike Technologie kostenlos nutzen > neue Gäste > neue Einnahmequellen!

PATRIK SALEHI
Vertriebsleiter Schweiz
stormer1@greenstorm.eu
T: +43 664 88529444

ICH BERATE SIE GERNE UND FREUE MICH VON IHNEN ZU HÖREN!

Gewinner vom Tiroler Innovationspreis in Silber

Wachstumsranking Profil (4/2017)
1. Platz: West-Österreich
4. Platz: Österreich

GREENSTORM MOBILITY GMBH · Obergrundstrasse 61 · 6003 Luzern · Schweiz · T: +43 5358 43582 · www.greenstorm.eu · office@greenstorm.eu
CHE-483.015.254 MWST · CH-100.9.804.925-4