



# Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven

April 2023



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**  
Direktion für Standortförderung

# Impressum

## Auftraggeber und Herausgeber

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Tourismuspolitik

## Gesamtleitung

Prof. Dr. Christian Laesser (Universität St. Gallen)

## Auftragnehmer

Universität St. Gallen  
Hanser Consulting AG

## Autoren

Prof. Dr. Christian Laesser, Prof. Dr. Pietro Beritelli  
Universität St. Gallen, Institut für Systemisches Management und Public Governance

Brigitte Küng (leitend), Dr. Tina Boetsch, Tiziano Weilenmann  
Hanser Consulting AG

## Adresse

Universität St. Gallen  
Institut für Systemisches Management und Public Governance  
Dufourstrasse 40a  
9001 St. Gallen  
Tel. +41 71 224 25 25  
christian.laesser@unisg.ch  
pietro.beritelli@unisg.ch

**Disclaimer:**

Die in diesem Bericht enthaltenen Analysen und insbesondere deren Interpretation geben unsere persönlichen Meinungen und Einschätzungen wieder und entsprechen nicht unbedingt der Haltung des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO.

**Zitation:**

Laesser, Ch., Küng, B., Beritelli, P., Boetsch, T., Weilenmann, T. (2023). *Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven*. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Bern: SECO

# Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Management Summary</b>	<b>15</b>
0.1	Management Summary in Deutsch	15
0.1.1	Einleitung	15
0.1.2	Konzeptionelle Grundlagen und Status quo (Ausgangslage)	15
0.1.3	Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen der Pandemie sowie post-pandemische globale (Tourismus-)Trends (Postpandemische Entwicklungen)	17
0.1.4	Verschiedene Themen als Herausforderung für/ mit Betreffnis für Destinationen (Spezialthemen)	18
0.1.4.1	Positionierung	18
0.1.4.2	Ressourcenknappheit (Fach- und Arbeitskräftemangel)	19
0.1.4.3	Nachhaltigkeit	19
0.1.4.4	Klimawandel	20
0.1.5	Zukunft von Destinationen und DMOs (Schlussfolgerungen)	21
0.2	Management Summary en Français	22
0.2.1	Introduction	22
0.2.2	Bases conceptuelles et statu quo (situation de départ)	22
0.2.3	Effets directs et indirects de la pandémie et tendances (touristiques) mondiales post-pandémiques (développements post-pandémiques)	24
0.2.4	Différents thèmes comme défi pour/en ce qui concerne les destinations (thèmes spéciaux)	25
0.2.4.1	Positionnement	25
0.2.4.2	Rareté des ressources (manque de personnel qualifié et de main-d'œuvre)	26
0.2.4.3	Durabilité	26
0.2.4.4	Changement climatique	27
0.2.5	Avenir des destinations et des OGD (conclusions)	28
0.3	Management Summary in Italiano	29
0.3.1	Introduzione	29
0.3.2	Basi concettuali e status quo (punto di partenza)	29
0.3.3	Effetti diretti e indiretti della pandemia e tendenze globali (turistiche) post-pandemia (sviluppi post-pandemici)	30
0.3.4	Temi diversi come sfida per/contro le destinazioni (temi speciali)	32
0.3.4.1	Posizionamento	32
0.3.4.2	Carenza di risorse (carenza di competenze e di manodopera)	32
0.3.4.3	Sostenibilità	33
0.3.4.4	Cambiamento climatico	33
0.3.5	Il futuro delle destinazioni e delle DMO (conclusioni)	34
0.4	Management Summary in English	35
0.4.1	Introduction	35
0.4.2	Conceptual foundations and status quo (initial situation)	35
0.4.3	Immediate and indirect effects of the pandemic and post-pandemic global (tourism) trends (post-pandemic developments).	36
0.4.4	Different topics as a challenge for/ regarding destinations (special topics)	38

0.4.4.1	Positioning	38
0.4.4.2	Scarcity of resources (shortage of skilled workers and labor)	38
0.4.4.3	Sustainability	38
0.4.4.4	Climate change	39
0.4.5	Future of destinations and DMOs (conclusions)	40
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>41</b>
1.1	Kontext	41
1.2	Struktur des Berichts	41
1.3	Methodische Bausteine	44
1.3.1	Übersicht	44
1.3.2	Primärdatenerhebung und -analyse: Umfrage	45
1.3.3	Einschätzungen und Meinungen	45
1.3.4	Zuordnung von methodischen Bausteinen zu Kapiteln und Themen	46
<b>2</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen «Destination»</b>	<b>49</b>
2.1	Einleitung	49
2.2	Grundlagen	49
2.2.1	Einführung	49
2.2.2	Zum Phänomen	49
2.2.2.1	Reisende produzieren ihre Erlebnisse	50
2.2.2.2	Reisende machen Destinationen («Touristendestination»)	53
2.2.2.3	Anbieter aller Art stellen Leistungen und potenzielle Bühnen zur Verfügung («Tourismusdestination»)	56
2.2.3	Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung	58
2.2.3.1	Tourismusanbieter und DMOs lösen auch Probleme für Reisende	58
2.2.3.2	Anbieter und DMOs können sich untereinander koordinieren («Tourismusdestination»)	58
2.2.3.3	«Touristen- und Tourismusdestinationen» entwickeln sich emergent und über einen längeren Zeitraum	60
2.2.4	Gegenüberstellungen und folgenreiche Unterschiede	63
2.2.4.1	Eine «Touristendestination» ist kein Konsum- oder Gebrauchsgut	64
2.2.4.2	Eine «Tourismusdestination» ist kein (Tourismus-)Unternehmen	65
2.3	Implikationen für das Destinationsmarketing und -management	67
2.3.1	Die Nachfrage treibt das Angebot	67
2.3.2	Strategien, Strukturen und Führung sind beschränkt gültig, reduzierend dargestellt und diffus	69
2.3.3	Zu den Tourismusorganisationen (DMOs)	70
2.3.3.1	Geschichtlicher Rückblick und Besonderheiten der Schweiz	71
2.3.3.2	Aufgabenportfolio	73
2.3.3.3	Finanzierungsquellen	75
2.4	Schlussfolgerungen	77
<b>3</b>	<b>Status quo Destinationen</b>	<b>79</b>
3.1	Einleitung	79
3.2	Destinationen als funktionale und territoriale Räume	79
3.3	Typen und Organisationen von Destinationen und DMO	83

3.4	Finanzierungsstrukturen von DMO	87
3.5	Rollen und Aufgaben von DMO	89
3.6	Destinationsstrategien und regionale Entwicklungskonzepte	93
3.7	Schlussfolgerungen	94
<b>4</b>	<b>Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen der Pandemie</b>	<b>97</b>
4.1	Einleitung	97
4.2	Kurz-, mittel und längerfristige Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus in der Schweiz	98
4.2.1	Zunahme der politischen Relevanz der Tourismusbranchen und des Tourismusbewusstseins	98
4.2.2	Herausfordernde Makrolage	100
4.2.3	Absehbarer Trend nach Tourismus mit Wertigkeit und Nachhaltigkeit	101
4.2.4	Zunahme der Neigung nach Zusammenarbeit	102
4.2.5	Durchdringung digitalisierter Prozesse	102
4.2.6	Pandemie bedingte Investitionslücken	102
4.2.7	Fach- und Arbeitskräftemangel	103
4.2.8	Portfolio-Ansatz im Destinationsmarketing	104
4.2.9	Bedeutungsgewinn Binnentourismus	104
4.2.10	Veränderungen im Gästeverhalten	105
4.3	Langfristige Auswirkungen auf den Strukturwandel	106
4.4	Empirische Überprüfung einiger Thesen	107
4.5	Schlussfolgerungen	108
<b>5</b>	<b>Globale Trends (post-pandemisch)</b>	<b>109</b>
5.1	Einleitung	109
5.2	Allgemeine Entwicklung	110
5.3	Transport und Verkehr	111
5.3.1	Allgemeine Entwicklung	111
5.3.2	Luftfahrt	111
5.3.3	Bahn	112
5.4	Kundenverhalten	112
5.4.1	Individualisierung	113
5.4.2	Erholung und Rückzug	113
5.4.3	Authentizität	113
5.4.4	Gesundheit	114
5.5	Digitalisierung	114
5.5.1	Shared Economy	114
5.5.2	Soziale Medien	115
5.5.3	Smart Tourism	115
5.6	Demografische Entwicklung	116
5.6.1	Wohlstandswachstum	116
5.6.2	Alterung der Bevölkerung	116
5.7	Sicherheit	116

5.7.1	Planungssicherheit	116
5.7.2	Persönliche Sicherheit	117
5.7.3	Nationale Sicherheit	117
5.7.4	Internationale Sicherheit	117
5.8	Knappe natürliche Ressourcen	118
5.9	Schlussfolgerungen	118
<b>6</b>	<b>Dynamik der Destinationspositionierung und -entwicklung</b>	<b>121</b>
6.1	Einleitung	121
6.2	Überlegungen zum Thema	121
6.2.1	Einleitende Überlegungen und Definitorisches	121
6.2.2	Herausforderung bei der Positionierung einer Tourismusdestination	122
6.3	Ergebnisse der Primärdatenanalyse und Einschätzungen und Meinungen	124
6.3.1	Methode	124
6.3.2	Resultate	124
6.3.2.1	Attribute	124
6.3.2.2	Wahrnehmungen	125
6.3.2.3	Kombination aus Attributen und Wahrnehmungen	125
6.4	Schlussfolgerungen	127
<b>7</b>	<b>Ressourcen: Personal- und Fachkräftemangel</b>	<b>129</b>
7.1	Einleitung	129
7.2	Situation Personal- und Fachkräftemangel in der Schweiz	129
7.3	Allgemeine Gründe für den Personal- und Fachkräftemangel im Tourismus	131
7.4	Situation Personal- und Fachkräftemangel im touristischen Umfeld	133
7.5	Ansatzpunkte gegen den Personal- und Fachkräftemangel	136
7.5.1	Generelle Ansatzpunkte	136
7.5.2	Überbetriebliche Aufgaben und Rolle der DMO	137
7.6	Schlussfolgerungen	139
<b>8</b>	<b>Nachhaltigkeit</b>	<b>141</b>
8.1	Einleitung	141
8.2	Rahmen für eine nachhaltige Entwicklung in der Schweiz	141
8.3	Bedeutung der nachhaltigen Entwicklung für Tourismusdestinationen generell	142
8.4	Aufgaben und Rolle der DMO bezüglich einer nachhaltigen Entwicklung in der Tourismusdestination	145
8.5	Trends und Fallbeispiele	147
8.6	Schlussfolgerungen	149
<b>9</b>	<b>Klimawandel</b>	<b>151</b>
9.1	Einleitung	151
9.2	Bedeutung des Klimawandels für die Regionen der Schweizer Voralpen und Schweizer Alpen	151
9.3	Auswirkungen des Klimawandels auf Ski- bzw. Schneesportgebiete	154

9.3.1	Beispiel einer Destination mit mittlerer Abhängigkeit vom Wintersport und in gefährdeter Lage: Gstaad	156
9.3.2	Beispiel einer Destination mit hoher Abhängigkeit vom Wintersport und in hoher Lage: 4 Vallées	157
9.4	Chancen und Risiken des Klimawandels für den Tourismus	159
9.5	Schlussfolgerungen	161
<b>10</b>	<b>Zukunft von Destinationen</b>	<b>163</b>
10.1	Einleitung	163
10.2	Vorabüberlegungen	164
10.2.1	Kritischer Rückblick	164
10.2.2	Konstruktiver Ausblick	166
10.3	Konzeptionelle Überlegungen	167
10.3.1	Einleitung	167
10.3.2	Potenziale und Potenzialnutzung	167
10.3.3	Domänen der Beeinflussung	168
10.3.4	Vorschlag für die Weiterentwicklung des Destinationsmanagements	171
10.3.5	Plädoyer für eine Projektlogik im Destinationsmanagement	174
10.4	Weiteres Vorgehen	175
<b>11</b>	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>177</b>
<b>12</b>	<b>Anhang</b>	<b>187</b>
12.1	Anhang zu Kapitel 3: Hotellerieperformance in 100 Gemeinden 2019	187
12.2	Anhang zu Kapitel 5: Gesichtete Literatur	191
12.2.1	Journal of Travel Research	191
12.2.2	Annals of Tourism Research	193
12.2.3	Tourism Management & Tourism Management Perspective	195
12.2.4	Journal of Sustainable Tourism	196
12.2.5	Journal of Tourism Marketing	197
12.2.6	Tourism Analysis	197
12.2.7	Journal of Hospitality Management	198
12.2.8	Tourism Review	199
12.3	Anhang zu Kapitel 9: Details zu den Fallbeispielen	200
12.3.1	Details Gstaad	200
12.3.2	Details 4 Vallées	201

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Geographische Räume und die Präsenz/ Bewegung von Reisenden	52
Abbildung 2:	Reisen aus Perspektive der Reisenden	53
Abbildung 3:	Angebot und Nachfrage im Wechselspiel – drei grundlegend verschiedene Phänomene und Perspektiven	54
Abbildung 4:	Entscheidungszeitpunkte beim Reisen	56
Abbildung 5:	Nachfrageperspektive, um Konsequenzen für das Angebot zu verstehen	57
Abbildung 6:	Von der Touristendestination zur Tourismusdestination	59
Abbildung 7:	Fünf verschiedene Entwicklungsszenarien des Wechselspiels zwischen Nachfrage und Angebot für Attraktionen/ Orte für Aktivitäten	67
Abbildung 8:	Die 13 Tourismusregionen der Schweiz gemäss RDK und Angaben zu ihren Logiernächten	80
Abbildung 9:	Vergleich von Destinationen an der Performance der Hotellerie 2019	80
Abbildung 10:	Beispielhafte Darstellung von Tourismusorganisationen auf verschiedenen Ebenen	81
Abbildung 11:	Rechtsformen von DMOs	84
Abbildung 12:	Einbindung von Stakeholdern in die Tourismusorganisation	84
Abbildung 13:	Einbezug der Stakeholder durch die DMOs über verschiedene Kommunikationsmittel	85
Abbildung 14:	Finanzierung (Mittelherkunft) von DMO	87
Abbildung 15:	Leistungsaufträge der öffentlichen Hand – DMO als Auftraggeber	88
Abbildung 16:	Mittelverwendung - durchschnittliches Budget von DMOs	88
Abbildung 17:	Bedeutung von Aufgaben im Bereich der touristischen Infrastruktur	90
Abbildung 18:	Bedeutung von Aufgaben im Bereich der Gästeinformation	91
Abbildung 19:	Bedeutung von Aufgaben im Bereich des Wissenstransfers und der Wissensbeschaffung	92
Abbildung 20:	Bedeutung von Marketingzielen von DMO	92
Abbildung 21:	Entwicklungsstrategien in den Destinationen	93
Abbildung 22:	Weitere Entwicklungskonzepte	94
Abbildung 23:	Personalmangel nach Hotelberufen und geografischer Lage	130
Abbildung 24:	Umfrage der DMOs und Leistungsträger zum Thema Personalmangel	130
Abbildung 25:	Entwicklung der Alterspyramide der Schweiz (1980 – 2020)	131
Abbildung 26:	Bevölkerungspyramide der Schweiz und Beispiel eines ländlichen Kantons (Graubünden)	131

Abbildung 27:	Wanderungssaldo nach Altersklasse anhand von Beispielen einer urbanen und peripheren Region	132
Abbildung 28	Bevölkerungspyramiden der wichtigsten Nachbarnländer der Schweiz (gemäss Wanderungssaldo)	133
Abbildung 29:	Monatlicher Bruttolohn nach Branche und Kaderposition Schweiz, 2020	134
Abbildung 30:	Veränderung monatlicher Bruttolohn nach Branche, Schweiz (2010-2020)	135
Abbildung 31:	Anzahl neuer Lehrverträge im Gastgewerbe	135
Abbildung 32:	Lehrabbrüche in ausgewählten Branchen	136
Abbildung 33:	Handlungsfelder der DMO gegen den Personal- und Fachkräftemangel	138
Abbildung 34:	Entwicklung Treibhausgasemissionen Schweiz, nach Sektoren	141
Abbildung 35:	Ersteinschätzung der Nachhaltigkeit von Projekten	143
Abbildung 36:	Gewichtung von verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen durch DMO, Bergbahnen und Hotellerie	144
Abbildung 37:	Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für Gäste	145
Abbildung 38:	Massnahmen von DMO im Bereich Nachhaltigkeit	146
Abbildung 39:	Ausgewählte Zitate zur Aufgabe und den Rollen der DMO in Bezug auf die Nachhaltigkeit	147
Abbildung 40:	Ausgewählte Beispiele von Nachhaltigkeitsversprechen von Schweizer Tourismusorganisationen und Leistungsträgern	148
Abbildung 41:	Unterscheidung voralpiner und alpiner Raum	151
Abbildung 42:	Auswirkungen (Temperatur) des Klimawandels	152
Abbildung 43:	Auswirkungen (Schneefall) des Klimawandels	153
Abbildung 44:	Beurteilung der Schneesicherheit nach Höhenmeter	154
Abbildung 45:	Challenge-Barometer von Schweizer Bergbahnen	155
Abbildung 46:	Verteilung der Hotellogiernächte in Gstaad	156
Abbildung 47:	Anteil der schneesicheren Bahnen in Gstaad, heute – 2085 anhand Szenario Nord)	157
Abbildung 48:	Verteilung der Hotellogiernächte 4 Vallées (2019)	158
Abbildung 49:	Anteil der schneesicheren Bahnen in 4 Vallées, heute – 2085 (anhand Szenario Nord)	159
Abbildung 50:	Der Kreislauf aus Denken – Sprechen – Handeln	164
Abbildung 51:	Kernprozesse hinsichtlich der Schaffung von Potenzialen und deren Nutzung	168
Abbildung 52:	Einfluss und Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich Kernprozesse im Destinationsmanagement	170
Abbildung 53:	Destinationsentwicklung: Absichtsbildung und Umsetzung	171
Abbildung 54:	Mögliche Rollen einer DMO im Absichtsbildungs- und Umsetzungsprozess	173

Abbildung 55:	Konsensraum im Destinationsmanagement	174
Abbildung 56:	Mögliche Finanzierungsansätze in der Projektlogik	176

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Struktur des Berichts	42
Tabelle 2:	Konsum-/ Gebrauchsgüter vs. Tourismusleistungen vs. Touristendestination	64
Tabelle 3:	Unternehmen vs. Tourismusunternehmen vs. Tourismusdestination	66
Tabelle 4:	Finanzierungsquellen lokaler, regionaler, kantonaler Tourismusorganisationen	76
Tabelle 5:	Übersicht über die wesentlichsten Veränderungen der Corona-Pandemie	99
Tabelle 6:	Empirische Überprüfung Thesen zu den Auswirkungen von SARS-CoV-2	107
Tabelle 7:	Globale Post-Pandemische Trends	109
Tabelle 8:	Positionierungscluster auf Basis Attribute	126
Tabelle 9:	Positionierungscluster auf Basis Attribute und Wahrnehmungen	127
Tabelle 10:	Ausrichtungen der 4-Vallées-Gemeinden im Sommer	158
Tabelle 11:	Übersicht Chancen und Risiken des Klimawandels für den Tourismus	160
Tabelle 12:	Handlungsmöglichkeiten der Destinationen	161

## **Verzeichnis der Fallbeispiele**

Fallbeispiel 1:	Skigebietsverbindung Arosa-Lenzerheide als Startpunkt für eine verstärkte, destinationsübergreifende Zusammenarbeit	82
Fallbeispiel 2:	Vom ersten Kur- und Verkehrsverein Europas in die Gegenwart: Steter Wandel als Konstante	86
Fallbeispiel 3:	Zweckumschreibung verschiedener Tourismusorganisationen gemäss Handelsregister	89
Fallbeispiel 4:	25hours Hotels mit einer 4-Tage Woche	137
Fallbeispiel 5:	YourGstaad	138
Fallbeispiel 6:	Myclimate Klimafonds Davos	148
Fallbeispiel 7:	Extrembeispiel oder Klima?	155

## Abkürzungsverzeichnis

BfS	Bundesamt für Statistik
bspw.	beispielsweise
COVID	Coronavirus Disease
DMO	Destinationsmanagement-Organisation
etc.	et cetera
ff.	fortfolgend(e)
F&B	Food & Beverage
HESTA	Beherbergungsstatistik der Schweiz
Kap.	Kapitel
m.ü.M.	Meter über Meer
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
RDK	Regionaldirektorenkonferenz
SARS-CoV-2	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus Type 2
SDG	Sustainable Development Goals
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
ST	Schweiz Tourismus
TFS	Tourismus Forum Schweiz (SECO Veranstaltung)
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
VSTM	Verband Schweizer Tourismusmanager
WEF	World Economic Forum
z.B.	zum Beispiel

## Glossar

Begriff	Erklärung/ Umschreibung
Angebot	Produkt, welches mit einem auch individualisierten Preis versehen und damit marktfähig zugänglich gemacht wird.
DMO (Destination Marketing/ Management Organization)	Eine Organisation, die einen Ort als attraktives Reiseziel bewirbt. DMOs sind auch als Fremdenverkehrsämter, Tourismusbehörden oder "Convention and Visitors Bureaux" bekannt. Sie dienen in erster Linie dazu, Informationen für Freizeitreisende bereitzustellen.
Erlebnis	Das Erlebnis ist ein Ereignis im individuellen Leben eines Menschen, das sich vom Alltag des Erlebenden so sehr unterscheidet, dass es ihm lange im Gedächtnis bleibt.
Kernprozess	Prozess, welcher zugleich Wert-treibend, als auch Kundennutzen schaffend und differenzierend ist.
Marke	Laut der American Marketing Association (AMA) ist eine Marke „ein Name, ein Begriff, ein Zeichen, ein Symbol, ein Design oder eine Kombination dieser Elemente, die die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens kennzeichnen und sie von denen der Konkurrenz unterscheiden“. Vgl. auch Kap. 6.2.1.
Marketing	Konzept der marktorientierten Unternehmensführung, das darauf ausgerichtet ist, die Bedürfnisse (potenzieller) Kunden zu befriedigen. Dies umfasst neben operativen Massnahmen, die die Kaufentscheidung beeinflussen sollen, auch alle anderen Unternehmensbereiche.
Performance	Prozess einer Durchführung, Aufführung, Darstellung, oder auch Leistungserstellung.
Positionierung	Abgrenzung eines Angebots bzw. einer Marke im Wettbewerb, um für eine definierte Zielgruppe attraktiver zu sein und ein Alleinstellungsmerkmal am Markt anzustreben. Eine klare Positionierung von Unternehmen und eine Positionierungsstrategie sind wichtige Grundlagen für den Erfolg. Vgl. auch Kap. 6.2.1.
Produkt	Tangibles oder intangibles Ergebnis eines minimalen transformierenden Prozesses.
Strategie	Grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Massnahmenkombination) einer Unternehmung oder Institution und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.
Supportprozess	Sie unterstützen die Kernprozesse im Betrieb, erzeugen selbst aber keinen direkten Kundennutzen.
<u>Tourism</u> Destination (angebotsseitig)	Ein Bestimmungsort aus einer in der Tendenz prioritären inside-out und damit angebotsorientierte Perspektive.  Zentrale Arbeitseinheiten sind Angebotsnetze und deren unterschiedliche Verflechtungen, Abgrenzungen erfolgen vor allem geographisch/ politisch.

<u>Tourist Destination</u> (nachfrageseitig)	Ein Bestimmungsort aus einer in der Tendenz prioritären outside-in und damit nachfrageorientierten Perspektive.  Zentrale Arbeitseinheiten sind so genannte Besucherströme (Visitor Flows). Abgrenzungen erfolgen vor allem auf Basis der variablen Geometrie der räumlichen Ballung dieser Besucherströme.
Verkauf	Mit Bezahlung eines Preises wird eine Dienstleistung am und/ oder mit dem Kunden erzeugt oder das Eigentum an einem tangiblen Gut auf die Käufer übertragen.
Verkaufsförderung	Die Verkaufsförderung, auch Sales Promotion genannt, stellt ein Instrument der Kommunikationspolitik im Marketing dar. Sie bietet ein breites Spektrum an Maßnahmen, die den Absatz und Umsatz bestimmter Produkte erhöhen sollen.
Werbung	Beeinflussung von verhaltensrelevanten Einstellungen mittels spezifischer Kommunikationsmittel, die über Kommunikationsmedien verbreitet werden. Werbung zählt zu den Instrumenten der Kommunikationspolitik im Marketing-Mix.



## 0 Management Summary

### 0.1 Management Summary in Deutsch

#### 0.1.1 Einleitung

Mit Hinblick auf das **Tourismus Forum Schweiz 2022** und danach weiterführenden Diskussionen hat das SECO die Erarbeitung eines Grundlagenberichts «Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven» in Auftrag gegeben. Das vorliegende Management Summary fasst die wesentlichsten Resultate dieses Berichts zusammen, entlang der folgenden auch im Bericht genutzten Struktur:

- (1) Konzeptionelle Grundlagen und Status quo (**Ausgangslage**): Bei den konzeptionellen Grundlagen wird der internationale «State-of-the-Art» zum Destinationsmanagement aufgearbeitet und reflektiert, beim «Status quo» die effektive Situation in der Schweiz beschrieben.
- (2) Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen der Pandemie sowie post-pandemische globale (Tourismus-)Trends (**Postpandemische Entwicklungen**): Dieser Bereich dient insbesondere zur Aufarbeitung der wichtigsten Erkenntnisse rund um diese wichtigen exogenen Treiber der touristischen Entwicklung.
- (3) Verschiedene Themen als Herausforderung für/ mit Betreffnis für Destinationen (**Spezialthemen**): In insgesamt unabhängigen Entitäten werden hier die wichtigsten Erkenntnisse zu vier Spezialthemen, welche auch das Destinationsmanagement betreffen, aufgearbeitet. Diese Spezialthemen sind: Destinationspositionierung, Ressourcen (insbesondere Fach- und Arbeitskräfte), Nachhaltigkeit und Klimawandel.
- (4) Zukunft von Destinationen und DMOs (**Schlussfolgerungen**): Basierend auf den drei vorigen Bereichen werden an dieser Stelle die wichtigsten Schlussfolgerungen für das zukünftige Destinationsmanagement sowie entsprechende Empfehlungen abgegeben.

#### 0.1.2 Konzeptionelle Grundlagen und Status quo (Ausgangslage)

Für eine ausführliche Berichterstattung zu diesem Thema vgl. Kap. 2 und 3.

Destinationsmanagement und -marketing sind zwei Begriffe jüngerer Datums, die sich an die **Idee anlehnen**, dass ein **beliebig geographisches Gebiet (Tourismusdestination)** sich wie ein Unternehmen führen lässt und **gleichzeitig wie ein Konsum-/ Gebrauchsgut vermarktet werden kann**. Die daraus abgeleiteten **Praktiken des Managements und des Marketings greifen im Alltag zu kurz**, als dass diese Gebiete tatsächlich die durch die sich damit beschäftigenden Akteure erwünschte Entwicklung erfüllen können. Die Suche nach dem «heiligen Gral» der guten Planung, des erfolgreichen Führens und Managens eines geographischen Gebietes (mit mehr oder weniger Reisenden und somit mit mehr oder weniger auffälligem Tourismus) geht weiter.

In der Zwischenzeit wurden **Tourismusorganisationen auf verschiedenen administrativ-geographischen Ebenen**, zuerst durch Akteure der Branche, heute auch seitens der Öffentlichkeit, als passende organisatorische Gefässe bestimmt, um die zunehmenden **Praktiken des Destinationsmanagements und -marketings auszuführen** und um den obenerwähnten **Wunsch (gesamtheitliches touristisches Management und Marketing eines Gebietes)** zu erfüllen. Von der Erbringung von Informationen und ergänzenden Dienstleistungen vor Ort und für die Reise haben sich diese Organisationen in der Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen

und in ihrer Selbstwahrnehmung zu den designierten Institutionen weiter entwickelt, welche Koordination, Struktur und Ordnung in einem durch Reisende geschaffenen Kontext schaffen sollen.

Die Erwartungen der Leistungsträger an die DMO haben sich in dieser Zeit kaum verändert: Im Zentrum stehen **klassische Aufgaben**, wie die Gästebetreuung und -information digital und vor Ort, sowie die Vermarktung der Destination. In einer Zeit, in welcher der Tourismus aufgrund von äusseren Bedingungen – Klimawandel, sich verändernde Gästebedürfnisse, neue Märkte, Personalmangel, usw. – einer grossen Dynamik und damit einem Veränderungsdruck unterliegen, wird die **Anpassungsfähigkeit an die neuen Bedingungen** wichtiger. Eine kritische Diskussion über den Nutzen der bisherigen Aufgaben, aber auch über den zunehmenden Anspruch an die DMO, strategische Entwicklungs- und Steuerungsaufgaben zu übernehmen, ist vor dem Hintergrund knapper Ressourcen notwendig.

DMO reagieren auf den Veränderungsdruck mit **professionelleren Strukturen** und dem Wunsch, die **Entwicklungsrichtung der Destination aktiv zu beeinflussen**. Gedanklich wird die strategische Steuerbarkeit der Destination mit der DMO als leitender Akteur angestrebt. **Diese Haltung muss jedoch aus verschiedenen Gründen hinterfragt werden.**

Für die einzelnen Leistungsträger steht die betriebswirtschaftliche Perspektive, d.h. die Entwicklung des eigenen Unternehmens, im Fokus. Sie handeln mit unterschiedlichen Tempi und Konsequenz und auf der Grundlage von unterschiedlichen Ausgangslagen und Einschätzungen der Zukunft. Diese **Aktivitäten der Leistungsträger führt zu einer emergenten Entwicklung** - in der Summe aber **nicht zwingend zum Einschlagen einer einheitlichen, strategischen Richtung der Gesamtdestination** – und muss es auch nicht.

DMOs können ihre eigene Erwartung und jene der Leistungsträger nicht bzw. nur beschränkt erfüllen, eine stringente strategische Entwicklung der Gesamtdestination zu erwirken. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

- **Verantwortung ohne Kompetenz:** DMOs haben keinen Durchgriff auf die Leistungsträger. Sie können nur motivieren, anregen, koordinieren und unterstützen, nicht jedoch eine bestimmte Entwicklungsrichtung vorgeben und durchsetzen. Der direkte Einflussbereich von DMOs beschränkt sich auf eigens kontrollierte Aufgabenbereiche, wie beispielsweise der digitale Auftritt oder die Vermarktung der Destination sowie Gästebetreuungsaufgaben vor Ort.
- **DMOs haben kaum eigene finanzielle Mittel**, die sie frei einsetzen können. Damit sind sie immer davon abhängig, welche Ziele durch die Geldgeber – also von der öffentlichen Hand und schliesslich auch durch die Leistungsträger selbst – erwünscht sind.
- **DMOs agieren tendenziell konsensorientiert** und sind gedanklich «allen» Leistungsträgern in der Destination oder mindestens einer Mehrheit verpflichtet. Bei der unterschiedlichen Interessenlage der Leistungsträger bedeutet dies nicht selten, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu suchen.

DMOs sehen sich dennoch mehrheitlich im Lead, wenn es um den Wunsch nach übergeordneter, strategischer Steuerung geht. Die resultierenden Destinationsstrategien enthalten nicht selten diffuse Zielbilder, Visionen und Schlagworte und bleiben – wenig überraschend – oftmals wirkungslos. **Destinationen als komplexes Konstrukt aus unterschiedlichen Akteuren und Interessengruppen sind durch DMOs in der Regel nicht steuerbar.**

### 0.1.3 Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen der Pandemie sowie post-pandemische globale (Tourismus-)Trends (Postpandemische Entwicklungen)

Für eine ausführliche Berichterstattung zu diesem Thema vgl. Kap. 4 und 5.

Die gegenwärtigen Entwicklungen zeigen derzeit ansatzweise auf, dass die **Pandemie-induzierten Veränderungen wohl nur von kurzer Dauer waren** und die **touristische Nachfrageentwicklung** auf den **ursprünglichen Entwicklungspfad** zurückfindet. Verschiebungen innerhalb der Nachfrage in Richtung **Konvergenz von Arbeit und Freizeit** (bspw. remote work) oder **höherer Anteile nachhaltiger Tourismusformen mit werthaltigen Angeboten** sind als Potenziale zu antizipieren, aber derzeit noch nicht wirklich gesichert. Hierzu braucht es auch eine adäquate Zahlungsbereitschaft seitens der Gäste.

Gleiches gilt für die **Angebotsseite**, wo sich der bereits vor der Pandemie laufende **Strukturwandel fortsetzt**, beschleunigt durch die **Digitalisierung** und der hierzu notwendigen aber nicht überall vorhandenen Kompetenzen, sowie **höheren Kosten der Ressourcen Arbeit** (v.a. demographisch getrieben) und **Kapital** (inflationsbedingte höhere Zinsen). Diese Situation zwingt alle Anbieter zu **Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen im Ressourceneinsatz**, wobei diese Herausforderung wo möglich auch gemeinsam angegangen werden kann und sollte. **Für die Tourismusdestination und ihre Akteure ergibt sich hieraus auch eine gemeinsame und verstärkte strategische Fokussierung auf die Aufgabe, das Angebotssystem aufrechtzuerhalten.**

Im Sinne eines «*Big Picture*» kann vermutet werden, dass sich die bereits durch den Frankenschock 2015 angestossenen **Bemühungen zu einer höheren Produktivität** – letztlich im Rahmen einer inneren Abwertung - jetzt durch die Ressourcenknappheit und -verteuerung weiter vorangetrieben werden und sich damit die **Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus** insgesamt weiter verbessern dürfte. Die Pandemie hatte auf diese Entwicklung nur eine beschränkte Wirkung.

Die Ausstattung der Schweiz mit touristischer Infra- und Suprastruktur sowie den darauf aufbauenden vielfältigen Produkten und Angeboten zählt in vielfacher Hinsicht auf die internationalen touristischen Entwicklungen ein. Hier die wichtigsten Überlegungen:

- **Allgemeine Entwicklung:** Die Schweiz ist in vielfacher und damit nicht allein touristischer Weise international vernetzt; dies stellt das Vorhandensein und die Erneuerung unterstützender Besucherströme selbst auf einer Mindesthöhe sicher. Die Wirtschaftszentren unsers Landes dürften von dieser Situation eher profitieren als periphere Regionen.
- **Transport und Verkehr:** Der Tourismus in der Schweiz ist nicht abhängig vom Flugverkehr; aus diesem Grund ist selbst eine reduzierte Nachfrage nicht existenzbedrohend. Dennoch hilft die entsprechend gute Erreichbarkeit durch die Luft<sup>1</sup> – auch in der Zukunft – Besucherströme zu diversifizieren und die internationale Nachfrage zu absorbieren. Die Schweiz ist aufgrund ihres international vorbildlichen OeV-Angebotes optimal für einen möglichen Werte- und damit eventuell auch für einen damit einhergehenden Nachfragewandel positioniert. Es gilt nur, dieses OeV-Angebot auch besser in die touristische Produkt- und Angebotsgestaltung einzubinden.
- **Kundenverhalten:** Die Schweiz ist aufgrund ihrer touristischen Eigenschaften ein ideales Reiseziel für FIT. Dieses Land ermöglicht sodann auch, dass diese Besucher ihren individuellen Bedürfnissen nachgehen können, wobei in der Schweiz meist authentische Ressourcen zur Befriedigung der unterschiedlichsten Bedürfnisse zur Verfügung stehen. Wachsende Gesundheitsbedürfnisse sind hier nur eine Gruppe von vielen.

---

<sup>1</sup> In dieser Hinsicht sind auch die Diskussionen rund um die Rolle der Landesflughäfen für den Tourismus von grosser Bedeutung.

- **Digitalisierung:** Die Schweiz hat eine ausgezeichnete Vernetzungsinfrastruktur (mobil und stationär); die Türen für «smarte» Applikationen und Nutzungen sind also weit offen. Aufgrund vieler hochwertiger Erlebnismöglichkeiten in diesem Land erfährt die Schweiz durch millionenfaches Teilen dieser Erlebnisse auf Social Media eine sehr gute Bekanntheit; diese könnte durch entsprechende Anreizsysteme (zum Teilen) vielleicht sogar noch gesteigert werden. Neben den normalen kommerziellen Anbietern können auch in der Schweiz – dank entsprechender Plattformen – immer mehr Leute am Tourismus partizipieren.
- **Demographie:** Das Wachstum in Sachen Bevölkerung und Wirtschaft findet in absehbarer Zeit v.a. in Asien und Afrika statt, nicht aber in den touristisch bisher wichtigsten Märkten der Schweiz. Vor diesem Hintergrund sind entsprechende grundsätzliche Diskussionen darüber, wie die Schweiz in Zukunft welche Besucherströme generiert und diese möglichst nachhaltig in die Schweiz bringt, notwendig (vgl. auch knappe natürliche Ressourcen). Darüber hinaus dürften der demographische Wandel und der damit verbundene Rückgang der arbeitenden Bevölkerung zu einem weiter zunehmenden Mangel an Fach- und Arbeitskräften führen.
- **Sicherheit:** Die Schweiz steht – wenigstens im Normalfall – für Sicherheit. «Switzerland works» oder «Switzerland: boring and predictable» (Business World vom 30. Juli 2018) als Ausruf in Sachen Planbarkeit, eine hohe Sicherheit vor Unfällen (Safety) und vor Verbrechen (Security) in Sachen persönliche Sicherheit, bewaffnete Neutralität als Indikation hoher nationaler Sicherheit und (vielleicht nicht immer «mustergültiges» neutrales) Verhalten zur Sicherung des Landes in internationalen Konflikten. Dies zahlt alles auch auf den Tourismus ein.
- **Knappe natürliche Ressourcen:** Das insgesamt Ausmass der Betroffenheit der Schweiz vom Klimawandel bleibt abzuwarten; auch ist noch nicht absehbar, wie und wo genau die Verteilung der Wirkungen in welchem Ausmass vonstattengehen wird. Die generelle Betroffenheit ist jedoch unbestritten. Aus diesem Grund sind vor Beginn eines jeden Investitionszyklus Überlegungen zu den Auswirkungen des Klimawandels im Zeithorizont dieser Investitionen einzubeziehen. Als weitere knappe und insbesondere touristisch wie auch landwirtschaftlich knappe natürliche Ressource sei der Produktionsfaktor *Boden* erwähnt. Dessen Versiegelung als Resultat individuell gewachsener Raumbedürfnisse wie auch des Bevölkerungswachstums verringert alternative Nutzungen.

#### 0.1.4 Verschiedene Themen als Herausforderung für/ mit Betreffnis für Destinationen (Spezialthemen)

Für eine ausführliche Berichterstattung vgl. Kap. 6 bis 9.

##### 0.1.4.1 Positionierung

Tourismusdestinationen können nicht positioniert werden; eine solche ist Funktion der **Erlebnisse und Erfahrungen ihrer Gäste**. Diese wiederum werden getrieben durch die **Spezialisierung und Differenzierung der verfügbaren Attraktionspunkte**, meistens natürliche oder vereinzelt geschaffene Gegebenheiten und damit verbundene Infrastrukturen und Dienstleistungen. Aufgrund von **Pfadabhängigkeiten** und **Langfristigkeit von Investitionszyklen** – natürliche Gegebenheiten sind darüber hinaus mehr oder weniger immer gegeben - haben sich diese Positionierungen auch in der Pandemie nicht verändern können, zumal eine solche Veränderung auch von einzelnen Leistungsträgern ausgehen würde. Gegebenenfalls wird in einem Ort oder in einer Region eine bestehende Positionierung, sofern man dann überhaupt von einer

solchen sprechen kann, verschriftlich; dies hat aber wenig mit einer aktiven Positionierung – welche diesen Begriff verdient – zu tun.

#### **0.1.4.2 Ressourcenknappheit (Fach- und Arbeitskräftemangel)**

Mit der Baby-Boomer-Generation kurz vor dem Rentenalter steht die Schweiz vor einer **demografischen Krise**. Die zu erwartende Knappheit an Arbeitskräften trifft den touristischen Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren voraussichtlich besonders hart.

Viele Faktoren, welche die **Attraktivität eines Jobs** ausmachen, können hauptsächlich vom **Arbeitgeber** selbst beeinflusst werden, etwa Arbeitszeitmodelle, Lohn, Arbeitsklima und Entwicklungsmöglichkeiten. Noch wenig diskutiert werden Massnahmen zur Steigerung der **betrieblichen Produktivität**. Durch Digitalisierung, Anpassungen der Abläufe, Verschlinkung des Angebots und der Reduktion der Öffnungszeiten kann der Personaleinsatz effizienter erfolgen.

**Ausserhalb des Arbeitsplatzes** stellen die häufig knappen **Personalwohnungen** eine grosse Herausforderung für viele Leistungsträger dar. Initiativen zur Bereitstellung von preiswertem Wohnraum für Mitarbeitende könnte gemeinsam mit den Standortgemeinden und gleichgesinnten Unternehmen angepackt werden. Für DMOs ist es schwierig, hierbei eine Rolle einzunehmen. Weitere **Verbundaufgaben kommen als Aufgabe für die DMO** eher in Frage: Die Schaffung von betriebsübergreifenden Mitarbeiter-Benefits, eine Erhöhung der Convenience bei der Wohnungs- und Jobsuche und die Vermarktung der Destination als attraktiver Arbeitsort sind gangbare Ansätze, gehören heute aber in den wenigsten Fällen zum Aufgabenkatalog der DMO.

#### **0.1.4.3 Nachhaltigkeit**

Die Nachhaltigkeit ist zwar vermutlich (noch) nicht als Reisemotiv bzw. als entscheidender Faktor bei der Wahl der Destination zu sehen, gewinnt aber als eines von verschiedenen Qualitätsmerkmalen kontinuierlich an Bedeutung. Daher wird das Thema auch für die Leistungsträger relevanter.

Eine **nachhaltige Entwicklung** ist eine **Verbundaufgabe**; die Leistungsträger in den Destinationen sind in die politischen Rahmenbedingungen des Bundes, des Kantons und der Gemeinde mit den geltenden Gesetzen und Anreizen eingebunden. Nebst den **ökologischen Zielen** sind auch **gesellschaftliche** und **wirtschaftliche Ansprüche** leitend.

Ein **dominantes, politisches Ziel** im Bereich der nachhaltigen Entwicklung stellt die **CO<sub>2</sub>-Neutralität** dar. Heizungen und Gebäude (Dämmung) sowie Mobilität sind wichtige Bereiche, bei denen Leistungsträger (und Gäste bei der Anreise) einen Beitrag leisten können – DMOs hingegen in der Regel kaum. Die **Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen** wird daher sowohl von Leistungsträgern wie auch von den DMOs selbst als **primäre Aufgabe der Leistungsträger gesehen**. Die DMOs können unterstützen oder gemeinsame Massnahmen koordinieren und anregen sowie politisches Lobbying betreiben, um die Rahmenbedingungen zu verändern. Sie können auch versuchen, selbst Projekte zu initiieren oder Know-how bezüglich Finanzierungsmöglichkeiten und Fördermittel aufzubauen. Die Sichtbarkeit von umgesetzten Massnahmen bringt potenziell eine hohe Glaubwürdigkeit mit sich. Kommunikationsmassnahmen inkl. Labels sind verlockend, aber nur in Verbindung mit echten Aktionen vor Ort auch zielführend.

#### 0.1.4.4 Klimawandel

Aufgrund der langen Investitionszyklen und Pfadabhängigkeiten durch einmal geschaffene, touristische Infra- und Suprastrukturen nimmt die **Angebotsentwicklung** eine besonders wichtige Rolle ein. Sie wirkt sich potenziell auf das **künftige Angebotsportfolio** einer touristischen Region aus. Der **Schutz vor Naturgefahren** (Gefahrenminimierung) hingegen ist letztlich nur eine sichernde, wenn auch **notwendige, Aufgabe**. Und die **Kommunikation** stellt die Akzeptanz von Veränderungen **nach innen sicher und sorgt für Information und Transparenz nach aussen**. Die externe Kommunikation geht auch in Richtung von Nachhaltigkeitsbemühungen.

Die Strategien dürften abhängig von der **Lage** bzw. **Schneesicherheit der Destinationen** unterschiedlich sein und in der Tendenz wie folgt lauten:

- **Höher gelegene Skigebiete mit positiven Aussichten:** Diese Gebiete setzen weiterhin auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Schneesportanlagen, da sie aufgrund der Konzentration des Skisports in höheren Lagen mit zusätzlichen Gästen rechnen können. Sie investieren in eine möglichst lückenlose technische Beschneidung, welche eine berechenbare Saisondauer mit hoher Schneesicherheit garantiert, und bieten Gästen einen hohen Level an Komfort bei der Nutzung der Schneesportanlagen. Die steigenden Produktionskosten werden durch Digitalisierung, Automatisierung und zunehmende Kooperation optimiert. Vom weiterhin boomenden Winter profitieren die verschiedenen Leistungsträger in der Destination, wobei die Bergbahnen weiterhin ein dominanter Treiber innerhalb der Destination bleibt. Der Winter stellt der Motor dar, der die Finanzierung von Ganzjahresangeboten oder wetterunabhängigen Angeboten erleichtert. Das Ganzjahresangebot der Destination kann aus einer Situation der Stärke heraus weiterentwickelt werden.
- **Tiefer gelegene Skigebiete mit hohem Veränderungsdruck:** Sie müssen konsequent den Sommer- und Ganzjahrestourismus fördern und in relativ kurzer Zeit Ersatzangebote zum Schneesport planen, finanzieren und umsetzen. Dazu können Angebote entwickelt werden, die weniger abhängig von Wetter und Klima sind, beispielsweise in den Bereichen Kultur, Kulinarik oder Gesundheit. Auch Angebote im Bereich «Workation», also der Kombination von Arbeit und Ferien, kann ein Fundus für neue Angebote darstellen. Um die angestrebten Entwicklungen zu ermöglichen, müssen Rahmenbedingungen geschaffen und Rollen innerhalb der Tourismusdestinationen neu definiert werden. Eine Reduktion der Abhängigkeit vom Schneesport geht tendenziell mit einer weniger dominanten Rolle der Bergbahnen und einer gleichzeitig grösseren Zahl an Leistungserbringern mit unterschiedlichen Ausrichtungen und Interessen einher. Das Zusammenspiel zwischen der öffentlichen Hand (Gemeinden) und den verschiedenartigen Leistungsträgern kann sich als herausfordernd präsentieren. DMOs können hier eine vermittelnde und moderierende Rolle einnehmen.

### 0.1.5 Zukunft von Destinationen und DMOs (Schlussfolgerungen)

Für eine ausführliche Berichterstattung zu diesem Thema vgl. Kap. 10.

DMO müssen sich von der **kollektiven Illusion der Steuerbarkeit der Destination** lösen und sich stattdessen auf **einzelne Massnahmen** rund um Kernprozesse auf **unterschiedlichen Wertschöpfungsketten** konzentrieren. Solche Massnahmen beinhalten stets einen **Willensbildungsprozess** sowie einen **Umsetzungsprozess**. Die DMO kann minimal einen Prozess moderieren, bei dem sich eine Gruppe oder sogar eine Mehrheit der Leistungsträger und Akteure auf die gemeinsame Planung und Umsetzung von konkreten Massnahmen oder einem Bündel an Projekten verständigt und bei dem eine Verbindlichkeit für die involvierten Akteure angestrebt wird. Gegebenenfalls können sie sodann auch die Koordination der Umsetzung oder einzelne Umsetzungsschritte übernehmen.

Dieser Ansatz impliziert letztlich eine **Projektlogik**, wobei jedes Projekt inhaltlich **unterschiedliche Inputs, Outputs und antizipierte Outcomes** haben kann. Trotz dieser Verschiedenartigkeit besteht eine **gemeinsame Klammer: Lenkungsstrukturen und Regelsysteme**, wie ein einzelnes Projekt oder gegebenenfalls ein Verbund von synergetischen Projekten abläuft und umgesetzt werden kann.

Eine Projektlogik erhöht die **Granularität und Spezifität**, was was weshalb genau macht. Darüber hinaus nimmt die **Komplexität** ab, da Massnahmen **besser portioniert** werden. Damit schlagen wir ein Verfahren vor, für welches im Destinationsmanagement (bspw. Management von Besucherströmen) und in der Schweiz generell (bspw. direktdemokratische Lenkungsstrukturen und Regelsysteme) schon lange Vorbilder bestehen.

Zur Umsetzung wird es jedoch eine Reihe von Arbeiten benötigen. Während diese in Bezug auf **Inhalte** aufgrund der **unterschiedlichen Kontexte destinationsspezifisch** sind, können sie zur Schaffung dieser Inhalte notwendigen **Prozesse** destinationsübergreifend sein. Deshalb regen wir hierzu eine **Community of Practice** an, bspw. in Form eines **Innotour-Projekts**. Wir regen damit auch an, diesen mit diesem Bericht jetzt begonnenen Prozess fortzusetzen.

## 0.2 Management Summary en Français

### 0.2.1 Introduction

En vue du **Forum du tourisme 2022** et des discussions ultérieures, le Seco a demandé l'élaboration d'un rapport de base intitulé "Destinations touristiques : Structures et tâches ainsi que défis et perspectives". Le présent Management Summary résume les principaux résultats de ce rapport, selon la structure suivante, également utilisée dans le rapport :

- (5) Bases conceptuelles et statu quo (**situation de départ**) : Les bases conceptuelles traitent et reflètent le « state of the art » international en matière de gestion des destinations, tandis que le « statu quo » décrit la situation effective en Suisse.
- (6) Effets directs et indirects de la pandémie et tendances (touristiques) mondiales post-pandémiques (**développements post-pandémiques**) : Ce domaine sert en particulier à traiter les principales constatations autour de ces importants moteurs exogènes du développement touristique.
- (7) Différents thèmes en tant que défis pour/concernant les destinations (**thèmes spéciaux**) : Les principales conclusions de quatre thèmes spéciaux, qui concernent également la gestion des destinations, sont présentées ici dans des entités indépendantes. Ces thèmes spéciaux sont les suivants : Le positionnement de la destination, les ressources (en particulier la main-d'œuvre et les spécialistes), la durabilité et le changement climatique.
- (8) Avenir des destinations et des DMO (**conclusions**) : En se basant sur les trois domaines précédents, ici les principales conclusions pour la gestion future des destinations ainsi que les recommandations correspondantes sont présentées.

### 0.2.2 Bases conceptuelles et statu quo (situation de départ)

Pour un rapport détaillé sur ce sujet, voir les chapitres 2 et 3.

La gestion et le marketing des destinations sont deux termes récents qui **s'appuient sur l'idée** qu'une **régions géographique quelconque (destination touristique)** peut être gérée comme une entreprise et **en même temps être commercialisée comme un bien de consommation**. Les pratiques de gestion et de marketing qui en découlent sont **trop limitées dans la pratique quotidienne** pour que ces régions puissent réellement répondre au développement souhaité par les acteurs qui s'en occupent. La recherche du 'Saint Graal' de la bonne planification, de la conduite et de la gestion réussies d'une région géographique (avec plus ou moins de voyageurs et donc avec un tourisme plus ou moins visible) se poursuit.

Entre-temps, les **organisations touristiques ont été désignées à différents niveaux administratifs et géographiques**, d'abord par les acteurs du secteur, aujourd'hui également par le public, comme des structures organisationnelles appropriées pour **mettre en œuvre les pratiques croissantes de la gestion et du marketing des destinations** et pour répondre à **la demande susmentionnée (gestion et marketing touristiques globaux d'une région)**. Pour la prestation d'informations et de services complémentaires sur place et pour le voyage, ces organisations ont évolué dans les attentes des groupes cibles et dans leur propre perception vers des institutions désignées visant à créer de la coordination, de la structure et de l'ordre dans un contexte créé par les voyageurs.

Les attentes des prestataires vis-à-vis de la OGD n'ont guère changé pendant cette période : Les **tâches classiques**, telles que l'accueil et l'information aux clients par voie numérique et sur place ainsi que la promotion de la destination, sont au centre. A une époque où le tourisme

est soumis à une grande dynamique et donc à une pression au changement en raison de conditions extérieures - changement climatique, évolution des besoins des clients, nouveaux marchés, manque de personnel, etc. -, la **capacité d'adaptation aux nouvelles conditions** devient plus importante. Une discussion critique sur l'utilité des tâches actuelles, mais aussi sur l'exigence croissante faite aux OGD d'assumer des tâches stratégiques de développement et de pilotage, est nécessaire dans un contexte de ressources limitées.

Les OGD réagissent à la pression du changement **par des structures plus professionnelles** et la demande **d'influencer activement la direction du développement de la destination**. On vise à atteindre le pilotage stratégique de la destination avec la OGD comme acteur principal. **Cette attitude doit cependant être remise en question pour différentes raisons.**

Pour les prestataires individuels, la perspective économique, c'est-à-dire le développement de leur propre entreprise, est au centre de l'attention. Ils agissent à des rythmes et avec des conséquences différents ainsi que sur la base d'une situations de départ et sur des estimations de l'avenir différentes. Ces **activités des prestataires conduisent à un développement émergent**, mais **pas nécessairement à une orientation stratégique globale de la destination dans son ensemble.**

Les OGD ne peuvent pas ou seulement de manière limitée répondre à leurs propres attentes et à celles des prestataires pour obtenir un développement stratégique rigoureux de la destination dans son ensemble. Il y a différentes raisons à cela :

- **Responsabilité sans compétence** : les OGD n'ont pas de pouvoir sur les prestataires. Ils ne peuvent que motiver, stimuler, coordonner et soutenir, mais pas définir et imposer une certaine direction de développement. La sphère d'influence directe des OGD se limite à des domaines de tâches contrôlés en propre, comme par exemple la présence numérique ou la promotion de la destination ainsi que les tâches de prise en charge des clients sur place.
- **Les OGD ne disposent guère de moyens financiers propres** qu'ils pourraient utiliser librement. Elles sont donc toujours dépendantes des objectifs souhaités par les bailleurs, c'est-à-dire du secteur public et, finalement, des prestataires de services eux-mêmes.
- **Les OGD ont tendance à agir en fonction d'un consensus** et s'engagent envers « tous » les prestataires de la destination ou au moins envers une majorité d'entre eux. Compte tenu des intérêts divergents des prestataires, il n'est pas rare que cela implique la recherche du plus petit dénominateur commun.

Les OGD se voient néanmoins souvent en charge lorsqu'il s'agit du besoin d'un pilotage stratégique au niveau supérieur. Il n'est pas rare que les stratégies de destination qui en résultent contiennent des images d'objectifs, des visions et des slogans diffus et restent - sans surprise - souvent sans effet. **Les destinations, en tant que structure complexe composée de différents acteurs et groupes d'intérêts, ne peuvent généralement pas être pilotées par les OGD.**

### 0.2.3 Effets directs et indirects de la pandémie et tendances (touristiques) mondiales post-pandémiques (développements post-pandémiques)

Pour un rapport détaillé sur ce sujet, voir les chapitres 4 et 5.

Les développements actuels montrent au moins en partie que les **changements induits par la pandémie n'ont été que de courte durée** et que **l'évolution de la demande touristique** retrouvera son **chemin initial**. Des déplacements de la demande en faveur de **la convergence du travail et des loisirs** (par exemple le travail à distance) ou en faveur d'une **parts plus élevées de formes de tourisme durable** avec des **offres de valeur** sont à anticiper en tant que potentiels, mais ne sont pas encore vraiment assurés actuellement. Pour cela, il faut que les clients soient disposés à payer de manière adéquate.

Il en va de même **du côté de l'offre**, où le **changement structurel** déjà en cours avant la pandémie se **poursuit**, accéléré par la **numérisation** et les compétences nécessaires mais pas partout disponibles ainsi que par **l'augmentation des coûts des ressources où le travail** (surtout en raison de la démographie) **et le capital** (taux d'intérêt plus élevés en raison de l'inflation). Cette situation contraint tous les prestataires à **améliorer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources**, un défi qui peut et doit être relevé en commun lorsque cela est possible. **Pour la destination touristique et ses acteurs, il en résulte également une concentration stratégique commune et renforcée sur la tâche de maintenir le système d'offre.**

Au sens d'une *big picture*, on peut supposer que les **efforts pour augmenter la productivité** - en fin de compte dans le cadre d'une dévaluation interne - déjà initiés par le choc du franc en 2015, sont maintenant poursuivis par la raréfaction et le renchérissement des ressources, ce qui devrait encore améliorer la **compétitivité du tourisme suisse** dans son ensemble. La pandémie n'a eu qu'un effet limité sur cette évolution.

L'équipement de la Suisse en infrastructures et superstructures touristiques, ainsi que les produits et offres variés qui en découlent, contribuent à plusieurs égards aux développements touristiques internationaux. Voici les principales considérations :

- **Evolution générale** : la Suisse est reliée à l'échelle internationale par des liens multiples, qui ne sont pas uniquement touristiques ; cela garantit l'existence et le renouvellement de flux de visiteurs, même à un niveau minimal. Les centres économiques de notre pays devraient plutôt profiter de cette situation que les régions périphériques.
- **Transports** : le tourisme en Suisse ne dépend pas du trafic aérien ; pour cette raison, même une réduction de la demande ne menace pas son existence. Néanmoins, la bonne accessibilité par les voie aérienne<sup>2</sup> aide - également à l'avenir - à diversifier les flux de visiteurs et à absorber la demande internationale. Grâce à son offre de transports publics exemplaire au niveau international, la Suisse est idéalement positionnée pour faire face à un éventuel changement de valeurs et donc éventuellement de demande. Il s'agit simplement de mieux intégrer cette offre de transports publics dans la conception des produits et des offres touristiques.
- **Le comportement des clients** : la Suisse est une destination idéale pour les FIT en raison de ses caractéristiques touristiques. Cela permet également à ces visiteurs de satisfaire leurs besoins individuels, sachant que la Suisse disposant généralement de ressources authentiques pour répondre aux besoins les plus divers. Les besoins croissants en matière de santé ne constituent qu'un groupe parmi d'autres.
- **Numérisation** : la Suisse dispose d'une excellente infrastructure de mise en réseau (mobile et fixe) ; les portes sont donc bien ouvertes pour les applications et les utilisations « smart ». En raison des nombreuses possibilités d'expériences de haute qualité

---

<sup>2</sup> Dans cette optique, les discussions autour du rôle des aéroports nationaux pour le tourisme sont également d'une grande importance.

dans ce pays, la Suisse jouit d'une très bonne notoriété grâce aux millions de partages sur les médias sociaux ; celle-ci pourrait éventuellement même être augmentée par des systèmes d'incitation (au partage) appropriés. Outre les prestataires commerciaux normaux, de plus en plus de personnes peuvent participer au tourisme en Suisse - grâce aux plateformes correspondantes.

- **Démographie** : dans un avenir proche, la croissance démographique et économique se fera surtout en Asie et en Afrique, qui ne sont pas les marchés touristiques les plus importants de la Suisse pour l'instant. Dans ce contexte, il est nécessaire de mener des discussions fondamentales sur la manière et la nature dont la Suisse générera à l'avenir les flux de visiteurs et comment elle les amènera en Suisse de la manière la plus durable possible (cf. également ressources naturelles limitées). En outre, l'évolution démographique et le recul de la population active devraient entraîner une pénurie croissante de personnel qualifié et de main-d'œuvre.
- **Sécurité** : la Suisse est synonyme de sécurité, du moins en temps normal. « Switzerland works » ou « Switzerland : boring and predictable » (Business World du 30 juillet 2018) comme exclamation en matière de planification, une sécurité élevée contre les accidents (safety) et contre la criminalité (security) en matière de sécurité personnelle, la neutralité armée comme indication d'une sécurité nationale élevée et un comportement neutre (peut-être pas toujours « exemplaire ») pour assurer la sécurité du pays dans les conflits internationaux. Tout cela se répercute également sur le tourisme.
- **Pénurie de ressources naturelles** : l'impact globale du changement climatique sur la Suisse reste à déterminer ; il n'est pas non plus possible de savoir exactement comment et dans quel ampleur les effets se répartiront. Le fait d'être touché de manière générale est cependant incontestable. C'est pourquoi, avant chaque cycle d'investissement, il convient d'intégrer des réflexions sur les effets du changement climatique à l'horizon de ces investissements. Le *sol est une* autre ressource naturelle rare, notamment pour le tourisme et l'agriculture. L'imperméabilisation du sol, qui résulte des besoins individuels en espace et de la croissance démographique, réduit les utilisations alternatives.

#### 0.2.4 Différents thèmes comme défi pour/en ce qui concerne les destinations (thèmes spéciaux)

Pour un rapport détaillé sur ce sujet, voir les chapitres 6 à 9.

##### 0.2.4.1 Positionnement

Les destinations touristiques ne peuvent pas être positionnées ; un tel positionnement résulte **de l'expériences et du vécu par les clients de la destination**. Celles-ci sont à leur tour motivées par la **spécialisation et la différenciation des points d'attraction disponibles**, généralement des conditions naturelles ou créées dans des cas isolées, ainsi que par les infrastructures et les services qui y sont liés. En raison de la **dépendance de trajectoire** et de la **durée des cycles d'investissement** - les conditions naturelles sont en outre plus ou moins toujours présentes - ces positionnements n'ont pas pu être modifiés, même pendant la pandémie, d'autant plus qu'un tel changement proviendrait également de certains prestataires. Le cas échéant, un positionnement existant, si on peut en parler d'un tel positionnement, est mis par écrit dans une localité ou une région ; mais cela n'a pas beaucoup à voir avec un positionnement actif - qui mérite ce terme.

#### 0.2.4.2 *Rareté des ressources (manque de personnel qualifié et de main-d'œuvre)*

Avec la génération du baby-boom qui approche à l'âge de la retraite, la Suisse est confrontée à une **crise démographique**. La raréfaction attendue de la main-d'œuvre touchera probablement le marché du travail touristique de manière particulièrement dure dans les années à venir.

De nombreux facteurs qui déterminent l'**attractivité d'un emploi** peuvent être influencés principalement par l'**employeur** lui-même, comme les modèles de temps de travail, le salaire, l'ambiance de travail et les possibilités de développement. Les mesures visant à augmenter la **productivité de l'entreprise** sont encore peu discutées. La numérisation, l'adaptation des processus, la rationalisation de l'offre et la réduction des heures d'ouverture permettent d'utiliser le personnel de manière plus efficace.

**En dehors du lieu de travail**, le manque de **logements pour le personnel** représente un grand défi pour de nombreux prestataires. Les initiatives visant à mettre à disposition des logements bon marché pour les collaborateurs pourraient être abordées en collaboration avec les communes d'implantation et avec les entreprises partageant les mêmes idées. Il est difficile pour les OGD d'assumer un rôle dans ce domaine. D'autres **tâches communes** entrent plutôt en question **pour les OGD** : la création d'avantages interentreprises pour les collaborateurs, l'augmentation de la commodité lors de la recherche d'un logement ou d'un emploi et la promotion de la destination en tant que lieu de travail attractif sont des approches réalisables, mais elles ne font aujourd'hui que rarement partie des domaines d'activité des OGD.

#### 0.2.4.3 *Durabilité*

Même si la durabilité n'est probablement pas (encore) considérée comme un motif de voyage ou un facteur décisif dans le choix d'une destination, elle gagne en importance en tant que l'un des différents critères de qualité. C'est pourquoi ce thème devient également plus pertinent pour les prestataires de services.

Le **développement durable** est une **tâche commune** ; les prestataires de services des destinations sont intégrés dans le cadre politique de la Confédération, du canton et de la commune avec les lois et les incitations en vigueur. Outre les **objectifs écologiques, les exigences sociales et économiques** sont également déterminantes.

Un **objectif politique dominant** dans le domaine du développement durable est la **neutralité en matière de CO<sub>2</sub>**. Le chauffage et les bâtiments (isolation) ainsi que la mobilité sont des domaines importants pour lesquels les prestataires (et les clients lors de leur arrivée) peuvent contribuer - alors que les OGD ne peuvent généralement guère y contribuer. La **mise en œuvre de mesures de durabilité** est donc **considérée**, tant par les prestataires que par les OGD eux-mêmes, comme une **tâche primaire des prestataires**. Les OGD peuvent soutenir ou coordonner et stimuler des mesures communes, ainsi que faire du lobbying politique pour changer les conditions-cadres. Elles peuvent également essayer de lancer elles-mêmes des projets ou de développer des compétences en matière de financement et de subventions. La visibilité des mesures mises en œuvre apporte potentiellement une grande crédibilité. Les mesures de communication, y compris les labels, sont attrayant, mais ne sont efficaces que si elles sont associées à des actions réelles sur place.

#### 0.2.4.4 Changement climatique

En raison des longs cycles d'investissement et de la dépendance trajectoire aux infrastructures et superstructures touristiques créées **le développement de l'offre** prend un rôle particulièrement important. Il a un impact potentiel sur le **futur portefeuille d'offres** d'une région touristique. La **protection contre les risques naturels** (minimisation des risques) n'est par contre qu'une **tâche** de sécurité, même si elle **est nécessaire**. La **communication garantit** l'acceptation des changements à **l'intérieur et assure l'information et la transparence à l'extérieur**. La communication externe va également dans le sens des efforts de durabilité.

Les stratégies devraient varier en fonction de la **situation** ou **de la garantie d'enneigement des destinations**, et la tendance devrait être la suivante :

- **Les domaines skiables situés à une altitude plus élevée offrent des perspectives positives** : Ces domaines continuent de mettre l'accent sur la sécurisation et le développement des installations de sports d'hiver, car ils peuvent compter sur des clients supplémentaires en raison de la concentration du ski à haute altitude. Ils investissent dans un enneigement technique aussi complet que possible, qui garantit une durée de saison prévisible avec une grande sécurité d'enneigement. Cela offre aux clients un niveau de confort élevé lors de l'utilisation des installations de sports d'hiver. Les coûts de production en hausse sont optimisés par la numérisation, l'automatisation et la coopération renforcée. Les différents prestataires de la destination profitent de la poursuite du boom hivernal, cependant les remontées mécaniques restent un moteur dominant au sein de la destination. L'hiver représente le moteur qui facilite le financement d'offres à l'année ou d'offres indépendantes des conditions météorologiques. L'offre à l'année de la destination peut être développée à partir d'une situation favorable.
- **Les domaines skiables de basse altitude soumis à une forte pression pour changer** : ils doivent promouvoir de manière conséquente le tourisme d'été et le tourisme à l'année et planifier, financer et mettre en œuvre des offres de substitution aux sports d'hiver dans un délai relativement court. Pour ce faire, il est possible de développer des offres qui dépendent moins de la météo et du climat, par exemple dans les domaines de la culture, de la gastronomie ou de la santé. Les offres dans le domaine de la "workation", c'est-à-dire la combinaison du travail et des vacances, peuvent également constituer un potentiel pour de nouvelles offres. Pour permettre les développements souhaités, il faut créer des conditions cadres et redéfinir les rôles au sein des destinations touristiques. Une réduction de la dépendance aux sports d'hiver tend à entraîner un rôle moins dominant des remontées mécaniques et un nombre plus important de prestataires avec orientations et intérêts différents. L'interaction entre le secteur public (communes) et les différents prestataires peut s'avérer difficile. Les OGD peuvent jouer un rôle de médiateur et de modérateur.

### 0.2.5 Avenir des destinations et des OGD (conclusions)

Pour un rapport détaillé sur ce sujet, voir le chapitre 10.

Les OGD doivent se détacher de l'**illusion collective du pilotage de la destination** et se concentrer sur **des mesures individuelles** autour de processus clés sur **différentes chaînes de création de valeur**. De telles mesures impliquent toujours un **processus de formation de la volonté** ainsi qu'un **processus de mise en œuvre**. Le OGD peut au minimum modérer un processus dans lequel un groupe, ou même une majorité de prestataires et d'acteurs, se met d'accord sur la planification et la mise en œuvre de mesures concrètes ou d'un ensemble de projets, et par lequel un caractère contraignant est recherché pour les acteurs impliqués. Éventuellement, ils peuvent également prendre en charge la coordination de la mise en œuvre ou certaines étapes de la mise en œuvre.

Cette approche implique en fin de compte une **logique de projet**, dans laquelle chaque projet peut avoir **des inputs, des outputs et des outcomes anticipés différents** en termes de contenu. Malgré cette diversité, il existe un **point commun : des structures de pilotage et des systèmes de règles** sur la manière dont un projet individuel ou un ensemble de projets synergiques se déroule et peut être mis en œuvre.

Une logique de projet augmente la **granularité et la spécificité** de qui fait quoi et pourquoi. En outre, la **complexité diminue**, car les mesures sont **mieux réparties**. Nous proposons ainsi une procédure dans la gestion des destinations (p. ex. gestion des flux de visiteurs) et en Suisse en général (p. ex. structures de direction et systèmes de règles de démocratie directe) pour laquelle il existe depuis longtemps des modèles.

La mise en œuvre nécessitera toutefois une série de travaux. Alors que ceux-ci sont **en raison des différents contextes spécifiques à chaque destination en termes de contenu**, les **processus** nécessaires à la création de ce contenu peuvent être communs à toutes les destinations. C'est pourquoi nous suggérons une **Community of Practice**, par exemple sous la forme d'un **projet Innotour**. Nous suggérons également de poursuivre le processus initié avec ce rapport.

## 0.3 Management Summary in Italiano

### 0.3.1 Introduzione

In vista del **Forum del turismo 2022** e delle successive discussioni, il Seco ha commissionato la stesura di un rapporto intitolato "Destinazioni turistiche: Strutture e compiti, sfide e prospettive". La presente sintesi riassume i risultati più importanti di questo rapporto in base alla seguente struttura, utilizzata anche nel rapporto:

- (1) Basi concettuali e status quo (**punto di partenza**): Nelle basi concettuali viene esaminato e riflettuto lo stato dell'arte internazionale del destination management, mentre nello "status quo" viene descritta la situazione effettiva in Svizzera.
- (2) Effetti diretti e indiretti della pandemia e tendenze globali (turistiche) post-pandemia (**sviluppi post-pandemici**): Questa sezione serve in particolare a rivedere i risultati chiave di importanti fattori esogeni dello sviluppo turistico.
- (3) Vari argomenti e sfide per/nei confronti delle destinazioni (**argomenti speciali**): Sono qui presentati i risultati più importanti su quattro argomenti speciali, che riguardano anche la gestione delle destinazioni turistiche. I temi sono: Posizionamento della destinazione, risorse (in particolare lavoratori qualificati e manodopera), sostenibilità e cambiamenti climatici.
- (4) Futuro delle destinazioni e delle DMO (**conclusioni**): Sulla base delle tre aree precedenti, sono formulate le conclusioni più importanti per la futura gestione delle destinazioni e le relative raccomandazioni.

### 0.3.2 Basi concettuali e status quo (punto di partenza)

Per un resoconto dettagliato su questo argomento, si vedano i capitoli 2 e 3.

Destination management e marketing sono due termini recenti, basati sull'**idea che qualsiasi area geografica (destinazione turistica) possa essere gestita come un'azienda e allo stesso tempo commercializzata come un prodotto di consumo**. Le **pratiche di gestione e marketing che ne derivano non sono in grado**, di realizzare lo sviluppo desiderato dagli attori impegnati in questi territori. La ricerca del "Sacro Graal" di una buona pianificazione, di una leadership e di una gestione di successo di un'area geografica (con più o meno viaggiatori e, quindi, con più o meno vocazione turistica) non è terminata.

Nel frattempo, le **organizzazioni turistiche a diversi livelli amministrativo-geografici sono state** identificate, prima dagli operatori del settore, dopo anche dal settore pubblico, come ideali contenitori organizzativi per attuare **pratiche di gestione e commercializzazione della destinazione e per** soddisfare il **desiderio** sopra menzionato (**gestione e commercializzazione turistica olistica di un'area**). Dall'erogazione di informazioni e servizi complementari sul territorio e per il viaggio, queste organizzazioni si sono evolute nelle aspettative degli stakeholder e nella loro autopercezione per diventare le istituzioni designate a fornire coordinamento, struttura e ordine in un contesto creato dai viaggiatori.

Le aspettative delle imprese turistiche nei confronti delle DMO non sono praticamente cambiate in questo periodo: L'attenzione si concentra sui **compiti classici**, come prestare servizi agli ospiti e fornire informazioni digitali e in loco, nonché la commercializzazione della destinazione. In un momento in cui il turismo è soggetto a grandi dinamiche e quindi a pressioni di cambiamento dovute a condizioni esterne - cambiamenti climatici, mutate esigenze degli ospiti, nuovi mercati, carenza di personale, ecc. - è necessaria una discussione critica sull'utilità dei compiti, ma anche sulla crescente richiesta alla DMO di assumere compiti di sviluppo strategico, in un contesto di risorse limitate.

Le DMO rispondono alla pressione del cambiamento con **strutture più professionali** e con il desiderio di **influenzare attivamente la direzione di sviluppo della destinazione**. Concettualmente, si punta alla controllabilità strategica della destinazione con la DMO come attore principale. **Tuttavia, questo atteggiamento deve essere messo in discussione per vari motivi.**

Per le imprese turistiche, l'attenzione è rivolta alla prospettiva commerciale, cioè allo sviluppo della propria azienda. Esse agiscono con tempi e concetti diversi e sulla base di differenti posizioni di partenza e valutazioni del futuro, causando un contesto di offerta frammentata e di reti in continuo adattamento. Di conseguenza, le **attività da parte delle imprese turistiche portano a uno sviluppo emergente, ma non necessariamente a una direzione strategica uniforme per l'intera destinazione.**

Le DMO non sono in grado di soddisfare le proprie aspettative e quelle delle imprese turistiche, o lo sono solo in misura limitata. Non possono raggiungere uno sviluppo strategico rigoroso della destinazione nel suo complesso. Ecco alcune ragioni principali:

- **Responsabilità senza competenza:** le DMO non hanno alcuna influenza sulle imprese turistiche. Possono solo motivare, stimolare, coordinare e sostenere, ma non specificare o imporre una certa direzione di sviluppo. La sfera di influenza diretta delle DMO è limitata ad aree di responsabilità molto specifiche, come la presenza digitale, nonché i compiti di servizio agli ospiti in loco.
- **Le DMO non dispongono praticamente di risorse finanziarie proprie che** possono utilizzare liberamente. Ciò significa che dipendono sempre dagli obiettivi desiderati dai donatori, ovvero dal settore pubblico e dalle imprese turistiche.
- **Le DMO tendono ad agire in modo orientato al consenso** e si impegnano nei confronti di "tutte" le imprese e i gruppi d'interesse della destinazione o almeno della maggioranza. Dati i diversi interessi degli stakeholder, ciò significa spesso cercare il minimo comune denominatore.

Ciononostante, la maggior parte delle DMO si vede responsabile in riguardo ad un controllo strategico di livello superiore. Le strategie di destinazione che ne derivano, contengono spesso immagini, visioni e slogan diffusi. **Le destinazioni, come un complesso insieme di diversi attori e gruppi di interesse, non sono controllabili dalle DMO.**

### **0.3.3 Effetti diretti e indiretti della pandemia e tendenze globali (turistiche) post-pandemia (sviluppi post-pandemici)**

Per un resoconto dettagliato su questo argomento, si vedano i capitoli 4 e 5.

Gli sviluppi attuali mostrano che i **cambiamenti dovuti dalla pandemia sono stati probabilmente di breve durata** e che lo **sviluppo della domanda turistica ritroverà** la strada percorsa in passato. **Gli spostamenti della domanda in direzione di una convergenza tra lavoro e tempo libero** (ad esempio il lavoro a distanza) o di **un incremento di forme di turismo sostenibile con offerte a valore aggiunto possono** essere visti come potenziali, ma non sono ancora accertati. Questi cambiamenti richiederebbero anche un'adeguata disponibilità a pagare da parte degli ospiti.

Lo stesso vale per il **lato dell'offerta**, dove il **cambiamento strutturale che era** già in corso prima della pandemia sta **continuando**, accelerato dalla **digitalizzazione** e dalle competenze necessitate ma non più facilmente disponibili. I cambiamenti riguardano inoltre **l'aumento dei costi delle risorse di lavoro** (principalmente guidato dalla demografia) e del **capitale** (tassi di interesse più elevati dovuti all'inflazione). Questa situazione obbliga tutte le imprese ad **aumentare l'efficacia e l'efficienza nell'uso delle risorse. Per la destinazione turistica e i suoi**

**stakeholder, ciò si traduce anche in una maggiore attenzione strategica con il compito di mantenere la resilienza del sistema di offerta.**

In termini di *quadro generale*, si può ipotizzare che gli **sforzi verso una maggiore produttività** già innescati dallo shock del franco, subito nel 2015, saranno ora ulteriormente spinti dalla scarsità e dall'aumento del costo delle risorse. Quindi la **competitività del turismo svizzero nel suo** complesso dovrebbe continuare a migliorare. La pandemia ha avuto un effetto limitato su questo sviluppo.

La dotazione di infrastrutture turistiche della Svizzera, così come la varietà dei prodotti e delle offerte basate su di esse, si rivelano utili in molti modi per lo sviluppo del turismo internazionale. Ecco le considerazioni più importanti:

- **Sviluppo generale:** la Svizzera è collegata in rete a livello internazionale in molti modi, non solo in termini di turismo; ciò garantisce l'esistenza e il rinnovo di flussi di visitatori di supporto anche a livello minimo. I centri economici del nostro Paese hanno maggiori probabilità di beneficiare di questa situazione rispetto alle regioni periferiche.
- **Trasporti e traffico:** il turismo in Svizzera non dipende dal traffico aereo; per questo motivo, anche una riduzione della domanda non ne minaccia l'esistenza. Tuttavia, la buona accessibilità aerea<sup>3</sup> contribuisce a diversificare i flussi di visitatori e ad assorbire la domanda internazionale. Grazie ai suoi servizi di trasporto pubblico esemplari a livello internazionale, la Svizzera è posizionata in modo ottimale per un eventuale cambiamento dei valori e quindi anche della domanda. È necessario integrare meglio questa offerta di trasporto pubblico nel prodotto turistico e nella progettazione dell'offerta.
- **Comportamento del cliente:** La Svizzera è una destinazione ideale per il FIT (Frequent Individual Travellers) grazie alle sue caratteristiche turistiche. Inoltre, consente a questi visitatori di perseguire le loro esigenze individuali, in quanto in Svizzera sono solitamente disponibili risorse autentiche per soddisfare un'ampia varietà di bisogni. Le crescenti esigenze di salute sono solo una delle tante esigenze con potenziale.
- **Digitalizzazione:** la Svizzera dispone di un'eccellente infrastruttura di rete (mobile e fissa); le condizioni sono quindi ottimali per applicazioni e utilizzi "intelligenti". Grazie alle numerose opportunità di esperienze di alta qualità presenti, la Svizzera gode di un'ottima notorietà grazie a milioni di condivisioni sui social media; questo dato potrebbe anche essere incrementato attraverso sistemi di incentivi corrispondenti. Oltre alle imprese private, sempre più persone possono partecipare al turismo in Svizzera, grazie alle piattaforme corrispondenti.
- **Demografia:** nel prossimo futuro, la crescita in termini di popolazione ed economia avverrà principalmente in Asia e in Africa, ma non nei mercati turistici più importanti della Svizzera. In questo contesto, sono necessarie discussioni fondamentali su come la Svizzera potrà generare in futuro quali flussi di visitatori e portarli in Svizzera nel modo più sostenibile possibile (cfr. anche le scarse risorse naturali). Inoltre, i cambiamenti demografici e il conseguente calo della popolazione attiva porteranno probabilmente a un ulteriore aumento della carenza di manodopera e di lavoratori qualificati.
- **Sicurezza:** la Svizzera è sinonimo di sicurezza. "La Svizzera funziona" (Switzerland works) o "Svizzera: noiosa e prevedibile" (Business World, 30 luglio 2018). Ciò significa, in termini di pianificabilità di viaggio, un elevato livello di sicurezza contro gli incidenti (safety), la criminalità (security) e per la sicurezza personale. Inoltre, la neutralità come indice di elevata sicurezza nazionale è un comportamento per garantire il Paese nei conflitti internazionali. Tutto questo si riflette anche sul turismo.

---

<sup>3</sup> A questo proposito, anche le discussioni sul ruolo degli aeroporti nazionali per il turismo sono di grande importanza.

- **Scarsità di risorse naturali:** la misura complessiva in cui la Svizzera sarà colpita dai cambiamenti climatici è incerta; inoltre non è ancora possibile prevedere esattamente come e dove gli effetti avranno il maggior impatto. Per questo motivo, è importante considerare gli impatti dei cambiamenti climatici nell'orizzonte temporale di questi investimenti. Questi devono essere fatti prima dell'inizio di ogni ciclo di investimento. Un'altra risorsa naturale scarsa, soprattutto per il turismo e l'agricoltura, è il fattore produttivo *terra*. La sigillatura del terreno, dovuta alle esigenze spaziali individuali e alla crescita demografica, riduce gli usi alternativi.

### 0.3.4 Temi diversi come sfida per/contro le destinazioni (temi speciali)

Per un resoconto dettagliato, si vedano i capitoli 6 a 9.

#### 0.3.4.1 Posizionamento

Le destinazioni turistiche non possono essere posizionate; tale posizionamento è funzione delle **esperienze dei loro ospiti**. Questi ultimi, a loro volta, sono guidati dalla **specializzazione e dalla differenziazione dei punti di attrazione disponibili**, dalle condizioni naturali oppure dalle condizioni create sporadicamente grazie ad infrastrutture e servizi. A causa delle **dipendenze storiche** e della **natura, e, a lungo termine dei cicli di investimento**, le condizioni naturali sono, inoltre, più o meno sempre presenti. In effetti, questi "posizionamenti" non sono cambiati durante la pandemia, soprattutto perché un tale cambiamento sarebbe dovuto anche al cambio fondamentale del carattere delle destinazioni. Al massimo, un posizionamento esistente, se di posizionamento si può parlare, può essere descritto in modo astratto; tuttavia, ciò ha poco a che fare con un posizionamento attivo da parte degli attori, che meriterebbe questo termine.

#### 0.3.4.2 Carenza di risorse (carenza di competenze e di manodopera)

Con la generazione dei baby boomer che si avvicina all'età della pensione, la Svizzera sta affrontando una **crisi demografica**. La prevista carenza di manodopera colpirà probabilmente in modo particolarmente duro il mercato del lavoro del turismo nei prossimi anni.

Molti dei fattori che rendono **attraente un lavoro** possono essere influenzati principalmente dal **datore di lavoro** stesso, come i modelli di orario di lavoro, il salario, il clima lavorativo e le opportunità di sviluppo. Le misure per aumentare la **produttività operativa** sono ancora poco discusse. La digitalizzazione, l'adeguamento dei processi, la razionalizzazione della gamma di servizi e la riduzione degli orari di apertura possono rendere più efficiente l'impiego del personale.

**Al di fuori del luogo di lavoro, l'alloggio per il personale**, che spesso scarseggia, è una sfida importante per molti lavoratori di alto livello. Le iniziative per fornire alloggi a prezzi accessibili ai dipendenti potrebbero essere affrontate insieme alle comunità locali e alle aziende che condividono le stesse idee. È difficile che le DMO possano svolgere un ruolo in questo senso. È più probabile che altri **compiti di collaborazione vengano considerati come compiti della DMO**: la creazione di benefit per i dipendenti tra le aziende, l'aumento della convenienza nella ricerca di alloggi e posti di lavoro e il marketing della destinazione come luogo attraente per lavorare sono approcci praticabili, ma oggi fanno raramente parte del catalogo dei compiti delle DMO.

### 0.3.4.3 Sostenibilità

Anche se probabilmente la sostenibilità non è (ancora) considerata un motivo di viaggio o un fattore decisivo nella scelta della destinazione, sta acquistando importanza come una delle varie caratteristiche di qualità. Pertanto, l'argomento sta diventando sempre più rilevante anche per le imprese turistiche.

**Lo sviluppo sostenibile** è un **compito comune**; le imprese turistiche nelle destinazioni sono integrate nel quadro politico del governo federale, del cantone e del comune con le leggi e gli incentivi applicabili. Oltre agli **obiettivi ecologici**, anche le **esigenze sociali** ed **economiche** sono principi guida.

Uno degli **obiettivi politici dominanti** nel campo dello sviluppo sostenibile è la **neutralità rispetto alle emissioni di CO<sub>2</sub>**. Il riscaldamento e gli edifici (isolamento), così come la mobilità, sono aree importanti alle quali le imprese turistiche (e gli ospiti all'arrivo) possono contribuire. Le DMO, invece, di solito non lo fanno quasi mai. L'**implementazione di misure di sostenibilità** è quindi **vista sia dalle imprese turistiche** sia dalle stesse DMO come un **compito primario delle imprese**. Le DMO possono sostenere o coordinare e avviare misure congiunte, nonché impegnarsi in attività di lobby a livello politico per modificare le condizioni quadro. Possono anche cercare di avviare progetti autonomi o di sviluppare un know-how in materia di finanziamenti e fondi. La visibilità delle misure attuate porta potenzialmente una grande credibilità. Le misure di comunicazione, compresi i labels, sono allettanti, ma efficaci solo in combinazione con azioni reali sul campo.

### 0.3.4.4 Cambiamento climatico

A causa dei lunghi cicli di investimento e delle dipendenze dal percorso delle infrastrutture e sovrastrutture turistiche una volta create, lo **sviluppo delle offerte assume un** ruolo particolarmente importante. Ha un impatto potenziale sul **futuro portafoglio di offerte di** una regione turistica. La **protezione dai rischi naturali** rimane un **compito necessario di** salvaguardia. La **comunicazione del cambiamento climatico garantisce** l'accettazione dei cambiamenti **all'interno delle comunità e fornisce informazioni e trasparenza all'esterno**. Anche la comunicazione esterna tematizza gli sforzi nell'ambito della sostenibilità.

Le strategie possono variare a seconda della **quota** o della garanzia **neve delle destinazioni** e tendono ad essere le seguenti:

- **Zone sciistiche ad alta quota con prospettive positive:** Questi comprensori continuano a puntare sulla sicurezza e sull'ulteriore sviluppo delle loro strutture per gli sport sulla neve. Possono contare su un numero maggiore di ospiti grazie alla concentrazione dello sci ad alta quota. Investono nell'innevamento tecnico più completo possibile, che garantisce una stagione prevedibile con un'elevata garanzia neve e che offre agli ospiti un elevato livello di comfort nell'utilizzo degli impianti. I costi di produzione vengono contenuti grazie alla digitalizzazione, all'automazione e alla crescente cooperazione. Le varie imprese turistiche della destinazione beneficiano del continuo boom dell'inverno, con gli impianti di risalita che rimangono un motore dominante all'interno della destinazione. L'inverno rappresenta la stagione che facilita il finanziamento di offerte per tutto l'anno. L'offerta della destinazione per tutto l'anno può essere ulteriormente sviluppata partendo da una posizione di forza.
- **Aree sciistiche di bassa quota con un'elevata pressione al cambiamento:** devono promuovere in modo coerente il turismo estivo e quello durante tutto l'anno e pianificare, finanziare e implementare offerte alternative agli sport sulla neve in un tempo relativamente breve. A tal fine si possono sviluppare offerte meno dipendenti dal tempo e dal clima, ad esempio nei settori della cultura, della gastronomia o della salute. Anche le offerte nel settore della "workation", ossia la combinazione di lavoro

e vacanze, possono costituire un fondo per nuove offerte. Per rendere possibili gli sviluppi desiderati, è necessario creare le condizioni quadro e ridefinire i ruoli all'interno delle destinazioni turistiche. Una minore dipendenza dagli sport sulla neve tende ad andare di pari passo con un ruolo meno dominante degli impianti di risalita e, allo stesso tempo, con un maggior numero di imprese diversificate. L'interazione tra il settore pubblico (comuni) e le varie imprese private può essere impegnativa. Le DMO possono svolgere un ruolo di mediazione e moderazione.

### 0.3.5 Il futuro delle destinazioni e delle DMO (conclusioni)

Per un resoconto dettagliato su questo tema, si veda il capitolo 10.

Le DMO devono abbandonare l'**illusione di poter controllare la destinazione** e concentrarsi invece su **misure specifiche** relative ai processi fondamentali delle **diverse catene del valore**. Tali misure comportano sempre un **processo di formazione di volontà** e un **processo di attuazione**. La DMO può moderare in minima parte un processo in cui un gruppo o addirittura la maggioranza delle imprese e degli stakeholder si accordano sulla pianificazione e l'attuazione congiunta di misure concrete o di un insieme di progetti, e in cui si cerca di ottenere un impegno da parte degli stakeholder coinvolti. Se necessario, possono anche assumere il coordinamento dell'attuazione o delle singole fasi di attuazione.

Questo approccio implica in ultima analisi una **logica di progettualità**, in cui ogni progetto può avere **input, output e diversi risultati previsti**. Malgrado ci sia una grande diversità in riguardo ai singoli progetti, esiste un **filo conduttore**: le **strutture di governance e i sistemi di regole che permettono il funzionamento e l'attuazione** di un singolo progetto o di una rete di progetti sinergici.

La logica di progettualità aumenta la **granularità e la specificità di chi fa cosa e perché**. Inoltre, la **complessità** diminuisce perché le misure sono **meglio suddivise tra gli attori e le organizzazioni**. **Perciò** proponiamo un approccio per il quale esistono da tempo modelli, sia per il management delle destinazioni (ad esempio, l'approccio dei flussi di visitatori) sia per schemi vigenti in Svizzera (ad esempio, i quadri della democrazia diretta e i sistemi di regolamentazione).

L'implementazione richiederà una serie di lavori. Sebbene questi siano **specifici per la destinazione in termini di contenuti a causa dei diversi contesti**, i **processi** necessari per creare questi contenuti possono essere trasversali. Sugeriamo di creare una **comunità di pratica**, ad esempio sotto forma di un **progetto Innotour, continuando** questo processo avviato grazie a questo rapporto.

## 0.4 Management Summary in English

### 0.4.1 Introduction

With perspective to the **Tourism Forum 2022** and further discussions thereafter, SECO has commissioned the preparation of a basic report "Tourism Destinations: Structures and Tasks as well as Challenges and Perspectives". The present management summary summarizes the most important results of this report, along the following structure also used in the report:

- (1) Conceptual foundations and status quo (**starting position**): In the conceptual basics, the international state of the art on destination management is reviewed and reflected, and in the "status quo" the effective situation in Switzerland is described.
- (2) Direct and indirect effects of the pandemic and post-pandemic global (tourism) trends (**post-pandemic developments**): This section is used to review the key findings around these important exogenous drivers of tourism development.
- (3) Various topics as challenges for/ regarding destinations (**special topics**): Here, the most important findings on four special topics, which also affect destination management, are processed. These special topics Destination positioning, resources (especially skilled workers and labor), sustainability and climate change.
- (4) Future of destinations and DMOs (**conclusions**): Based on the previous findings, the most important conclusions for future destination management and corresponding recommendations are drawn.

### 0.4.2 Conceptual foundations and status quo (initial situation)

For detailed coverage of this topic, see chapters 2 and 3

Destination management and marketing are two terms of recent origin, based on the idea that **any geographical area (tourist destination)** can be managed like a business and **at the same time marketed like a consumer/utility good**. The **practices of management and marketing** derived from this fall **short in everyday life**; these territories cannot fulfill the development desired by their constituencies. The search for the 'holy grail' of good planning, successful leadership, and management of a geographical area continues.

In the meantime, **tourism organizations at different administrative-geographical levels have** been identified, first by industry actors, now also by the public, as appropriate organizational vessels to **carry out** the increasing **practices of destination management and marketing** and to fulfill the above-mentioned **desire (holistic tourism management and marketing of an area)**. From the provision of information and complementary services on the ground and for the trip, these organizations have evolved, in the expectations of stakeholders and in their self-perception, into the designated institutions that are to create coordination, structure and order in a context created by travelers.

The expectations of the service providers for the DMO have hardly changed during this time: The focus is on **classic tasks**, such as guest service and information digitally and on site, as well as marketing the destination. At a time when tourism is subject to great dynamics and thus pressure to change due to external conditions - climate change, changing guest needs, new markets, staff shortages, etc. - the **ability to adapt to the new conditions** becomes more important. A critical discussion about the usefulness of the previous tasks, but also about the increasing demand on the DMO to take on strategic development and control tasks, is necessary against the background of scarce resources.

DMOs respond to the pressure for change with **more professional structures** and the desire to **actively influence the development direction of the destination**. Mentally, the strategic controllability of the destination is aimed for with the DMO as the leading actor. **However, this attitude must be questioned for various reasons.**

For the individual performers, the focus is on the business perspective, i.e., the development of their own company. They act with different tempos and consistency and based on different starting positions and assessments of the future. These **activities of the service providers lead to an emergent development** - but in total **not necessarily to the adoption of a uniform, strategic direction of the overall destination** - and it does not have to.

DMOs are unable to meet their own expectations and those of the service providers, or can only do so to a limited extent, in terms of achieving a stringent strategic development of the destination. There are various reasons for this:

- **Responsibility without competence:** DMOs do not have any penetration of the top performers. They can only motivate, stimulate, coordinate, and support, but not specify and enforce a specific development direction. The direct sphere of influence of DMOs is limited to specifically controlled areas of responsibility, such as the digital presence or the marketing of the destination, as well as guest service tasks on site.
- **DMOs have hardly any financial resources of their own that they can use freely.** This means that they are always dependent on the objectives desired by the donors - i.e. the public sector and ultimately also the service providers themselves.
- **DMOs tend to act in a consensus-oriented manner** and are mentally committed to "all" service providers in the destination or at least to a majority. Given the differing interests of the service providers, this often means seeking the lowest common denominator.

Nevertheless, the majority of DMOs see themselves in the lead when it comes to the desire for higher-level, strategic control. The resulting destination strategies not infrequently contain diffuse target images, visions and buzzwords and - unsurprisingly - often remain ineffective. **Destinations as a complex construct of different actors and interest groups are generally not controllable by DMOs.**

#### **0.4.3 Immediate and indirect effects of the pandemic and post-pandemic global (tourism) trends (post-pandemic developments).**

For detailed coverage of this topic, see chapters 4 and 5

Current developments indicate that the **pandemic-induced changes were probably only short-lived**, and that **tourism demand will return to its original development path**. Shifts within demand in the direction of **convergence of work and leisure** (e.g., remote work) or **higher shares of sustainable forms of tourism with value-added offerings can be** anticipated as potentials but are not yet really assured. This also requires an adequate willingness to pay on the part of the guests.

The same applies to the **supply side**, where the **structural change that was** already underway before the pandemic is **continuing**, accelerated by **digitization** and the skills required for this but not available everywhere, as well as **higher costs for the resources labor** (driven primarily by demographics) **and capital** (higher interest rates due to inflation). This situation forces all providers to **increase effectiveness and efficiency in the use of resources**, whereby this challenge can and should also be tackled jointly where possible. **For the tourism destination and its stakeholders, this also results in a joint and increased strategic focus on the task of maintaining the supply system.**

In terms of a *big picture*, it can be surmised that the **efforts toward higher productivity** already triggered by the 2015 Swiss franc shock - ultimately in the context of internal devaluation - will now be further driven by the scarcity and increase in the cost of resources, which should further improve the **competitiveness of Swiss tourism as a whole**. The pandemic had only a limited effect on this development.

Switzerland's endowment of tourist infra- and superstructure, as well as the diverse products and offerings based on them, pays dividends in many ways to international tourism developments. Here are the most important considerations:

- **General development:** Switzerland is internationally networked in many ways, and thus not only in terms of tourism; this ensures the existence and renewal of supporting visitor flows even at a minimum level. The economic centers of our country are more likely to benefit from this situation than peripheral regions.
- **Transport and traffic:** Tourism in Switzerland is not dependent on air transport; for this reason, even a reduced demand does not threaten its existence. Nevertheless, the correspondingly good accessibility by air<sup>4</sup> helps - also in the future - to diversify visitor flows and to absorb international demand. Switzerland is optimally positioned for a possible change in values and thus possibly also in demand due to its internationally exemplary OeV services. It is only necessary to better integrate this public transport offer into the tourism product and offer design.
- **Customer behavior:** Switzerland's tourist characteristics make it an ideal destination for FIT. The then also allows these visitors to pursue their individual needs, with mostly authentic resources available in Switzerland to satisfy a wide variety of needs. Growing health needs are just one group of many here.
- **Digitization:** Switzerland has an excellent networking infrastructure (mobile and stationary); the doors are therefore wide open for "smart" applications and uses. Due to many high-quality experience opportunities in this country, Switzerland experiences very good awareness through millions of shares on social media; this could perhaps even be increased through appropriate incentive systems (for sharing). In addition to the normal commercial providers, more and more people can also participate in tourism in Switzerland - thanks to appropriate platforms.
- **Demography:** In the foreseeable future, growth in terms of population and economy will take place primarily in Asia and Africa, but not in Switzerland's most important markets for tourism to date. Against this background, fundamental discussions are necessary about how Switzerland will generate which visitor flows in the future and bring them to Switzerland as sustainably as possible (cf. also scarce natural resources). In addition, demographic change and the associated decline in the working population are likely to lead to a further increase in the shortage of skilled workers and labor.
- **Safety:** Switzerland stands for safety, at least in the normal case. "Switzerland works" or "Switzerland: boring and predictable" (Business World, July 30, 2018) as an exclamation in terms of plannability, a high level of security against accidents (Safety) and against crime (Security) in terms of personal safety, armed neutrality as an indication of high national security and (perhaps not always "exemplary" neutral) behavior to secure the country in international conflicts. All of this also pays off for tourism.
- **Scarce natural resources:** The overall extent to which Switzerland will be affected by climate change remains to be seen; it is also not yet foreseeable how and where exactly the distribution of effects will take place and to what extent. However, the general impact is undisputed. For this reason, considerations of the effects of climate change

---

<sup>4</sup> In this respect, the discussions surrounding the role of national airports for tourism are also of great importance.

in the time horizon of these investments must be included before the start of any investment cycle. Another scarce natural resource, especially for tourism and agriculture, is *soil*. Its sealing as a result of individually grown spatial needs as well as population growth reduces alternative uses.

#### **0.4.4 Different topics as a challenge for/ regarding destinations (special topics)**

For detailed reporting, see chapters 6 to 9.

##### **0.4.4.1 Positioning**

Tourism destinations cannot be positioned; such is a function of the **experiences and experiences of their guests**. These in turn are driven by the **specialization and differentiation of the available attraction points**, mostly natural or sporadically created conditions and related infrastructures and services. Due to **path dependencies** and **the long-term nature of investment cycles** - natural conditions are always present, moreover - these positionings have not been able to change, even in the pandemic, especially since such a change would also come from individual service providers. If necessary, an existing positioning, if one can speak of such a positioning at all, is written down in a place or in a region; however, this has little to do with an active positioning - which deserves this term.

##### **0.4.4.2 Scarcity of resources (shortage of skilled workers and labor)**

With the baby boomer generation nearing retirement age, Switzerland is facing a **demographic crisis**. The expected shortage of labor is likely to hit the tourism labor market particularly hard in the coming years.

Many factors that make **a job attractive** can be influenced mainly by the **employer** itself, such as working time models, pay, working climate and development opportunities. Measures to increase **operational productivity** are still little discussed. Digitization, adjustments to processes, streamlining of the range of services and reduction of opening hours can make staff deployment more efficient.

**Outside the workplace, staff housing**, often in short supply, is a major challenge for many top performers. Initiatives to provide affordable housing for employees could be tackled in partnership with site communities and like-minded companies. It is difficult for DMOs to play a role in this. Other **collaborative tasks** are more likely to be considered **as tasks for DMOs**: creating cross-company employee benefits, increasing convenience in the search for housing and jobs, and marketing the destination as an attractive place to work are viable approaches, but are rarely part of the DMO's list of tasks today.

##### **0.4.4.3 Sustainability**

Although sustainability is probably not (yet) to be seen as a travel motive or as a decisive factor in the choice of destination, it is gaining in importance as one of various quality features. Therefore, the topic is also becoming more relevant for the service providers.

**Sustainable development** is a **joint task**; the service providers in the destinations are integrated into the political framework of the federal government, the canton and the municipality

with the applicable laws and incentives. In addition to **ecological goals, social and economic demands** are also guiding principles.

A **dominant political goal** in the field of sustainable development is **CO<sub>2</sub> neutrality**. Heating and buildings (insulation) as well as mobility are important areas where service providers (and guests on arrival) can make a contribution - DMOs, on the other hand, usually hardly at all. The **implementation of sustainability measures** is therefore **seen by** both service providers and DMOs themselves as the **primary task of the service providers**. DMOs can support or coordinate and stimulate joint measures as well as engage in political lobbying to change the framework conditions. They can also try to initiate projects themselves or build up know-how regarding financing and subsidies. The visibility of implemented measures potentially brings high credibility. Communication measures including labels are tempting, but only effective in combination with real actions on the ground.

#### **0.4.4.4 Climate change**

Due to the long investment cycles and path dependencies of once created tourism infra- and superstructures, the **development of offers** takes on a particularly important role. It potentially affects the **future offer portfolio** of a tourist region. **Protection against natural hazards** (hazard minimization), on the other hand, is ultimately only a safeguarding **task**, albeit a **necessary one**. And **communication ensures** the acceptance of changes **internally and provides information and transparency externally**. External communication also goes in the direction of sustainability efforts.

The strategies are likely to vary depending on the **location** or **snow reliability of the destinations** and tend to be as follows:

- **Higher altitude ski areas with positive outlook:** These resorts continue to focus on securing and developing snow sports facilities, as they can expect additional guests due to the concentration of skiing at higher altitudes. They invest in the most complete technical snowmaking possible, which guarantees a predictable season duration with high snow reliability and offer guests a high level of comfort when using the snow sports facilities. Increasing production costs are optimized through digitalization, automation and increasing cooperation. The various service providers in the destination benefit from the continuing boom in winter, with the mountain railroads remaining a dominant driver within the destination. Winter represents the engine that facilitates the financing of year-round offers or offers that are not dependent on the weather. The destination's year-round offer can be further developed from a situation of strength.
- **Lower-lying ski areas with high pressure to change:** They must consistently promote summer and year-round tourism and plan, finance and implement alternative offers to snow sports in a relatively short time. For this purpose, offers can be developed that are less dependent on weather and climate, for example in the areas of culture, culinary or health. Offers around "workation", i.e., the combination of work and vacations, can also be a fund for new offers. To make the desired developments possible, framework conditions must be created and roles within tourism destinations re-defined. A reduction in dependence on snow sports tends to go hand in hand with a less dominant role for mountain railroads and, at the same time, a greater number of service providers with different orientations and interests. The interaction between the public sector (municipalities) and the various service providers can be challenging. DMOs can play a mediating and moderating role here.

#### 0.4.5 Future of destinations and DMOs (conclusions)

For detailed coverage of this topic, see Chap. 10.

DMOs must break away from the **collective illusion of destination controllability** and instead focus on **individual measures** around core processes on **different value chains**. Such measures always involve a **will-building process** as well as an **implementation process**. Minimally, the DMO can moderate a process in which a group of the service providers and stakeholders agree on the joint planning and implementation of concrete measures or a bundle of projects, and in which a commitment is sought for the stakeholders involved. If necessary, they can then also take over the coordination of implementation or individual implementation steps.

This approach ultimately implies a **project logic**, whereby each project can have **different inputs, outputs, and anticipated outcomes**. Despite this diversity, there is a **common thread: governance structures and systems of rules** on how a single project or, where appropriate, a network of synergetic projects runs and can be implemented.

Project logic increases the **granularity and specificity** of who does what and why. In addition, the **complexity** decreases since measures are **better portioned**. In this way, we propose a procedure for which models have long existed in destination management (e.g., management of visitor flows) and in Switzerland in general (e.g., direct-democratic steering structures and regulatory systems).

However, it will take several pieces of work to implement. While these are **destination-specific** in terms of **content** due to the **different contexts**, the **processes** needed to create this content can be cross-destination. Therefore, we suggest a **community of practice** for this, for example in the form of an **Innotour project**. With this, we also suggest continuing this process now started with this report.

# 1 Einleitung

## 1.1 Kontext

**Tourismus** war das, global wie auch in der Schweiz, durch die SARS-CoV-2 Pandemie wohl am **meisten betroffene Phänomen**. Internationales Reisen war – überspitzt formuliert – der Pandemiebekämpfung wenig dienlich. Der mehr oder weniger zeitgleiche **Angebots-** (temporäre Schliessungen) und **Nachfrageschock** (Einschränkungen bzgl. grenzüberschreitenden Reisens) hat das globale **Tourismus-System wörtlich eingefroren**, wobei der Auftauprozess nun seit mehreren Monaten am Laufen ist. Ausnahme war der Binnentourismus, welcher in vielen Ländern, inkl. der Schweiz, aufblühte.

Verschiedene Auguren, die Schreibenden inklusive, sehen im **Nachgang dieser Pandemie weitere mögliche unmittelbare und mittelbare Verwerfungen**. Diese sowie bereits diejenigen vor der Pandemie absehbare Entwicklungen schaffen zahlreiche Ungewissheiten.

Mit Hinblick auf das Tourismus Forum Schweiz 2022 und den danach weiterführenden Diskussionen hat das SECO im Frühling 2022 die Erarbeitung des vorliegenden Grundlagenberichts «Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven» in Auftrag gegeben. Nachdem bereits der Erarbeitungsprozess für den Beginn eines breiten Diskurses genutzt werden konnte, konnte dieser Bericht breit abgestützt erarbeitet werden, so etwa durch den Einbezug verschiedener Tourismusakteure im Rahmen der unmittelbaren Berichtserstellung, aber auch im Rahmen etwa von Webinaren oder Runden Tischen anlässlich des TFS.

## 1.2 Struktur des Berichts

Der Bericht ist entlang verschiedener Themen und damit verbundener Fragestellungen strukturiert (vgl. Tabelle 1) und unterscheidet hierbei modulartig folgende Bereiche:

- Konzeptionelle Grundlagen und Status quo (**Ausgangslage**): Bei den konzeptionellen Grundlagen wird der internationale «State-of-the-Art» zum Destinationsmanagement aufgearbeitet und reflektiert, beim «Status quo» die effektive Situation in der Schweiz beschrieben.
- Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen der Pandemie sowie post-pandemische globale (Tourismus-)Trends (**Postpandemische Entwicklungen**): Dieser Bereich dient der Aufarbeitung der wichtigsten Erkenntnisse rund um diese wichtigen exogenen Treiber der touristischen Entwicklung.
- Verschiedene Themen als Herausforderung für/ mit Betreffnis für Destinationen (**Spezialthemen**): In insgesamt vier voneinander unabhängigen Kapiteln werden hier die wichtigsten Erkenntnisse zu vier Spezialthemen, welche auch das Destinationsmanagement betreffen, aufgearbeitet. Diese Spezialthemen sind: Destinationspositionierung, Ressourcen (insbesondere Fach- und Arbeitskräfte), Nachhaltigkeit und Klimawandel.
- Zukunft von Destinationen und DMOs (**Schlussfolgerungen**): Basierend auf den drei vorigen Bereichen werden an dieser Stelle die wichtigsten Schlussfolgerungen für das zukünftige Destinationsmanagement sowie entsprechende Empfehlungen abgegeben.

**Tabelle 1: Struktur des Berichts**

<b>Themenbereich Kapitel Nummer</b>	<b>Thema/ Titel des Kapitels</b>	<b>Inhaltsleitende Fragestellungen</b>
Ausgangslage 2	Konzeptionelle Grundlagen Destination	Was ist eine Destination? Wie lässt sie sich erklären/umschreiben? Welche Rolle spielt sie im Tourismus?
Ausgangslage 3	Status quo Destinationen	Welche sind typische Aufgabenportfolios, Grössen- und Organisationsstrukturen sowie Governance-Strukturen von Destinationen/ DMO? (ist zu unterscheiden)?  Welches sind die vorherrschenden Typen von DMOs (Grössenstrukturen, Positionierung, touristische Segmente, Kooperationen)?  Welches sind die vorherrschenden Finanzierungsstrukturen und -modelle (Einnahmen und Ausgaben) unterschiedlicher DMO (lokal und regional)?  Welches sind die vorherrschenden Entwicklungskonzepte?  Wie ist das bestehende Zusammenspiel mit kantonalen Tourismus-Organisationen und Schweiz Tourismus ausgestaltet und zu bewerten?
Postpandemische Entwicklungen 4	Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen der Pandemie	Was sind die kurz-, mittel und längerfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus in der Schweiz (geographisch differenzierte Betrachtung; Destinationen?)  Hat die Pandemie langfristige Auswirkungen auf den Strukturwandel? Wenn ja, mit welchen potenziellen Auswirkungen ist zu rechnen?
Postpandemische Entwicklungen 5	Globale Trends (post-pandemisch)	Gibt es globale Trends (angebots- und nachfrageseitig) von denen der Inbound Tourismus in der Schweiz profitieren könnte?
Spezialthemen 6	Dynamik der Destinationspositionierung und -entwicklung	Wie bzw. mit welchen spezifisch differenzierenden Inhalten positionieren sich Tourismusorganisationen und in Folge deren Wunsch, wie sich ihre Region vorstellen soll?  Wie haben sich diese Positionierungen vor dem Hintergrund welcher Diskussionen in den letzten 2-3 Jahren verändert?
Spezialthemen 7	Ressourcen (Produktionsfaktoren)	Wie ist die aktuelle Lage des Fachkräftemangels zu beurteilen?  Welche möglichen Ansätze zur Lösung des Fachkräftemangels auf Destinationsebene könnte es geben?
Spezialthemen 8	Nachhaltigkeit	Welcher Stellenwert spielt die Thematik?  Welche Trends sind erkennbar?
Spezialthemen 9	Klimawandel	Welches sind die Auswirkungen des Klimawandels?  Wie verändern diese Auswirkungen die Rahmenbedingungen und Zukunftsperspektiven der Ski- bzw. Schneesportgebiete (Schnee und Kälte als zentrale Ressource)?

Themenbereich Kapitel Nummer	Thema/ Titel des Kapitels	Inhaltsleitende Fragestellungen
Schlussfolgerungen 10	Zukunft von Destinationen	<p>Welche möglichen neuen Aufgaben ergeben sich für DMOs?</p> <p>Welche neuen Opportunitäten im Sinne von Grundlagen für «Gains» ergeben sich aus den Erkenntnissen der Kapitel 4-9 (bspw. Coworking als Trend)?</p> <p>Welche neuen Opportunitäten im Sinne von Grundlagen für «Pain-Relief» ergeben sich aus den Erkenntnissen der Kapitel 4-9 (bspw. konzertierte Aktionen zur Entschärfung des Fachkräftemangels).</p> <p>Welche Opportunitäten für die Destinationsentwicklung oder auch touristische Regionalentwicklung ergeben sich aus dem Einbezug der verschiedenen «Communities» (Touristische Akteure, Bevölkerung, Zweitheimische, Stammgäste, etc.)</p>

Quelle: *Eigene Darstellung*

Die **einzelnen Kapitel** können hierbei unabhängig voneinander **als Einzelteile gelesen/ verarbeitet werden**. Wichtige Bezüge zu anderen Kapiteln werden – wo notwendig – hervorgehoben.

## 1.3 Methodische Bausteine

### 1.3.1 Übersicht

Methodisch kommt ein **mehrstufiger Ansatz** zum Tragen, mit **sich ergänzenden und ineinandergreifenden Bausteinen**, bestehend aus (-> **Kurzbegriffe**):

- (1) Inhaltliche themenspezifische **Analyse der Literatur**, akademischer (Journals und graue Literatur) und praktischer Provenienz (Fachzeitschriften und Projektberichte). Dies schliesst eigene wie Drittarbeiten gleichermaßen ein.  
-> **Dokumentenanalyse**
- (2) Thematische Analyse von frei verfügbaren Sekundärdaten.  
-> **Sekundärdatenanalyse**
- (3) Einbringen eigener Überlegungen und Expertisen seitens IMP-HSG und Hanser Consulting AG.  
-> **Expertise I**
- (4) **Umfrage** unter **DMO-Führungskräften** sowie ausgewählten **Leistungsträgern** und Analyse der entsprechenden Primärdaten.  
-> **Primärdatenanalyse**
- (5) **Einschätzungen und Meinungen** ausgewählter Akteure im Rahmen thematisch gruppierter und besetzter Panel-Diskussionen und Runden Tischen anlässlich des Tourismus Forum Schweiz 2022 sowie zwei Webinaren.  
-> **Einschätzungen und Meinungen**
- (6) **Illustration** der wichtigsten Erkenntnisse mittels ausgewählter thematischer **Fallbeispiele**.  
-> **Fallbeispiele**
- (7) Einbringen eigener konkludierender und/ oder konzeptioneller Überlegungen seitens IMP-HSG und Hanser Consulting AG.  
-> **Expertise II**
- (8) **Validierung der Ergebnisse** im Rahmen von Webinaren, Round Tables oder weiteren zu schaffenden Formaten.  
-> **Validierung**

Diese Bausteine erstrecken sich in **unterschiedlicher Ausprägung über alle zu behandelnden Themen**. Bausteine (1), (2) (3) dienen als Grundlage und primärer Erkenntnisgewinn für die Ausgestaltung von Baustein (4). Dessen Resultate werden wiederum im Rahmen von Bausteinen (5) und (6) weiter vertieft bzw. illustriert, mit dem Ziel, Zusammenhänge besser erklären zu können und hierbei auch Erkenntnisse weiter zu vertiefen. Unterschieden wird hierbei, wo angebracht, nach Typen von Destinationen. Bausteine 7 und 8 schliessen das Projekt mit konkludierenden und/ oder konzeptionellen Überlegungen ab. Die abschliessenden Empfehlungen stützen sich sodann auf den validierten Resultaten.

### 1.3.2 Primärdatenerhebung und -analyse: Umfrage

Mit **Laufzeit von 15. August bis 29. September 2022** wurde eine Online-Umfrage unter Führungskräften von DMO/ Tourismusorganisationen sowie Bergbahnen und Hotels durchgeführt. Das Sampling und der Rücklauf waren wie folgt:

Basis	Kontaktierung	Art Sampling	Zahl Sampling	Rücklauf
Verband Schweizer Tourismusmanager	Newsletter Einladung	Alle VSTM Mitglieder (Vollerhebung)	295	15 (inkl. 4 aus der TFS Einladung des SECO)
Eigene Kontakte	Persönliche -Mails der Projektpartner	Convenience Sampling	45	32
Seilbahnen Schweiz	Kontaktierung der Mitglieder durch den Verband	Alle SBS Bergbahnen	350	63
Hotelleriesuisse	Mail des Projektleiters	Random Sampling aus >5'000 Kontakte	1'000	61

Quelle: *Eigene Darstellung*

Das Online-Tool zur Sammlung der Daten war SurveyMonkey; im Anhang findet der interessierte Leser den hierzu genutzten Fragebogen.

Die **Auswertung der Daten** erfolgte deskriptiv. Vereinzelt wurden Unterschiedshypothesen getestet, theoriegestützt mittels Regressionen Kausalitäten überprüft oder mittels Clusterverfahren potenzielle Strukturen exploriert. Als Instrumente zur Datenanalyse wurde SPSS 28.0.0.0 sowie vereinzelt MS Excel genutzt.

### 1.3.3 Einschätzungen und Meinungen

Die Berichtsvorfasser haben am TFS im Rahmen von Panel Diskussionen und Runden Tischen sowie in weiteren Online-Webinaren mit verschiedenen potenziell kenntnisreichen Akteuren Gespräche zu ausgewählten offenen Fragen aus der Primärdatenerhebung 1 sowie eigenen Erkenntnissen geführt und führen lassen. Folgende Personen haben hierbei beim TFS einen programmierten Input gegeben (in alphabetischer Reihenfolge):

- Berclaz Pascale, Direktorin Made in Bern AG
- Boetsch Tina, Projektleiterin Hanser Consulting
- Elia Letizia, Direktorin Basel Tourismus
- Gabriel André, Leiter Digitalisierung Luzern Tourismus
- Genier Adrien Direktor Genève Tourisme
- Gressbach Christian, Direktor Toggenburg Tourismus; Martin
- Leu Marco, CFO Titlis Bergbahnen
- Luggen Daniel, Direktor Zermatt Tourismus
- Perren Marcel, Direktor Luzern Tourismus;
- Riedi Flurin, Direktor Gstaad Saanenland Tourismus
- Schanderl Veronika, Executive Manager Tourism Advisory Services Swisscontact
- Seiler-Hayez Nathalie, Direktorin Beau-Rivage Palace Lausanne
- Steiner Thomas, CEO Immotour GmbH
- Sturzenegger Martin, Geschäftsführer Säntis Schwebelbahn AG

- Trotta Angelo, Direktor Ticino Turismo
- Wüthrich Thomas, Direktor Zürich Tourismus
- Zurbriggen Urs, Direktor My Leukerbad AG

Die Aussagen wurden minimal inhaltsanalysiert und flossen punktuell in die übrigen Erkenntnisse ein. Nachdem diese Einschätzungen und Meinungen lediglich eine ergänzende Funktion hatten, wurde auf eine vertiefte wissenschaftliche Auswertung und damit auch auf ein Transkribieren und Analyse, bspw. mit Nvivo oder GABEK, verzichtet.

### 1.3.4 Zuordnung von methodischen Bausteinen zu Kapiteln und Themen

Je nach Kapitel und Fragestellung kommen unterschiedliche methodische Bausteine zum Tragen. Diese sind nachstehend dargestellt.

Themenbereich Kapitelnummer	Thema/ Titel des Kapitels	Methodische Bausteine (vgl. Kap. 1.3.1)
Ausgangslage 2	Konzeptionelle Grundlagen Destination	Dokumentenanalyse Expertise I
Ausgangslage 3	Status quo Destinationen	Dokumentenanalyse Sekundärdatenanalyse Expertise I Primärdatenanalyse Einschätzungen und Meinungen Fallbeispiele Expertise II Validierung
Postpandemische Entwicklungen 4	Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen der Pandemie	Dokumentenanalyse Expertise I Primärdatenanalyse Einschätzungen und Meinungen Expertise II Validierung
Postpandemische Entwicklungen 5	Globale Trends (post-pandemisch)	Dokumentenanalyse Expertise I Expertise II Validierung
Spezialthemen 6	Dynamik der Destinationspositionierung und -entwicklung	Dokumentenanalyse Expertise I Primärdatenanalyse Expertise II Validierung
Spezialthemen 7	Ressourcen (Produktionsfaktoren)	Dokumentenanalyse Sekundärdatenanalyse Expertise I Primärdatenanalyse Einschätzungen und Meinungen Fallbeispiele Expertise II Validierung
Spezialthemen 8	Nachhaltigkeit	Dokumentenanalyse Expertise I Primärdatenanalyse Einschätzungen und Meinungen

<b>Themenbereich Kapitelnummer</b>	<b>Thema/ Titel des Kapitels</b>	<b>Methodische Bausteine (vgl. Kap. 1.3.1)</b>
		Fallbeispiele Expertise II Validierung
Spezialthemen 9	Klimawandel	Dokumentenanalyse Sekundärdatenanalyse Expertise I Primärdatenanalyse Einschätzungen und Meinungen Fallbeispiele Expertise II Validierung
Schlussfolgerungen 10	Zukunft von Destinationen	Dokumentenanalyse Sekundärdatenanalyse Expertise I Primärdatenanalyse Einschätzungen und Meinungen Fallbeispiele Expertise II Validierung

Quelle: *Eigene Darstellung*



## 2 Konzeptionelle Grundlagen «Destination»

### 2.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel gehen wir folgenden inhaltsleitenden Fragestellungen nach:

- (1) Was ist eine Destination?
- (2) Wie lässt sie sich erklären/ umschreiben?
- (3) Welche Rolle spielt sie im Tourismus?

und liefern hierbei praktische und wissenschaftlichen Grundlagen des Berichtes, mit Schwergewicht auf den begrifflichen und konzeptionellen Aspekten zu den Themen des Reisens, der touristischen Destination und der Tourismusorganisationen.

### 2.2 Grundlagen

#### 2.2.1 Einführung

Dieses Kapitel enthält die praktischen und wissenschaftlichen Grundlagen des Berichtes, mit Schwergewicht auf die begrifflichen und konzeptionellen Aspekte zu den Themen des Reisens, der touristischen Destination und der Tourismusorganisationen (vereinfachend hier mit dem modernen Begriff DMO abgekürzt, Destination Management und/ oder Marketing Organisationen). Dabei werden drei Hauptteile präsentiert, welche

- das **Phänomen des Reisens** und dessen **Konsequenzen** für die Reisenden selbst sowie für touristische Anbieter aller Art erläutern,
- die **Möglichkeiten**, die für Anbieter (inklusive DMOs) im Rahmen des Phänomens der Reise gegeben sind, **um Einfluss zu nehmen und zu gestalten aufzeigen**,
- eine abschliessende **Gegenüberstellung von zentralen Konzepten** darlegt, damit mögliche Trugschlüsse, die seitens der Anbieter aber auch der Wissenschaft bestehen und zu unerwünschten Folgen führen könnten, verhindert werden.

Das Kapitel dient dem Leser, einerseits eine klare Begriffsabgrenzung vorzunehmen und gleichzeitig ein besseres-verständnis zu gewinnen. Dazu liefert das Glossar im Anhang zusammenfassende Formulierungen. Andererseits sollen die Zusammenhänge geklärt sowie die Bedeutung für die Praxis hervorgehoben werden. Es dient also auch, einen praxisrelevanten Zugang zu finden. An dieser Stelle soll vorangestellt werden, dass dieses Kapitel keine grundlegende Diskussion über bestehende Definitionen oder Konzepte und Modelle führen soll, auch wenn auf diese stellenweise zurückgegriffen wird. Es soll auch keine Modelle und Konzepte voranstellen, sondern lediglich den aktuellen Stand der Forschung vorstellen. Der wissenschaftliche Zugang ist auf beobachtbare, beschreibbare und messbare Phänomene gestützt. Ziel dieses Kapitel ist somit das grundlegende **Verständnis der praktischen, realen Erscheinungen und deren Folgen für das weitere Handeln**.

#### 2.2.2 Zum Phänomen

In diesem Teil wird zuerst das Phänomen des Reisens und der Erlebnisse des Reisenden beschrieben. Was selbstverständlich erscheinen mag, soll an dieser Stelle prinzipiell reflektiert

werden. Danach wird der Prozess aus Nachfragesicht dargestellt, wobei auch erste Hinweise zum touristischen Marketing geliefert werden. Schliesslich wird daraus abgeleitet, wie Anbieter einen Einfluss und eine Gestaltungsmacht auf dieses Phänomen ausüben können.

### 2.2.2.1 Reisende produzieren ihre Erlebnisse

Reisen setzt Mobilität voraus. Die daraus abgeleitete, engere Bezeichnung des Begriffs Tourismus umfasst immer die Reise zu einem Aufenthaltsort/ zu Orten, die nicht zum üblichen Wohn- oder Arbeitsumfeld gehören. "Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or non-residents) and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure" (UNWTO, 2022). Es wird dabei klar, dass Tourismus in erster Linie ein **soziales Phänomen** ist, und erst **in der Folge daraus gewirtschaftet** wird, also ökonomische Mechanismen ins Spiel kommen; meist dann, wenn Touristen Bedürfnisse während ihrer Reise haben (Verpflegung, Unterkunft, Information und Vermittlung, etc.). Es wird auch klar, dass **auch Tagestouristen und Einheimische dazu gehören**, dann, wenn diese auch Freizeit zur Verfügung haben und etwas in ihrem eigenen Wohnort oder in der eigenen Region unternehmen wollen. Mobilität findet für jeden Menschen täglich statt. Sobald diese Mobilität ausserhalb der gewohnten Routinen und Räume stattfindet, fallen alle die damit verbundenen Tätigkeiten in dem Rahmen der oben beschriebenen Definition von Tourismus. Reisen und Tourismus durchdringt unseren Alltag, mehr als wir uns vielleicht darüber bewusst sind.

**Der Mensch ist ein mobiles und soziales Wesen. Tourismus ist primär als ein durch die Reisenden selbst generiertes soziales Phänomen zu verstehen.**

Um das Phänomen des Reisens zu erfassen und genauer zu untersuchen, hat die Wissenschaft in den vergangenen rund 30 Jahren grosse Fortschritte gemacht. Was früher nur beschreibend und meist anekdotisch von Tourismus-Soziologen und -Anthropologen beschrieben wurde (z.B. Urry, 1990), kann heute dank moderner Informationstechnologie auf der Basis von Datenspuren von Reisenden präzise gemessen und analysiert werden. Dabei ist wohl eine der wichtigsten Erkenntnisse der letzten Jahre die **Erkennung von Besucherströmen** gewesen.

Menschen bewegen sich entlang von Strömen, sowohl während der normalen Arbeitszeiten (z. B. als Pendler) als auch, meist unbewusst, in ihrer Freizeit (MacCannell, 2001; Sheller & Urry, 2006). Wenn wir Reisenden folgen, erfahren wir nicht nur, wann und wohin sie gehen oder was sie tun, sondern auch, wo sie sich aufhalten und was sie konsumieren und kaufen. Dies ermöglicht die Rekonstruktion der Dienstleistungskette gleichzeitig aus der Sicht der Nachfrage und des Angebots. Da der Besucher der Hauptakteur seiner Erlebnisse ist (Smith, 1994), weil er entscheidet, mit wem, was, wann und wo er zusammen mit anderen Reisenden welche Erlebnismomente schafft, können wir verstehen, wie Reisen und letztlich Tourismus im Detail funktioniert.

Geo- und zeitmarkierte Daten, die zum Beispiel mit Hilfe von **nutzergenerierten Inhalten aus sozialen Medien** (z.B. Kádár & Gede, 2021; Paulino, Lozano, & Prats, 2021), aus **Kreditkartentransaktionen** (z.B. Aparicio, Hernández Martín-Caro, García-Palomares, & Gutiérrez, 2021), aus **Smartphones mit ihren GPS-Standorten** (z.B. Baggio & Scaglione, 2018; Hardy et al., 2017; Raun, Shoval, & Tiru, 2020) oder von **Besucherkarten** (z.B. Steiner, Baggio, Scaglione, & Favre, 2016) erfasst werden, zeigen, dass Besucher häufiger an wichtigen Sehenswürdigkeiten, Attraktionen und touristischen Orten anzutreffen sind. So verbinden Besucher touristische Attraktionen oder Orte miteinander, indem sie sich durch andere, nicht-touristische Orte bewegen (W. Liu, Dong, & Chen, 2017; Scaglione, Baggio, & Doctor, 2021), wodurch ein dichtes Gewebe aus individuell hergestellten «Fäden» entsteht. **Attraktionspunkte** entstehen also zuerst im **Auge des einzelnen Betrachters** und werden, wenn viele Individuen eine

Aktivität an einem Ort oder einen Attraktionspunkt gleich wichtig bewerten, in der kollektiven Wahrnehmung eine «touristische Aktivität/ eine touristische Attraktion».

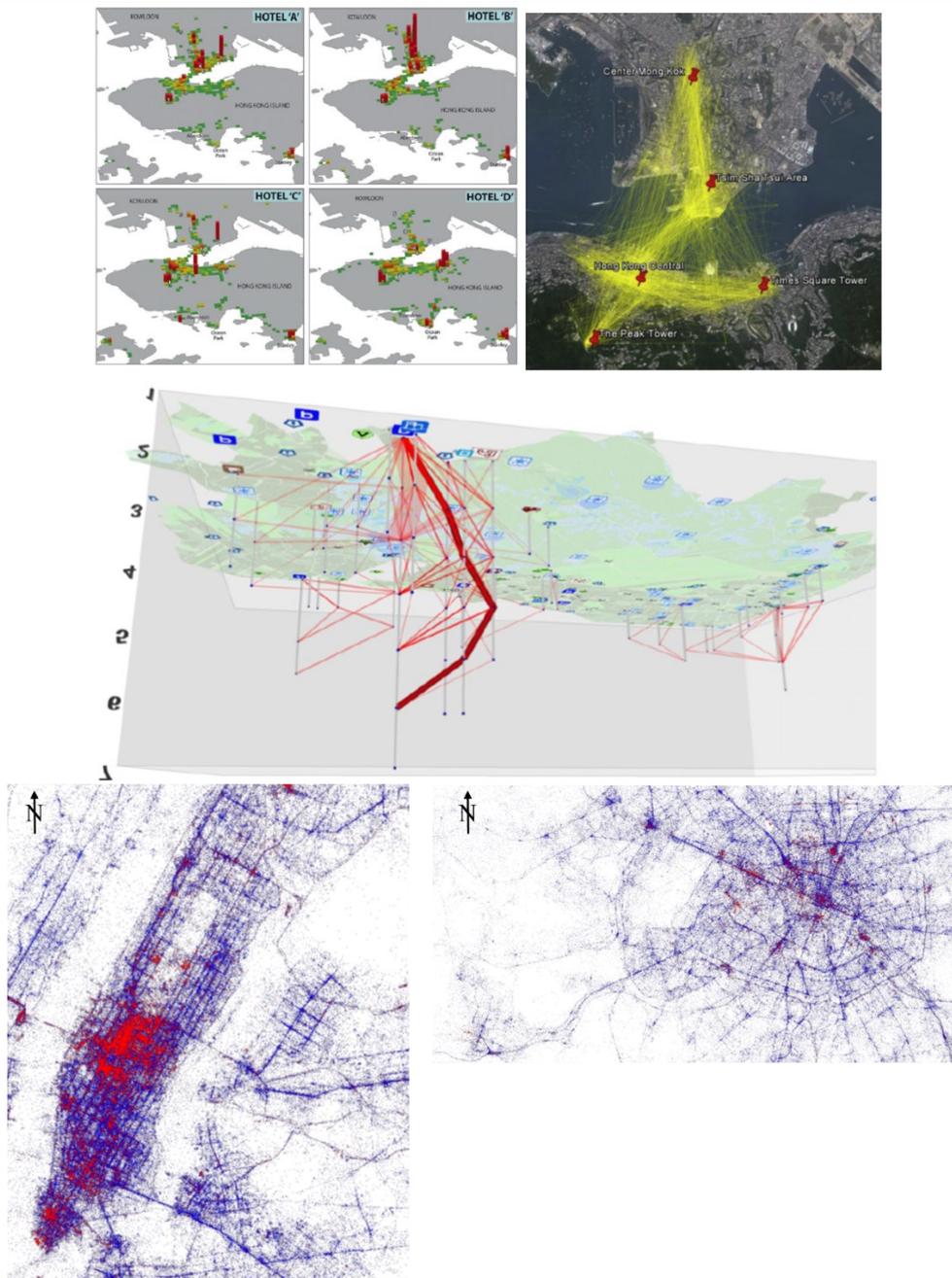
Die einzelnen Abbildungen in Abbildung 1 visualisieren die durch Besucher erfassten Daten-spuren. Es wird klar ersichtlich, dass

- es touristische Attraktionen/ Örtlichkeiten und nicht-touristische Örtlichkeiten gibt,
- touristische Attraktionen/ Örtlichkeiten miteinander verbunden werden,
- viele Reisende bestimmte touristische Attraktionen/ Örtlichkeiten bevorzugen.

Abbildung 2 zeigt sodann die logische Konsequenz dessen, was eine Reise für den Touristen aber auch für die Anbieter von Transport- und touristischen Leistungen ausmacht. Es ist eine **Sequenz von Bewegungen und Aufhalten mit verschiedenen Tätigkeiten im Raum**. Eine Destination als Reiseziel und Aufenthaltsort ist geometrisch gesehen ein Geflecht von Punkten und Linien (Bahnen, engl. «trajectories»), nicht eine Fläche.

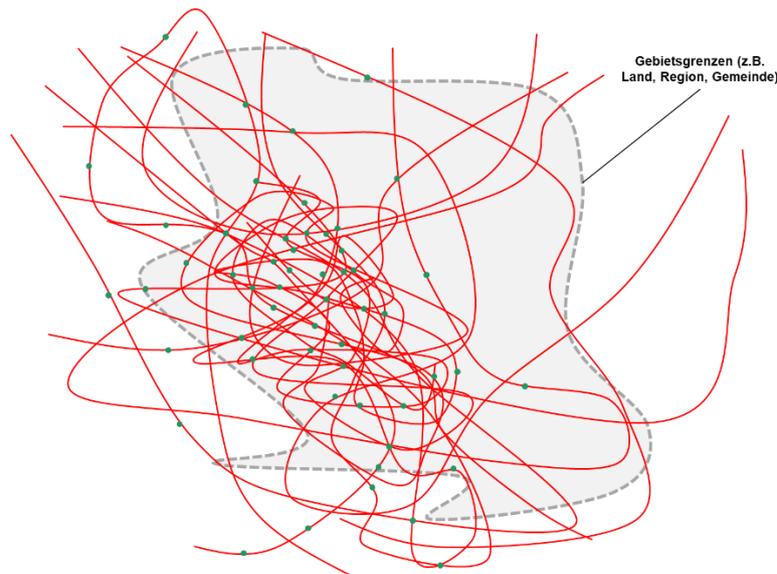
**Es gibt nicht touristische Städte, Regionen oder Länder. Städte, Regionen oder Länder haben unterschiedlich attraktive touristische Orte und spezifische Attraktionspunkte, die durch andere, dazwischen liegende, mehr oder weniger touristische oder nicht-touristische Orte miteinander verbunden sind.**

**Abbildung 1: Geographische Räume und die Präsenz/ Bewegung von Reisenden**



Quellen: *Oben links, unterschiedliche Aufenthaltsmuster in Hong Kong für Gäste in vier unterschiedlichen Hotels (Shoval, McKercher, Ng, & Birenboim, 2011, p. 1604), oben rechts Verbindungen zwischen Hauptattraktionen in Hong Kong (Vu, Li, Law, & Ye, 2015, p. 228), Mitte Haupt- und Nebenbesucherströme in einem Naturpark (Orellana, Bregt, Ligtenberg, & Wachowicz, 2012, p. 680), unten Aufenthalte von Gästen (rot) und Einheimischen (blau) in Manhattan und Paris (Beritelli, Reinhold, & Laesser, 2020).*

## Abbildung 2: Reisen aus Perspektive der Reisenden



Quelle: Eigene Abbildung.

### 2.2.2.2 Reisende machen Destinationen («Touristendestination»)

Die Besucher sind die auslösenden Subjekte des Produktionsprozesses (z.B. Kaspar, 1991). Sie haben es in der Hand, zu entscheiden, wann sie wohin gehen, um was genau zu tun. Daher sollte dieser Prozess besser als eine Aufführung/ Leistung («performance», man spricht auch von «self performative») beschrieben werden (z.B. Edensor, 2001), die auf verschiedenen potenziellen Stufen stattfindet (MacCannell, 1973). Reisende produzieren durch ihre eigene Leistung ihre eigenen Erlebnisse. Diese sind sehr individuell und verbleiben bei den Produzierenden – den Reisenden selbst – als Erinnerungen<sup>5</sup>. Allein das mündliche oder digitale Berichten von Reiseerlebnissen spricht dafür, dass das Erlebte keinesfalls durch eine andere Person genau gleich wiedergelebt werden kann; und nicht einmal durch die Person selbst, die es erlebt hat, würde sie es später versuchen, sogar mit denselben Mitreisenden und zur selben Jahreszeit noch einmal gleich zu erleben.

**Eine Reise ist aus der Sicht des Reisenden einmalig und nicht wiederholbar. Deshalb kann diese auch nicht durch die Anbieter wiederhergestellt oder reproduziert werden. Das touristische «Produkt» ist einmalig und nicht wiederholbar.**

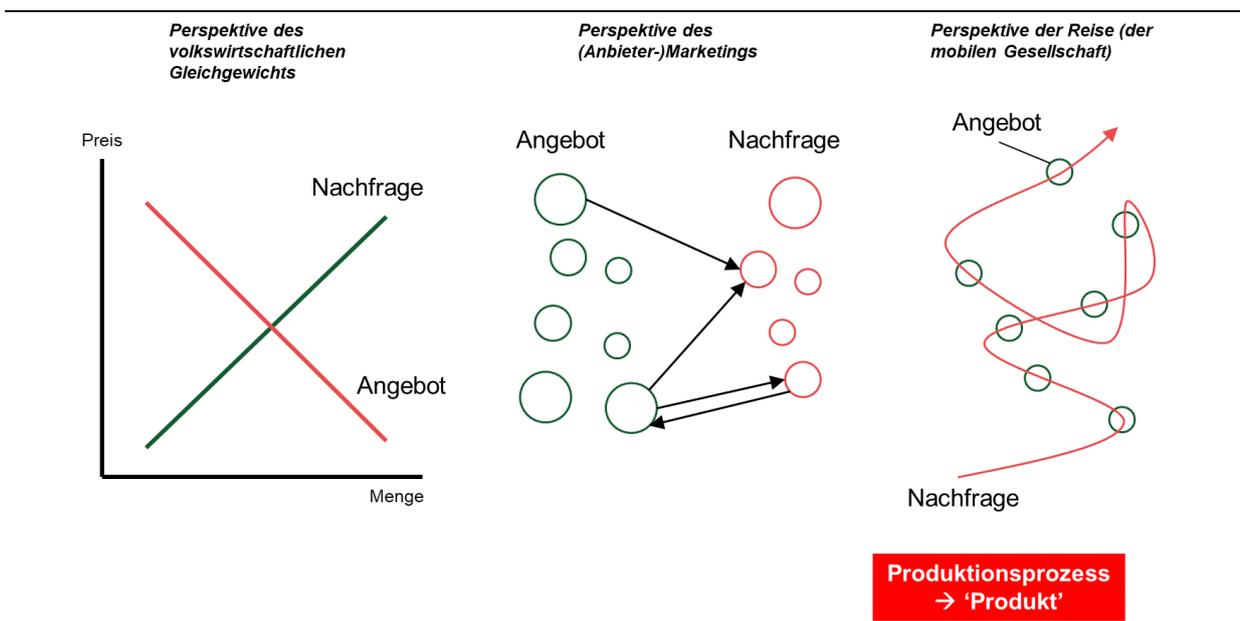
Reisen entstehen also in Form einer Haushaltsproduktion (Becker, 1965; Ironmonger, 2000; Maggi, 2014; Muth, 1966). Abbildung 3 unterscheidet die Perspektiven des volkswirtschaftlichen Zusammentreffens zwischen Angebot und Nachfrage (links), desjenigen des Konsumgütermar-

<sup>5</sup> Der Begriff ‚Produkt‘ stammt von lateinischen «producere», welcher verschiedene Bedeutungen haben kann. Die in diesem Kontext relevanten Übersetzungen auf Deutsch lauten ‚zum Verkauf vorführen, auf den Markt bringen‘ oder ‚jemanden öffentlich auftreten lassen‘, (auf die Bühne, in den Zirkus) bringen, vorführen‘ (PONS, 2022). Hier zeigt sich deutlich der Unterschied zwischen Konsumgütern und Reisen: während der Produzent beispielsweise eines Soft-Drinks das hergestellte Produkt zum Verkauf anbietet (also erste Übersetzung), kann eine Gesamtreise mit all den entsprechenden Nutzen und Erinnerungen nicht verkauft werden. Die wahre Natur des Reisens offenbart sich in den weiteren zwei Übersetzungen, nämlich wo Menschen sich produzieren oder vorführen, und zwar auf einer ‚Bühne‘ für sich selbst – und wohl dann auch für Andere. Reisende produzieren (sich) als Performer und generieren damit ihre eigenen Erinnerungen während des Stattfindens der Reise. Die nicht-klassische Form von «producere» wird auch korrekterweise mit ‚hervorbringen, erzeugen‘ übersetzt (PONS, 2022).

ketings (mitte) und desjenigen des Reisens (rechts). Diese Abbildung visualisiert drei grundlegend verschiedene Phänomene des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage. Während bei einer volkswirtschaftlichen Betrachtung von Gütern der Treffpunkt von Angebot und Nachfrage eine bestimmte Menge zu einem bestimmten Preis ergibt, ist die Logik beim (Anbieter-)Marketing ausgerichtet auf das Anpreisen der passenden Produkte und Leistungen für die passende Zielgruppe oder das passende Marktsegment. Für beide Fälle ist eine klare **zeitliche und räumliche Trennung von Angebotsproduktion und Nachfragekonsum** vorhanden. Das Produkt wird grundsätzlich durch den Anbieter erstellt, der vorausgehende Produktionsprozess wird weitgehend durch ihn geplant, gesteuert und umgesetzt. Erst danach kann das hergestellte Produkt auf den Markt gebracht respektive vermarktet oder ins Lager gelegt werden. Bei Reisen kann ein vorausgehender Produktionsprozess gar nicht stattfinden, weil erst Reisende diesen durch ihre Präsenz und durch ihr eigenes Tun in Gang setzen. Das Zusammentreffen von **Angebot und Nachfrage trifft simultan in Form einer Co-Produktion oder Co-Kreation in einem bestimmten Raum zu einer bestimmten Zeit zusammen, und zwar ausgelöst durch die Nachfrage**.

Reisende selbst sind die Voraussetzung dafür, dass überhaupt ein Produktionsprozess entsteht. Die daraus entstehenden «Produkte» sind somit gleichbedeutend mit den individuellen Erlebnissen des Reisenden, und die Anbieter sind - im Sinne der Haushaltsproduktion – Anbieter von hierzu notwendigen Ressourcen (Laesser & Bieger, 2021; Laesser, Luo, & Beritelli, 2019).

**Abbildung 3: Angebot und Nachfrage im Wechselspiel – drei grundlegend verschiedene Phänomene und Perspektiven**



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an (Beritelli & Laesser, 2017, p. 199)

Im Tourismus fallen also Angebot und Nachfrage im Produktionsprozess des Besuchers zusammen. Reisende produzieren ihre Erlebnisse und somit sind sie es auch, die eine Destination als solche erleben, in Erinnerung behalten, darüber erzählen und auch abgebildete Momente mit anderen teilen (z.B. früher durch Postkarten oder Gemälde, heute zunehmend durch selbst erstellte Bilder und Videos auf sozialen Medien). Wichtig an dieser Stelle sind die zwei seit Jahrzehnten, in sämtlichen Studien über Reiseentscheidungen, wiederkehrende Erkenntnisse:

- **Mund-zu-Mund-Werbung** (auch online) ist immer einer der wichtigsten Mechanismen, der dazu führt, dass Reisende verschiedene Örtlichkeiten als Ziel (Destination) in Betracht ziehen (für die Bedeutung des Phänomens und einen historischen Rückblick der Forschung dazu siehe Confente, 2015).
- **Reisen zu Verwandten und/ oder Bekannten** macht einen Grossteil der Freizeitreisen aus, schätzungsweise 40-50% (für einen aktuellen Überblick siehe Backer, Leisch, & Dolnicar, 2017), dies gilt auch für die Schweiz (Laesser & Bieger, 2008).

Allein durch diese zwei längst wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse, muss man schließen, dass es sich bei Reisen nicht nur um ein soziales, sondern auch um ein durch die persönlichen Beziehungen zwischen den Menschen, also **peer-to-peer-gesteuertes Phänomen** handelt.

Auffällig wird dies spätestens, wenn man feststellen muss, dass **viele heutige touristische Attraktionen**, welche von Menschenhand entwickelt worden sind, **gar nicht für touristische Zwecke/ für Freizeitreisen erstellt worden sind** (z.B. Colosseum in Rom, Eiffelturm in Paris). Auch im Fall von **stark besuchten Orten in der Natur** wird klar, dass **die Reisenden selbst diese zu touristischen Attraktionen gemacht** haben (z.B. Creux du Van oder Aletschgletscher in der Schweiz, Ayers Rock in Australien).

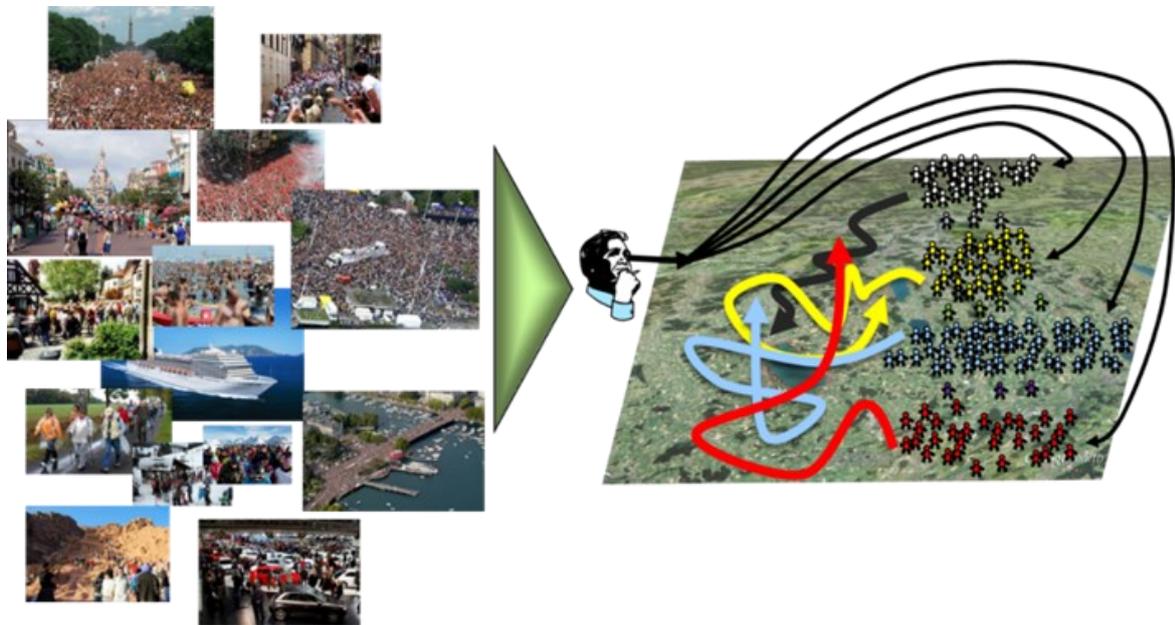
**Orte sind potenzielle Bühnen der Besucherleistungen/ -performances. Die Besucher sind Hauptdarsteller in ihrem Film/ Theaterstück. Sie gestalten durch ihr eigenes Entscheiden und Tun ihre Erlebnisse und beziehen hierzu ausgewählte Ressourcen.**

### **Reisende machen Touristendestinationen.**

Jüngere Studien haben ausserdem entdeckt, dass die konstitutiven Entscheidungen zwar vor der Abreise getroffen werden (siehe Linie «Gesamtreise» in Abbildung 4), die Mehrzahl der weiteren Entscheidungen jedoch unterwegs getroffen werden, da (ungeplante) Reiseaktivitäten von Tag zu Tag angepasst werden (Moore, Smallman, Wilson, & Simmons, 2012; Smallman & Moore, 2010). Besucherströme sind deshalb das aggregierte Resultat mitunter kurzfristiger individueller und deshalb sehr unterschiedlicher Tagesentscheidungen. (Beritelli, 2019; Beritelli et al., 2020; Beritelli, Reinhold, Laesser, & Bieger, 2015). **Reisende schaffen also ihre Erlebnisse laufend**, indem sie einerseits die Rahmen setzenden, also die **konstitutiven Entscheide** (in der Regel vor der Abreise) treffen. Andererseits müssen sie für **jeden folgenden Tag und für jede darin folgende Tätigkeit Entscheidungen** fällen.



**Abbildung 5: Nachfrageperspektive, um Konsequenzen für das Angebot zu verstehen**



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Beritelli, et al. (2013), 2013 Kanton Solothurn; Cnes/Spot Image; GeoContent; Google

Durch die Aktivierung bestimmter Angebote im Raum schafft die Nachfrage also regelmässige, vorhersehbare und damit teilweise **planbare Angebot-Nachfrage-Systeme**. Dies setzt eine **konsequent nachfrageorientierte Perspektive** in der Weise voraus, dass sich die Anbieter in einer Region in die verschiedenen Erlebniswelten der Gäste hineinversetzen und so die unterschiedlichen Besucherströme antizipieren, indem sie diese zumindest gedanklich erfassen, respektive beschreiben und visualisieren (Abbildung 5, rechte Seite). Solange unterschiedliche Besucherströme existieren beziehungsweise entstehen, wird sich auch das soziale und wirtschaftliche Gefüge der verschiedenen Ströme weiterentwickeln.

Es ist also die **Vielfalt und Diversität der Besucherströme**, die die **soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit einer Region** ausmacht, und nicht die Reduzierung auf einige wenige, nicht erneuerbare Besucherströme, die spätestens nach einer Gästegeneration aussterben. Je vielfältiger die Besucherströme sind, entstehen und sich entwickeln, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Region über einen längeren Zeitraum hinweg eine ausreichende Anzahl und Vielfalt an Erlebnissen, für die sich ändernden Bedürfnisse der Gäste, bietet. In diesem Sinne könnten Reiseziele mit komplexen und dynamischen Ökosystemen verglichen werden, die sich ständig erneuern, wie etwa Wälder (Beritelli & Reinhold, 2021).

**Je mehr unterschiedliche Besucherströme in einem gegebenen Gebiet existieren, desto eher überlebensfähig und krisenresistent (resilient) ist das touristische Wirtschaften in diesem Gebiet. Ein reiches Portfolio an Besucherströmen zu unterschiedlichen Zeiten im Jahr, an unterschiedlichen Orten, mit unterschiedlichen Besuchern, garantiert langfristig, dass das gegebene Gebiet von Reisenden besucht wird.**

## 2.2.3 Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung

### 2.2.3.1 *Tourismusanbieter und DMOs lösen auch Probleme für Reisende*

Freizeitreisen sind grundsätzlich auch ein «Problem». Sie sind ein Problem einerseits, weil der Mensch in der modernen Gesellschaft nicht nur institutionalisiert über mehr oder weniger vorgeschriebene Ferienzeiten verfügt, sondern auch weniger arbeiten muss. Sich in der Freizeit zu beschäftigen, ist dabei nicht nur ein Bedürfnis, sondern wird zu einem Problem, wenn man nicht wirklich weiss, wie man diese geschenkte Freizeit nutzen kann (z.B. Thai & Yuksel, 2017). Andererseits, wenn Menschen entschieden haben, an bestimmte Orte zu reisen, benötigen sie Informationen und Dienstleistungen aller Art, um die Reise vorzubereiten, zu organisieren und anzutreten. Auch während der Reise stehen immer wieder Probleme an, die gelöst werden müssen, und zwar nicht erst seit der Corona-Pandemie. «Was machen wir heute? Wo gehen wir essen? Wo kriege ich Fahrscheine für die Strassenbahn? Wie kann ich die Tickets für die Abendveranstaltung buchen?»

Eine Reise ist grundsätzlich eine Herausforderung für jeden Teilnehmer (zu einer aktuellen Übersicht von reiseinduzierten Stress siehe Zhu, Gao, Zhang, & Jin, 2020). Dienstleister haben schon früh gemerkt, dass man damit auch ein Geschäft machen kann. So gab es moderne Reiseführer (Tour Guides) beispielsweise schon seit dem 13. Jahrhundert. Der «tolomazo» diente in Venedig den Pilgern als staatlich lizenzierter Betreuer, um die komplette Überfahrt ins „Heilige Land“ vorzubereiten und zu organisieren. Die dabei in Anspruch genommenen Dienste beschäftigten diesen bis zu drei Wochen. Sie ersparten den Pilgern viel Ärger und Zeit (Bieger & Beritelli, 2018; Ribella, 2013).

**Die Tourismusbranche besteht aus Anbietern, die den Reisenden nicht nur schöne Erlebnisse vermitteln (z.B. Freizeitpark, Eventveranstalter, Momente des Genusses und Freuden), sondern vor allem Dienstleistungen anbieten, welche Probleme lösen (Verpflegung, Unterkunft, Information-Reservation-Transaktion, Leistungsbündelung und Vermittlung, etc.) und ihre Besucher dazu befähigen, für sie erinnerungswürdige Erlebnisse zu schaffen.**

Informationsleistungen vor Ort, zuerst für meist ausländische Gäste, wurden in jüngster Zeit von Tourismusbüros erbracht. Unseres Wissens nach wurde das weltweit erste moderne Tourismusbüro in St. Moritz, im Jahre 1864 gegründet. Weitere Dienstleistungen und Angebotsverbesserungen vor Ort wie z.B. der Unterhalt und die Signalisation von Wanderwegen oder der Betrieb sportlicher Infrastruktur wie ein Eisfeld kamen dazu (Beritelli & Laesser, 2019). Auch auf nationaler Ebene war eine der beiden Organisationen, welche die spätere Schweizerische Verkehrszentrale konstituierten, mit dem Verkauf von Bahntickets in den wichtigsten Hauptstädten der Welt betraut (Keller, 2017). Aus jener Zeit stammen auch die heutigen Auslandsbüros von Schweiz Tourismus.

**Tourismusorganisationen auf lokaler (in der Schweiz auch teils auf nationaler Ebene) wurden ursprünglich gegründet, um Probleme für Reisende zu lösen respektive um Dienstleistungen für Reisende zu erbringen.**

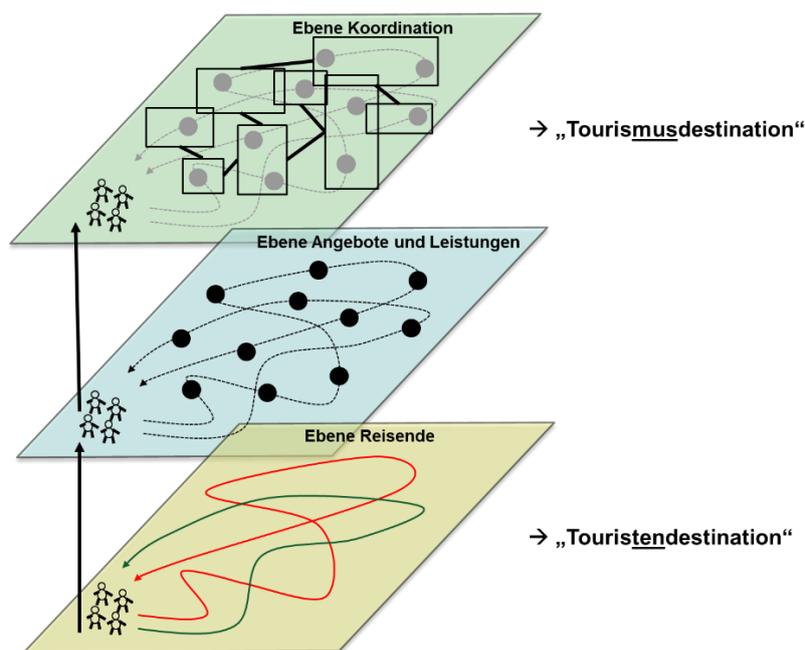
### 2.2.3.2 *Anbieter und DMOs können sich untereinander koordinieren* («Tourismusdestination»)

Die **touristische Dienstleistungskette** galt früh (Bieger, 1996) als Referenzrahmen, um auf Ebene eines vom Touristen betrachteten Zielgebiets, (1) die Qualität des Erlebnisses zu analysieren und zu verbessern und dabei (2) die Notwendigkeit der Kooperation entlang der Dienstleistungskette zu begründen und konkret zu gestalten. Auch wenn dieser Gedanke schon seit es Reisen gibt, von vielen Anbietern gelebt wird, wurde er erst in jüngerer Zeit zu einem Prinzip

formuliert, welcher anstrebt, dass sich die Leistungsanbieter so koordinieren sollen, dass sich eine möglichst gut funktionierende Sequenz von Leistungen entlang der Erlebnisse der Besucher einspielt. Gleichzeitig wird berücksichtigt, dass die Leistungsanbieter nicht nur in einem gemeinsamen Interesse kooperieren sollten, sondern dass diese mit ihren Dienstleistungen sich auch substitutiv verhalten, also im direkten Wettbewerb stehen (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Dieser Sachverhalt lässt sich mit Abbildung 6 darstellen.

Die untere Ebene stellt die von den Besuchern erlebte Reise dar (**Touristendestination**). Indem die Besucher von Ort zu Ort verschiedene Attraktionen besuchen und Aktivitäten ausüben, aktivieren sie die Dienstleistungskette, in welcher teilweise auch Transaktionen stattfinden, weil bezahlbare Leistungen erbracht werden (mittlere Ebene). Damit die Leistungsanbieter gemeinsam bessere, zugänglichere, qualitativ höherwertige, aber auch effizientere (zeit- und kostengünstige) Leistungen anbieten, lohnt es sich Kooperationen aller Art einzugehen (obere Ebene, **Tourismusdestination**). Die Kooperationen können von Pauschalangeboten (Reise, Unterkunft, Verpflegung für ein Wochenende mit Event-Ticket) oder das Anbieten von Infrastruktur und Leistungen im Verbund (z.B. Gäste von zwei Hotels nutzen das Wellnessbad des einen und die Sportanlagen des anderen Hotels) bis zum typischen Handschlag-Geschäft (z.B. Tour Guide hält an bestimmte Souvenir-Shops und erhält eine Pauschale oder eine Tantieme der dort entstandenen Umsätze) reichen.

**Abbildung 6: Von der Touristendestination zur Tourismusdestination**



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Beritelli & Bieger (2022, p. 448)

Für stationäre Reisen an einem Ort, im Sinn eines «stay-put» (Hyde & Laesser, 2009) ist die mögliche Antwort der Tourismusanbieter auf die, zumindest vor Ort stattfindenden, Bedürfnisse der Gäste deckungsgleich. Hier lohnt sich eine **intensive Kooperation oder eine Integration der Anbieterleistungen**, sofern diese auch die Bedürfnisse der Gäste ansprechen. Orte, bei denen sämtliche Leistungen für den Gast entweder durch ein einzelnes Unternehmen erbracht werden (z.B. Wintersportorte in Nordamerika auf der grünen Wiese entwickelt, für die ersten rund 10-15 Jahre ihres Bestehens) oder durch ein Unternehmen gestaltet werden, welches

möglichst viele Leistungen anbietet (z.B. einzelne Bergbahnunternehmen im Alpenraum, die durch Akquise oder Angebotserweiterung vertikal integriert haben), streben dieses Prinzip an.

Aus dem oben beschriebenen Sachverhalt stammt auch die frühe Definition von Tourismusdestination. Eine Proto-Definition von touristischer Destination lieferte im deutschsprachigen Raum Kaspar, als er schrieb, dass der **Fremdenverkehrsort der «Kristallisationspunkt touristischen Geschehens» ist** (1991, p. 68). Später wurde auch festgehalten, dass es sich um einen geographischen Raum handelt, in welchem der jeweilige Gast oder Gästesegment ein Reiseziel auswählt, in welchem sämtliche für den Aufenthalt notwendige Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/ Beschäftigung vorhanden sind und dieser als Wettbewerbseinheit geführt werden muss (Bieger & Beritelli, 2012, p. 54). Hier zeigt sich gut, was die Tourismusdestination bedeuten soll: **ein Ort oder eine Region, wo Tourismus als Phänomen beobachtet und in der Art erkannt wird, dass Anbieter daraus auch einen wirtschaftlichen Nutzen ableiten können**. Dass diese Orte seitens der Anbieter und der lokalen Behörden **im Sinne der Besucher und zum wirtschaftlichen Vorteil der Anbieter geplant** werden können, wurde auch früh postuliert unter dem Begriff «Ferienortplanung» (Tschiederer, 1980). Diese Perspektive ist für den deutschsprachigen Raum vornehmlich an alpine Urlaubsorte ausgerichtet. Auf ähnliche Weise auf die Konzentration touristischen Geschehens und des entsprechenden Angebotsdesigns hatte Gunn (1972) hingewiesen. Gegenstand dieser Konzeptualisierung waren beispielsweise Erlebnis- und Naturparks oder Küstenorte für den Sommerurlaub. Parallel wurde das Postulat der Planbarkeit also auch im angelsächsischen Raum früh zementiert (z.B. Gunn, 1994; Inskeep, 1991). Dieser Zugang bildet jedoch nur einen Teil des Phänomens Tourismus ab, wie er von den Anbietern betrachtet und mitgestaltet werden soll.

Reisen weltweit bestehen nicht nur aus rein stationärem Urlaub. So wurden schon früh unterschiedliche Muster vorgestellt und beschrieben (Lue, Crompton, & Fesenmaier, 1993). Die neueren Studien, die in Abschnitt 1.2 erwähnt wurden, zeigen heute eindeutig, dass stationärer Urlaub einer von vielen Fällen darstellt. Eine orts-/ regionszentrierte Sicht der Reise täuscht den Anbietern vor, dass Gäste nur zu ihnen kommen und anschliessend wieder nach Hause zurückkehren und kann deshalb zu beschränktem Nutzen führen. Allein die Reisen zu Verwandten und Bekannten stören eine vermeintlich industriell vorausgeplante Dienstleistungskette, weil die Gastgeber vor Ort ihre eigenen Präferenzen und ihr eigenes Wissen einbringen. Wie schon weiter oben erläutert wurde, sind es Reisende und andere Menschen (z.B. Einheimische, Gastgeber), die eine Destination machen. Zusätzlich kommt die **Koordination und Integration der Leistungen** auf Angebotsseite an Grenzen, weil die **Transaktionskosten dafür zu hoch** sind und die lokalen KMUs sich das wegen **Zeit- und Kompetenzmangel nicht leisten** können (Vgl. Bieger, Beritelli, & Weinert, 2010). Hier zeigt sich wiederum, dass Tourismusdestinationen auf der Angebotsseite nur dann gut geplant und geführt werden können, wenn ein einziges Unternehmen hinter all den Dienstleistungen steht und über eine weitgehende Kontrolle über die Gestaltung des öffentlichen (Zwischen)-raums verfügt.

**Eine umfassende Koordination auf Anbieterseite in einem gegebenen Raum (Ort, Stadt, Region, Land), um die Bedürfnisse der Besucher nutzenstiftend zu befriedigen, ist nur beschränkt möglich. Lediglich in kleinem Raum und für stationäre Reisen oder für straff organisierte Touren können Anbieterleistungen, und zwar nur für kurze Strecken, koordiniert werden.**

### **2.2.3.3 «Touristen- und Tourismusdestinationen» entwickeln sich emergent und über einen längeren Zeitraum**

Wenn wir die aktuellen und auch länger dauernden Diskussionen im Destinationsmanagement betrachten, tauchen drei allgemeine Konzepte der Tourismusentwicklung in gegebenen Räumen (Tourismusdestinationen) immer wieder auf, welche in der Praxis aber auch in der Wissenschaft postulierend, also als wünschenswert und anstrebenswert, vorgebracht werden:

- (1) die Steigerung oder Erhaltung der **Wettbewerbsfähigkeit** von Destinationen,
- (2) das Anstreben der **Nachhaltigkeit** von Destinationen,
- (3) die Gestaltung einer **Governance** für Destinationen.

Kurz zusammengefasst, geht es bei der **Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen** darum, dass die lokale, regionale, oder gar nationale Tourismuswirtschaft sich im Wettbewerb behaupten kann und sich weiterentwickelt und meist weiterhin wächst. Zahlreiche Konzepte und Studien wurden dazu erstellt. Das wohl umfassendste Buch befasst sich mit Modellen und Schemen, die alle Bereiche des wirtschaftlichen Tuns umfassen (Ritchie & Crouch, 2003). Auf ähnliche Weise präsentiert sich das WEF Tourism Competitiveness Report (z.B. Uppink Calderwood & Soshkin, 2019). Dabei werden auch die soziale und die natürliche Umweltsphäre berücksichtigt, was auch die Verbindung zur «sustainable destination», also der nachhaltigen Destination herstellt.

**Nachhaltige Destinationen** sind somit auch Gebiete, die sich in Einklang zwischen Natur, Gesellschaft und Wirtschaft entwickeln sollen. Schon früh wurden konzeptuelle Beiträge im Sinne von Streitschriften für mehr sanften Tourismus dazu geschrieben (Bramwell & Lane, 1993). Der Begriff darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Versuch, sanften oder in ähnlicher Absicht nachhaltigen Tourismus zu betreiben, schon sehr früh ein Thema war, vor allem auch dank Schweizer Wissenschaftler, welche konkrete Phänomene beobachtet und beschrieben haben (z.B. Krippendorf, 1975). Die Suche nach Lösungen, welche diese Phänomene (z.B. im Zweitwohnungsbereich) befriedigend und umfassend steuern und kontrollieren können, dauert unserer Meinung nach noch an. Mittlerweile wurde das Konzept der nachhaltigen Destination angereichert mit der Idee der **resilienten Destination**. Wachstumsverwöhnte touristische Regionen erleiden einen Gästeschwund oder müssen, wie aufgrund der jüngsten COVID-Krise, einschneidende Ereignisse bewältigen. Die zunehmend dramatischeren Wetterereignisse (z.B. Hurricanes, Überschwemmungen) aber auch andere Naturereignisse (z.B. Vulkanausbrüche, übertragbare Krankheiten) haben dazu geführt, dass zum Beispiel gegen den Klimawandel aber auch in der Folge der Ereignisse des Klimawandels selbst, immer mehr nach krisenresistenten Destinationen gerufen wird. Dabei vermischen sich die Wünsche, einen nachhaltigen Tourismus zu betreiben mit der Hoffnung, dass weiterhin Gäste die Orte und Regionen aufsuchen und sich dort nachhaltig verhalten und ihren Konsumverhalten darauf ausrichten.

Ein ebenso bedeutendes Forschungs- und Praxisfeld befasst sich mit der **Governance von Destinationen**. Diese ist aus dem «Stamm» des Destinationsmanagements entsprungen (Beritelli, 2011b) und befasst sich mit der Frage, wie die Akteure in einer Gemeinschaft oder Region der Tourismusdestination nicht nur miteinander gut entscheiden (Management), sondern auch miteinander interagieren, kooperieren und planen sowie sich dabei eigene Regeln einspielen und festigen. Dieser rein deskriptive Zugang mit dem Ziel, gute von weniger guten Praktiken (im Sinne einer guten Governance) zu unterscheiden (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007), hat zu einer eigenen Teildisziplin mit eigener Forschungsagenda geführt (z.B. Zhang & Zhu, 2014). Mittlerweile wird aber zunehmend auch Destination Governance verwendet, um Fragen des Managements, z.B. der Kooperation zwischen Akteuren zu argumentieren (Islam, Ruhani, & Ritchie, 2018). Die Konzepte sind also fließend und es geht meist darum, eine wünschenswerte Entwicklung – wünschenswert meist aus der Sicht der Autoren und Anwender – herbeizuführen.

Obwohl viel in diesen drei Feldern geforscht und publiziert wird, und obwohl auch viele Praktiker davon reden, sind diese Konzepte schon früh **wissenschaftlich kritisch untersucht** und **grundsätzlich in Bezug auf deren Relevanz und Nutzen widerlegt** respektive **deren Grenzen dargestellt** worden. Zur Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen und deren Definitionen wurden beispielsweise die Komplexität von Fehlannahmen diskutiert (Mazanec, Wöber, & Zins, 2007), in der Weise, dass dieses Phänomen nicht umfassend messbar ist und somit dass Vergleiche zwischen Destinationen täuschen. Ganz ähnlich verhält es sich beim WEF Tourism Competitiveness Report (Laesser, 2018). Eine grundlegend kritische Analyse über das Thema der Nachhaltigkeit von Destinationen wurde schon früh geführt (z.B. Z. Liu, 2003). Zu Recht

führt Liu vor, dass die allgemeine Diskussion, um die nachhaltige Entwicklung von Tourismus unter anderem deshalb zu kurz greift, weil auch hier die Messbarkeit und die Vergleichbarkeit versagen, aber auch weil die Reisenden als treibende Kraft des Tourismusgeschehens in einem gegebenen Gebiet (eben die «Touristendestination») nicht unmittelbar und im Sinne der Nachhaltigkeitskriterien formbar oder steuerbar ist (Z. Liu, 2003). Schliesslich sind auch Versuche einer «guten Governance» unter Einfluss einer persönlichen Gerechtigkeitsvorstellung der Autoren selbst geschrieben (Jamal & Camargo, 2018). Am Ende konvergieren die Konzepte selbst zu Beiträgen, welche zum Beispiel eine gute Governance durch Gerechtigkeit und ethisches Handeln zu nachhaltigen Destinationen führen sollen (Jamal & Higham, 2021). Hier zeigt sich gut, wie auch die Wissenschaft sich im Kreis um diese allgemeinen und austauschbaren, weil nicht eindeutig beobachtbare, definierbare und messbare, Konzepte dreht.

Gemeinsam haben diese drei ausgewählten Konzepte, dass die Begriffe **eine direkte, unmittelbare, Planbarkeit und Steuerbarkeit des Objektes «Destination» suggerieren**. Diese angenommene Kontrolle findet jedoch nicht statt, da die Reisenden selbst ja weitgehend frei sich in Zeit und Raum bewegen und weil sie ja die Destination zum Ort machen, der für sie anstrengenswert ist zu besuchen; **Reisende machen Destinationen**. Die Konzepte der Wettbewerbsfähigkeit, der Nachhaltigkeit und der Governance sind relevant. Sie haben jedoch ihren Ursprung in der Konsumgüterbranche oder in der Unternehmensführung. Es handelt sich also um **transferierte Konzepte aus anderen Disziplinen**, welche auf das Phänomen des Reisens angewandt werden<sup>6</sup>.

**Viele Management- und Marketingkonzepte, die für Tourismusdestinationen heute angewendet werden, wurden aus anderen Disziplinen/ Anwendungsfällen transferiert. Deren Relevanz muss kritisch betrachtet werden und immer wieder mit dem Phänomen des Reisens abgeglichen werden.**

Wie können aber Ortschaften wie Davos oder Zermatt in der Schweiz oder auch Venedig und Barcelona sich «touristisch» (d.h. mit auffällig vielen Touristen im Ort) derart entwickelt haben, dass wir nachträglich von Erfolgsbeispielen sprechen können? Wenn diese nicht geplant, aktiv gestaltet und gesteuert oder gar entsprechend geführt worden sind? Wie kam es dazu, dass immer mehr Touristen dorthin reisen? Schon sehr früh wurde klargestellt, dass sogar für Unternehmen, in denen die Plan- und Gestaltbarkeit weitgehend vorhanden ist, es weniger rein vorsätzlich beabsichtigte und entsprechend realisierte, sondern vielmehr emergente, also auftauchende Strategien gibt (Mintzberg & Waters, 1985). Es sind also nicht allfällige schriftlich festgehaltene Strategien, die zur Entwicklung von Orten oder Regionen geführt haben.<sup>7</sup>

Im Umkehrschluss ist ein nachträglich beobachteter oder benannter «Erfolg» (oder «Misserfolg») einer Tourismusdestination nicht das Resultat einer Strategie, sondern von mehreren unterschiedlich klar und absichtlich geführten Teilentscheidungen. Dieser Sachverhalt zeigt sich offensichtlich für den öffentlichen Sektor (Jørgensen & Mintzberg, 1987) und in der Folge auch im öffentlichen Raum. **Die Strategiefähigkeit einer Tourismusdestination ist deshalb nicht oder nur sehr eingeschränkt gegeben**. Konkret ist der Grund, warum heute so viele Touristen über das ganze Jahr nach Davos kommen, das Resultat von sich teils ablösenden, teils ergänzenden Tourismusformen (von den Kurgästen, zu den Sommer- und danach Wintersportgästen, zu den Kongressbesuchern), welche alle im historischen Kontext aufgrund von Entscheidungen unterschiedlicher Akteure über mehrere Generationen getroffen worden sind. So sind

---

<sup>6</sup> Dasselbe Problem zeigt sich am Beispiel des Transfers des Lebenszykluskonzeptes von Konsumgütern auf touristische Destinationen. Ursprünglich als theoretischer Rahmen vorgeschlagen (Butler, 1980), wurde es früh empirisch widerlegt (Beritelli, 1997) und erst jüngst wurde es in weiteren wissenschaftlichen Kreisen kritisch hinterfragt (Beritelli, 2019). Mittlerweile ist es in den Hintergrund geraten, weil komplexere Modelle und Konzepte in Wissenschaft und Praxis beliebter wurden.

<sup>7</sup> Es fällt auf, dass touristische Strategien als Dokumente erst in jenen Gebieten an Bedeutung erlangen, in denen der Tourismus schon eine auffällig wichtige Rolle in der lokalen, regionalen Wirtschaft ausmacht. Hier finden sich dann auch Organisationen (in der Regel DMOs), die sich um die Verschriftlichung von touristischen Strategien bemühen (müssen).

unterschiedliche Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen zu unterschiedlichen Zeitpunkten durch unterschiedliche Akteure getroffen worden (z.B. Bau des Kongresszentrums, Ausbau der Seilbahnkapazitäten, Ausbau eines Campings, Renovation und Erweiterung eines Hotels). Genau diese Entscheidungen und Handlungen haben dazu geführt, dass die grünen Punkte in der Abbildung 2 für Reisende relevant werden/ bleiben. In der Summe haben die Handlungen möglicherweise gemeinsam zum kollektiven «Erfolg» respektive dem heutigen Entwicklungsstand von Davos beigetragen. Dass aber kein beabsichtigter Plan dahinterstehen könnte, nach welchem die Akteure entschieden und gehandelt haben, leuchtet ein. Die Entwicklung wurde also über einen längeren Zeitraum durch unterschiedliche Entscheidungen charakterisiert, welche **kleinere oder grössere Impulse** für die Tourismusdestination zur Folge hatten.

Drei wichtige Erkenntnisse sind zentral:

- (1) Es gibt **keine präzise Strategie oder allgemeine Vision**, die für die Erreichung des heutigen Zustandes oder für die Weiterentwicklung der kommenden Generationen Gültigkeit haben könnte, ...
- (2) ...weil die Entwicklung der Tourismusformen, welche im Wechselspiel zwischen den vorhandenen Ressourcen und Angeboten und den Besuchern selbst, sich über einen längeren Zeitraum entfaltet....
- (3) ...und diese geprägt sind durch **individuelle Entscheidungen**, welche unterschiedlich starke, **teil sich ergänzende Impulse** für die Gemeinschaft in der Tourismusdestination zur Folge hatten.

Aus diesem Grund hat in den vergangenen Jahren auch im Destinationsmanagement die Forschung über die evolutionäre Wirtschaftsgeographie (evolutionary economic geography) und insbesondere über die **Pfadabhängigkeit** an Bedeutung gewonnen (Vgl. Beritelli & Laesser, 2017; Ma & Hassink, 2013; Sanz-Ibáñez & Anton Clavé, 2014). Diese setzt voraus, dass

- einzigartige **kontextuelle Faktoren** die Grundressourcen (natürliche und soziale, kulturelle) eines Gebietes vorgeben,
- die **historische Entwicklung**, auch der Tourismusformen, den aktuellen Zustand erklärt und die zukünftige Entwicklung prägt, und
- die Entwicklung selbst in unterschiedlichen Aspekten, Örtlichkeiten, Zeiten durch **zahlreiche sich teils zueinander abgestimmte unabhängige Entscheidungen und Handlungen** ergänzen kann (Co-Evolution).

**Die Entwicklung einer Destination ist ein sich längerfristig, durch unterschiedliche Akteure und Organisationen und ihren Entscheidungen ergebender, teils stimmiger, teils konfliktärer Prozess. Dieser Prozess ist weder von einem Individuum oder einer Organisation allein abhängig noch kann er absichtlich geplant und umgesetzt werden.**

## 2.2.4 Gegenüberstellungen und folgenreiche Unterschiede

In diesem abschliessenden Unterkapitel sollen eindeutige Unterschiede einerseits zwischen der Touristendestination und Konsum-/ Gebrauchsgütern und Tourismusleistungen sowie andererseits zwischen der Tourismusdestination und (Tourismus-)unternehmen mithilfe einer systematischen Gegenüberstellung hervorgehoben werden. Die Kriterien und Konzepte, die für die Gegenüberstellung verwendet werden, führen zurück auf alltäglich diskutierte und angewandte Mechanismen im Rahmen des Destinationsmarketings- und -managements. Sie zeigen somit also auch die Grenzen auf, welche für die Praxis gegeben sind.

### 2.2.4.1 Eine «Touristendestination» ist kein Konsum- oder Gebrauchsgut

Die nachstehende Tabelle stellt die Unterschiede zwischen Konsum-/ Gebrauchsgüter, Tourismusleistungen und die Touristendestination dar. Die Farben in den Zellen heben die Gemeinsamkeiten (in Blau zwischen den ersten zwei, in Grün zwischen den letzten zwei) und Unterschiede (keine Farbe) zusätzlich hervor.

**Tabelle 2: Konsum-/ Gebrauchsgüter vs. Tourismusleistungen vs. Touristendestination**

Kriterium/ Konzept	Konsum-/ Gebrauchsgüter (z.B. Soft-Drink, Smartphone, Auto)	Tourismusleistungen (z.B. Hotelübernachtung, Mittagessen, Bergfahrt, Bike-Vermietung, Museumsbesuch, Abendunterhaltung)	Touristendestination (z.B. 5-tägige Kreuzfahrt, Rundreise einer Insel, Skiwoche in den Alpen, verlängertes Wochenende in einer Hauptstadt)
Gegenständlichkeit	materiell	immateriell	immateriell
Entwicklung und Produktion	Entwicklung und Produktion finden innerhalb einer Firma oder zwischen mehreren Firmen entlang der Wertschöpfungskette statt (privater Raum)	Die Entwicklung findet innerhalb einer Firma oder zwischen mehreren Firmen entlang der Wertschöpfungskette statt (privater Raum), Produktion im Sinne der Leistungserbringung findet an der Schnittstelle mit dem Kunden statt (für den Kunden zugänglicher privater Raum)	Die Reise wird geplant im privaten Raum des Kunden, entwickelt sich während der Reise unterwegs ist im öffentlichen Raum, wo auch die Produktion stattfindet
Kontrolle des Produktionsprozesses	Weitgehend beim Hauptanbieter und bei den weiteren Partnern entlang der Wertschöpfungskette vorhanden. Das Management gibt vor, disponiert und setzt die nötigen Ressourcen ein	Bei der Leistungserbringung findet keine Kontrolle durch das Management statt, sondern im Austausch zwischen Frontpersonal und/ oder Leistungsinfrastruktur und dem Kunden. Das Management bereitet Personal und Infrastruktur für die Leistungserbringung vor	Weitgehend beim Reisenden durch die eigenen Teilentscheidungen. Reisende fällen konstitutive Entscheidungen der Reise und anschließend laufend während der Reise und des Aufenthalts. Die privaten Anbieter und diejenigen des öffentlichen Raums bereiten die Potenziale für den Produktionsprozess vor
Resultat aus dem Produktionsprozess	Physisches Produkt, verbrauchbares Objekt	Erbrachte Dienstleistung, persönliche Erinnerungen	Erfolgte Reise, persönliche Erinnerungen
Standardisierungsgrad	Von sehr hoch (z.B. Soft-Drinks) zu mittel (z.B. Swatch-Uhren) zu gering (z.B. massgeschneiderter Anzug)	Gering bis mittel für die Leistungserbringer, da jede Leistung einen Individualitätsgrad im Austausch mit dem individuellen Kunden erfordert. Regeln können dennoch trainiert, eingespielt werden	Inexistent, weil die Reise als individuelle und nicht wiederholbare Sequenz von persönlichen Ereignissen stattfindet.
Differenzierungsgrad	Innerhalb einer Produktlinie sehr gering, zwischen den Substitutionsprodukten gering bis mittel, da sehr ähnlich (z.B. Automobil, Soft-Drink), Kommunikation und Branding des Produktes heben die Unterschiede (künstlich) hervor	Mittel bis hoch, da jeder Kunde, wenn auch ähnliche Bedürfnisse, sehr unterschiedliche Interaktionsmomente hervorbringt. Hohe Flexibilität durch das Personal gefordert	Maximal, da jede Reise individuell
Kontrolle über Produkt-/ Leistungsqualität	Beim Hersteller, bei den Herstellpartnern entlang der Wertschöpfungskette	Vorbereitet durch das Management, gesteuert durch das Frontpersonal während der Interaktion mit dem Kunden	Weitgehend beim Reisenden, geprägt durch die eigenen Entscheidungen und die eigene momentane Stimmung
Kontrolle über Preis	Beim Anbieter, bei den Partnern entlang der Wertschöpfungskette	Beim Anbieter, bei den Partnern entlang der Wertschöpfungskette, eine spezielle Form stellt der Preis einer Pauschalreise dar. Dieser umfasst einige zentrale Teile der erbrachten Leistungen innerhalb einer Reise dar, aber nicht alle	Durch niemand, da die Reise eine Kombination eines individuellen Preisgefüges aufgrund der individuellen Reise ist

Kriterium/ Konzept	Konsum-/ Gebrauchsgüter (z.B. Soft-Drink, Smartphone, Auto)	Tourismusleistungen (z.B. Hotelübernachtung, Mittagessen, Bergfahrt, Bike-Vermietung, Museumsbesuch, Abendunterhaltung)	Touristendestination (z.B. 5-tägige Kreuzfahrt, Rundreise einer Insel, Skiwoche in den Alpen, verlängertes Wochenende in einer Hauptstadt)
Kontrolle über Kommunikationsprozesse	Durch die Anbieter/ Partner entlang der Wertschöpfungskette, teilweise durch Kundengruppen (z.B. Lead User oder auch Micro-Influencer)	Durch die Anbieter/ Partner entlang der Wertschöpfungskette, teilweise durch Kundengruppen (z.B. Lead User oder auch Micro-Influencer)	Primär durch das Beziehungsnetzwerk der Reisenden (Mund-zu-Mund, Reisebüro, etc.), sekundär durch die Leistungsanbieter während der Leistungserbringung
Erkennbarkeit der Marke	Auf dem Produkt, durch das Produkt- oder Firmen-Logo	Durch das Firmenlogo, an verschiedenen Orten (touchpoints) der Leistungserbringung und an den Interaktionsmomenten mit dem Personal (z.B. mit dem Logo auf der Namens-tafel)	Durch die einmalige und wiederkehrende Präsenz vor Ort und der Wiedererkennung von Örtlichkeiten, z.B. markanten Gebäuden oder Monumenten (landmarks)
Positionierung	Aktiv durch Anbieter beeinflussbar, mithilfe eines stimmigen Marketing-Mix (Produkt für eine Zielgruppe zu einem passenden Preis, an den richtigen Verkaufsstellen und -kanälen, unterstützt durch die passenden Kommunikationsinhalte und -kanäle und -medien)	Aktiv durch Anbieter beeinflussbar, mithilfe eines stimmigen Marketing-Mix (Produkt für eine Zielgruppe zu einem passenden Preis, an den richtigen Verkaufsstellen und -kanälen, unterstützt durch die passenden Kommunikationsinhalte und -kanäle und -medien)	Passiv durch die individuellen Erlebnisse der Reisenden von Anbietern nicht beeinflussbar, (weil überbetrieblich und nicht durch einen oder eine Gruppe von Anbietern kontrollierbar)

Quelle: *Eigene Tabelle. Gemeinsamkeiten zwischen den ersten zwei blau, zwischen den zweiten und dritten grün gefärbt.*

Hieraus wird ersichtlich, dass für die Touristendestination die meisten bekannten Konzepte, die auf Konsum- oder Gebrauchsgüter aber auch grösstenteils auf (touristische) Dienstleistungen nicht wirklich transferierbar sind. Eine Touristendestination entzieht sich weitgehend den weitbekannten und populären Schemen des Marketings und des Managements von Produkten. Es ist also höchste Vorsicht mit der Verwendung von Begriffen, Definitionen und Konzepten geboten. Wir empfehlen, die Touristendestination tatsächlich als das zu betrachten und damit zu arbeiten, als was sie ist, nämlich **ein teils dichtes Netz von Verbindungen von mehr oder weniger touristischen Punkten (mit Attraktionen und Aktivitäten), welche in Zeit und Raum verteilt, durch Reisende generiert und aktiviert werden.**

#### 2.2.4.2 Eine «Tourismusdestination» ist kein (Tourismus-)Unternehmen

Tabelle 3 stellt die Unterschiede zwischen Unternehmen, die Konsum-/ Gebrauchsgüter herstellen, Unternehmen, die Tourismusleistungen anbieten und die Tourismusdestination dar. Die Farben heben die Gemeinsamkeiten (in Blau zwischen den ersten zwei, in Grün zwischen den letzten zwei) und Unterschiede (keine Farbe) zusätzlich hervor.

Auch der Vergleich von Tourismusdestinationen mit Privatunternehmen oder mit öffentlichen Institutionen ist limitiert. Tourismusdestinationen sind vage, nicht - ausser vielleicht geographisch-politisch – abgrenzbare Formen von (Zweck-)gemeinschaften. Hier vermischen sich touristische Unternehmen mit anderen Leistungserbringern vor Ort zusammen mit der einheimischen Bevölkerung, welche eine hybride Rolle spielt. Letztere ist nämlich nicht nur Teil des Angebots, sozusagen als lokale «Komparsen», sondern auch Mitgestalter, nämlich als lokale Gastgeber. Sie sind auch im Freizeitmodus selbst Reisende in ihrem Ort/ ihrer Region. **Die Grenzen der Gemeinschaft sind fliegend und die Gemeinschaft entwickelt sich laufend.** Viele Beziehungen in dieser Gemeinschaft sind vorgegeben durch die gemeinsame Örtlichkeit, weitere Beziehungen entstehen als gesellschaftliche oder wirtschaftliche Abhängigkeiten und entwickeln sich kontinuierlich.

**Tabelle 3: Unternehmen vs. Tourismusunternehmen vs. Tourismusdestination**

Kriterium/ Konzept	Unternehmen, die Konsum-/Gebrauchsgüter herstellen (z.B. Soft-Drink, Smartphone, Auto)	Unternehmen, die Tourismusleistungen anbieten (z.B. Hotel, Restaurant, Seilbahnunternehmen, Bike-Vermieter, Museum, Konzertveranstalter)	Tourismusdestination (z.B. Hafenstadt für eine Kreuzfahrt, Insel, Wintersportort in den Alpen, Hauptstadt)
Wertschöpfungskette	Erbracht durch eines oder mehrere private und/ oder halb-private oder öffentliche Unternehmen	Erbracht durch eines oder mehrere private und/ oder halb-private oder öffentliche Unternehmen	Als potenzielle Elemente des Angebots, welche auf den Reisenden für die Aktivierung warten
Organisationsform	Unternehmen, öffentliche Institutionen	Unternehmen, öffentliche Institutionen	Gemeinschaft
Rechtsform	Hat eine spezifische Rechtsform	Hat eine spezifische Rechtsform	Hat keine Rechtsform
Management	Durch die Geschäftsleitung	Durch die Geschäftsleitung	Kollektiv durch alle Akteure
Governance	Durch die Vorstände/ Verwaltungsräte	Durch die Vorstände/ Verwaltungsräte	Als gemeinschaftlich gelebte, meist ungeschriebene Werte und Normen der Gemeinschaft
Führung	Durch Führungspersonlichkeiten innerhalb des Unternehmens, der öffentlichen Institution	Durch Führungspersonlichkeiten innerhalb des Unternehmens, der öffentlichen Institution	Durch alle Akteure, die (unternehmerische) Entscheidungen und Verantwortung übernehmen
Koordination	Durch das Management auf den jeweiligen Führungsstufen, eher formell	Durch das Management auf den jeweiligen Führungsstufen, eher formell	Unter den verschiedenen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen, eher informell

Quelle: Eigene Tabelle. Gemeinsamkeiten zwischen den ersten zwei blau gefärbt.

Um somit zu verstehen, wie eine Gemeinschaft in einer Tourismusdestination funktioniert und wie diese aktiv beeinflusst werden kann, ist es nötig **auf die Ebene der Akteure** zu gehen. Einzelne Menschen treffen meist gemeinsam mit anderen Menschen Entscheide. Diese Entscheide führen dazu, dass ein Unternehmen **als Teil des komplexen Uhrwerks von Beziehungen und Abhängigkeiten (meist entstanden durch die Touristendestination)** in der lokalen oder regionalen Gemeinschaft, ein Angebot schafft, erweitert, vernetzt, etc. Wichtig zu beachten ist, dass einerseits die Akteure selbst vor allem auf lokaler und regionaler Ebene miteinander auch über **organisatorische Verflechtungen (in Vorständen, Geschäftsleitungen) verbunden** sind. Forschung dazu gibt es sowohl für ländliche als auch städtische Gebiete (Beritelli, Buffa, & Martini, 2015; Beritelli, Strobl, & Peters, 2013). Andererseits spielen meist zentrale Persönlichkeiten mit starkem finanziellen oder politischen Einfluss (Beritelli & Laesser, 2011) eine besondere Rolle. Hier spricht man von **Eliten**, welche dazu führen, dass auch **weitreichende Entscheidungen** z.B. über touristische Infrastrukturen getroffen werden (Beritelli, 2011b). Diese wiederum prägen und verändern die Netzwerke unter den Akteuren (Buffa, Beritelli, & Martini, 2019). Man ist sich mittlerweile auch in der Forschung einig, dass **Führung, Management und Governance** in Tourismusdestinationen als Gemeinschaften **verteilt und dynamisch** sind. Das heisst, dass wichtige Entscheidungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten durch unterschiedliche Akteure, meist unabhängig voneinander getroffen werden, sodass massgebende Angebotselemente oder Infrastrukturen für die langfristige Entwicklung des Ortes oder der Region von Bedeutung werden (Beritelli & Bieger, 2014; Kennedy & Augustyn, 2014; Kompula, 2016).

Diese Erkenntnisse widerlegen nicht die Tatsache, dass beispielsweise für den Sonderfall eines alpinen Wintersportortes das Seilbahnunternehmen eine zentrale Rolle spielt. Dennoch muss festgestellt werden, dass **trotz der Abhängigkeiten**, die einzelnen Akteure in der Ortschaft **unabhängig und unternehmerisch über Innovationen und Weiterentwicklungen ihres Angebots entscheiden**. Diese sich weiterentwickelnden Angebote, vielleicht auch zusammen mit

dem Seilbahnunternehmen selbst, stellen sicher, dass die Vielfalt des Angebots und die tourismuswirtschaftliche Überlebensfähigkeit der Gemeinschaft auch über den generational geprägten Trend des Wintersports hinaus sichergestellt werden.

**In Tourismusdestinationen gibt es nicht eine Organisation, welche die Gemeinschaft führt, sondern es gibt viele Organisationen, die ihren Beitrag auf unterschiedliche Weise zur gemeinsamen Weiterentwicklung leisten. In Tourismusdestinationen gibt es auch nicht eine Person, die alle Organisationen führen kann. Es gibt stattdessen viele Personen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichen Kontexten eine wichtige Rolle spielen.**

## 2.3 Implikationen für das Destinationsmarketing und -management

### 2.3.1 Die Nachfrage treibt das Angebot

Wie aus dem vorigen Kapitel zu entnehmen ist, spielt die Nachfrage, also die Reisenden selbst eine eminent wichtige Rolle in der Gestehung des Phänomens Tourismus. Gleichzeitig muss anerkannt werden, dass verschiedene Angebotselemente (z.B. Events, Museum, Wanderweg) in ihrer Funktion als Attraktionspunkte in einem Ort oder einer Region ein Motiv oder einen Auslöser darstellen, damit Reisende sich an ganz bestimmte Orte für ganz bestimmte Tätigkeiten aufhalten. Auf die Abbildung 2 zurückkommend, sind also die roten Linien der Reisenden als Verbindungen zwischen den verschiedenen grünen Punkten des Angebots zu verstehen. Reisende und Angebotselemente stehen in einer wechselseitigen Beziehung, in welcher eine Anziehung (pull) und ein sich Dahinbegeben (push) (Leiper, 1990) teils sich verstärken, teils sich abschwächen. Diese Wechselbeziehung zwischen Nachfrage und Angebot findet auch im Zeitverlauf in unterschiedlichen Intensitäten und eben mehr verstärkenden oder mehr abschwächenden Phasen statt.

**Abbildung 7:** Fünf verschiedene Entwicklungsszenarien des Wechselspiels zwischen Nachfrage und Angebot für Attraktionen/ Orte für Aktivitäten



Quelle: Eigene Abbildung

Abbildung 7 visualisiert fünf verschiedene Szenarien der Entwicklung einer Attraktion oder Aktivität (z.B. Events, Museum, Wanderweg) und wie das Wechselspiel über die Jahre oder Jahrzehnte sich verändert. Die fünf Szenarien sind nicht abschliessend, decken aber – wenn auch nur in Teilen oder Phasen – das was in der Praxis beobachtet werden kann, ab. Sie beschreiben

reale Beispiele in der Schweiz. In Rot ist die Stärke der Nachfrage zu einem bestimmten Zeitpunkt, in Grün die Ausbaustufe des Angebots dargestellt. Natürlich greifen die Pfeile zeitlich ineinander hinein. Die Reihenfolge der Pfeile ist so dargestellt, um die Phasen besser voneinander zu unterscheiden.

**Szenario 1** ist das wohl meist beobachtbare. Eine anfängliche Nachfrage von Besuchern, z.B. an einem Ort mit einer einmaligen natürlichen Attraktion (z.B. See) führt dazu, dass erste infrastrukturelle Angebote, meist um Probleme zu lösen (z.B. Toiletten, Umkleidekabinen, Parkplätze) bereitgestellt werden. Diese Services steigern den Wert des Besuchs, und die Besucher kehren nicht nur dorthin zurück, sondern erzählen es auch anderen Besuchern. Die stärkere Nachfrage löst einen weiteren Ausbau derselben Infrastruktur, aber auch anderer Dienstleistungen aus (z.B. Kiosk, Promenadenweg), was logischerweise wiederum eine höhere Nachfrage zur Folge hat. Mittlerweile ist der See sehr bekannt und in der Hochsaison vielbesucht, sodass die lokalen Behörden entscheiden, auch einen per Bezahlung höherwertigen Teil des Sees («Badi») mit gepflegtem Strand/ Rasen, Spielplatz zugänglich zu machen. Parallel dazu eröffnet ein lokaler Anbieter ein Restaurant gleich beim See. Die Anzahl Besucher wächst nicht viel mehr, weil andere unberührte Seen von denjenigen bevorzugt werden, die ursprünglich den See entdeckt hatten und weil nun Stammgäste aus der Region und von weither zurückkehren, sich aber gleichzeitig herumgesprächen hat, dass der Ort ziemlich überfüllt ist, in der Hochsaison. Die Entwicklungspotenziale seitens des Angebots sind gezwungenermassen an ihre Grenzen gekommen.

**Szenario 2** beginnt mit der Idee einer Gruppe von jungen Unternehmern, einen Baumwipfelpfad in einem Seitental eines voralpinen Gebiets zu erstellen. Das Angebot braucht eine Weile, damit es von einzelnen Familien und Schulklassen entdeckt wird. Da weitere Dienstleistungen notwendig werden, wird ein Kiosk mit sanitären Anlagen gebaut und Grillplätze eingerichtet. Gleichzeitig lockt die schöne Homepage und Broschüre zunehmend mehr Leute aus der nahegelegenen Grossstadt zu einem Tagesausflug an. Der Ausbau von Parkplätzen sowie das Angebot von Tagespauschalen durch die regionale Bahngesellschaft steigern die Erreichbarkeit während nun der Baumwipfelpfad auch über Mund-zu-Mund-Werbung in weiteren geographischen Kreisen bekannt geworden ist. Das Szenario endet vorläufig mit einem weiteren Ausbau von Lern-Erlebnisangeboten für Jung und Alt sowie mit der Einrichtung eines Spielplatzes für die Kleinsten.

**Szenario 3** stellt fast die inverse Entwicklung von Szenario 1 dar. Innert kürzester Zeit wird aufgrund eines viralen Social-Media Posts eine einzigartige Badestelle an einem Fluss unter Jugendlichen bekannt, sodass diese den Ort in der Sommersaison regelrecht in Beschlag nehmen. Die Behörden reagieren und regeln den Verkehr, stellen Warnschilder und Abfallstationen auf. Geplant werden auch Grillstellen und ein Kiosk. In der Zwischenzeit kommen weniger Jugendliche, da andere ebenso spannende Orte entdeckt werden. Die Grillstellen werden eingerichtet, der Kiosk eröffnet. Drei Jahre später sind jedoch nur noch wenige Besucher da und die Nachfrage pendelt sich auf einem bescheidenen Niveau ein.

Auch **Szenario 4** ist eine Art Umkehr von Szenario 2. Hier wird mit Unterstützung der Gemeinde ein grosser Seilpark mit Restaurant und Parkplätze entwickelt. Die Besucher kommen und geniessen das Angebot, kehren zurück und erzählen es weiter. Die Gemeinde erstellt weitere Stationen, baut zwei Wander- und Bikerwege zum, und durch den Seilpark aus. Ein weiteres Unternehmen bietet Kletterseminare an, auch als Incentive-Reisen für Unternehmen. Da jedoch der Trend zu Seilparks nach einer Weile (z.B. einer Generation) abflaut, nimmt auch die Nachfrage laufend ab. Obwohl noch weiter investiert wird, pendelt sich die Nachfrage auf einem tiefen Niveau ein.

**Szenario 5** schliesslich zeigt, wie stark das Angebot von der Nachfrage abhängt. Hier wird zum Beispiel ein grosser Erlebnispark in der Nähe von einer grösseren Ortschaft und in guter Erreichbarkeit zu Grossstädten gebaut. Da es sich um etwas Neues handelt, kommen im ersten Jahr viele Besucher vorbei. Das Management, beflügelt durch den erstjährigen Erfolg, investiert weiter, realisiert aber zu spät, dass die allermeisten Gäste nicht mehr zurückkehren, weil sie

die Hauptattraktionen nun kennen und nichts Neues für die kommenden Jahre angeboten wird. Der Erlebnispark schliesst nach 3 Jahren den Betrieb, die Anlagen werden – im besten Fall – abgebaut.

Selbstverständlich könnte man eine ähnliche Beschreibung für andere Produkte (z.B. Soft-Drink) durchführen. Schliesslich werden diese auch nur abgesetzt, wenn Kunden diese kaufen. Dennoch unterscheidet sich die Dynamik im Wesentlichen durch die folgenden drei Punkte.

- (1) Das Wechselspiel zwischen Nachfrage und Angebot entwickelt sich **über einen längeren Zeitraum**, wobei Angebotsinvestitionen **im öffentlichen Raum** stattfinden können und ein **Angebotelement immer auch mit anderen Angebotelementen verbunden** wird (siehe Abbildung 2).
- (2) Ein Angebot muss anfänglich nicht zwingend durch Menschen entwickelt werden, obwohl die Nachfrage einen Nutzen davon hat. Es finden auch **erste Besuche und Aktivitäten statt ohne besondere Angebotsentwicklung**. Letztere wird getrieben durch z.B. eine zunehmende Zahl an Besuchern, entweder weil Probleme entstehen und/oder weil Unternehmer sich davon ein gutes Geschäft erhoffen (reines Market-pull) wie in vielen alpinen Tourismusdestinationen beobachtet werden konnte.
- (3) Ein durch den Menschen entwickeltes Angebot muss **kurz- bis mittelfristig keinen eindeutigen Erfolg oder Misserfolg** ausweisen, weil die sich verstärkenden oder abschwächenden Mechanismen der Nachfrage sich durch die Nachfrage selbst entfalten. **Die Nachfrage kennt eigene «Geschwindigkeiten», die dem Angebot verborgen bleiben. Die Nachfrage beeinflusst sich somit selbst mindestens so stark wie das Angebot, weil eben Reisende Destinationen machen.**

**Die Nachfrage «erfindet» in vielen Fällen touristische Attraktionen und «macht» in der Folge Touristendestinationen. Die Akteure in diesem Raum, aber auch in benachbarten Räumen, können reagieren, investieren, verstärken. Dies findet oft im Rahmen eines hohen unternehmerischen Risikos statt, weil die mittel- bis langfristige Dynamik der Besucher schwer ergründbar und voraussehbar ist.**

**Attraktionen und Orte mit touristischen Aktivitäten befinden sich meist im öffentlichen Raum und sind von weiteren Elementen im öffentlichen Raum abhängig. Interventionen im öffentlichen Raum sind somit zentral für die «Destinationsentwicklung». Die Gemeinden und Kantone sowie der Bund setzen nicht nur die rechtlichen Rahmenbedingungen dafür, sondern sind im Rahmen von konkreten Interventionen meist direkt gefordert.**

### 2.3.2 Strategien, Strukturen und Führung sind beschränkt gültig, reduzierend dargestellt und diffus

Wie in Kapitel 2.2.4 dargelegt, ist das Management, die Führung oder Governance von Tourismusdestinationen als Gemeinschaften nicht vergleichbar mit denjenigen von privaten oder öffentlichen Unternehmen. Insbesondere sind die folgenden drei Punkte nochmals hervorzuheben.

Erstens, Tourismusdestinationen als Gemeinschaften auf sämtlichen administrativen Ebenen (von der Gemeinde zum Staat) bestehen aus einem Gemenge unterschiedlicher privater und öffentlicher Unternehmen sowie aus Einzelpersonen. Diese sind **nicht führbar, wie Mitarbeiter in einem Unternehmen**, weil sie weitgehend freie im Sinne von unabhängigen Entscheidungen treffen können. Viele dieser Entscheidungen haben auch einen unternehmerischen Ursprung, weil die Chancen und Risiken dieser Entscheidungen **direkt und unmittelbar den Erfolg oder Misserfolg des einzelnen Unternehmens** beeinflussen und erst **indirekt einen Beitrag zum Erfolg oder Misserfolg der Tourismusdestination** liefern.

Zweitens, hinter den obenerwähnten Unternehmen und Einzelpersonen bestehen immer persönliche Interessen und Absichten. **Entscheidungen einzelner Akteure** werden somit primär

aufgrund persönlicher Präferenzen, sekundär im Interesse eines Unternehmens, und schliesslich tertiär im Sinne der Gemeinschaft getroffen. Gleichzeitig vermischen sich die Interessen bei einzelnen Personen aufgrund von interpersonellen Verflechtungen. Klare, Management-Entscheidungen, hinter denen eine einzige Strategie oder Vision stehen, gibt es in diesen Gemeinschaften nicht, egal wie viele Akteure die Elite zählt. (Beritelli, 2011a). Ein **klarer, eindeutiger strategischer Konsens kann in diesem Umfeld gar nicht erreicht** werden.

Drittens, emergente Strategien haben die Eigenschaft, dass sie inoffiziell, teils unbewusst von den einzelnen Akteuren verstanden und gelebt werden, auch bei den entsprechenden unternehmerischen Entscheidungen von Unternehmern. Es besteht also oft ein **diffuses Gefühl**, nicht nur des notwendigen Zusammenhalts oder der anstehenden Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnern, sondern auch für die **selbst interpretierten inhaltliche Richtungen**, die der Zukunft der Ortschaft, oder der Region bezüglich den Tourismusformen ein «Gesicht» geben – eine **Identität**. So wird klar, dass wenn der Gemeindepräsident eines alpinen Dorfes sich dafür einsetzt, dass eine U-Bahn gebaut werden soll, mit der Begründung, dass Gäste und vor allem Familien mit kleinen Kindern einen bequemen Zugang zum Skigebiet haben sollen, auch einzelne Hotels auf Infrastruktur mit Dienstleistungen für diese Gästegruppen setzen. Dies führt z.B. 10 Jahre später dazu, dass die Seilbahnen selbst ein Skigebiet mit Station für Kleinkinder entwickeln. «Strategien» können somit **in Einzelfällen und erst im Nachhinein beobachtet und beschrieben** werden. Sie sind aber nicht im Voraus verschriftlicht, weil einerseits über einen längeren Zeitraum geltend und weil unterschiedlich von den einzelnen Akteuren interpretiert und gelebt. Für den besonderen, oben genannten Fall des alpinen Ortes soll auch klar sein, dass in jenem Ort glücklicherweise nicht nur Familien mit Kleinkindern zu Besuch kommen (es finden sich auch junge Paare und Gruppen von Senioren), sodass auch in Zukunft andere Besucher mit anderen Bedürfnissen willkommen sind. Meist werden jedoch Orte und Regionen und gar ganze Länder **auf einige Schlagworte reduziert**, auf die auffälligsten Besuchertypen oder Aktivitäten, die im Ort zu einem bestimmten Zeitpunkt dominieren. Umgangssprachlich wird der Begriff «Image» verwendet. Es leuchtet aber ein, dass weder das Bild jeden einzelnen Gastes sich mit diesen vagen Begriffen deckt (individuelle Erlebnisse ≠ allgemeine Begriffe) noch die betrieblichen Eigenheiten für zahlreiche, spezifische Gästegruppen für einen Unternehmer in der Tourismusdestination zueinander passen (spezifisches Angebot und spezifische Gästegruppen ≠ allgemeine Begriffe).

**Die Entwicklung von Tourismusdestinationen kann nicht auf eine detaillierte, langfristige Planung beruhen, welche sich auf eine Vision einzelner weniger Akteure stützt. Auch kann keine Entwicklung abgestimmt und koordiniert werden, da die Besucher ihre eigene Dynamik und Geschwindigkeiten bestimmen und da die Transaktionskosten für alle Akteure in der Gemeinschaft zu hoch sind. Deshalb lassen sich rückblickend erfolgreiche Entwicklungen durch starke Impulse erkennen, welche bei anderen Akteuren weitere, schwächere Impulse ausgelöst haben.**

### 2.3.3 Zu den Tourismusorganisationen (DMOs)

Was können Tourismusorganisationen oder im aktuellen Fachjargon sogenannte Destination Marketing oder Management Organizations (DMO) tun? Dieses abschliessende Unterkapitel liefert die inhaltlichen Grundlagen für die Studie, indem vorausgehend einige Besonderheiten der Schweiz hervorgehoben werden. Es gibt nämlich einen «Schweizer Weg», weil wir auch eine Schweizer Tourismusgeschichte haben, aber noch vielmehr, weil wir eine ganz **eigene Schweizer Staatsform mit eigenem Rechtssystem haben**. Beide haben **einzigartige Pfadabhängigkeiten** zur Folge. Trotz dieser Besonderheiten unterscheidet sich dann aber die darauffolgende Beschreibung des Aufgabenportfolios von DMOs nicht wesentlich von demjenigen in anderen Ländern. Dasselbe gilt auch für die Finanzierung. Neben den Schweizer Eigenheiten, finden sich viele Parallelen zur Situation in anderen Ländern. Schliesslich vergleicht man

sich, wie in anderen Teilbranchen, auch in diesem Gebiet mit Beispielen aus anderen Ländern und übernimmt andere Ansätze.

### 2.3.3.1 *Geschichtlicher Rückblick und Besonderheiten der Schweiz*

Die Schweiz ist **bezüglich lokaler Tourismusorganisationen** in der modernen Zeit des Reisens als **Pionier** zu betrachten. Wie im einleitenden Teil in einer Fussnote vermerkt, ist gemäss unseren Recherchen der Kur- und Verkehrsverein St. Moritz, im Jahre 1864 gegründet, die erste lokale Tourismusorganisation weltweit gewesen. Es folgten bald viele andere lokale Organisationen in anderen Ländern, vor allem im damaligen britischen Commonwealth. Sehr schnell breitete sich diese Organisationsform in vielen Ländern aus. Hauptaufgaben dieser Organisationen auf lokaler oder regionaler Ebene waren (und sind es weitgehend heute noch) **die Betreuung von Gästen vor Ort** durch Informationsleistungen, die Unterstützung oder die Durchführung von Veranstaltungen, der Betrieb öffentlicher Freizeitangebote wie Eisplätze, Langlaufloipen (speziell im Winter) als auch die Signalisation innerhalb von Orten oder von Wanderwegen. Deshalb gehört auch die neuere Mitgestaltung und Inwertsetzung von (Mountain-)Bikewegen dazu. Es ging auch um die **Pflege des Ortsbildes**, um dem Gast zu gefallen. Dazu gehörten früher auch die Pflege von Gärten und die Verschönerung durch Blumenbeete. Noch heute zeugt der Begriff «Verschönerungsverein» in gewissen Teilen Deutschlands von dieser Aufgabe. In Italien nennt man auch heute noch vergleichbare Volontärorganisationen, die durch Mitgliederbeiträge unterstützt werden «pro loco». Und heute noch wird im Französischen als Synonym für «office de tourisme» der Begriff «syndicat d'initiative» verwendet. Zu den Verschönerungsaufgaben gehörte auch die Strassenreinigung. Bis zum Jahre 2009 beispielsweise hat die Gemeinde die damalige Tourismusorganisation Davos Tourismus unter anderem mit der Strassenreinigung und der Schneeräumung betraut. Im angelsächsischen Raum wurden diese Organisationen auch «convention and visitor bureau» (CVB) genannt. Die erste mit diesem Namen wurde im Jahr 1896 in Detroit, USA gegründet (Pike & Page, 2014). Trotz der unterschiedlichen Namen und der unterschiedlichen spezifischen Aufgaben können die folgenden vier zentralen Aspekte, welche den Ursprung lokaler und teilweise regionaler Tourismusorganisationen charakterisieren, festgehalten werden.

- (1) Lokale Tourismusorganisationen erbringen Dienstleistungen und stellen den Betrieb von Freizeitinfrastrukturen im Ort/ in der Region sicher.
- (2) Sie sind primär für fremde Gäste da, welche sich wohlfühlen sollen und Unterstützung benötigen (siehe den noch bis vor einigen Jahrzehnten vorherrschende Begriff «Fremdenverkehrsbüro»).
- (3) Sie sind aufgrund lokaler Initiativen, in der Regel durch private Initiativen gegründet und ursprünglich von diesen finanziert worden (Mitgliederbeiträge).
- (4) In der Folge sind diese Organisationen vornehmlich noch bis heute privatrechtlich konstituiert, und zwar mit der Absicht, einen allgemeinen Nutzen/ Gemeinwohl für Mitglieder und die Gemeinschaft zu schaffen (in der Schweiz vor allem Vereine und Genossenschaften).

Fast zeitgleich entstanden **Organisationen auf nationaler Ebene**. Die erste dieser Art war das Department of Tourist and Health Resorts, gegründet 1901 in Neuseeland. Dabei ging es nicht nur um die Publizität des Reiselandes, sondern um den Betrieb von Hotels und die Zusammenstellung von Reiserouten in Neuseeland (TourismNewZealand, 2001). Auf ähnliche Weise entstand auch die Schweizerische Verkehrszentrale im Jahre 1939, zuerst mit der Nationalen Vereinigung zur Förderung des Reiseverkehrs, welche später mit dem Publizitätsdienst des Bundes zusammengeführt wurde. Ursprünglich ging es um den Verkauf von Bahntickets im weltweiten Agenturnetz der Schweizerischen Bundesbahnen (Keller, 2017). Der **Eisenbahnverkehr** spielte bei den nationalen Tourismusorganisationen der Frühzeit eine entscheidende Rolle. Pike

und Page weisen auf die frühe Gestaltung von Posters und weiterem Printmaterial zur Darstellung von Eisenbahnrouen mit entsprechenden Preisangaben und den Verkaufsstellen als eine wichtige Aufgabe für die Promotion auf nationaler Ebene hin und beschreiben detailliert den Fall der Britischen Privateisenbahnen (Pike & Page, 2014). Wenn wir heute **frühe Tourismusposter des Reiselandes Schweiz** betrachten, erkennen wir auch, dass ein Grossteil der Darstellungen **Eisenbahnstrecken mit Preisen und Fahrzeiten zu touristischen Ausflugszielen (meist Panoramaberge) oder Ortschaften** enthalten. Es ging also am Anfang vorwiegend um die Promotion im Sinne von Verkaufsförderung touristischer Leistungen für Bahnen (der zivile Flugverkehr kam erst später auf), welche logischerweise weite Strecken innerhalb und zwischen Ländern umfassten.

Wir erörtern eine **wichtige Zäsur in den 60er bis 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts**, als die **Imagewerbung des Landes** im Gleichschritt mit derjenigen für Konsum- und Gebrauchsgüter für diese Organisationen an Bedeutung gewinnt (Beritelli, Laesser, et al., 2013; Laws, 1997; Pike & Page, 2014). Die steigende Bedeutung motorisierter Individualreisen mit dem Auto, der rapid zunehmende Flugverkehr sowie der Fortschritt bei den digitalen Buchungskanälen für (Pauschal-)Reisen führten dazu, dass die Verkaufsförderung für den Eisenbahnverkehr durch die Imagewerbung für das Land als wichtige Aufgabe für die nationalen und später auch regionalen/ kantonalen Organisationen abgelöst wurde. Es ist auch in jener Zeit erkennbar, wie zunehmend **neue Tourismusorganisationen auf regionaler Ebene** (in der Schweiz auch auf kantonaler Ebene) mit der steigenden Bedeutung der Publizität (Werbung) entstanden. Entsprechend kam auch Kritik auf, ob neue Organisationen auf dieser administrativ-institutioneller Ebene wirklich einen Zusatznutzen für die Reisenden schaffen, da diese eine lückenhafte, ungleichmässige Performance erbringen (TourismSociety, 1999) und ob sie eher den regionalen Politikern und Behörden dienen (z.B. Airey & Butler, 1999).<sup>8</sup>. Allgemein können wir heute die folgenden Punkte zusammenfassen:

- (1) Nationale und später regionale (in der Schweiz auch kantonale) Tourismusorganisationen haben **in den Ursprüngen auch Dienstleistungen für Reisende** angeboten.
- (2) Die Rolle der **Imagewerbung** hat in den vergangenen rund 50 Jahren **an Bedeutung gewonnen**. Aus der Gestaltung von Posters zur Verkaufsförderung wurden mit der Zeit Imageposters und Broschüren bis wir heute auch über digitale Kanäle nationale, aber auch regionale Imagewerbung in Form von Bildern und Film finden. Das einzig konstante Element war – unabhängig der Kanäle und der Wirkung ihrer Mechanismen – die **Bedeutung von Bildern («Image»)**.
- (3) Vor allem **nationale Tourismusorganisationen** sind direkt dem **Staat** unterstellt oder darin integriert (z.B. als Agenturen von Tourismusministerien).

Die Schweiz sticht in der heutigen Landschaft von Tourismusorganisationen durch folgende Besonderheiten hervor.

- Die nationale Tourismusorganisation, Schweiz Tourismus (ST), ist nicht nur in der Imagewerbung aktiv, sondern lanciert teils langfristige Initiativen auch innerhalb der Landesgrenzen und im Schweizer Tourismus-Erlebnisraum (z.B. Enjoy Switzerland in den späten 1990er Jahren, Grand Tour of Switzerland seit 2018) oder mithilfe von Transversalprojekten wie die Buchungsplattform myswitzerland.com.
- Die regionalen/ kantonalen Tourismusorganisationen in der Schweiz und ST arbeiten im Vergleich zu vielen Pendants in anderen Ländern stark mit touristischen Leistungsträgern im Business-to-Business Geschäft zusammen. Das Vermittlungsgeschäft vor allem mit ausländischen «Tour Operators» hat für diese Organisationen

---

<sup>8</sup> In vielen Ländern spiegelt die Landschaft der Tourismusorganisationen in erster Linie eine administrativ-behördliche Landschaft wider. So sind allein in der Autonomen Provinz Südtirol 73 Organisationen auf verschiedenen Ebenen vorhanden (<https://www.provinz.bz.it/tourismus-mobilitaet/tourismus/tourismusorganisationen.asp>).

Tradition wobei die Leistungsträger eine massgebende Rolle für die Vertragsabschlüsse spielen. Auch der Verkauf von Buchungsleistungen (Unterkunft, Transport, Pauschalen) ist bei Schweizer Tourismusorganisationen möglich. Diese können somit als eine Art «Incoming-Tour Operators» die verschiedenen Vermittlungskanäle ergänzen.

- ST arbeitet unter anderem auf der Basis unternehmerischer Anreize. So präsentiert sie den kantonalen, regionalen und lokalen Tourismusorganisationen und teils touristischen Leistungsträgern modular buchbare Kampagnen in verschiedenen Regionen der Welt und/ oder auf der Basis von aktuellen Themen. Die partnerschaftliche Teilnahme an den Markt-Plattformen findet auf freiwilliger Ebene statt. «Mitmach-Marketing» existiert auch in anderen angrenzenden Gebieten (z.B. in Deutschen oder Österreichischen Bundesländern). Es ist aber nicht derart flächendeckend und von Bedeutung wie für Schweizer Tourismusorganisationen.
- Kantonale, regionale und lokale Tourismusorganisationen sind heute noch in starkem Austausch und in teils intensiver Kooperation mit touristischen Leistungsträgern. Während in anderen Ländern diese Organisationen durch die staatlichen Instanzen finanziert und geführt werden<sup>9</sup>, fällt auf, dass in der Schweiz eine intensive Zusammenarbeit mit (aber auch in Abhängigkeit von) touristischen Leistungsträgern besteht. Schweizer Tourismusorganisationen sind näher am Tourismusgeschehen als in vielen anderen Ländern.
- In der Folge vor allem des obigen Punktes (oder im Wechselspiel dazu oder als Voraussetzung) ist die Finanzierung lokaler, regionaler und kantonaler Tourismusorganisationen (ST ausgenommen) sehr vielseitig und basiert auf zahlreiche Mechanismen. Wir haben in einer früheren Studie sieben unterschiedliche Finanzierungsmechanismen und -logiken in der Schweizer Landschaft identifiziert und untersucht (Beritelli & Laesser, 2014). Mehr zur Finanzierung im übernächsten Unterkapitel.

### 2.3.3.2 Aufgabenportfolio

Während die **allgemeinen Funktionen von Tourismusorganisationen** in der Fachliteratur diskutiert (z.B. Bieger, 1998; Bieger, 2008) und auch in der Forschung untersucht worden sind (z.B. Bieger, Beritelli, & Laesser, 2009; Presenza, Sheehan, & Ritchie, 2005), besteht seltener eine **detaillierte Auflistung konkreter Aufgaben**. Die Herausforderung liegt unserer Meinung nach darin, dass viele Aufgaben sich über viele Jahrzehnte entwickelt und ergänzt haben und sich einer umfassenden Strukturierung und Konzeptualisierung entziehen. Ein aktueller Überblick, wie in der folgenden Aufzählung, die bewusst keine Strukturierung sucht, zeigt auf, dass diese Organisationen meist auch als Gefäss verwendet (oder ge-/ missbraucht) worden sind, um neu aufkommende Ideen auf der Ebene der Tourismusdestination zu integrieren. Sie wurden von den Akteuren in der Tourismusdestination als geeignet erachtet und/ oder deren Vorstände und Geschäftsleitungen haben sich dafür angeboten (Beritelli, Laesser, et al., 2013; Beritelli, Reinhold, et al., 2015). In der Folge ist auch offen Kritik aus der Wissenschaft laut geworden, mit der Frage, welchen Nutzen diese Organisationen heute tatsächlich schaffen (z.B. Pike & Page, 2014). Ohne auf diese Kritik einzugehen, soll die folgende Auflistung nun wertefrei stattfinden. Tourismusorganisationen auf lokaler, regionaler, kantonaler und nationaler Ebene erfüllen in unterschiedlicher Art und mit unterschiedlichem Aufwand die folgenden Aufgaben:

- Betrieb von ergänzenden Dienstleistungen und Infrastrukturen vor Ort für die Öffentlichkeit (z.B. Langlaufloipe, Eisfeld, Spielplatz mit Kiosk, Badi)

---

<sup>9</sup> In einigen Ländern sind die Geschäftsleitungen und die Aufsichtsorgane aus politischen Legislatur-Vertretern gewählt.

- Betrieb von zentralen Dienstleistungen und Infrastrukturen vor Ort im Mandatsverhältnis (z.B. Kongresszentrum Davos)
- Unterstützung oder Durchführung von Sport- oder Kulturveranstaltungen
- Beratungen für touristische Betriebe (z.B. Empfehlungen zur digitalen Präsentation und Präsenz für Klein-Unterkunftsbetriebe, Beratungen zu Kooperationen unter Betrieben)
- Vermittlungs- und Verkaufsleistungen für einzelne Anbieter (z.B. Verkauf von Konzerttickets) oder für Anbieter im Verbund (z.B. Verkauf von Pauschalen)
- Bezahlbare Dienstleistungen für Gäste vor Ort (z.B. Städtetouren)
- Verkauf lokaler, regionaler Produkte vor Ort
- Information an Gäste vor Ort oder während ihrer Reise (von der Homepage, zur Info-tafel)
- Moderation oder vorausgehende Initiierung von Angebotsentwicklungsprozessen für ausgewählte Akteure vor Ort/ in einer Region (z.B. Moderation einer Arbeitsgruppe, die neue Spielplätze rund um einen See, in Zusammenarbeit mit den Standortgemeinden entwickeln will, oder einer Gruppe, die beauftragt wird, die Wander- und (Mountain-)Bikerwege voneinander zu trennen)
- Bedienung und allfällige Weiterleitung von allgemeinen Medienanfragen oder Medienreisen
- Bedienung und allfällige Weiterleitung von Anfragen durch «Tour Operators»
- Präsenz an Publikumsmessen für Reisen oder im Rahmen einer Publikumsmesse, die die eigene Region, Ortschaft mit anderen Anbietern vorstellt (z.B. Standortpromotion, lokale Produkte)
- Präsenz an Ausstellungen zu den Themen Kultur, Folklore, Freizeit (inkl. Weltausstellungen)
- Teilnahme an (teils internationalen) Repräsentationsanlässen zusammen mit lokalen, regionalen, nationalen Behörden
- Präsenz an Fachmessen, mit dem Ziel die eigene Ortschaft, Region, Land vorzustellen
- Präsenz und Vermittlung von Kontakten während Fachmessen im Reisegeschäft (Business-to-Business)
- Imagewerbung über verschiedene Kanäle und Mechanismen für den Ort, für die Region, für die Stadt, für das Land, in unterschiedlichen Ländern zu unterschiedlichen Themen
- Lobbying für den Tourismus bei Einheimischen und Behörden, meist mit dem Ziel, das «Tourismusbewusstsein» bei der lokalen Bevölkerung zu steigern<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Zu diesem Punkt erlauben wir uns weniger eine Kritik als vielmehr eine Klarstellung. In den vergangenen rund 50 Jahren ist die Forschung und Praxis zur Wahrnehmung des Tourismus durch Einheimische und zu deren Einstellung dazu (für einen Überblick siehe Williams & Lawson, 2001) in der Regel von einer Trennung zwischen Besuchern und Einheimischen ausgegangen. Gleichzeitig wurde die Wahrnehmung des Tourismus und die Einstellung der Einheimischen allgemein beschrieben und gemessen. Es sei klargestellt, dass (1) Einheimische grundsätzlich nicht als Antagonisten der Besucher oder der Touristiker betrachtet werden sollen; sie sind ja selbst oft auch Bestandteil des Tourismus-(Freizeit-)geschehens und (2) es nicht den Einheimischen gibt; die Grenzen sind fließend, die Betroffenheit unterschiedlich als auch die Interessen vielfältig. Es ist an der Zeit – und nicht erst seit der Pandemie – auch die einheimische Bevölkerung als wesentlichen (weil ursprünglicher) Bestandteil des lokalen Tourismus zu betrachten. Ohne die Wertschätzung der Einheimischen für verschiedene Orte und Attraktionen wären viele heutige Tourismusdestinationen gar nicht zu solchen geworden.

- Moderation von Prozessen zu und Erstellung von Destinationsentwicklungsplänen, Destinationsstrategien, Positionierungsstrategien für die Destination, Branding der Destination, etc. (meist an Dritte, z.B. Werbeagenturen, Strategieberater mandatiert)
- Erstellung von Studien und Berichten mithilfe von Statistiken im Tourismus (meist an Dritte mandatiert)
- Entwicklung und Publikation von Medieninhalten (physisch und digital), um Gäste vor Ort zu informieren, meist mit Gratiszugang (z.B. Flyers und Broschüren, Landkarten, Wanderkarten lokale Apps)
- Publikation von Printmaterial (meist Bücher), die die Geschichte und die Kultur des Ortes/ der Region oder wichtiger Persönlichkeiten dokumentieren (durch Dritte geschrieben), meist zum Verkauf an Gäste und Einheimische

Die Liste ist nicht abschliessend. Sie zeigt aber auf, wie vielseitig die Aufgaben und wie unterschiedlich in der Folge die Rollen der Mitarbeiter in diesen Organisationen sein können. Durch die stetige und in den vergangenen Jahrzehnten rapid zunehmende Vielseitigkeit an Aufgaben, ist auch die **Nomenklatur für diese Organisationen** verändert worden. Das wohl massgebliche, weil meistzitierte Dokument dazu<sup>11</sup>, war ein konzeptioneller Beitrag von Buhalis (2000), in welchem postuliert wurde, dass eine Tourismusdestination nicht nur im Wettbewerb mit anderen Tourismusdestinationen steht, sondern dass sie auch **strategisch geplant und geführt (managing)** und **wie Konsumgüter** – in Anlehnung an die vier Ps der Marketinginstrumente (Kotler, 1980) – **vermarktet (marketing) werden muss** und dass die Tourismusorganisation (Destination Management/ Marketing Organization, DMO) die **designierte Organisation dafür** ist: «This definition enables Destination Management Organisations (DMOs) to be accountable for the planning and marketing of the region and to have the power and resources to undertake action towards achieving its strategic objectives.» (Buhalis, 2000, p. 98). Bis heute steht ein empirischer Beweis für die obigen Behauptungen aus. Insbesondere darf aufgrund der zahlreichen Studien aus dem vorigen Kapitel und der Beobachtungen aus der Praxis in Frage gestellt werden, ob und inwiefern Tourismusorganisationen eine Tourismusdestination in ihrer Gesamtheit managen oder vermarkten können.

### 2.3.3.3 Finanzierungsquellen

Wie in den vorigen Teilkapiteln erwähnt, haben sich dank des föderalen Rechtsstaates in der Schweiz, in welchem das Subsidiaritätsprinzip herrscht, auf lokaler, aber auch auf regionaler und kantonaler Ebene eine grosse Vielfalt an Finanzierungsmechanismen für Tourismusorganisationen über die Jahre etabliert. Die Schweiz darf dafür international gesehen als lebendes Versuchslabor betrachtet werden (Beritelli & Laesser, 2014), wobei immer wieder innovative Wege und Lösungen gesucht, geprüft und – wo erfolgreich – etabliert werden. Mittlerweile erkennen wir sieben unterschiedliche Finanzierungsquellen, die den Tourismusorganisationen zur Verfügung stehen, um unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen. Die folgende Tabelle, die sich auf das «revenue wheel» für Tourismusorganisationen stützt (Beritelli & Laesser, 2014, p. 214) fasst diese zusammen und erläutert deren Besonderheiten.

Zwei Schweizer Besonderheiten sind erwähnenswert. Erstens, die vorwiegend privatrechtliche Grundlage der Tourismusorganisationen hat es vor allem in der Schweiz leicht gemacht, ein **breites Portfolio an Angeboten und Dienstleistungen** zu schaffen, die unterschiedlich finanziert werden. Die Tourismusorganisationen in der Schweiz haben in unterschiedlichen Varianten und Abstufungen ein **privat-öffentliche Legitimation und Anerkennung**. Zweitens, im Vergleich zu vielen anderen Ländern ist die **Vernetzung unter den Tourismusorganisationen**

<sup>11</sup> Bis Ende Juli 2022 wurde dieser Beitrag gemäss der Plattform google scholar mehr als 6'250 mal zitiert.

**auf allen Stufen sehr ausgeprägt.** Diese Vernetzung geht weit über den **Erfahrungsaustausch** beispielsweise über den Verband Schweizer Tourismus-Direktoren (VSTM) hinaus. Es umfasst auch **überregionale Verbandsstrukturen** (Regionale Direktorenkonferenz, RDK) und schafft durch das Prinzip des Mitmachmarketings und der Plattformen, die auch von ST gefördert sind eine **komplexe Verschachtelung von Finanzierungsflüssen und Abhängigkeiten zwischen den Organisationen** auf verschiedenen Ebenen (Kieser, 2014).

**Tabelle 4: Finanzierungsquellen lokaler, regionaler, kantonaler Tourismusorganisationen**

Finanzierungsquelle	Zweck	Teilnehmer	Mechanismus
Mitgliederbeiträge	Zur Finanzierung von Aufgaben im gemeinsamen Interesse	Privatpersonen, Privatunternehmen, öffentliche Hand	Freiwillige Teilnahme (Mitglieder)
Tourismus(förderungs-)taxen/ Werbetaxen, etc.	Zur Finanzierung verschiedener Tourismusaufgaben	Privatunternehmen in der Tourismusdestination	Gesetzliche Grundlage, Delegation der Einnahmen und Verwendung durch die Gemeinde/ den Kanton
Gemeindebeiträge	Zur Finanzierung verschiedener Tourismusaufgaben	Öffentliche Hand (meist Steuerzahler)	Resultat aus einem politischen Verhandlungsprozess/ in jüngerer Zeit auf der Basis von Leistungsvereinbarungen
Kantonsbeiträge	Zur Finanzierung verschiedener Tourismusaufgaben	Öffentliche Hand (meist Steuerzahler)	Resultat aus einem politischen Verhandlungsprozess/ in jüngerer Zeit auf der Basis von Leistungsvereinbarungen
Kurtaxen	Zur Finanzierung von Aufgaben, die vor allem dem Gast vor Ort zugutekommen (service public)	Übernachtende Gäste	Gesetzlich Grundlage, Delegation der Einnahmen und Verwendung durch die Gemeinde/ den Kanton
Kommerzielle Einnahmen	Zur Finanzierung verschiedener spezifischer Leistungen durch die Tourismusorganisation (vom Warenverkauf zu den Vermittlungsprovisionen)	Gäste, Einheimische, Privatunternehmen	Privatrechtliche Transaktion
Partnerschaften, Plattformen	Zur Finanzierung spezifischer Projekte und Initiativen, die einem oder mehreren Partnern zugutekommen	Privatunternehmen, andere Tourismusorganisationen	Privatrechtliche Transaktion, in jüngerer Zeit auf der Basis von Leistungsvereinbarungen

Quelle: Eigene Abbildung, in Anlehnung an Beritelli & Laesser (2014, p. 214)

## 2.4 Schlussfolgerungen

Destinationsmanagement und -marketing sind zwei Begriffe jüngerer Datums, die sich an die Idee anlehnen, dass ein beliebig geographisches Gebiet (Tourismusdestination) sich wie ein Unternehmen führen lässt und gleichzeitig wie ein Konsum-/ Gebrauchsgut vermarktet werden kann. Die daraus abgeleiteten Praktiken des Managements und des Marketings greifen im Alltag zu kurz, als dass diese Gebiete tatsächlich die durch die sich damit beschäftigenden Akteure erwünschte Entwicklung erfüllen können. Die Suche nach dem «heiligen Gral» der guten Planung, des erfolgreichen Führens und Managens eines geographischen Gebietes (mit mehr oder weniger Reisenden und somit mit mehr oder weniger auffälligem Tourismus) geht weiter.

In der Zwischenzeit wurden Tourismusorganisationen auf verschiedenen administrativ-geographischen Ebenen, zuerst durch Akteure der Branche, heute auch seitens der Öffentlichkeit, als passende organisatorische Gefäße bestimmt, um die zunehmenden Praktiken des Destinationsmanagements und -marketings auszuführen und um den obenerwähnten Wunsch (gesamtheitliches touristisches Management und Marketing eines Gebietes) zu erfüllen. Von der Erbringung von Informationen und ergänzenden Dienstleistungen vor Ort und für die Reise haben sich diese Organisationen in der Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen und in ihrer Selbstwahrnehmung weiter entwickelt zu den designierten Institutionen, welche Koordination, Struktur und Ordnung in einem durch Reisende geschaffenen Kontext schaffen sollen.



## 3 Status quo Destinationen

### 3.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel gehen wir folgenden inhaltsleitenden Fragestellungen nach:

- (1) Welche sind typische Aufgabenportfolios, Grössen- und Organisationsstrukturen sowie Governance-Strukturen von Destinationen bzw. DMOs?
- (2) Welche sind die vorherrschenden Typen von DMOs (Grössenstrukturen, Positionierung, touristische Segmente, Kooperationen)?
- (3) Welche sind die vorherrschenden Finanzierungsstrukturen und -modelle (Einnahmen und Ausgaben) unterschiedlicher DMO (lokal und regional)?
- (4) Welche sind die vorherrschenden Entwicklungskonzepte?
- (5) Wie ist das bestehende Zusammenspiel mit kantonalen Tourismus-Organisationen und Schweiz Tourismus ausgestaltet und zu bewerten?

Das Resultat ist eine **Auslegeordnung** auf Basis der Primärdatenerhebung sowie weiteren Quellen.

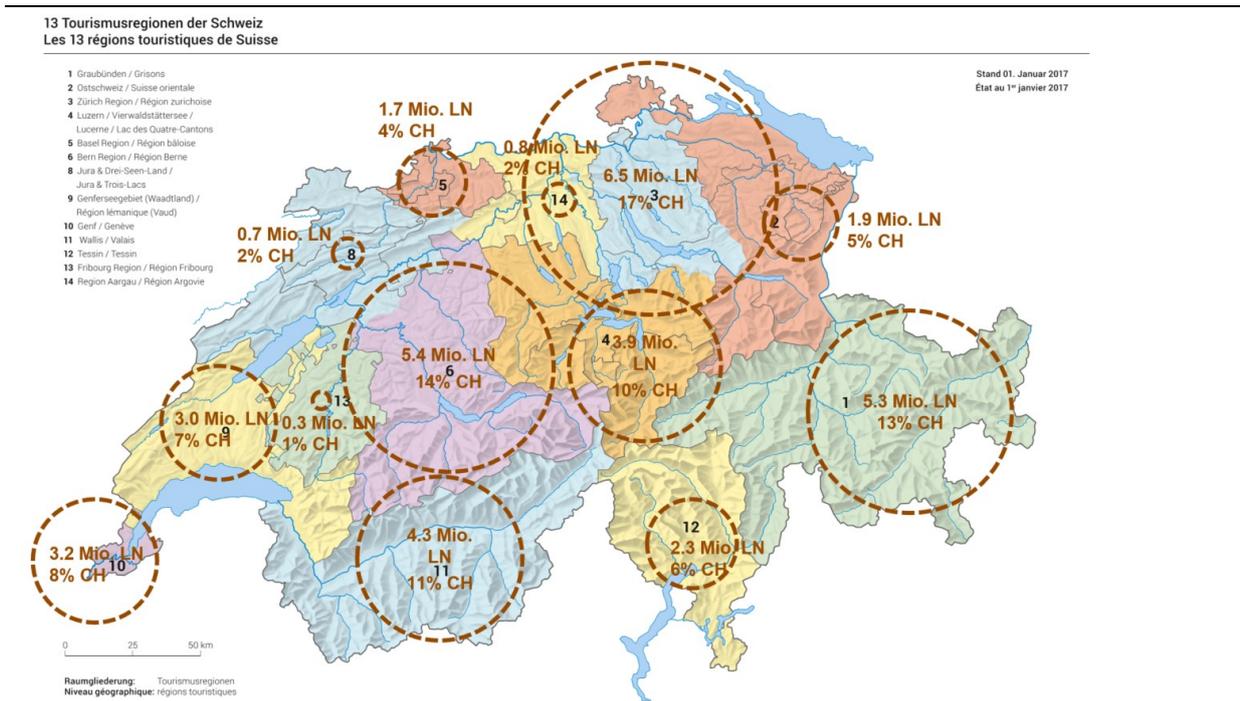
### 3.2 Destinationen als funktionale und territoriale Räume

Die Konferenz der regionalen Tourismusedirektoren der Schweiz (RDK) teilt das Land in 13 Tourismusregionen ein. Diese Einteilung ist für die statistische Erfassung von Daten relevant, spiegelt aber weder exakte organisatorische noch funktionale Tourismusräume wider.

Die **Tourismusregionen** weisen mit ihren unterschiedlichen Tourismusangeboten in städtischen und ländlich-alpinen Gegenden sehr unterschiedliche Resultate aus:

- Die **Kantone Wallis und Graubünden** generieren zusammen **fast ¼ aller Hotello- giernächte der Schweiz**. Als ländlich-alpine Ferienregionen weisen sie eine über- durchschnittlich hohe Aufenthaltsdauer von 2.3 bzw. 2.7 Nächten und eine relativ tiefe Netto-Zimmerauslastung von 54% bzw. 50% auf.
- Die **städtischen Tourismusregionen** können (mit Ausnahme der Corona-Jahre) eine deutlich höhere Auslastung erzielen. Die Region Genf weist eine Auslastung von 66.5%, die Region Zürich 65% und die Region Basel 60% auf. Ihre durchschnittliche Aufenthaltsdauer liegt aber mit Ausnahme von Genf deutlich unter zwei Nächten.

**Abbildung 8: Die 13 Tourismusregionen der Schweiz gemäss RDK und Angaben zu ihren Logiernächten**



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Bundesamt für Statistik (BFS), 2019

**Abbildung 9: Vergleich von Destinationen an der Performance der Hotellerie 2019**

	Zimmerauslastung (365)		Aufenthaltsdauer (Nächte)		Anzahl Zimmer	
<b>Grösste 10</b>	Kloten	81.2%	Sils im Engadin/Segl	4.2	Zürich	9'142
	Kriens	76.8%	Laax	3.9	Genève	6'470
	Interlaken	74.7%	Samnaun	3.4	Basel	4'337
	Luzern	74.6%	Pontresina	3.4	Davos	3'358
	Sigriswil	74.5%	Gambarogno	3.3	Zermatt	3'271
	Opfikon	74.3%	Anniviers	3.3	Luzern	3'053
	Zürich	72.6%	Saas-Fee	3.3	Lausanne	2'948
	Bern	69.8%	Arosa	3.2	St. Moritz	2'217
	Zermatt	69.0%	Klosters-Serneus	3.1	Bern	2'161
	Morschach	68.1%	Silvaplana	3.0	Opfikon	1'899
	<b>Kleinste 10</b>	Einsiedeln	37.8%	Bulle	1.6	Ingenbohl
Glarus Nord		37.7%	Bellinzona	1.6	Kriens	205
Klosters-Serneus		37.6%	Martigny	1.6	Matten bei Interlaken	190
Disentis / Mustér		33.6%	Thun	1.6	Leytron	187
Ollon		33.4%	Sion	1.5	Samedan	185
Gambarogno		32.9%	Feusisberg	1.5	Bulle	171
Zernez		32.7%	Küssnacht (SZ)	1.5	Küssnacht (SZ)	159
Wildhaus St. Altjohann		29.7%	Meiringen	1.5	Gambarogno	139
Quarten		28.6%	Kloten	1.4	Disentis/Mustér	139
Glarus Süd		27.3%	Opfikon	1.4	Minusio	58

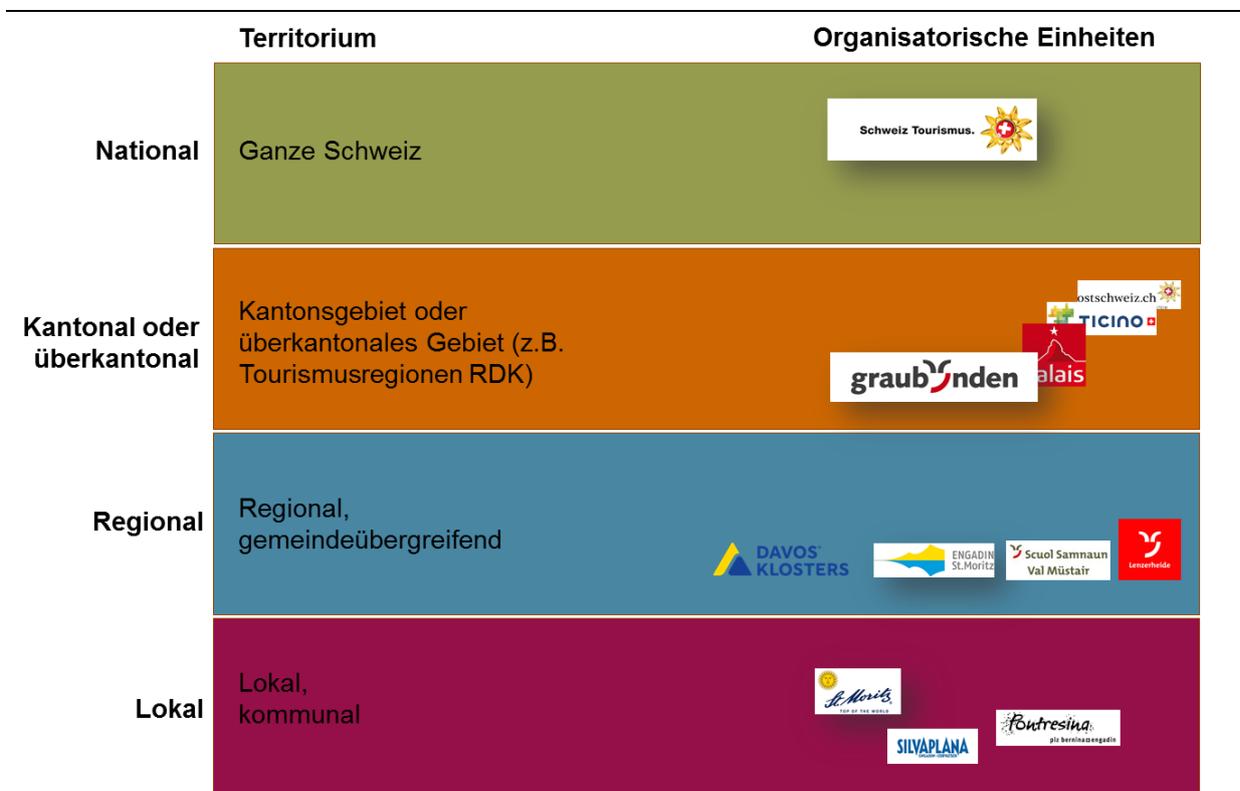
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis HESTA in 100 Gemeinden (BFS). Vgl. ganze Liste im Anhang.

Die 13 Tourismusregionen beinhalten wiederum verschiedene Tourismusdestinationen, die sich bezüglich der Bekanntheit ihrer Attraktionen und der Angebots- und Gästestruktur stark unterscheiden. Aufgrund der Heterogenität der Tourismusregionen und -destinationen verzichten wir an dieser Stelle auf eine Clusterung, sondern weisen lediglich auf ein typisches Muster hin:

- Die städtischen Tourismusdestinationen, wie etwa Kloten, Zürich und Bern, und solche mit internationaler Ausstrahlung, wie etwa Luzern, Zermatt und Interlaken, weisen geringere Nachfrageschwankungen übers Jahr auf. Sie schaffen es, eine hohe, ganzjährige Auslastung zu erreichen. Ihre Leistungsträger haben in dieser Hinsicht einen deutlichen Vorteil gegenüber jenen in den übrigen alpinen und ländlichen Destinationen.
- In ländlich-alpinen Tourismusdestinationen konzentriert sich die Nachfrage meistens auf bestimmte Perioden im Jahr, wie die Weinachts-, Sport- und Sommerferienzeit. Weil die Kapazitäten dann beschränkt sind, gelingt es trotz einer in der Regel überdurchschnittlich hohen Aufenthaltsdauer der Gäste nicht, die Jahresauslastung auf das Niveau von städtischen Tourismusdestinationen zu bringen. Umgekehrt gelingt es städtischen Tourismusdestinationen zum Teil, eine sehr tiefe Aufenthaltsdauer mit einer sehr hohen Auslastung wettzumachen (vgl. z.B. Kloten).

**Tourismusorganisationen** sind historisch von Gemeinden oder Kantonen beauftragt, das Tourismusangebot eines bestimmten Gebiets zu vermarkten und weiterzuentwickeln. Das bedeutet, dass sich **DMOs stark an territorialen Grenzen orientieren**, die gleichsam ihre Auftraggeber und eine Finanzierung widerspiegeln. Die verschiedenen Tourismusorganisationen auf nationaler, kantonaler/ überkantonaler, regionaler und kommunaler Ebene erfüllen verschiedene Aufgaben und machen das Zusammenspiel untereinander komplex.

**Abbildung 10: Beispielhafte Darstellung von Tourismusorganisationen auf verschiedenen Ebenen**



Quelle: Eigene Darstellung

Eine erfolgreiche Vermarktung und Weiterentwicklung des Angebots in touristischen Regionen bedarf des Blicks sowohl nach innen auf das Angebot im eigenen «Perimeter» wie auch nach aussen auf die **Gästebedürfnisse, welche destinationsübergreifend verstanden werden müssen**. Nur so lassen sich Mehrwerte entlang bestehender und allenfalls neuer Besucherströme schaffen. Die territoriale Organisation der Tourismusstrukturen stellt aus dieser Perspektive einen Widerspruch dar. Er lässt sich zwar mit der Finanzierung und der Auftragserteilung in politische Einheit erklären, stösst aber in Bezug auf die Schaffung von neuen, touristischen Potenzialen wortwörtlich an Grenzen. Leistungsträger, Tourismusorganisationen oder ganzen Tourismusdestinationen steht es jedoch offen, eine mehr oder weniger enge Zusammenarbeit mit anderen Regionen oder einzelnen Akteuren zu suchen und damit besser auf destinationsübergreifende Gästebedürfnisse einzugehen.

### **Fallbeispiel 1: Skigebietsverbindung Arosa-Lenzerheide als Startpunkt für eine verstärkte, destinationsübergreifende Zusammenarbeit**

---

*Nach rund 60 Planungsjahren gelang es endlich: die beiden Skigebiete Arosa und Lenzerheide wurden 2014 mit dem Bau der «Urdenbahn» verbunden. Auf einen Schlag wurden die beiden mittelgrossen Schneesportgebiete zu einem der grössten Skigebiete der Schweiz. Ein Tarifverbund zwischen den Lenzerheide Bergbahnen und den Arosa Bergbahnen ermöglichte begeisterten Schneesportlern nun unbegrenzten Pistenspass im ganzen Gebiet mit seinen 43 Transportanlagen und 225 Pistenkilometern. Die beiden Bergbahngesellschaften blieben unabhängig und weiterhin im Besitz ihrer Anlagen. Über einen Verteilschlüssel wurden fortan die gemeinsamen Einnahmen verteilt. Die Skigebietsverbindung traf auf hohes Interesse der Gäste. Beide Bergbahngesellschaften konnten bereits im ersten gemeinsamen Winter eine Umsatzsteigerung und zusätzliche Frequenzen verzeichnen. Auch die Leistungsträger in Arosa und in der Ferienregion Lenzerheide profitierten von der Verbindung. Die beiden Tourismusorganisationen Arosa Tourismus und Lenzerheide Marketing und Support AG arbeiteten fortan in gemeinsamen Projekten zusammen. So wird die Vermarktung des Skigebiets Arosa Lenzerheide im Winter gemeinsam geplant und die Marke «Arosa Lenzerheide» für das gemeinsame Winterprodukt genutzt. Im Sommer treten Arosa und die Lenzerheide eigenständig auf. Dennoch werden auch im Sommer gemeinsame Angebote entwickelt: So wird Arosa beispielsweise in das von der Lenzerheide entwickelte «Bike Kingdom» eingebunden, um auch beim Mountainbike-Sport ein ähnliches, grenzenloses Gästeerlebnis zu ermöglichen, wie es im Winter auf der Piste der Fall ist.*

*Ein Zusammenschluss der Bergbahnen oder der DMOs war über die «Hochzeit» hinaus nie ernsthaft ein Thema, wenn auch immer wieder von politischer Seite thematisiert, denn zu unterschiedlich gestalten sich Gäste- und Leistungsträgerstrukturen in den Tourismusdestinationen. Aber auch ohne Fusionen ist es dank der Skigebietsverbindung gelungen, eine stärkere Zusammenarbeit zwischen den Bergbahnen und zwischen den Tourismusorganisationen der beiden Tourismusdestinationen zu erreichen. Der Weg ist damit geebnet, gemeinsam weitere Potenziale entlang der verschiedenen Customer Journeys von Gästen aus Arosa und der Lenzerheide zu nutzen und nicht an der eigenen Destinationsgrenze Halt zu machen.*

---

Quelle: arosalenzerheide.swiss

### 3.3 Typen und Organisationen von Destinationen und DMO

In den meisten Regionen der Schweiz charakterisiert sich der Tourismus durch eine fragmentierte Branche mit einer Vielzahl an privatwirtschaftlichen Akteuren, Interessen und einem breiten Bündel an Leistungen. Obschon grosse Leistungsträger mit wichtigen Attraktionspunkten, beispielsweise Bergbahnen, eine starke Rückgratfunktion in Destinationen einnehmen, kann in diesen komplexen Strukturen keiner der Akteure die Gesamtdestination kontrollieren oder alleine steuern. Man spricht von einer «**Community type Destination**». Das Destinationsmanagement auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene ist beauftragt, die Interessen der «eigenen» Leistungsträger wahrzunehmen. Der «Tourismus» stellt ein fragmentiertes System dar, das aus Akteuren besteht, die mehr oder weniger direkt zum Tourismus beitragen (z.B. Bauwirtschaft, Verkehrs- und Infrastrukturanbieter, usw.). Die Unternehmen folgen ihren eigenen, sich unterscheidenden kommerziellen Logiken. Der Staat verfolgt das Ziel, die allgemeine Wohlfahrt zu optimieren. Der einzelne Konsument maximiert seinen eigenen Nutzen. Damit wird klar: Es gibt keine «Einheit» Tourismus, sondern ein höchst heterogenes, agiles System mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Marktteilnehmern und Interessen, das kaum steuer- oder kontrollierbar ist.

Im Gegensatz dazu stehen sog. «**Corporate type Destinations**». Es handelt sich um Tourismusdestinationen, die stark von einem Unternehmen dominiert werden. Dadurch sind sie vergleichbar mit einem Resort, einem Vergnügungspark oder einem Kreuzfahrtschiff, dessen Betreiber ein ganzes Spektrum der touristischen Wertschöpfungskette abdeckt und damit eine grosse Kontrolle – von Marktforschung, zu Produktentwicklung bis hin zur Verknüpfung der Angebote vor Ort und der Vermarktung – ausübt. Mit diesem Modell wären substantielle Synergieeffekte realisierbar und die Komplexität würde deutlich reduziert. «Corporate type Destinations» sind in der Schweiz kaum bzw. in der reinen Form nicht zu beobachten. Die Weisse Arena Gruppe in Laax als integrierte Bergbahn-, Gastronomie-, Hotellerie- und Aktivitätenanbieterin oder auch Andermatt mit dem prägenden Einfluss der **Andermatt** Swiss Alps AG gehen ansatzweise in diese Richtung.<sup>12</sup>

Die Schweizer Tourismusorganisationen (TO) und Destinationsmanagementorganisationen (DMO) sind in den letzten Jahrzehnten gewachsen. War früher die Organisation als Verein die Norm, sind heute verschiedene **Rechtsformen** anzutreffen, insbesondere auch Aktiengesellschaften und Genossenschaften. Nichtsdestotrotz ist ein **beachtlicher Teil** nach wie vor als **Verein** organisiert.

Die Rechtsformen des Vereins, der Aktiengesellschaft oder der Genossenschaft ermöglichen es, die Stakeholder relativ einfach als Mitglieder, Aktionäre oder Genossenschafter in die Tourismusorganisation einzubinden. Gemeinden, welche die Tourismusaufgaben selbst erledigen und diese organisatorisch in die Verwaltung einbinden (z.B. über eine Tourismuskommission oder eine Tourismusabteilung der Gemeinde), ist dies nicht möglich. Rund 2/3 der befragten Tourismusorganisationen nutzen die Chance ihrer gewählten Rechtsform, um die Leistungsträger zu Teilhabern der DMO zu machen (vgl. Abbildung 12). Beim verbleibenden Drittel ist die DMO im Besitz von einigen Hauptträgern und die Beteiligung nur ausnahmsweise möglich oder ganz ausgeschlossen.

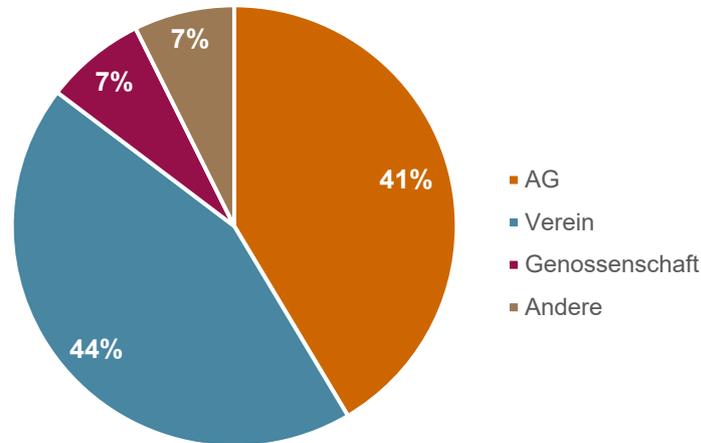
---

<sup>12</sup> Zur Unterscheidung zwischen Corporate und Community Model bei Destinationen vgl. Beritelli et al (2007) oder Gajdošík, Gajdošíková, Maráková, & Flagestad (2017).

### Abbildung 11: Rechtsformen von DMOs

---

Frage an DMOs: «Was ist die Rechtsform Ihrer Organisation?»



---

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=47)

### Abbildung 12: Einbindung von Stakeholdern in die Tourismusorganisation

---

Frage an DMOs: «Können sich Leistungsträger und Akteure inkl. Interessierte Privatpersonen als Mitglieder oder Gesellschafter/Teilhaber an Ihrer Organisation beteiligen?»

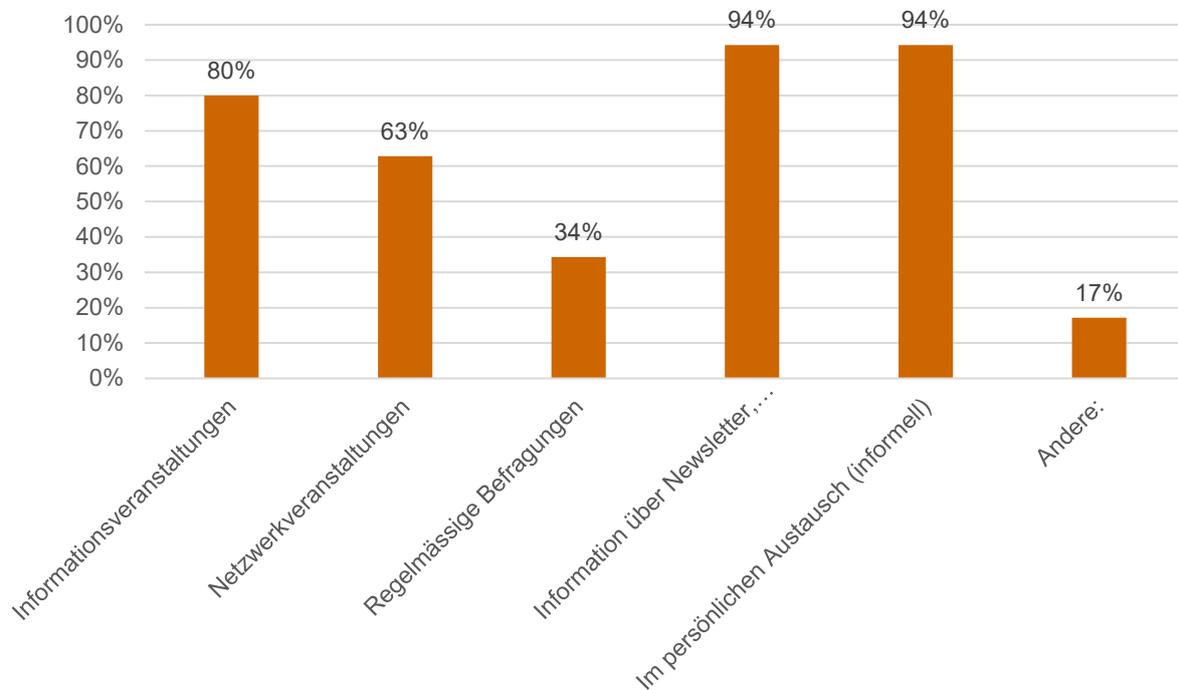


---

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=47)

**Abbildung 13: Einbezug der Stakeholder durch die DMOs über verschiedene Kommunikationsmittel**

**Frage an DMOs: «Über welche Kommunikationsmittel und Foren erfolgt der Einbezug der Leistungsträger und Stakeholder?»**



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=47)

Den Einbezug der Leistungsträger kann die DMO jedoch nicht nur über eine Beteiligung oder Mitgliedschaft, sondern auch mittels Kommunikation sicherstellen. Dabei scheint der persönliche Austausch nach wie vor wichtig: Informations- und Netzwerkveranstaltungen sowie der informelle und persönliche Austausch werden mit unpersönlichen Kommunikationsmitteln (Newsletter, Medienmitteilungen, Website) kombiniert genutzt. Weniger stark nutzen die befragten DMOs Umfragen, um Leistungsträger miteinzubeziehen.

## **Fallbeispiel 2: Vom ersten Kur- und Verkehrsverein Europas in die Gegenwart: Steter Wandel als Konstante**

---

*Die erste Tourismusorganisation in Europa entstand 1865 in St. Moritz als «Sommerschönheitsverein». Damals waren die Alpen vor allem als Sommer- und Kurdestinationen bekannt. Der Name umschreibt die wichtigste Aufgabe der damaligen Organisation: Die Verschönerung des Ortes. Überall im Alpenraum entstanden in den nachfolgenden Jahrzehnten Verkehrsvereine, die sehr kleinstrukturiert und – aus heutiger Sicht – oft wenig professionell geführt wurden.*

*Um die Jahrtausendwende herum wurde ein Strukturwandel in der Landschaft der Schweizer Tourismusorganisationen vorangetrieben. Durch eine Anbindung an bekannte oder den Zusammenschluss von kleinen Destinationen wollte man professionelle, schlagkräftige Tourismusorganisationen bilden, welche die finanzielle Stärke hatten, sich mit ihren Marketingmassnahmen international Gehör zu verschaffen. Als Mindestgrösse wurde eine Destination mit 1 Mio. Hotellogiernächten und mehr und entsprechenden Einnahmen aus den traditionellen Tourismustaxen gesehen. Die Tourismuskantone Wallis und Graubünden leiteten umfassende Massnahmen zur Konsolidierung der Tourismusstrukturen ein, andere folgten. Heute sieht man, dass Zusammenschlüsse und Fusionen zwar zu einer Professionalisierung geführt haben, dass sich jedoch die Erwartungen an die DMOs in Bezug auf ihre Aufgaben und Zuständigkeiten im Wandel befinden.*

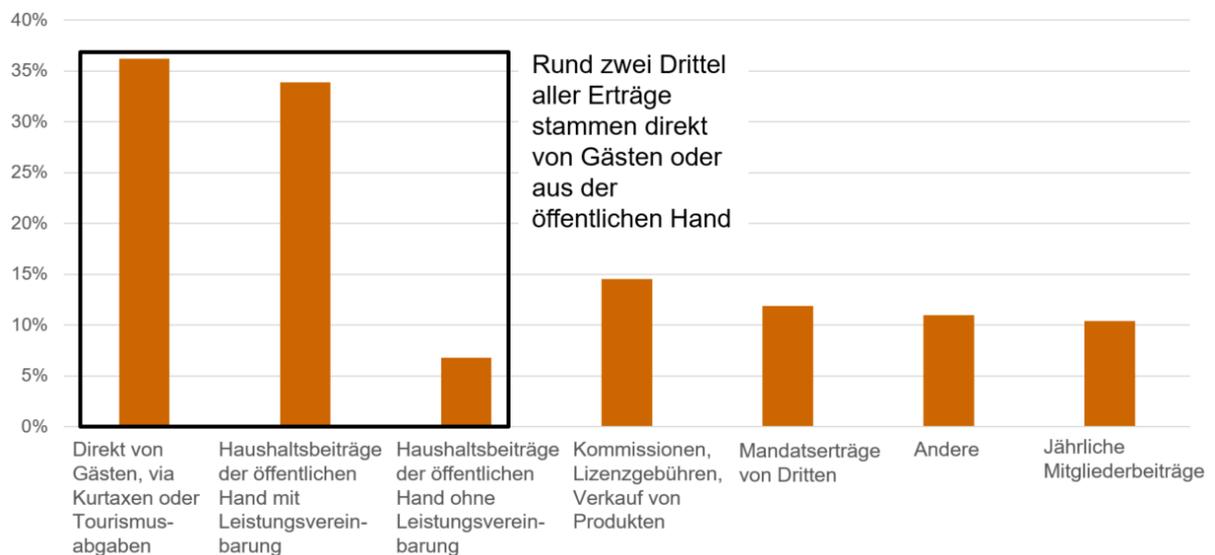
---

### 3.4 Finanzierungsstrukturen von DMO

Obwohl die ursprüngliche Finanzierungsquelle die Mitgliederbeiträge der «Verschönerungsvereine» sind, werden heute **DMOs stark durch die Tourismustaxe finanziert** und stellen die **zentralen Finanzierungsquellen** dar. Zusammen mit Haushaltsbeiträgen der öffentlichen Hand stellen sie die finanzielle Ausstattung von Tourismusorganisationen zu einem grossen Teil sicher. Eigene Einnahmen machen bei den meisten DMOs nur einen kleinen Umsatzanteil aus.

**Abbildung 14: Finanzierung (Mittelherkunft) von DMO**

**Frage an DMOs: «Woher stammen Ihre Erträge (in Prozent)?»**



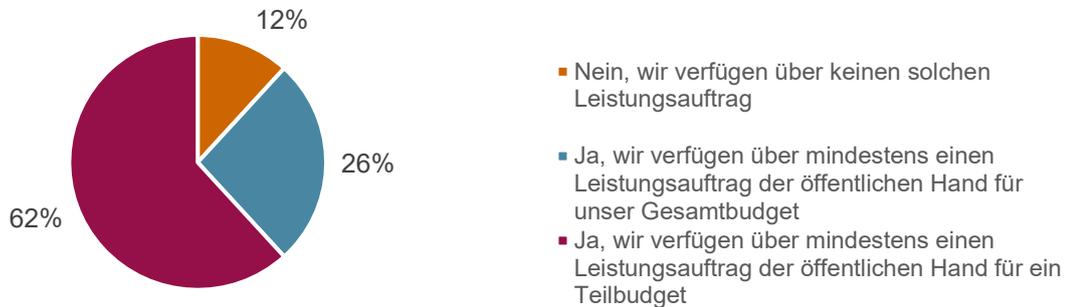
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=47)

Wie in Abbildung 15 ersichtlich, sind Haushaltsbeiträge der öffentlichen Hand meistens mit einem **Leistungsauftrag** verbunden, in dem geregelt wird, welche Leistungen durch die DMO erbracht werden sollen. Nur 12% der befragten DMOs verfügen über keinen Leistungsauftrag der öffentlichen Hand.

In Bezug auf die Mittelverwendung sieht ein durchschnittliches Budget wie folgt aus (vgl. Abbildung 16): Zwei Drittel der finanziellen Mittel werden für die Vermarktung und die Produkt- und Angebotsentwicklung verwendet. Alle übrigen Aufgaben müssen mit dem restlichen Drittel des Budgets auskommen.

**Abbildung 15: Leistungsaufträge der öffentlichen Hand – DMO als Auftraggeber**

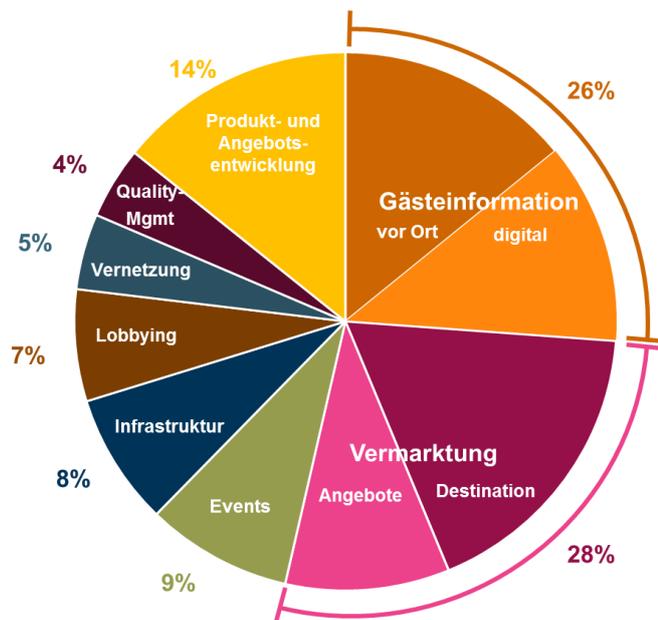
Frage an DMOs: «Verfügt Ihre Organisation (DMO) als Auftragnehmer über Leistungsaufträge mit der öffentlichen Hand?»



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=47)

**Abbildung 16: Mittelverwendung - durchschnittliches Budget von DMOs**

«Wie viel Prozent Ihres Budgets wird für folgende Tätigkeiten eingesetzt?»



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=47)

### 3.5 Rollen und Aufgaben von DMO

Das Aufgabenportfolio von DMOs weist traditionell einen starken Fokus auf die **Gästeinformation und -betreuung** und die **Vermarktung der Destination** auf (vgl. Abbildung 16). Mehr und mehr werden von DMO auch weitere Aufgaben, etwa im Bereich des **Betriebs touristischer Infrastrukturen**, der Durchführung von **Events**, dem **Stakeholdermanagement** oder **strategische Standortentwicklungsaufgaben** zugunsten der Destination erwartet.

Ein Blick auf die Zweckumschreibung von ausgewählten Tourismusorganisationen im Schweizer Handelsregister zeigt unterschiedliche Selbstbilder dieser Organisationen (vgl. Fallbeispiel 3).

#### **Fallbeispiel 3: Zweckumschreibung verschiedener Tourismusorganisationen gemäss Handelsregister**

---

**Engadin St. Moritz Tourismus AG:** «Die Vermarktung der Destination Engadin St. Moritz als Kerngeschäft; die Bereitstellung von Vermarktungsplattformen für die touristischen Leistungsträger der Destination; die Pflege der touristischen Marke(n); die Bündelung und Vernetzung der Kräfte zur Verbesserung des touristischen Angebots sowie der Gästeinformation der Destination; weitere Tätigkeiten zur Unterstützung der touristischen Leistungsträger der Destination zwecks Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.»

**Verein Gstaad Saanenland Tourismus:** «Der Verein bezweckt in Zusammenarbeit mit den Gemeinden, den Berufs- und Fachverbänden, Unternehmen, Veranstaltern und Privaten, die Erhaltung und Förderung des Standorts und des Tourismus in der Destination Gstaad im Einklang mit Bevölkerung und Natur. Seine Tätigkeit umfasst insbesondere den Betrieb und Unterhalt der Informations- und Geschäftsstellen, die Planung, Gestaltung und Ausführung der Standortentwicklung sowie des touristischen Marketings, den Betrieb und den Unterhalt touristischer Infrastrukturen, die Bereitstellung von Dienstleistungen für die Mitglieder, die Organisation und Unterstützung der Anlässe zur Erfüllung des Vereinszwecks, die Koordination und Unterstützung der dem Vereinszweck entsprechenden Bestrebungen von Dritten, die fachliche Beratung der Mitglieder, der Dorfvorstände, der Gemeinden, der Berufs- und Fachverbände, der Unternehmungen, der Veranstalter und aller am Tourismus beteiligten und interessierten Kreise, die Aus- und Weiterbildung der im Tourismus tätigen Personen. Zur Erreichung seines Zwecks ist der Verein befugt, Liegenschaften und Baurechte zu erwerben, Mobilien anzuschaffen oder zu erstellen, sich an Unternehmungen, Vereinen und Stiftungen, usw. zu beteiligen, einzelne Aufgaben an Organisationen abzutreten, sonst alles zu tun, was der Erfüllung seines Zweckes dient.»

**Verein Zürich Tourismus:** «Zürich Tourismus fördert in Verbindung mit den Behörden, dem Gastgewerbe, den Kulturinstituten und anderen interessierten Kreisen den Tourismus für die Tourismusregion Zürich.»

**Ticino Turismo (Agenzia turistica ticinese SA):** «Im Auftrag des Staatsrates und der regionalen Tourismusorganisationen (RTO) entwickelt sie die Tourismusstrategie des Kantons und setzt sie um, basierend auf den regionalen Strategieplänen der RTOs. Sie hat insbesondere die Aufgabe, einen Strategie- und Finanzplan zu erstellen, die Marketingaktivitäten durchzuführen und die der RTOs zu koordinieren, die strategischen Tourismusprojekte des Kantons zu entwickeln und umzusetzen, Marktanalysen durchzuführen, die Strategieentwicklung beratend und unterstützend zu begleiten, die Tourismusmarke des Kantons zu führen und die regionalen und lokalen Marken zu fördern, Entwicklung und Verwaltung der Tourismusdatenbank des Kantons und der touristischen Produkte, Marketingaktivitäten und Dienstleistungen im Rahmen eines spezifischen Mandats, Pflege der Beziehungen zu kantonalen, nationalen und internationalen Organisationen sowie Unterstützung der RTOs und Hilfe bei der Ausarbeitung und Entwicklung strategischer und/oder überregionaler Tourismusprodukte.»

---

Quelle: zefix.ch

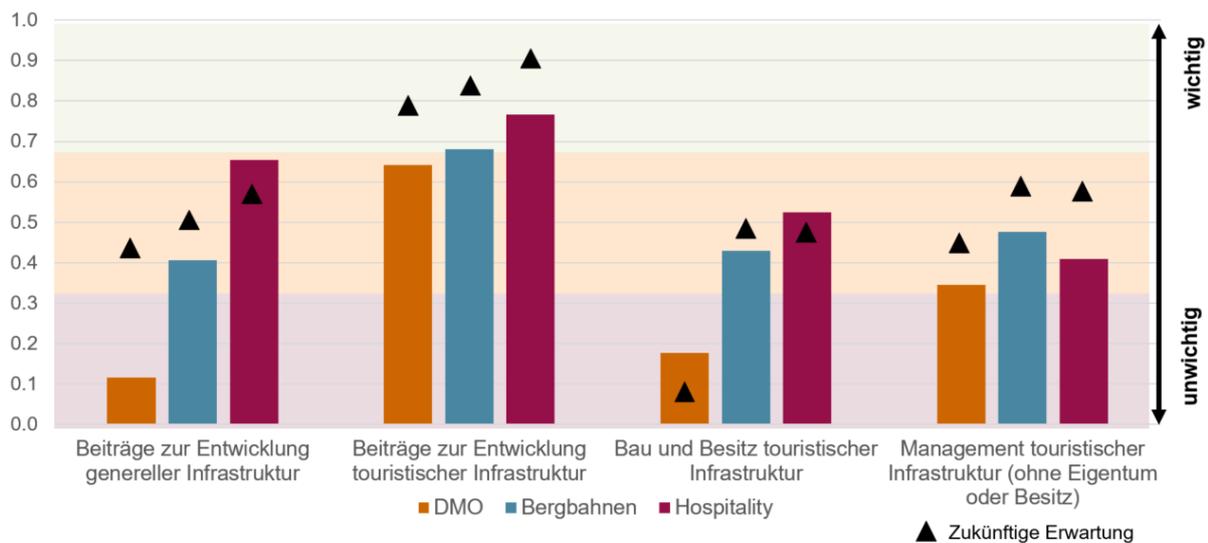
Um die Rolle der DMO zu klären, ist das Wünschbare vom Machbaren zu unterscheiden. **DMOs haben limitierte Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten**, da sie in der Regel kaum touristische Produkte kontrollieren. Dass sich DMOs entsprechend schwertun, wenn es z.B. um Aufgaben rund um die «Hardware» der Destination, also um allgemeine und touristische Infra- und Suprastrukturen geht, zeigt Abbildung 17. DMO leisten gemäss eigenen Angaben einen Beitrag bei der Entwicklung von touristischen Infrastrukturen; den übrigen, denkbaren Aufgaben im Bereich der Infrastrukturen weisen sie wenig Bedeutung zu.

Ein vollkommen anderes Bild zeigt sich bei Aufgaben rund um die Gästeinformation. Sie hat für die DMOs bis heute eine hohe Bedeutung, wobei die persönliche Gästebetreuung und jene mit Print-Materialien zugunsten der digitalen Gästeinformation an Bedeutung einbüsst. Dieses Bild zeigt sich auch bei der Einschätzung der Leistungsträger (Bergbahnen und Hotellerie).

**Abbildung 17: Bedeutung von Aufgaben im Bereich der touristischen Infrastruktur**

**Frage an DMOs: «Wie bedeutsam sind Aufgaben im Bereich der touristischen Infrastruktur in Ihrer Organisation?»**

**Frage an Leistungsträger: «Wie beurteilen Sie das Engagement Ihrer Tourismusorganisation im Bereich der touristischen Infrastruktur?»**



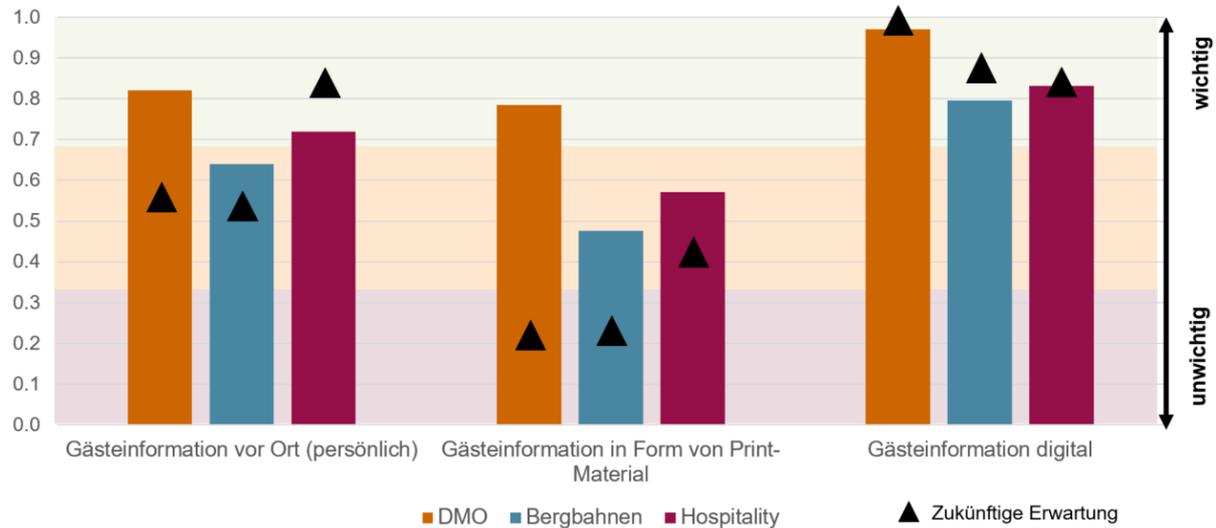
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=175)<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Hilfe zur Interpretation der Grafiken: Die schwarzen Dreiecke zeigen, welche Bedeutung DMOs Leistungsträger künftig den einzelnen Themen beimessen. Die farbigen Balken zeigen die heutige Bedeutung aus Sicht dieser Leistungsträger. Ist das Dreieck höher als der Balken, weist das auf die Erwartung hin, dass die Bedeutung eher steigt.

**Abbildung 18: Bedeutung von Aufgaben im Bereich der Gästeinformation**

Frage an DMOs: «Wie bedeutsam sind Aufgaben im Bereich der Gästeinformation in Ihrer Organisation?»

Frage an Leistungsträger: «Wie beurteilen Sie das Engagement Ihrer Tourismusorganisation im Bereich der Gästeinformation?»



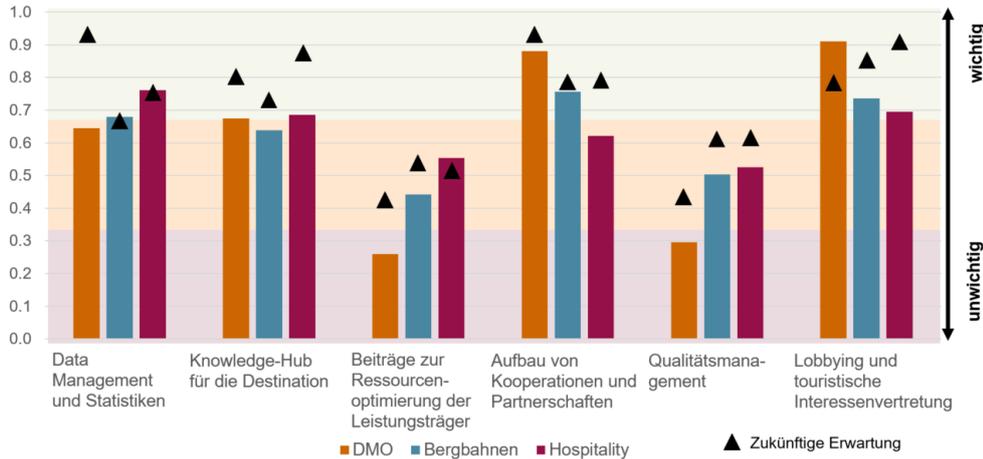
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=175)

Aufgaben, die im weitesten Sinn mit **Wissensmanagement** zu tun haben – etwa das Datenmanagement und die Aufbereitung von Statistiken oder die Funktion eines Know-how-Hubs für die Akteure in der Tourismusdestination – werden von den DMO selbst wie auch von den Leistungsträgern als wichtig eingestuft. **Koordinierende Aufgaben**, etwa der Aufbau von strategischen Partnerschaften und touristisches Lobbying, werden von den DMO sogar noch höher gewichtet und auch von den Leistungsträgern anerkannt. Mit dem **Qualitätsmanagement** tun sich DMO schwerer, was sich mit dem fehlenden Durchgriff auf die touristischen Angebote erklären lässt. Am wenigsten sehen sich die DMOs als Dienstleister zugunsten der einzelnen Leistungsträger.

**Abbildung 19: Bedeutung von Aufgaben im Bereich des Wissenstransfers und der Wissensbeschaffung**

**Frage an DMOs: «Wie bedeutsam sind Aufgaben im Bereich des Wissenstransfers in Ihrer Organisation?»**

**Frage an Leistungsträger: «Wie beurteilen Sie das Engagement Ihrer Tourismusorganisation im Bereich des Wissenstransfers?»**



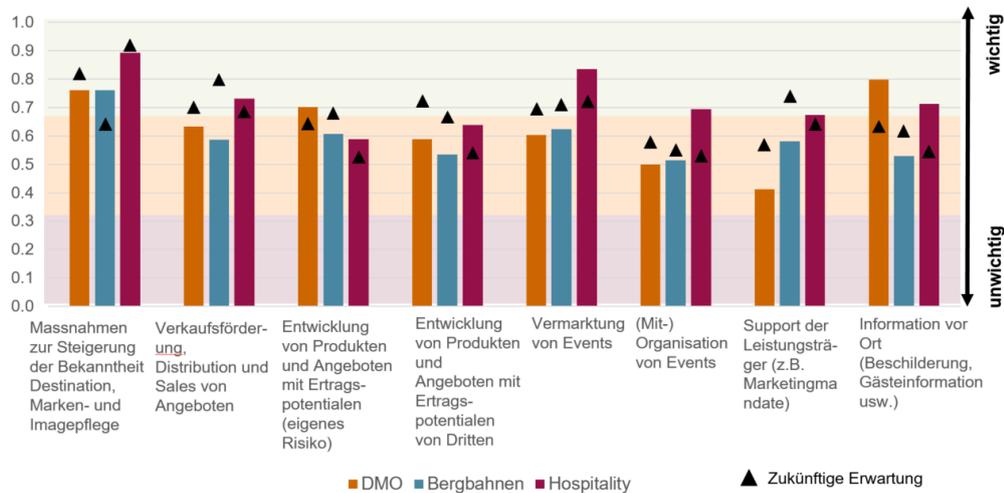
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=175)

Wie in Kapitel 2 dargestellt, werden **Aufgaben zur «Vermarktung der Destination» zunehmend stärker gewichtet**. Dies kommt mit der recht hohen Zustimmung fast aller denkbaren Marketingziele sowohl der Leistungsträger wie auch der DMO zum Ausdruck.

**Abbildung 20: Bedeutung von Marketingzielen von DMO**

**Frage an DMOs: «Welche Bedeutung haben die nachfolgenden Marketingziele für Ihre Destination?»**

**Frage an Leistungsträger: «Wie beurteilen Sie das Engagement Ihrer Tourismusorganisation für die nachfolgenden Marketingziele?»**



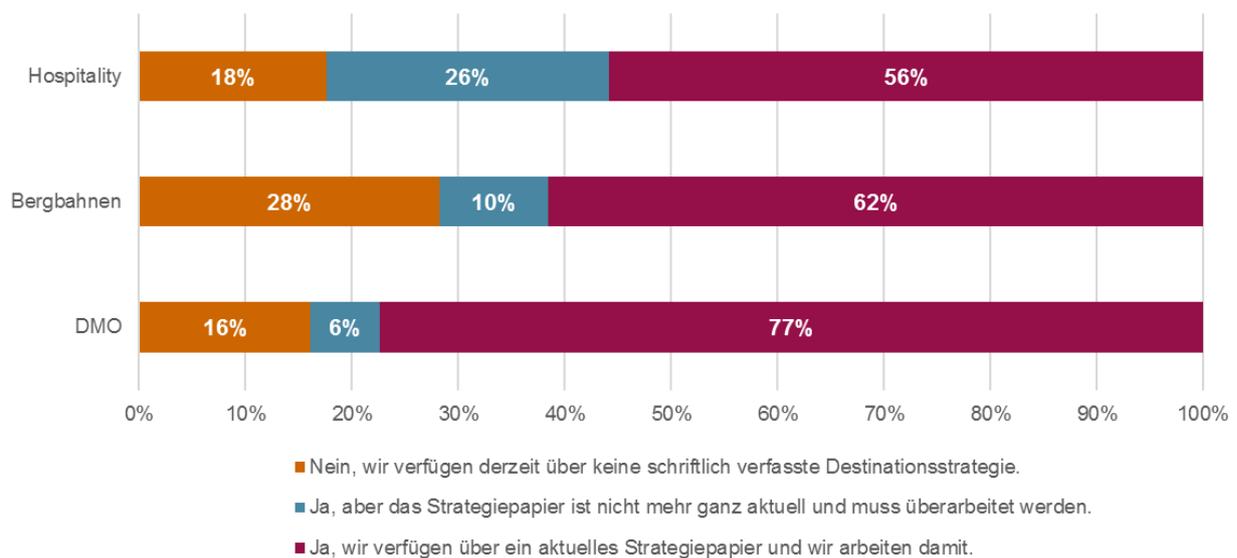
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=175)

### 3.6 Destinationsstrategien und regionale Entwicklungskonzepte

Der Grossteil der Akteure in den Tourismusdestinationen arbeitet heute mit einer Destinationsentwicklungsstrategie, welche die Entwicklungsziele für die nächsten 5 bis 10 Jahre vorgibt. Eine überwiegende Mehrheit der DMOs ist sogar der Ansicht, dass das Strategiepapier aktuell ist und aktiv damit gearbeitet wird. Aus der Perspektive der Leistungsträger ist hingegen derjenige Anteil etwas höher, der die Strategie als nicht mehr ganz aktuell wahrnimmt oder gar nicht kennt.

**Abbildung 21: Entwicklungsstrategien in den Destinationen**

**Frage: «Verfügt Ihre Destination über eine Entwicklungsstrategie, welche die Schwerpunkte für die nächsten 5 bis 10 Jahre definiert?»**



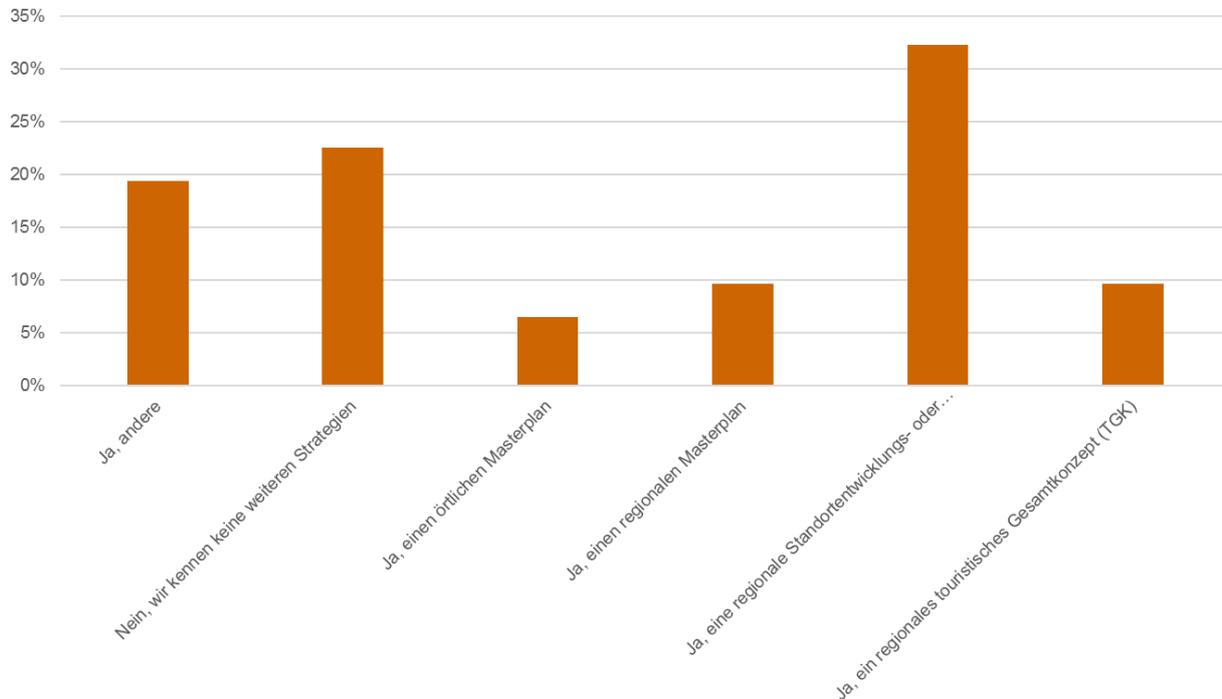
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=175)

Damit wird ein Dilemma der DMOs sichtbar: Weil eine solche gemeinsame Strategie für die Gesamtentwicklung der Tourismusdestination wünschenswert ist, wird häufig die DMOs als übergeordnete, «neutrale» Organisation mit der Erarbeitung betraut. Während diese Eigenschaft der DMO eine gewisse Ausgewogenheit der Strategie begünstigt, stösst die DMO bei der anschliessenden Umsetzung aufgrund des fehlenden Durchgriffs auf touristische Angebote schnell an Grenzen.

Nebst Destinationsentwicklungsstrategien nennen DMOs verschiedene andere Entwicklungskonzepte, die für die Tourismusdestination eine Relevanz haben (vgl. Abbildung 22). Dazu zählen insbesondere Standortentwicklungsstrategien, Masterpläne, usw. Solche lokalen oder regionalen Konzepte haben meistens einen Fokus, der über die Tourismusentwicklung im engeren Sinn hinausgeht. Nichtsdestotrotz sind die DMO der Meinung, dass sie häufig für die Umsetzung hauptverantwortlich sind.

## Abbildung 22: Weitere Entwicklungskonzepte

Frage: «Gibt es weitere Strategie- und Entwicklungskonzepte?»



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis auf Primärdatenanalyse (n=47)

### 3.7 Schlussfolgerungen

Die Erwartungen der Leistungsträger an die DMO haben sich kaum verändert: Im Zentrum stehen klassischen Aufgaben, wie die Gästebetreuung und -information digital und vor Ort sowie die Vermarktung der Destination. In einer Zeit, in welcher der Tourismus aufgrund von äusseren Bedingungen – Klimawandel, sich verändernde Gästebedürfnisse, neue Märkte, Personalangel, usw. – einer grossen Dynamik und damit einem Veränderungsdruck unterliegt, wird die Anpassungsfähigkeit an die neuen Bedingungen wichtiger. Eine kritische Diskussion über den Nutzen der bisherigen Aufgaben, aber auch über den zunehmenden Anspruch an die DMO, strategische Entwicklungs- und Steuerungsaufgaben zu übernehmen, ist vor dem Hintergrund knapper Ressourcen notwendig.

DMO reagieren auf den Veränderungsdruck mit professionelleren Strukturen und dem Wunsch, die Entwicklungsrichtung der Destination aktiv zu beeinflussen. Gedanklich wird die strategische Steuerbarkeit der Destination mit der DMO als leitender Akteur angestrebt. Wie in Kapitel 2.2.3 dargelegt, muss diese Haltung hinterfragt werden.

Für die einzelne Leistungsträger steht die betriebswirtschaftliche Perspektive, d.h. die Entwicklung des eigenen Unternehmens, im Fokus. Sie handeln mit unterschiedlichen Tempi und Konsequenz und auf der Grundlage von unterschiedlichen Ausgangslagen und Einschätzungen der Zukunft. Diese Aktivitäten der Leistungsträger führt zu einer emergenten Entwicklung – in der Summe aber nicht zwingend zum Einschlagen einer einheitlichen, strategischen Richtung der Gesamtdestination – und muss es auch nicht.

DMOs können ihre eigene Erwartung und jene der Leistungsträger nicht bzw. nur beschränkt erfüllen, eine stringente strategische Entwicklung der Gesamtdestination zu erwirken. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

- **Verantwortung ohne Kompetenz:** DMOs haben keinen Durchgriff auf die Leistungsträger. Sie können nur motivieren, anregen, koordinieren und unterstützen, nicht jedoch eine bestimmte Entwicklungsrichtung vorgeben und durchsetzen. Der direkte Einflussbereich von DMOs beschränkt sich auf eigens kontrollierte Aufgabenbereiche, wie beispielsweise der digitale Auftritt oder die Vermarktung der Destination sowie Gästebetreuungsaufgaben vor Ort.
- **DMOs haben kaum eigene finanzielle Mittel**, die sie frei einsetzen können. Damit sind sie immer davon abhängig, welche Ziele durch die Geldgeber – also die öffentliche Hand – und schliesslich auch die Leistungsträger selber, erwünscht sind.
- **DMOs agieren tendenziell konsensorientiert** und sind gedanklich «allen» Leistungsträgern in der Destination oder mindestens einer Mehrheit verpflichtet. Bei der unterschiedlichen Interessenlage der Leistungsträger bedeutet dies nicht selten, den tiefsten gemeinsamen Nenner zu suchen.

DMOs sehen sich dennoch mehrheitlich im Lead, wenn es um den Wunsch nach übergeordneter, strategischer Steuerung geht. Die resultierenden Destinationsstrategien enthalten nicht selten diffuse Zielbilder, Visionen und Schlagworte und bleiben – wenig überraschend – oftmals wirkungslos. **Destinationen als komplexes Konstrukt aus unterschiedlichen Akteuren und Interessengruppen sind durch DMOs in der Regel nicht steuerbar.**

DMOs müssen sich von der kollektiven Illusion der Steuerbarkeit der Destination lösen und sich stattdessen auf einzelne Massnahmen auf der Wertschöpfungskette konzentrieren. Sie können einen Prozess moderieren, bei dem sich eine Gruppe oder sogar eine Mehrheit der Leistungsträger und Akteure auf die gemeinsame Umsetzung von konkreten Massnahmen oder einem Bündel an Projekten verständigt und bei dem eine Verbindlichkeit für die involvierten Akteure angestrebt wird. Auf der konkreten Projektebene anstatt der diffusen Formulierung von vagen Strategien, kann ein Mehrwert für die Gesamtdestination geschaffen werden.



## 4 Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen der Pandemie

### 4.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel gehen wir folgenden inhaltsleitenden Fragestellungen nach:

- Welches sind die kurz-, mittel und längerfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus in der Schweiz (geographisch differenzierte Betrachtung; Destinationen?)
- Hat die Pandemie langfristige Auswirkungen auf den Strukturwandel? Wenn ja, mit welchen potenziellen Auswirkungen ist zu rechnen?

und liefern hierbei folgende Resultate:

- Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse zu den Folgen der Pandemie gemäss Fragestellung.
- Darstellung von allfälligem Handlungsbedarf, der sich hieraus ergibt.

Die Ausführungen sind eine Zusammenfassung eigener zusammen mit Expertenpanels über die Pandemie veröffentlichter Einschätzungen und der dort zitierten Literatur. Diese sind:

#### Fokus national:

- 18. Mai 2020: Einschätzung der Zukunft des Tourismus im Zuge der Lockerung von SARS-CoV-2 Massnahmen: Kleine Schritte zu einer vorübergehenden neuen «Normalität». Download unter <https://imp.unisq.ch/de/imp-publikationen/2020/report-zukunft-schweizer-tourismus>
- 12. Oktober 2020: Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Kontinuierliche kleine Schritte und Rückschläge auf dem Weg zu einer vorübergehenden neuen «Normalität». Download unter <https://imp.unisq.ch/-/media/dateien/instituteundcenters/imp/imp-publikationen/zukunft-ch-tourismus-report-ii-20201012.pdf?la=de>
- 12. November 2020: Thesen zur Förderpolitik im Tourismus in Zeiten von SARS-CoV-2 –mit Blick auf die Phase nach der Pandemie. Download unter <https://imp.unisq.ch/-/media/dateien/instituteundcenters/imp/imp-publikationen/foerderpolitik-tourismus-sars-cov-2.pdf?la=de>
- 22. März 2021: Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen. Download unter <https://imp.unisq.ch/de/imp-publikationen/2021/tourismusreport-iii>

#### Fokus international:

- 04. April 2020: The response of governments vis-à-vis the economic ramifications of SARS-CoV-2. Download unter: [https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report\\_20200404\\_Government\\_Response.pdf](https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report_20200404_Government_Response.pdf)
- 18. April 2020: The response of tourism businesses vis-à-vis the economic ramifications of SARS-CoV-2 - Opening intellectual and real avenues for innovations. Download unter: [https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report\\_20200418\\_Business\\_Response.pdf](https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report_20200418_Business_Response.pdf)
- 10. Mai 2020: (Immediate) future of tourism in the wake of relaxing SARS-CoV-2 shutdowns: Small steps to a temporary new “normal”. Download unter: [https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report\\_20200510\\_Tourism\\_Future.pdf](https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report_20200510_Tourism_Future.pdf)

- 25. September 2020: The future of tourism with and potentially after SARS-CoV-2 - Continuous small steps and draw backs towards a temporary new "normal". Download unter: [https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report\\_20200925\\_Tourism\\_Future\\_II.pdf](https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report_20200925_Tourism_Future_II.pdf)
- 30. September 2021: Aiest Consensus on tourism and travel in the SARS-CoV-2 era and beyond. Download unter [https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Aiest\\_Consensus\\_V20211013.pdf](https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Aiest_Consensus_V20211013.pdf)

## 4.2 Kurz-, mittel und längerfristige Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus in der Schweiz

Wir präsentieren die wesentlichsten kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen der Pandemie in Form von thesenartigen Aussagen und diesbezüglichen Erläuterungen. In Tabelle 5 sind diese in einer Gesamtübersicht dargestellt. Hinsichtlich der Fristigkeiten wird zwar unterschieden; allerdings wirkt die Grossmehrheit der langfristigen Entwicklungen, wie gleich gezeigt wird, auch kurzfristig.

### 4.2.1 Zunahme der politischen Relevanz der Tourismusbranchen und des Tourismusbewusstseins

**Das Tourismusbewusstsein hat zugenommen und die Relevanz der Tourismusbranche wird in der Politik erkannt. Dies schafft Potenziale für eine breiter abgestützte Weiterentwicklung des Tourismus.**

Diese These wird durch verschiedene Sachverhalte gestützt.

**Zunächst hat in der Politik das Verständnis für den Tourismus und seiner Bedeutung, auch für die Versorgung der eigenen Bevölkerung mit Freizeitleistungen, deutlich zugenommen.** Dies zeigt sich nicht nur in der Retrospektive am Beispiel verschiedener politischer Aktivitäten auf Bundesebene sowie in vielen Kantonen, sondern mittlerweile auch in einer prospektiven Sicht. Vorstösse im Parlament gehen viel rascher voran (bspw. die Motion Gmür-Schönenberger «Schluss mit dem Meldeschein-Chaos», welche im Dezember 2022 eingereicht wurde und nun bereits im Parlament diskutiert wird). Diese aktuelle Präsenz des Tourismus in der Politik ist eine grosse Chance. Über sinnvolle Forderungen, etwa zum Bürokratieabbau oder zur produktivitätsfördernden Liberalisierung und Deregulierung muss daher ernsthaft nachgedacht werden, um verschiedene Alt- und Neulasten<sup>14</sup> im Tourismus anzugehen. Gerade auch in der Politik muss diese Gelegenheit genutzt werden.

Des Weiteren hat sich die vielerorts **grosse regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus** im Rahmen der durch die **Pandemie notwendigen Vollstops** quasi als Experiment in der Realität manifestiert. Selbst an Orten, in welcher der Tourismus ökonomisch weniger von Bedeutung ist, hat der Entzug vieler Freizeitmöglichkeiten eine andere Wahrnehmung ebendieser hinterlassen.

Umgekehrt hat jedoch örtlich/ punktuell das **Ausbleiben der internationalen Gruppentouristen** bei der lokalen Bevölkerung mitunter zu **positiven Erfahrungen** geführt, insbesondere in Form einer verbesserten Lebens- und Aufenthaltsqualität für sie selbst. Dies könnte den Grad der Akzeptanz von Tourismus und damit örtliche/ punktuelle erwünschte Kapazitätsgrenzen generell verschieben.

<sup>14</sup> Mangelnde Finanzierungspotentiale, Fach- und Arbeitskräftemangel, etc.

**Tabelle 5: Übersicht über die wesentlichsten Veränderungen der Corona-Pandemie**

Perspektive	Kurz – mittelfristig (bis 2 Jahre)	Mittel – langfristig (3-5 Jahre)
Gesamtsystem «Tourismus»	Relevanz der Tourismusbranche wird in der Politik erkannt; Bewusstsein für die Bedeutung aber auch Auswirkungen des Tourismus hat zugenommen (Kap. 4.2.1).	Absehbarer Trend nach Wertigkeit und Nachhaltigkeit touristischer Leistungsdesigns und Angebote (Kap. 4.2.3).
	Die Makrolage ist herausfordernd (Kap.4.2.2): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reise-Regulierungen rund um SARS-CoV2</li> <li>- Ukraine-Krise</li> <li>- Ressourcen- und Energiemangel</li> <li>- Gebrochene Lieferketten (De-Globalisierung?)</li> <li>- Steigende Inflation/ Stagflation</li> <li>- Zinsentwicklung</li> </ul>	
Angebotsperspektive	Neigung nach Zusammenarbeit hat zugenommen/ nimmt zu (Kap. 0). Durchdringung digitalisierter Prozesse (Kap. 4.2.5).	Investitionslücken/ Investitionsstau aufgrund fehlender Cashflows (Kap. 4.2.6). Brain-Drain/ Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel aufgrund der «Grand Resignation» (Kap. 4.2.7). Portfolio-Ansatz im Destinationsmarketing (Kap. 4.2.8).
Nachfrageperspektive	Schweizer Angebote haben für Schweizer an Bedeutung hinzugewonnen (Kap. 4.2.9). Es können Veränderung im Gästeverhalten beobachtet werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boomender Wintertourismus</li> <li>- Gesteigerte Nachfrage nach hochwertigen Angeboten/ hohe Zahlungsbereitschaft</li> <li>- Neue Formen von Raum und Aktivität (bspw. Workation, Bleisure, usw.)</li> <li>- Vermeidung von Dichtestress</li> </ul>	Zurückhaltung, aus den kurzfristigen Veränderungen auch langfristige Trends abzuleiten (Kap. 4.2.9).

Quelle: Eigene Darstellung

Diese verschiedenen Erkenntnisse und Erfahrungen ebnen den Weg für breiter abgestützte, nicht nur politische, **Agenden zur Weiterentwicklung des Tourismus und dessen Akzeptanz** in diesem Land und seinen vielen verschiedenartigen Tourismusdestinationen. Relevante Unterscheidungen werden hierbei am ehesten zwischen

- ländlichen vs. urbanen Destinationen,
- hochfrequentierten vs. weniger frequentierten Destinationen, und
- Destinationen mit internationaler vs. nationaler regionaler Ausstrahlung

gemacht werden müssen.

#### 4.2.2 Herausfordernde Makrolage

##### **Die mit durch die Pandemie induzierte Makrolage ist auf absehbare Zeit herausfordernd.**

Folgende Entwicklungen sind dabei massgeblich:

- **SARS-CoV2** ist nicht vorbei, mittlerweile aber endemisch. Diese Situation birgt vorerst immer noch das Potenzial örtlich und zeitlich beschränkter Ausbrüche, welche auch kurzzeitig zu Reiserestriktionen führen könnten.
- Die in der **westlichen Welt lange nicht mehr bekannte Inflation ist zurück**, verursacht durch die in den Jahren nach der Finanzkrise deutlich ausgeweitete Geldmenge und ausgelöst durch die Lieferkettenunterbrüchen in Folge der Pandemie. Die hohen Energiepreise als Resultat auch des Krieges in der Ukraine treiben diese noch zusätzlich. Wie stark die Zinsen in der Schweiz steigen werden (die Inflation ist hier gegenwärtig noch moderat), bleibt abzuwarten; der USD- und EUR-Raum schafft zunehmend auch in der Schweiz entsprechenden Handlungsspielraum.
- Der **international als *Krieg in Europa* wahrgenommene Überfall Putins auf die Ukraine** bremst die erhoffte Öffnung der Fernmärkte mindestens vorübergehend.<sup>15</sup> Viel schlimmer und in den Auswirkungen noch nicht absehbar: Er beendet auch den in Europa seit dem zweiten Weltkrieg vorherrschenden Ansatz, Konflikte zwischen Staaten und Systemen am Verhandlungstisch zu lösen.<sup>16</sup> Welche Auswirkungen diese Entwicklung hat, ist derzeit nicht absehbar. Ein direkter Effekt dürfte die Steigerung der Verteidigungsbudgets sein – was die Staatshaushalte zusätzlich belastet und Staatsverschuldungen erhöht, was sich wieder auf die Inflation auswirkt.
- **Die nicht zuletzt kriegsinduzierten hohen Energiepreise wirken zusätzlich inflationär**, sie sind aber auch eine **Herausforderung *sui generis***, mit spürbaren Auswirkungen auf den Tourismus: Zunächst erhöhen sie die **Transportkosten**, und damit einen wesentlichen Teil touristischer Budgets. Sodann erhöhen sie die **Produktionskosten** (man denke hierbei bspw. an die Strom- und Dieselpreise bei Bergbahnen). Zu guter Letzt werden sie grössere **Anteile der Haushaltsbudgets** binden, mit der Folge, dass weniger freie Haushaltsmittel – auch zu touristischen Zwecken – zur Verfügung stehen.<sup>17</sup> Beide Effekte dürften in der Schweiz und insbesondere im Binnentourismus aufgrund des starken Schweizer Frankens etwas geringer sein als in Europa und damit europäischen Besucherströmen.
- Aufgrund der steigenden Preise könnten bei den Gewerkschaften die **Forderungen nach höheren Löhnen** laut werden. In vielen personalintensiven touristischen Branchen und insbesondere in Hotellerie und Gastronomie könnte diese Forderung zu deutlich steigenden Kosten für einen Produktionsfaktor – Arbeit – welcher bereits jetzt schon knapp ist, führen.
- **Inflation** in Verbindung mit einer Stagnation können sich die **Finanzierungsbedingungen** für touristische Unternehmen verschlechtern.
- Gleichzeitig aber steht die Schweiz mit einer eigenen Währung und einem verhältnismässig stabilen politischen und wirtschaftlichen System in ihrer altbewährten Rolle

---

<sup>15</sup> Buchungen aus Asien sind bspw. komplett weggebrochen.

<sup>16</sup> Insbesondere im Rahmen der OSZE.

<sup>17</sup> Aus diesem Grund bleibt auch abzuwarten, ob sich der Nachholbedarf nach Reisen wirklich materialisiert.

des «**sicheren Hafens**» gut da; dies weniger als Finanzplatz denn mehr als **Aufenthalts- und Lebensort**. Die Begehrlichkeit, für Gäste in die Schweiz zu kommen könnte somit, auch wenn diese im Herzen Europas liegt (oder eben gerade deshalb), nicht darunter leiden oder sogar für viele Besucher unterschiedlicher Länder zugenommen haben.

#### 4.2.3 Absehbarer Trend nach Tourismus mit Wertigkeit und Nachhaltigkeit

**Das Konstrukt Wert und Werte rücken immer mehr in den Vordergrund. Dies eröffnet Gelegenheiten für Anpassungen bei den Dienstleistungsdesigns.**

Schon seit Mitte 2020 gibt es Hinweise, dass Gäste und Anbieter gleichermaßen im Zuge der Erfahrungen rund um die Pandemie ein tieferes und gleichzeitig **differenzierteres Wertverständnis** zu gewinnen scheinen. Dies hängt zusammen mit der beobachteten **Verwesentlichung verschiedener Lebensbereiche, auch im Tourismus**<sup>18</sup>. So haben Preise nicht mehr den gleich hohen Stellenwert wie früher. Die **Zahlungsbereitschaft hat generell weiter zugenommen**, insbesondere für **höherwertige Dienstleistungen**. Höherwertigkeit liegt hierbei jedoch immer im Auge des Betrachters. Wichtig scheinen jedoch Raum, Zeit und insbesondere Nachhaltigkeit, generell «**Purpose**». Umgekehrt gibt es auch zunehmend Raum für vereinfachte und preislich mitunter sehr kompetitive Angebote<sup>19</sup>, wobei auch deren Akzeptanz von oben erwähnter Verwesentlichung herrührt. Die schon seit einigen Jahren beobachtbare **Polarisierung zwischen «High End» und «Low End»** scheint sich fortzusetzen, öffnet aber auch Opportunitäten für **zunehmend differenziertere Dienstleistungsdesigns**.<sup>20</sup>

Insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung von Gästeprozessen eröffnet dies Raum für gezielten Dienstleistungsabbau und dazugehörige Preisreduktionen im Sinne eines **Ersatzes von «Relieving»-Prozessen<sup>21</sup> mit digital gestützten «Enabling»-Prozessen<sup>22</sup>**. Diese bei erstem Hinsehen bedrohliche Entwicklung (vor allem hinsichtlich Preisreduktionen) eröffnet neue Möglichkeiten für angepasste und **effizienzsteigernde Dienstleistungsdesigns**, mit deren Hilfe auch dem Fach- und Arbeitskräftemangel entgegengewirkt werden kann.

Darüber hinaus eröffnen sich auch neue Potenziale in Richtung **nachhaltigerer Dienstleistungsdesigns**, welche im Idealfall und nicht zuletzt aufgrund von kostensparenden Verzichten auch positive Effekte auf die Erfolgsrechnungen haben könnte (bspw. reduziertes Housekeeping, Anreize zur Verringerung von *Food Waste*, Ressourceneinsparungen, usw.).

---

18 Diese Verwesentlichung dürfte nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund des Überfalls Russlands auf die Ukraine sowie der damit verbundenen Energiekrise und möglicherweise anstehenden De-Globalisierung eher zu- als abnehmen.

19 Insbesondere auch für Jüngere mit einer höheren Anpassungsfähigkeit und eingeschränkteren Zahlungsbereitschaft.

20 Wie anhaltend diese Entwicklung ist, lässt sich nicht endgültig abschätzen. Insbesondere die höhere Zahlungsbereitschaft für höherwertige Leistungen könnte sich im Zuge wirtschaftlicher Verwerfungen schnell wieder auflösen. Auch ist derzeit noch unklar, welche komplett neuen Bewertungen oben erwähnte Verwesentlichung hervorbringen wird.

21 Dienstleistungsunternehmen «entlasten» ihre Gäste, d.h. führen einen Prozess für ihre Gäste aus.

22 Dienstleistungsunternehmen «befähigen» ihre Gäste, etwas selbstständig auszuführen.

#### 4.2.4 Zunahme der Neigung nach Zusammenarbeit

**Die Veränderungsbereitschaft und Neigung/ Bereitschaft zur Zusammenarbeit hat zugenommen. Dies eröffnet Opportunitäten für Reformen.**

Viele Unternehmen und Organisationen haben durch den Umgang mit **gleichzeitig dringenden und wichtigen Herausforderungen** an **Flexibilität**<sup>23</sup> und teilweise auch **Agilität**<sup>24</sup> gewonnen. Dies zeigt sich heute in einer in vielen Fällen bewiesenen Reaktion mit dem Leistungsangebot an die sich laufend veränderten Regulierungen und Nachfragebedürfnisse (Zunahme von «Take-Away» oder auch «Food Deliveries», «Workation»-Angebote, Umsetzung und Handhabung Zertifikatspflicht etc.) gestiegenen Veränderungsbereitschaft und der damit verbundenen Bereitschaft, Probleme anzugehen. Hierbei ist generell auch die Bereitschaft gestiegen, Kooperationen mit anderen Partnern anzugehen. Diese mindestens **temporäre Aufweichung der vorherrschenden Geschäftslogiken** und den hieraus abgeleiteten Einstellungen und Verhalten ist zu nutzen, um verschiedene Reformen zu Verbesserungen in allen drei Nachhaltigkeitsdomänen, aber insbesondere in der wirtschaftlichen, in die Wege zu leiten.

#### 4.2.5 Durchdringung digitalisierter Prozesse

**Der Digitalisierung wurde durch die Pandemie nachhaltig Schub verliehen.**

Die Pandemie hat katalytisch auf die Digitalisierung gewirkt. Nach zwei Jahren Pandemie kann insbesondere positiv festgehalten werden, dass die **Relevanz von innovativer Digitalisierung in der Tourismusbranche** erkannt worden ist und die **Unternehmen weiter gelernt haben, mit der Digitalisierung umzugehen**. Dies zeigt sich bspw. an den zahlreichen neuen digitalen Formen der Zusammenarbeit. Es zeigt sich aber auch daran, wie mit verschiedenen digitalen Hilfsmitteln entweder Prozesse aufgebrochen und angepasst oder komplett neue Prozesse, oft in einer **produktiveren Version**, aufgesetzt wurden. Beispiele sind Buchungs-, Bestell- und Zahlungsprozesse, Wachstum im Bereich Take-Away. Viele haben es hierbei auch geschafft, ihren Fixkostenanteil zu senken. Wichtig dürfte auch in Zukunft eine Unterstützung der KMU's in der Selektion und Anwendung weiterer prozesserleichternder digitaler Systemen sein.

#### 4.2.6 Pandemie bedingte Investitionslücken

**Die Investitionsfähigkeit vieler Unternehmen ist ungenügend.**

Bei vielen Unternehmen besteht eine Investitionslücke von mindestens 1-2 Jahren, wobei COVID-Kredite die Situation nicht vereinfacht haben; diese haben zwar die Liquidität gesichert, dafür aber die **Bilanzstrukturen verschlechtert**. Aufgrund fehlender Amortisationen verschlechtern sich oft die **Finanzierungsbedingungen**, und die Zurückhaltung hinsichtlich des Unterhalts und des Ersatzes schafft oder verschärft den **Investitionsstau**; die Zahl der **Zombie-Unternehmungen**<sup>25</sup> ist aufgrund der Natur der staatlichen Hilfen (Kredite) wahrscheinlich gewachsen. Es steht die Frage im Raum, woher unter diesen Bedingungen (vgl. auch das oben erwähnte Inflationsszenario) die Finanzierungen kommen, um nicht nur unbedingt notwendige Investitionen zu ermöglichen? Diesbezüglich werden **innovative Lösungen (alternative Finanzierungen)** und allenfalls öffentliche Anreize gefragt sein. Eine wichtige Grundlage hierfür

---

<sup>23</sup> Fähigkeit zu reaktivem Handeln; gemäss Duden «Biegsamkeit, Elastizität, anpassungsfähiges Verhalten».

<sup>24</sup> Fähigkeit zu proaktivem antizipativem Handeln; gemäss Duden «Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit».

<sup>25</sup> Zombie-Unternehmungen sind Unternehmungen, deren Ertragskraft unter normalen Bedingungen nicht ausreicht, Kapitalkosten und -dienst zu tragen bzw. zu leisten. Sie «lebten» in den vergangenen Jahren nur deshalb, da eben diese Kapitalkosten und -dienste aufgrund der tiefen Zinsen ungewöhnlich gering waren.

werden auf **nachhaltige Ertragskraft und Rentabilität ausgerichtete und getrimmte Geschäftsmodelle** sein.<sup>26</sup>

#### 4.2.7 Fach- und Arbeitskräftemangel

##### **Der Fach- und Arbeitskräftemangel wird zunehmend virulent.**

Viele insbesondere *gute* Mitarbeitende haben vor dem Hintergrund der vergleichsweise fordernden Arbeitsbedingungen, gepaart mit im Branchenvergleich tieferen Salären und neu auch Unsicherheiten über den Arbeitsplatz, während der Pandemie den touristischen und gastgewerblichen Branchen den Rücken zugekehrt.<sup>27</sup> Damit einher ging auch ein weiterer «**Brain Drain**». Diese Entwicklung ist ein **Symptom einer grösseren Entwicklung**, der so genannten «**Grand Resignation**». Diese bezeichnet im angelsächsischen Raum die allumfassenden **individuellen Evaluationen eigener Work-Life Gleichgewichte** mit der Konsequenz eines Stellenwechsels oder kompletten Rückzug aus dem Arbeitsleben. Diese Prozesse haben – vor allem aus demographischen Gründen – schon vor der Pandemie begonnen<sup>28</sup>. In Zeiten eines generellen Stellen-Überhangs sind Arbeitsplätze mit den zuvor beschriebenen Eigenschaften vergleichsweise unattraktiv und deswegen klar weniger gefragt. Dies zeigt sich im Vorlauf auch am **zurückgehenden Interesse an touristischen und gastgewerblichen Ausbildungen**; umgekehrt haben Umschulungen die Mitarbeiter aus diesen Branchen herausgezogen.

Der für die Betriebe resultierende **Personalmangel** stellt eine grosse Herausforderung dar, wobei **nicht nur Fachkräfte, sondern generell Arbeitskräfte inkl. Hilfskräfte** knapp sind. **Kurzfristig** wird es schwierig, adäquate Kapazitäten zu schaffen. **Mittel- und langfristig** werden **neue und für das Image positive Arbeitsbedingungen notwendig sein**, so etwa flexiblere Arbeitszeitmodelle, angepasste Führungsstile und -methoden, materielle und immaterielle Zusatzleistungen, usw. Mitarbeiterrekrutierung wird zu einer zentralen Aufgabe, wobei hier auch die Organisationen und Behörden in touristischen Regionen unterstützen können (bspw. mit Wohnraum). Doch auch die Politik ist gefragt, in Bezug auf **Arbeitsmarktregulierungen** und der Möglichkeiten, **Personal aus Drittstaaten** anstellen zu können. Das Problem Personalmangel ist nämlich nicht nur ein Schweizerisches und touristisches/ gastgewerbliches, sondern ein europäisches bis hin zu internationales und branchenübergreifendes Problem; viele Länder lösen dieses Problem mit erleichterter Immigration. Dies kann und darf jedoch für ein dicht besiedeltes Hochlohnland nicht die alleinige Lösung sein. Es geht darum, durch Produktivitätssteigerungen (insb. auch Robotik und kundeneinbeziehendes «Redesign» von Serviceketten) die Zahl der benötigten Arbeitskräfte zu reduzieren und das Potential für bessere Arbeit und Löhne zu schaffen.

Die Virulenz des Themas wird in naher Zukunft aufgrund der **demographischen** Entwicklung (Pensionierung der «Boomers») in der Tendenz eher noch zu- als abnehmen. Entweder hält man Leute länger im Arbeitsleben oder der Verlust an Mitarbeitern muss durch Produktivitätsgewinne aufgefangen werden; pensionierte Personen bleiben bekanntlich für einige Zeit als Nachfrager erhalten.

---

<sup>26</sup> Diesbezüglich müssen auch die richtigen Schlüsse gezogen werden. Wir haben heute vor dem Hintergrund der Erfahrungen während der Pandemie bspw. das Gefühl, je peripherer der Betrieb, desto gefragter sind diese; das ist allerdings fraglich, denn die räumliche Nähe bietet den Gästen eine bessere Verknüpfung der Angebote entlang ihrer Erlebnisse. Gleichzeitig erleichtert die räumliche Nähe die Kommunikation und die Zusammenarbeit unter den Anbietern.

<sup>27</sup> Bspw. hat auch ein Viertel des Personals in Reisebüros im Laufe der Pandemie die Stelle aufgegeben.

<sup>28</sup> <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

#### 4.2.8 Portfolio-Ansatz im Destinationsmarketing

##### Elemente des Portfolioansatzes halten Einzug im Destinationsmarketing.

Die Verwerfungen der Pandemie haben dazu geführt, dass sich verschiedene Destinationen bewusst geworden sind, dass ihr **Märkte Mix und damit auch der zeitliche Anfall der Nachfrage** oft zufällig ist sie mitunter nun Opfer von **Klumpenrisiken** geworden sind<sup>29</sup>. Festgefahrene Ströme von Besuchern wurden während der Pandemie gestoppt (z.B. Gruppen von Interkontinentaltouristen) oder verzweigt (z.B. kulturelle Veranstaltungen in alternativen Räumen und im Freien) und neue Besucherströme sind entstanden (z.B. Camping ausserhalb der bekannten Angebote und Zonen). Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen ist davon auszugehen, dass Destinationen zukünftig ihr **Marktportfolio** sowie die zeitliche Verteilung und Art der Besucherströme so weit wie möglich **aktiver zu managen** versuchen werden und nicht nur mehr in Form von Statistiken wahrnehmen wollen. Da generell über die Pandemie eine höhere Sensibilität für «Dichte» entstanden ist, könnte dies insbesondere in **potenziell von «Overtourism» betroffenen Destinationen** bedeutsam werden: Fällt man/ darf man in alte Muster zurückfallen oder wird man verstärkt ein **Besuchermanagement** einführen? Damit verbunden ist ein besserer und **systematischer Einbezug von für solche Entscheide relevanten Daten (actionable data)**<sup>30</sup> sowie eine Nutzung von **aktiven Marketing- und Steuerungsmassnahmen**; statistischer Opportunismus und Bauchgefühl reichen heute nicht mehr aus, um gut informiert zu entscheiden und präzise zu handeln.

#### 4.2.9 Bedeutungsgewinn Binnentourismus

##### Der Schweizer Markt ist speziell für den ländlichen Raum ein grosser Fels in der Brandung.

Der Binnenmarkt hat sich über die gesamte Pandemie als Fels in der Brandung erwiesen, nicht zuletzt auch, weil in der Schweiz im Vergleich zum Ausland **gute, stabile Rahmenbedingungen** und auch bezüglich Massnahmen eine liberale, auf Selbstverantwortung bauende Grundhaltung herrschten. Positiv und hoffentlich nachhaltig war bzw. ist, dass die Gäste aus dem Heimmarkt realisiert haben, dass es auch **sehr attraktive Angebote in der Schweiz** gibt. Der **Schneesport in der Schweiz** zum Beispiel wird seit der Pandemie vergleichsweise positiver wahrgenommen und die Nachfrage ist bei mehr oder weniger allen Personengruppen<sup>31</sup> gestiegen. Auch der **Wert des persönlichen Kontakts** erscheint vergleichsweise höher als vor der Pandemie.

Dieser Schwung ist nach Möglichkeit in die postpandemische Zeit mitzunehmen, zumal eine **grössere Nachfrage des Heimatmarktes** auch einen **positiven Effekt auf die ökologische Nachhaltigkeit des Tourismus** hat. Vor diesem Hintergrund ist die sich verzögernde Erholung der Ferngäste (vor allem aus dem asiatischen Raum) zugegebenermassen eine Gefahr. Sie kann aber auch eine Chance sein, wenn diese fehlenden Gäste substituiert werden können durch andere, näher liegende Gästesegmente.

Das derzeit beobachtbare Kundenverhalten darf nicht einfach in die Zukunft extrapoliert werden. Generell ist festzuhalten, dass unklar ist, was vom derzeitigen Gästeverhalten in die Zukunft extrapolierbar ist.

---

<sup>29</sup> Klumpenrisiko kann auch eine starke Ausrichtung auf CH-Gäste bedeuten. Bei Destinationen, die bereits vor der Pandemie stark auf CH-Gäste gesetzt haben, ist ein fehlender Diversifikationswille spürbar.

<sup>30</sup> Erste Schritte für eine dezentrale aber im Zugang zentrale *Nationale Dateninfrastruktur Tourismus* sind im Rahmen des Innosuisse Flagship «Resilient Tourism» derzeit in Arbeit.

<sup>31</sup> Vgl. z.B. Zahl der Skilager.

**Gegen eine Fortsetzung des Verhaltens der letzten zwei Jahre** sprechen folgende Argumente:

- Das beobachtete Verhalten war vor allem die Folge umfangreicher regulatorischer und selbstauferlegter Zwänge und Einschränkungen;
- Der Nachholbedarf zu internationalen Reisen wird nun gross sein; entsprechende Budgets sind aufgrund zurückgehaltener Ausgaben noch vorhanden;<sup>32</sup>
- Andere Zielländer legen enorme Mittel frei, um verlorene Marktanteile zurückzuerobern.<sup>33</sup>

**Für eine wenigstens teilweise Fortsetzung des Verhaltens der letzten zwei Jahre** sprechen folgende Argumente:

- Covid-19 wird bleiben bzw. wiederkommen, d.h. Reisen ins Ausland oder in mehrere Länder (Fernreisen, Weltreisen) werden noch länger durch unterschiedliche (länder-spezifische) Regulierungen geprägt sein. Infolgedessen wird Reisen nicht mehr so unbeschwert und einfach möglich sein.
- Wenigstens bei Teilen der Bevölkerung hat sich das Verhalten möglicherweise nachhaltig verändert, nicht zuletzt aufgrund jetzt neuer und angepasster Werte, Gewohnheiten sowie vor dem Hintergrund eigener Nachhaltigkeitsüberlegungen.
- Destinationen versuchen im Zuge einer aktiveren Bewirtschaftung ihres Marktportfolios gezielt höhere Anteile an Schweizer Gästen zu haben, wobei vor allem Leistungsträger versuchen, die Schweizer Gäste, die ihr Angebot kennengelernt oder wiederentdeckt haben, aktiv zu gewinnen und zu behalten.

#### 4.2.10 Veränderungen im Gästeverhalten

##### **Digitalisierung ermöglicht ortsunabhängige Prozesse.**

Vor dem Hintergrund der Verwesentlichung des eigenen Verhaltens (vgl. Kap. 4.2.3), der in der Pandemie gemachten Erfahrungen sowie der durch die Digitalisierung ermöglichten Enträumlichung verschiedener Prozesse kann eine Reihe möglicher Verhaltensänderungen antizipiert werden:

- Kurzfristigkeit der Reiseentscheidungen und damit verbundenes opportunistisches Verhalten<sup>34</sup>;
- Nachfrage nach hochwertigen Angeboten und hohe Zahlungsbereitschaft (vgl. Kap. 4.2.3);
- Zunehmende Konvergenz von Räumen und Aktivitäten (vgl. Bleisure, Workation, usw.);
- Wintersport und Bike als saisonale Nachfragetreiber;
- Gesteigerte Nachfrage nach hochwertigen Produkten/ hohe Zahlungsbereitschaft vor dem Hintergrund der Verwesentlichung;

---

<sup>32</sup> Es gibt allerdings ein nicht unerhebliches Potenzial, dass die hohen Energiekosten Teile dieser Budgetüberschüsse privater Haushalte binden oder gar die Reisebudgets einschränken.

<sup>33</sup> Dies unter der (irrigen) Annahme, dass sich Reisen wie Konsumgüter verkaufen (lassen). Diese Annahme setzt die Kausalität voraus, dass diese Zielländer mehr Budget für «Marketing» ausgeben. Diese werden aber vor allem deshalb mehr Gäste anlocken, weil einfach die Verfügbarkeit für Reisen in diese Länder (inkl. Kapazitäten und Preise) wieder vorhanden sein werden.

<sup>34</sup> Dies wird im Wesentlichen auch davon abhängen, zu welchen Preisen Anbieter ein solches Verhalten zulassen (bspw. Differenz zwischen flexiblen und inflexiblen Raten).

- Mögliche Verlängerung der Aufenthaltsdauer vor dem Hintergrund der Verwesentlichung, der Konvergenz von Raumnutzungen mit Aktivitäten sowie Nachhaltigkeit (CO2-Abdruck durch Mobilität).

### 4.3 Langfristige Auswirkungen auf den Strukturwandel

Verschiedene der oben beschriebenen Entwicklungen könnten den Strukturwandel langfristig beeinflussen; in welcher Art und in welchem Ausmass lässt sich aufgrund der bestehenden Unsicherheiten in Bezug auf diese Entwicklungen kaum bestimmen. Es gibt jedoch seitens der **Produktionsfaktoren** zwei wichtige Treiber, welche nun zunehmend knapp, damit teurer und ultimativ produktiver alloziert werden (müssen):

- Arbeit (Fach- und Arbeitskräftemangel; vgl. Kap. 4.2.7 und Kap. 7);
- Kapital (durch die inflationsgetriebenen höheren Zinsen; vgl. Kap. 0).

Während der **Fach- und Arbeitskräftemangel** bereits jetzt deutliche **einzelbetriebliche operationelle Auswirkungen** zeigt,<sup>35</sup> wird die potenzielle preis- und risikogetriebene **Verteuerung von Finanzierungen** vor dem Hintergrund der pandemiebedingten Investitionslücken den nachhaltigen **Erhalt der Anlagen**<sup>36</sup> gefährden und **zukünftige Neuinvestitionen** auf den Prüfstand stellen.

Die strukturell mögliche Antwort auf die Knappheit des Produktionsfaktors Arbeit könnte aus folgenden Elementen bestehen:

- Schaffen von Skalen und Verbundvorteilen in den «Operations» mittels spezifischer Kooperationsverträge; diese können unterschiedlich strukturiert werden, so bspw. nach spezifischem Prozess oder betrieblich, räumlich, saisonal komplementär, etc.);
- Outsourcing einzelner wettbewerblich nicht relevanter Prozesse<sup>37</sup> in spezialisierte Skalenvorteile nutzende Dienstleistungsanbieter, mit dem Markt als koordinierende Institution;<sup>38</sup>
- Mischformen.

Und in Bezug auf den Produktionsfaktor Kapital:

- Schaffen von Skalen- und Verbundvorteile in der Finanzierung durch vermehrt betriebsübergreifende hierarchische Governance-Modelle (bspw. Destinationsholdings).<sup>39</sup>

Unter der Annahme, dass Ressourcenknappheit auch jetzt zu einer **Angebotskonsolidierung** führen wird, stellt sich lediglich die Frage, ob diese Konsolidierung und damit die Schaffung von Grössen- und Verbundvorteilen **hierarchisch**<sup>40</sup> erfolgt oder – und dank der Möglichkeiten der Digitalisierung, welche auch virtuelle Verbünde und Grössenvorteile schaffen kann – vermehrt

---

<sup>35</sup> Bspw. in Form von Anpassungen beim Dienstleistungsdesigns, verkürzten Öffnungszeiten, usw.

<sup>36</sup> Mittels Ersatzinvestitionen

<sup>37</sup> Wettbewerblich relevante Kernprozesse (Markt, Ressourcen, Knowhow) würden dagegen nicht ausgelagert.

<sup>38</sup> Beispielsweise hat sich weltweit rund um die Bewirtschaftung der von AirBnB vertriebenen Keys eine Vielfalt von Dienstleistungsunternehmen entwickelt, welche den Eigentümern mehr oder weniger sämtliche Arbeitsprozesse abnehmen. Oder: Es gibt zunehmend Hotels, welche zur Sicherstellung ihres F&B Angebot externe Caterer, welche wiederum von eigenen spezifischen Grössenvorteilen profitieren, nutzen.

<sup>39</sup> Solche Lösungen wurden schon in früheren Zeiten diskutiert (bspw. im Zuge der Zinserhöhungen der 90er Jahre oder nach Einführung strengerer Regulierung hinsichtlich Eigenkapitalunterlegung; vgl. Basel II).

<sup>40</sup> Bspw. Fusionen, strategische Holdings, Kreuzbeteiligungen, usw.

auch in Form von **weniger hierarchisch geprägten Kooperationen** (meist in Form von Verträgen).

#### 4.4 Empirische Überprüfung einiger Thesen

Die empirische Überprüfung einiger der vorigen Thesen – welche in einem konstruktivistischen Format entstanden sind – ergibt bei den Befragten grossmehrheitlich Zustimmung (vgl. Tabelle 6). In Bezug auf die Entwicklung in den nächsten 5 Jahren wird davon ausgegangen, dass sich folgende **Entwicklungen in der Tendenz noch verstärken** (in abnehmender Reihenfolge):

Quelle: *Eigene Darstellung auf Basis Primärdatenanalyse*

- Nachfrage nach nachhaltigen Leistungen;
- Veränderungsbereitschaft der touristischen Akteure;
- Nachfrage nach hochwertigen und entsprechend bepreisten Leistungen;
- Potenziale für neue Angebote.

Der Grad der aus der Pandemie hervorgerufenen stärkeren Zusammenarbeit wird etwa gleichbleiben, wogegen folgende Entwicklungen in der **Tendenz eher wieder etwas verpuffen**:

- Tourismusbewusstsein in Politik und Bevölkerung;
- Kurzfristigkeit der Reiseentscheidungen.

**Tabelle 6: Empirische Überprüfung Thesen zu den Auswirkungen von SARS-CoV-2**

These/ Aussage	Anteil Zustimmung bzgl. ...	
	...gegenwärtiger Situation <sup>1</sup>	...zukünftiger Situation <sup>2</sup>
Zunahme Tourismusbewusstsein in Politik und Bevölkerung	61%	56%
Zunahme Veränderungsbereitschaft der touristischen Akteure	56%	74%
Verstärkte Zusammenarbeit	64%	66%
Zunahme Nachfrage nach nachhaltigen Leistungen	52%	75%
Zunahme Nachfrage nach hochwertigen & bepreisten Leistungen	53%	60%
Potenziale für neue Produkte und Angebote	59%	64%
Kurzfristige Reiseentscheidungen	89%	77%

<sup>1</sup> «Treffen die folgenden Aussagen zur Entwicklung Ihrer Destination zu?»

<sup>2</sup> «Wie beurteilen Sie folgende Thesen zur Zukunft Ihrer Destination in den nächsten 5 Jahren?»

## 4.5 Schlussfolgerungen

Die gegenwärtigen Entwicklungen zeigen derzeit ansatzweise auf, dass die **Pandemie-induzierten Veränderungen wohl nur von kurzer Dauer waren** und die **touristische Nachfrageentwicklung** auf den **ursprünglichen Entwicklungspfad** zurückfindet. Verschiebungen innerhalb der Nachfrage in Richtung **Konvergenz von Arbeit und Freizeit** (bspw. remote work) oder **höherer Anteile nachhaltiger Tourismusformen mit werthaltigen Angeboten** sind als Potenziale zu antizipieren, aber derzeit noch nicht wirklich gesichert. Hierzu braucht es auch eine adäquate Zahlungsbereitschaft seitens der Gäste.

Gleiches gilt für die **Angebotsseite**, wo sich der bereits vor der Pandemie laufende **Strukturwandel fortsetzt**, beschleunigt durch die **Digitalisierung** und der hierzu notwendigen aber nicht überall vorhandenen Kompetenzen, sowie **höheren Kosten der Ressourcen Arbeit** (v.a. demographisch getrieben) und **Kapital** (inflationsbedingte höhere Zinsen). Diese Situation zwingt alle Anbieter zu **Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen im Ressourceneinsatz**, wobei diese Herausforderung wo möglich auch gemeinsam angegangen werden kann und sollte. **Für die Tourismusdestination und ihre Akteure ergibt sich hieraus auch eine gemeinsame und verstärkte strategische Fokussierung auf die Aufgabe, das Angebotssystem aufrechtzuerhalten.**

Im Sinne eines «Big Picture» kann vermutet werden, dass sich die bereits durch den Frankenschock 2015 angestossenen **Bemühungen zu einer höheren Produktivität** – letztlich im Rahmen einer inneren Abwertung – jetzt durch die Ressourcenknappheit und -verteuerung weiter vorangetrieben werden und sich damit die **Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus** insgesamt weiter verbessern dürfte. Die Pandemie hatte auf diese Entwicklung nur eine beschränkte Wirkung.

## 5 Globale Trends (post-pandemisch)

### 5.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel gehen wir folgenden inhaltsleitenden Fragestellung nach: «Gibt es post-pandemische globale Trends (angebots- und nachfrageseitig), von denen der Inbound Tourismus in der Schweiz profitieren könnte?»

Der weltweite Tourismus ist eine der Branchen, die am stärksten von COVID-19 betroffen sind. Rund um den Globus sind die Einreise- und Inlandsreisen erheblich zurückgegangen. Hotels, Unterhaltungsindustrie, Kreuzfahrtgesellschaften und andere verwandte Sektoren mussten einen massiven Einbruch ihrer Belegungszahlen hinnehmen. Die langfristigen Auswirkungen dieser Krise sind noch unklar. Die globalen post-pandemischen Trends im Tourismus werden nachfolgend illustriert (Assaf, Kock & Tsionas, 2022) und zuvor in Tabelle 7 zusammengefasst.

**Tabelle 7: Globale Post-Pandemische Trends**

<b>Trend</b>	<b>Nachfrage- und Angebotstrend</b>
Allgemeine Entwicklung	Nationale und internationale Reisende Urlaubs- und Geschäftsreisen
Transport und Verkehr	Luftfahrt (Kap. 5.2.2.2) Bahn (Kap. 5.2.2.3)
Kundenverhalten und -bedürfnisse	Individualisierung (Kap. 5.2.3.1) Erholung und Rückzug (Kap. 5.2.3.1) Authentizität (Kap. 5.2.3.3) Gesundheit (Kap. 5.2.3.4)
Digitalisierung	Shared Economy (Kap. 5.2.4.1) Soziale Medien (Kap. 5.2.4.2) Smart Tourism (Kap. 5.2.4.3)
Demografische Entwicklung	Wohlstandswachstum (Kap. 5.2.5.1) Alterung der Bevölkerung (Kap. 5.2.5.2)
Sicherheit	Planungssicherheit (Kap. 5.2.6.1) Persönliche Sicherheit (Kap. 5.2.6.2) Nationale Sicherheit (Kap. 5.2.6.3) Internationale Sicherheit (Kap. 5.2.6.4)
Knappe natürliche Ressourcen / Klimawandel	Direkte Effekte und indirekte Effekte

Quelle: *Eigene Darstellung*

## 5.2 Allgemeine Entwicklung

In den vergangenen zwei Jahren wurden nur wenige Wirtschaftssektoren von den Auswirkungen der Pandemie verschont. Der Nachfragerückgang war jedoch im Tourismussektor besonders gravierend. Die Zahl der internationalen Touristenankünfte lag um mehr als eine Milliarde unter dem Niveau vor der Pandemie und damit auf dem Stand von Ende 1980.

Mit wenigen krisenbedingten Ausnahmen, der SARS-Epidemie 2003 und der globalen Finanzkrise von 2009, zeigte der globale Tourismus vor der Pandemie jahrzehntelang ein fast ununterbrochenes Wachstum (WEF, 2022.1).

### **Der drastische Nachfrageeinbruch ist temporär. Eine Erholung des nationalen und internationalen Tourismus zeichnet sich ab.**

Der inländische Tourismus erholt sich am schnellsten von der Pandemie. Dies insbesondere aufgrund der wahrgenommenen Sicherheit und geringeren pandemiebedingten Restriktionen wie Impf- und Quarantänepflichten im Vergleich mit internationalen Reisen. Insbesondere Länder mit einem starken inländischen Tourismus wie die USA<sup>41</sup>, China und Indien profitieren davon (The Economist, 2021).

Der internationale Tourismus erholte sich ebenfalls, wobei Europa 2022 den Aufschwung anführt. Die UNWTO prognostiziert, dass 2022 die internationalen Ankünfte 55 % bis 70 % des Niveaus von 2019 erreichen werden (UNWTO, 2022).<sup>42</sup> Die Erwartung ist, dass sich die Zahl der Reisenden und Touristen langfristig vollkommen erholt und weiterwächst.

Eine Herausforderung ist nun auf der Angebotsseite der rasch ansteigenden Nachfrage gerecht zu werden. Eine effiziente Massnahme der Kostenreduzierung in der Pandemie war oftmals die Entlassung von Mitarbeitenden. Diese Stellen müssen nun wiederbesetzt werden.

### **Urlaubsreisen führen den Aufschwung an, während Geschäftsreisen sich langsamer erholen.**

Das Gros der Reisenden sind Urlaubsreisende mit einem Anteil von 55%. Geschäftsreisen machten 11% aus. Die übrigen Reisenden reisen, um Familie und Freunde zu besuchen. Eine Minderheit reist zudem aus religiösen Gründen, oder um sich medizinisch behandeln zu lassen.

Die Nachfrage nach Urlaubsreisen wird primär getrieben durch die wachsende Mittelklasse im asiatischen Raum (vgl. hierzu auch Kap. 5.6.1). Diese Reisenden bevorzugen jedoch Urlaub im eigenen Land oder in der Region zu verbringen, was auch einem globalen Trend entspricht. Langfristig dürfte dies dazu führen, dass Asien bzw. Südostasien Europa und insbesondere die Mittelmeerregion bei der Zahl der Urlaubsreisenden ablöst und der Entwicklung der vergangenen Jahre entspricht.

Geschäftsreisen sind vom pandemiebedingten Nachfragerückgang nicht ausgenommen. Anders als beim Urlaubstourismus herrscht kein Konsens darüber, inwiefern sich die Zahl der Geschäftsreisenden post-pandemisch erholen wird. Sicher ist jedoch, dass sich die Zahl der Geschäftsreisenden nach früheren Krisen mehr als doppelt so langsam erholten im Vergleich mit den Urlaubsreisenden.

Gründe für die Unsicherheit bezüglich der Erholung der Nachfrage gibt es zwei. Einerseits sind Unternehmen gezwungen Kosten einzusparen, zudem steigt der Druck zur Nachhaltigkeit bzw.

---

<sup>41</sup> In den Vereinigten Staaten hat der Flugverkehr die Marke von zwei Millionen Fluggästen pro Tag erreicht und liegt damit näher am präpandemischen Wert von etwa 2,5 Millionen als am Tiefststand von etwa 90.000 im April 2020. Hotelreservierungen und Mietwagenbuchungen steigen sprunghaft an.

<sup>42</sup> <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-statistics>

dem Erreichen von Klimazielen. Die technologischen Möglichkeiten wie Zoom, Skype und Webex haben sich zudem als gute Substitute für persönliche Meetings erwiesen.

## 5.3 Transport und Verkehr

### 5.3.1 Allgemeine Entwicklung

Vor der Pandemie haben rund 60% der Reisenden das Flugzeug für internationale Reisen benützt. Nur 5% das Schiff und 1% den Zug. Die restlichen 35% der Reisenden, die das Auto für internationale Reisen benützen sind mehrheitlich Europäer, die von den kurzen Distanzen innerhalb Europas Gebrauch machen.

80% der Weltbevölkerung sind noch nie geflogen. Weltweit flogen 2018 nur gerade 4% der Weltbevölkerung auf einem internationalen Flug (The Economist, 2021).

### 5.3.2 Luftfahrt

#### **Die Pandemie wird den Luftverkehr nachhaltig verändern.**

Es ist anzunehmen, dass sich die Nachfrage für den Inland- und Regionalverkehr am schnellsten erholt. Die Nachfrage nach Langstreckenflügen dürfte sich demgegenüber langsamer erholen. Diese Entwicklung bevorteilt die «Low-cost Carrier» gegenüber den «Long-haul Carrier» wie einer Lufthansa oder Swiss.

Während der Pandemie mussten letztere vielfach auf staatliche Unterstützung zurückgreifen. Diese wurde oft in Form von Kredit gewährt, wobei die Rückzahlung in Anbetracht des laufenden Liquiditätsbedarfs und der langsamen Nachfrageerholung in Frage zu stellen ist. Eine Wandlung von Krediten in Eigenkapital ist nicht auszuschliessen, was wiederum bedeutet, dass der Staat Mitspracherecht erhält, bspw. bei der Wahl des Flugzeugtyps beim Kauf von neuen Flugzeugen im Fall der Lufthansa.

Wie oben angeführt, dürfte sich die Zahl der Urlaubsreisenden gegenüber den Geschäftsreisenden schneller erholen. In der kommerziellen Luftfahrt machten die Geschäftsreisenden vor der Pandemie einen Anteil von 25% am gesamten Umsatz und ein Mehrfaches am Gewinn aus. Wenn auch nur ein Fünftel des Volumens nicht zurückkehrt trifft dies die Fluggesellschaften kritisch. Auch in diesem Fall sind die Auswirkungen für die «Long-haul Carrier» drastischer als für die «Low-cost Carrier», da die Geschäftsreisenden durch ihre hohe Zahlungsbereitschaft einen überproportionalen Anteil am Umsatz und damit am Gewinn ausgemacht haben.

Die kommerzielle Luftfahrt wird Monate bis Jahre benötigen, um das Niveau vor der Pandemie zu erreichen. Einige Airlines werden die Folgen der Pandemie nicht überstehen oder unter staatliche Kontrolle kommen. Die oben erläuterte Entwicklung dürfte «Low-cost Carrier» einen entscheidenden Vorteil verschaffen (The Economist, 2021).

### 5.3.3 Bahn

**Bedingt durch den gesellschaftlichen und politischen Druck zur Erreichung von Klima und Nachhaltigkeitszielen dürfte die Bedeutung der Bahn an Bedeutung gewinnen.**

Um insbesondere gegenüber der Luftfahrt auf Kurzstrecken konkurrenzfähig sein zu können, werden jedoch hohe Investitionen in die Erneuerung und den Bau der entsprechenden Infrastruktur notwendig sein. Ein Ausbau der Infrastruktur insbesondere von Hochgeschwindigkeitsverbindungen wird in Europa jedoch durch die dichte Besiedlung und Regulierung erschwert.

## 5.4 Kundenverhalten

**Um Die Grenze zwischen Urlaubs- und Geschäftsreisen, sowie dem Reisen, um Familie und Freunde zu besuchen verschwindet. Die Pandemie hat vielfach gezeigt, dass die Arbeit auch von zuhause oder eben aus einem völlig anderen Land erledigt werden kann. Dies führt zu neuen Formen des Reisens wie «Multi-purpose» oder «Blended travel». Das Verschwimmen der Grenzen und insbesondere die Möglichkeit «remote» zu Arbeiten führt zu längeren Reisen und Aufenthaltszeiten.**

Nicht nur das Bedürfnis zu reisen hat sich während der Pandemie aufgestaut. Insbesondere Haushalte, die ihr Einkommen im Dienstleistungssektor erzielen, hatten durch die Pandemie kaum finanzielle Einbussen und konnten bzw. mussten aufgrund der eingeschränkten Ausgabemöglichkeiten sparen. Dies wirkt sich positiv aus, indem die Personen nun über mehr finanzielle Mittel verfügen und entsprechend mehr ausgeben (WEF, 2022.2).

Durch die sich ständig verändernde epidemische Lage und den damit verbundenen Auflagen und Restriktionen hat die Kurzfristigkeit von Buchungen und Absagen stark zugenommen. Die Buchungsfrist wird im Vergleich mit vor der Pandemie weiter ab- und «Last-minute»-Buchungen zunehmen. Dies wird zudem durch den Trend gefördert, dass Reisende häufiger mit dem Auto unterwegs sind. Gegenüber Flugreisenden die ihre Flüge und damit verbunden die Unterkünfte frühzeitig buchen, um Kosten zu sparen, lassen sich beim Reisen mit dem Auto durch frühzeitiges Buchen keine Kosten sparen. Die durchschnittliche Zeit vor der Buchung dürfte damit von 20 auf 13 Tage sinken. Dies bedingt mehr Flexibilität von Seiten der Anbieter, bei gleichzeitig steigender Planungsunsicherheit.

Personen buchen ihre Reisen vermehrt direkt, ein Trend, welcher auch im asiatischen Raum beobachtet werden kann. Dies auch als Folge der Digitalisierung und der zunehmenden Bedeutung von Plattformen. Insbesondere in ländlichen Regionen (vgl. Kap. 5.4.3) ist damit die Notwendigkeit verbunden, Zahlungs-, Buchungs- und andere bislang noch analoge Systeme zu digitalisieren. Ein Trend, welcher während der Pandemie beobachtet werden konnte und der andauert, ist beispielsweise, dass heute vielerorts auch in Hofläden mit Twint bezahlt werden kann. Der lokalen Bevölkerung kann mit gezielten Massnahmen die Nutzung von Plattformen nähergebracht werden, um eigene Angebote wie Unterkunft, Verpflegung oder Aktivitäten anzubieten (WEF, 2022.2).

### 5.4.1 Individualisierung

#### **Die Individualisierung wird weiter zunehmen.**

Reisende buchen ihre Reisen vermehrt selbst und nutzen dabei die Angebote der «Shared Economy» (vgl. 5.2.4.1), um sich ihr individuelles Reiseerlebnis aus einzelnen Modulen selbst zusammenzustellen.

Auf Anbieterseite sollten Anbieter von Tourismus- und Hospitality-Dienstleistungen die Kunden entsprechend in den Wertschöpfungsprozess einbeziehen, um personalisierte Erlebnisse zu bieten (Lei et al., 2019). Eine Möglichkeit zur Individualisierung liegt insbesondere in den Potenzialen rund um die touristische Co-Kreation (vgl. 5.4.3 aber auch Kap. 2.2.2.1) (Mohammadi, Yazdani, Pour, & Soltani, 2020).

### 5.4.2 Erholung und Rückzug

#### **Es ist zu erwarten, dass Touristen übermässig beliebte Reiseziele meiden, weniger bekannte Reiseziele wählen und regionale Reisen zu bevorzugen.**

Einsame Reiseerfahrungen wie Camping in abgelegenen Gebieten und Reisen (Bhalla et al., 2021), bei denen die Erfahrung des Rückzugs im Mittelpunkt steht, werden nach der Pandemie wahrscheinlich weiter an Beliebtheit gewinnen (Wang et al., 2021). Solo-Reisen, die nicht durch zwischenmenschliche Entscheidungen eingeschränkt werden und durch einsame Erfahrungen motiviert sind, sind ebenfalls auf dem Vormarsch (Shin et al, 2022; Laesser, Beritelli, & Bieger, 2009).

In der Schweiz zeichnet sich jedoch bereits jetzt ab, dass der Anteil inländischer Touristen weiterhin höher als vor der Pandemie ist, der Anteil der international Reisenden jedoch wieder stark zunimmt (Hotelleriesuisse, 2022). Insofern ist noch nicht absehbar, ob sich die oben genannten Trends längerfristig etablieren werden.

### 5.4.3 Authentizität

#### **Das Bedürfnis nach Authentizität hat zugenommen.**

Ländlicher Tourismus oder auch «Community-based»-Tourismus bezieht sich auf eine Reihe von touristischen Aktivitäten, die in ländlichen Gebieten stattfinden und den Konsum von ländlichen Erfahrungen, Kulturen, Landschaften und Artefakten beinhalten, die auf Bauernhöfen oder in ländlichen Gemeinden stattfinden. Der ländliche Tourismus bietet typischerweise Erfahrungen, die eine willkommene Abwechslung zum Stress des städtischen Alltags sind (Ye, Wie, Wen, Ying, & Tan, 2021). Diese Form des Tourismus ist stark am Wachsen und wird international gefördert. Im Vordergrund steht dabei die Idee die lokale Bevölkerung miteinzubeziehen und diese zu befähigen, um sie am Tourismus profitieren zu lassen.

Diese Form des Tourismus bietet den Touristen authentische Erfahrungen. Es erfüllt das Bedürfnis etwas Neues und Einzigartiges in einer Gemeinschaft zu erleben, abseits von überfüllten touristischen Orten, was den oben genannten Trends nach Erholung und Rückzug entspricht. Die Gemeinschaft profitiert davon sowohl finanziell wie auch durch eine Stärkung ihres kulturellen Erbes, unter der Voraussetzung, dass die Aktivitäten entsprechen gestaltet sind.

Wachstum zeigt auch der «kreative» Tourismus. Die Touristen nehmen dabei an einer Aktivität teil wie bspw. einem Koch- oder Tanzkurs.

Das Bedürfnis nach Authentizität wird auch von Plattformen wie Airbnb oder auch kleinere Unternehmen wie dem Schweizer Unternehmen «LocalBini», durch die Vernetzung von Touristen

und den lokalen Bewohnern aktiv bewirtschaftet (vgl. Kap. 5.5.1). Dabei stehen authentische Erlebnisse dank lokalen Guides im Vordergrund.

Diese Form eines solchen Erlebnisses sorgt zudem für das grösste Kundenengagement bzw. die grösste Zahl an Posts auf Social Media, was wiederum Aufmerksamkeit generiert (vgl. Kap. 5.5.2) (WEF, 2022.2).

#### 5.4.4 Gesundheit

##### **Die Bedeutung von psychischer und physischer Gesundheit hat durch die Pandemie an Bedeutung gewonnen.**

Angesichts des gesteigerten Bedürfnisses für körperliche und mentale Gesundheit wird der Wunsch, mehr Zeit und Geld für Selbstfürsorge, Wellness und Stressabbau auszugeben, wahrscheinlich weiterwachsen. Für Reiseanbieter besteht die Möglichkeit, individuellere Wellness-Erlebnisse anzubieten, von spezifischen Angeboten bis hin zu ganzen Rückzugsreisen (WTTC, 2021).

Bereits vor der Pandemie war der Gesundheits- und insbesondere der Wellness-Tourismus eines der am schnellsten wachsenden Marktsegmente weltweit (Kazakov & Oyner, 2020). Es ist davon auszugehen, dass post-pandemisch die Nachfrage nach Gesundheitstourismus mittelfristig weiter steigen wird (WEN et al., 2020). Treiber dafür ist insbesondere die demografische Entwicklung (vgl. Kap. 5.6.2) (Xiem, Guan, He, & Huan, 2021).

### 5.5 Digitalisierung

In den vergangenen Jahrhunderten und Jahrzehnten sind die Kosten für das Reisen massiv gesunken. Insbesondere das Internet hat die Friktionskosten gesenkt und damit das Reisen und den Urlaub günstiger und einfacher zu organisieren gemacht (The Economist, 2021).

#### 5.5.1 Shared Economy

##### **Die Digitalisierung hat zu einem Verschwinden von Grenzen und zu neuen Geschäftsmodellen geführt. Heute ist der Markt charakterisiert von Zweideutigkeit und Plattformen. Der Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen Einzelpersonen und Organisationen auf solchen Märkten und Plattformen, welcher im Zentrum der Sharing Economy steht, wird in Zukunft weiter zunehmen (Belarmino & Koh, 2020).**

Dies erlaubt es den Verbrauchern, zu Produzenten zu werden, indem viele traditionelle Organisationen aus dem Wertschöpfungsprozess reduziert oder eliminiert werden und innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten, die den sich ändernden Lebensstil und Vorlieben der Verbraucher versuchen gerecht zu werden. Die Individualisierung verstärkt die Nachfrage weiter (5.2.3.1). Am meisten verbreitet sind Sharing Plattformen für Unterkunft und Mobilität (Jang, Farajallah, & So, 2021).

- **Unterkunft:** Airbnb, Couchsurfing und andere Sharing Economy basierte Anbieter von Unterkünften werden sich auch künftig einer wachsenden Nachfrage erfreuen. Insbesondere in Städten zeigte sich bereits vor der Pandemie eine Professionalisierung von Anbietern, die mehrere Immobilien kaufen und mieten, um diese auf Plattformen wie Airbnb anzubieten. Diese professionellen Anbieter können als direkte Konkurrenz zur traditionellen Hotellerie betrachtet werden (Marchi & Parekh, 2015). Zudem gibt in Form von steigenden Mietzinsen eine negative Auswirkung auf den Wohnungsmarkt (Ikkala & Lampinen, 2014).

- **Mobilität:** Car- und Bike-Sharing Angebote werden insbesondere in Städten ausgebaut und subventioniert. Die mangelnde Verfügbarkeit und hohen Preise für Mietwagen, aufgrund der abgebauten Kapazitäten in der Pandemie und der sich rasch erholenden Nachfrage, könnte lokalen Car- und Bike-Sharing Angeboten neuen Auftrieb geben.

## 5.5.2 Soziale Medien

### **Die Bedeutung der sozialen Medien als Kommunikationskanal und Entscheidungsgrundlage ist gross und nimmt weiter zu.**

Die sozialen Medien ergänzen das Internet als primäre Quelle für Informationen zu Tourismusdestinationen. Sie haben zudem einen grossen Einfluss auf die Art und Weise, wie Touristen über touristische Erlebnisse entscheiden, diese dann kreieren, organisieren und teilen.

Von Kunden generierter Content bezüglich Erfahrungen, Empfehlungen und Beschwerden wird als vertrauenswürdig und zuverlässig wahrgenommen (De Veirman, Cauberghe & Hudders, 2017; Uzunoğlu & Kip, 2014). Touristen verlassen sich entsprechend eher auf die Meinungen anderer Reisender als auf offizielle Marketingempfehlungen.

Zu den dominierenden Social Media Plattformen zählen Instagram sowie für eine jüngere Generation TikTok mit weltweit über einer Milliarde Usern.

Mit Social Media verbunden ist das Phänomen der Influencer, welche je nach Typologisierung unterschiedliche Charaktereigenschaften aufweisen und in verschiedenen Kontexten als Werbetoschafter fungieren (Gasser, 2022). Das Influencer-Marketing kann dazu beitragen, Stereotypen von Reisezielen zu bekämpfen, Verhaltensänderungen voranzutreiben, Tourismusströme in weniger beliebte Gebiete umzuleiten und so den Übertourismus zu reduzieren (Liet al., 2017). Social Media Influencer haben sich als besonders beliebt bei einem jüngeren Publikum erwiesen<sup>43</sup> (Clegg et al., 2020), und die Pandemie hat die Bedeutung der Influencer noch weiter verstärkt (Taylor, 2020). Hinsichtlich des Beeinflussungspotentials in den Sozialen Medien zeigen sich derzeit noch ein wesentlicher Forschungsbedarf in der generellen Marketingforschung (Hudders & Loug, 2022), als auch im Besonderen in der Tourismusforschung (Pop, Saplacan, Dabija & Alt, 2022).

## 5.5.3 Smart Tourism

### **Die Möglichkeiten der Anwendung und Durchdringung von neuen Technologien nimmt zu.**

Die Pandemie hat der Anwendung von Technologien in der Hotellerie und dem Tourismus einen markanten Schub verliehen.<sup>44</sup> Diese werden genutzt zur Erbringung von Dienstleistungen für Touristen, zur Verbesserung des Tourismuserlebnisses, zur Erhebung von Daten von Touristen und zur Generierung eines Mehrwerts auf der Grundlage dieser Daten.

Dazu gehört der virtuelle Besuch von Museen und virtuellen Ausstellungen. Die Technologie bietet jedoch zusätzliches kreatives Nutzungspotential. 2020 schufen die Färöer-Inseln ein interaktives digitales Erlebnis, um potenziellen Reisenden die Möglichkeit zu geben, die Inseln virtuell zu erleben. Die Touristen interagierten dabei von zuhause in Echtzeit mit einheimischen

<sup>43</sup> In der Schweiz folgen nach Clegg et al. (2020) bereits ca. 60% aller Millennials (Alterskohorte von 13 bis 30 Jahren) Social Media Influencern.

<sup>44</sup> Die sogenannten Smart Tourism Technologien (STT) basieren auf Datenverarbeitung und des Internets der Dinge, einschließlich Cloud-Systemen, Big-Data-Analysen, künstlicher Intelligenz (KI), tragbarer Smartphones, mobiler Geräte, virtueller Realität (VR), erweiterter Realität (AR) und Websites sozialer Netzwerke.

Färingern, die sich ausgestattet mit einer Live-Videokamera auf der Insel bewegten (WTTC, 2021).

Virtuelle Erfahrungen können jedoch den realen Besuch einer Destination nicht ersetzen, «Augmented reality» (AR) und «Virtual reality» (VR) können ein Erlebnis jedoch bereichern (vgl. hierzu auch die ausführlichen Überlegungen in Laesser et al., 2021).

## 5.6 Demografische Entwicklung

### 5.6.1 Wohlstandswachstum

**Das Bedürfnis zu reisen ist ein globales. Vielen Personen blieb das Reisen in der Vergangenheit aufgrund mangelnder finanzieller Möglichkeiten verwehrt. Mit sinkenden Preisen für Verkehr und insbesondere den Luftverkehr, sowie steigendem Wohlstand wird das Reisen für einen wachsenden Anteil der Weltbevölkerung erschwinglich.**

Die Nachfrage nach Urlaubsreisen wird primär getrieben durch die wachsende Mittelklasse im asiatischen Raum insbesondere China aber auch Indien, Malaysia und Indonesien. Ca. 88% der nächsten Milliarde der neu zum Mittelstand gehörenden Bevölkerung kommt aus Asien. Die steigende Nachfrage nach internationalen Reisen wird zukünftig daher aus Asien, aber auch aus Afrika und dem Nahen Osten kommen.

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass Destinationen in diesen Regionen das stärkste Nachfragewachstum von Urlaubsreisenden erzielen wird (WTTC, 2021). Dazu zählen Angola, Brunei, Myanmar, Oman, Mozambique und Vietnam.

### 5.6.2 Alterung der Bevölkerung

**Die Nachfrage nach Angeboten für Personen im Ruhestand wird weiter zunehmen.**

Aufgrund der zunehmenden Zahl älterer Menschen in der modernen Gesellschaft werden Seniorinnen und Senioren in den kommenden Jahrzehnten eines der wichtigsten Segmente für die Tourismusbranche sein. Dies wird mit hoher Wahrscheinlichkeit in den kommenden 30 Jahren der Fall sein (Pestana, Wang, & Parreira, 2020).

## 5.7 Sicherheit

**Langfristig dürften die Faktoren Sicherheit und Gesundheit/Sauberkeit and Bedeutung gewinnen. Dies wird voraussichtlich den Tourismus in vermögenden Ländern gegenüber ärmeren bevorzugen (The Economist, 2021; Assaf, Kock & Tsionas, 2022).**

### 5.7.1 Planungssicherheit

Aufgrund der Pandemie haben viele Staaten ihre Grenzen vorübergehend geschlossen und Restriktionen und Auflagen erlassen. Diese variierten international stark in ihrer Ausgestaltung und waren stetigen Anpassungen aufgrund der dynamischen Entwicklung der Infektionszahlen unterworfen. Diese führte seitens der Reisenden zu grosser Verunsicherung und zusätzlichem Aufwand sowie Kosten.

Die Herausforderung nach der Pandemie ist es, den Menschen versichern zu können, dass das Reisen sicher ist, was dank hohen Impfquoten und der Aufhebung von Reisebeschränkungen insbesondere in Europa bereits mehrheitlich der Fall ist.

## 5.7.2 Persönliche Sicherheit

### **Die Pandemie hat gesellschaftliche Spannungen verstärkt.**

Insbesondere Diskriminierungen auf Grund ethnischer oder religiöser Zugehörigkeit haben zugenommen, als Beispiel dafür können die Gewalttaten gegenüber Personen asiatischer Abstammung in den USA während der Pandemie, aber auch zunehmender Antisemitismus bezeichnet werden.<sup>45, 46</sup> Zu den Reisenden mit einem besonderen Sicherheitsbedürfnis gehören auch allein reisende Frauen.

Eine von Zusammenhalt geprägte und friedliche Gesellschaft kann den Tourismus fördern (Amin, 2020).

## 5.7.3 Nationale Sicherheit

### **Erleichterungen beider Visapflicht könnten die internationale Nachfrage massgeblich steigern.**

Eine für Schweizer Reisende eher unbekanntes Herausforderung sind administrative Hindernisse bei internationalen Reisen. Der Besitz eines Schweizer Passes bedingt nur in wenigen Fällen ein Visum. Ein Grossteil der Bevölkerung (53%) muss jedoch ein Visum beantragen vor einer internationalen Reise. Nur gerade 21% der Weltbevölkerung muss keine Visa beantragen für Urlaubsreisen. Die Abschaffung einer Visapflicht oder die Verbesserung des Visaprozess kann daher die Nachfrage nach internationalen Reisen und damit auch in die Schweiz massgeblich beeinflussen.

Das Passieren von Zoll und Einreisbehörden kostet ebenfalls Zeit und könnte in Zukunft durch den Einsatz von entsprechenden Technologien bspw. biometrische Erkennung abgelöst werden.

## 5.7.4 Internationale Sicherheit

### **Die Pandemie hat zu einer Verstärkung der Trends zur De-Globalisierung, Isolationismus und Regionalismus geführt.**

Bereits vor dem Ausbruch der Pandemie zeichneten sich geopolitische Trends zur De-Globalisierung mit der US-Politik unter der Trump Administration und dem Brexit ab.

Die geopolitische Instabilität und offene Konflikte, wie der Ukraine Krieg haben starke Auswirkungen auf den internationalen Tourismus. Staaten wie zum Beispiel Bulgarien mit einer starken Abhängigkeit von russischen Touristen sehen sich drastischen Einbrüchen in der Nachfrage gegenüber. Die Schwierigkeit besteht in diesem Fall insbesondere darin, dass der Anteil an Ferienwohnungen mit russischen Eigentümern hoch ist. Ein Verkauf ist trotz Nachfrage aufgrund der Sanktionen nicht möglich.

---

<sup>45</sup> <https://www.nytimes.com/2021/03/19/us/anti-asian-racism-pandemic.html>

<sup>46</sup> <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-61228552>

## 5.8 Knappe natürliche Ressourcen

Der Klimawandel beeinflusst durch direkte und indirekte Effekte massgeblich das Verhalten von Touristen:

- **Direkte Effekte:** Durch den **Klimawandel verändern sich die Wetterbedingungen**. Eine wichtige direkte Auswirkung, die zu der hohen Anfälligkeit des Tourismussektors gegenüber dem Klimawandel sorgt, ist die akute Abhängigkeit der Reiseziele von klimatischen Faktoren wie Temperatur, Sonne und Schneedecke. Die klimatischen Faktoren haben einen direkten Einfluss auf naturbasierte Aktivitäten und die Nachfrage nach diesen. Einerseits kann dies die Besucherzahlen einer Destination positiv beeinflussen, da Wandergebiete bspw. früher und länger schneefrei sind, andererseits führt es zu einer reduzierten Schneedecke und kürzeren Wintersaisons bzw. schlechteren Schneeverhältnissen (Elsasser & Bürki, 2002).
- **Indirekte Effekte: Unsicherheit und Risiken durch den Klimawandel nehmen zu.** Dies ist einerseits bedingt durch eine Zunahme von extremen Wetterphänomenen wie Regen oder Dürreperioden aber auch durch das Auftauen von Permafrostböden insbesondere im Gebirge aber auch nördlich und südlich des Polarkreises. Folgen davon sind unter anderem ein Anstieg in der Grösse und Frequenz von Waldbränden, Bleichen von Korallenriffen, Verlust der biologischen Vielfalt, steigende Risiken von Waldbränden, Küstenerosion und andere.

Ein Grossteil der Schweiz ist Gebirge. Hier wirkt sich der Klimawandel besonders stark aus. Die Schweiz reagiert primär durch bauliche Veränderungen und Implementierungen von Frühwarnsystemen. Diese sind jedoch kostenintensiv und können kaum flächendeckend umgesetzt werden, um die steigenden Gefahren vollständig zu erfassen und Risiken zu minimieren.

Tourismus ist selbst ein Treiber des Klimawandels und trägt zu 8% der Treibhausgas (THG)-Emissionen bei (Lenzen et al., 2018), wobei der Grossteil aus dem Verkehr und insbesondere der Luftfahrt stammt. Neue Technologien wie eine verbesserte Aerodynamik, effizientere Turbinen und eine bessere Auslastung sollen die Emissionen in Zukunft weiter senken. Zudem gibt es Bemühungen für die Verwendung alternativer Treibstoffe, wie Bio-Kerosin und Wasserstoff für die kommerzielle Luftfahrt.

## 5.9 Schlussfolgerungen

Die Ausstattung der Schweiz mit touristischer Infra- und Suprastruktur sowie den darauf aufbauenden vielfältigen Produkten und Angeboten zahlt in vielfacher Hinsicht auf die internationalen touristischen Entwicklungen ein. Hier die wichtigsten Überlegungen:

- **Allgemeine Entwicklung:** Die Schweiz ist in vielfacher und damit nicht allein touristischer Weise international vernetzt; dies stellt das Vorhandensein und die Erneuerung unterstützender Besucherströme selbst auf einer Mindesthöhe sicher. Die Wirtschaftszentren unsers Landes dürften von dieser Situation eher profitieren als periphere Regionen.
- **Transport und Verkehr:** Der Tourismus in der Schweiz ist nicht abhängig vom Flugverkehr; aus diesem Grund ist selbst eine reduzierte Nachfrage nicht existenzbedrohend. Dennoch hilft die entsprechend gute Erreichbarkeit durch die Luft<sup>47</sup> – auch in der Zukunft – Besucherströme zu diversifizieren und die internationale Nachfrage zu absorbieren. Die Schweiz ist aufgrund ihres international vorbildlichen OeV-Angebotes

---

<sup>47</sup> In dieser Hinsicht sind auch die Diskussionen rund um die Rolle der Landesflughäfen für den Tourismus von grosser Bedeutung.

optimal für einen möglichen Werte- und damit eventuell auch Nachfragewandel positioniert. Es gilt nur, dieses OeV-Angebot auch besser in die touristische Produkt- und Angebotsgestaltung einzubinden.

- **Kundenverhalten:** Die Schweiz ist aufgrund ihrer touristischen Eigenschaften ein ideales Reiseziel für FIT. Die ermöglicht sodann auch, dass diese Besucher ihren individuellen Bedürfnissen nachgehen können, wobei in der Schweiz meist authentische Ressourcen zur Befriedigung der unterschiedlichsten Bedürfnisse zur Verfügung stehen. Wachsende Gesundheitsbedürfnisse sind hier nur eine Gruppe von vielen.
- **Digitalisierung:** Die Schweiz hat eine ausgezeichnete Vernetzungsinfrastruktur (mobil und stationär); die Türen für «smarte» Applikationen und Nutzungen sind also weit offen. Aufgrund vieler hochwertiger Erlebnismöglichkeiten in diesem Land erfährt die Schweiz durch millionenfaches Teilen auf Social Media eine sehr gute Bekanntheit; diese könnte durch entsprechende Anreizsysteme (zum Teilen) vielleicht sogar noch gesteigert werden. Neben den normalen kommerziellen Anbietern können auch in der Schweiz – dank entsprechender Plattformen – immer mehr Leute am Tourismus partizipieren.
- **Demographie:** Das Wachstum in Sachen Bevölkerung und Wirtschaft findet in absehbarer Zeit v.a. in Asien und Afrika statt, nicht aber in den touristisch bisher wichtigsten Märkten der Schweiz. Vor diesem Hintergrund sind entsprechende grundsätzliche Diskussionen darüber, wie die Schweiz in Zukunft welche Besucherströme generiert und diese möglichst nachhaltig in die Schweiz bringt, notwendig (vgl. auch knappe natürliche Ressourcen). Darüber hinaus dürften der demographische Wandel und der damit verbundene Rückgang der arbeitenden Bevölkerung zu einem weiter zunehmenden Mangel an Fach- und Arbeitskräften führen.
- **Sicherheit:** Die Schweiz steht für Sicherheit, wenigstens im Normalfall. «Switzerland works» oder «Switzerland: boring and predictable» (Business World vom 30. Juli 2018) als Ausruf in Sachen Planbarkeit, eine hohe Sicherheit vor Unfällen (Safety) und vor Verbrechen (Security) in Sachen persönliche Sicherheit, bewaffnete Neutralität als Indikation hoher nationaler Sicherheit und (vielleicht nicht immer «mustergültiges» neutrales) Verhalten zur Sicherung des Landes in internationalen Konflikten. Dies zählt alles auch auf den Tourismus ein.
- **Knappe natürliche Ressourcen:** Das insgesamt Ausmass der Betroffenheit der Schweiz vom Klimawandel bleibt abzuwarten; auch ist noch nicht absehbar, wie und wo genau die Verteilung der Wirkungen in welchem Ausmass vonstattengehen wird. Die generelle Betroffenheit ist jedoch unbestritten. Aus diesem Grund sind vor Beginn eines jeden Investitionszyklus Überlegungen zu den Auswirkungen des Klimawandels im Zeithorizont dieser Investitionen einzubeziehen. Als weitere knappe und insbesondere touristisch wie auch landwirtschaftlich knappe natürliche Ressource sei der Produktionsfaktor Boden erwähnt. Dessen Versiegelung als Resultat individuell gewachsener Raumbedürfnisse wie auch des Bevölkerungswachstums verringert alternative Nutzungen.



## 6 Dynamik der Destinationspositionierung und -entwicklung

### 6.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel gehen wir folgenden inhaltleitenden Fragestellungen nach:

- (1) Wie bzw. mit welchen spezifisch differenzierenden Inhalten positionieren sich Tourismusorganisationen und in Folge deren Wunsch, wie sich ihre Region vorstellen soll?
- (2) Wie haben sich diese Positionierungen vor dem Hintergrund welcher Diskussionen in den letzten 2-3 Jahren verändert?
- (3) Welche durch die Pandemie veränderte gästeseitige Motivgemengelage oder auch Trends könnten die zukünftige Destinationsentwicklung wie beeinflussen?

und liefern hierbei folgende Resultate:

- Zusammenstellung mit den wichtigsten Aussagen zu obigen Fragestellungen;
- Darstellung von allfälligem Handlungsbedarf, der sich daraus ergibt.

### 6.2 Überlegungen zum Thema

#### 6.2.1 Einleitende Überlegungen und Definitorisches

Als **Positionierung** bezeichnet man die **zielgerichtete Einordnung eines Objektes in einem mehrdimensionalen Merkmalsraumes**. Positioniert werden können Unternehmen, Geschäftsfelder, Produkte und Dienstleistungen und Marken (in Anlehnung an Gabler Wirtschaftslexikon, 2022). Es handelt sich hierbei also um einen **anbieterseitigen unternehmerisch aktiven Prozess**, dessen Resultat **nachfrageseitig** als entsprechende **Reputation** (Unternehmen) und **Image** (die anderen Objekte) wahrgenommen werden (sollen).

Beim **Image** handelt es sich um ein Konzept aus der Psychologie, das als die Quintessenz der **Wahrnehmungen** und **Einstellungen verstanden werden kann, die Konsumenten einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Marke entgegenbringen**. Hierbei lassen sich drei Komponenten voneinander unterscheiden: (1) kognitiv (Wissen über den Gegenstand), (2) evaluativ (subjektive Wertigkeit des Gegenstandes) und (3) konativ (Verhalten gegenüber dem Gegenstand; in Anlehnung an Gabler Wirtschaftslexikon, 2022).

Im Idealfall ist eine **Positionierung kongruent** mit der **intendierten Wahrnehmung** (kognitiv), den **Einstellungen** (evaluativ) und insbesondere den **Verhaltensabsichten** (konativ) der damit anvisierten **Zielgruppe**. Dies gilt nicht nur bei Konsumgütern, sondern nachweislich auch in einem touristischen Kontext (für eine ausführliche Diskussion vgl. Boksberger *et al.*, 2011).

Der **Marke** kommt hierbei gleichermassen aus einer Angebots- wie Nachfrageperspektive die **Rolle eines ultimativen themenübergreifenden Konvoluts** zu. Sie kann als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft (vgl. Nachfrageperspektive) bzw. beim Kunden hervorrufen soll (vgl. Angebotsperspektive), um die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden und im besten Fall zu verkaufen. Da **Positionierung und Marke** aufgrund ihrer inhaltlichen Komponenten **interdependent** sind, können aus den **Ingredienzen** eines erfolgreichen «Brandings»<sup>48</sup> deshalb im Umkehrschluss die **Ingredienzen einer**

---

<sup>48</sup> Also die Prozesse zum Aufbau und Pflege einer Marke.

**mustergültigen Positionierung** abgeleitet werden. Diese sind (De Chernatony & Segal-Horn, 2003; Ghodeswar, 2008):

- (1) Einzigartigkeit der Leistung(en),
- (2) Vorreiterrolle oder wenigstens Differenzierung im Wettbewerb,
- (3) klar definierte Zielgruppe(n) bzw. im touristischen Fall Besucherströme,
- (4) dauerhafte Konsistenz im (unternehmerischen) Verhalten,
- (5) konsequente Exposition, sowie
- (6) Führung in Form einer klaren strategischen Vision und Mission.

Dadurch kann – zumindest für die relevanten Zielgruppen – ein **eindeutiges, reproduzierbares, präzises Bild** aufgebaut werden, das dann eine wichtige Marken-Komponente bei jeder Art von Kauf darstellt (Laesser, 2017).

### 6.2.2 Herausforderung bei der Positionierung einer Tourismusdestination

Die Bedeutung der **Funktion der Positionierung** und ihrer **Wirkung** ist aus einer **unternehmerischen Perspektive** generell unbestritten. Eine proaktive und gemeinsame Positionierung im Kontext einer Tourismusdestination (System) und damit eines Raums mit seinen für die touristische Co-Produktion relevanten Ressourcen wird dagegen insbesondere durch die **Heterogenität der verschiedenen Akteure** herausfordernd, wenn nicht gar verunmöglicht (vgl. hierzu auch Kap. 2.2.4). Diese Heterogenität kann **unterschiedliche Ursachen** haben:

- (1) Unterschiede in der Positionierung einzelner Unternehmen und deren Dienstleistungen;
- (2) Unterschiede in den hierdurch ausgelösten Besucherströmen/ Zielgruppen;
- (3) Unterschiede in den offenen und möglicherweise versteckten (taktischen und) strategischen Agenden dieser Unternehmen;

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen sind **Tourismusdestinationen** nur dann in Form eines **Prozesses proaktiv positionierbar**, wenn ihnen ein **hierarchisches Corporate-Modell**<sup>49</sup> mit entsprechenden Möglichkeiten zur **touristischen Systemsteuerung** und hierzu notwendigen **Durchgriffsrechten** oder wenigstens **-möglichkeiten** hinsichtlich Leistungsgestaltung und deren Kommunikation zu Grunde liegt. Dieses Modell kann entweder auf einer **formalen Hierarchie** (bspw. ein einzelnes Unternehmen) oder einer **informalen Dominanz** einzelner Akteure oder eines **Elitenetzwerks** basieren. Eine solche informale Dominanz kann sich hierbei auf unterschiedliche Hebel stützen, so z.B. finanzielle Leistungsfähigkeit (bspw. Ertragskraft und Finanzierungspotenziale), Propriatisierung (exklusive Nutzung) eines oder mehrerer Attraktionspunkte (bspw. eine natürliche Ressource wie ein Berg), zentrale Rolle in einem Anbieternetzwerk im Sinne eines **Systemkopfs** (und damit Systemrelevanz; «too important to fail»), u.v.m. (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007; Beritelli & Laesser, 2011).

Tourismusdestinationen mit einem **partizipativen Community-Modell** benötigen dagegen bei einem Positionierungsprozess einen **minimalen Konsens oft zahlreicher** meist im wirtschaftlichen Risiko stehender und deshalb im Eigeninteresse handelnder **Akteure**, insbesondere, wenn diese auch zu den Budgets von DMOs oder anderen gemeinschaftlichen Tourismusorganisationen beitragen (Beritelli, 2011). Dies hat zur Folge, dass man sich auch in Sachen Positionierung oftmals auf die **«kleinsten» gemeinsamen Nenner** beschränken muss (vgl. Beritelli, Reinhold & Laesser, 2015 und die dort zitierte Literatur). Dieser gemeinsame Nenner kann oft

---

<sup>49</sup> Zur Unterscheidung zwischen Corporate und Community Model bei Destinationen vgl. Beritelli et al (2007) oder Gajdošík, Gajdošíková, Maráková, & Flagestad (2017).

gleichgesetzt werden mit der **kollektiven Wahrnehmung** der Tourismusdestination durch die **Akteure**, welche hierbei eine **Positionierung entwickeln**.

Dies hat zur Folge, dass die zuvor erwähnten **Kernelemente einer Positionierung nicht oder bestenfalls eingeschränkt erfüllt werden**; eine **proaktive Positionierung** kann an sich gar **nicht stattfinden**. Vielmehr ist dagegen – wenn überhaupt – ein **reaktiver Positionierungsprozess** beobachtbar, welche die (bereits) gegebenen charakteristischen Eigenschaften einer Destination aufnimmt und in einem einer **Positionierung** ähnlichen Prozess versucht zu strukturieren.

Diese Art der Positionierung ist **hochgradig pfadabhängig**, auf zweierlei Weise (Braun, 2011; Ma & Hassink, 2014; Hakier & James, 2016; Clavé and Wilson, 2017). Pfadabhängigkeiten entstehen

- (1) zum einen auf einer **disaggregierten Ebene** durch zurückliegende **vielfältige unternehmerische** und mitunter langfristig wirkende **Entscheidungen**<sup>50</sup> und können auf einer Systemebene letztlich nur noch ein einer mehr oder weniger **allgemeinen Form konsolidiert werden**;
- (2) zum anderen auf einer eher **aggregierten Ebene** – durch langlebige **Infra- und Suprastrukturinvestitionen**<sup>51</sup>; welche die Entwicklung einer Positionierung massgeblich prägen können.

Die Destinationslandschaft (Corporate Modell vs. Community Modell) der Schweiz ist in Bezug auf obige beide Typen vielfältig:

- Die meisten **Schweizer alpinen Destinationen** sind **Hybride zwischen diesen beiden Typen**, als viele von ihnen einen oder einige wenige für einen Grossteil der **Besucherströme relevante Systemköpfe** haben (bspw. Bergbahnen, führende Hotels oder organisierte Angebotsgruppen).
- Einige wenige Destinationen weisen ein eher **hierarchisches Corporate Modell** auf, mit einer Unternehmung oder Unternehmensgruppe als **Systemkopf für die meisten Besucherströme** (bspw. Flims Laax Falera durch die Dominanz der Weisse Arena Gruppe, Leukerbad durch die Konsolidierung der zentralen touristischen Infrastruktur, Davos-Klosters durch die zentrale Rolle von Davos Mountains).
- Ein **Community-Modell** beobachtet man zum einen in **Städten**, da dort die Vielzahl an Attraktionen (Systemköpfe) auf engstem Raum eine Vielzahl unterschiedlicher Besucherströme ziehen, welche auch eher separat bewirtschaftet werden (können).
- Ein ausgeprägtes **Community-Modell** ist auch in **ländlichen Tourismusdestinationen** zu beobachten, hier allerdings aus dem genau gegenteiligen Grund: **Fehlende singuläre Attraktionen** (und damit Systemköpfe).

Vor dem Hintergrund des oben beschriebenen sowie der Ausführungen in Kap. 2.3.2 und Kap. 4 und 5 können insbesondere Fragen (2) und (3) relativ kurz beantwortet werden: Positionierungen können sich nicht verändert haben und der mögliche Einfluss einer potenziell veränderten gästeseitigen Motivmengengelage auf die Destinationsentwicklung wird sich erst noch weisen müssen.

---

<sup>50</sup> Bspw. das heterogene Kollektiv der Entscheidungen von Leistungsträgern.

<sup>51</sup> Diese können gleichermassen rein öffentlich getrieben oder mit einer öffentlichen Unterstützung (wie bspw. im Fall vieler Bergbahnen) erfolgen.

## 6.3 Ergebnisse der Primärdatenanalyse und Einschätzungen und Meinungen

### 6.3.1 Methode

Für die Primärdatenerhebung zu dieser Frage wurde auf ein zweigliedriges Verfahren genutzt: (1) quantitative Daten im Rahmen einer Umfrage, (2) qualitative Überlegungen im Rahmen verschiedener Einschätzungen und Meinungen mit Experten.

In der **Umfrage** wurden Daten zu folgenden Domänen gesammelt:

- (1) Grad der Dominanz einzelner Unternehmen. Hiermit wird ein Mass für die Typisierung von Destinationen auf dem Kontinuum Corporate Modell – Community Modell genommen.
- (2) Unterschiedliche Funktionalitäten von DMO.
- (3) Generelle Strategische Orientierung. Die Items stammen aus Ansoff (1957) und bilden darüber hinaus die beiden grundsätzliche strategischen Ausrichtungen ab (Market-fit und Resources stretch).
- (4) Positionierung auf Basis Attribute, mit der Frage, was auf die Positionierung «ein-zahlt». Die hier genutzten Items stammen aus Pike *et al.* (2012) sowie Echtner & Richie (1991).
- (5) Positionierung auf Basis rationaler und emotionaler Wahrnehmungen. Die hierbei genutzten Items stammen aus verschiedenen Quellen, u.a. «affective response grids» von Russel *et al.* (1981) oder Ekinci & Hosany (2006) und der daraus folgenden Literatur. Im Wesentlichen wird hier mit semantischen Differenzialen als Skalen gearbeitet.
- (6) Weiter wurden Instrumente/ Massnahmen zu deren Umsetzung (insbesondere mit Ziel, bei den Gästen eine entsprechende Wahrnehmung zu erzeugen), erfasst. Die hier genutzten Domänen basieren auf den Funktionalitäten rund ums Destinationsmarketing (vgl. Punkt 2).

Die initialen Analysen sind im wesentlichen deskriptiver Natur, wobei für die folgenden zwei Aspekte eine ergänzende quantitative Analyse durchgeführt wurde:

- (1) Zwecks Findung einer inneren Struktur hinsichtlich der Positionierung auf Basis *Attribute* wurde auf ebendieser eine Clusterzentrenanalyse (k-Means) durchgeführt.
- (2) Zwecks Findung einer weiteren Struktur hinsichtlich Positionierung auf Basis *Wahrnehmung* wurde auf ebendieser eine Clusterzentrenanalyse (k-Means) durchgeführt

### 6.3.2 Resultate

Wir typisieren nachstehend die Positionierung von Destinationen auf Basis von (1) Attributen, (2) Wahrnehmungen und Kombinationen hiervon.

#### 6.3.2.1 Attribute

Die auf Basis von Attributen vorgenommene Positionierung (vgl. Datenkategorie 4 in Kap. 6.3.1) zeigt **vier Positionierungstypen von Destinationen** (vgl. Tabelle 8):

- (1) Der Typ **National bekannte gut ausgebauten Destinationen** (v.a. alpine). Sie positionieren sich im Wesentlichen auf mehr oder weniger austauschbaren Attributen.

- (2) Der Typ **Nicht-Destinationen (Ausflugsziele)**. Auch sie positionieren sich mit nurmehr einem austauschbaren Attribut (Natur, Landschaft, Klima).
- (3) Der Typ **International bekannte und ausgebaute Destinationen**. Dieser Positionierungstyp differenziert sich auf Basis Erreichbarkeit, international bekannte Sehenswürdigkeiten und Attraktionen sowie Beherbergungsangebote und grenzt sich ab durch vergleichsweise weniger kulturelle Eigenheiten, Tradition und Geschichte der Destination und «Atmosphäre» in der Destination.
- (4) Der Typ **Unbekannte und wenig ausgebaute Destinationen**. Dieser Positionierungstyp differenziert sich auf Basis Ruhe und geringe touristische Dichte («off the beaten track») und dazugehörigen Nischenangebote, Gastfreundlichkeit sowie Preis-Leistungs-Verhältnis und grenzt sich ab durch eine vergleichsweise schlechtere Erreichbarkeit und in der Schweiz wenig bekanntes Ziel.

Die wohl besten **Kontinua zur Schärfung der positionierenden Unterscheidung** zwischen Destinationen sind:

- Qualität der Erreichbarkeit,
- Reichweite der Bekanntheit von Attraktionspunkten,
- Dichte von Attraktionspunkten und damit verbundenen Aktivitäten,
- Qualität und Quantität der touristischen Infra- und Suprastruktur.

Ein weiteres potenziell gutes Positionierungsinstrument – weil differenzierend – hat vergleichsweise **wenig Gewicht: Gästeprogramm und -aktivitäten**. Sie bilden jedoch ein **Positionierungselement sui generis**, da sie der individuellen Mitgestaltung durch die Gäste und deren individuellen Sequenzen unterschiedlicher Aktivitäten unterworfen sind. Der Destinationsbezug entsteht nur dadurch, dass sie geographisch verortet sind.

### 6.3.2.2 Wahrnehmungen

Weitere Hinweise liefern die Wahrnehmungen von Destinationen (vgl. Datenkategorie 5 in Kap. 6.3.1) auf Basis der Frage «Wie wird die Destination Ihrer Meinung nach wahrgenommen?» (mit einem semantischen Differenzial als Antwortmöglichkeit). Hierbei ergeben sich zwei Cluster aus folgenden Wahrnehmungen – es werden nur Wahrnehmungen wiedergegeben, welche sich zwischen den beiden Clustern zu mindestens 20 aus möglichen 100 Punkten unterscheiden:

- **Cluster 1 (Die beruhigenden Destinationen)**: In der Tendenz ruhig, konservativ, günstig, leise, ländlich, nicht aufregend, konventionell.
- **Cluster 2 (Die aufregenden Destinationen)**: In der Tendenz bewegt, fortschrittlich, teuer, laut, urban, aufregend, originell.

### 6.3.2.3 Kombination aus Attributen und Wahrnehmungen

Die innerhalb der beiden Clusterstrukturen kombinierte Verteilung der Fälle gibt einen vertieften Einblick in die Positionierungslogik (vgl. Tabelle 9). **Zwei Supercluster** vereinigen ca. **die Hälfte aller Destinationen** auf sich:

- (1) Die aufregenden, national bekannten und ausgebauten Destinationen.
- (2) Die beruhigenden unbekannteren und wenig ausgebauten Destinationen.

Erstere positionieren sich mit dem Vorhandensein oft austauschbarer Positionierungsattribute, zweitere mit der Absenz oder nur dem bescheidenen Vorhandensein touristischer Angebote.

Dazwischen liegen touristisch weisse Flecken (Nicht-Destinationen) sowie die international bekannten Hotspots.

**Tabelle 8: Positionierungscluster auf Basis Attribute**

	<b>Positionierung vergleichsweise «mehr» auf...</b> <i>(Wert pro Cluster UND über Cluster hinweg &gt; Median)</i>	<b>Positionierung vergleichsweise «weniger» auf...</b> <i>(Wert pro Cluster UND über Cluster hinweg &lt; Median)</i>
<b>Cluster 1</b> <b>(36% der Fälle)</b> <b>Die national bekannten ausgebauten Destinationen</b>	Kulturelle Eigenheiten, Tradition und Geschichte der Destination** Innerhalb der Schweiz bekanntes Ziel** Natur, Landschaft und Klima**** Touristische Infrastruktur***	International bekannte Sehenswürdigkeiten und Attraktionen** Ruhe und geringe touristische Dichte («off the beaten track»); Nischenangebote** Preis-Leistungs-Verhältnis*** Einkaufsmöglichkeiten***
<b>Cluster 2</b> <b>(21% der Fälle)</b> <b>Die Nicht-Destinationen (Ausflugziele)</b>	Natur, Landschaft und Klima****	Gästeprogramm und -aktivitäten*** Gastfreundlichkeit** Preis-Leistungs-Verhältnis*** Beherbergungsangebote** Einkaufsmöglichkeiten*** Gastronomisches Angebot**
<b>Cluster 3</b> <b>(13% der Fälle)</b> <b>Die international bekannten und ausgebauten Destinationen</b>	<b>Erreichbarkeit</b> <b>International bekannte Sehenswürdigkeiten und Attraktionen</b> Innerhalb der Schweiz bekanntes Ziel** Natur, Landschaft und Klima**** <b>Beherbergungsangebote</b> Touristische Infrastruktur***	Gästeprogramm und -aktivitäten*** <b>Kulturelle Eigenheiten, Tradition und Geschichte der Destination</b> Ruhe und geringe touristische Dichte («off the beaten track»); Nischenangebote** <b>«Atmosphäre» der/ in der Destination</b> Gastfreundlichkeit** Preis-Leistungs-Verhältnis***
<b>Cluster 4</b> <b>(29% der Fälle)</b> <b>Die unbekanntes und wenig ausgebauten Destinationen</b>	Kulturelle Eigenheiten, Tradition und Geschichte der Destination** <b>Ruhe und geringe touristische Dichte («off the beaten track»); Nischenangebote.</b> «Atmosphäre» der/ in der Destination Natur, Landschaft und Klima**** <b>Gastfreundlichkeit</b> <b>Preis-Leistungs-Verhältnis</b> Touristische Infrastruktur***	<b>Erreichbarkeit</b> International bekannte Sehenswürdigkeiten und Attraktionen** <b>Innerhalb der Schweiz bekanntes Ziel</b> Beherbergungsangebote** Einkaufsmöglichkeiten*** Gästeprogramm und -aktivitäten*** Gastronomisches Angebot**

Hinweis:

- \*\*\*\* kommt in allen 4 Clustern vor
- \*\*\* kommt in 3 von 4 Clustern vor
- \*\* kommt in 2 von 4 Clustern vor
- fett: kommt nur in 1 Cluster vor**

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung auf Basis Primärdatenanalyse (n=175)

**Tabelle 9: Positionierungscluster auf Basis Attribute und Wahrnehmungen**

		Wahrnehmung		
		Die beruhigenden Destinationen	Die aufregenden Destinationen	Total
Attribute	Die national bekannten und ausgebauten Destinationen	13.6%	21.6%	35.2%
	Die Nicht-Destinationen (Ausflugziele)	17.0%	3.4%	20.5%
	Die international bekannten und ausgebauten Destinationen	5.7%	8.0%	13.6%
	Die unbekanntes und wenig ausgebauten Destinationen	29.5%	1.1%	30.7%
	Total	65.9%	34.1%	100.0%

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung auf Basis Primärdatenanalyse (n=175)

## 6.4 Schlussfolgerungen

Bereits aus den Ausführungen in den Kapiteln 2.2 und 2.3 sowie den Überlegungen in Kapitel 6.2 lässt sich vermuten, dass **Tourismusdestinationen nicht positioniert werden können** sondern ihre Positionierung bestenfalls von aussen und **durch die Erlebnisse und Erfahrungen ihrer Gäste** getrieben wird. Letztere und damit eben auch die Positionierung wird determiniert durch die **Spezialisierung und Differenzierung der verfügbaren Attraktionspunkte**, meistens natürliche oder vereinzelt geschaffene Gegebenheiten und damit verbundene Infrastrukturen und Dienstleistungen. Hiervon zeugen denn auch die empirischen Resultate (vgl. Kapitel 6.3.2). Aufgrund von **Pfadabhängigkeiten** und **Langfristigkeit von Investitionszyklen** haben sich diese Positionierungen in den letzten 2-3 Jahren auch nicht verändern können, zumal eine solche Veränderung auch von einzelnen Leistungsträgern ausgehen würde (bspw. wenn Hotels in «Long-Stay»-Angebote umgestaltet werden; dies hat aber keine Effekt auf die Positionierung der Destination, sondern eben nur auf den einzelnen Leistungsträger). Diese Gemengelage rund um die Positionierung von Tourismusdestinationen wird sich aufgrund der kaum langfristigen Auswirkungen aus der Pandemie (vgl. Kapitel 4) kaum verändern.

Gegebenenfalls wird in einem Ort oder in einer Region eine bestehende Positionierung, sofern man dann überhaupt von einer solchen sprechen kann, verschriftlich; dies hat aber wenig mit einer aktiven Positionierung – welche diesen Begriff verdient – zu tun.



## 7 Ressourcen: Personal- und Fachkräftemangel

### 7.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel gehen wir folgenden inhaltsleitenden Fragestellungen nach:

- (1) Wie ist die aktuelle Lage des Personal- und Fachkräftemangels zu beurteilen?
- (2) Welche möglichen Ansätze zur Lösung des Personal- und Fachkräftemangels auf Destinationsebene könnte es geben?

und liefern hierbei folgende Resultate:

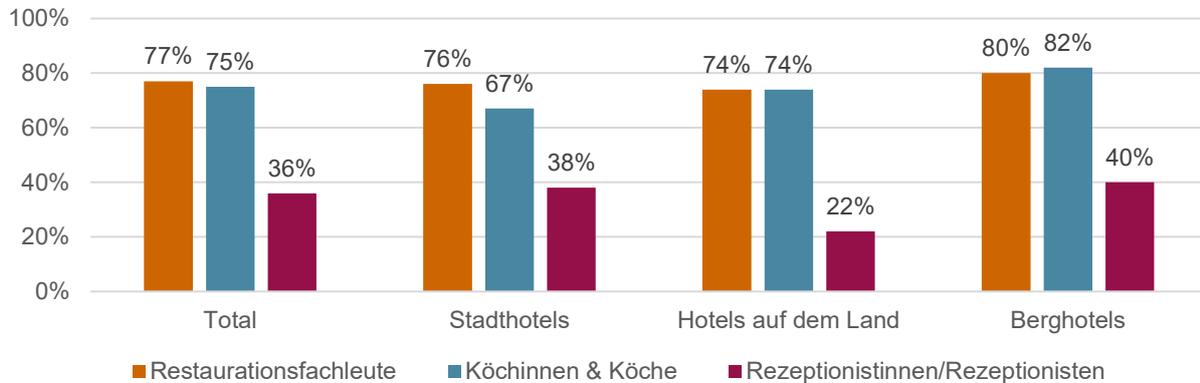
- Darstellung des Ausmasses und der Ursachen des Personal- und Fachkräftemangels in der Schweiz;
- Beschreibung der Situation im Tourismus;
- Aufzeigen von Handlungsfeldern, um dem Personal- und Fachkräftemangel zu begegnen sowie überbetriebliche Ansätze und mögliche Rolle der DMO.

### 7.2 Situation Personal- und Fachkräftemangel in der Schweiz

Allgemein versteht man unter dem Begriff «**Fachkräfte**» Personen, welche aufgrund ihrer **spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen berufsspezifische Aufgaben ordnungsgemäss ausführen können** (Sewrjukow, 2020). Normalerweise sind diese Kenntnisse durch eine Aus- oder Weiterbildung erworben oder durch Erfahrung angeeignet. Wenn man in der Vergangenheit von Fachkräftemangel sprach, bezog sich dieser Begriff primär auf **höher qualifizierte Positionen** wie beispielsweise, Fachspezialisten und Führungskräfte. In der Tourismusbranche sind seit Jahren qualifizierte Köche und Köchinnen sowie Servicefachkräfte knapp.

**Abbildung 23: Personalmangel nach Hotelberufen und geografischer Lage**

«Spüren Sie einen Mangel an Personal in den jeweiligen Berufen (Ja/Nein)?»

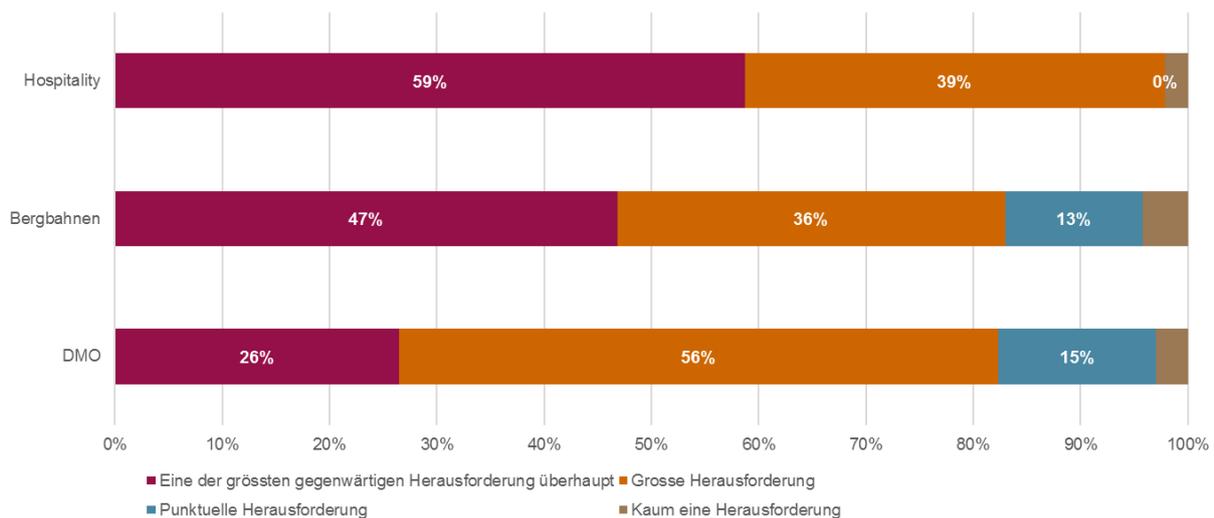


Quelle: Eigene Darstellung basierend auf HotellerieSuisse – Umfrage Lageeinschätzung September 2021 (n=123)

Seit geraumer Zeit weitet sich dieser Personalmangel auch auf Stellen mit geringen Anforderungen an die Qualifikationen aus und es ist eine starke Verknappung des generellen Arbeitskräfteangebots in der Tourismusbranche festzustellen.

**Abbildung 24: Umfrage der DMOs und Leistungsträger zum Thema Personalmangel**

«Wie schätzen Sie den Stellenwert des Personal- und Fachkräftemangels für die Leistungsträger in Ihrer Destination heute ein?»



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Primärdatenanalyse (n=175)

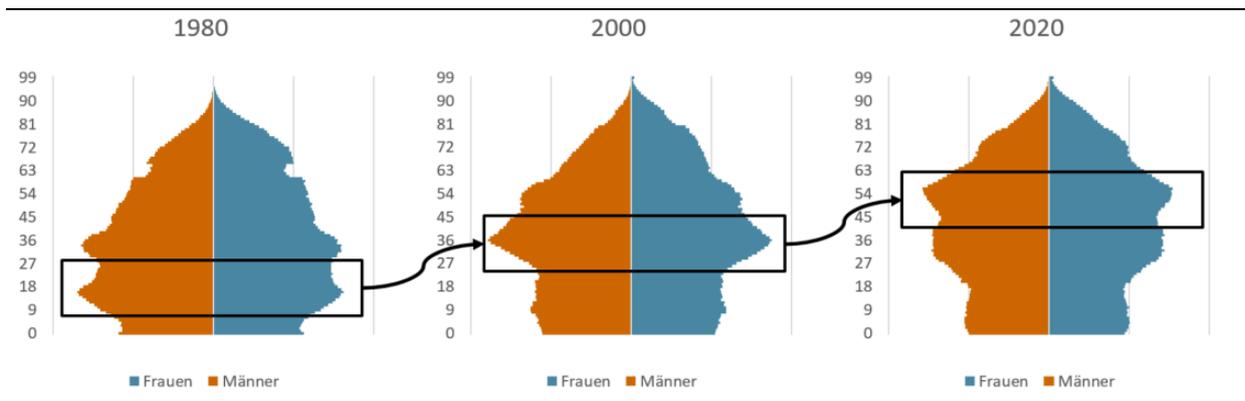
Diese Verschärfung des Personalmangels hat verschiedene allgemeine und tourismusspezifische Gründe, auf die wir nachfolgend kurz eingehen wollen, um anschliessend zu diskutieren,

wie Destinationen und Destinationsmanagementorganisationen mit den Herausforderungen umgehen können.

### 7.3 Allgemeine Gründe für den Personal- und Fachkräftemangel im Tourismus

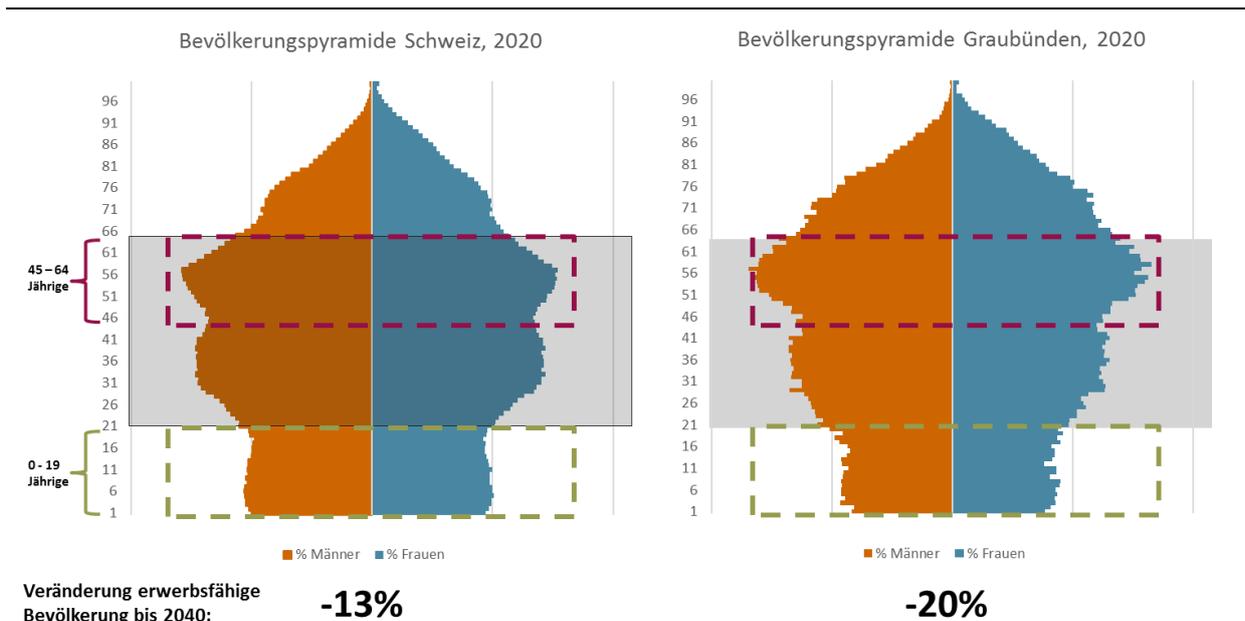
Der **ursächlichste Grund für den Personal- und Fachkräftemangel** ist in der **Demografie** zu suchen. Die geburtenstarke Baby-Boomer-Generation verschafft dem Arbeitsmarkt bis heute eine hohe Verfügbarkeit von Arbeitskräften; diese steht nun aber vor dem Eintritt ins Rentenalter. Gleichzeitig treten deutlich weniger junge Personen ins Erwerbsalter ein.

**Abbildung 25: Entwicklung der Alterspyramide der Schweiz (1980 – 2020)**



Quelle: *BFS*

**Abbildung 26: Bevölkerungspyramide der Schweiz und Beispiel eines ländlichen Kantons (Graubünden)**

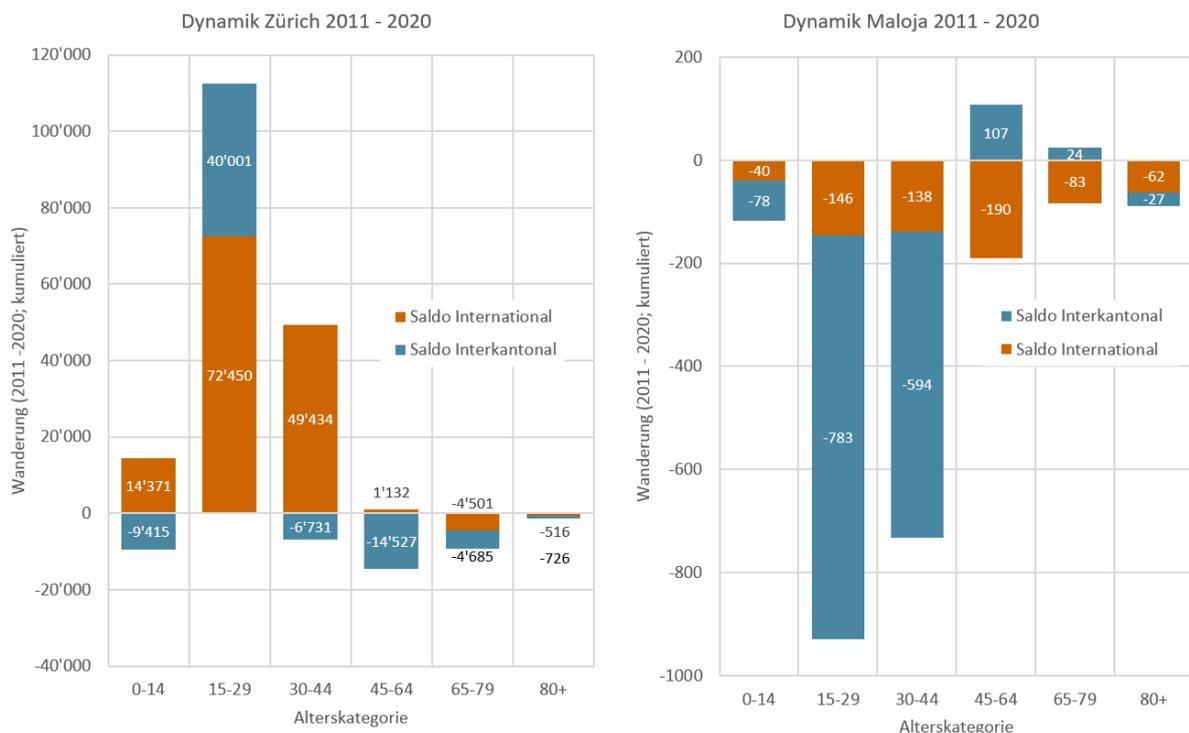


Quelle: *Eigene Darstellung basierend auf Wirtschaftsforum Graubünden (2022)*

**Bis 2040** wird die **Schweizer Bevölkerung im Erwerbsalter** zwischen 20-65 Jahren allein aufgrund der demografischen Entwicklung um rund **700'000 Personen bzw. 13% abnehmen**. Damit wird also im Vergleich zu heute rund jede 8. Erwerbsperson aufgrund der Bevölkerungsentwicklung wegfallen. Im Berggebiet zeigt sich das Verhältnis zwischen älteren Arbeitnehmenden vor dem Rentenalter und jungen Personen, die bis 2040 in den Arbeitsmarkt eintreten, noch ungünstiger. Hier werden 20% bzw. jede 5. Erwerbsperson bis 2040 wegfallen, wie das Beispiel des Kantons Graubünden stellvertretend für das Berggebiet zeigt.

Heute zeigt sich das **demografische Ungleichgewicht** zwischen Alt und Jung in den **peripheren Regionen der Schweiz viel deutlicher**, weil diese Räume über viele Jahrzehnte die **Abwanderung von jungen Menschen in Richtung der urbanen Zentren** in Kauf nehmen mussten. Auch in den letzten rund 10 Jahren zeigt sich dieser «brain drain» deutlich: Der Wanderungssaldo taucht im Ausbildungs- und Karriereeinsteigsalter stark in den negativen Bereich (vgl. Abbildung 27: Region Maloja beispielhaft für ein typisches Bild im Berggebiet). Erst im späten Erwerbsalter dreht sich der Trend; in einigen Regionen sind dann sogar leichte Rückwanderungsbewegungen der älteren, oftmals pensionierten Personen zu verzeichnen. Diese Dynamik konnte in den letzten Jahrzehnten trotz verschiedener Massnahmen zur Stärkung des ländlichen Raumes und des Berggebiets nicht wesentlich verändert werden.

**Abbildung 27: Wanderungssaldo nach Altersklasse anhand von Beispielen einer urbanen und peripheren Region**

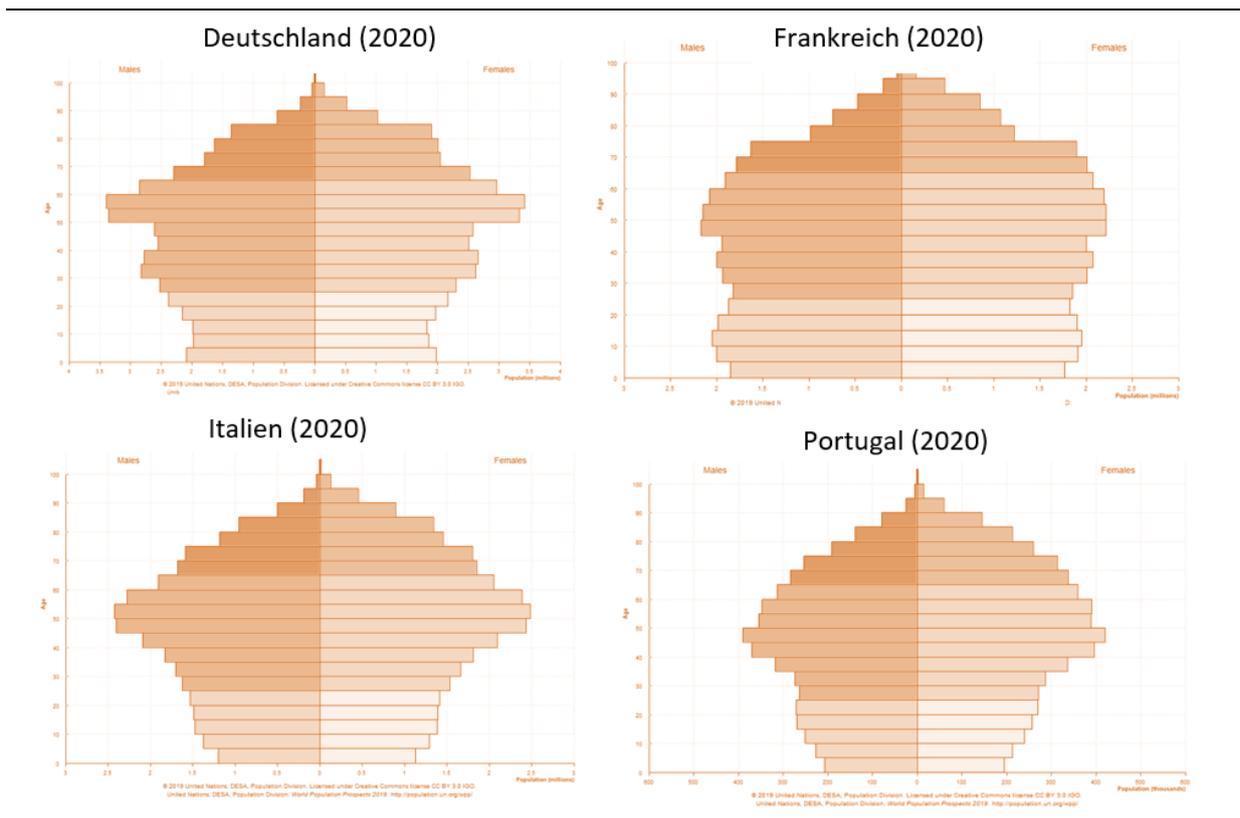


Quelle: Eigene Darstellung basierend auf BFS

Fehlende bzw. zu wenig breite Verfügbarkeit von Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten sind Hauptgründe für die Abwanderung der jungen Bevölkerung aus den Berggebieten. Während den Ausbildungsjahren festigt sich das soziale Umfeld, sodass viele nach der Ausbildung nicht in ihre Heimatsregion zurückkehren (Andres, Küng, & Kuster, 2022). Der Anteil der Bevölkerung im Rentenalter ist daher heute im Schweizer Berggebiet deutlich höher, der Personal- und Fachkräftemangel zeigt sich entsprechend bereits deutlich als in der übrigen Schweiz.

Bisher ist es der Schweiz dank dem hohen Lohnniveau gelungen, ausreichend ausländische Arbeitskräfte zu rekrutieren. Die Bevölkerungsprognosen der europäischen Länder, die für den Schweizer Arbeitsmarkt bedeutsam sind, zeigen aber – mit Ausnahme von Frankreich – eine sehr ähnliche Bevölkerungspyramide wie die Schweiz. **Ab 2030 ist mit einem reduzierten Wachstum der Migrationszahlen und einem deutlich verschärften Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt Europas zu rechnen** (BFS, 2020).

**Abbildung 28** *Bevölkerungspyramiden der wichtigsten Nachbarnländer der Schweiz (gemäss Wanderungssaldo)*



Quelle: *UN World Population Prospects (2022)*

Allein aufgrund der Bevölkerungsentwicklung entsteht in den nächsten Jahren voraussichtlich ein **breiter Mangel an Arbeitskräften, der sich auf alle Branchen und Berufsgruppen auswirken wird**. Der Wettbewerb um Personal wird in der Gesamtwirtschaft deutlich zunehmen. Der Begriff des «Fachkräftemangels» ist nicht mehr zutreffend, vielmehr sollte von «Arbeitskräftemangel» gesprochen werden.

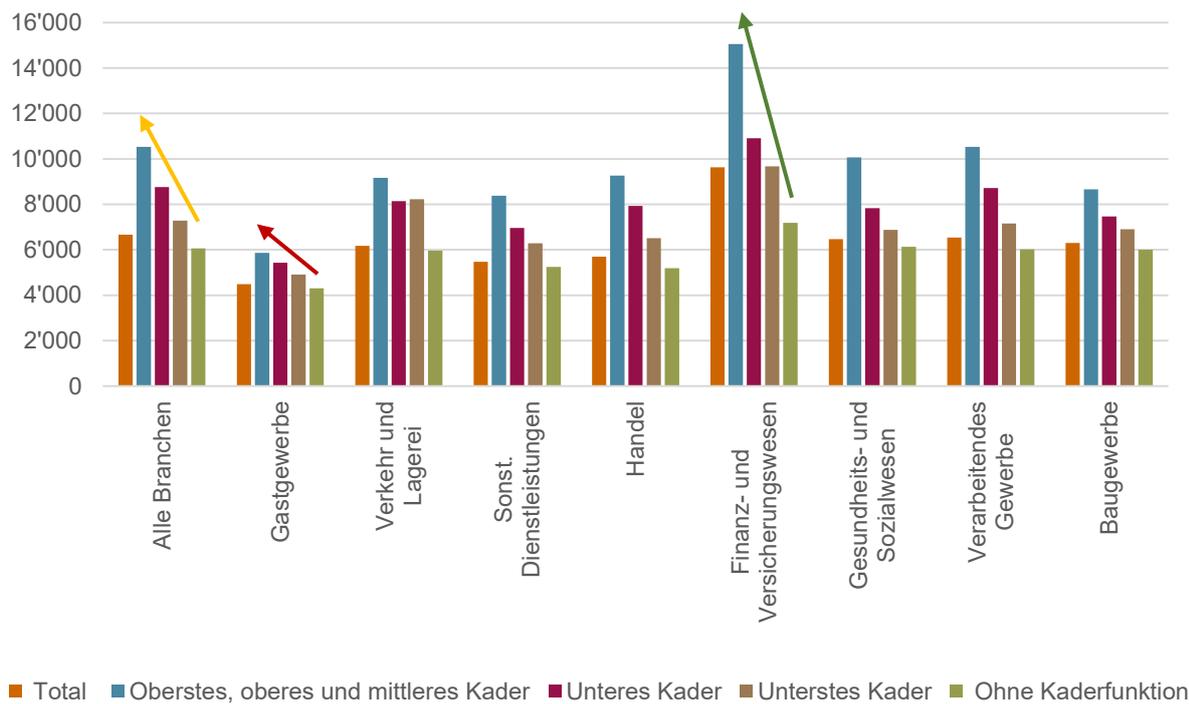
## 7.4 Situation Personal- und Fachkräftemangel im touristischen Umfeld

Die Tourismusbranche – und allen voran das Gastgewerbe – sind besonders stark mit dem Personal- und Fachkräftemangel konfrontiert. Das hat stark mit der wahrgenommenen Attraktivität der Branche durch potenzielle Arbeitnehmende zu tun. Gemäss dem Lehrlingsbarometer der Hotel & Gastro Union (2020) gehören folgende Punkte zu den Hauptgründen, die gegen einen Verbleib in der Branche sprechen:

- Fehlende Planbarkeit des Privatlebens;
- Fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte;
- Unregelmässige Arbeitszeiten.

Die Attraktivität der Branche wird weiter gemindert, in dem das **Lohnniveau tief** ist und ab dem Einstiegslohn mit **zunehmender Verantwortung nur eine geringe Lohnentwicklung** möglich ist (vgl. Abbildung 29).

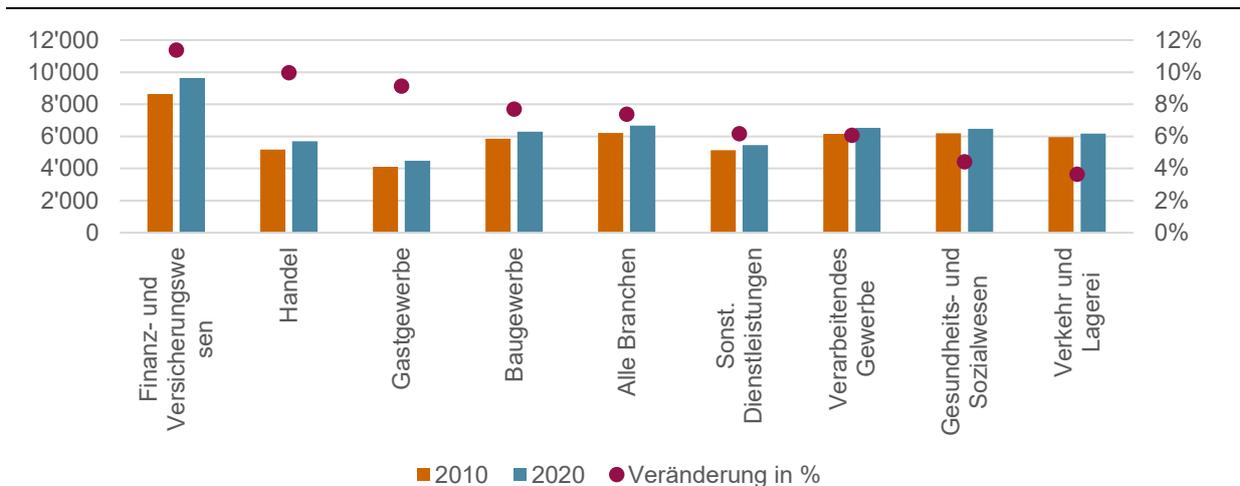
**Abbildung 29: Monatlicher Bruttolohn nach Branche und Kaderposition Schweiz, 2020**



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Daten BFS

Auch wenn das Gastgewerbe in den letzten 10 Jahren ein überdurchschnittliches Lohnwachstum in der Schweiz hatte, liegt der durchschnittliche Lohn immer noch deutlich unter dem Lohnniveau anderer Branchen.

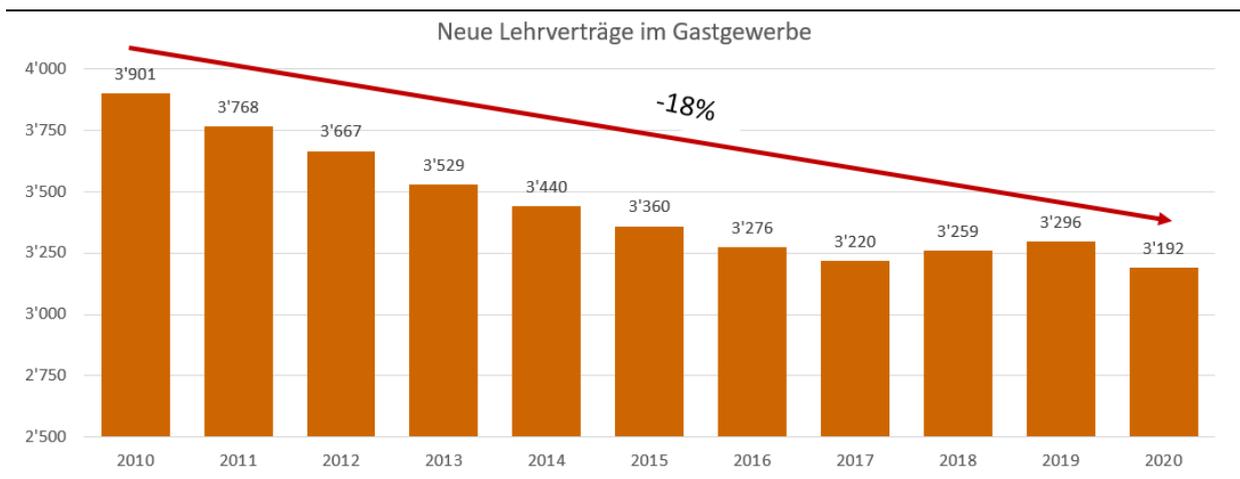
**Abbildung 30: Veränderung monatlicher Bruttolohn nach Branche, Schweiz (2010-2020)**



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Daten BFS

Dass der Tourismus als Branche ein Attraktivitätsproblem hat, zeigt sich auch beim Nachwuchs: Das Gastgewerbe verzeichnet rückläufige Lehrlingszahlen (vgl. Abbildung 31). 2021 wurden rund 20% weniger neue Lehrverträge abgeschlossen als noch 2010. Und selbst wenn es gelingt, junge Menschen für eine Berufslehre, beispielweise im Gastgewerbe zu motivieren, so ist die **Lehrabbruchrate** sehr hoch: Gemäss der Bildungs- und Arbeitsmarktdaten von HotellerieSuisse beträgt der Anteil der Lehrabbrüche ohne späteren Wiedereinstieg im gesamten Gastgewerbe 14%<sup>52</sup>; mit einem späteren Wiedereinstieg in der Branche liegt die Abbruchquote sogar bei 31% aller Lehrverträge (Hotelleriesuisse, 2022). Sie ist damit eine der höchsten aller Wirtschaftszweige (vgl. Abbildung 32; BFS, 2021).

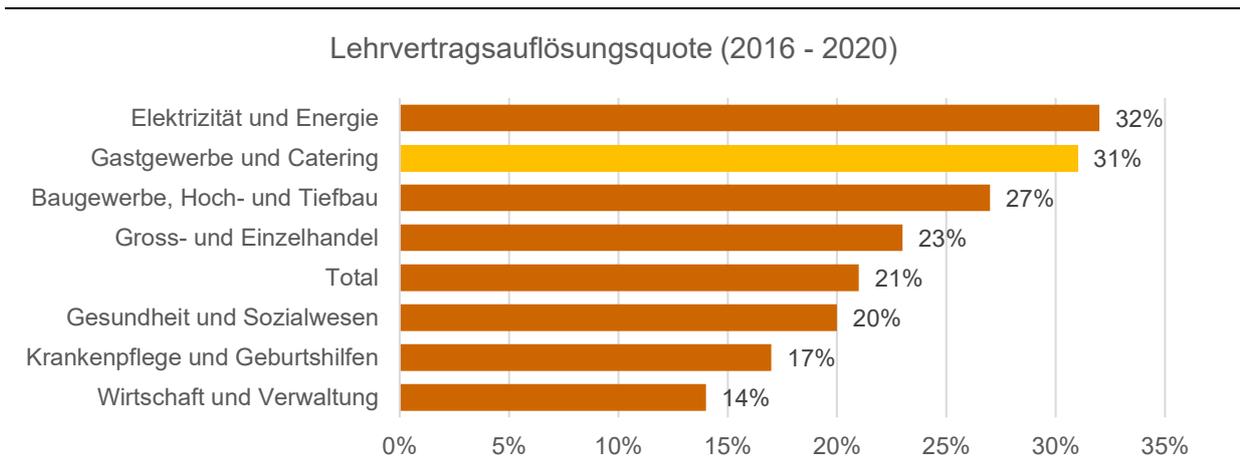
**Abbildung 31: Anzahl neuer Lehrverträge im Gastgewerbe**



Quelle: Hotelleriesuisse – Bildungs- und Arbeitsmarktdaten

<sup>52</sup> Personen, welche Ihren Vertrag aufgelöst haben, aber wieder in denselben Beruf eingestiegen sind werden nicht gezählt.

### Abbildung 32: Lehrabbrüche in ausgewählten Branchen



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf BFS (2021).  
Vollständige Liste mit allen Berufsfeldern im Anhang

Die Herausforderungen punkto Branchenattraktivität waren bereits vor der Corona-Pandemie vorhanden. Während der Pandemie war die Branche besonders stark von Lock-Downs betroffen. Dank der Kurzarbeitsentschädigung konnten grosse Kündigungswellen zwar verhindert werden. Dennoch sorgten die Unsicherheiten für eine Verschlechterung des Branchenimages (vgl. Kapitel 4.2.7). Der schnelle Wirtschaftsaufschwung nach der Pandemie sorgte für viele offene Stellen in allen Berufsfeldern und eröffnete vielfältige Karrieremöglichkeiten; viele Mitarbeitende wechselten in der Folge die Branche.

Die **Berufe in touristischen Kernbranchen haben ein Attraktivitätsproblem**, das sich nach der Corona-Pandemie im Vergleich zu anderen Branchen noch akzentuiert hat. Die Branche ist daher besonders stark vom Personal- und Fachkräftemangel betroffen. Es muss davon ausgegangen werden, dass sich **in den kommenden Jahren die Personalknappheit auf allen Stufen weiter verstärken wird**; insbesondere die **ländlichen Regionen inkl. das Berggebiet** werden voraussichtlich überproportional betroffen sein

## 7.5 Ansatzpunkte gegen den Personal- und Fachkräftemangel

### 7.5.1 Generelle Ansatzpunkte

Der Handlungsbedarf ist gross, gegen den Personal- und Fachkräftemangel anzutreten, denn in der personalintensiven Branche kann ein Mangel für Betriebe schnell zu einer existenziellen Gefahr werden. Den Unternehmen stehen grundsätzlich zwei Stossrichtungen zur Verfügung:

- **Steigerung der Produktivität:** Mit Automatisierung, Digitalisierung, der Umstellung des Geschäftsmodells oder dank der Nutzung von Synergien durch Kooperationen können Leistungsträger versuchen, die Produktivität zu erhöhen bzw. den Personalbedarf zu senken.
- **Massnahmen zur Gewinnung von zusätzlichem Personal:** Das Arbeitsumfeld kann attraktiver gestaltet (Arbeitszeitmodelle, Führungsstrukturen, Unternehmenskultur, usw.), die Rekrutierungsbemühungen vergrössert und geografisch ausgeweitet und die Konditionen (Lohn, Arbeitszeiten, usw.) verbessert werden, so dass ein Vorteil auf dem wettbewerblichen Arbeitsmarkt erzielt werden kann.

In der Praxis werden Unternehmen beide Stossrichtungen einschlagen müssen, um ihr Überleben zu sichern. Während die erste Stossrichtung der Produktivitätssteigerung jedoch ein positiver Effekt auf die Brancheneffizienz haben wird, so kann die zweite Stossrichtung zu einer deutlichen Steigerung der Löhne und damit zu einer Marktberreinigung führen, da nicht alle Betriebe in der Lage sein werden, die Mehrkosten auf den Gast umzulegen.

#### **Fallbeispiel 4: 25hours Hotels mit einer 4-Tage Woche**

---

*Ein Beispiel eines Unternehmens der Hotellerie, welches seine Arbeitgeberattraktivität nicht primär über die Löhne, sondern über das Arbeitszeitmodell strategisch verbessert hat, ist die deutsche Hotelkette 25hours. Das Unternehmen konnte im September 2021 jede 3. Stelle nicht besetzen und fing sich vor diesem Hintergrund an mit den Wünschen der Mitarbeitenden zu beschäftigen. Eine interne Umfrage ergab, dass sich mehr als 40% andere Arbeitszeiten und mehr Freizeit wünschten. Nach einer ersten, erfolgsversprechenden Pilotphase im November 2021 hatten sämtliche Mitarbeitenden im deutschsprachigen Raum die Möglichkeit, ein 100%-Arbeitspensum auf 4 anstatt 5 Tage zu verteilen und damit 3 freie Tage pro Woche zu erhalten. In diesem Arbeitszeitmodell werden in der Schweiz pro Tag 9h und 45 Minuten anstelle von 8 Stunden und 40 Minuten gearbeitet. Die restlichen 4h Differenz werden als Überstunden abgerufen und anderenfalls zu Gunsten des Mitarbeiters gutgeschrieben. Bereits während der Pilotphase verzeichnete 25hours Hotels eine Zunahme der Bewerbungen um 200% und konnte die Anzahl offener Stellen zwischen April und Juni 2022 von 231 auf 105 reduzieren. Auch die bestehenden Mitarbeitenden waren zufrieden mit der Umstellung: 80% machten Gebrauch vom Angebot und wechselten in die 4-Tage-Woche. Die übrigen 20% entschieden sich bewusst weiterhin für die 5-Tagewoche. Diese Wahlmöglichkeit wurde von den Mitarbeitenden sehr geschätzt, denn die Bedürfnisse sind je nach Lebensphase unterschiedlich. Auch das Unternehmen zieht eine positive Bilanz: vorübergehende Schliessungen oder die Einschränkung des Angebots an einzelnen Outlets konnte verhindert und gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden. Die Umstellung ist aber auch mit Kosten verbunden: Die Personalkosten nahmen je nach Standort um 5-7% zu, wobei es sich bei den 25hours-Hotels um grössere Hotels mit entsprechenden Teams handelt. In kleineren Betrieben muss mit einem deutlich höheren Anstieg der Personalkosten gerechnet werden. Weiterführende Infos: [www.25hours-people.com](http://www.25hours-people.com).*

---

### **7.5.2 Überbetriebliche Aufgaben und Rolle der DMO**

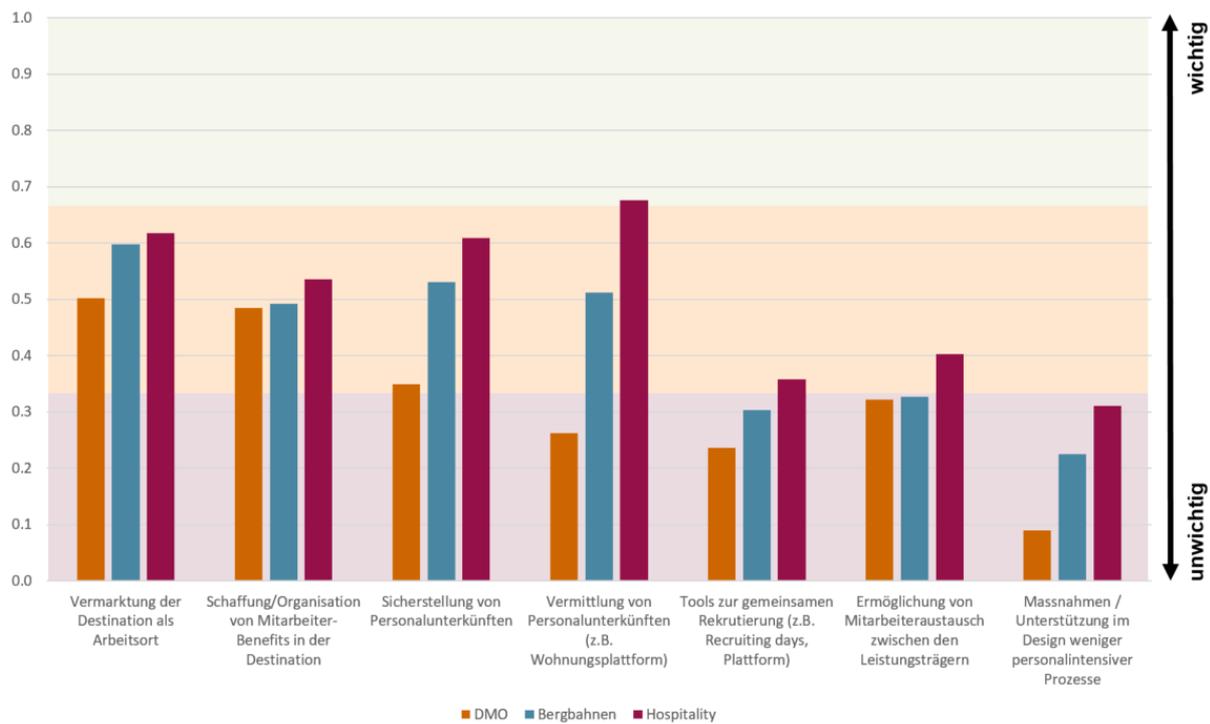
Tourismusorganisationen sehen sich in ihrer Destination zunehmend mit den **Rekrutierungsschwierigkeiten der Leistungsträger** konfrontiert. Ihre Rolle und die Erwartungen der Leistungsträger an die DMO sind hingegen häufig nicht klar. Welche Rolle sollen und können nun Destinationsmanagementorganisationen übernehmen, um die Leistungsträger im Kampf gegen den Personal- und Fachkräftemangel zu unterstützen?

Die Hotellerie ist innerhalb des Tourismus am stärksten von Personalknappheit betroffen und befürwortet verschiedene, denkbare Gegenmassnahmen von DMO daher am stärksten, wie Abbildung 33 zeigt. Die Leistungsträger wünschen sich von der DMO die Sicherstellung und Vermittlung von preiswerten Personalunterkünften, die Bereitstellung von Mitarbeiter-Benefits in der Destination und die Vermarktung der Destination als attraktiver Arbeitsort.

**Abbildung 33: Handlungsfelder der DMO gegen den Personal- und Fachkräftemangel**

**Frage an DMOs: «Wie bedeutsam sind die folgenden Massnahmen für Sie als DMO zur Unterstützung der Leistungsträger, um dem Personal- und Fachkräftemangel in Ihrer Destination zu begegnen?»**

**Frage an Leistungsträger: «Wie bedeutsam sind für Sie als Leistungsträger die folgenden möglichen Massnahmen einer Tourismusorganisation, dem Personal- und Fachkräftemangel in Ihrer Destination zu begegnen?»**



Quelle: Primärdatenanalyse (n=175)

Dass sich DMO heute weniger stark in der Rolle des Problemlösers im Bereich des Personalproblems sehen, hat einerseits mit dem fehlenden Einfluss zu tun: Gerade im Bereich der Personalunterkünfte kann die DMO wenig Einfluss auf das Infrastruktur-Angebot ausüben. Zum anderen fehlt häufig ein entsprechender Auftrag, um Aktivitäten im Bereich der Attraktivitätssteigerung der Destination für Mitarbeitende zu ergreifen. Wenn DMO künftig betriebsübergreifende Massnahmen, beispielsweise die Vermarktung der Tourismusdestination als attraktiver Arbeitsort oder die Koordination von destinationsweiten Mitarbeiter-Benefits, übernehmen sollen, müssen Rollen und Aufgaben in Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand und den Leistungsträgern geklärt werden.

### Fallbeispiel 5: YourGstaad

In der Destination Gstaad Saanenland arbeiten die Leistungsträger traditionell eng zusammen. Beispielsweise nutzt die Hotellerie Synergien in der gemeinsamen zentralen Wäscherei oder in einer Interessengemeinschaft, in der sie Einkauf und bestimmte administrativen Aufgaben kooperativ erledigt. Seit 2009 setzt die Hotellerie auch auf gemeinsame, überbetriebliche Massnahmen, um für potenzielle

*Mitarbeitende noch interessanter zu werden: Die Community-Plattform «YourGstaad» wurde vom Hotelverein Gstaad-Saanenland initiiert, um den teilnehmenden Hotels ein zusätzliches Instrument bei der Mitarbeiterrekrutierung in die Hand zu geben. Das Angebot der Plattform geht weit über die einfache Jobvermittlung hinaus. So werden auch Mitarbeiterunterkünfte vermittelt, Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten und mit der YourGstaad-Memberkarte diverse Mitarbeiter-Benefits, z.B. exklusive Vergünstigungen in Hotels, Restaurants und Geschäften in der Region, angeboten. Die Community organisiert auch Mitarbeiter-Anlässe, wie Staffnights oder Staffparties. Ein weiterer Vorteil ist die Einfachheit von Bewerbungen: Interessierte Arbeitskräfte können sich zentral via*

*YourGstaad bewerben und werden anschliessend von interessierten Arbeitgebern mit konkreten Jobangeboten kontaktiert. Die Plattform differenziert sich damit von traditionellen Jobvermittlungsplattformen und bietet mit dem Community-Gedanken gut kommunizierbare Vorteile für Mitarbeitende. Aktuell arbeiten 34 meist eher kleinere oder mittelgrosse Hotels auf der Plattform YourGstaad zusammen. Gstaad Saanenland Tourismus ist mit dem Betrieb und der Weiterentwicklung der Plattform beauftragt.*

*Weiterführende Infos: [www.yourgstaad.ch](http://www.yourgstaad.ch)*

---

## **7.6 Schlussfolgerungen**

Mit der «Baby-Boomer»-Generation kurz vor dem Rentenalter steht die Schweiz vor einer demografischen Krise. Die zu erwartende Knappheit an Arbeitskräften trifft den touristischen Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren voraussichtlich besonders hart.

Viele Faktoren, welche die Attraktivität eines Jobs ausmachen, können hauptsächlich vom Arbeitgeber selbst beeinflusst werden, etwa Arbeitszeitmodelle, Lohn, Arbeitsklima und Entwicklungsmöglichkeiten. Noch wenig diskutiert werden Massnahmen zur Steigerung der betrieblichen Produktivität. Durch Digitalisierung, Anpassungen der Abläufe, Verschlinkung des Angebots und der Reduktion der Öffnungszeiten kann der Personaleinsatz effizienter erfolgen.

Ausserhalb des Arbeitsplatzes stellen die häufig knappen Personalwohnungen eine grosse Herausforderung für viele Leistungsträger dar. Initiativen zur Bereitstellung von preiswertem Wohnraum für Mitarbeitende könnte gemeinsam mit den Standortgemeinden und gleichgesinnten Unternehmen angepackt werden. Für DMOs ist es schwierig, hierbei eine Rolle einzunehmen. Weitere Verbundaufgaben kommen als Aufgabe für die DMO eher in Frage: Die Schaffung von betriebsübergreifenden Mitarbeiter-Benefits, eine Erhöhung der «Convenience» bei der Wohnungs- und Jobsuche und die Vermarktung der Destination als attraktiver Arbeitsort sind gangbare Ansätze, gehören heute aber in den wenigsten Fällen zum Aufgabenkatalog der DMO.



## 8 Nachhaltigkeit

### 8.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel gehen wir folgenden inhaltleitenden Fragestellungen nach:

- (1) Welcher Stellenwert spielt die Thematik der Nachhaltigkeit heute in den Tourismusdestinationen?
- (2) Welche Trends sind erkennbar?

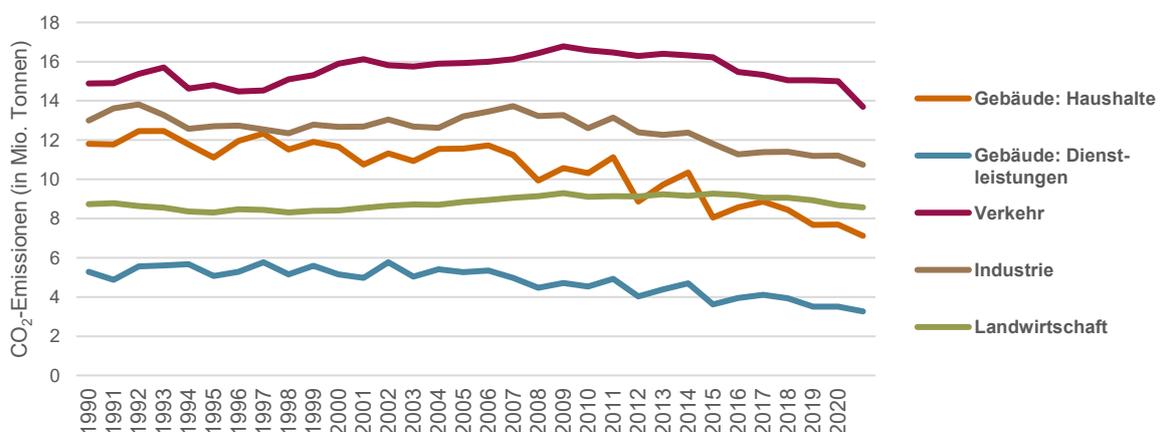
und liefern hierbei folgende Resultate:

- Eine Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs und die wichtigsten Grundsätze der Nachhaltigkeitspolitik in der Schweiz.
- Einen Überblick über die Bedeutung von Nachhaltigkeitsmassnahmen aus der Sicht von Gästen (Reisemotiv) und für die Tourismusdestination.
- Eine Annäherung an mögliche Rollen und Aufgaben der DMO rund um die Nachhaltigkeitsthematik.

### 8.2 Rahmen für eine nachhaltige Entwicklung in der Schweiz

Eine zentrale Rolle innerhalb der Nachhaltigkeitsthematik nimmt derzeit die **CO<sub>2</sub>-Diskussion** ein. Mit der Ratifizierung des Pariser Abkommens verpflichtet sich die Schweiz zu Massnahmen, welche die globale Klimaerwärmung auf 1.5 Grad Celsius beschränken. Dies ist nur möglich, wenn der CO<sub>2</sub>-Ausstoss bis 2050 deutlich reduziert wird. Der Bundesrat hat sich deshalb zur drastischen Treibhausgasreduktion verpflichtet: bis 2030 sollen die Treibhausgasemissionen zum Referenzjahr 1990 um 50% gesenkt werden, bis 2050 soll die Klimaneutralität (Ziel «Netto Null») erreicht werden. Auch wenn die Entwicklung seit 1990 in ihrer Richtung durchaus positiv verlaufen ist, so ist die Schweiz nach wie vor weit weg von einer klimaneutralen Entwicklung. Das Land war 2020 für Treibhausgasemissionen im Umfang von rund 43.4 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente verantwortlich und liegt damit 19.2% unter dem Stand von 1990.

**Abbildung 34: Entwicklung Treibhausgasemissionen Schweiz, nach Sektoren**



Quelle: Bundesamt für Umwelt: THG-Inventar. Treibhausgasemissionen in Mio. Tonnen CO<sub>2</sub> aeq der Schweiz, aufgeteilt nach Sektoren gemäss CO<sub>2</sub>-Verordnung

Die ambitionierten CO<sub>2</sub>-Ziele erfordern eine Reihe an schnell zu treffenden Massnahmen. Im Vordergrund steht der Umstieg von fossilen auf erneuerbare Energiequellen.

Eine nachhaltige Entwicklung umfasst aber nicht nur die Klimaneutralität, sondern enthält eine Vielzahl Interessen auf der ökologischen, ökonomischen und sozialen Ebene. Gemäss Brundtland-Bericht der UNO (1987) bezeichnet man eine Entwicklung als nachhaltig, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne dabei die Voraussetzungen für künftige Generationen zu verschlechtern. Weiterentwicklungen sollen entlang der drei Nachhaltigkeitsdimensionen möglichst ausgewogen erfolgen:

- **Ökologische Nachhaltigkeit** beschreibt den Verbrauch von natürlichen Lebensgrundlagen nur in dem Masse wie sich diese regenerieren können.
- **Ökonomische Nachhaltigkeit** ist eine Wirtschaftsweise, die dauerhaft betrieben werden kann und Nachteile für nachkommende Generationen ausschliesst.
- **Soziale Nachhaltigkeit** wird dann erreicht, wenn soziale Interessen ausgeglichen und dadurch Spannungen oder Konflikte vermieden werden.

Den derzeitigen Referenzrahmen für Nachhaltigkeitsbemühungen der Schweizer Politik bildet die «Agenda 2030» der Vereinten Nationen mit ihren 17 «Sustainable Development Goals (SDGs)»<sup>53</sup>. In der Schweiz braucht es gemäss Bundesrat insbesondere Anstrengungen für verantwortungsvolle Produktion und Konsum (SDG 12), für weniger Ungleichheiten (SDG 10), für mehr Klimaschutz (SDG 13) und für den Erhalt der Biodiversität (SDG 15).

Weil es kaum möglich ist, allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen gleichermaßen gerecht zu werden, liegen Interessenabwägung zwischen diesen drei Ebenen bzw. die Suche nach gemeinsamen Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten in der Natur der Sache.

### 8.3 Bedeutung der nachhaltigen Entwicklung für Tourismusdestinationen generell

Der Klimawandel, aber auch Veränderungen der Nachfragestruktur, erhöhen den Anpassungsdruck in einigen Tourismusdestinationen (vgl. Kapitel 9). Gerade in Bergregionen ist die Abhängigkeit vom Tourismus oftmals gross. Spannungsfelder treten hier insbesondere zwischen Natur-, Landschafts- und Umweltschutzziele einerseits und regionalwirtschaftlicher Existenzsicherung und dem Erhalt von Entwicklungschancen andererseits auf. Das zeigt sich beispielhaft an den Nachhaltigkeitskriterien für die Beurteilung von Projekten der Regionalentwicklung, die gut auf Tourismusdestinationen übertragen werden können (vgl. Abbildung 35).

---

<sup>53</sup> Sustainable development goals: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

## Abbildung 35: Ersteinschätzung der Nachhaltigkeit von Projekten

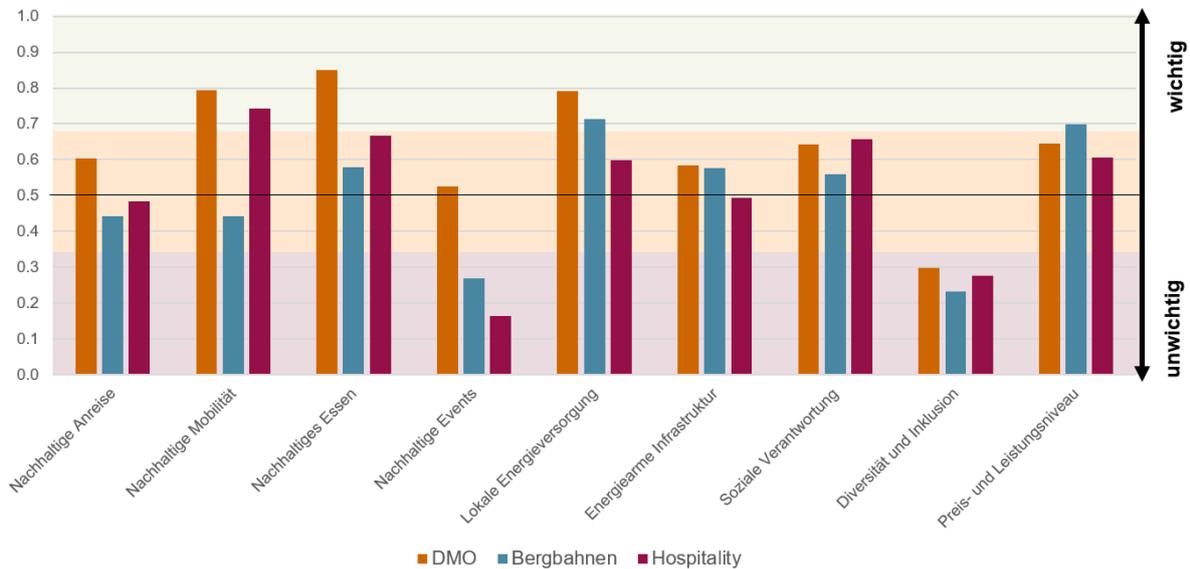
Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit	Ökologische Verantwortung	Gesellschaftliche Solidarität
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der regionalen Wertschöpfung und Verteilung des Wohlstandes</li> <li>• Verbesserung der Arbeitsbedingungen</li> <li>• Schaffung neuer Arbeitsplätze für die regionale Bevölkerung</li> <li>• Verbesserungen der Rahmenbedingungen für die Wirtschaft</li> <li>• Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovation</li> <li>• Erhöhung der Bekanntheit einer Region bzw. der Anziehungskraft für BesucherInnen</li> <li>• Schonung der öffentlichen Finanzen</li> <li>• Bezug zu vorhandenen Bedürfnissen bzw. Angemessenheit des Angebotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz der biologischen Vielfalt und des Naturraumes</li> <li>• Schutz oder Verbesserung des Tierwohls</li> <li>• Förderung von CO<sub>2</sub>-armen und regionalen Energiequellen (Beitrag zum Klimaschutz)</li> <li>• Senkung des Verkehrs bzw. der Transportwege und Förderung des Langsamverkehrs, des ÖV, der Elektromobilität (Beitrag zum Lärm- und Klimaschutz)</li> <li>• Vermeidung bzw. Ersatz der Nutzung von gesundheits-, tier- oder umweltschädlichen Stoffen</li> <li>• Förderung der Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Schonung oder Verbesserung der Wasser-, Luft- und Bodenqualität</li> <li>• Minimierung des Bodenverschleisses</li> <li>• Schonung oder Aufwertung der Landschaft</li> <li>• Minimierung der Lichtverschmutzung</li> <li>• Vermeidung von Lärm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Lebensqualität, Gesundheit und Vorsorge</li> <li>• Stärkung der Ausbildung, der kulturellen und sportlichen Aktivitäten</li> <li>• Stärkung der sozialen Kohäsion</li> <li>• Keine Erhöhung des Naturgefahrenrisikos</li> <li>• Schonung oder Aufwertung des öffentlichen und des Lebensraumes</li> <li>• Stärkung der Chancengleichheit, der Gleichstellung von Mann und Frau und der Sicherheit</li> <li>• Förderung der Beteiligung aller Akteure, der Bevölkerung und der Projektakzeptanz</li> </ul>

Quelle: «Boussole 21», Kanton Waadt (2010): <https://www.boussole21.ch/>

Die einzelnen touristischen Leistungserbringer haben die Möglichkeit, ihre Angebote und Produkte nachhaltiger zu gestalten. In einer CO<sub>2</sub>-Betrachtung stehen Gebäude (Heizungen, Dämmung) und Energieeffizienz von Anlagen und die Mobilität im Fokus. Beim letzten Punkt (Mobilität) fällt ausgerechnet die Anreise der Gäste stark ins Gewicht, welche durch die Destinationen nur schwer beeinflussbar ist. Aus der Sicht von Leistungsträgern sind auch die lokale Energieversorgung, die Regionalität von Lebensmitteln und die Wahrnehmung von sozialer Verantwortung bedeutsame Themen für die Destinationen.

**Abbildung 36: Gewichtung von verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen durch DMO, Bergbahnen und Hotellerie**

Frage: «Wie schätzen Sie die Bedeutung folgender Nachhaltigkeitsthemen für Ihre Destination ein?»



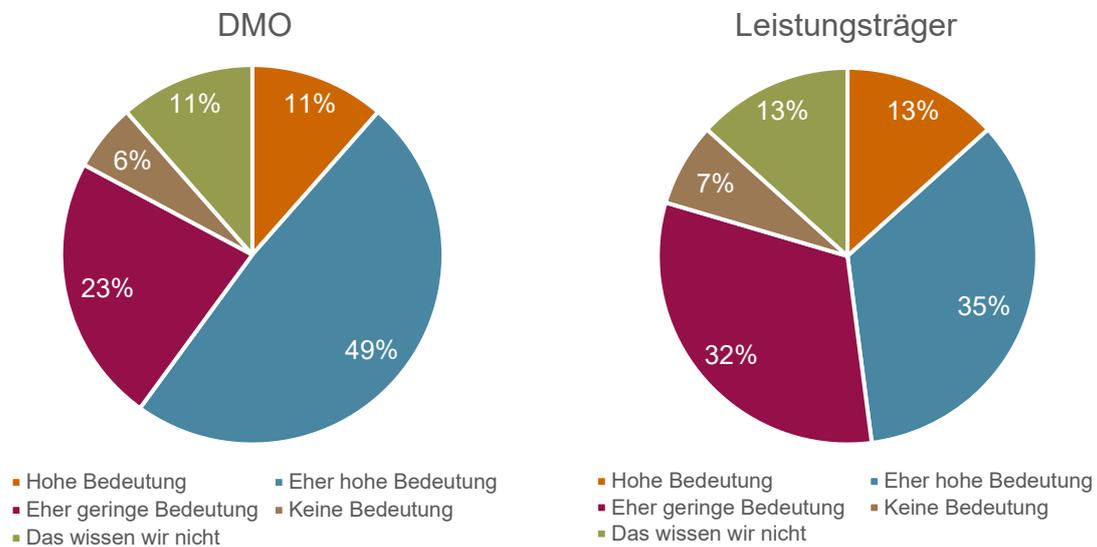
Quelle: Primärdatenanalyse (n=175)

**Labels auf Destinations- oder Unternehmensebene** sind dabei beliebte Wege, um nachhaltigkeitsziele auch in der Kommunikation zu nutzen. Damit stellt sich die Frage, wie relevant heute und in Zukunft die Nachhaltigkeit von Reiseangeboten für die Gäste tatsächlich sind.

DMO, Bergbahnen und die Hotellerie sind der Meinung, dass ihre Gäste dem Thema Nachhaltigkeit bei der Wahl der Destination zu rund 50 bis 60% eine hohe oder eher hohe Bedeutung zukommen lassen.

### Abbildung 37: Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für Gäste

«Welche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit in der Wahl der Destination für Ihre Gäste?»



Quelle Primärdatenanalyse (n=175)

Der Tourismus Monitor Schweiz vermittelt ein etwas anderes Bild: Beim **Hauptreisemotiv** geben nur 0.3% der Reisenden die **Nachhaltigkeit und Ökologie** an. 9.4% aller Reisenden in der Schweiz bezeichnen Nachhaltigkeit und Ökologie aber als Bedürfnis.<sup>54</sup> Noch wichtiger sind eine faszinierende Destination, eine aussergewöhnliche Unterkunft, hohe Sicherheit und die Kulinarik. Es darf also angenommen werden, dass ein gewisses Nachhaltigkeitslevel als Qualitätsmerkmal wahrgenommen und zunehmend erwartet wird. Aktuell darf jedoch bezweifelt werden, dass die Nachhaltigkeit ein dominantes Entscheidungskriterium für die Wahl des Reiseziels darstellt.

#### 8.4 Aufgaben und Rolle der DMO bezüglich einer nachhaltigen Entwicklung in der Tourismusdestination

Wie bei anderen Themen, so fehlt den DMO auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit der Durchgriff auf die Gestaltung der touristischen Produkte innerhalb der Destination. Ihre Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten sind damit ausserhalb ihrer eigenen Organisation stark eingeschränkt. Jedoch können DMO einen Beitrag im Bereich der Nachhaltigkeit ihrer Destination leisten, indem sie folgende Massnahmen Aktivitäten umsetzen (vgl. Kapitel 10):

- **Kommunikation:** Über die Nachhaltigkeit der Tourismusdestination informieren und entsprechende Kommunikationsmassnahmen umsetzen. Typische Massnahme: Labels (z.B. Swisstainable) innerhalb der Tourismusdestination fördern oder Kommunikationsmassnahmen zu spezifischen Nachhaltigkeitsprojekten in der Tourismusdestination umsetzen.
- **Planungs- und Entwicklungsprozess:** DMOs können allenfalls die Entwicklung einer Strategie der nachhaltigen Entwicklung in der Tourismusdestination moderieren,

<sup>54</sup> Schweiz Tourismus STnet - Tourismus Monitor Switzerland 2017

um Konsens und Konflikte unter den Akteuren aufzuzeigen, Handlungsfelder zu identifizieren und Impulse mit eigenen Projekten setzen sowie sich Know-how in Bezug auf Fördermittel und Finanzierungsmöglichkeiten aneignen und dieses in der Tourismusdestination zur Verfügung stellen.

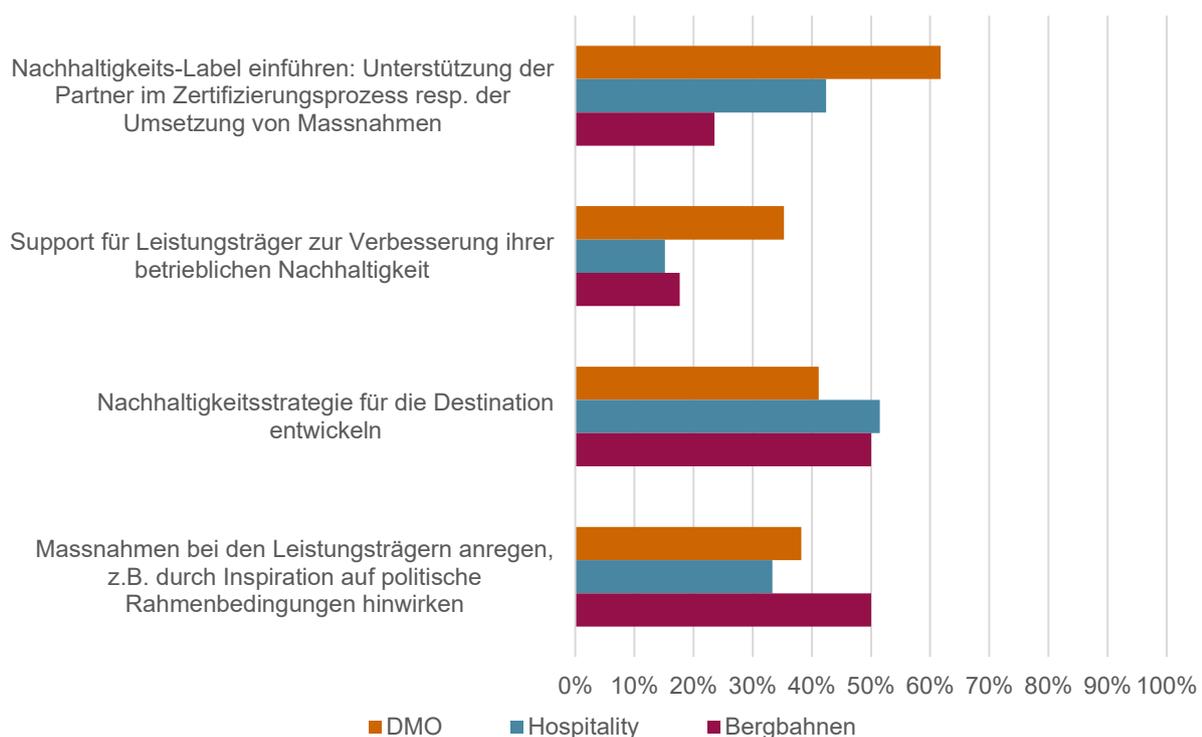
- **Politische Rahmenbedingungen und Regulierung:** Die DMO kann gegenüber der Politik Massnahmen anregen, beispielsweise die Einführung von Anreizen und Förderprogrammen, Verboten, Geboten, Steuern oder gemeinsame Initiativen.

Die DMO setzen derzeit gemäss eigenen Angaben am meisten Massnahmen im Zusammenhang mit der Einführung von Nachhaltigkeits-Labels um (vgl. Abbildung 38).

**Abbildung 38: Massnahmen von DMO im Bereich Nachhaltigkeit**

**Frage an DMOs: «Welche Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit hat ihre Organisation selbst für die Destination umgesetzt oder plant diese künftig?»**

**Frage an Leistungsträger: «Welche Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit übernimmt Ihre Tourismusorganisation schon heute?»**



Quelle: Primärdatenanalyse (n=175)

Die **Umsetzung** von Nachhaltigkeitsmassnahmen wird von den DMO wie auch von den Leistungsträgern als unternehmerische Aufgabe der Leistungsträger selbst verstanden. Einige ausgewählte Zitate der Umfrageteilnehmenden aus der Primärdatenanalyse verdeutlichen diese Haltung und sind nachfolgend aufgeführt.

### Abbildung 39: Ausgewählte Zitate zur Aufgabe und den Rollen der DMO in Bezug auf die Nachhaltigkeit

---

«Welche Nachhaltigkeitsaktivitäten liegen in der Verantwortung der Leistungsträger und nicht der DMO?»



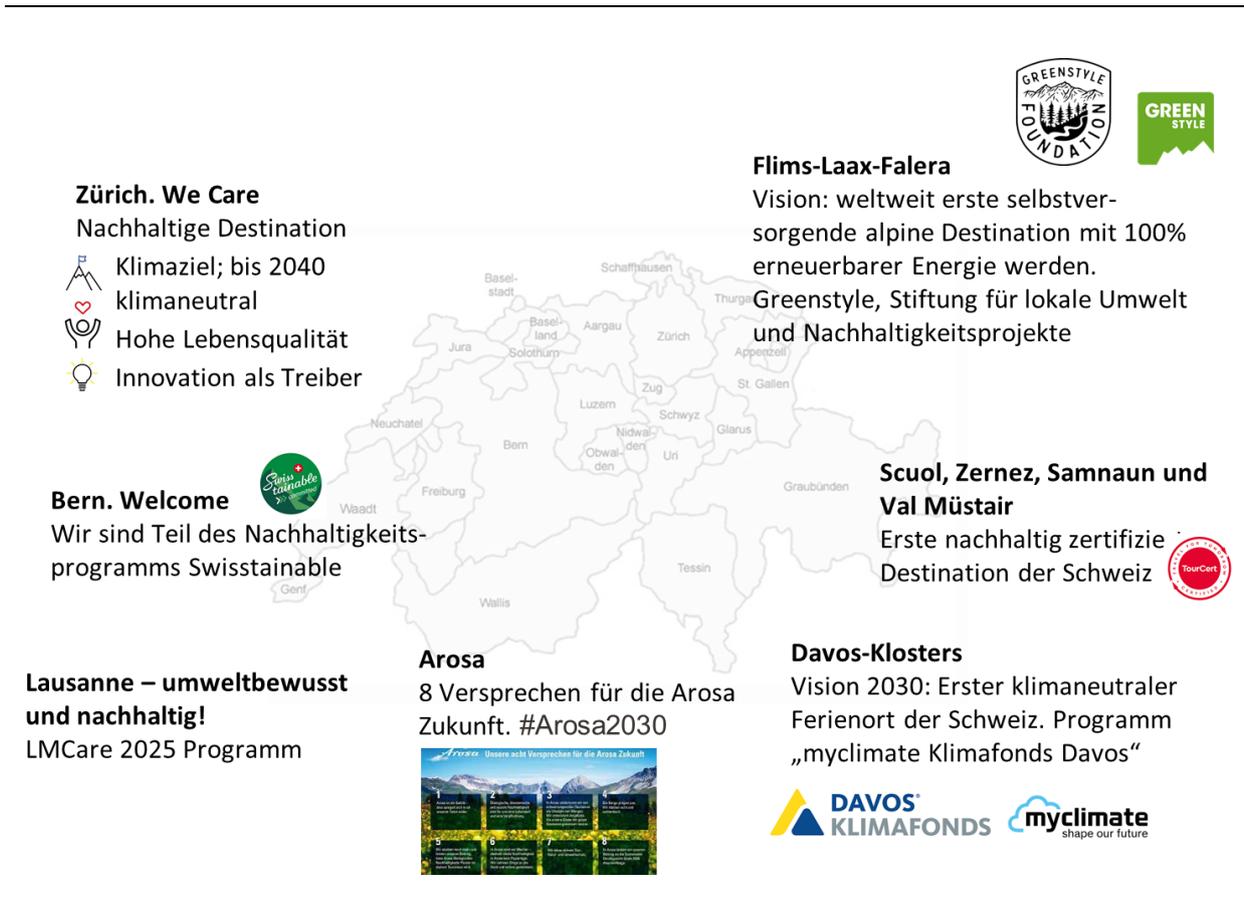
---

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Primärdatenanalyse

## 8.5 Trends und Fallbeispiele

Tourismusorganisationen und Leistungsträger nutzen das Thema Nachhaltigkeit heute unterschiedlich aktiv in ihrer Kommunikation nach aussen. Die Abbildung 40 zeigt ein paar ausgewählte Versprechen und Ansätze. Die Ambitionen, welche sich dahinter verbergen, sind unterschiedlich hoch.

**Abbildung 40: Ausgewählte Beispiele von Nachhaltigkeitsversprechen von Schweizer Tourismusorganisationen und Leistungsträgern**



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Websites der entsprechenden Destinationen

**Fallbeispiel 6: Myclimate Klimafonds Davos**

Vor dem Hintergrund der Klimaneutralität, respektive dem Netto-Null-Ziels der Schweiz bis 2050, hat die Tourismusorganisation von Davos Klosters entschieden, der erste klimaneutrale Ferienort der Schweiz zu werden, und das bereits bis 2030. Dies soll in Zusammenarbeit mit myclimate und derer Initiative «Cause We Care» geschehen. Davos hat sich das ambitionierte Ziel der Klimaneutralität bis 2030 bewusst auf diese Frist gesetzt. Gemäss Reto Branschi, CEO der Tourismusorganisation von Davos Klosters, wollte man damit sofortige Umsetzungsmassnahmen initiieren. Mit einem Zielhorizont 2050 hätte sich bis 2040 nichts getan, ist der langjährige Tourismusedirektor überzeugt.

Die Initiative «Cause We Care» will alle Stakeholder in die Nachhaltigkeitsstrategie der Destination miteinbeziehen. Gäste sowie Davoser Unternehmen sollen gemeinsam einen zweckgebundenen Fonds finanzieren, der diverse Klimaprojekte unterstützt. Gäste können auf freiwilliger Basis einen frei wählbaren Betrag in den Fonds einzahlen (100%). Das Unternehmen verdoppelt den Betrag, sodass bei der Verwendung von 200% ausgegangen wird. Die Gelder des Fonds werden wie folgt eingesetzt: 100% fliessen in Klimaschutzprojekte im Kanton Graubünden oder in zwei ausgewählte Aufforstungsprojekte, 70% können von den beteiligten Betrieben für ihre eigene klimatische Neutralität eingesetzt werden. Lediglich die verbleibenden 30% werden für CO<sub>2</sub>-reduzierende Projekte in Klosters und Davos verwendet. Mit dem Fonds soll allen Betrieben in Davos eine kostenlose Berechnung ihres Fussabdrucks und Vorschläge für Massnahmen ermöglicht werden. Zusätzlich unterstützt der Fonds Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Massnahmen. Die Betriebe sollen Eigeninitiative und Kreativität übernehmen und werden, insofern das Projekt nachhaltig ist, vom Fonds unterstützt.

«Gerade im alpinen Raum sind die Auswirkungen des Klimawandels heute schon spürbar. Gleichzeitig hat sich das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Verantwortung für das Klima bei unseren Gästen und unseren Leistungsträgern spürbar verstärkt», meint Reto Branschi. Bereits vor der Initiative haben sich zahlreiche Unternehmen und die Gemeinde für die Nachhaltigkeit der Destination engagiert. Mit dem myclimate-Klimafonds wurde nun ein Gefäss geschaffen, welches künftig allen Leistungsträgern und Gästen erlaubt, sich an der nachhaltigen Entwicklung der Destination zu beteiligen.

Ob dieser freiwillige Ansatz dereinst zu einer tatsächlichen Reduktion von Treibhausgasen führt und mit hilft, Davos Klosters bis 2030 zu einer CO<sub>2</sub>-neutralen Destination zu machen, ist offen. Bei vergleichbaren Ansätzen, beispielsweise bei der freiwilligen Kompensation von Flugreisen, ist der Erfolg bisher durchzogen: Gemäss einer Studie (Berger, S., Kilchenmann, A., Lenz, O., & Schlöder, F.; 2022) liegt der Anteil an CO<sub>2</sub>-kompensierten Flügen in der Schweiz bei nur 4%; die Bereitschaft zur Kompensation wird als «generell sehr niedrig» bezeichnet. Die mittlere Zahlungsbereitschaft pro Tonne CO<sub>2</sub> liegt bei CHF 1. Die tatsächlichen Kosten gemäss europäischem Emissionshandel wäre mit ca. 90 EUR/t rund 90-fach höher.

Weiterführende Infos: <https://www.davos.ch/informieren/portrait-image/nachhaltigkeit-klimaschutz>.

---

## 8.6 Schlussfolgerungen

Die Nachhaltigkeit ist zwar vermutlich (noch) nicht als Reisemotiv bzw. als entscheidender Faktor bei der Wahl der Destination zu sehen, gewinnt aber als eines von verschiedenen Qualitätsmerkmalen an Bedeutung. Daher wird das Thema auch für die Leistungsträger relevanter.

Eine **nachhaltige Entwicklung** ist eine **Verbundaufgabe**; die Leistungsträger in den Destinationen sind in die politischen Rahmenbedingungen des Bundes, des Kantons und der Gemeinde mit den geltenden Gesetzen und Anreizen eingebunden. Nebst den **ökologischen Zielen** sind auch **gesellschaftliche** und **wirtschaftliche Ansprüche** leitend.

Ein **dominantes, politisches Ziel** im Bereich der nachhaltigen Entwicklung stellt die **CO<sub>2</sub>-Neutralität** dar. Heizungen und Gebäude (Dämmung) sowie Mobilität sind wichtige Bereiche, bei denen Leistungsträger (und Gäste bei der Anreise) einen Beitrag leisten können – DMOs hingegen in der Regel kaum. Die **Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen** wird daher sowohl von Leistungsträgern wie auch von den DMOs selbst als **primäre Aufgabe der Leistungsträger gesehen**. Die DMOs können unterstützen oder gemeinsame Massnahmen koordinieren und anregen sowie politisches Lobbying betreiben, um die Rahmenbedingungen zu verändern. Sie können auch versuchen, selbst Projekte zu initiieren oder Know-how bezüglich Finanzierung und Fördermittel aufzubauen. Die Sichtbarkeit von umgesetzten Massnahmen bringt potenziell eine hohe Glaubwürdigkeit mit sich. Kommunikationsmassnahmen inkl. Labels sind verlockend, aber nur in Verbindung mit echten Aktionen vor Ort auch zielführend.



## 9 Klimawandel

### 9.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel gehen wir folgenden inhaltsleitenden Fragestellungen nach:

- (1) Welches sind die Auswirkungen des Klimawandels insbesondere für alpine Destinationen?
- (2) Wie verändern diese Auswirkungen die Rahmenbedingungen und Zukunftsperspektiven der Ski- bzw. Schneesportgebiete?
- (3) Welche Chancen & Risiken ergeben sich durch den Klimawandel für den Tourismus?
- (4) Wie lauten die Handlungsempfehlungen für den Tourismus?

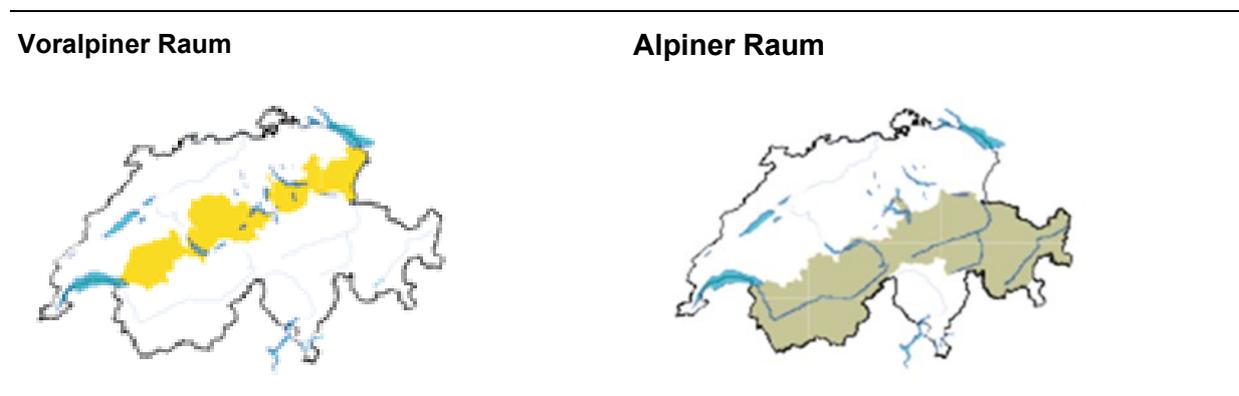
und liefern hierbei folgende Resultate:

Gemäss den Klimaszenarien CH2018 des Bundes wird sich das Klima in der Schweiz bis Mitte dieses Jahrhunderts und darüber hinaus spürbar verändern. Trockenere und längere Sommer, heftige Niederschläge, mehr Hitzetage und schneearme Winter sind mögliche Folgen eines ungebremsten Klimawandels für die Schweiz, die sich je nach Region in unterschiedlicher Intensität manifestieren könnten. Mit der grössten Veränderung müssen gemäss den Klimaszenarien alpine und voralpine Regionen rechnen. Daher wird der Fokus nachfolgend auf die touristischen Räume im Alpenraum gelegt. Wir zeigen anhand von zwei Beispielen auf, was der Klimawandel für alpine Destinationen, die traditionell von Schneesport leben, bedeuten kann.

### 9.2 Bedeutung des Klimawandels für die Regionen der Schweizer Voralpen und Schweizer Alpen

Wir unterscheiden in dieser ersten Analyse nach voralpinen und alpinen Regionen (vgl. Abbildung 41) und zeigen ein jeweiliges Szenario mit Klimaschutz (RCP2.6) und ohne Klimaschutz auf (vgl. Abbildung 42 bzgl. Temperaturveränderungen und Abbildung 43 bzgl. Veränderungen der Schneetage).

**Abbildung 41: Unterscheidung voralpiner und alpiner Raum**



Quelle: *Klimaszenarien CH2018, Grossregion Alpen*

## Voralpen

Die «Voralpen» umfasst die hügeligen und gebirgigen Gebiete zwischen dem Mittelland und dem nördlichen Alpenkamm. Die Voralpen gehören zu den niederschlagreichsten Gebieten der Schweiz.

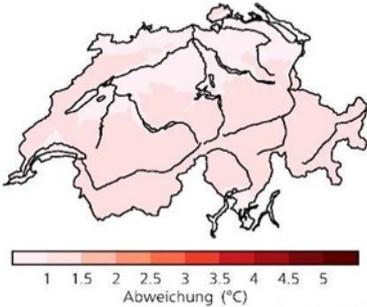
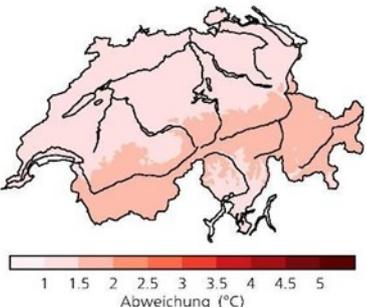
Bei ungebremst steigenden Treibhausgasen werden die Niederschläge in Zukunft in den Voralpen im Winter wahrscheinlich zu-, im Sommer abnehmen. Aufgrund der höheren Temperaturen fällt der Winterniederschlag jedoch vermehrt als Regen statt Schnee. Neuschneetage nehmen vor allem in den mittleren und hohen Lagen deutlich ab. Der Temperaturanstieg führt zu einer steigenden Zahl an Sommertagen. Ohne Klimaschutz (RCP8.5) wird die Anzahl der Sommertage bis Mitte Jahrhundert um das Zwei- bis Dreifache ansteigen. Im Sommer ist die Erwärmung dabei grösser als im Winter.

## Alpen

Die Schweizer «Alpen» umschreibt die Gebirgsregion vom Grossen St. Bernhard im Kanton Wallis bis nach Samnaun im Kanton Graubünden. In den Hochalpen ist ganzjährig Frost möglich. Die inneralpinen Täler (Wallis, Engadin) gehören zu den trockensten Gegenden der Schweiz.

Ohne Klimaschutzmassnahmen ist ab Mitte des 21. Jahrhunderts mit einer durchschnittlichen jährlichen Erwärmung von rund 2-4°C zu rechnen. Die Nullgradgrenze wird von heute 850 Meter auf bis zu knapp 1'500 Meter über Meer klettern, sodass sich die Zahl der Schneetage in 1'500 m um mehr als die Hälfte verringert. Darunter leiden auch insbesondere die Gletscher, die seit 1'850 bereits 60% ihres Volumens verloren haben. Ohne Klimaschutzmassnahmen werden Ende des 21. Jahrhunderts nur noch in sehr hohen Lagen Reste der ehemals grossen Gletscher zurückbleiben. Die Ergebnisse für den Zeitraum 2035 zeigen praktisch keine Unterschiede zwischen den Szenarien RCP 2.6 und RCP 8.5, weisen aber eine deutliche geringere Schneedeckenreduktion gegen Ende des Jahrhunderts auf (ca. 30% statt 70%).

**Abbildung 42: Auswirkungen (Temperatur) des Klimawandels**

	<b>Szenario mit Klimaschutz (RCP2.6)</b>	<b>Szenario ohne Klimaschutz (RCP8.5)</b>
<b>Erwärmung</b>	<p>Abweichung von der Normperiode 1981-2010 2035 Jahresmittel</p> <p>RCP2.6 Mittlere Schätzung</p>  <p>© Klimaszenarien CH2018</p>	<p>Abweichung von der Normperiode 1981-2010 2035 Jahresmittel</p> <p>RCP8.5 Mittlere Schätzung</p>  <p>© Klimaszenarien CH2018</p>
<b>Auswirkungen Voralpen</b>	<p>Bei einer konsequenten Umsetzung der Klimaschutzmassnahmen und damit eine weltweite Senkung der Treibhausgasemissionen (RCP2.6) kann die zusätzliche Erwärmung auf wahrscheinlich 0,6 - 2,0 °C begrenzt werden.</p>	<p>Bei ungebremstem Anstieg des Treibhausgasemissionen (RCP8.5) steigen die Temperaturen im Jahresmittel bis zur Mitte des 21. Jahrhunderts um 2,0 - 3,3 °C.</p>

<b>Auswirkungen Alpen</b>	Bei einer konsequenten Umsetzung der Klimaschutzmassnahmen und damit einer weltweiten Senkung der Treibhausgas-emissionen (RCP2.6) kann die zusätzliche Erwärmung auf wahrscheinlich 0,7 - 2,1 °C begrenzt werden.	Bei ungebremstem Anstieg der Treibhausgas-emissionen (RCP8.5) steigen die Temperaturen bis Mitte des 21. Jahrhunderts um 2,1 - 3,9 °C.
---------------------------	--	--

Quelle: *Klimaszenarien CH2018, Grossregion Alpen*

**Abbildung 43: Auswirkungen (Schneefall) des Klimawandels**

	Szenario mit Klimaschutz (RCP2.6)	Szenario ohne Klimaschutz (RCP8.5)
<b>Schneefall</b>	<p><b>Neuschneetage</b> Voralpen</p> <p>Normperiode 1981-2010</p> <p>2035 RCP2.6 RCP8.5</p> <p>1500 m 1000 m 600 m</p> <p>10 20 30 40 50 60 70 Tage pro Jahr</p> <p>© Klimaszenarien CH2018</p>	
<b>Auswirkungen Voralpen</b>	<p>Oberhalb von 1'000 m ü. M. gibt es heute an etwa 50 bis 70 Tagen im Jahr Neuschnee. In den tiefsten Lagen sind es im Durchschnitt rund 20 Neuschneetage.</p> <p>Im Jahr 2035 wird sich die Anzahl Tage um ca. 10% auf 40 bis 60 Tage reduzieren.</p> <p>Bei Gebieten unter 600 m ü. M. ist nur eine leichte Reduktion der Neuschneetage zu verzeichnen, wobei diese Gebiete wenig Relevanz für den Wintersport haben.</p>	-
<b>Auswirkungen Alpen</b>	<p>Oberhalb von 1'500 m ü. M. gibt es heute an etwa 70 bis 100 Tagen im Jahr Neuschnee.</p> <p>Im Jahr 2035 wird sich die Anzahl Neuschneetage um ca. 15% auf 55 bis 85 Tage reduzieren.</p>	Ohne Klimaschutzmassnahmen könnten sich 2060 die Anzahl Schneetage um bis zu 50% reduzieren.

Quelle: *Klimaszenarien CH2018, Grossregion Alpen*

Von den **erwarteten Klimaveränderungen sind sämtliche Gebiete betroffen**, wobei die Auswirkungen je nach Höhenlage unterschiedlich stark ausfallen. Die Winter werden voraussichtlich kürzer und weniger schneereich. Somit wird der Aufwand für die lückenlose Sicherstellung von

Schneesportaktivitäten je nach Lage dramatisch zunehmen. Bereits heute werden gemäss Seilbahnen Schweiz 53% der Schweizer Pisten technisch beschneit. Zum Vergleich: In Österreich beträgt der Anteil 70%, in Südtirol sogar 90%.

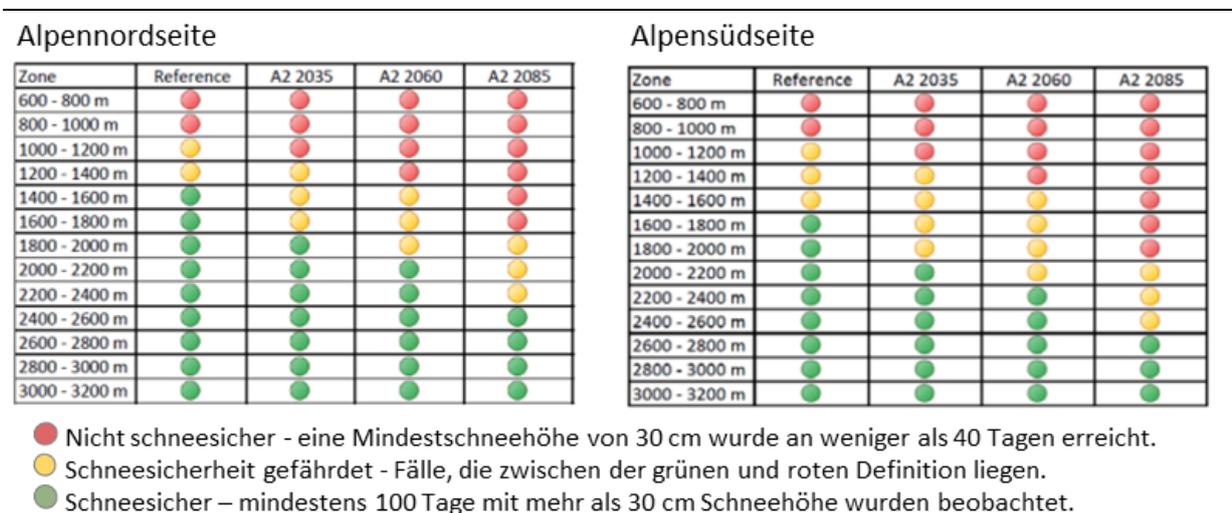
Die Sommer werden voraussichtlich wärmer, trockener und länger.<sup>55</sup> Aussergewöhnlich ausge dehnte Sommer wie 2003, 2015, 2017 oder auch 2022 könnten schon bald zur Norm werden. Im Gebirge und an exponierten Lagen wird die erwartete Zunahme von Naturereignissen zur Herausforderung. Insgesamt stellt der Klimawandel im Sommer aber eher eine Chance für den Tourismus in den Voralpen und Alpen dar.

### 9.3 Auswirkungen des Klimawandels auf Ski- bzw. Schneesportgebiete

Heute leben viele Alpendestinationen nach wie vor stark vom Winter und vom Schneesport. Dieses Geschäft ist für Destinationen im Berggebiet nicht nur enorm wichtig, sondern mit den **langen Investitionszyklen**, etwa von Bergbahnen, sind auch **langfristige Pfadabhängigkeiten** gegeben, die eine **Destination über viele Jahre prägen**.

Um die Auswirkungen des Klimawandels auf die Zukunftsperspektiven der Schneesportgebiete genauer zu untersuchen, hilft die Studie von Marty et al. (2017). Auf Basis von zwei konkreten Gebieten zeigt das Modell, dass **Destinationen unterhalb von 1'800 m ü. M. auf der Alpennordseite und unterhalb von 2'000 m ü. M. auf der Alpensüdseite ab 2035 nicht mehr von einer natürlichen Schneesicherheit profitieren können** bzw. als Ski- und Schneesportgebiet mittel bis stark gefährdet sind (vgl. Abbildung 44). Die vom Klimawandel am stärksten betroffene Höhenzone liegt unterhalb von 1'200 Metern. Hier zeigt die Simulation gegen Ende des Jahrhunderts fast keinen Schnee mehr. Je nach Emissionsszenario und Höhenzone beginnt die Wintersaison einen halben bis einen Monat später und endet einen bis drei Monate früher.

**Abbildung 44: Beurteilung der Schneesicherheit nach Höhenmeter**



Quelle: Marty et al (2017)

Konkret bedeutet dies, dass viele heutige Wintersportgebiete der Schweiz von der mangelnden Schneesicherheit betroffen sein werden. Technische Beschneigung ist vielerorts zwingend, um

<sup>55</sup> NZZ – Trotz Energiekrise werden jetzt Pisten beschneit (2022).

das touristische Schneesportangebot aufrechtzuerhalten, jedoch nicht mehr überall sinnvoll, da dazu tiefe Temperaturen und grosse Wasservorräte notwendig sind.

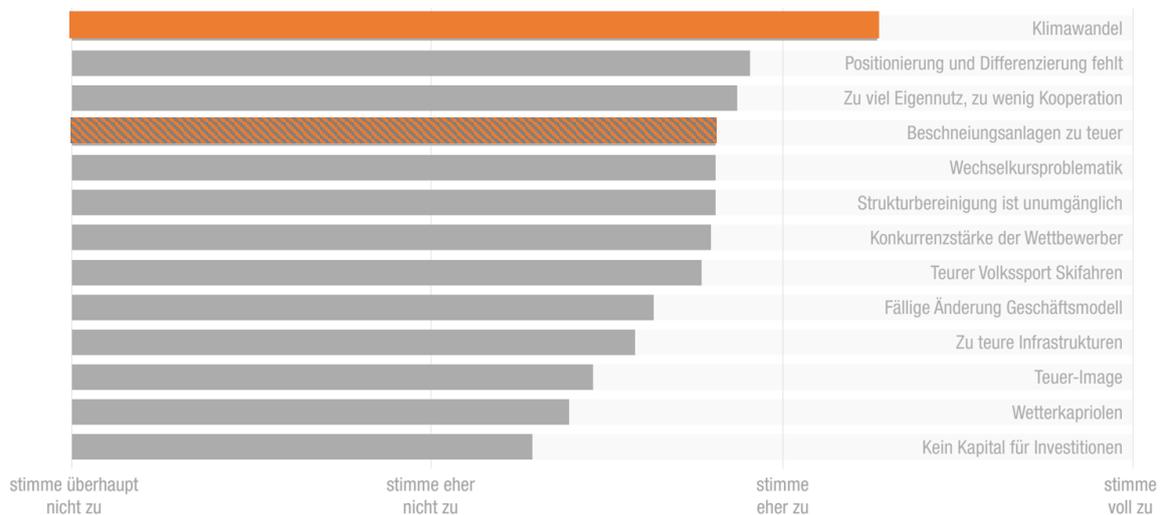
### Fallbeispiel 7: Extrembeispiel oder Klima?

Die Auswirkungen des Klimawandels waren jüngst auch in den Gletschergebieten, welche bis anhin Sommerskifahren angeboten haben, deutlich spürbar. Im Juli 2022 blieben in Saas-Fee die Lifte für das Skifahren auf dem Gletscher für Touristen und Touristinnen geschlossen. Geöffnet waren 35 der 60 Skipisten, wobei diese den Athletinnen und Athleten, die für Wettkämpfe trainieren, vorbehalten waren. Grund für diese Einschränkungen sind die geringen Schneefälle im Winter und die hohen Temperaturen bereits ab dem Spätfrühling im Jahr 2022.<sup>56</sup> Ähnlich zeigte sich auch die Lage in Zermatt, wo der Sommerskibetrieb ganz eingestellt werden musste. Grund dafür waren die hohen Temperaturen und die dünne Schneedecke in Kombination mit Regenfällen auf über 4'000 m.ü.M. Dieses klimatische Phänomen brachte auch Auswirkung auf die Spaltenaktivität des Gletschers und die dadurch schlechter werdende Sicherheitssituation für Tourist\*innen und Athlet\*innen mit sich.<sup>57</sup>



Die Bergbahnen in der ganzen Schweiz haben den Klimawandel als grösste Herausforderung erkannt, wie eine Studie von PwC (2018) zeigt (vgl. Abbildung 45).

Abbildung 45: Challenge-Barometer von Schweizer Bergbahnen



Quelle: PwC Schweiz (2018)

<sup>56</sup> Blick.ch - Klimaerwärmung; Sommerskigebiet in Saas-fee bleibt für Touristen zu (2022).

<sup>57</sup> Matterhorn Zermatt Bergbahnen – Temporäre Einstellung des Sommerskibetriebs (2022).

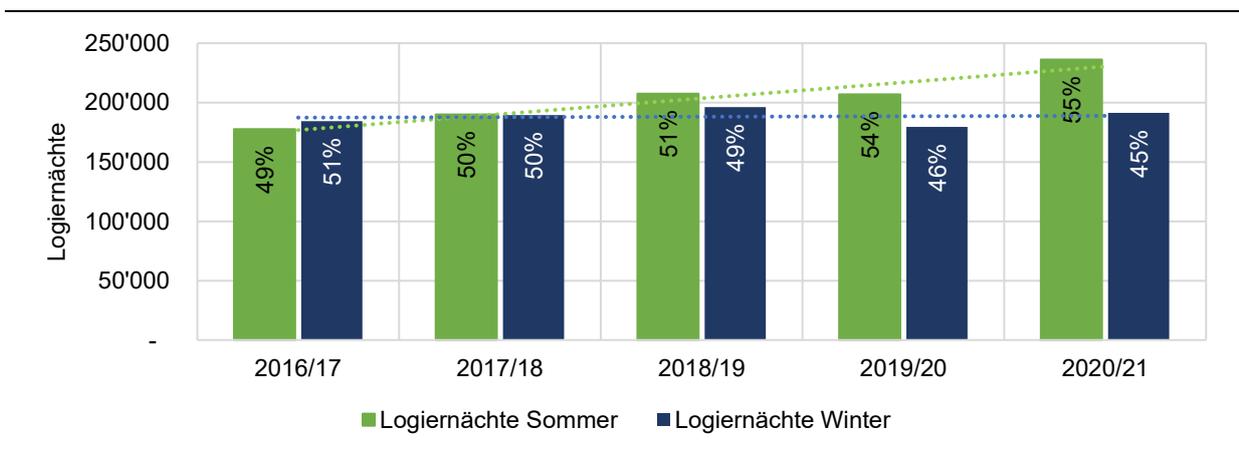
### 9.3.1 Beispiel einer Destination mit mittlerer Abhängigkeit vom Wintersport und in gefährdeter Lage: Gstaad

Die Tourismusdestination Gstaad umfasst die Gemeinden Saanen, Gsteig, Lauenen und Zweisimmen und liegt grösstenteils im Berner Oberland an der Grenze zu den Kantonen Wallis und Waadt. Aufgrund der angesiedelten Luxushotels, der Gourmet-Restaurants und dem traditionellen Charme der Chalets geniesst die Tourismusdestination internationale Bekanntheit. Gemeindeübergreifend wird ein breiter Mix an touristischen Angeboten bereitgestellt. Damit punktet die Tourismusdestination sowohl bei Gästen im gehobenen Segment wie auch bei Familien- und Freizeitgästen. Gstaad ist bekannt als alpine Destination und steht aus der Sicht vieler Gäste für Echtheit, Genuss, Kultur, Entschleunigung, Wertigkeit, Diskretion sowie Sicherheit und Nachhaltigkeit.

Typische Sommeraktivitäten der Gäste beinhalten Wandern, Freizeitaktivitäten in der Natur und kulinarische Erlebnisse mit Aussicht auf das Bergpanorama. Im Winter bietet die Tourismusdestination ihren Gästen ein grosses Skigebiet mit über 41 Bahnanlagen und über 200 Pistenkilometern sowie Schlittel- und Winterwanderwege.

Die Akteure setzen schon lange nicht mehr einzig auf den Wintertourismus, sondern zielen auf die **Stärkung als Ganzjahresdestination** mit den entsprechenden Angeboten ab, was dazu führt, dass sich die Logiernächte zunehmend über das ganze Jahr gleichmässig verteilen. Dies zeigt sich etwa bei der Entwicklung der Logiernächte: Deren Sommeranteil nahm stetig zu. Seit 2018 verzeichnet die Destination im Sommer mehr Logiernächte als im Winter.

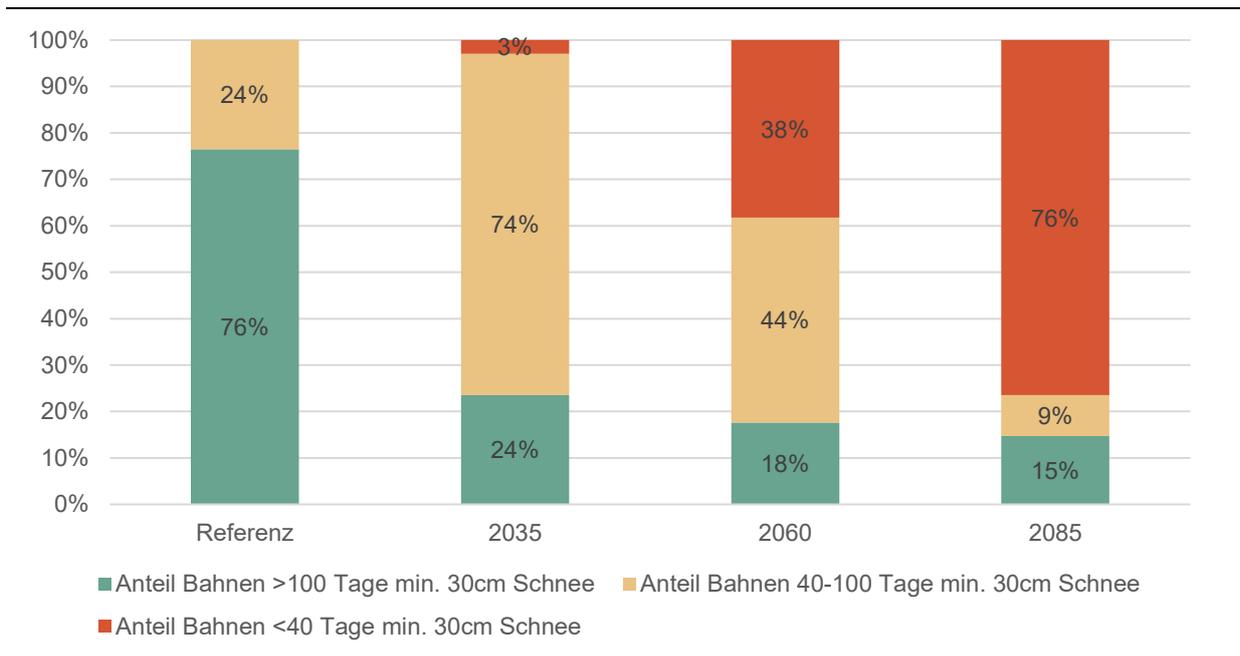
**Abbildung 46: Verteilung der Hotellogiernächte in Gstaad**



Quelle: *Geschäftsbericht Gstaad Tourismus*

Dennoch bleibt der Wintersport wichtig. Und hier zeigt sich eine spezielle Ausgangslage: Während das Gstaader Wintersportgebiet das einzige Gletscherskigebiet im Berner Oberland beheimatet, liegen gleichzeitig grosse Teile des Skigebiets in sehr tiefen Lagen: Es erstreckt sich über 10 Gipfel auf einer Höhe zwischen 1'000 und 3'000 Metern. Das Gletscherskigebiet ist sehr schneesicher und öffnet bereits Ende Oktober. Es gilt als idealer Trainingsspot für «Pro-Rider» (Snowpark Glacier 3'000). Die tiefer gelegenen Teile des Skigebiets reichen bis auf 1'000 Metern und sind damit stark vom Klimawandel gefährdet. Aus der Höhenlage der verschiedenen Teile des Skigebiets abgeleitet, kommt man zum Schluss, dass der Anteil der langfristig schneesicheren Anlagen in Gstaad relativ klein ist.

**Abbildung 47: Anteil der schneesicheren Bahnen in Gstaad, heute – 2085 anhand Szenario Nord)**



Quelle: Eigene Darstellung mit Angaben von Bergbahnen.org und Marty et al. (2017)

Die natürliche Schneesicherheit und damit eine Garantie für den Wintertourismus ist bereits im Jahr 2035 für die Destination Gstaad nicht mehr in allen Teilen des Skigebiets gegeben und nimmt bis 2085 voraussichtlich stark ab (vgl. Details im Anhang 12.3.1). Davon ausgenommen sind die Pisten und Anlagen auf dem Glacier 3000, die weiterhin eine hohe Schneesicherheit und ein exklusives Erlebnis bieten dürften. Für Gstaad bedeutet dies, dass es im übrigen Skigebiet aufwändig wird, den Wintersportbetrieb im heutigen Umfang zu gewährleisten. Man muss sich die Frage stellen, wie das Skigebiet in die Zukunft geführt werden soll und wie die Abhängigkeit vom Schneesport weiter reduziert werden kann.

Bestrebung in diese Richtung sind denn auch in Gang. Die hohe Betroffenheit durch den Klimawandel ist in der Tourismusdestination längst bekannt; Investitionen in ganzjährige, touristische Angebote und Aktivitäten werden von den Leistungsträgern getätigt. Die damit verbundene Stärkung aller Saisons kann zu einer besseren Effizienz und höheren Wirtschaftlichkeit der Betriebe, zur Schaffung von mehr Ganzjahres- statt Saisonstellen und zu einem besseren Service-Public-Angebot, beispielsweise beim öffentlichen Verkehr, führen.

### 9.3.2 Beispiel einer Destination mit hoher Abhängigkeit vom Wintersport und in hoher Lage: 4 Vallées

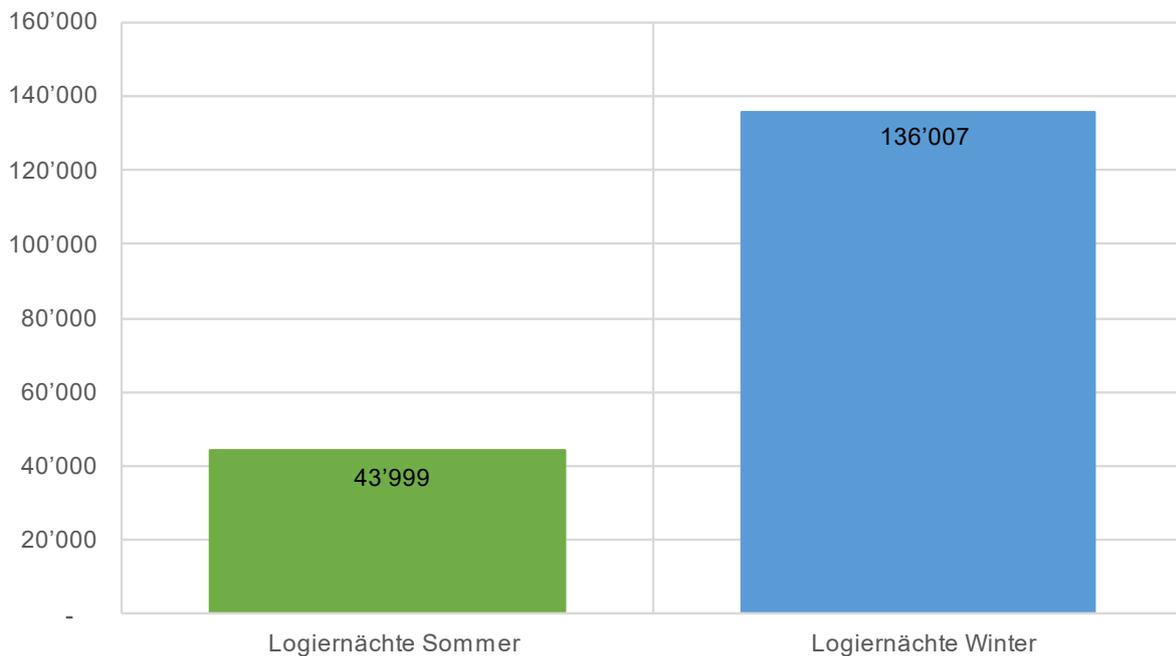
Das Skigebiet 4 Vallées setzt sich zusammen aus den Destinationen Thyon, Veysonnaz, Nendaz, la Tzoumaz und Verbier und liegt im Kanton Wallis. Obwohl die fünf Tourismusdestinationen für das Skigebiet einen gemeinsamen Auftritt pflegen, stehen unterschiedliche Tourismusorganisationen dahinter, die in Bezug auf Sommer- bzw. Wintertourismus eigene Strategien verfolgen (vgl. Tabelle 10).

**Tabelle 10: Ausrichtungen der 4-Vallées-Gemeinden im Sommer**

Veysonnaz	Die Tourismusdestination Veysonnaz stellt sich als familienfreundliche Ganzjahresdestination mit einem breiten und vielseitigen Angebot dar. Der Wandel von der Winter- hin zu einer Sommerdestination ist erkennbar, indem traditionelle Dorfeigenschaften in Szene gesetzt und geeignete Angebote konfiguriert werden.
Nendaz	Die Akteure in der Tourismusdestination Nendaz setzen den Schwerpunkt auf Familien, aktive Wanderer und aktive Skifahrer. Ähnlich wie bei Veysonnaz, hält sich das Angebot zwischen Winter und Sommer im Gleichgewicht. Die Destination setzt stark auf die natürlichen Gegebenheiten, wie Ausflüge zum Gletschergebiet oder entlang der «Suonen».
Verbier & la Tzoumaz	Die die Akteure der Gemeinschaften in Verbier und la Tzoumaz bemühen sich um eine gemeinsame Tourismusstrategie. Die Tourismusdestination hält einen starken Fokus auf Wintersportaktivitäten. Dennoch sind ein Wandel und die Inszenierung der Sommermonate spürbar. Dafür wurde in la Tzoumaz der Dorfplatz neugestaltet, um Veranstaltungen zu ermöglichen.

Diesen Bemühungen zum Trotz ist es bisher nur mässig gelungen, die hohe Abhängigkeit vom Winter zu reduzieren. Das Skigebiet 4 Vallées wird im Sommer zum Opfer des eigenen Wintererfolgs: Es zählt zu den Top 10 Wintersportorten in der Schweiz. Die Bemühungen, Gäste mit Veranstaltungen während den Sommermonaten in die Tourismusdestination zu locken, konnten die grosse Abhängigkeit vom Winter bisher nicht massgeblich reduzieren. Ein Indikator dafür ist der nach wie vor hohe Anteil der Hotellogiernächte im Winterhalbjahr, der bei rund 75% liegt.

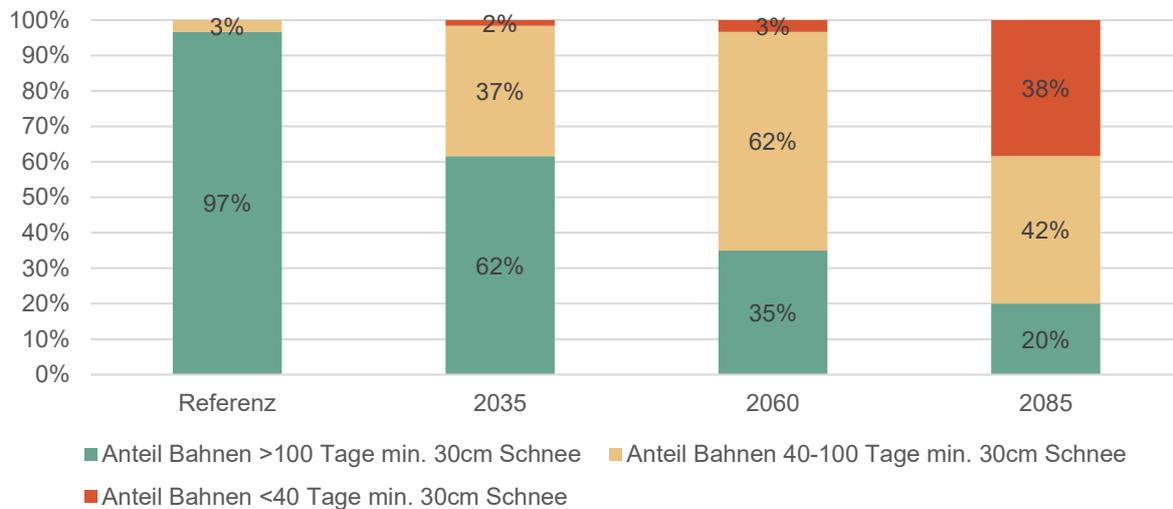
**Abbildung 48: Verteilung der Hotellogiernächte 4 Vallées (2019)**



Quelle: *Rapport de Gestion Verbier & BFS Logiernächte nach Gemeinden*

Nur Zubringerbahnen, die vom Walliser Talboden direkt ins Skigebiet führen, liegen in tiefen Lagen. Der Grossteil der eigentlichen Wintersportanlagen in der Destination 4 Vallées liegt zwischen rund 2'000 bis 3'300 m.ü.M. Damit präsentiert sich in der Langzeitbetrachtung ein anderes Bild bezüglich Schneesicherheit als in Gstaad, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

**Abbildung 49: Anteil der schneesicheren Bahnen in 4 Vallées, heute – 2085 (anhand Szenario Nord)**



Quelle: Eigene Darstellung mit Angaben von Verbier4vallée, Marty et al. (2017)

Im Gegensatz zu Gstaad kann das Skigebiet 4 Vallées im Jahr 2035 noch auf einem Grossteil der Anlagen eine hohe Schneesicherheit verzeichnen (vgl. Details im Anhang 12.3.2). Der Anteil der Bahnen, die mit weniger als 40 Tagen Schnee rechnen müssen, ist auch bis 2060 sehr gering. Damit zeigt sich eine geringe Betroffenheit vom Klimawandel für 4 Vallées. Die Destination kann weiterhin mit einem starken Winter rechnen und hat unmittelbar wenig Handlungsdruck. Die Auswirkungen des Klimawandels sollten dennoch nicht vernachlässigt werden, da es auf lange Sicht aufwändiger werden dürfte, das Wintersportangebot im heutigen Umfang sicherzustellen.

#### 9.4 Chancen und Risiken des Klimawandels für den Tourismus

Die beiden Beispiele Gstaad und 4 Vallées zeigen, dass die **Perspektiven für das Wintergeschäft je nach Tourismusdestination sehr unterschiedlich ausfallen** können. Die Fallbeispiele illustrieren, dass es wichtig ist, die eigenen Perspektiven von Fall zu Fall realistisch einzuschätzen, um die Erkenntnisse bei Investitionsentscheiden mit langen Pfadabhängigkeiten rechtzeitig berücksichtigen zu können.

Der Klimawandel bringt nicht nur Risiken, sondern auch Chancen für die Weiterentwicklung des Tourismus mit sich bringt. Nachfolgend sind die wichtigsten Chancen und Risiken zusammengefasst.

**Tabelle 11: Übersicht Chancen und Risiken des Klimawandels für den Tourismus**

Chancen	Risiken
<p><b>Potenziale des Sommer- und Ganzjahrestourismus aufgrund klimatischer Bedingungen verbessert</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Längere Dauer der Sommersaison, gute Wetterbedingungen für Outdooraktivitäten.</li> <li>- Steigende Attraktivität von Badegewässern und höher gelegenen Gebieten bei Hitze.</li> <li>- Mediterranisierung des Klimas (weniger Regentage, mildere Abende).</li> <li>- Lokal neue Tourismusattraktionen im Hochgebirge (Seen infolge Gletscherschwund).</li> <li>- Abnehmender Heizbedarf im Frühsommer bis Herbst und tiefere Energiekosten.</li> </ul>	<p><b>Sinkende Wirtschaftlichkeit des Wintersportgeschäfts in tieferen Lagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abnehmende Dauer der Schneebedeckung &amp; Verkürzung der Ski-Saison.</li> <li>- Höhere Kosten für die Pistenbeschneigung, Wasserknappheit durch zunehmende Sommertrockenheit.</li> <li>- Abnehmende Gästezahl bei Bergbahnen und Beherbergungsbetrieben aufgrund unsicherer Schneeverhältnisse.</li> <li>- Weniger Motivation für Wintersport, wenn im Mittelland die Winterlandschaft fehlt.</li> </ul>
<p><b>Konzentration Wintersport auf höher gelegene Gebiete bedeutet gute Perspektiven für Destinationen in diesen Lagen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Verdrängung von Skigebieten in tiefen Lagen führt vermutlich zu einer Verlagerung der Gäste. Schneesichere Wintersportgebiete profitieren weiterhin von nachfragestarken Wintern.</li> <li>- Der Wintersport wird mit dieser Verschiebung exklusiver.</li> </ul>	<p><b>Wirtschaftliche Einbussen infolge häufiger und intensiverer Naturereignisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunehmende Schäden an touristisch genutzten Gebäuden, Anlagen und Wegen durch Steinschlag, Felssturz, Murgänge.</li> <li>- Hangrutschungen, Hochwasser und Waldbrände: steigender Aufwand für Unterhalt in Erholungsgebieten.</li> <li>- Zusätzliche wirtschaftliche Schäden, wenn die Erreichbarkeit einer Touristen-destination wegen eines Naturereignisses vorübergehend eingeschränkt ist.</li> <li>- Negativere Wahrnehmung des Berggebiets als Erholungsraum/Tourismusziel nach Naturereignissen mit Personen- oder grossen Sachschäden.</li> </ul>
<p><b>Diversifikation der touristischen Angebote</b> (Klimapenrisiko Ski- bzw. Pistensport wird abgebaut)</p>	<p><b>Attraktivitätsverlust Berggebiete, Verlust der Gebirgslandschaft</b> (Gletscher, «Wintermärchen»)</p>
<p><b>Attraktivität von Tourismusdestinationen mit Ganzjahresausrichtung nimmt für Fachkräfte und Einwohner*innen zu.</b></p>	

Quelle: Eigene Überlegungen auf Basis von NCCS (2022)

Für alpine Tourismusdestinationen ergeben sich aufgrund der Auswirkungen des Klimawandels in Verbindung mit der individuellen Höhenlage zwei unterschiedliche Perspektiven:

- **Höher gelegene Skigebiete mit positiven Aussichten:** Der Klimawandel führt zu einer Konzentration des Skitourismus in höhergelegenen Skigebieten. Tourismusdestinationen wie etwa 4 Vallées, Saas Fee, St. Moritz oder Zermatt haben die Chance, zusätzliche Gäste aus den gefährdeten, tief gelegenen Skidestinationen zu gewinnen. Die Zukunftsperspektiven sind für diese Regionen im Winter mittel- bis langfristig

durchaus positiv, auch wenn der Wintersportbetrieb aufwändiger wird. Die auch in hohen Lagen unverzichtbare technische Beschneigung wird sich in vielen Fällen durchaus lohnen. Die Bedeutung des Ski- und Snowboardfahrens als breiter Volkssport kann allenfalls etwas an Bedeutung verlieren, dafür an Exklusivität gewinnen.

- **Tiefer gelegene Skigebiete mit hohem Veränderungsdruck:** Sie können den Wintersportbetrieb nur noch mit Mühe aufrechterhalten; der Winterbetrieb wird auch mit technischer Beschneigung kaum mehr wirtschaftlich möglich sein. Betroffen sind potenziell alle Gebiete unter 2'000 m.ü.M. auf der Alpensüdseite bzw. 1'800 m.ü.M. auf der Alpennordseite. Der Handlungsdruck in diesen Tourismusdestinationen ist besonders gross. Sie müssen sich neu erfinden, in dem in kurzer Zeit alternative Aktivitäten am Berg und im Tal geschaffen werden, die schneeunabhängig funktionieren.

## 9.5 Schlussfolgerungen

Im Zusammenhang mit dem Klimawandel stehen den Destinationen verschiedene Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung (NCCS, 2022).

**Tabelle 12: Handlungsmöglichkeiten der Destinationen**

<b>Angebotsentwicklung</b>	Förderung von Innovation und Diversifikation Sicherung und Weiterentwicklung von Schneesport
<b>Gefahrenminimierung</b>	Verstärkung der Gefahrenabwehr durch technische und biologische Massnahmen Risikominderung durch organisatorische Massnahmen
<b>Kommunikation</b>	Promotion von bestehenden, angepassten und neuen Angeboten Sensibilisierung der Bevölkerung

Quelle: *Eigene Darstellung in Anlehnung an NCCS (2022)*

Aufgrund der langen Investitionszyklen und Pfadabhängigkeiten durch einmal geschaffene, touristische Infra- und Suprastrukturen nimmt die Angebotsentwicklung eine besonders wichtige Rolle ein. Sie wirkt sich potenziell auf das künftige Angebotsportfolio einer touristischen Region aus. Der Schutz vor Naturgefahren (Gefahrenminimierung) hingegen ist letztlich nur eine sichernde, wenn auch notwendige, Aufgabe. Und die Kommunikation stellt die Akzeptanz von Veränderungen nach innen sicher und sorgt für Information und Transparenz nach aussen. Die externe Kommunikation geht auch in Richtung von Nachhaltigkeitsbemühungen.

Die Strategien dürften abhängig von der Lage bzw. Schneesicherheit der Destinationen unterschiedlich sein und in der Tendenz wie folgt lauten:

- **Höher gelegene Skigebiete mit positiven Aussichten:** Diese Gebiete setzen weiterhin auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Schneesportanlagen, da sie aufgrund der Konzentration des Skisports in höheren Lagen mit zusätzlichen Gästen rechnen können. Sie investieren in eine möglichst lückenlose technische Beschneigung, welche eine berechenbare Saisondauer mit hoher Schneesicherheit garantiert, und bieten Gästen einen hohen Level an Komfort bei der Nutzung der Schneesportanlagen. Die steigenden Produktionskosten werden durch Digitalisierung, Automatisierung und zunehmende Kooperation optimiert. Vom weiterhin boomenden Winter

profitieren die verschiedenen Leistungsträger in der Destination, wobei die Bergbahnen weiterhin ein dominanter Treiber innerhalb der Destination bleibt. Der Winter stellt den Motor dar, der die Finanzierung von Ganzjahresangeboten oder wetterunabhängigen Angeboten erleichtert. Das Ganzjahresangebot der Destination kann aus einer Situation der Stärke heraus weiterentwickelt werden.

- **Tiefer gelegene Skigebiete mit hohem Veränderungsdruck:** Sie müssen konsequent den Sommer- und Ganzjahrestourismus fördern und in relativ kurzer Zeit Ersatzangebote zum Schneesport planen, finanzieren und umsetzen. Dazu können Angebote entwickelt werden, die weniger abhängig von Wetter und Klima sind, beispielsweise in den Bereichen Kultur, Kulinarik oder Gesundheit. Auch Angebote im Bereich «Workation», also der Kombination von Arbeit und Ferien, kann ein Fundus für neue Angebote darstellen. Um die angestrebten Entwicklungen zu ermöglichen, müssen Rahmenbedingungen geschaffen und Rollen innerhalb der Tourismusdestinationen neu definiert werden. Eine Reduktion der Abhängigkeit vom Schneesport geht tendenziell mit einer weniger dominanten Rolle der Bergbahnen und einer gleichzeitig grösseren Zahl an Leistungserbringern mit unterschiedlichen Ausrichtungen und Interessen einher. Das Zusammenspiel zwischen der öffentlichen Hand (Gemeinden) und den verschiedenartigen Leistungsträgern kann sich als herausfordernd präsentieren. DMOs können hier eine vermittelnde und moderierende Rolle einnehmen.

## 10 Zukunft von Destinationen

### 10.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel gehen wir folgenden inhaltsleitenden Fragestellungen nach:

- (1) Welche möglichen neuen Aufgaben ergeben sich für DMOs?
- (2) Welche neuen Opportunitäten im Sinne von Grundlagen für Gains ergeben sich aus den Erkenntnissen der Spezialthemen (bspw. Co-working als Trend)?
- (3) Welche neuen Opportunitäten im Sinne von Grundlagen für Pain-Relief ergeben sich aus den Erkenntnissen des Themenblocks zu den Spezialthemen (bspw. konzertierte Aktionen zur Entschärfung des Fachkräftemangels).
- (4) Welche Opportunitäten für die Destinationsentwicklung oder auch touristische Regionalentwicklung ergeben sich aus dem Einbezug der verschiedenen Communities (Touristische Akteure, Bevölkerung, Zweitheimische, Stammgäste, etc.).

und liefern hierbei folgende Resultate:

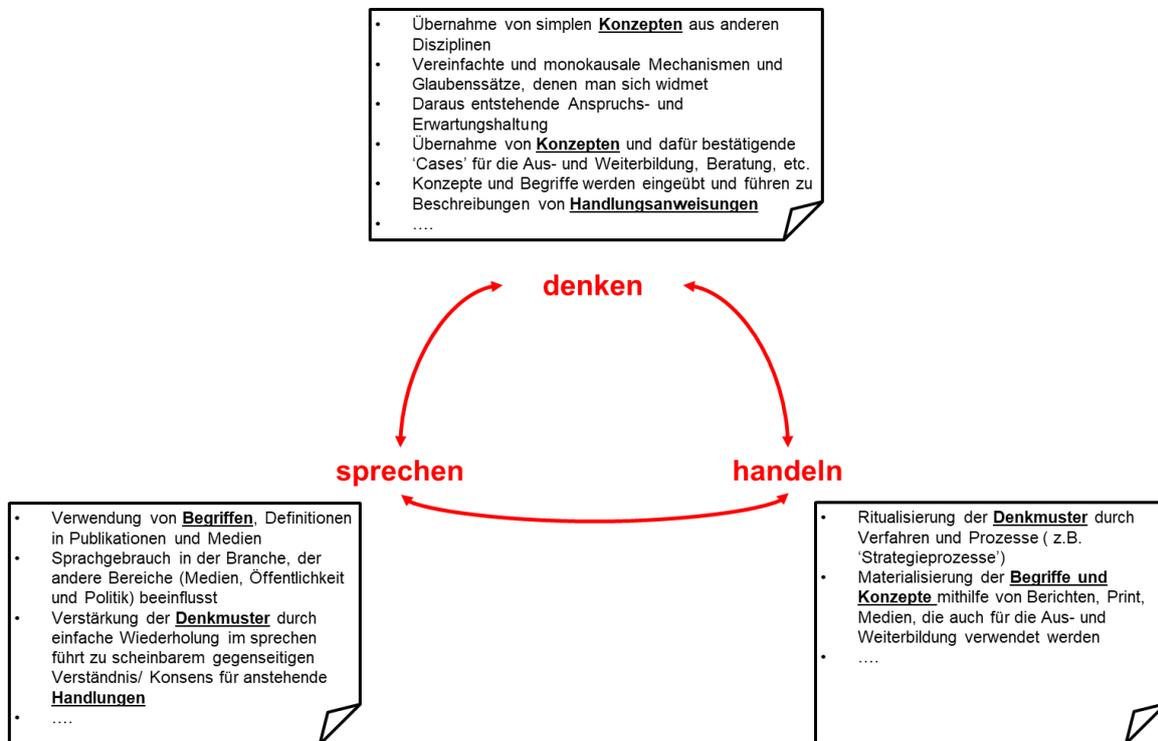
Wir werfen zunächst einen kritischen Rückblick und dann einen konstruktiven Ausblick zum Destinationsmanagement und formulieren daraufhin einen Vorschlag zur vermehrt prozessorientierten Weiterentwicklung des Destinationsmanagements.

## 10.2 Vorabüberlegungen

### 10.2.1 Kritischer Rückblick

Destinationsmanagement und -marketing sind, wie in Kap. 2 gezeigt und diskutiert wurde, zwei Begriffe jüngerer Datums, die sich an die **Idee anlehnen**, dass ein **beliebig geographisches Gebiet (Tourismusdestination)** sich wie ein Unternehmen führen lässt und **gleichzeitig wie ein Konsum-/ Gebrauchsgut vermarktet werden kann**. Die daraus abgeleiteten **Praktiken des Managements und des Marketings greifen im Alltag zu kurz**, als dass diese Gebiete tatsächlich die durch die sich damit beschäftigenden Akteure erwünschte Entwicklung erfüllen können.<sup>58</sup>

**Abbildung 50: Der Kreislauf aus Denken – Sprechen – Handeln**



Quelle: *Eigene Darstellung*

Ein möglicher Grund, dass diese Situation eingetroffen ist, hängt mit der **vereinfachenden Fehlüberlegung** zusammen, wonach Theorien und praktische Konzepte auf oberflächliche und unwissende Weise auf unterschiedliche Kontexte übertragen werden können. Solche Probleme gab und gibt es zuhauf; einer der bekanntesten ist wohl die Übertragung industrieller-betriebswirtschaftlicher Konzepte auf den Dienstleistungs-Kontext. Dies wurde – zumindest in Academia – erst 2004 herausgefordert (Vargo & Lusch, 2004). Die Abbildung 50 illustriert für den Tourismus und speziell für das heutige Destinationsmanagement und -marketing die **wechselseitige Verstärkung der Ebenen des Denkens, des Sprechens und des Handelns**

<sup>58</sup> Dies zeigt sich bspw. beim meist erfolglosen Versuch der Positionierung einer Destination (vgl. Kap. 6).

innerhalb der **ursprünglich falsch getroffenen Annahmen**.<sup>59</sup> Anfängliche Denkfehler bei der unbedachten und kritiklosen Übernahme von Konzepten und Ideen aus anderen Disziplinen finden über verschiedene Akteure und Organisationen Einzug in eine Denkweise mit einer eigenen Sprache (Fachjargon) und den dazugehörigen Handlungen (Praktiken), die sich mit der Zeit verselbständigen und als unverrückbare Wahrheiten dargestellt werden. Die Probleme in der Praxis werden offenbar nicht gelöst, und die Disziplin, die mittlerweile aus diesen Konzepten entstanden ist, bedient sich laufend weiterer Ideen und Konzepte, um weiterzukommen. Leider aber treten alle Beteiligten auf der Stelle.

Die Suche nach dem «heiligen Gral» der guten Planung, des erfolgreichen Führens und Managens eines geographischen Gebietes (mit mehr oder weniger Reisenden und somit mit mehr oder weniger auffälligem Tourismus) ging und geht somit weiter.

In der Zwischenzeit wurden **Tourismusorganisationen auf verschiedenen administrativ-geographischen Ebenen**, zuerst durch Akteure der Branche, heute auch seitens der Öffentlichkeit, als passende organisatorische Gefässe bestimmt, um die zunehmenden **Praktiken des Destinationsmanagements und -marketings auszuführen** und um den obenerwähnten **Wunsch (gesamtheitliches touristisches Management und Marketing eines Gebietes)** zu erfüllen. Von der Erbringung von Informationen und ergänzenden Dienstleistungen vor Ort und für die Reise haben sich diese Organisationen in der Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen und in ihrer Selbstwahrnehmung weiter entwickelt zu den designierten Institutionen, welche Koordination, Struktur und Ordnung in einem letztlich **durch Reisende**, deren räumliches Verhalten und deren Aktivitäten **geschaffenen Kontext schaffen sollen**.

Die Erwartungen der Leistungsträger an eine DMO haben sich im Zuge dieser Entwicklung, wie in Kap. 3 gezeigt wurde, kaum verändert: Im Zentrum stehen **klassische Aufgaben**, wie die Gästebetreuung und -information digital und vor Ort sowie die Vermarktung der Destination, sowie an Leistungsträger gerichtete Dienstleistungen (bspw. IT). In einer Zeit, in welcher der Tourismus aufgrund von äusseren Bedingungen – Klimawandel, sich verändernde Gästebedürfnisse, neue Märkte, Personalmangel, usw. – einer grossen Dynamik und damit einem Veränderungsdruck untersteht, wird die **Anpassungsfähigkeit an neue Bedingungen** wichtiger.

DMO reagieren auf Veränderungsdruck bislang mit **professionelleren und oft grösseren Strukturen** verbunden mit dem ebenfalls wachsenden Wunsch, die **Entwicklungsrichtung der Destination aktiv zu beeinflussen**. Gedanklich wird die proaktive strategische Steuerbarkeit der Destination mit der **DMO als leitender Akteur** angestrebt. Diese Annahme und Haltung, welche letztlich Resultat einer ausgeprägten strukturell-institutionellen Sicht ist<sup>60</sup>, müssen jedoch hinterfragt werden, insbesondere aus zwei Gründen:

- (1) Anpassung bedeutet, gerade im Hinblick auf immer limitierte Ressourcen, neben Hinzufügen auch ein Weg- und Loslassen von Aktivitäten. Wie unsere Umfragen gezeigt haben, ist das Gegenteil der Fall: **Kaum eine mögliche Aufgabe einer DMO soll in der Zukunft zurückgefahren werden** (vgl. hierzu auch Kap. 3.5). Eine kritische Diskussion über den Nutzen der bisherigen Aufgaben, aber auch über den zunehmenden Anspruch an die DMO, strategische Entwicklungs- und Steuerungsaufgaben zu übernehmen, ist nun dringend geboten.
- (2) Kaum eine Tourismusdestination hat eine **hierarchische Governance mit einer DMO mit Durchgriffsrechten**, sondern ist eine räumlich – meist politisch – abgegrenzte Sammlung unterschiedlicher Leistungsträger mit ihren eigenen Agenden. Für diese steht zunächst die betriebswirtschaftliche Perspektive, d.h. die Entwicklung des eigenen Unternehmens auf Basis ihrer eigenen nutzbar machenden Besucherströme, im

---

<sup>59</sup> Vor allem die Annahme, dass eine Tourismusdestination ein Produkt oder ein Unternehmen sein soll und diese so geschaffen, geplant, beherrscht werden kann. Auch die Annahme, dass eine Tourismusdestination losgelöst von den Reisenden eine angebotsgetriebene Steuerbarkeit ermöglicht, ist grundsätzlich falsch.

<sup>60</sup> Diese wiederum ist getrieben durch die Art der Finanzierung dieser Organisationen und Nähe zur Politik (vgl. Kap. 3.2 und 3.3).

Fokus. Diese handeln mit unterschiedlichen Dringlichkeiten, Geschwindigkeiten sowie verfügbaren Ressourcen und auf der Grundlage von unterschiedlichen Ausgangslagen und Einschätzungen der Zukunft. Diese **Aktivitäten der Leistungsträger führen zu einer emergenten Entwicklung** – in der Summe aber **nicht zwingend zum Einschlagen einer einheitlichen, strategischen Richtung der Gesamtdestination** (vgl. hierzu auch Kap. 6.2).

In der Folge enthalten die resultierenden Destinationsstrategien nicht selten diffuse Zielbilder, Visionen und Schlagworte und bleiben – wenig überraschend – oftmals wirkungslos. **Destinationen als komplexes Konstrukt aus unterschiedlichen Akteuren und Interessengruppen sind durch DMOs in der Regel nicht steuerbar** – zu vielfältig sind die verschiedenen Agenden der Akteure und damit zu heterogen die zu vereinbarenden Bedürfnisse.

**Die Sichtweise auf die Tourismusdestination als meist politisch abgegrenztes, jedoch stets gemeinsam handelndes Amalgam unterschiedlicher Akteure/ Leistungsträger, angeführt durch die DMO, stösst deshalb klar an Grenzen.**

### 10.2.2 Konstruktiver Ausblick

Aufgrund obiger Überlegungen lässt sich eine notwendige **Sichtweise** ableiten, **welche davon ausgeht, dass in einer Tourismusdestination verschiedene und durch unterschiedliche Interessen verschiedener Akteure getriebene Aktivitäten und damit verbundene Prozesse ablaufen können**. «Können», da aus unterschiedlichen Gründen nicht immer alle Interessen aller Akteure in einem Handlungsstrang münden. Anbei einige **Beispiele zur Illustration dieser möglichen Vielfalt von Aktivitäten**:

- Verschiedene Hotels und Bergbahnen in ausgewählten Destinationen arbeiten mit einem amerikanischen «Tour Operator» und lokalen Transport- und Logistikanbietern zusammen, um Wintersportgäste aus Ostküstenmetropolen in einer für diese maximal bequeme Art und Weise in ihre Destinationen zu bringen und damit ihr Gästeforum zu verbreitern.
- Hotels in einer Destination kaufen gemeinsam regional ein, um sich auf Ebene F&B nachhaltiger zu positionieren. Hierbei wird ein gemeinsames Netz von Lieferanten und Abnehmern mit einer effizienten Logistik aufgebaut. Gleichzeitig werden Massnahmen zur Steigerung der Bekanntheit dieser Massnahme eingeleitet, nicht zuletzt auch, um sich einzelbetrieblich entsprechend zu positionieren.
- Vor dem Hintergrund der Wohnungsknappheit für Mitarbeitende schafft eine Gruppe von Leistungsträgern zusammen mit der Gemeinde eine Gemeinschaftsinitiative für zahlbaren Wohnraum.
- Bemüht um eine umweltfreundlichere Beheizung der Gebäude setzen mehrere Hotels, ein öffentliches Bad und die Standortgemeinde gemeinsam einen Wärmeverbund um.

Aufgrund der offensichtlichen Vielfalt der Prozesse ist deren Führung nicht institutionell – etwa notwendigerweise durch eine DMO – gegeben, sondern sollte sich aus der jeweiligen **Sachlage** und den damit verbundenen **Potenzialen** und **Restriktionen** ergeben. Wir haben bereits in den Kapiteln zu den Spezialthemen (vgl. insbesondere Kap. 7-9) festgestellt, dass bspw. die Handlungsoptionen seitens der DMO letztlich limitiert sind.

Diese müssen sich also von der **kollektiven Illusion der Steuerbarkeit der Destination** lösen und sich stattdessen auf **einzelne Massnahmen auf unterschiedlichen Wertschöpfungsketten** konzentrieren. Sie können zum Beispiel einen Prozess moderieren, bei dem sich eine Gruppe oder sogar eine Mehrheit der Leistungsträger und Akteure auf die **gemeinsame Pla-**

**nung und Umsetzung von konkreten Massnahmen** oder einem **Bündel an Projekten** verständigt und bei dem eine **Verbindlichkeit für die involvierten Akteure** angestrebt wird. Auf der konkreten Projektebene anstatt der diffusen Formulierung von vagen Strategien kann ein Mehrwert für die Gesamtdestination geschaffen werden. Wie sich dies ereignen kann, zeigt das nachfolgende Kapitel.

## 10.3 Konzeptionelle Überlegungen

### 10.3.1 Einleitung

Wir eröffnen die konzeptionellen Überlegungen mit einem zentralen und spezifischen Startpunkt im Destinationsmanagement, nämlich einer Unterscheidung zwischen einer **Ebene** von **Potenzialen** sowie einer der **Nutzung ebendieser Potenziale**. Mit beiden Ebenen sind verschiedene Kernprozesse verbunden (vgl. Kap. 10.3.2). Danach fragen wir uns, welche Akteure am ehesten Einfluss und Steuerungsmöglichkeiten in der Umsetzung dieser Kernprozesse haben (vgl. Kap. 10.3.3). Dies führt sodann zu einem Vorschlag für die Weiterentwicklung des Destinationsmanagements (vgl. Kap. 10.3.4), gestützt durch den Versuch eines Plädoyers (vgl. Kap. 10.3.5).

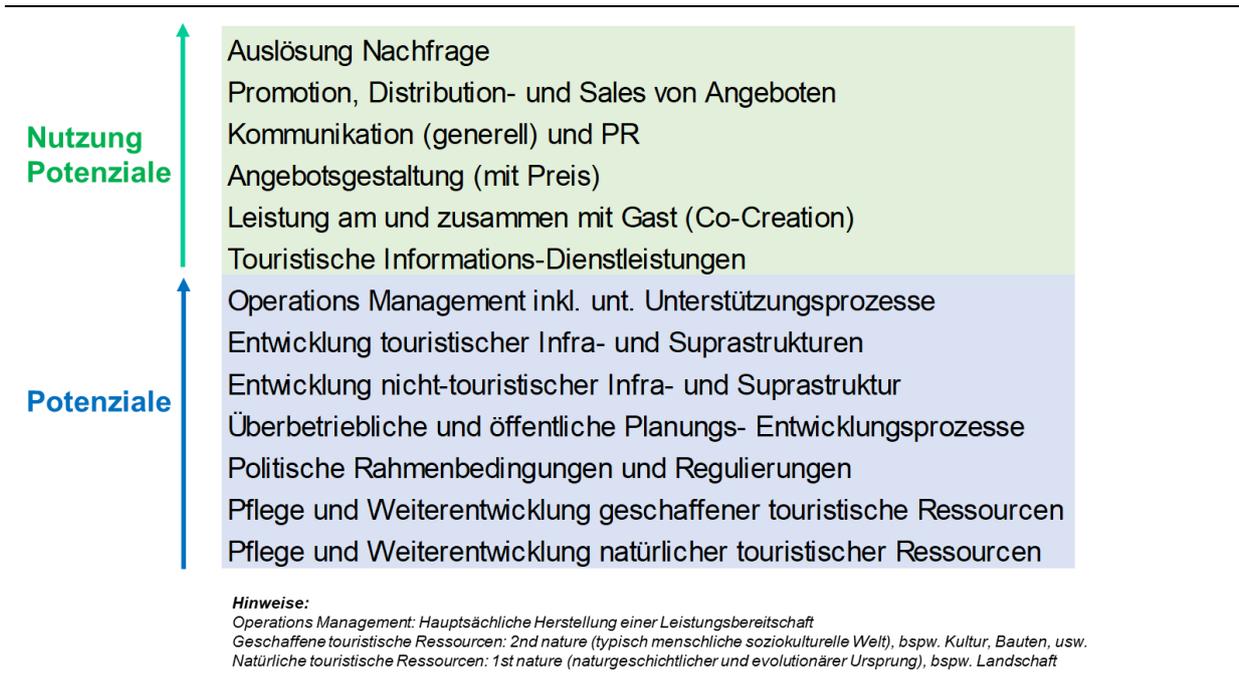
### 10.3.2 Potenziale und Potenzialnutzung

Zur Diskussion rund um Steuerbarkeit einer Tourismusdestination unterscheiden wir **zwischen Potenzialen und deren Nutzung** (vgl. Abbildung 51). Unter ersterem sind Gegebenheiten und Prozesse zu verstehen, welche im **Kern gegeben** oder **langfristig** (und unter hohen Pfadabhängigkeiten) **entwickelt** sind, um sie – zweitens – für den Tourismus nutzbar zu machen (vgl. *Nutzung Potenziale*).

- Zu den **Potenzialen** gehören - verkürzt - die natürliche und gesellschaftliche **Resourcenausstattung, Infra- und Suprastrukturen** sowie **politische und regulatorische Rahmenbedingungen**. An der Schnittstelle zur Nutzung Potenziale ist das **«Operations Management»** bei den Leistungsträgern; dieses repräsentiert mehr oder weniger die **betrieblichen Bereitschaftskosten**.
- Zur **Nutzung Potenziale** gehören generell alle Prozesse, welche zuvor erwähnte Potenziale Besuchern und Einheimischen zugänglich machen und dadurch in Wert setzen. Viele dieser Prozesse haben einen Marketingbezug, mit Marketing als marktgerichteter und marktgerechter Führungsprozess.

Die Liste der hier eingebrachten Kernprozesse ist nicht erschöpfend.

**Abbildung 51: Kernprozesse hinsichtlich der Schaffung von Potenzialen und deren Nutzung**



Quelle: Eigene Darstellung

### 10.3.3 Domänen der Beeinflussung

Wie im Bericht an verschiedenen Stellen bereits gezeigt, sind die Steuerungsmöglichkeiten der Destination durch einen Akteur, z.B. eine DMO, generell limitiert. Umso mehr stellt sich die Frage, in welchen Bereichen Einflussmöglichkeiten bestehen.

Zwischen den Akteuren einer Tourismusdestination besteht in Bezug auf Standpunkte, Absichten und Verhalten eine grosse Heterogenität. Dies kann schon allein durch die schiere Vielfalt und -zahl der Akteure illustriert werden (Aufzählung nicht abschliessend):

- Einzelne Leistungsträger Hospitality (disaggregiert)
- Einzelne Leistungsträger privater touristischer Infrastrukturen und damit verbundene Dienstleistungen (disaggregiert)
- Einzelne Leistungsträger gemeinschaftlicher Infrastrukturen und damit verbundene Dienstleistungen (disaggregiert)
- Einheimische und Zweitheimische (Besitzer von Zweitwohnungen)
- Gemeinde (lokale Verwaltung und politische Repräsentanz)
- Kanton (kantonale Verwaltung und politische Repräsentanz)
- Bund (nationale Verwaltung und politische Repräsentanz)
- Tourismusorganisation lokal
- Tourismusorganisation regional/ kantonal
- Schweiz Tourismus

Es steht also die Frage im Raum, **wer von obigen Akteuren** am ehesten **Einfluss** und **Steuerungsmöglichkeiten in der Umsetzung** zuvor diskutierter **Kernprozesse** ausüben kann. Eine entsprechende **Gegenüberstellung** (vgl. Abbildung 52) ergibt folgendes<sup>61</sup>:

<sup>61</sup> Diese wurde durch die Projektpartner erstellt und bedarf einer Weiterentwicklung und Validierung.

- Leistungsträger und residente (Einheimische) und transiente (Zweitheimische) «Locals» (also die lokale Bevölkerung) sind diejenigen, welche am nächsten bei der Nachfrage sind.
- Leistungsträger und lokale DMO sind nah an den lokalen Gästen und damit am Marktgeschehen vor Ort (viele Entscheidungen werden erst vor Ort getroffen; vgl. hierzu nochmals Abbildung 4).
- Der Staat (Repräsentanz des Raums) und einiger wenige Infrastrukturanbieter und -betreiber (Attraktionspunkte, z.B. bekannte Sehenswürdigkeiten, Bergbahnen, usw.) schaffen die zentralen Potenziale für den Tourismus.
- Regionale DMO und ST sind v.a. auch nahe am Staat.

Insgesamt sind also insbesondere die institutionell-gemeinschaftlich getriebenen Beeinflussungs- und Steuerungsmöglichkeiten verhältnismässig eingeschränkt.

**Abbildung 52: Einfluss und Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich Kernprozesse im Destinationsmanagement**

**Fragestellung:**

**Wer hat am ehesten Einfluss und Steuerungsmöglichkeiten in der Umsetzung der nachstehenden Kernprozesse?**

	Leistungsträger	Einzelne	Einzelne	Einzelne
		Leistungsträger Hospitality	Leistungsträger privater touristischer Infrastrukturen und Dienstleistungen	Leistungsträger gemeinschaftlicher Infrastrukturen und Dienstleistungen
Nutzung Potenziale	Auslösung Nachfrage	4	6	6
	Promotion, Distribution- und Sales von Angeboten	10	10	10
	Kommunikation (generell) und PR	8	8	8
	Angebotsgestaltung (mit Preis)	8	8	8
	Leistung am und zusammen mit Gast (Co-Creation)	10	10	10
	Touristische Informations-Dienstleistungen	10	10	10
Potenziale	Operations Management inkl. unt. Unterstützungsprozesse	10	10	10
	Entwicklung touristischer Infra- und Suprastrukturen	4	6	6
	Entwicklung nicht-touristischer Infra- und Suprastruktur	1	2	2
	Überbetriebliche und öffentliche Planungs- Entwicklungsprozesse	3	3	3
	Politische Rahmenbedingungen und Regulierungen	2	3	4
	Pflege und Weiterentwicklung geschaffener touristische Ressourcen	0	2	3
Pflege und Weiterentwicklung natürlicher touristischer Ressourcen	0	2	3	

	Einwohner, Zweitheimische, Politik	Einheimische und	Gemeinde (lokale	Kanton (kantonale	Bund (nationale
		Zweitheimische	Verwaltung und politische Repräsentanz)	Verwaltung und politische Repräsentanz)	Verwaltung und politische Repräsentanz)
Nutzung Potenziale	Auslösung Nachfrage	8	0	0	0
	Promotion, Distribution- und Sales von Angeboten	2	0	0	0
	Kommunikation (generell) und PR	0	6	6	6
	Angebotsgestaltung (mit Preis)	6	0	0	0
	Leistung am und zusammen mit Gast (Co-Creation)	10	0	0	0
	Touristische Informations-Dienstleistungen	10	6	3	1
Potenziale	Operations Management inkl. unt. Unterstützungsprozesse	4	6	2	2
	Entwicklung touristischer Infra- und Suprastrukturen	0	7	4	0
	Entwicklung nicht-touristischer Infra- und Suprastruktur	0	10	10	10
	Überbetriebliche und öffentliche Planungs- Entwicklungsprozesse	0	9	7	3
	Politische Rahmenbedingungen und Regulierungen	2	7	8	10
	Pflege und Weiterentwicklung geschaffener touristische Ressourcen	0	4	2	2
Pflege und Weiterentwicklung natürlicher touristischer Ressourcen	0	4	2	2	

	Tourismusorganisationen	Tourismus-	Tourismus-	Schweiz
		organisation lokal	organisation regional/ kantonal	Tourismus
Nutzung Potenziale	Auslösung Nachfrage	1	0	0
	Promotion, Distribution- und Sales von Angeboten	2	2	1
	Kommunikation (generell) und PR	7	8	10
	Angebotsgestaltung (mit Preis)	2	1	1
	Leistung am und zusammen mit Gast (Co-Creation)	6	2	1
	Touristische Informations-Dienstleistungen	10	8	6
Potenziale	Operations Management inkl. unt. Unterstützungsprozesse	3	5	0
	Entwicklung touristischer Infra- und Suprastrukturen	2	0	0
	Entwicklung nicht-touristischer Infra- und Suprastruktur	1	0	0
	Überbetriebliche und öffentliche Planungs- Entwicklungsprozesse	5	3	1
	Politische Rahmenbedingungen und Regulierungen	3	3	2
	Pflege und Weiterentwicklung geschaffener touristische Ressourcen	2	0	0
Pflege und Weiterentwicklung natürlicher touristischer Ressourcen	2	0	0	

Skala: 0 = kein Einfluss/ keine Steuerungsmöglichkeiten; 10 = Einfluss/ Steuerungsmöglichkeiten

Quelle: Eigene Darstellung

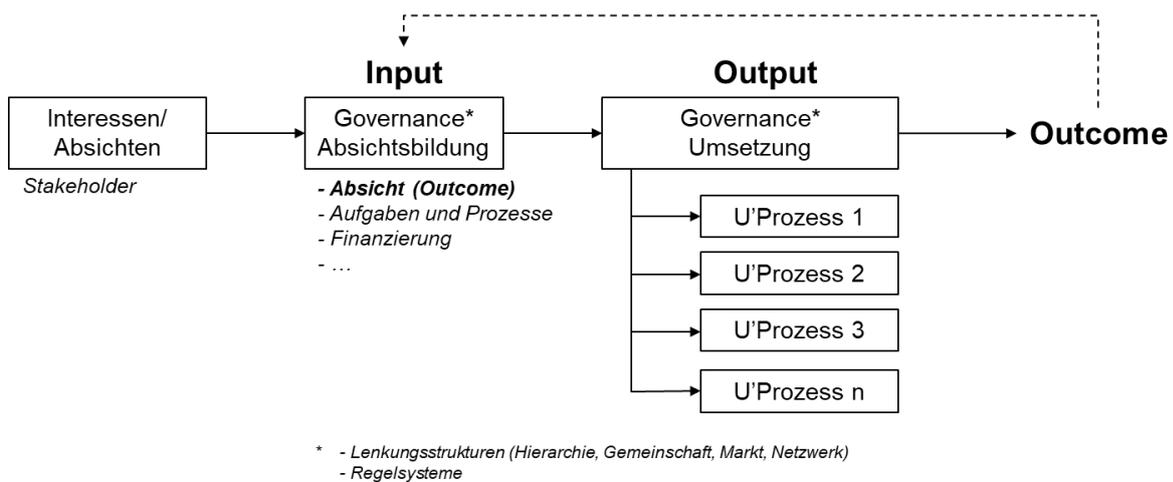
### 10.3.4 Vorschlag für die Weiterentwicklung des Destinationsmanagements

Von der generellen Steuerbarkeit durch einen Akteur, z.B. einer Tourismusorganisation, wurde bereits im letzten Kapitel Abstand genommen. Gleichzeitig gibt es in einzelnen Domänen jedoch Möglichkeiten, Entwicklungen zu erwirken. Die Zusammensetzung der dabei involvierten Akteure ist in jeder Destination unterschiedlich und führt zu einer hohen Heterogenität innerhalb von, aber insbesondere auch zwischen Destinationen. Eine **Einheitslösung in Bezug auf die Destinationsentwicklung ist daher wenig zielführend**. Aus diesem Grund sind sämtliche inhaltliche Fragen, was eine Destination oder gar DMO in Zukunft vermehrt oder auch weniger tun sollte, wenig zielführend; letztlich ist dies **stark abhängig vom gegebenen Kontext**.

**Gemeinsame Interessen** zwischen den Akteuren könnten jedoch in **(Zusammen-)Arbeitsprozesse** münden. Deshalb wird vorgeschlagen, den Fokus auf (1) die **Identifizierung von gemeinsamen Absichten** (Absichtsbildung) und auf (2) die **Umsetzung von gemeinsamen Projekten** zu legen.

Die Vielfalt der potenziell auszuführenden und zu finanzierenden Aufgaben bedingt jedoch eine **Differenzierung in der (1) Absichtsbildung** (quasi der Input durch Absichtsbildung) und deren **(2) Umsetzung** (quasi der Output durch Umsetzung dieser Absichten) und der entsprechenden **Governance**.

**Abbildung 53: Destinationsentwicklung: Absichtsbildung und Umsetzung**



Quelle: Eigene Darstellung

Bereits die Absichtsbildung erfordert ein Miteinander von verschiedenen Akteuren, wenn Ziele und Massnahmen zur Weiterentwicklung des überbetrieblichen, gemeinsamen Teils des touristischen Angebots identifiziert werden sollen. Verschiedene Akteure bringen ihre spezifischen Standpunkte und Interessen ein. Die DMO kann – wie auch andere Initiatoren – hierbei eine Rolle einnehmen, in dem sie den **Prozess der Absichtsbildung organisiert**. Dies kann beispielsweise mit folgenden Instrumenten geschehen:

- Es wird ein Zukunftstag in der Destination organisiert, an dem die zentralen Leistungsträger sich gemeinsam auf die wichtigsten Massnahmen einigen, die gemeinsam umgesetzt werden sollen. Sie legen dort Rollen, Verantwortung und Finanzierung fest.
- An einem Infoanlass werden Vertreter von spezifischen Vorschlägen eingeladen, ihre Ideen zu «pitchen». Im Nachgang können die Leistungsträger sich einschreiben und damit entscheiden, ob und welche Projekte sie finanziell unterstützen wollen.

Die Absichtsbildung muss **nicht auf einen Konsens im Sinne einer Einstimmigkeit abzielen**, sondern vielmehr ein **kritisches Mass an gemeinsamen Interessen kanalisieren**.

Ist es in einer Destination gelungen, gemeinsame Absichten zu definieren, dann folgt die **Umsetzung**. Hierbei können unterschiedliche Akteure eine Rolle spielen. Zunächst unterscheiden wir die **Governance der Umsetzung**, wobei damit die übergeordnete Koordination von verschiedenen Umsetzungsprojekten gemeint ist (nicht zu verwechseln mit Steuerung der Umsetzungsprojekte!). Die DMO kann hier eine Rolle spielen, in dem sie für einen optimalen Informationsfluss sorgt oder als Vermittlerin bei Zielkonflikten zwischen Projekten für den nötigen Dialog sorgt. Sie kann einen solchen Dialogprozess zwischen den Akteuren systematisieren, in dem sie beispielsweise regelmässige Koordinationssitzungen organisiert und Informationen von den Projektverantwortlichen einfordert.

Einzelne Umsetzungsprojekte, die der Verbesserung des touristischen Angebots führen, sind schliesslich **eigene Einheiten mit Verantwortlichkeitsstrukturen, Budgets**, etc. Idealerweise werden sie von jenen internen oder externen Akteuren ausgeführt, die das nötige Know-how haben. DMO können – wie auch viele andere Akteure – aufgrund ihrer spezifischen Expertise einzelne Umsetzungsprojekte leiten und verantworten.<sup>62</sup>

Diese unterschiedlichen Rollen einer DMO sind beispielhaft in Abbildung 54 zusammenfassend dargestellt.

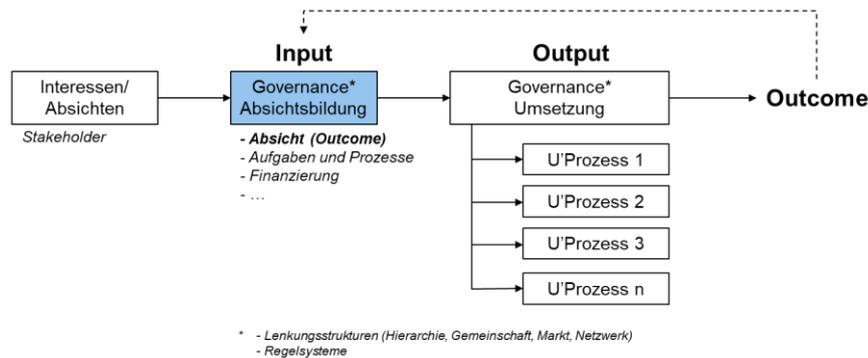
---

<sup>62</sup> Ein solcher Ansatz ist nicht neu; dieser wird bspw. aufgrund fehlender oder mangelhafter Institutionen in touristischen bottom-up Entwicklungsprozess in Schwellen- und Entwicklungsländern oder beim Besucherstromansatz (dort etwa mit Hilfe des sog. Destinorama mit einzelnen Karten und variablen Geometrien) genutzt (Beritelli et al., 2015).

## Abbildung 54: Mögliche Rollen einer DMO im Absichtsbildungs- und Umsetzungsprozess

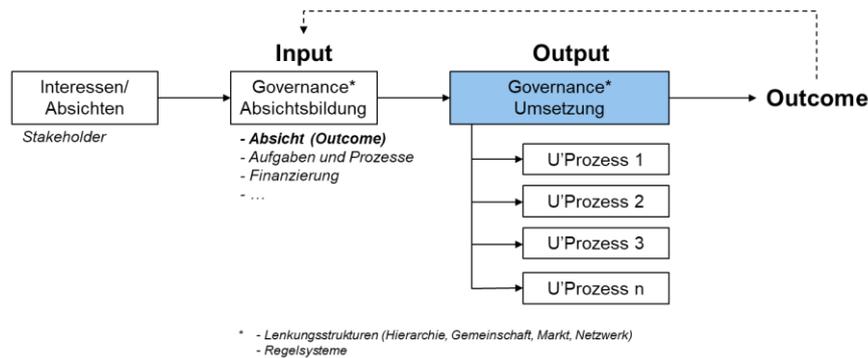
### Mögliche Rolle einer DMO im Prozess der Absichtsbildung

- Einbringen eigener Absichten
- Reaktive Moderation gemeinsamer Absichten (auf Initiative Dritter)
- Proaktive Führung der Absichtsbildung (auf eigene Initiative)
- Gesamtverantwortlichkeit für Absichtsbildung



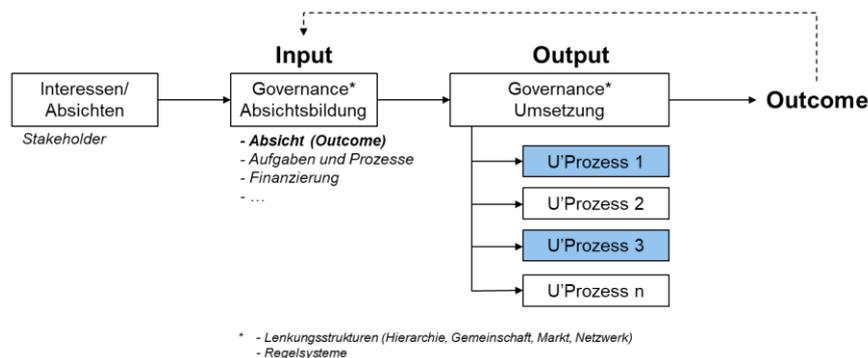
### Mögliche Rolle einer DMO im Prozess der Governance der Umsetzung

- Koordination aller Umsetzungsprozesse
- Verantwortlichkeit (responsible) für alle Umsetzungsprozesse
- Rechenschaftspflicht (accountable) für alle Umsetzungsprozesse



### Mögliche Rolle einer DMO bei einzelnen Umsetzungsschritten

- Verantwortlichkeit für einzelne Umsetzungsprozesse
- Rechenschaftspflicht für einzelne Umsetzungsprozesse



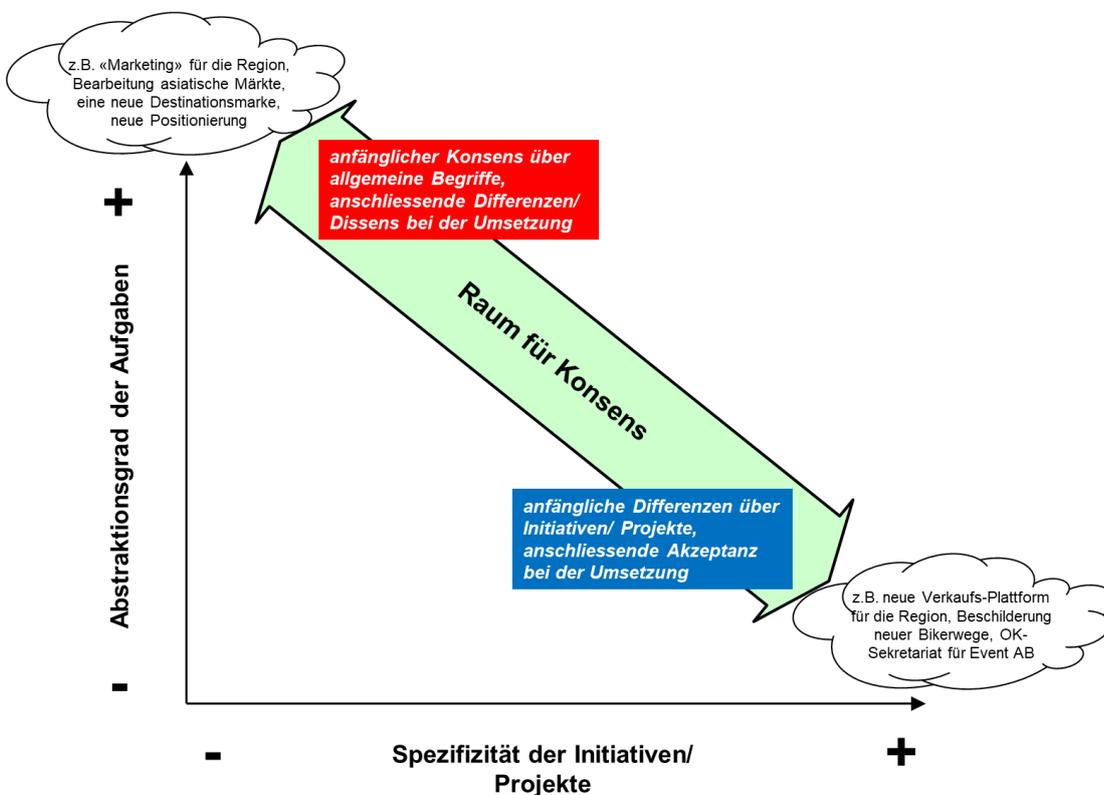
Quelle: Eigene Abbildung

### 10.3.5 Plädoyer für eine Projektlogik im Destinationsmanagement

Dieser Ansatz impliziert letztlich eine **Projektlogik**, wobei jedes Projekt inhaltlich **unterschiedliche Inputs, Outputs und antizipierte Outcomes** haben kann. Trotz dieser Verschiedenartigkeit besteht eine **gemeinsame Klammer: Lenkungsstrukturen und Regelsysteme**, wie ein einzelnes Projekt oder gegebenenfalls ein Verbund von synergetischen Projekten abläuft und umgesetzt werden kann.

Eine Projektlogik hat insbesondere den Vorteil, dass die **Granularität und damit verbundene Spezifität**, wer was weshalb genau macht/ machen soll zunimmt. Damit verändert sich jedoch auch die Rolle von **Konsens und Dissens im Entscheidungsprozess** (vgl. Abbildung 55).

**Abbildung 55: Konsensraum im Destinationsmanagement**



Quelle: Eigene Darstellung

Hier sind **zwei Extreme** zu beobachten:

- Je unspezifischer ein Konsens in der generellen Absichtsfindung ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass bei der spezifischen Umsetzung ein Dissens entsteht und damit die Umsetzung im schlimmsten Fall gar nicht stattfindet;
- Je klarer der Dissens in einer spezifischen Absichtsfindung ist und dort auch ausgehandelt wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass hinsichtlich der Umsetzung Konsens und damit Akzeptanz entsteht.

Es ist offensichtlich, dass der zweite Prozess (zuerst Dissens, danach Konsens) zwar mühevoll, dafür aber erfolgsversprechender ist. Die wichtigste Herausforderung besteht darin, Komplexität aus einem Entscheid zu nehmen, wobei die **Arbeitseinheit Projekte** auch ein guter Ansatz zur **Komplexitätsreduktion** ist.

Damit schlagen wir ein Verfahren vor, für welches im Destinationsmanagement und in der Schweiz generell schon seit einigen Jahren bzw. sehr lange ein Vorbild besteht.

- **Destinationsmanagement:** Die Arbeit rund um Besucherströme und damit die wesentlichste Entität im Destinationsmarketing stipulierte schon immer eine Prozessperspektive, wobei jeder zu bewirtschaftende Besucherstrom letztlich Massnahmen mit projektbezogenen Eigenschaften ausweist.
- Diese **projektbezogenen Eigenschaften** wären: Spezifität, zeitliche Dauer, Charakter der Intervention in einem komplexen und dynamischen Umfeld. Mit diesem Ansatz schlagen wir vor, diese Logik nun auf andere Bereiche des Destinationsmanagements und allenfalls darüber hinaus (bspw. Regionalentwicklung) auszuweiten.
- **Schweiz:** Die hier ausgeprägten **direkt-demokratischen Lenkungsstrukturen und Regelsysteme** zur politischen Willens- oder auch Nicht-Willensbildung und Umsetzung sind ein gutes politisches Vorbild der Partizipation und «Advocacy». Es wird damit auch ein Verfahren empfohlen, welches weiter über den Tourismus hinaus, bspw. in Richtung **Regionalentwicklung** skaliert werden kann.

## 10.4 Weiteres Vorgehen

DMOs müssen sich von der **kollektiven Illusion der Steuerbarkeit der Destination** lösen und sich stattdessen auf die Absichtsbildung in Kooperation mit Leistungsträgern und – falls erfolgreich – auf die Umsetzung von **einzelnen Massnahmen** rund um Kernprozesse bzw. auf **unterschiedlichen Wertschöpfungsketten** konzentrieren. Sie können minimal einen Prozess moderieren, bei dem sich eine Gruppe oder sogar eine Mehrheit der Leistungsträger und Akteure auf die gemeinsame Planung und Umsetzung von konkreten Massnahmen oder einem Bündel an Projekten verständigt und bei dem eine Verbindlichkeit für die involvierten Akteure angestrebt wird. Gegebenenfalls können sie sodann auch die Koordination der Umsetzung oder einzelne Umsetzungsschritte übernehmen. Auf der konkreten Projektebene kann ein Mehrwert für die Gesamtdestination geschaffen werden.

Dies bedingt aber eine Reihe weiterer **destinationsspezifischer Arbeiten**<sup>63</sup>. Diese beinhalten u.a.:

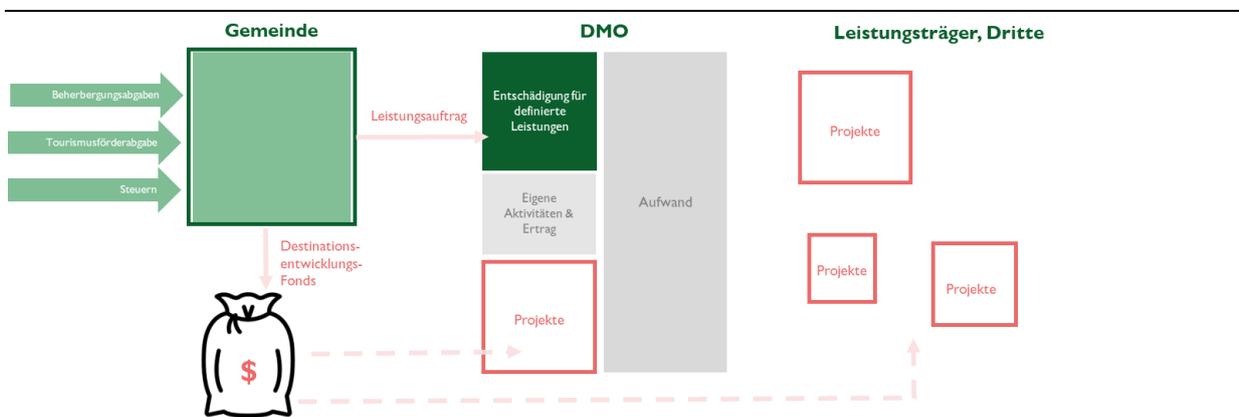
- (1) Definition von Handlungsnotwendigkeiten und dazugehörigen Prozessen im Kontext der eigenen Destination und ihres Managements.
- (2) Extensives/ systemisches Verständnis der Stakeholder dieser Destination.
- (3) Mapping von aus Destinationsperspektive Akteur-spezifischen Wertschöpfungsketten und dazugehörigen Kernprozessen; hierbei insbesondere auch Identifikation der «Pain-Points» (also der Domänen, wo ein wichtiger und mitunter dringender Handlungsbedarf besteht).
- (4) Validierung und vertieftes Mapping der Kernprozesse – Akteure-Matrix und später auch gemeinsamer Supportprozesse – Akteure; dies in Form einer Weiterentwicklung der Abbildung 52).

---

<sup>63</sup> Destinationsspezifisch deshalb, weil der Kontext die Resultate der hier gelisteten Aufgaben massgeblich beeinflusst. Und dieser Kontext ist, wie wir gesehen haben, sehr unterschiedlich.

- (5) Instrumente zur Absichtsbildung (Projektfindung), verbunden mit dem Auftrag an die DMO, Prozesse der Absichtsbildung bei Bedarf zu leiten oder sogar Projekte selbst umzusetzen. Gleichzeitig Schaffung eines Verständnisses, dass Aufgaben auch von anderen Akteuren übernommen werden können.
- (6) Schaffung von Bewusstsein und Klarheit darüber, dass kein einstimmiger allübergreifender Konsens in der Absichtsbildung nötig ist, um nutzenstiftende Destinationsentwicklungsprojekte umzusetzen.
- (7) Neue Regeln der Finanzierung durch öffentliche Mittel inkl. Taxen, welche die Projektlogik unterstützen und damit viel agiler gute Ideen anstatt starrer Organisationen unterstützen (wenigstens teilweise Modularisierung der Finanzierung). Mögliche Finanzierungsansätze in der Projektlogik sind in Abbildung 56 dargestellt.
- (8) Unterstützung der Ausbildungsinstitutionen in ihrem Verständnis für modernes Destinationsmanagement.

**Abbildung 56: Mögliche Finanzierungsansätze in der Projektlogik**



Quelle: Eigene Abbildung

**Destinationspezifisch** sind hierbei insbesondere die **Inhalte**. Die zur Schaffung dieser Inhalte notwendigen **Prozesse** können destinationsübergreifend sein, weshalb wir hierzu eine **«Community of Practice»** anregen, bspw. in Form eines **Innotour-Projekts**. Wir regen damit auch an, diesen mit diesem Bericht jetzt begonnenen Prozess fortzusetzen.

## 11 Quellenverzeichnis

- Airey, D., & Butler, R. (1999). Tourism at the regional level. In *Future-Oriented Tourism Policy: a Contribution to the Strategic Development of Places* (pp. 71-90). St. Gallen: AIEST.
- Amin, S. (2020). Diversity, tourism, and economic development: A global perspective. *Tourism Analysis*, 25(1), 21-41.
- Andres, S., Küng, B. & Kuster, J. (2022) "Do bin i dahai» - Wohnattraktivität der Bündner Gemeinden. Chur: Wirtschaftsforum Graubünden, <https://www.wirtschaftsforum-gr.ch/uploads/files/bericht-do-bin-i-dahai.pdf>.
- Aparicio, D., Hernández Martín-Caro, M. S., García-Palomares, J. C., & Gutiérrez, J. (2021). Exploring the spatial patterns of visitor expenditure in cities using bank card transactions data. *Current Issues in Tourism*, 1-19. doi:<https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1991898>
- Assaf, A. G., Kock, F., & Tsonas, M. (2022). Tourism during and after COVID-19: An expert-informed agenda for future research. *Journal of Travel Research*, 61(2), 454-457.
- Backer, E., Leisch, F., & Dolnicar, S. (2017). Visiting friends or relatives? *Tourism Management*, 60, 56-64.
- Baggio, R., & Scaglione, M. (2018). *Destination attractions system and strategic visitor flows*. Paper presented at the International Conference on Web Engineering.
- Belarmino, A., & Koh, Y. (2020). A critical review of research regarding peer-to-peer accommodations. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102315.
- Berger, S., Kilchenmann, A., Lenz, O., & Schlöder, F. (2022). [Willingness-to-pay for carbon dioxide offsets: Field evidence on revealed preferences in the aviation industry](#). *Global Environmental Change*, 73, 102470.
- Beritelli, P. (1997). *Relevanz und Nutzen des Lebenszykluskonzeptes für touristische Destinationen*. (Doctoral Dissertation). St. Gallen, Difo-Druck, Bamberg.
- Beritelli, P. (2011). Do actors really agree on strategic issues? Applying consensus analysis of stakeholder perceptions in tourist destination communities. *Tourism Analysis*, 16(3), 219-241.
- Beritelli, P. (2011a). Do actors really agree on strategic issues? - Applying consensus analysis of stakeholder perceptions in tourist destination communities. *Tourism Analysis*, 16(4), 219-241.
- Beritelli, P. (2011b). *Tourist destination governance through local elites - Looking beyond the stakeholder level*. (Post-doctoral thesis). University of St. Gallen, St. Gallen.
- Beritelli, P. (2019). Transferring concepts and tools from other fields to the tourist destination: A critical viewpoint focusing on the lifecycle concept. *Journal of Destination Marketing & Management*, 14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100384>
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2014). From Destination Governance to Destination Leadership—Defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*, 69(1).
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2022). Smart Services im Tourismus—Herausforderungen der digitalen Koordination von offenen Dienstleistungsnetzwerken. In M. Bruhn & K. Hadwich (Eds.), *Smart Services* (pp. 444-462). Wiesbaden: Springer.

- Beritelli, P., & Laesser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32(6), 1299-1309.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2014). Getting the cash-cow directors on board—An alternative view on financing DMOs. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(4), 213-220.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2017). The dynamics of destinations and tourism development. In D. R. Fesenmaier & Z. Xiang (Eds.), *Design Science in Tourism* (pp. 195-214): Springer.
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2019). Warum DMOs und Tourismusorganisationen nicht wirklich 'Gäste holen' – Die Aufklärung eines Cargo-Kults. In T. Bieger, P. Beritelli, & C. Laesser (Eds.), *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2018/ 2019* (pp. 53-83). Berlin: Erich Schmidt.
- Beritelli, P., & Reinhold, S. (2021). Sustainable destination management - What can we learn from forestry? In M. Valeri, A. Scuttari, & H. Pechlaner (Eds.), *Resilienza e sostenibilità: dinamiche globali e risposte locali* (pp. 113-129). Torino: Giappichelli.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107.
- Beritelli, P., Buffa, F., & Martini, U. (2015). The coordinating DMO or coordinators in the DMO?—An alternative perspective with the help of network analysis. *Tourism Review*, 70(1), 24-42.
- Beritelli, P., Laesser, C., Reinhold, S., & Kappler, A. (2013). *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement - Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken*. St. Gallen: IMP-HSG.
- Beritelli, P., Reinhold, S., & Laesser, C. (2020). Visitor flows, trajectories and corridors: Planning and designing places from the traveler's point of view. *Annals of Tourism Research*, 82. doi:<https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102936>
- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). *The St. Gallen Model for Destination management* (p. 200). St. Gallen: IMP-HSG.
- Beritelli, P., Strobl, A., & Peters, M. (2013). Interlocking directorships against community closure: a trade-off for development in tourist destinations. *Tourism Review*, 68(1), 21-33.
- BFS (2020). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2020-2050 - Bevölkerung und Bewegungen nach Szenario-Variante, Staatsangehörigkeit (Kategorie), Geschlecht, Altersklasse, Jahr und Beobachtungseinheit*. [https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0104000000\\_101/px-x-0104000000\\_101/px-x-0104000000\\_101.px](https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0104000000_101/px-x-0104000000_101/px-x-0104000000_101.px).
- BFS (2021). *Lehrvertragsauflösung, Wiedereinsteig, Zertifikationsstatus*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. <https://www.swissstats.bfs.admin.ch/collection/ch.admin.bfs.swissstat.de.issue211516412100/article/issue211516412100-01>.
- Bhalla, R., Chowdhary, N., & Ranjan, A. (2021). Spiritual tourism for psychotherapeutic healing post COVID-19. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38(8), 769-781.
- Bieger, T. (1996). *Management von Destinationen* (1st ed.). München: Oldenbourg.
- Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland. *Tourism Review*, 53(3), 4-17.
- Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen* (7th ed.). München: Oldenbourg.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2012). *Management von Destinationen* (8th ed.). München: Oldenbourg.

- Bieger, T., & Beritelli, P. (2018). Dienstleistung 4.0–Der Tourismus als Lead-Industrie? In *Service Business Development* (pp. 587-601): Springer.
- Bieger, T., Beritelli, P., & Laesser, C. (2009). Size matters!-Increasing DMO effectiveness and extending tourist destination boundaries. *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 57(3), 309-327.
- Bieger, T., Beritelli, P., & Weinert, R. (2010). *Bericht Schlussevaluation Innotour Evaluation des Förder- und Finanzierungsansatzes*. Retrieved from St. Gallen:
- Boksberger, P., Dolnicar, S., Laesser, C., & Randle, M. (2011). Self-congruity theory: To what extent does it hold in tourism? *Journal of Travel Research*, 50(4), 454-464.
- Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1-5.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Braun, E. (2011). History matters: The path dependency of place brands. *International place branding yearbook 2011*, 39-46.
- Buffa, F., Beritelli, P., & Martini, U. (2019). Project networks and the reputation network in a community destination: Proof of the missing link. *Journal of Destination Marketing & Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.05.001>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area life cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Clavé, S. A., & Wilson, J. (2017). The evolution of coastal tourism destinations: a path plasticity perspective on tourism urbanisation. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 96-112.
- Clegg, M., Hofstetter, R., Schindler, L., Deubelbeiss, O., Lanz, A., Faltl, M. & Tomczak, T. (2020). *Swiss Influencer Marketing Report 2020*. Lucerne: University of Lucerne.
- Confente, I. (2015). Twenty-five years of word-of-mouth studies: A critical review of tourism research. *International Journal of Tourism Research*, 17(6), 613-624.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828.
- Dini, M., & Pencarelli, T. (2021). Wellness tourism and the components of its offer system: a holistic perspective. *Tourism Review*.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2-12.
- Edensor, T. (2001). Performing tourism, staging tourism: (Re) producing tourist space and practice. *Tourist studies*, 1(1), 59-81.
- Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 127-139.
- Elsasser, H., & Bürki, R. (2002). Climate change as a threat to tourism in the Alps. *Climate Research*, 20(3), 253-257.
- ELTayeb, N. (2021). The Impact of Insta Tourism on Tourism Decision Making of Generation Y. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(2), 132-151.

- Fedeli, G., & Cheng, M. (2022). Influencer Marketing and tourism: Another threat to integrity for the industry? *Tourism Analysis*.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2022). «Image», abgerufen am 09.07.2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/image-34829/version-258322>.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2022). «Marke», abgerufen am 09.07.2022 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marke-36974/version-260421>.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2022). «Positionierung», abgerufen am 09.07.2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/positionierung-44012/version-267333>.
- Gajdošík, T., Gajdošíková, Z., Maráková, V., & Flagestad, A. (2017). Destination structure revisited in view of the community and corporate model. *Tourism Management Perspectives*, 24, 54-63.
- Gasser, F. (2022). The Art of Social-Media-Influence. *Marketing Review St. Gallen*, 4, 64-72.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*.
- Gunn, C. (1994). *Tourism Planning*. Washington DC: Taylor & Francis.
- Gunn, C. A. (1972). Vacationscape: Designing tourist environments. *Bureau of Business Research, University of Texas, Austin*.
- Halkier, H., & James, L. (2016). Destination dynamics, path dependency and resilience: regaining momentum in Danish coastal tourism destinations?. In *Tourism destination evolution* (pp. 31-54). Routledge.
- Hardy, A., Hyslop, S., Booth, K., Robards, B., Aryal, J., Gretzel, U., & Eccleston, R. (2017). Tracking tourists' travel with smartphone-based GPS technology: a methodological discussion. *Information Technology & Tourism*, 17(3), 255-274.
- Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102470.
- Hotel & Gastro Union (2020) *Lehrlingsbarometer 2020*. Zürich: Hotel & Gastro Union.
- Hotellerie Suisse (2022). *Fliegen statt wandern*. Abgerufen am 20.07.2022 von <https://www.srf.ch/news/schweiz/fliegen-statt-wandern-tourismus-boom-in-den-bergen-flaut-ab>.
- HotellerieSuisse (2022) *Bildungs- und Arbeitsmarktdaten*. Bern: Hotelleriesuisse. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/kennzahlen/arbeitsmarktdaten>.
- Hudders L. & Lou C. (2022). A new era of influencer marketing: Lessons from recent in-quires and thoughts on future directions. *International Journal of Advertising*, 41(1), 1–5.
- Hyde, K. F., & Laesser, C. (2009). A structural theory of the vacation. *Tourism Management*, 30(2), 240-248.
- Ikkala, T., & Lampinen, A. (2014, February). Defining the price of hospitality: networked hospitality exchange via Airbnb. In *Proceedings of the companion publication of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing* (pp. 173-176).
- Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: An integrated and sustainable approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ironmonger, D. (2000). Household production and the household economy
- Islam, M. W., Ruhanen, L., & Ritchie, B. W. (2018). Adaptive co-management: a novel approach to tourism destination governance? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 97-106.

- Jamal, T., & Camargo, B. A. (2018). Tourism governance and policy: Whither justice? *Tourism Management Perspectives*, 25, 205-208.
- Jamal, T., & Higham, J. (2021). Justice and ethics: towards a new platform for tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(2-3), 143-157.
- Jang, S., Farajallah, M., & So, K. K. F. (2021). The effect of quality cues on travelers' demand for peer-to-peer ridesharing: a neglected area of the sharing economy. *Journal of Travel Re-search*, 60(2), 446-461.
- Jørgensen, J., & Mintzberg, H. (1987). Emergent strategy for public policy. *Canadian Public Administration*, 30(2), 214-229.
- Kádár, B., & Gede, M. (2021). Tourism flows in large-scale destination systems. *Annals of Tourism Research*, 87, 103113.
- Kaspar, C. (1991). *Die Tourismuslehre im Grundriss* (4 ed.). Bern, Stuttgart: Haupt.
- Kazakov, S., & Oyner, O. (2020). Wellness tourism: a perspective article. *Tourism Review*.
- Keller, P. (2017). *100 Jahre Tourismusmarketing Schweiz*. Retrieved from unveröffentlichtes Manuskript.
- Kennedy, V., & Augustyn, M. M. (2014). Stakeholder power and engagement in an English seaside context: Implications for destination leadership. *Tourism Review*, 69(3), 187-201.
- Kieser, S. (2014). *Finanzielle Vernetzung von Schweizer Tourismusorganisationen*. (Master). St. Gallen, St. Gallen.
- Komppula, R. (2016). The role of different stakeholders in destination development. *Tourism Review*.
- Kotler, P. (1980). *Marketing Management* (5 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Krippendorf, J. (1975). *Die Landschaftsfresser: Tourismus und Erholungslandschaft-Verderben oder Segen?* : Hallwag.
- Laesser, C. (2018). The WEF Tourism Competitiveness Report: Measuring the non-Measurable?! Retrieved from <https://www.christianlaesser.net/2018/01/the-wef-tourism-competitiveness-report.html>
- Laesser, C., & Bieger, T. (2008). *Travel Market Switzerland 2007*. Retrieved from St. Gallen:
- Laesser, C., & Bieger, T. (2021). Komplexität von Kaufentscheidungen im touristischen Kontext: Erkenntnisse für andere Dienstleistungsdomänen. *Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice*, 1, 43-60. doi:10.5771/0042-059X-2021-1-43
- Laesser, C., Beritelli, P., & Bieger, T. (2009). Solo travel: Explorative insights from a mature market (Switzerland). *Journal of Vacation Marketing*, 15(3), 217-227.
- Laesser, C., Luo, J., & Beritelli, P. (2019). The SOMOAR operationalization: a holistic concept to travel decision modelling. *Tourism Review*. doi:<https://doi.org/10.1108/TR-06-2018-0069>
- Laesser, C., Schegg, R., Bandi Tanner, M., Liebrich, A., Gasser, F., Ogi, R., ... & Fux, M. (2021). Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Progress Report. Bern: SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft). Abgerufen am 20.07.2022 unter <https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/Tourismus/Tourismus%20Forum%20Schweiz/TFS2021/Digitalisierung%20im%20Schweizer%20Tourismus%20-%20Progress%20Report,%20SECO,%20August%202021.pdf.download.pdf/Digitalisierung%20im%20Schweizer%20Tourismus%20-%20Progress%20Report,%20SECO,%20August%202021.pdf>.

- Laesser, Ch. (2017). *Destination branding: It is time to surrender in dignity to the impossibility of this task!* Abgerufen am 20.07.2022 von <https://www.christianlaesser.net/2017/10/destination-branding-it-is-time-to.html>.
- Laws, E. (1997). *Managing packaged tourism: relationships, responsibilities and service quality in the inclusive holiday industry*. Thomson Learning.
- Lei, S. I., Ye, S., Wang, D., & Law, R. (2020). Engaging customers in value co-creation through mobile instant messaging in the tourism and hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(2), 229-251.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 367-384.
- Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature climate change*, 8(6), 522-528.
- Li, S. C., Robinson, P., & Oriade, A. (2017). Destination marketing: The use of technology since the millennium. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(2), 95-102.
- Liu, W. Y., Huang, Y. H., & Lin, C. C. (2021). Analyzing direct and indirect effects of climate change trend on the number of visitors toward national forest parks: A case of Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 10-22.
- Liu, W., Dong, C., & Chen, W. (2017). Mapping and quantifying spatial and temporal dynamics and bundles of travel flows of residents visiting urban parks. *Sustainability*, 9. doi:doi:10.3390/su9081296
- Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: A critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459-475.
- Lue, C. C., Crompton, J. L., & Fesenmaier, D. R. (1993). Conceptualization of multi-destination pleasure trips. *Annals of Tourism Research*, 20(2), 289-301.
- Ma, M., & Hassink, R. (2013). An evolutionary perspective on tourism area development. *Annals of Tourism Research*, 41, 89-109.
- Ma, M., & Hassink, R. (2014). Path dependence and tourism area development: The case of Guilin, China. *Tourism Geographies*, 16(4), 580-597.
- Ma, S., & Kirilenko, A. P. (2020). Climate change and tourism in English-language newspaper publications. *Journal of Travel Research*, 59(2), 352-366.
- MacCannell, D. (1973). Staged authenticity: Arrangements of social space in tourist settings. *American journal of sociology*, 79(3), 589-603.
- MacCannell, D. (2001). Tourist agency. *Tourist studies*, 1(1), 23-37.
- Maggi, R. (2014). "Get there", "Stay there", "Live there" - Household production of the tourist experience and its implications for destinations. Paper presented at the 2nd Biennial Forum "Advances in Destination Management", June 10-13, 2014, St. Gallen (Switzerland).
- Marty, C., Schlögl, S., Bavay, M., & Lehning, M. (2017). How much can we save? Impact of different emission scenarios on future snow cover in the Alps. *The Cryosphere*, 11(1), 517-529
- Mazanec, J. A., Wöber, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95.
- Miao, L., Im, J., Fu, X., Kim, H., & Zhang, Y. E. (2021). Proximal and distal post-COVID travel behavior. *Annals of Tourism Research*, 88, 103159.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.

- Mohammadi, F., Yazdani, H. R., Pour, M. J., & Soltani, M. (2020). Co-creation in tourism: a systematic mapping study. *Tourism Review*.
- Moore, K., Smallman, C., Wilson, J., & Simmons, D. (2012). Dynamic in-destination decision-making: An adjustment model. *Tourism Management*, 33(3), 635-645.
- Muth, R. F. (1966). Household production and consumer demand functions. *Econometrica*, 34(3), 699-708.
- National Centre for Climate Services (NCCS) (2022). *Klimaszenarien verstehen*. <https://www.nccs.admin.ch/nccs/de/home/klimawandel-und-auswirkungen/schweizer-klimaszenarien/klimaszenarien-verstehen.html#1761416924>
- Orellana, D., Bregt, A. K., Ligtenberg, A., & Wachowicz, M. (2012). Exploring visitor movement patterns in natural recreational areas. *Tourism Management*, 33(3), 672-682.
- Paulino, I., Lozano, S., & Prats, L. (2021). Identifying tourism destinations from tourists' travel patterns. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100508.
- Pestana, M. H., Wang, W. C., & Parreira, A. (2020). Senior tourism—a scientometric review (1998-2017). *Tourism Review*.
- Pike, S. (2012). Destination positioning opportunities using personal values: Elicited through the Repertory Test with Laddering Analysis. *Tourism Management*, 33(1), 100-107.
- Pike, S., & Page, S. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.
- PONS. (2022). Retrieved from <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/producere>
- Pop, R. A., Săplăcan, Z., Dabija, D. C., & Alt, M. A. (2022). The impact of social media influencers on travel decisions: The role of trust in consumer decision journey. *Current Issues in Tourism*, 25(5), 823–843.
- Prezenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. R. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3, 1-16.
- PWC (2018). *Bergbahnen - Geschäftsmodelle, Kooperationen und Digitalisierung*. Abgerufen am 15. Dezember 2022, von <https://www.pwc.ch/de/publications/2018/PwC%20Studie-Bergbahnen-Hoch%20hinaus-DE.pdf>.
- Raun, J., Shoal, N., & Tiru, M. (2020). Gateways for intra-national tourism flows: Measured using two types of tracking technologies. *International Journal of Tourism Cities*, 6(2), 261-278.
- Ribella, D. (2013). *Travelling in the Middle Ages. Inns, Routes, and Pilgrims*: lulu.com.
- Ritchie, B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*: Cabi.
- Russel, J. A., L. M. Ward, and G. Pratt (1981). Affective quality attributed to environments: A factor analytic study. *Environment and Behavior*, 13 (3), 259-288.
- Sainaghi, R. (2020). The current state of academic research into peer-to-peer accommodation platforms. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102555.
- Sanz-Ibáñez, C., & Anton Clavé, S. (2014). The evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563-579.
- Scaglione, M., Baggio, R., & Doctor, M. (2021, 14-15 December). *Evidence of the impact of weather conditions on visitor flows in urban destinations: The case of the "Geneva City*

- pass". Paper presented at the 6th World Research Summit for Hospitality and Tourism, Online.
- Sewrjukow, G. (2020). *Was genau machen Fachkräfte aus?* Litlight. Abgerufen am 6. Dezember 2022, von <https://www.litlight.de/definitionen/was-genau-machen-fachkraefte-aus/>
- Shafiee, S., Ghatari, A. R., Hasanzadeh, A., & Jahanyan, S. (2021). Smart tourism destinations: a systematic review. *Tourism Review*.
- Sheller, M., & Urry, J. (2006). The new mobilities paradigm. *Environment and Planning A*, 38(2), 207-226.
- Shin, H., Nicolau, J. L., Kang, J., Sharma, A., & Lee, H. (2022). Travel decision determinants during and after COVID-19: The role of tourist trust, travel constraints, and attitudinal factors. *Tourism Management*, 88, 104428.
- Shoval, N., McKercher, B., Ng, E., & Birenboim, A. (2011). Hotel location and tourist activity in cities. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1594-1612.
- Smallman, C., & Moore, K. (2010). Process studies of tourist's decision-making. *Annals of Tourism Research*, 37(2), 397-422.
- Smith, S. L. J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595.
- Steiner, T., Baggio, R., Scaglione, M., & Favre, P. (2016, August 28-31). *Implementing Lean Destination Management with Strategic Visitor Flow (SVF) analysis*. Paper presented at the AIEST, Malta.
- Taylor, C. R. (2020). The urgent need for more research on influencer marketing. *International Journal of Advertising*, 39(7), 889-891.
- Thai, N. T., & Yuksel, U. (2017). Choice overload in holiday destination choices. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(1), 53-66.
- The Economist (2021). *The future of travel*. Special Report. London, 2021.
- TourismNewZealand. (2001). 100 Years pure progress - Retrieved from [https://web.archive.org/web/20100104131235/https://tourismnewzealand.com/tourism/info/fms/Tourism Info/Tourism%20Centenary.pdf](https://web.archive.org/web/20100104131235/https://tourismnewzealand.com/tourism/info/fms/Tourism%20Info/Tourism%20Centenary.pdf)
- TourismSociety. (1999, 02.06.1999). *Written Evidence to the House of Commons, Culture, Media and Sports Committee*. London.
- Tschiederer, F. (1980). *Ferienortplanung*. Bern: Haupt.
- UNWTO (2022). *COVID-19 and Tourism Statistics*. Abgerufen am 20.07.2022 unter <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-statistics>.
- UNWTO. (2022). Glossary of Tourism Terms. Retrieved from <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Uppink Calderwood, L., & Soshkin, M. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Retrieved from Geneva:
- Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze: Leisure and travel in contemporary societies, theory, culture & society*. London: Sage.
- Uzunoğlu, E., & Kip, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers: Lever-aging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592–602.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving a services dominant logic. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vu, H. Q., Li, G., Law, R., & Ye, B. H. (2015). Exploring the travel behaviors of inbound tourists to Hong Kong using geotagged photos. *Tourism Management*, 46, 222-232.

- Wang, Y. C., Chen, P. J., Shi, H., & Shi, W. (2021). Travel for mindfulness through Zen retreat experience: A case study at Donghua Zen Temple. *Tourism Management*, 83, 104211.
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, 76(1), 74-87.
- Williams, J., & Lawson, R. (2001). Community issues and resident opinions of tourism. *Annals of Tourism Research*, 28(2), 269-290.
- World Economic Forum WEF (2022.1). *International travel levels tipped to soar again in 2022*. Abgerufen am 20.07.2022 von <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/international-travel-2022-covid19-tourism/>.
- World Economic Forum WEF (2022.2). *What next for travel and tourism? Here's what the experts say*. Abgerufen am 20.07.2022 von <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/what-next-for-travel-and-tourism-industry-experts-explain/>.
- World Travel and Tourism Council WTTC (2021). *Trending in Travel: Emerging consumer trends in Travel & Tourism in 2021 and beyond*. Abgerufen am 20.07.2022 von [https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Trending In Travel-Emerging Consumer Trends-231121.pdf?ver=2021-11-23-101035-507](https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Trending%20In%20Travel-Emerging%20Consumer%20Trends-231121.pdf?ver=2021-11-23-101035-507).
- Xie, L., Guan, X., He, Y., & Huan, T. C. (2021). Wellness tourism: Customer-perceived value on customer engagement. *Tourism Review*.
- Yang, X., & Zhang, L. (2022). Smart tourism technologies towards memorable experiences for museum visitors. *Tourism Review*, (ahead-of-print).
- Ye, S., Wei, W., Wen, J., Ying, T., & Tan, X. (2021). Creating memorable experience in rural tourism: a comparison between domestic and outbound tourists. *Journal of Travel Research*, 60(7), 1527-1542.
- Zhang, H., & Zhu, M. (2014). Tourism destination governance: A review and research agenda. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 4(2), 125-128.
- Zhu, M., Gao, J., Zhang, L., & Jin, S. (2020). Exploring tourists' stress and coping strategies in leisure travel. *Tourism Management*, 81, 104167.



## 12 Anhang

### 12.1 Anhang zu Kapitel 3: Hotellerie-Performance in 100 Gemeinden 2019

Alphabetische Sortierung.

2019	Zimmer	Ankünfte	Logier- nächte	Zimmer- nächte	Zimmer- auslastung brutto (365 Tage)	Aufent- halts- dauer (Nächte)
<b>Adelboden</b>	615	90'095	205'975	112'229	50.0%	2.3
<b>Andermatt</b>	524	84'350	156'613	100'272	52.4%	1.9
<b>Anniviers</b>	470	49'714	161'697	82'955	48.3%	3.3
<b>Arosa</b>	1'372	121'096	384'017	220'624	44.0%	3.2
<b>Ascona</b>	1'107	142'084	408'053	232'794	57.6%	2.9
<b>Bad Ragaz</b>	482	54'634	141'626	95'472	54.3%	2.6
<b>Bad Zurzach</b>	285	23'035	61'116	43'984	42.3%	2.7
<b>Baden</b>	447	54'764	115'675	91'062	55.8%	2.1
<b>Bagnes</b>	558	61'827	175'043	98'331	48.3%	2.8
<b>Basel</b>	4'337	751'050	1'410'355	1'034'337	65.3%	1.9
<b>Beatenberg</b>	310	69'316	134'992	68'322	60.4%	1.9
<b>Bellinzona</b>	450	62'208	96'953	64'445	39.2%	1.6
<b>Bern</b>	2'161	497'780	829'306	550'402	69.8%	1.7
<b>Biel/Bienne</b>	344	58'489	100'930	80'898	64.5%	1.7
<b>Brienz (BE)</b>	258	48'123	80'265	44'395	47.1%	1.7
<b>Brig-Glis</b>	449	74'614	159'746	103'044	62.9%	2.1
<b>Bulle</b>	171	29'800	46'562	31'933	51.2%	1.6
<b>Celerina/Schla- rigna</b>	340	35'891	104'541	57'379	46.2%	2.9
<b>Chur</b>	553	123'125	194'257	132'621	65.7%	1.6
<b>Crans-Montana</b>	879	81'713	231'024	128'732	40.1%	2.8
<b>Davos</b>	3'358	339'493	915'180	556'882	45.4%	2.7
<b>Disentis/Mustér</b>	139	14'934	30'114	17'001	33.6%	2.0
<b>Einsiedeln</b>	251	31'703	55'873	34'581	37.8%	1.8

<b>Engelberg</b>	909	175'008	358'572	202'618	61.1%	2.0
<b>Feusisberg</b>	225	32'619	50'177	34'654	42.2%	1.5
<b>Flims</b>	761	83'321	199'743	118'485	42.7%	2.4
<b>Freienbach</b>	229	36'128	59'305	41'789	49.9%	1.6
<b>Fribourg</b>	404	79'056	124'820	84'397	57.2%	1.6
<b>Gambarogno</b>	139	10'193	33'690	16'682	32.9%	3.3
<b>Genève</b>	6'470	985'380	2'182'411	1'602'700	67.9%	2.2
<b>Glarus Nord</b>	240	26'698	55'309	32'973	37.7%	2.1
<b>Glarus Süd</b>	317	30'829	64'293	31'541	27.3%	2.1
<b>Grindelwald</b>	1'405	317'574	657'603	329'203	64.2%	2.1
<b>Hasliberg</b>	342	39'643	94'640	53'465	42.8%	2.4
<b>Ingenbohl</b>	208	39'711	65'150	42'243	55.7%	1.6
<b>Interlaken</b>	1'608	414'394	781'007	438'244	74.7%	1.9
<b>Kandersteg</b>	357	51'702	101'453	61'380	47.1%	2.0
<b>Kerns</b>	334	55'884	88'824	47'081	38.6%	1.6
<b>Klosters-Serneus Kloten</b>	570	45'277	140'465	78'299	37.6%	3.1
	627	186'046	266'637	185'797	81.2%	1.4
<b>Kriens</b>	205	61'904	100'601	57'605	76.8%	1.6
<b>Küssnacht (SZ)</b>	159	27'591	41'593	28'148	48.4%	1.5
<b>Laax</b>	512	49'672	192'346	81'763	43.8%	3.9
<b>Lausanne</b>	2'948	489'435	989'353	680'225	63.2%	2.0
<b>Lauterbrunnen</b>	1'574	207'599	548'751	301'897	52.5%	2.6
<b>Lenk</b>	424	58'073	121'140	70'870	45.8%	2.1
<b>Leukerbad</b>	753	111'756	223'796	136'210	49.6%	2.0
<b>Leysin</b>	433	76'964	215'051	99'335	62.8%	2.8
<b>Leytron</b>	187	34'371	74'396	36'210	53.0%	2.2
<b>Locarno</b>	807	142'871	305'413	168'371	57.2%	2.1
<b>Lugano</b>	1'614	276'571	509'355	321'999	54.7%	1.8
<b>Luzern</b>	3'053	802'689	1'382'980	831'035	74.6%	1.7
<b>Martigny</b>	382	57'940	90'045	60'692	43.5%	1.6

<b>Matten bei Interla-</b> <b>ken</b>	190	35'770	72'124	40'060	57.8%	2.0
<b>Meiringen</b>	287	56'604	84'214	49'773	47.5%	1.5
<b>Meyrin</b>	1'320	255'764	420'897	323'575	67.2%	1.6
<b>Minusio</b>	58	8'399	21'184	12'168	57.2%	2.5
<b>Montreux</b>	1'384	249'080	489'171	306'259	60.6%	2.0
<b>Morges</b>	216	34'179	59'018	44'366	56.3%	1.7
<b>Morschach</b>	306	79'253	199'213	76'163	68.1%	2.5
<b>Muralto</b>	305	47'099	96'244	61'118	54.8%	2.0
<b>Neuchâtel</b>	415	72'432	125'469	93'836	61.9%	1.7
<b>Ollon</b>	373	34'981	83'906	45'538	33.4%	2.4
<b>Olten</b>	287	42'638	76'493	57'426	54.8%	1.8
<b>Opfikon</b>	1'899	518'309	742'074	514'977	74.3%	1.4
<b>Ormont-Dessus</b>	228	21'863	51'531	32'129	38.6%	2.4
<b>Paradiso</b>	489	111'814	189'639	118'530	66.4%	1.7
<b>Pontresina</b>	909	90'141	304'202	173'882	52.4%	3.4
<b>Pratteln</b>	295	58'340	102'000	62'871	58.4%	1.7
<b>Quarten</b>	211	18'846	38'141	22'031	28.6%	2.0
<b>Saanen</b>	1'080	143'504	362'566	217'505	55.2%	2.5
<b>Saas-Fee</b>	910	98'404	319'971	175'339	52.8%	3.3
<b>Sachseln</b>	262	45'947	74'457	46'072	48.2%	1.6
<b>Samedan</b>	185	24'481	52'603	30'058	44.5%	2.1
<b>Samnaun</b>	519	47'463	163'144	92'180	48.7%	3.4
<b>Schaffhausen</b>	391	67'091	110'242	73'348	51.4%	1.6
<b>Schwende</b>	219	42'620	84'668	46'271	57.8%	2.0
<b>Scuol</b>	778	87'106	249'152	138'692	48.8%	2.9
<b>Sigriswil</b>	385	53'245	150'262	104'601	74.5%	2.8
<b>Sils im Enga-</b> <b>din/Segl</b>	620	50'923	212'825	126'738	56.0%	4.2
<b>Silvaplana</b>	250	27'303	81'082	43'939	48.1%	3.0
<b>Sion</b>	216	45'812	70'899	51'272	65.1%	1.5
<b>Solothurn</b>	342	61'551	104'867	78'382	62.7%	1.7

<b>Spiez</b>	380	66'833	114'961	75'028	54.2%	1.7
<b>St. Gallen</b>	834	131'720	244'035	174'610	57.4%	1.9
<b>St. Moritz</b>	2'217	275'610	752'409	462'319	57.1%	2.7
<b>Täsch</b>	222	48'554	83'209	49'132	60.7%	1.7
<b>Thun</b>	404	80'603	124'973	86'185	58.4%	1.6
<b>Unterseen</b>	316	74'348	144'697	78'029	67.7%	1.9
<b>Vals</b>	211	36'996	66'315	39'218	50.9%	1.8
<b>Vaz/Obervaz</b>	804	103'353	258'566	146'226	49.8%	2.5
<b>Vevey</b>	389	51'833	102'193	72'708	51.2%	2.0
<b>Weggis</b>	759	137'715	220'235	145'534	52.5%	1.6
<b>Wilderswil</b>	331	65'688	121'489	72'312	59.9%	1.8
<b>Wildhaus-Alt St. J.</b>	478	38'591	86'823	51'923	29.7%	2.2
<b>Winterthur</b>	741	104'778	216'757	155'751	57.6%	2.1
<b>Zermatt</b>	3'271	621'147	1'513'957	823'721	69.0%	2.4
<b>Zernez</b>	329	34'533	66'809	39'308	32.7%	1.9
<b>Zug</b>	449	52'430	114'162	91'864	56.1%	2.2
<b>Zürich</b>	9'142	1'952'530	3'626'086	2'420'921	72.6%	1.9

Quelle BFS

## 12.2 Anhang zu Kapitel 5: Gesichtete Literatur

### 12.2.1 Journal of Travel Research

#### Megatrend:

Keine Ergebnisse

#### Trend:

Wang, Y., Asaad, Y., & Filieri, R. (2020). What makes hosts trust Airbnb? Antecedents of hosts' trust toward Airbnb and its impact on continuance intention. *Journal of Travel Research*, 59(4), 686-703.

Kim, M., & Kim, J. (2020). Destination authenticity as a trigger of tourists' online engagement on social media. *Journal of Travel Research*, 59(7), 1238-1252.

Folarin, O., & Adeniyi, O. (2020). Does tourism reduce poverty in Sub-Saharan African countries?. *Journal of Travel Research*, 59(1), 140-155.

Cai, W., McKenna, B., & Waizenegger, L. (2020). Turning it off: Emotions in digital-free travel. *Journal of Travel Research*, 59(5), 909-927.

Gozgor, G., Lau, M. C. K., Zeng, Y., Yan, C., & Lin, Z. (2022). The impact of geopolitical risks on tourism supply in developing economies: the moderating role of social globalization. *Journal of Travel Research*, 61(4), 872-886.

Ridderstaat, J. (2021). Households' Net financial wealth as a determinant of tourism demand cycles: Evidence from US travel to selected Caribbean destinations. *Journal of Travel Research*, 60(3), 564-582.

Gössling, S., & Higham, J. (2021). The low-carbon imperative: Destination management under urgent climate change. *Journal of Travel Research*, 60(6), 1167-1179.

Chung, M. G., Herzberger, A., Frank, K. A., & Liu, J. (2020). International tourism dynamics in a globalized world: A social network analysis approach. *Journal of Travel Research*, 59(3), 387-403.

Liu, H., & Li, X. (2021). How travel earns us bragging rights: A qualitative inquiry and conceptualization of travel bragging rights. *Journal of Travel Research*, 60(8), 1635-1653.

Ma, S., & Kirilenko, A. P. (2020). Climate change and tourism in English-language newspaper publications. *Journal of travel research*, 59(2), 352-366.

Jang, S., Farajallah, M., & So, K. K. F. (2021). The effect of quality cues on travelers' demand for peer-to-peer ridesharing: a neglected area of the sharing economy. *Journal of Travel Research*, 60(2), 446-461.

Adedoyin, F. F., Seetaram, N., Disegna, M., & Filis, G. (2021). The Effect of Tourism Taxation on International Arrivals to a Small Tourism-Dependent Economy. *Journal of Travel Research*, 00472875211053658.

Yuval, F. (2022). To compete or cooperate? Intermunicipal management of overtourism. *Journal of Travel Research*, 61(6), 1327-1341.

Ye, S., Wei, W., Wen, J., Ying, T., & Tan, X. (2021). Creating memorable experience in rural tourism: a comparison between domestic and outbound tourists. *Journal of Travel Research*, 60(7), 1527-1542.

Sharma, A., Perdue, R. R., & Nicolau, J. L. (2022). The effect of lodging taxes on the performance of US hotels. *Journal of Travel Research*, 61(1), 108-119.

Mody, M., & Hanks, L. (2020). Consumption authenticity in the accommodations industry: the keys to brand love and brand loyalty for hotels and Airbnb. *Journal of Travel Research*, 59(1), 173-189.

#### Long-term trend

Zhang, Y., Li, G., Muskat, B., & Law, R. (2021). Tourism demand forecasting: A decomposed deep learning approach. *Journal of Travel Research*, 60(5), 981-997.

Assaf, A. G., Kock, F., & Tsonas, M. (2022). Tourism during and after COVID-19: An Expert-Informed Agenda for Future Research. *Journal of Travel Research*, 61(2), 454-457.

Guizzardi, A., & Mariani, M. M. (2021). Introducing the dynamic destination satisfaction method: an analytical tool to track tourism destination satisfaction trends with repeated cross-sectional data. *Journal of Travel Research*, 60(5), 965-980.

#### Key Papers:

Assaf, A. G., Kock, F., & Tsonas, M. (2022). Tourism during and after COVID-19: An Expert-Informed Agenda for Future Research. *Journal of Travel Research*, 61(2), 454-457.

**Ähnliche Artikel (Assaf et al. (2022)):**

Yang, Y., Zhang, C. X., & Rickly, J. M. (2021). A review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research*, 91, 103313.

Sigala, M. (2021). A bibliometric review of research on COVID-19 and tourism: Reflections for moving forward. *Tourism management perspectives*, 40, 100912.

Čorak, S., Boranić Živoder, S., & Marušić, Z. (2020). Opportunities for tourism recovery and development during and after COVID-19: Views of tourism scholars versus tourism practitioners. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(4), 434-449.

Zopiatīs, A., Pericleous, K., & Theofanous, Y. (2021). COVID-19 and hospitality and tourism research: An integrative review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 275-279.

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312-321.

Assaf, A., & Scuderi, R. (2020). COVID-19 and the recovery of the tourism industry. *Tourism Economics*, 26(5), 731-733.

Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*.

DeMicco, F., Cetron, M., Davies, O., & Guzman, J. (2021). COVID-19 impact on the future of hospitality and travel. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(5), 911-914.

Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S., & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100033.

Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism management perspectives*, 37, 100786.

Bulchand-Gidumal, J., & Melián-González, S. (2021). Post-COVID-19 behavior change in purchase of air tickets. *Annals of Tourism Research*, 87, 103129-103129.

Yang, Y., Altschuler, B., Liang, Z., & Li, X. R. (2021). Monitoring the global COVID-19 impact on tourism: The COVID19tourism index. *Annals of Tourism Research*, 90, 103120.

Brouder, P., Teoh, S., Salazar, N. B., Mostafanezhad, M., Pung, J. M., Lapointe, D., ... & Clausen, H. B. (2020). Reflections and discussions: tourism matters in the new normal post COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 735-746.

Richards, G., & Morrill, W. (2020). The impact and future implications of COVID-19 in the youth travel sector. *ATLAS Tourism and Leisure Review*, 2, 57-64.

Ohe, Y. (2020). Exploring a way forward for rural tourism after the corona pandemic. *Journal of Global Tourism Research*, 5(2), 105-106.

Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P., & Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, 22(3), 455-466.

## 12.2.2 Annals of Tourism Research

### Megatrend:

Keine Ergebnisse

### Trend:

Liu, A., Vici, L., Ramos, V., Giannoni, S., & Blake, A. (2021). Visitor arrivals forecasts amid COVID-19: A perspective from the Europe team. *Annals of Tourism Research*, 88, 103182.

Fotiadis, A., Polyzos, S., & Huan, T. C. T. (2021). The good, the bad and the ugly on COVID-19 tourism recovery. *Annals of Tourism Research*, 87, 103117.

Borghini, M., & Mariani, M. M. (2021). Service robots in online reviews: Online robotic discourse. *Annals of Tourism Research*, 87(C).

Li, C., Ge, P., Liu, Z., & Zheng, W. (2020). Forecasting tourist arrivals using denoising and potential factors. *Annals of Tourism Research*, 83, 102943.

Rickly, J. M., Vidon, E. S., & Knudsen, D. C. (2021). Irreconcilable differences: Divorcing ethics from existential authenticity. *Annals of Tourism Research*, 88, 103174.

Miao, L., Im, J., Fu, X., Kim, H., & Zhang, Y. E. (2021). Proximal and distal post-COVID travel behavior. *Annals of Tourism Research*, 88, 103159.

Sainaghi, R., & Baggio, R. (2020). Substitution threat between Airbnb and hotels: Myth or reality?. *Annals of Tourism Research*, 83, 102959.

Masiero, L., Viglia, G., & Nieto-Garcia, M. (2020). Strategic consumer behavior in online hotel booking. *Annals of Tourism Research*, 83, 102947.

Yang, Y., Zhang, C. X., & Rickly, J. M. (2021). A review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research*, 91, 103313.

Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102883.

Buzinde, C. N. (2020). Theoretical linkages between well-being and tourism: The case of self-determination theory and spiritual tourism. *Annals of Tourism Research*, 83, 102920.

Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of tourism research*, 85, 102922.

Sarial-Abi, G., Merdin-Uygur, E., & Gürhan-Canli, Z. (2020). Responses to replica (vs. genuine) touristic experiences. *Annals of Tourism Research*, 83, 102927.

Zhu, J. J., Airey, D., & Siriphon, A. (2021). Chinese outbound tourism: An alternative modernity perspective. *Annals of Tourism Research*, 87, 103152.

Sørensen, F., & Bærenholdt, J. O. (2020). Tourist practices in the circular economy. *Annals of Tourism Research*, 85, 103027.

Bandyopadhyay, R. (2022). Consuming colonial nostalgia in Kolkata, India. *Annals of Tourism Research*, 95, 103427.

Zhang, Y., Li, G., Muskat, B., Vu, H. Q., & Law, R. (2021). Predictivity of tourism demand data. *Annals of Tourism Research*, 89, 103234.

Freidus, A., & Caro, L. (2021). Mobilizing affect in the search for self-transformation: A case study of volunteer transformation in orphanage tourism. *Annals of Tourism Research*, 86, 103084.

Scott, D., & Gössling, S. (2022). A review of research into tourism and climate change-Launching the annals of tourism research curated collection on tourism and climate change. *Annals of Tourism Research*, 95, 103409.

Koens, K., Smit, B., & Melissen, F. (2021). Designing destinations for good: Using design roadmapping to support pro-active destination development. *Annals of Tourism Research*, 89, 103233.

### Long-term trend

Miao, L., Im, J., Fu, X., Kim, H., & Zhang, Y. E. (2021). Proximal and distal post-COVID travel behavior. *Annals of Tourism Research*, 88, 103159.

Miao, L., Im, J., So, K. K. F., & Cao, Y. (2022). Post-pandemic and post-traumatic tourism behavior. *Annals of tourism research*, 95, 103410.

Zins, A. H., & Ponocny, I. (2022). On the importance of leisure travel for psychosocial wellbeing. *Annals of Tourism Research*, 93, 103378.

Gurran, N., Zhang, Y., & Shrestha, P. (2020). 'Pop-up'tourism or 'invasion'? Airbnb in coastal Australia. *Annals of Tourism Research*, 81, 102845.

Pham, T. D., Dwyer, L., Su, J. J., & Ngo, T. (2021). COVID-19 impacts of inbound tourism on Australian economy. *Annals of Tourism Research*, 88, 103179.

Li, X., Gong, J., Gao, B., & Yuan, P. (2021). Impacts of COVID-19 on tourists' destination preferences: Evidence from China. *Annals of Tourism Research*, 90, 103258.

Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102883.

Koot, S., & Fletcher, R. (2021). Donors on tour: Philanthrotourism in Africa. *Annals of Tourism Research*, 89, 103216.

### **Key Papers:**

Miao, L., Im, J., Fu, X., Kim, H., & Zhang, Y. E. (2021). Proximal and distal post-COVID travel behavior. *Annals of Tourism Research*, 88, 103159.

Miao, L., Im, J., So, K. K. F., & Cao, Y. (2022). Post-pandemic and post-traumatic tourism behavior. *Annals of tourism research*, 95, 103410.

### **Ähnliche Artikel (Miao et al. (2021)):**

Craig, C. A. (2020). Camping, glamping, and coronavirus in the United States. *Annals of Tourism Research*.

Abraham, V., Bremser, K., Carreno, M., Crowley-Cyr, L., & Moreno, M. (2020). Exploring the consequences of COVID-19 on tourist behaviors: perceived travel risk, animosity and intentions to travel. *Tourism Review*.

Li, Z., Zhang, S., Liu, X., Kozak, M., & Wen, J. (2020). Seeing the invisible hand: Underlying effects of COVID-19 on tourists' behavioral patterns. *Journal of Destination Marketing & Management*, 18, 100502.

Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S., & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100033.

Matiza, T. (2020). Post-COVID-19 crisis travel behaviour: Towards mitigating the effects of perceived risk. *Journal of Tourism Futures*.

Li, J., Nguyen, T. H. H., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Coronavirus impacts on post-pandemic planned travel behaviours. *Annals of Tourism Research*.

Čorak, S., Boranić Živoder, S., & Marušić, Z. (2020). Opportunities for tourism recovery and development during and after COVID-19: Views of tourism scholars versus tourism practitioners. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(4), 434-449.

Zheng, D., Luo, Q., & Ritchie, B. W. (2021). Afraid to travel after COVID-19? Self-protection, coping and resilience against pandemic 'travel fear'. *Tourism Management*, 83, 104261.

### **Ähnliche Artikel (Miao et al. (2022)):**

Keine

### 12.2.3 Tourism Management & Tourism Management Perspective

#### Megatrend:

Keine Ergebnisse

#### Trend:

Peluso, A. M., Pino, G., & Mileti, A. (2022). The interplay of hedonic trend and time pressure in the evaluation of multi-episode tour experiences. *Tourism Management*, 90, 104459.

Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2020). Employment in tourism: The jaws of the snake in the hotel industry. *Tourism Management*, 80, 104123.

Hernández, J. M., Santana-Jiménez, Y., & González-Martel, C. (2021). Factors influencing the co-occurrence of visits to attractions: The case of Madrid, Spain. *Tourism Management*, 83, 104236.

Hou, Y., Zhang, K., & Li, G. (2021). Service robots or human staff: How social crowding shapes tourist preferences. *Tourism Management*, 83, 104242.

Hung, K., Ren, L., & Qiu, H. (2021). Luxury shopping abroad: What do Chinese tourists look for?. *Tourism Management*, 82, 104182.

Egger, I., Lei, S. I., & Wassler, P. (2020). Digital free tourism—An exploratory study of tourist motivations. *Tourism Management*, 79, 104098.

Weaver, D., Moyle, B. D., & McLennan, C. L. (2021). A core/periphery perspective on mega-event sustainability: Dystopic and utopic scenarios. *Tourism Management*, 86, 104340.

Lin, L. P. L., Huang, S. C. L., & Ho, Y. C. (2020). Could virtual reality effectively market slow travel in a heritage destination?. *Tourism Management*, 78, 104027.

Kim, J. M., & Hyun, S. (2021). Differences in online reviews caused by distribution channels. *Tourism Management*, 83, 104230.

Fang, Y., Zhu, L., Jiang, Y., & Wu, B. (2021). The immediate and subsequent effects of public health interventions for COVID-19 on the leisure and recreation industry. *Tourism management*, 87, 104393.

Nyns, S., & Schmitz, S. (2022). Using mobile data to evaluate unobserved tourist overnight stays. *Tourism Management*, 89, 104453.

Steiger, R., & Scott, D. (2020). Ski tourism in a warmer world: Increased adaptation and regional economic impacts in Austria. *Tourism Management*, 77, 104032.

Vergori, A. S., & Arima, S. (2020). Cultural and non-cultural tourism: Evidence from Italian experience. *Tourism Management*, 78, 104058.

Wang, J., Guo, Z., Cai, J., Liu, H., & Luo, Q. (2022). Post-tourism in the usual environment: From the perspective of unusual mood. *Tourism Management*, 89, 104452.

Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 104431.

Lee, C., & Hallak, R. (2020). Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism Management*, 80, 104128.

## 12.2.4 Journal of Sustainable Tourism

### Megatrend:

Toivonen, A. (2020). Sustainability dimensions in space tourism: The case of Finland. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-17.

### Trend:

Mariani, M., & Borghi, M. (2020). Environmental discourse in hotel online reviews: a big data analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 829-848.

Claudio-Quiroga, G., Gil-Alana, L. A., Gil-López, Á., & Babinger, F. (2022). A gender approach to the impact of COVID-19 on tourism employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-13.

Farkić, J., Filep, S., & Taylor, S. (2020). Shaping tourists' wellbeing through guided slow adventures. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2064-2080.

Miller, L. B., Hallo, J. C., Dvorak, R. G., Fefer, J. P., Peterson, B. A., & Brownlee, M. T. (2020). On the edge of the world: Examining pro-environmental outcomes of last chance tourism in Kaktovik, Alaska. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1703-1722.

Nunkoo, R., Sharma, A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Sunnasseer, V. A. (2021). Advancing sustainable development goals through interdisciplinarity in sustainable tourism research. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-25.

Kuo, F. I., Fang, W. T., & LePage, B. A. (2022). Proactive environmental strategies in the hotel industry: eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1240-1261.

Moyle, B. D., Weaver, D. B., Gössling, S., McLennan, C. L., & Hadinejad, A. (2021). Are water-centric themes in sustainable tourism research congruent with the UN Sustainable Development Goals?. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-16.

Mkono, M., Hughes, K., & Echentille, S. (2020). Hero or villain? Responses to Greta Thunberg's activism and the implications for travel and tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2081-2098.

D'Souza, J., Dawson, J., & Groulx, M. (2021). Last chance tourism: a decade review of a case study on Churchill, Manitoba's polar bear viewing industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-19.

Galati, A., Thrassou, A., Christofi, M., Vrontis, D., & Migliore, G. (2021). Exploring travelers' willingness to pay for green hotels in the digital era. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-18.

Bigné, E., Zanfardini, M., & Andreu, L. (2020). How online reviews of destination responsibility influence tourists' evaluations: An exploratory study of mountain tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(5), 686-704.

Denley, T. J., Woosnam, K. M., Ribeiro, M. A., Boley, B. B., Hehir, C., & Abrams, J. (2020). Individuals' intentions to engage in last chance tourism: Applying the value-belief-norm model. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1860-1881.

Luu, T. T. (2021). Green creative behavior in the tourism industry: the role of green entrepreneurial orientation and a dual-mediation mechanism. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(8), 1290-1318.

Serrano, L., Ariza-Montes, A., Nader, M., Sianes, A., & Law, R. (2021). Exploring preferences and sustainable attitudes of Airbnb green users in the review comments and ratings: A text mining approach. *Journal of sustainable tourism*, 29(7), 1134-1152.

Celata, F., & Romano, A. (2022). Overtourism and online short-term rental platforms in Italian cities. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(5), 1020-1039.

Nikjoo, A., Zaman, M., Salehi, S., & Hernández-Lara, A. B. (2022). The contribution of all-women tours to well-being in middle-aged Muslim women. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(7), 1720-1735.

Gallego, I., & Font, X. (2021). Changes in air passenger demand as a result of the COVID-19 crisis: using Big Data to inform tourism policy. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(9), 1470-1489.

Mkono, M., & Hughes, K. (2020). Eco-guilt and eco-shame in tourism consumption contexts: Understanding the triggers and responses. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(8), 1223-1244.

## 12.2.5 Journal of Tourism Marketing

### Megatrend:

Keine Ergebnisse

### Trend:

Peng, N., Chen, A., & Hung, K. P. (2020). Dining at luxury restaurants when traveling abroad: incorporating destination attitude into a luxury consumption value model. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(5), 562-576.

Zhang, Y., Wong, I. A., Duan, X., & Chen, Y. V. (2021). Craving better health? Influence of socio-political conformity and health consciousness on goal-directed rural-eco tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38(5), 511-526.

Bhalla, R., Chowdhary, N., & Ranjan, A. (2021). Spiritual tourism for psychotherapeutic healing post COVID-19. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38(8), 769-781.

Zhou, Y., Kim, W. G., Okumus, B., & Cobanoglu, C. (2021). Understanding online travel communities: a literature review and future research directions in hospitality and tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38(2), 194-212.

Liu, W. Y., Huang, Y. H., & Lin, C. C. (2021). Analyzing direct and indirect effects of climate change trend on the number of visitors toward national forest parks: A case of Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 10-22.

## 12.2.6 Tourism Analysis

### Megatrend:

Keine Ergebnisse

### Trend:

Lin, X., Hagsten, E., & Falk, M. (2022). Stock market performance of the US hospitality and tourism during the COVID-19 pandemic. *Tourism Analysis*.

Navarro-Chávez, J. C. L., Gómez, M., & Marín-Leyva, R. A. (2022). Economic Policy Uncertainty and Tourism Demand of OECD Countries in Mexico. *Tourism Analysis*.

Navarro-Chávez, J. C. L., Gómez, M., & Marín-Leyva, R. A. (2022). Economic Policy Uncertainty and Tourism Demand of OECD Countries in Mexico. *Tourism Analysis*.

Nguyen, C. P., Schinckus, C., & Dinh Su, T. (2022). The determinants of outbound tourism: a revisit of socioeconomic and environmental conditions. *Tourism Analysis*, 27(2), 199-218.

Fedeli, G., & Cheng, M. (2022). INFLUENCER MARKETING AND TOURISM: ANOTHER THREAT TO INTEGRITY FOR THE INDUSTRY?. *Tourism Analysis*.

Amin, S. (2020). Diversity, tourism, and economic development: A global perspective. *Tourism Analysis*, 25(1), 21-41.

Fauzel, S., & Seetanah, B. (2022). Assessing the Impact of Terrorism on African Tourism Demand. *Tourism Analysis*.

Yang, I., & Michelle, C. (2022). The Role of Affect in Travel Risk Research. *Tourism Analysis*, 27(2), 249-253.

Wei, M., Wei, H., & Huang, H. (2022). Evaluation system of green tourism industry. *Tourism Analysis*, 27(1), 47-62.

Hurne, M. T., Ronteltap, A., & Buskens, V. (2020). Sense of community and trust in the sharing economy. *Tourism Analysis*, 25(1), 43-61.

Zarezadeh, Z. Z., & Gretzel, U. (2020). Iranian Heritage Sites on Social Media. *Tourism Analysis*, 25(2-3), 345-357.

Macanas, R. (2020). Transport Infrastructure, Energy Use, Emissions, Tourism, and Economic Growth: A Multivariate Analysis. *Tourism, and Economic Growth: A Multivariate Analysis* (June 16, 2020).

Palenčíková, Z., & Csapó, J. (2021). Creative tourism as a new tourism product in Slovakia. The theoretical and practical analysis of creative tourism: Formation, importance, trends. *Edition Europica varietas*, (146).

### **Key Papers:**

Nguyen, C. P., Schinckus, C., & Dinh Su, T. (2022). The determinants of outbound tourism: a revisit of socioeconomic and environmental conditions. *Tourism Analysis*, 27(2), 199-218.

Macanas, R. (2020). Transport Infrastructure, Energy Use, Emissions, Tourism, and Economic Growth: A Multivariate Analysis. *Tourism, and Economic Growth: A Multivariate Analysis* (June 16, 2020).

### **12.2.7 Journal of Hospitality Management**

#### **Megatrend:**

Koch, J., Gerdt, S. O., & Schewe, G. (2020). Determinants of sustainable behavior of firms and the consequences for customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102515.

ELTayeb, N. (2021). The Impact of Insta Tourism on Tourism Decision Making of Generation Y. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(2), 132-151.

#### **Trend:**

Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102470.

Li, M., Yin, D., Qiu, H., & Bai, B. (2021). A systematic review of AI technology-based service encounters: Implications for hospitality and tourism operations. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102930.

Kumar, S., Saini, A., Kumar, S., & Kumar, V. (2022). Bibliometric Analysis on Internet of Things (IoT) and Tourism Industry: A Study Based on Scopus Database. *South Asian Journal of Tourism and Hospitality*, 2(1).

Sainaghi, R. (2020). The current state of academic research into peer-to-peer accommodation platforms. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102555.

Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102824.

#### **Key Papers:**

Koch, J., Gerdt, S. O., & Schewe, G. (2020). Determinants of sustainable behavior of firms and the consequences for customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102515.

Sainaghi, R. (2020). The current state of academic research into peer-to-peer accommodation platforms. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102555.

Belarmino, A., & Koh, Y. (2020). A critical review of research regarding peer-to-peer accommodations. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102315.

## 12.2.8 Tourism Review

### Megatrend:

Keine Ergebnisse

### Trend:

Leong, L. Y., Hew, T. S., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., & Lee, V. H. (2020). Tourism research progress—a bibliometric analysis of tourism review publications. *Tourism Review*, 76(1), 1-26.

Jabeen, F., Al Zaidi, S., & Al Dhaheri, M. H. (2021). Automation and artificial intelligence in hospitality and tourism. *Tourism Review*.

Lei, S. I., Wang, D., & Law, R. (2021). Mobile-based value co-creation: Contextual factors towards customer experiences. *Tourism Review*.

Li, Z., Zhang, X., Yang, K., Singer, R., & Cui, R. (2021). Urban and rural tourism under COVID-19 in China: research on the recovery measures and tourism development. *Tourism Review*.

Dini, M., & Pencarelli, T. (2021). Wellness tourism and the components of its offer system: a holistic perspective. *Tourism Review*.

Xie, L., Guan, X., He, Y., & Huan, T. C. (2021). Wellness tourism: Customer-perceived value on customer engagement. *Tourism Review*.

Yang, X., & Zhang, L. (2022). Smart tourism technologies towards memorable experiences for museum visitors. *Tourism Review*, (ahead-of-print).

Gajdošík, T., Maráková, V., & Kučerová, J. (2020). From mass tourists to smart tourists: a perspective article. *Tourism Review*, 76(1), 47-50.

Pestana, M. H., Wang, W. C., & Parreira, A. (2020). Senior tourism—a scientometric review (1998-2017). *Tourism Review*.

Shafiee, S., Ghatari, A. R., Hasanzadeh, A., & Jahanyan, S. (2021). Smart tourism destinations: a systematic review. *Tourism Review*.

## 12.3 Anhang zu Kapitel 9: Details zu den Fallbeispielen

### 12.3.1 Details Gstaad

Destination Gstaad											
Talstation -	Bergstation	Talstation		Bergsta	Kapazität	Exposition	Mittlere Höhe	Veränderung Schneesicherheit (anhand Szenario Nord)			
		m	m					P/h	Nord / Süd	m	Referenz
Zweisimmen -	Eggweid	948	1450	900	Nord	1199	●	●	●	●	
Eggweid -	Rinderberg	1450	2011	900	Nord	1731	●	●	●	●	
Oeschseite -	Büeltli	1151	1589	800	Nord	1370	●	●	●	●	
Birrhoos -	Eggweid	1389	1516	1000	Nord	1453	●	●	●	●	
Lengebrand -	Parwengesattel	1383	1985	2400	Ost	1684	●	●	●	●	
Chaltebrunne -	Parwengesattel	1679	1985	1400	West	1832	●	●	●	●	
Chaltebrunne -	Saanerslochgrat	1681	1937	1400	Ost	1809	●	●	●	●	
Oeschseite -	Chübeli	1151	1699	800	Nord	1425	●	●	●	●	
Saanenmöser -	Saanenwald	1286	1417	2000	Nord	1352	●	●	●	●	
Saanenwald -	Saanerslochgrat	1417	1937	2000	Nord	1677	●	●	●	●	
Saanenwald -	Hornberg	1417	1800	1400	Nord	1609	●	●	●	●	
Lochstafel -	Hornberg	1586	1800	900	Nord	1693	●	●	●	●	
Hornberg -	Hornfluh	1800	1949	900	Ost	1875	●	●	●	●	
Hornbergkessel -	Hühnerspiel	1812	1922	900	West	1867	●	●	●	●	
Schönried -	Horneggli	1231	1770	1400	West	1501	●	●	●	●	
Bisse -	Wasserngrat	1277	1940	900	Nord	1609	●	●	●	●	
Rohrbrücke -	Brüchli	1238	1405	820	Ost	1322	●	●	●	●	
Zückerli		1043	1123	550	West	1083	●	●	●	●	
Rütti -	Bodme	1081	1354	900	Nord	1218	●	●	●	●	
Gstaad -	Bodme	1050	1580	500	Nord	1315	●	●	●	●	
Bodme -	Höhi Wispile	1580	1911	500	Nord	1746	●	●	●	●	
Rüebeldorf -	Rossfälli	1033	1590	1800	Nord	1312	●	●	●	●	
Schopfen -	Eggli	1395	1557	1200	Nord	1476	●	●	●	●	
Gstaad -	Eggli	1050	1557	300	Ost	1304	●	●	●	●	
Wispile -	Stand	1911	1939	550	Nord	1925	●	●	●	●	
Eggli -	Vorderes Eggli / Stand	1557	1672	1000	Ost	1615	●	●	●	●	
Chalberhöni -	Vorderes Eggli	1334	1672	1200	West	1503	●	●	●	●	
Chalberhöni -	Les Gouilles	1334	2005	2000	Ost	1670	●	●	●	●	
Heiti -	Topfel	1227	1370	600	Nord	1299	●	●	●	●	
Les Gouilles -	La Videmanette	2005	2151	450	Ost	2078	●	●	●	●	
Rougemont -	La Videmanette	992	2151	1400	Nord	1572	●	●	●	●	
Reusch -	Oldenegg	1350	1919	510	Nord	1635	●	●	●	●	
Oldenalp -	Oldenegg	1844	1919	1200	Ost	1882	●	●	●	●	
Oldenegg -	Cabane	1919	2525	1400	Ost	2222	●	●	●	●	
Col du Pillon -	Cabane	1546	2525	1200	Nord	2036	●	●	●	●	
Cabane -	Scex Rouge / Glacier	2525	2971	1200	Ost	2748	●	●	●	●	
	Scex Rouge	2826	2935	1212	Ost	2881	●	●	●	●	
	Dome	2880	3010	800	Ost	2945	●	●	●	●	
	Tsanfleuron	2622	2932	1200	Ost	2777	●	●	●	●	
	Quille du Diable	2582	2867	1200	Ost	2725	●	●	●	●	
Beförderungskapazität "Grün"								34'522	15'012	8'662	5'612
Beförderungskapazität "Orange"								9'170	27'230	25'860	9'400
Beförderungskapazität "Rot"								-	1'450	9'170	28'680
Beförderungskapazität Total								43'692	43'692	43'692	43'692

## 12.3.2 Details 4 Vallées

### Destination 4 Vallées

Talstation - Bergstation	Talstation		Bergstation	Kapazität	Exposition Nord / Süd	Mittlere Höhe m	Veränderung Schneesicherheit (anhand Szenario Nord)			
	m	m					Referenz	2035	2060	2085
Les Masses	1513	1947	1600	1730	●	●	●	●	●	
Ethérola	1880	2415	1600	2148	●	●	●	●	●	
Muraz	1890	2240	1000	2065	●	●	●	●	●	
Theytaz 2	1930	2210	800	2070	●	●	●	●	●	
Petit Vallon	1848	1914	600	1881	●	●	●	●	●	
Trabanta	1799	2191	2000	1995	●	●	●	●	●	
JOC	1849	2140	1100	1995	●	●	●	●	●	
Piccolo	2070	2124	600	2097	●	●	●	●	●	
Theytaz 1	1854	2049	860	1952	●	●	●	●	●	
Matze	1848	2088	1000	1968	●	●	●	●	●	
Bambino I	2103	2133	400	2118	●	●	●	●	●	
Bambino II	2103	2140	400	2122	●	●	●	●	●	
Piste de l'Ours	1815	2121	1500	1968	●	●	●	●	●	
Cheminée	2130	2381	1000	2256	●	●	●	●	●	
Veysonnaz	1370	2142	2400	1756	●	●	●	●	●	
Inalpe	2028	2117	837	2073	●	●	●	●	●	
Drus	1978	2120	1000	2049	●	●	●	●	●	
Tsa	2155	2300	1000	2228	●	●	●	●	●	
Les Chottes	2115	2361	1000	2238	●	●	●	●	●	
La Meina	2160	2419	800	2290	●	●	●	●	●	
Greppon Blanc 3	2384	2624	900	2504	●	●	●	●	●	
Greppon Blanc 2	2182	2640	800	2411	●	●	●	●	●	
Greppon Blanc 1	2153	2621	740	2387	●	●	●	●	●	
Siviez - Combatseline	1730	2238	2400	1984	●	●	●	●	●	
Siviez - Tortin	1738	2049	1500	1894	●	●	●	●	●	
Tortin - Col des Gentianes	2049	2897	700	2473	●	●	●	●	●	
Col des Gentianes - Mont-Fort	2904	3314	520	3109	●	●	●	●	●	
Tortin - Chassoure	2767	2267	1600	2517	●	●	●	●	●	
Gentianes	2815	2900	640	2858	●	●	●	●	●	
Siviez - Plan du Fou	1730	2430	2400	2080	●	●	●	●	●	
Nendaz - Tracouet	1387	2199	2400	1793	●	●	●	●	●	
Alpage	1898	2188	900	2043	●	●	●	●	●	
La Dent	2200	2293	650	2247	●	●	●	●	●	
Jean-Pierre	2107	2200	700	2154	●	●	●	●	●	
Prarion - Tracouet	1840	2200	1600	2020	●	●	●	●	●	
Prarion - Plan du Fou	1840	2430	2400	2135	●	●	●	●	●	
Lac des Vaux 2	2553	2749	1200	2651	●	●	●	●	●	
Lac des Vaux 1	2553	2733	2350	2643	●	●	●	●	●	
La Chaux - Col des Gentianes	2278	2918	1125	2598	●	●	●	●	●	
Atteles - Mont Gelé	2735	3003	400	2869	●	●	●	●	●	
Funispace	2198	2730	2655	2464	●	●	●	●	●	
Atteles	2227	2722	2570	2475	●	●	●	●	●	
Chaux 2	2269	2485	2100	2377	●	●	●	●	●	
Chaux Express	2206	2265	3900	2236	●	●	●	●	●	
Mayentzet	1735	2255	1600	1995	●	●	●	●	●	
Médran - Les Ruinettes	1535	2201	1100	1868	●	●	●	●	●	
Barnes Line	1532	2198	1200	1865	●	●	●	●	●	
Rouge	1582	1748	610	1665	●	●	●	●	●	
Esserts	1602	1682	600	1642	●	●	●	●	●	
Taillay	1908	2257	1800	2083	●	●	●	●	●	
Etablons	1645	2132	1200	1889	●	●	●	●	●	
La Tzoumaz - Savoleyres	1535	2347	1600	1941	●	●	●	●	●	
Nord	2030	2349	2400	2190	●	●	●	●	●	
Verbier - Savoleyres	1596	2344	800	1970	●	●	●	●	●	
Tournelle	2124	2348	1200	2236	●	●	●	●	●	
Le châble - Verbier	830	1535	1100	1183	●	●	●	●	●	
Le châble - Mayens de Bruson	827	1650	1200	1239	●	●	●	●	●	
Moay	1546	1706	690	1626	●	●	●	●	●	
Pasay	1616	2168	1200	1892	●	●	●	●	●	
Grand - Tsai	2031	2232	704	2132	●	●	●	●	●	
Min / Max	827	3314								
Beförderungskapazität "Grün"						63'391	56'691	42'591	15'460	
Beförderungskapazität "Orange"						2'300	7'900	20'800	41'231	
Beförderungskapazität "Rot"						-	1'100	2'300	9'000	
Beförderungskapazität Total						65'691	65'691	65'691	65'691	

**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

Direktion für Standortförderung

Tourismuspolitik

Holzikofenweg 36, 3003 Bern

Tel. +41 58 462 27 58

[www.seco.admin.ch/tourismus](http://www.seco.admin.ch/tourismus), [tourismus@seco.admin.ch](mailto:tourismus@seco.admin.ch)