

# Herausforderungen für den Schweizer Tourismus

## Synthese-/Inputpapier zur Weiterentwicklung der Tourismuspolitik

Auftraggeber      Staatssekretariat für Wirtschaft SECO  
Direktion für Standortförderung  
Tourismuspolitik  
Ueli Grob  
Holzikofenweg 36  
3003 Bern

Auftragnehmerin      Universität Bern  
Zentrum für Regionalentwicklung  
Forschungsstelle Tourismus (CRED-T)  
Schanzeneckstrasse 1 / Postfach  
3001 Bern

Projektleitung      Monika Bandi Tanner, Dr. rer. oec.

Sachbearbeitung      Therese Lehmann Friedli, Dr. rer. oec.  
Adrian Künzi, B Sc Ec

Bern, 16. Januar 2018

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Ausgangslage und Themenstellung</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Vorgehen</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>SWOT-Analyse</b> .....	<b>3</b>
3.1	Stärken und Schwächen (interne Betrachtung) .....	6
3.2	Chancen und Risiken (externe Betrachtung).....	9
<b>4</b>	<b>Zentrale Herausforderungen für den Schweizer Tourismus</b> .....	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Unterstützung der momentanen Tourismuspolitik zur Bewältigung der Herausforderungen und weitere Akteure</b> .....	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit</b> .....	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>22</b>

## 1 Ausgangslage und Themenstellung

Im Hinblick auf die neue Tourismusstrategie des Bundes hat das SECO die Forschungsstelle Tourismus (CRED-T) mit der Erarbeitung von internen Inputpapieren im Sinne von Wissensgrundlagen beauftragt. Unter dieser Prämisse verfügen die Inputpapiere über eine hohe Dichte an Fakten und Informationen, welche jedoch als nicht abschliessend betrachtet werden dürfen.

Das folgende Inputpapier befasst sich mit den Herausforderungen für den Schweizer Tourismus und stellt primär ein **Synthesepapier** dar.

## 2 Vorgehen

Die Erkenntnisse basieren vorwiegend auf den drei **vorgelagerten Inputpapieren**, u.a. «Trends und Entwicklungen» sowie «Unternehmertum und Kooperation». Weiter berücksichtigt es erste Erkenntnisse aus dem Projekt «Digitalisierung in der Tourismuswirtschaft». Die Inputs werden methodisch in einer **SWOT-Analyse** dargestellt und dienen **als Basis** für die abgeleiteten Herausforderungen für den Schweizer Tourismus.

Aufgrund der Erkenntnisse sollen abschliessend **folgende Fragen** beantwortet werden können:

- Welche ökonomischen, ökologischen, gesellschaftlichen, politischen, technologischen und rechtlichen Entwicklungen stellen relevante Herausforderungen für den Schweizer Tourismus dar?
- Welche Implikationen bedeuten diese Herausforderungen und die Trends für eine zukünftige Tourismuspolitik?
- Welche Akteure könnten zur Bewältigung der Herausforderungen tätig werden und wie?

## 3 SWOT-Analyse

Die Herausforderungen werden mittels einer **SWOT-Analyse** aus den Erkenntnissen der oben erwähnten Studien/Inputpapieren etc. herausgearbeitet und formuliert. Die Betrachtung der Herausforderungen im Tourismus erfolgt auf der Grundlage einer **internen und externen Sichtweise**, d.h. in einem ersten Schritt wird in einer internen Betrachtung auf Stärken und Schwächen im Schweizer Tourismus fokussiert. In einem zweiten Schritt werden dann in einer mehrheitlich externen Betrachtung Chancen und Risiken als Herausforderungen benannt. Dabei orientiert sich die Matrix der SWOT-Analyse an folgenden Leitfragen:

Abbildung 1: Leitfragen der SWOT-Analyse

<b>Interne Betrachtung</b>	<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Über welche Vorteile verfügt der Schweizer Tourismus gegenüber der Konkurrenz?</li> <li>• Was macht er besser als die anderen?</li> <li>• Über welche einzigartigen Ressourcen verfügt er?</li> <li>• Worin sehen andere seine Stärken?</li> <li>• Über welches Image verfügt der Schweizer Tourismus?</li> <li>• Welche Faktoren und Entwicklungen führten bisher zum Erfolg?</li> <li>• Was ist das Alleinstellungsmerkmal, das „schlagende Verkaufsargument“ bzw. welches sind einzigartige touristische Produkte/Angebote?</li> </ul>	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sollte im Schweizer Tourismus vermieden werden?</li> <li>• Worin sehen andere seine Schwächen?</li> <li>• Welche Faktoren bzw. Rahmenbedingungen und Strukturen führen zum Misserfolg?</li> </ul>
<b>Externe Betrachtung</b>	<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Chancen können für den CH-Tourismus entdeckt werden?</li> <li>• Welche Megatrends und Trends im Reiseverhalten fördern diese Chancen?</li> <li>• Welche Markt- und technologischen Entwicklungen beeinflussen den Schweizer Tourismus positiv?</li> <li>• Welche (gesetzlichen) Rahmenbedingungen fördern die touristische Entwicklung?</li> <li>• Welchen Einfluss haben gesellschaftliche Entwicklungen?</li> </ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Hindernisse bzw. Risiken stehen im Weg?</li> <li>• Was macht die Konkurrenz?</li> <li>• Wie verändern sich touristische Produkte und Angebote?</li> <li>• Welche Risiken ergeben sich aus den technologischen Entwicklungen für den Schweizer Tourismus?</li> <li>• Wie sieht es im Bereich Investitionen und Finanzierung im Schweizer Tourismus aus?</li> <li>• Welche weiteren Schwachstellen im Schweizer Tourismus stellen eine ernsthafte Herausforderung dar?</li> </ul>

Die **interne Betrachtung** diskutiert die aktuellen Stärken und Schwächen des Schweizer Tourismus aus einer Angebotsperspektive und anhand der geltenden Rahmenbedingungen. Dazu werden folgende **Oberkategorien** verwendet:

Abbildung 2: Elemente des touristischen Angebotes



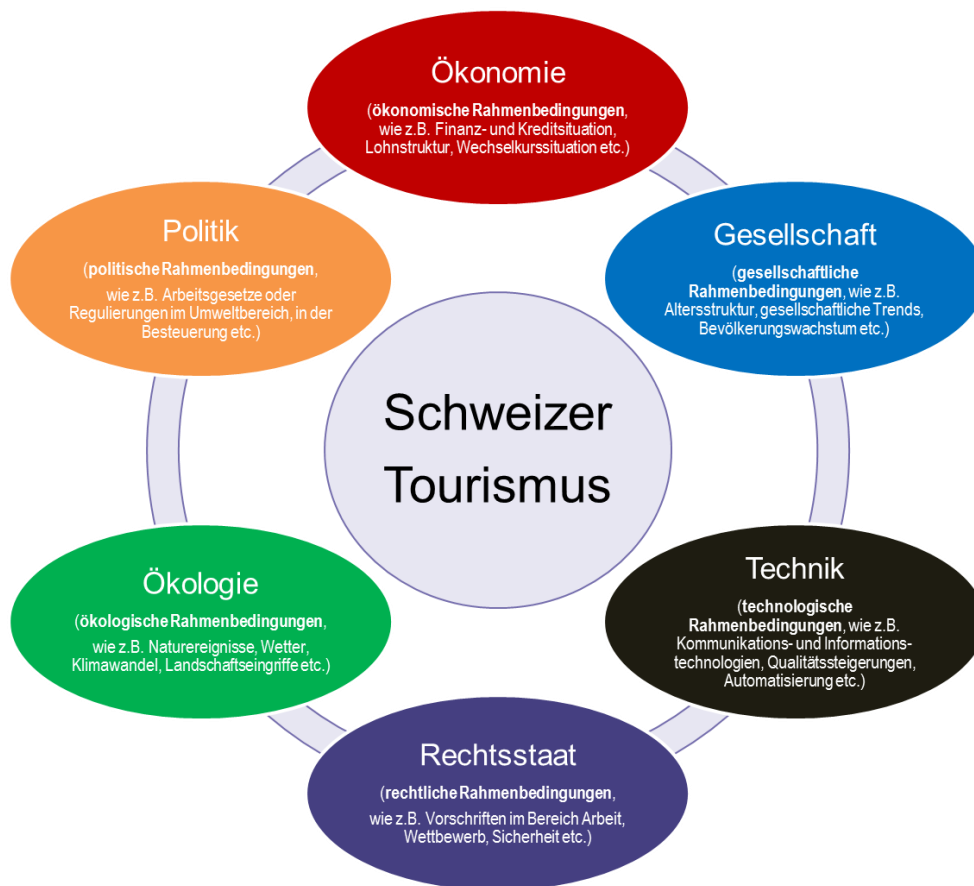
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller 2008

Die **externe Betrachtung** orientiert sich an den relevanten Veränderungen in den Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus. Dazu wird die sogenannte **PESTLE-Analyse**<sup>1</sup> als Strukturierungshilfe herangezogen (vgl. Abbildung

<sup>1</sup> Die PESTLE-Analyse ist eine Erweiterung der STEP- bzw. PEST-Analyse, welche rechtliche und ökologische Aspekte nicht berücksichtigt.

3). Dieser Analyseraster ist ein verbreitetes Instrument der strategischen Unternehmensanalyse zur Identifizierung und Strukturierung von externen Faktoren. Das Akronym PESTLE steht dabei für die verschiedenen Dimensionen (**p**olitical, **e**conomic, **s**ocial, **t**echnological, **l**egal, **e**nvironmental), aus welchen sich relevante externe Faktoren bzw. Rahmenbedingungen ergeben können.

Abbildung 3: Dimensionen der PESTLE-Analyse



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gerry et al. 2008

### 3.1 Stärken und Schwächen (interne Betrachtung)

Die zentralen Stärken und Schwächen des Schweizer Tourismus können wie folgt skizziert werden:

	Interne Betrachtung	
<b>Ursprüngliches Angebot</b>	<p><b>Natürliche Faktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intakte, imposante, vielfältige Landschaft (Stadt-Land, Seen, Berge etc.), Natur – UNESCO-Welterbestätten</li> <li>• Skigebiete: punktueller komparativer Vorteil dank Höhenlage (über 2'500 m.ü.M.) ggü. naher Konkurrenz.</li> </ul> <p><b>Allgemeine Faktoren des Tuns und Seins:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelebte Brauchtümer</li> <li>• Gelebte Sprachenvielfalt und daher sprachliche Flexibilität im Umgang mit Touristen</li> <li>• Grosses, modern ausgebautes Kulturangebot inkl. Infrastrukturen (Museen, Theater, etc.)</li> </ul> <p><b>Allgemeine Infrastrukturen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichbarkeit im Mittelland; gut ausgebautes Schienen- und Strassennetz</li> </ul>	<p><b>Natürliche Faktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul> <p><b>Allgemeine Faktoren des Tuns und Seins:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul> <p><b>Allgemeine Infrastrukturen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingeschränkte Erreichbarkeit im Alpenraum im Vergleich mit städtischen Tourismusdestinationen</li> </ul>

<p><b>Abgeleitetes Angebot</b></p>	<p><b>Touristische Infra- und Suprastruktur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinationsbildungsprozesse vielerorts im Gange</li> <li>• Vielfältiges Hotel- und Gastroangebot</li> <li>• Gut ausgebauten Angebot für Langsam-tourismus (Wander-, Bike- und Velowege)</li> <li>• Grosse und moderne Infrastrukturen für MICE-Tourismus (Kongresszentren) in Verbindung mit kurzen Wegen zu den ursprünglichen Angebotelementen</li> </ul> <p><b>Touristische Attraktionen und Events:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad einiger Top-Weltmarken wie Jungfrau, Zermatt, St. Moritz</li> <li>• Erfolgreiche Durchführung von Grossanlässen (EURO 08, Leichtathletik EM 2015, Ski WM St. Moritz 2017 etc.)</li> <li>• Erfolgreiche Durchführung wiederkehrender Events (Skiweltcup Adelboden, Lauberhorn, WEF, Jazz Festival Montreux etc.)</li> </ul>	<p><b>Touristische Infra- und Suprastruktur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrheitliche Kleinstrukturiertheit, fragmentierte Wertschöpfungsketten</li> <li>• Schwache Ertragskraft und hoher Verschuldungsgrad in der Hotellerie und bei den Bergbahnen</li> <li>• Überkapazitäten (bspw. bezüglich Transportkapazitäten bei den Seilbahnen im Winter)</li> <li>• Teilweise reduzierte Investitionstätigkeit und daher strukturell veraltete Skigebiete (zu fragmentiert) und zu viele Skigebiete in kritischer Höhenlage (bis 2'500 m.ü.M.)</li> <li>• Reduzierte Investitionstätigkeit bei vielen KMH</li> <li>• Viele Familienhotels mit Nachfolgeproblematik.</li> <li>• Viele kalte Betten in der Parahotellerie (v.a. Zweitwohnungen)</li> <li>• Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage: veraltete Betriebe, langsame Reaktion auf veränderte Anforderungen</li> <li>• Im Vergleich tendenziell hohe Preise, v.a. in den Bereichen Transport, Skitickets, Hotel- und Gastroangebote</li> </ul> <p><b>Touristische Attraktionen und Events:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu grosse Markenvielfalt / Brands</li> <li>• Angebot mit geringer Erlebnisdichte, kaum Buchbarkeit und langsamer Angebotswandel</li> <li>• Touristische Attraktionen / DL für einige Zielgruppen zunehmend als Luxusprodukt</li> </ul>
------------------------------------	---	---

<b>Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsbildung mit der Berufsvielfalt und der Durchlässigkeit zu den Hochschulen</li> <li>• Allgemeine, förderliche Bedingungen in der Schweiz: Geschäftsumfeld, Human Ressourcen, Arbeitsmarkt, Sicherheit, Gesundheit und Hygiene, „ICT Readiness“, Infrastrukturen, ökologische Nachhaltigkeit etc.</li> <li>• Hohes Innovationsmilieu in der Schweiz</li> <li>• Neue Regionalpolitik NRP und Innotour: gesprochene zweckgebundene Mittel für Projekte im Bereich Tourismus, Förderung innovativer Projekte</li> <li>• Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH): Förderung der Strategiefähigkeit in der Beherbergung</li> <li>• Mittels regionalen Tourismuskonzepten: Planungsinstrument auf regionaler Ebene vorhanden</li> <li>• Sicherheit und politische Stabilität</li> <li>• Schlanke nationale Tourismuspolitik, stark kantonal geprägte Tourismus- und Regionalpolitiken (direkt und daher hohe Effektivität)</li> <li>• Föderalistischer Gedanke führt zu regional angepasster Tourismuspolitik</li> <li>• Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse verteuern Kostensockel der Leistungsträger (bspw. Cassis de Dijon-Prinzip)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strenge Vorgaben zu Ladenöffnungszeiten</li> <li>• Hohes Lohnniveau bzw. hoher Anteil an Personalkosten als Kostentreiber</li> <li>• Zusammenarbeit und Synergienutzung mit anderen Branchen/Sektoren gesucht aber noch Verbesserungspotenzial</li> <li>• Neue Regionalpolitik NRP: schwache Kooperation/Koordination und daher nicht ausreichende Durchsetzungsfähigkeit bei anderen Akteuren bzw. in regionalen Gremien</li> <li>• Etliche Strategien auf verschiedenen Ebenen (oft öffentlich-politisch angestossen) vorhanden, jedoch schwach in der Umsetzung</li> <li>• Schwache Strategiefähigkeit bei kleinen, fragmentierten Organisationseinheiten im Tourismus ist wahrscheinlich (schwache Ressourcenbasis gegenüber grossen Herausforderungen)</li> <li>• Stark kantonal geprägte Tourismuspolitik (zu föderalistisch und daher nicht immer effizient und schlank, bspw. verschiedene Tourismusgesetze, Tourismusabgaben etc. auf Destinations- bzw. Kantonebene)</li> <li>• Wechselkursbedingte Verteuerung des touristischen Angebots mit gleichzeitiger hoher Attraktivität touristische DL im Ausland zu konsumieren (Einkaufstourismus)</li> </ul>
--------------------------	--	---

### **Zwischenfazit**

Die Stärken des Schweizer Tourismus liegen klar im **ursprünglichen Angebot**. Mit einer eindrucksvollen Naturkulisse und gelebten Traditionen hat der Schweizer Tourismus Potenzial, um im Bereich der Gegentrends (bspw. Regionalisierung) bei den Gästen zu punkten. **Schwächen** zeigen sich vor allem bei der touristischen **Infra- und Suprastruktur**. **Überkapazitäten, Investitionsstau** und **fehlende wirtschaftliche Aussichten** sind weitere Schwächen. Gerade im Bereich der **Attraktionen und Events** sind daneben im abgeleiteten Angebot auch Stärken zu erkennen, die **Potenzial** für Gästemehrwerte beinhalten. Die allgemeinen Rahmenbedingungen punkten bspw. mit einer dynamischen **Berufsbildung, politischer Stabilität und Sicherheit** oder einer regional angepassten Tourismuspolitik. Demgegenüber stehen bspw. eine starke Währung mit einem **hohen Lohn- und Preisniveau** sowie strengen Vorgaben zu Ladenöffnungszeiten. Stärken des Schweizer Tourismus in den drei Kategorien werde mit gewichtigen Schwächen ergänzt.



### 3.2 Chancen und Risiken (externe Betrachtung)

Unter Berücksichtigung der in Kap. 3.1 genannten Stärken und Schwächen sowie weiteren Erkenntnissen aus den anderen Inputpapieren und weiteren Studien (vgl. Kap. 1) können für den Schweizer Tourismus die folgenden Chancen und Gefahren aus Trends und Entwicklungen abgeleitet werden:

PESTEL-Dimension	Chancen	Trend/Veränderung	Risiken
Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktaustritt schwer überlebender Betriebe wird beschleunigt. Qualitätssteigerung für die Branche</li> </ul>	<b>Kreditvorgaben (Basel III) für Betriebe mit geringem Eigenkapital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionsstau wird akzentuiert</li> <li>Finanzierungslücke bei Betrieben wird grösser und fordert SGH</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departementsübergreifende Koordination erhöht eine direktere Wirksamkeit</li> </ul>	<b>Zunehmende Bedeutung der Koordination der indirekten Tourismuspolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politische Wege werden länger und komplizierter</li> <li>Roaming-Insel Schweiz als Qualitätsnachteil für ausländische Gäste</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternativen unterstützen im Bereich Bauwirtschaft-Tourismus</li> </ul>	<b>Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzentuierung des Strukturwandels benötigt Abfederung</li> <li>Schwächung der gesamten Regionalwirtschaft</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Natürliches Angebotspotenzial wird auch für die nächste Generation sichergestellt</li> </ul>	<b>Regulierung (bspw. für Konzessionen, Bewilligungen etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notwendige Investitionsprojekte werden verhindert/verlangsamt</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anreiz zur Attraktivierung des touristischen Arbeitsmarktes, um Inländer zu gewinnen; neue Arbeitsmodelle aufgrund Digitalisierung (bspw. crowdsourcing)</li> </ul>	<b>Umsetzung der Zuwanderungsinitiative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzentuierter Fachkräftemangel</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umlenkung der Gästeströme in die CH aufgrund Bedrohung in anderen Ländern</li> <li>Schweiz als Vorreiterin bei anderen Sicherheitsbereichen (bspw. Naturgefahren; Mobilität)</li> </ul>	<b>Stabilität und Sicherheit im Zeitalter des Terrorismus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermeiden von Reisen, da Gäste die Bedrohungslage nicht einschätzen können (bspw. Fernmärkte)</li> </ul>
			<b>Wechselkurs- und Preisentwicklung</b>
Ökonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Servicequalität mit hohem Qualitätslevel in Topbetrieben und -destinationen</li> </ul>	<b>Qualitätsorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Servicequalität und dadurch mangelndes Qualitätsverständnis in gewisse Betrieben und Destinationen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzial zum Ausbau von Ganzjahresangeboten in gewissen Regionen</li> <li>• Grössere Tourismusunabhängigkeit aufgrund Förderung sozialer Innovationen</li> </ul>	<p><b>Regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Tourismusabhängigkeit in peripheren Tourismusdestinationen – Gefahr der Monokultur</li> <li>• Unter Umständen Strukturerehaltung statt –bereinigung (bspw. öff. Gelder für Bergbahnen)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme der ausländischen Investitionstätigkeiten bei touristischen Leistungsträgern (Attraktivität ist hoch, Schweiz als sicherer Hafen für Anlagen)</li> <li>• Ausgewogener Gästemix bezüglich Segmenten bzw. bezüglich Herkunft, v.a. Schweizer Touristen als sicherer Wert bzw. als wichtigste Gästegruppe (auch im Hinblick auf den demografischen Wandel)</li> </ul>	<p><b>Wirtschaftliche Entwicklungstendenzen im Ausland (Eurokrise etc.) und politische Instabilitäten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit von ausländischen (Gross-)Investoren steigt durch Investitionsstau bei vielen kleinen und mittleren Betrieben (v.a. Hotellerie und Bergbahnen)</li> <li>• Grosse Bedeutung von Gästen aus dem EURO-Raum, die jedoch eine Nachfrageabschwächung (in absoluten Zahlen) aufzeigen</li> <li>• Kompensation aus den Fernmärkten erfordert interkulturelle Kompetenz und unterstützt die nachhaltige Entwicklung kaum (negative Ökobilanz)</li> </ul>
		<p><b>Nachfolgeregelungen bei Familienhotels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftlich fitten Betrieben fehlen die Eigentümer und Gastgeber</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überbetriebliche/überorganisationale Lösungen in Geschäftsmodelle einbeziehen (Kooperation/Integration)</li> </ul>	<p><b>Strukturwandel/Survival of the fittest durch stärkere Konkurrenzsituation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung und Beschleunigung des üblichen Strukturwandels</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsreformen, um attraktive Berufe für neue Entwicklungen zu schaffen</li> <li>• Synergien mit anderen Branchen nutzen (bspw. IT-Know-how)</li> </ul>	<p><b>Hohe Moverquote zwischen Bildungs- und Arbeitsmarkt sowie hin zu anderen Branchen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkräftemangel trotz vielen ausgebildeten Fachkräften</li> <li>• Attraktivität des touristischen Arbeitsmarktes sinkt weiter</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit und Synergienutzung mit anderen Branchen/Sektoren ausbaubar</li> </ul>	<p><b>Unabhängigkeitsstreben und „Abschottung“ in der Branche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skepsis bezüglich Kooperationen weiterhin vorhanden und durch wirtschaftlichen Druck verstärkt</li> </ul>
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsförderung im Bereich soziale Innovationen zur Steigerung der Resilienz</li> </ul>	<p><b>Innovationsbegriff entwickelt sich umfassend und weniger wachstumsgetrieben</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alpine Gebiete lassen sich nicht auf das Umdenken des Innovationsprozesses ein und verlieren weiter Anschluss</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternative Geschäftsmodelle üben Innovationsdruck auf traditionelle Geschäftsmodelle aus - Innovationstreiber</li> </ul>	<p><b>Sharing Economy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfrager werden zu Anbietern (Peer-to-Peer) mit anderen Zielen und Geschäftsmodellen</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Geschäftsmodelle konkurrieren mit traditionellen Geschäftsmodellen - Abwehrhaltung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend im Reiseverhalten mit entsprechenden Angeboten ausnutzen (z.B. „Erlebnis-Tourismus“, Co-Creation) und höhere Zahlungsbereitschaft abschöpfen</li> </ul>	<b>Bedeutung des Erlebniswertes touristischer Angebote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen der Gäste können in dieser Hinsicht mit dem bestehenden Angebot nicht erfüllt werden</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweiz als attraktive Touring- und Kurzreisedestination für Europäer und Schweizer stärken</li> </ul>	<b>Mobilitätsbereitschaft, Kurzfristigkeit der Reiseentscheidung und Verkürzung der Aufenthaltsdauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Auslastungsschwankungen (bspw. aufgrund Wettervorhersage); zunehmender Tages- und Kurzaufenthaltstourismus</li> <li>• Zunehmende Mobilität belastet den Ressourcenbedarf und steht im Widerspruch zur nachhaltigen Entwicklung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit regionalen Angeboten einen USP entwickeln. Eigenheit als Verkaufsargument</li> </ul>	<b>Globalisierung vs. Regionalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigender internationaler Wettbewerb unter den Reisezielen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzial für neue Gästesegmente</li> <li>• Downaging bietet Potenzial aber erfordert auch viel, v.a. im Bereich Infrastruktur</li> </ul>	<b>Demografischer Wandel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung des Gästemix an den Polen: stellt hohe Anforderungen an das Angebot und die Mitarbeitenden</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisierte und personalisierte Dienstleistungen bedeuten touristisches Potenzial</li> <li>• Bedürfnis nach Ausgleich im Grünen</li> <li>• Alpine Gebiete für Co-Workspaces</li> </ul>	<b>Wertewandel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multioptionalität führt zu Austauschbarkeit und kurzfristiger Nachfrage</li> </ul>
Technik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisches Potenzial für Kooperationen – grössere Einheiten: Synergien nutzen für vollständiges und online buchbares Gesamtangebot (Kosten senken, Prozesse verschlanken, Steigerung der Attraktivität des Angebotes, Data Sharing)</li> <li>• Durch hohe Verfügbarkeit von Informationen zu Gästepreferenzen (Online-Bewertungen) mehr Potenzial von den Gästebedürfnissen und weniger vom Angebot her Produkte zu entwickeln</li> <li>• Produktivitätsoffensive möglich</li> </ul>	<b>Digitalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Intermediäre gewinnen an Markt-macht und erheben Anspruch auf Marge</li> <li>• Marketingverständnis verändert sich innert kurzer Frist stark</li> <li>• Veränderungen im Arbeitsmarkt betreffend der notwendigen Kompetenzen</li> <li>• Informationsasymmetrie zwischen Gästen und Anbietern wird verringert und kann sich auf die Preisgestaltung auswirken</li> <li>• Kleinstrukturiertheit stellt Wettbewerbsnachteil mit gleichzeitig zunehmender Komplexität der Digitalisierung dar</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmented und virtual Reality ergänzen das touristische Produkt und bieten Innovationspotenzial</li> <li>• Digitale Sprachassistenten erleichtern die Kommunikation mit den Gästen</li> <li>• Internet der Dinge und künstliche Intelligenz stellen Produktivitätssteigerungspotenzial im Backoffice-Bereich dar</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungen/Veränderungen in der Wertschöpfungskette: andere Branchen drängen aufgrund Digitalisierung auf den Markt</li> <li>• Gefahr in der „digitalen Welt“ von der internationalen Konkurrenz abgehängt zu werden</li> <li>• Hybride Branchenzugehörigkeiten lassen gängige Branchenstrukturen verschwimmen. Wirtschaftsstruktur verändert sich über die Zeit schneller</li> </ul>
Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbreiterung und Stärkung nachhaltiger Angebote bei allen Leistungsträgern und in allen Teilen der Dienstleistungskette</li> <li>• Vorreiterrolle für andere Branchen/Sektoren übernehmen: Kompensationsmöglichkeiten, energieeffiziente (Winter-)Destinationen, verstärkte Kooperationen mit ÖV-Anbietern, Sensibilisierung der Nachfrage</li> <li>• CSR-Potenzial nutzen, bspw. mit branchenübergreifenden Projekten, Kooperationen, um auch Quick-wins zu erzielen</li> </ul>	<b>Sensibilisierung für Nachhaltigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte/Angebote kaum gegeben</li> <li>• Umweltbewusstsein höher als Umwelthandeln</li> <li>• Rebound-Effekt: touristisches Wachstum überflügelt Effizienzmassnahmen im Bereich Energie und CO<sub>2</sub>-Ausstoss</li> </ul>
Rechtsstaat		<b>Sicherheitsrisiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa-Regimes für Nicht-Schengen-Bürger erschweren das Reisen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes Vertrauen in die Schweiz bezgl. Demokratie (politische Prozesse) und Sicherheit</li> </ul>	<b>Vertrauen in Institutionen und Compliance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Schwarzgeld bei touristischen DL verliert an Relevanz</li> <li>• Höhere Anforderungen an Prozess- und Interessenoffenlegung an die alpinen Gebiete</li> </ul>

**Zwischenfazit**

Im **Politikbereich** stellen strengere Regulierung, erhöhte Sicherheitsanforderungen sowie die starke Währung und die Preisentwicklung zentrale Trends und Veränderungen dar und bedeuten für den Schweizer Tourismus Chance und Risiko zugleich.

Im **Ökonomiebereich** sind die erstarkte Bedeutung des Tourismus für die Regionalwirtschaft, die wirtschaftlichen Entwicklungen in den Nahmärkten und deren Konsequenzen auf die Nachfrage, der Fachkräftemangel auf Mitarbeitende wie Führungskräfte/Gastgeber sowie gestärktes Unabhängigkeitsstreben starke Treiber für zukünftige Chancen und Risiken.

**Gesellschaftlich** stellen die Veränderung des Innovationsbegriffes, die Sharing Economy, die gesteigerte Erlebnisorientierung, die Mobilitätsbereitschaft, der demografische Wandel sowie der Wertwandel zentrale Treiber dar.

Im **technologischen** Bereich fordert vor allem die veränderte Distribution und Preisgestaltung die Branche stark und wird als Risiko eingeschätzt. Daneben bedeutet die Digitalisierung auch etliches Innovationspotenzial für das gesamte Tourismusnetzwerk.

Im **ökologischen** Bereich bereitet die zunehmende Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsthemen auf Angebots- und Nachfrageseite Chancen, den Tourismus als Vorreiter zu positionieren. Grösstes Risiko besteht aufgrund des starken Wachstums im Tourismus beim Rebound-Effekt.

Im Bereich des **Rechtsstaates** sind die Zunahme der Sicherheitsrisiken sowie das verstärkte Compliance-Bedürfnis starke mit Risiken behaftete Treiber.

#### 4 Zentrale Herausforderungen für den Schweizer Tourismus

Basierend auf dieser SWOT-Analyse lassen sich folgende zentrale Herausforderungen für den Schweizer Tourismus ableiten. Dabei zeigen sie zum einen Gaps zwischen verschiedenen Entwicklungen oder Bereichen oder aber sie zeigen einen Wandel im Laufe der Zeit auf:

- *Gap zwischen Globalisierung und Glokalisierung:* Kaum ein Land nimmt nicht am touristischen Weltgeschehen teil. Als **Devisenbringer** ist der Tourismus in vielen Ländern und Regionen ein Hoffnungsträger geworden. Gerade in solchen Situationen wirkt der Tourismus weiterhin als **Integrator** von meist schwach entwickelten Regionen in die Weltwirtschaft. Daher ist die Konkurrenz für den Schweizer Tourismus längst nicht mehr die Destination im Nachbarland, sondern andere Kontinente und Destinationen, die immer erfolgreicher am Wachstumsmarkt Tourismus partizipieren. Der jährliche UNWTO World Tourism Barometer verdeutlicht diesen Sachverhalt.
- *Demografischer Wandel – Konzentration an den Alterspolen:* Die **veränderte Altersentwicklung** in der westlichen Gesellschaft stellt den Tourismus vor grosse Herausforderungen hinsichtlich der **Angebotsgestaltung, der Bedürfnisse und der Qualitätserwartungen**. Dies bietet zugleich Chancen für den **Ganzjahrestourismus** aufgrund veränderter Zeitfenster der Nachfrage. Demgegenüber drängen viele junge Reisende aus dem Osten auf den Reisemarkt, deren Bedürfnisse ebenfalls mit entsprechenden Angeboten befriedigt werden sollten.
- *Wertewandel:* Individualisierung, Multi-Biografien oder die Neo-Ökologie verändern die Reisebedürfnisse und Erwartungen an die touristische Dienstleistung. **Homogene Gästegruppen** werden eher zu einer **Seltenheit**. Vielmehr wird eine **differenzierte und personalisierte Produktgestaltung** von den touristischen Leistungsträgern gewünscht und erwartet.
- *Klimawandel:* Mit der fortschreitenden Klimaänderung steht vor allem der **wertschöpfungsstarke Wintertourismus** vor grossen Herausforderungen.

gen. Steigende Produktionskosten stehen einer **sinkenden Zahlungsbereitschaft** sowie einer **schrumpfenden Nachfrage** auf Grund des Wertewandels gegenüber. Im Sommer bieten sich nach wie vor Chancen, die **Sommerfrische in den Bergen** und die **Mediterranisierung** in Seenlagen touristisch zu nutzen und auszubauen.

- *Wandel im Gästemix:* Akzentuiert durch die Finanz- und Wirtschaftskrise fielen in den vergangenen Jahren ein beträchtlicher Teil der Nahmarkt-gäste des Schweizer Tourismus weg und hinterliessen vor allem in den alpinen Destinationen **kaum kompensierbare Lücken**. Auf der Suche nach Kompensation und weiterem Wachstum erhielten die **Fernmärkte als neue Wachstumstreiber** grössere Bedeutung. Die Konsequenzen aus dieser Entwicklung liegen im immer grösser werdenden Entwicklungs-Splitt zwischen städtischen und alpinen Gebieten, der geforderten interkulturellen Kompetenz im Umgang mit den Gästen aus diesen neuen Märkten sowie in der **verschlechterten Ressourceneffizienz** pro Logiernacht.
- *Wandel im Marketing im Zeitalter der Digitalisierung:* Mit der Digitalisierung werden die Leistungsträger bei der **Distributions- und Preisfunktion im Marketing stark gefordert**. Mit grossen Intermediären stehen dem klein strukturierten Schweizer Tourismus professionelle Gegenspieler gegenüber. Dies kann grosse Auswirkungen auf die Margen und Rentabilität der touristischen Leistungsträger zur Folge haben und erfordert geschickte Strategien, resp. auch eine **erhöhte Strategiefähigkeit** der touristischen Stakeholder. Im Gegenzug bietet die Digitalisierung für die anderen Bereiche wie **Produktgestaltung oder Promotion** viele Chancen vor allem im Innovationsbereich, von denen auch kleine Betriebe oder Kooperationen profitieren können.
- *Gap zwischen regionalwirtschaftlicher Bedeutung und volkswirtschaftlicher Bedeutung des Tourismus:* Aufgrund des Darbens anderer Branchen (bspw. Landwirtschaft, Energiesektor, etc.) wird der Tourismus in vielen Regionen noch zentraler. Dadurch steigen die **Erwartungen** an seine **regionalwirtschaftliche Bedeutung**. Demgegenüber steht eine kontinuierlich **sinkende Bedeutung im nationalen Kontext** aufgrund des viel stärkeren Produktivitätsgewinns in anderen Branchen. Auch das politische Argument als Exportbranche wird mit der neusten Entwicklung der Fremdenverkehrsbilanz stark geschwächt.
- *Mobilitätswandel:* Mobilität ist **zentraler Lebensbestandteil** einer grossen Bevölkerungsgruppe und stark zunehmend. Angebote wie die Grand Tour versuchen, dieses Bedürfnis in touristische Produkte zu verpacken. Konsequenz daraus ist eine **gesteigerte Anforderung an die Spitzenverkehrszeiten** auf Strasse und Schiene, die in Zukunft national wie auch regional resp. auf Destinationsebene zu grossen Herausforderungen führen wird. Hier verfügen städtische Destinationen oft über Vorteile, da die Verkehrsberuhigung in urbanen Gebieten weit fortgeschrittener ist als in alpinen Gebieten. Aus der **Kombination von Mobilitätsformen** (Schiene und bspw. E-Bike) ergeben sich neue Möglichkeiten im touristischen Sinn, jedoch steigen die Anforderungen an die zu bereitstellende Infrastruktur.



Im Bereich des Flugverkehrs akzentuieren die **günstigen Flugpreise die Konkurrenzsituation** zu Ungunsten der Fremdenverkehrsbilanz des Schweizer Tourismus.

- *Gap zwischen traditioneller Hotellerie und hybrider Beherbergung:* Das Rückgrad der Schweizer Hotellerie im alpinen Bereich bilden die kleinen und mittleren Hotels (KMH). Nebst einer stark saisonal schwankenden und teilweise auch schrumpfenden Nachfrage stehen diese vor grossem **Investitionsbedarf** und einem **Nachfolgedruck**. In urbanen Gebieten muss sich die Hotellerie vor allem mit der **aufkommenden Sharing Economy** und damit mit neuer Konkurrenz auseinandersetzen. Zusätzlich stehen ungleich lange Spiesse im rechtlichen Bereich zur Diskussion. Durch das Zweitwohnungsgesetz haben die hybriden Beherbergungsformen wie Ressorts an Bedeutung gewonnen und prägen unter dem Begriff der **«strukturierten Beherbergungsformen»** die neuen Entwicklungsdimensionen in den ländlichen, alpinen Diskussionen. Dabei stellen sich für das gesamte Tourismussystem Fragen im Umgang mit sinnvollen und tragfähigen Entwicklungen und bei der Umnutzung von alten Hotels und Wohnungen.
- *Gap zwischen Bildungs- und Arbeitsmarkt:* Für einen **qualitätsorientierten Tourismus** (und dieser stellt wohl die einzige Wettbewerbsstrategie nebst der Nische dar) sind **hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeitende** und **Führungskräfte** im gesamten Gastgewerbe zentral. Durch eine hohe Moverquote zwischen Bildungs- und Arbeitsmarkt verliert der Schweizer Tourismus stark an Potenzial und muss diese Lücke mehrheitlich durch unqualifizierte, oft auch ausländische Mitarbeitende schliessen. Die **Schere** bezüglich der **Anforderungen im Betrieb** im Umgang mit den Gästen und den **vorhandenen Kompetenzen** der Mitarbeitenden wird zukünftig grösser, wenn nicht entsprechende neue/veränderte Berufe geschaffen/angepasst sowie Synergien mit anderen Bereichen/Sektoren, bspw. im Bereich IT, genutzt werden. Ebenfalls sind **neue Arbeitsmodelle** gefordert, die bspw. mehr Arbeitsmobilität ermöglichen.
- *Gap zwischen Ausbau und Rückbau im Bereich Bergbahnen:* Den Auswirkungen der Klimaveränderung, des Wertewandels und des veränderten Gästemix stehen aus Sicht der Bergbahnen die **gesteigerten Produktivitätskosten** mit einer **sinkenden Zahlungsbereitschaft** und einer **schrumpfenden Nachfragentwicklung** gegenüber. Zusammen mit den notwendigen Investitionen drückt dies stark auf die **Markfähigkeit** vieler Betriebe. Da die Bahnen oft regional systemrelevant sind, unterstützen viele Gemeinden und Kantone die finanzielle Rettung der Bahnen, solange es ihr Finanzhaushalt erlaubt. Viele Regionen/Destinationen können sich eine touristische Entwicklung ohne Bergbahnen und damit einen weniger intensiven Wintertourismus nicht vorstellen und investieren trotz kaum positiven Erfolgsaussichten. Damit wird der **Strukturwandel** der Bahnen **verzögert** und eine Entwicklungsänderung der Region/Destination hinausgezögert.
- *Wandel im Bereich Ferien- und Zweitwohnungen:* Mit dem neuen Gesetz basierend auf der **Annahme der Zweitwohnungsinitiative** stellen sich

Fragen bezüglich der Belegung von kalten Betten in warme Betten inkl. der verstärkten Wertschöpfungswirkung, der steuerlichen Beteiligung der Zweitwohnungsbesitzer am touristischen Angebot oder der Renovierungen des alten Zweitwohnungsparks in der Schweiz resp. allfälliger Umnutzungen. Aufgrund der aktuell sinkenden Kaufpreise stellt sich auch die Frage, inwieweit Zweitwohnungen in Zukunft den Reisebedürfnissen der neuen Generationen entsprechen bzw. ob weiterhin ein **Bedürfnis nach einem stationären Zweitwohnsitz** besteht.

- *Gap zwischen tatsächlichem und gewünschtem Erscheinungsbild der Destinationen und der Strukturen:* Im urbanen Bereich sind überall Bestrebungen zur **Attraktivierung der Städte** mit Grünflächen, Verkehrsberuhigung, städtebaulichen Massnahmen etc. im Gange. Daneben sind gelöste Verkehrsprobleme in alpinen Destinationen und eine Aufwertung der Dorfkerne eher eine Seltenheit (bspw. Gstaad-Saanen), obwohl sich die Gäste diese mehrheitlich aus ihrem Wohnumfeld gewohnt sind. Nebst einem intakten und attraktiven Naturpotenzial ist auch ein attraktives Dorfbild mit abgeleitetem touristischen Angebot (bspw. Hotelleriebauten) gefordert. In vielen Orten ist zudem der **Destinationsbildungsprozess** in den vergangenen Jahren mit vielerorts positiven Resultaten vorangetrieben worden. Oftmals werden die geschaffenen Strukturen jedoch bei Führungswechseln wieder instabiler bzw. werden erneut umgebaut. Daher wird es auch in Zukunft eine Herausforderung bleiben, die optimale Struktur gemäss den vorherrschenden Prozessen zu gestalten. Dies da der Tourismus und damit die DMO-Diskussion mehrheitlich eine **raumbezogene** und damit auch **politikrelevante Diskussion** bleiben wird.
- *Wandel des Vertrauens in (politische) Institutionen:* Das **abnehmende Vertrauen in Institutionen** als traditionelle Quelle der Autorität verändert deren Rolle in gesellschaftlichen Systemen. Dadurch erfolgt ein Übergang hin zu **offenen und globalen Systemen**, was die Verantwortlichkeit und das Bewusstsein zur Bekämpfung von Korruption fördert. Neue Bereiche der Sicherheit, bspw. Cyber-Sicherheit, gewinnen an Bedeutung. Für die Schweiz kann die **Stabilität und Sicherheit** innerhalb des Landes bei gleichzeitig stattfindenden Bedrohungen in anderen Ländern eine Chance zur Umlenkung von Gästeströmen darstellen. Das Sicherheitsbedürfnis wird sich mit zunehmender politischer Instabilität und weiteren Terroranschlägen stetig steigern. Dies wirkt sich auch auf **andere Sicherheitsbereiche** aus, in welchen die Schweiz diesbezüglich durchaus Vorreiterin sein kann (bspw. Naturgefahren, Mobilität).



## 5 Unterstützung der momentanen Tourismuspolitik zur Bewältigung der Herausforderungen und weitere Akteure

Aus den Trends und weiteren Entwicklungen für die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken diskutiert. Darauf aufbauend wurden die Herausforderungen für den Schweizer Tourismus abgeleitet. Der Frage, welche Rolle die Tourismuspolitik spielt bzw. spielen sollte wird nun noch in diesem Abschnitt nachgegangen. In der Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz (SECO 2010) wurden grundlegende Strategien und Handlungsfelder für die Tourismuspolitik ab 2012 formuliert. Für die Phase von 2016-2019 wurde ein Umsetzungsprogramm formuliert (SECO 2016). In der folgenden Tabelle werden die **grundlegenden Handlungsfelder (HF)** der nationalen Schweizer Tourismuspolitik analysiert auf ihren Beitrag zur Bewältigung der skizzierten Herausforderungen. Die Beiträge werden nach Art des Eingriffes (Gebote/Verbote, Anreizsysteme, Freiwilligkeit) und aktiver Beteiligung der Akteure bzw. passivem Konsum eingestuft (*kursiv*) bewertet.

Abbildung 4: Unterstützung Tourismuspolitik und weitere Akteure

Einflüsse der nationalen Tourismuspolitik und Potentiale			
	Beitrag Tourismuspolitik	Manko Tourismuspolitik	Weitere Akteure
<b>Verbesserung der Rahmenbedingungen</b> – Strategie 1: Strategisches Issue Management betreiben			
1: Grundlagen der Tourismuspolitik	Mittels Wissensgrundlagen leistet die Tourismuspolitik einen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen wie Globalisierung, demografischer Wandel und Wertewandel (Freiwilligkeit und passiver Konsum), rechtliche Veränderungen (Zweitwohnungsgesetz) und Digitalisierung. ( <i>Freiwilligkeit und indirekte Handlungsmöglichkeiten</i> )	Die Massnahmen resp. der Output schärfen das Bewusstsein, fordern aber zu keinen unmittelbaren Handlungen der touristische Akteure auf	Andere Bundesämter/-stellen; Tourismusverbände
2: Internationale Zusammenarbeit	Zusammenarbeit und Mitarbeit in internationalen Gremien fördert Informationsfluss für die neusten globalen Erkenntnisse und Entwicklungen ( <i>Freiwilligkeit und indirekte Handlungsmöglichkeiten</i> )	Die Erkenntnisse resp. der Output schärfen das Bewusstsein, fordern aber zu keinen unmittelbaren Handlungen der touristische Akteure auf	Mitarbeit nationaler Verbände im internationalen Kontext; internationale Konferenzen und Tagungen mit globalen Themen
<b>Verbesserung der Rahmenbedingungen</b> – Strategie 2: Querschnittsaufgaben verstärken			
3: Einbettung in die Standort- und die Wirtschaftspolitik	Unterstützung/Förderung von Innovationen und touristisch nachhaltigen Entwicklungen mit Programmen wie Innotour und NRP ist zentral. Herausforderungen wie die Bergbahnen (regionalwirtschaftliche Bedeutung)	Partikularinteressen stehen oft über sachpolitischen Argumenten = Gefahr von Fehlentwicklungen, bspw. Strukturhaltung statt Strukturwandel; lange Wege im politischen Prozess; asymmetrischer Informationsfluss.	(Tourismus-)Politiker, Kantone (NRP), touristische Leistungsträger, Akteure der Verbandspolitik

	oder das Erscheinungsbild können damit angegangen werden. Zudem können Tourismus Anliegen wie die Umsetzung der Zuwanderungsinitiative etc. eingebracht werden ( <i>Gebote und indirekte Beeinflussungsmöglichkeiten</i> )		
4: Koordination und Kooperation in der Bundespolitik	Der Tourismus wird von vielen Sektoralpolitiken als indirekte Tourismuspolitik tangiert und beeinflusst (bspw. Ferien- und Zweitwohnungsbereich, Klimawandel, Arbeits- und Bildungsmarkt, Mobilität). Daher sind Zusammenarbeit/Nutzung von Synergien und Informationsfluss zentral ( <i>Gebote und indirekte Beeinflussungsmöglichkeiten</i> )	Partikularinteressen, lange Wege im politischen Prozess und asymmetrischer Informationsfluss bzw. andere Handlungsansätze und Prioritäten können Zusammenarbeit hemmen	Akteure in den anderen Sektoralbereichen
<b>Tourismus-Standortförderung – Strategie 3: Attraktivität des touristischen Angebots stärken</b>			
5: Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Schweizer Tourismus (Innotour)	Mit Innotour setzt die Tourismuspolitik top-down Anreize für touristische Leistungsträger, bottom-up nachhaltige, innovative Projekte zu lancieren. Meilensteine als Plattform gibt dem Förderprogramm Sichtbarkeit ( <i>Anreiz und aktive Handlungsmöglichkeiten</i> )	Kriterienkatalog beinhaltet die Gefahr nicht allen Projekten gerecht zu werden bzw. kann zu Gleichförmigkeit der Projekte führen. Projekte in bestimmten Teilbereichen (bspw. Digitalisierung oder nachhaltiger Entwicklung) könnten mit ergänzenden/differenzierten Kriterien adäquater beurteilt werden. Bescheidene Leuchtturmprojekte verdeutlichen die Innovationschwäche, die auch mit Innotour nur begrenzt behoben werden kann	Unternehmer, touristische Leistungsträger, Verbände, Hochschulen, Berater, Kooperationen
6: Förderung der Beherbergungswirtschaft	Mit den Instrumenten der SGH kann die investitionschwache aber innovative Hotellerie gefördert und unterstützt werden. Damit kann der Entwicklung in der Hotellerie Rechnung getragen werden ( <i>Anreiz und aktive Handlungsmöglichkeiten</i> )	Zu viele und strenge Vorgaben für kleinere, smartere Projekte (?) – Ohne Innovations- und Unternehmergeist kann die SGH nicht wirken	Hotels, Banken (Basel III), Verbände, Kooperationen
<b>Tourismus-Standortförderung – Strategie 4: Marktauftritt des Tourismuslandes Schweiz stärken</b>			
7: Touristische Landeswerbung (Schweiz Tourismus ST)	Mit ST können sich touristische Leistungsträger mit (Themen-) Strategien vermarkten lassen. Dabei kann auf Digitalisierung,	Das Geld fließt schwerpunktmässig in Marketing und Verkauf. Eine Veränderung des Aufgabenportfolios (bspw. vermehrter	Touristische Leistungsträger, Destinationen, DMOs

	Wertewandel, Wandel im Gästemix reagiert werden. In der Tendenz werden eher starke Akteure gestärkt ( <i>Freiwilligkeit und aktive Handlungsmöglichkeiten</i> )	Schwerpunkt auf Angebotsgestaltung und –entwicklung) ist zu diskutieren	
8: Koordination und Kooperation in der Standortpromotion des Bundes	Es werden bspw. Sportgrossveranstaltungen und Kandidaturen (bspw. Sion 2026) unterstützt und gefördert ( <i>Freiwilligkeit und aktive Handlungsmöglichkeiten</i> )	Die geplanten Marketingbestrebungen zur Synergienutzung Tourismus mit bspw. Landwirtschaft bisher wenig greifbar; eher Einzelinitiativen in den Regionen. Synergien Grossveranstaltungen/Olympiakandidatur erfordert hohe Koordination, Zeitplan dürfte zeitlich ambitiös sein	Touristische Leistungsträger, Agrarsektor, Energie, Bildungs- und Gesundheitsbranchen, Sportverbände

Quelle: eigene Darstellung

### Zwischenfazit

Die nationale Tourismuspolitik stellt viele **Informationen, Grundlagen und Fördergefässe** für die touristischen Leistungsträger, für Verbände und andere Akteure bereit. Oftmals steht sie aber auch **in Abhängigkeit mit anderen Sektoralpolitiken** bzw. kann **Einfluss** auf diese nehmen. Daher überwiegen nicht selten **Partikularinteressen** einzelner Akteure (bspw. Verbände), so dass die tourismuspolitischen **Bestrebungen zu langwierig** sind, **statt Strukturwandel** **Strukturerhaltung** gefördert wird oder aus Sicht der Basis das Bewusstsein zwar geschärft wird, aber eine **zu geringe Handlungsorientierung** (oft passive Beteiligung der Akteure) besteht.

In der vergangenen Periode der Wachstumsstrategie konnten vor allem in Strategie 3 bei der Tourismusstandortförderung **mit Anreizen** viele innovative und nachhaltige Tourismusprojekte gefördert und entwickelt werden, welche national oder gar international zu touristischen Leuchttürmen mit Vorbildcharakter geworden sind.

Insbesondere in der Strategie 3 «Attraktivität des touristischen Angebots stärken» und teilweise bei Handlungsfeld 7 «Touristische Landeswerbung (ST)» sind die touristischen Leistungsträger und Verbände in einer **aktiven Rolle gefordert**, indem sie das gesetzte Anreizsystem oder Dienstleistungen **freiwillig nutzen**, um von Programmen und Fördergeldern der nationalen Tourismuspolitik zu profitieren. Im Bereich der «Verbesserung der Rahmenbedingungen» können die Akteure im föderalistischen System auch **Einfluss in anderen sektoralpolitischen Bestrebungen** nehmen, mit dem Risiko, dass sich teilweise (Gesetzes-) Prozesse verlangsamen oder Partikularinteressen über den sachlichen Inhalt gestellt werden. Freiwilligkeit und eher passive Beteiligung der Akteure kennzeichnen diesen Bereich.

Insgesamt stehen für alle in Kapitel 4 genannten Herausforderungen **tourismuspolitische Instrumente und Strategien** zur Verfügung.

## 6 Zusammenfassung und Fazit

Die **Stärken des Schweizer Tourismus** werden auch in Zukunft im ursprünglichen Angebot der verschiedenen Regionen liegen. Mit imposanten, variantenreichen **Naturkulissen** und gelebten **Traditionen** hat der Schweizer Tourismus Potenzial, im Bereich der Gegentrends (bspw. Regionalisierung) einen **breiten Gästemix** anzusprechen. Mit der Schaffung **wiederkehrender Events** und anderen **regionaltypischen Attraktionen** konnten in der Vergangenheit wichtige Leuchttürme aufgebaut werden. Die vergangene Entwicklung bringt vor allem **Schwächen** im Bereich der **touristischen Infra- und Suprastruktur** hervor, welche oftmals mit einem **Investitionsstau** und **mangelnder Innovationskraft** sowie geschaffenen Überkapazitäten einhergehen. Die allgemeinen Rahmenbedingungen punkten bspw. mit einer **dynamischen Berufsbildung**, **politischer Stabilität und Sicherheit** oder einer **regional angepassten Tourismuspolitik**. Demgegenüber stehen bspw. eine **starke Währung mit einem hohen Lohn- und Preisniveau** sowie strengen Vorgaben zu Ladenöffnungszeiten.

Im Politikbereich stellen **strengere Regulierungen**, **erhöhte Sicherheitsanforderungen** sowie starke **Währungs- und Preisentwicklungen** zentrale Trends und Veränderungen dar und bedeuten für den Schweizer Tourismus Chance und Risiko zugleich.

Die **ökonomischen Chancen und Risiken** liegen insbesondere im **Strukturwandel**. Es gilt, eine hohe **Servicequalität** sicherzustellen, sinnvoll **Kooperationen** einzugehen, das **Angebot authentisch** weiterzuentwickeln und so einen **ausgewogenen Gästemix** anzusprechen. Demgegenüber besteht die Gefahr, dass regional, aber auch auf nationaler Ebene **Strukturerhaltung** betrieben wird, da der Tourismus regional eine hohe Bedeutung innehat. Dies kann die **Attraktivität des touristischen Arbeitsmarktes** schmälern, eine fortbestehende **Monokultur legitimieren** und viel **Skepsis gegenüber Kooperationen und neuen Ansätzen** (bspw. soziale Innovationen) einbringen.

Aus **gesellschaftlicher** Optik können Tourismusregionen ihre **Resilienz stärken**, indem sie vermehrt auf **soziale Innovationen** setzen. Damit reduzieren sie die Tourismusabhängigkeit, indem sie auf **neue Geschäftsmodelle** im Rahmen der Sharing Economy setzen oder die **Erlebnisorientierung** und die Angebote entlang von Trends und Entwicklungen **individualisieren und personifizieren**. Grösstes Risiko ist das **Verharren in bestehenden Strukturen und Geschäftsmodellen**, so dass die Erwartungen der Gäste – auch aufgrund des zunehmenden Konkurrenzdrucks - nicht ausreichend erfüllt werden können.

Im **technologischen** Bereich fordert vor allem die **veränderte Distribution** und **Preisgestaltung** die Branche stark und wird als Risiko eingeschätzt. Daneben bietet die **Digitalisierung** für das gesamte Tourismusnetzwerk grosses Innovationspotenzial.

Bezüglich der **Ökologie** bestehen aufgrund einer zunehmenden Sensibilisierung für **Nachhaltigkeits- und CSR-Themen** auf Angebots- und Nachfrageseite Chancen, den Tourismus als **Vorreiter** gegenüber anderen Sektoren/Branchen zu positionieren. Dabei sollen durchaus **Quick-wins** erzielt werden dürfen. Grösstes Risiko besteht jedoch im starken Wachstum des Tourismus, das als **Rebound-Effekt** wirkt.

Im Bereich des **Rechtsstaates** sind die **Zunahme der Sicherheitsrisiken** sowie das **verstärkte Compliance-Bedürfnis** starke Treiber für Risiken. Die Schweiz verfügt jedoch über ein **Image als sicheres Land** und kann dies entsprechend als Chance nutzen.

Im Hinblick auf die bevorstehenden und in Kap. 4 diskutierten Herausforderungen werden folgende Aspekte der Tourismuspolitik als zentral erachtet:

- Aufgrund der anhaltenden **Globalisierung** in einem stark wachsenden Tourismus werden **Anreizsysteme** mit ausreichend Unterstützung und Fördermittel für Prozess- und Produkteinnovationen noch wichtiger, um qualitativ hochstehende Nischenprodukte anzubieten. Das Anreizsystem sollte je nach Bereich **differenziert ausgestaltet** sein (bspw. Anforderungskriterien im Bereich der Digitalisierung, Kriterien für nachhaltige Produkte etc.) und die administrativen Hürden minimiert werden, um auch kleine aber leistungsstarke Leistungsträger zu fördern. Weitere wichtige Förderungen sind in den Bereichen **Kooperationen, Strategiefähigkeit** und **Unternehmertum** zentral. Hier werden **zusätzliche Finanzierungsquellen** (bspw. Pensionskassengelder) unerlässlich.
- Mit einer schlanken und engen **Zusammenarbeit mit anderen sektoralen Politbereichen** kann es gelingen, in stark tourismusabhängigen, meist peripheren Regionen, diese **Abhängigkeit zu reduzieren** oder gemeinsam mit anderen Sektoren **Synergien besser zu nutzen** (bspw. Energieregionen, Agrarwirtschaft-Tourismus, andere Dienstleistungsbereiche aufbauen etc.) um damit dem Gap zwischen der steigenden regionalen Bedeutung und der sinkenden nationalen Bedeutung zu begegnen.
- Weiter stellt ein komparativer Vorteil die **Bereitstellung der Sicherheit** der Touristen auf verschiedenen Ebenen dar, welche ebenfalls durch enge Zusammenarbeit mit anderen Politbereichen erreicht werden kann.
- Mit der Digitalisierung, dem Wertewandel und der zunehmenden (Meta-) Mobilität werden **neue Prozesse und Geschäftsmodelle gefordert**, welche mit dem kleinstrukturierten Tourismus kaum in Einklang stehen. Der vermehrt nationale (bspw. themenbezogene) und in **grösseren Regionen denkende Aktionsradius** kann die Tourismuspolitik unterstützen und fördern (bspw. Koordination und Aufbereitung Big Data, Scouting beim Aufspüren von Trends etc.). Hier könnte eine aktive Beteiligung der Akteure mit möglicher Anreizstruktur dienlich sein.
- Schliesslich kann die **nachhaltige Tourismusentwicklung** als übergeordnetes Ziel betrachtet werden, indem bei Anbietern alle drei Dimensionen gleichwertig gefördert werden. Auf Nachfrageseite werden in der Dimension der Ökologie auf nationaler Ebene eher **Anreizprogramme** als sinnvoll erachtet (bspw. Klimakompensation), im internationalen Kontext sollten die Verhandlungen jedoch im Rahmen des Klimaabkommens in Richtung Steuern, Abgaben etc. laufen, um die Mobilität global zu verteuern bzw. die **externen Kosten zu internalisieren**. Der Klimawandel wird insbesondere **Winterdestinationen** vor ein **steigendes Kosten-Nutzen-**



**risiko** bezüglich technischer Beschneidung führen, bei welchen die Tourismuspolitik alternative Strategien und die Planung in grösseren Strukturen unterstützen und fördern kann. Dies kann sowohl mittels Anreizstrukturen wie aber auch mit Geboten/Verboten geschehen.

- Für die touristische Entwicklung ist ein **flexibler Arbeitsmarkt** mit adäquater Berufsbildung zentral. Die Stärkung und der stetige Um- und Ausbau des dualen Berufsbildungssystems stellen einen zentralen komparativen Vorteil der Schweiz dar. Wird auch der touristische Arbeitsmarkt mit **neuen Arbeitszeitmodellen, Lohnanreizen, Kooperationen mit anderen Sektoren/Branchen** offener und flexibler, kann die Attraktivität und das Image gesteigert werden. Neuere Entwicklungen sprechen auch im Tourismus für mehr Arbeitsplätze im Tertiärbereich. Hierzu kann eine Tourismuspolitik mit Kooperation und Koordination von anderen Sektoralpolitiken dienlich sein.

Insgesamt fordern Empfehlungen in der Tourismuspolitik einen Aufbruch zu einem neuen tourismuspolitischen **Mindset**. Dieses rückt die gesellschaftlichen Entwicklungen in den Fokus. Ausgehend von einer Netzwerkgesellschaft sollen **verschiedene Wertewelten** einbezogen werden anstelle einer Reduktion auf formale Verteilungsfragen und ein Zerrren entlang der Partikularinteressen. Aufgrund der **höheren Lebenskomplexität** sind zudem auch in der Politik kaum einfache Antworten möglich oder sie blenden wichtige Aspekte aus. Für eine zukunftsweisende Politik ist es demnach unerlässlich, «sich mit den **komplexen Fragestellungen auseinandersetzen**, sie zu akzeptieren und auf schnelle, einfache Lösungen zu verzichten. **Denn komplexe Probleme erfordern komplexe Antworten**» (Zukunftsinstitut 2017). Dabei sind **eine Mischung von aktiver und passiver Beteiligung** sowie von **Geboten bis hin zur Freiwilligkeit** weiterhin für eine zukünftige Tourismuspolitik förderlich. Sollen vermehrt noch Unternehmergeist und Strategiefähigkeit gefördert werden, so sind eher **tourismuspolitische Instrumente mit aktiver Beteiligung und Anreizstrukturen** gefordert.

## 7 Quellenverzeichnis

**Gerry et al. (2008):** Exploring Corporate Strategy. Text & Cases. 8. Auflage, Essex.

**Müller, HR. (2008):** Freizeit und Tourismus – Eine Einführung in Theorie und Praxis. *Berner Studien zu Freizeit und Tourismus Nr. 41*. 11. Auflage, Bern.

**SECO (2010):** Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz: Bern.

**SECO (2016):** Umsetzungsprogramm der Tourismuspolitik 2016-2019, Bern.

**Zukunftsinstitut GmbH (2017):** Next Politics – ein Thesenpapier des Zukunftsinstitutes, Frankfurt am Main.