



Round Table
«Tourismus
und NRP sind
starke Partner»
urs steiger und Pirmin Schilliger – Luzern

Der Tourismus bildet vielerorts im Schweizer Berggebiet das eigentliche wirtschaftliche Rückgrat. Trotz wiederholter Krisen hat er zweifellos ein grosses Potenzial – entsprechend ausgiebig wird er durch verschiedene staatliche Förderinstrumente unterstützt. Auch in der neuen Regionalpolitik spielt der Tourismus heute eine grössere Rolle als anfänglich zum Teil erwartet. Soll das auch in Zukunft so bleiben? und wenn ja: wo soll die NRP in der Tourismusförderung die Schwerpunkte setzen? welche Rolle spielen die Unternehmer und einzelnen Betriebe? und welches sind die aktuellen Herausforderungen und Trends im Schweizer Tourismus, die es zu berücksichtigen gilt? Diese und weitere Fragen diskutierten Monika Bandi, Leiterin der Forschungsstelle Tourismus der Universität Bern (CRED), und Michael Caflisch, Leiter Tourismusentwicklung beim Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden.

Welches sind aus Ihrer Sicht die aktuellen Herausforderungen und Trends im Tourismus?

Monika Bandi: Zu den grossen Herausforderungen zählen die Globalisierung und damit verbunden die neuen Erwartungen der Gäste aus Wachstumsmärkten wie Indien und China. Ausserdem steigt der Konkurrenzdruck. Fast täglich drängen neue Destinationen auf den Markt, die den Tourismus ebenfalls entdeckt haben und ihn nun kräftig entwickeln möchten. Gerade in den Schwellen- und Entwicklungsländern hat der Tourismus als wichtiger Wirtschaftszweig eine grössere Bedeutung als in gesättigten Volkswirtschaften.

Michael Caflisch: Eine weitere Herausforderung ist die technische Entwicklung mit Mobilgeräten, E-Business und den Social Media. Die touristischen Anbieter, ob einzelne Hotels oder Destinationen, kommen nicht darum herum, sich damit auseinanderzusetzen und aufzurüsten. Der Markt wird zwar transparenter, aber der Konkurrenzkampf nicht einfacher. Hinzu kommt die Frage der Qualität, die stets grössere Erwartungen der Kunden erfüllen muss: beim Design, in der Architektur, in der Gestaltung einzelner Produkte und Angebote. Dies alles lässt sich nicht ohne grössere Investitionen bewältigen.

Bandi: In der Hotellerie wie auch bei den Bergbahnen sind fortlaufend Investitionen notwendig, für die aber längst nicht überall die notwendigen Mittel vorhanden sind. Das Problem ist zwar nicht neu, aber das Tempo, mit dem Strukturanpassungen vorgenommen werden müssen, beschleunigt sich.

Welche Entwicklungen bestimmen denn den Markt?

Caflisch: Die gesamte gesellschaftliche Entwicklung, ob sie nun die Mobilität oder einfach den höheren Lebensstandard betrifft, bestimmt auch das Verhalten in der Freizeit und in den Ferien. Der Tourismusmarkt wird folglich nicht nur grösser und umkämpfter, sondern auch aufwändiger und komplexer.

Bandi: Die Lebensqualität zuhause ist grundlegend für das Qualitätsniveau, das die Gäste in den Ferien erwarten. Die Reismotive der Gäste aus den traditionellen Stammmärkten sind zwar immer noch die gleichen wie früher, wenn auch differenzierter und mit einem höheren Anspruchslevel. Mit den Gästen aus den neuen Märkten werden die touristischen Leistungserbringer jedoch mit völlig anderen kulturellen Erwartungen konfrontiert.

So gänzlich neu sind diese Herausforderungen aber nicht. In Asien ist der Schweizer Tourismus doch schon eine ganze Weile auf dem Markt ...

Caflisch: Die Japaner kommen seit über dreissig, die Chinesen und Inder aber erst seit gut zehn Jahren. Insgesamt aber immer noch in kleiner Zahl. Bezüglich Essen, Verhalten, Sprache und Kommu-

nikation sind das ganz neue Gäste. Deren Bedienung erfordert neue Abläufe, die nicht über die klassische Angebotsgestaltung abgedeckt werden können.

Auffallend ist, dass der alpine Tourismus grössere Rückgänge zu verzeichnen hat, während der Stadttourismus an Bedeutung gewinnt. Eine wünschbare oder zu korrigierende Entwicklung?

Caflisch: Der Vergleich scheint mir gefährlich. Die Entwicklung des Stadttourismus beruht auf völlig anderen Grundlagen. Natürlich sind die Städte Mitbewerber im Tourismusgeschäft. Der Erfolg, den sie haben, hat aber mit der ökonomischen Situation, mit Mobilität und mit Business zu tun. Es wäre auch denkbar, dass Stadt- und Bergtourismus gleichzeitig wachsen würden.

Bandi: Der Stadttourismus ist oft eher ein Nebenprodukt des Geschäftsverkehrs, ein Spiegelbild der wirtschaftlichen Aktivitäten. Zudem ist der Geschäftstourismus weniger preissensibel und setzt sich aus einem anderen Gästemix zusammen als etwa der Bergtourismus. Zudem lässt sich diese Nachfrage nur bedingt mittels Angeboten beeinflussen. Die Verlegung des Kongresstourismus in die Berggebiete ist bestenfalls eine Teillösung mit eingeschränktem Potenzial.

Welche Perspektiven ergeben sich dann für die Berggebiete, zumal diese nun auch noch hart von der Zweitwohnungsinitiative getroffen werden?

Bandi: Ich frage mich, wie hart die Zweitwohnungsinitiative den Tourismus trifft. Unbestritten steht die Bauwirtschaft, die in den ländlichen Gebieten ein wichtiger Faktor ist, vor einem Strukturwandel. Der Bau von Zweitwohnungen war vielerorts ja so etwas wie ein Motor der Regionalentwicklung mit einer starken, um nicht zu sagen unheilvollen Abhängigkeit vom Tourismus.

Gerade deswegen fragen wir uns, was nun in den von der Zweitwohnungsinitiative betroffenen Gemeinden in Zukunft weiter passiert?

Caflisch: Kurzfristig geht es tatsächlich ums Baugewerbe, und das hat natürlich auch mit Wertschöpfung, Bewohnern und Besiedlung zu tun. Da hat die Zweitwohnungsinitiative sicher Auswirkungen, und zwar unmittelbare. Auch die Gemeinden sind hinsichtlich der Einnahmen direkt betroffen. Viele Hotel- und Infrastrukturprojekte sind in den vergangenen Jahren über den Zweitwohnungsbau querfinanziert worden. Da kommt es nun darauf an, wie schnell auf die neue Situation reagiert werden kann. Es ist wichtig, dass die konkrete Ausgestaltung des Gesetzes möglichst bald bekannt ist. Wenn Investoren zu lange nicht genau wissen, was geschieht, kommt es zu einem längeren Investitionsstau, und das ist Gift für die Branche.

Bandi: Im Moment steht eher ein tourismusfreundliches Gesetz zur Diskussion, das genau dem angesprochenen Punkt der Hotelfinanzierung Rechnung trägt. Führt die Diskussion um die Umsetzung jedoch zu längerer Rechtsunsicherheit und müssen gar noch Bundesgerichtsentscheide abgewartet werden, kann es die ganze Entwicklung behindern.

Der Tourismus zittert also vor den noch unklaren Auswirkungen des Volksentscheides, kann aber auf die öffentliche Hand hoffen. Kann der Staat da wirklich helfen?

Caflisch: Der Tourismus bildet keine kompakte Branche, sondern ist ein heterogenes Gebilde. Und da stellt sich die Frage, wie der Staat den Wachstums- und Entwicklungsprozess am wirksamsten beschleunigen kann, indem er gute Rahmenbedingungen schafft, animiert, hilft und unterstützt. Dies ist Ausgangspunkt und Grundlage der verschiedenen Förderinstrumente auf nationaler und kantonaler Ebene.



f SYNTHÈSE

Le tourisme et la NPR sont des partenaires solides

Le tourisme joue un rôle plus important que prévu initialement dans la Nouvelle politique régionale (NPR). Doit-il continuer de le jouer à l'avenir? Si oui: sur quels aspects de la promotion touristique la NPR doit-elle mettre l'accent? Et quelles sont les tendances et les défis auxquels le tourisme suisse doit faire face? Ces questions ont été discutées par Monika Bandi, responsable de l'unité de recherche sur le tourisme de l'Université de Berne (CRED), et par Michael Cafilisch, responsable du développement touristique à l'Office de l'économie et du tourisme des Grisons.

Parmi les défis actuels du tourisme, les deux interlocuteurs ont notamment cité la mondialisation avec ses nouveaux segments de clientèle, l'évolution technique des appareils mobiles, le commerce électronique, les médias sociaux et les conséquences de l'initiative sur les résidences secondaires. Selon Michael Cafilisch, le moyen le plus efficace pour l'État d'accélérer les changements structurels indispensables et les processus de développement consiste à créer de bonnes conditions-cadres et à mettre à disposition certains instruments de promotion. Ceux-ci incluent notamment la NPR, dont le tourisme est devenu un domaine de promotion central. Michael Cafilisch estime que ce n'est pas vraiment étonnant. « Car il y a peu d'alternatives au tourisme dans les régions de montagne. » Monika Bandi considère le tourisme comme une

branche transversale qui présente de nombreux liens avec d'autres branches économiques. Il s'agit donc d'une scène idéale pour les initiatives communes, les regroupements et les coopérations dans le domaine préconcurrentiel ou interentreprises. « Grâce à ses qualités d'intégration, le tourisme s'insère idéalement dans le concept de la NPR. »

Monika Bandi et Michael Cafilisch s'accordent pour dire que le tourisme jouera aussi un rôle central au cours de la prochaine période de promotion de la NPR. « Le point crucial sera toutefois de trouver suffisamment d'acteurs qui sachent se servir habilement de l'instrument de la NPR et exploiter son important potentiel », selon Monika Bandi. Michael Cafilisch souhaite qu'il soit possible de s'adjoindre encore plus de personnalités dotées de compétences de gestion pour satisfaire les besoins de la NPR. Les communes, la promotion économique et les différentes entreprises ont besoin de stratégies qui connaissent les processus politiques et soient capables de faire fonctionner des projets. \

i SINTESI

TURISMO E NPR, due partner forti

Nella Nuova politica regionale (NPR) il turismo svolge un ruolo più importante rispetto a quanto previsto inizialmente. Sarà così anche in futuro? Se sì, quali priorità deve porsi la NPR nella promozione del turismo? E quali sono le sfide e le tendenze attuali a livello svizzero? Queste sono le tematiche affrontate da Monika Bandi, responsabile del Centro di ricerca sul turismo dell'Università di Berna (CRED) e Michael Cafilisch, responsabile dello sviluppo turistico presso l'Ufficio dell'economia e del turismo del Canton Grigioni.

Sulla questione delle sfide attuali che il turismo deve affrontare, i due esperti hanno menzionato tra l'altro la globalizzazione con i suoi nuovi segmenti di clientela, lo sviluppo tecnologico e gli apparecchi mobili, l'e-business, i social media e le ripercussioni dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie. Secondo Michael Cafilisch, lo Stato può accelerare l'ormai inevitabile cambiamento strutturale e il processo di sviluppo creando buone condizioni quadro e mettendo a disposizione gli strumenti di promozione necessari. Tra questi vi è la NPR, nell'ambito della quale il turismo è diventato un settore promozionale fondamentale. Sempre secondo Cafilisch, questo non sorprende visto che nelle aree di montagna non vi sono molte alternative al turismo. Monika Bandi considera quest'ultimo un settore trasversale che presenta molti

punti di contatto con altri rami economici. Il turismo è quindi un palcoscenico ideale per iniziative congiunte, aggregazioni e cooperazioni sia nel settore pre concorrenziale che in quello sovrazionale. Grazie a queste proprietà integrate, il turismo si inserisce al meglio nella strategia della NPR.

Bandi e Cafilisch sono concordi nell'affermare che anche nel prossimo periodo promozionale della NPR il turismo svolgerà un ruolo fondamentale. Secondo Bandi si dovrà comunque trovare un numero sufficiente di attori che sappiano utilizzare bene lo strumento NPR e sfruttarne il grande potenziale. Cafilisch si augura che ancora più persone con capacità manageriali si impegnino a sostegno delle esigenze della NPR. Nei Comuni, nei servizi di promozione economica e nelle aziende occorrono personalità con abilità strategiche che conoscano i processi politici e siano in grado di avviare e realizzare progetti. \



Bandi: Damit die Förderprojekte etwa im Rahmen der NRP ins Rollen kommen, braucht es aber die Unternehmer. Es braucht eine Gruppe, die Ideen kreiert und daraus marktfähige und auf die Dauer erfolgreiche Innovationen entwickelt. Bei diesem Modell stösst die staatliche Förderung immer wieder an Grenzen. Denn wenn die Akteure und Ideen fehlen, kann auch nichts gefördert werden.

Kennen Sie ein Tourismusprojekt, das sich durch ein optimales Verhältnis zwischen Förderungsaufwand und volkswirtschaftlichem Nutzen auszeichnet?

Caflisch: Ich will hier kein einzelnes Projekt hervorheben. Wenn wir darauf achten, welche Projekte grosse Auswirkungen haben, sind wir schnell bei den Bergbahnen. Ein Bergbahnunternehmen ist in der Wertschöpfungskette stets ein zentrales Element. Folglich ist es wichtig und richtig, dass dieser Bereich unterstützt wird. Dasselbe gilt für grosse Infrastrukturen und einzelne Kooperationsprojekte.

Bandi: Wenn wir uns die Bergbahnen genauer anschauen, dann sticht deren tragende Rolle im Wintertourismus ins Auge. Die Beherbergung, die Gastronomie und der Skibetrieb hängen daran. Die Transportanlagen sind in den Wintersportorten der eigentliche Kristallisationspunkt, bergen aber auch ein Klumpenrisiko. Ohne sie geht kaum etwas. Also ist es nachvollziehbar, dass sich bei deren Finanzierung auch die öffentliche Hand, die touristischen Leistungsträger und die Gemeinden engagieren.

Ist dies nicht einfach eine einzelbetriebliche Förderung?

Caflisch: Betrachten wir die Bergbahnen als integrierenden Bestandteil einer Wertschöpfungskette, stehen sie genau an jener neuralgischen Stelle, am «Nadelstich der Akupunktur», an der mit den eingesetzten Mitteln der grösste Effekt erzielt wird. Aus touristischer Sicht ist die Diskussion zur einzelbetrieblichen Förderung kaum nachvollziehbar. Es ist Schattenboxen.

Bandi: Rein formell sind die meisten Bergbahnen tatsächlich Einzelbetriebe. Doch das Aktionariat besteht selten nur aus Privatpersonen. Die breit gestreute Eigentümerschaft aus privaten und juristischen Personen sowie öffentlichen Körperschaften zeigt, dass Bergbahnen nicht einfach Einzelbetriebe sind. Rein operativ vielleicht schon, aber kaum hinsichtlich der Finanzierung und der damit verbundenen Verantwortung.

Ist das grosse Gewicht des Tourismus innerhalb der NRP vertretbar und richtig?

Caflisch: Das Gewicht des Tourismus ist nicht weiter erstaunlich, denn es gibt dazu nicht viele Alternativen im Berggebiet. Die NRP kann in diesem Bereich auch tatsächlich viel bewirken. Schon im ersten Mehrjahresprogramm sind die Zeichen entsprechend gesetzt worden. Allerdings ist das Gewicht des Tourismus weniger

gross, wenn wir nicht auf die gesprochenen Mittel schauen, sondern auf die Anzahl Projekte. Aber es ist richtig: Der Tourismus behauptet eine wichtige Position innerhalb der NRP.

Bandi: Der Tourismus bietet eben viele Anknüpfungspunkte zu anderen Wirtschaftszweigen. Er ist eine Querschnittsbranche, in die vieles hineinpasst. Viele Projekte sind jedoch, wenn wir sie genau aufschlüsseln, längst nicht rein touristisch, wie dies auf den ersten Blick scheint. Sie sind oft ebenso landwirtschaftlich, oder sie bieten als integrierenden Bestandteil Dienstleistungen und Produkte aus weiteren Branchen und Wirtschaftszweigen an. Ausserdem ist der Tourismus ein idealer Schauplatz für gemeinsame Initiativen, Zusammenschlüsse und Kooperationen, und zwar im vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Bereich. Er passt also auch ideal ins Konzept der NRP. Es gibt nicht viele Querschnittsbranchen mit den gleichen integrierenden Eigenschaften.

In welche Richtung sollen die Weichen im nächsten Mehrjahresprogramm gestellt werden?

Caflisch: Ich finde es dort besonders spannend, wo Wissenstransfer, Know-how und Innovation im Vordergrund stehen, also bei den sogenannten «Soft Skills». Oder anders gesagt: Weniger Beton und mehr «Brain»! Das ist wahrscheinlich die grosse Herausforderung in der nächsten Förderperiode.

Bandi: Dies wird nicht einfach, denn für «Brain» brauchen wir Menschen, und zwar solche, die sich beteiligen und engagieren und bereit sind, mitzudenken und mitzuarbeiten. Auch wenn wir viele talentierte und fähige Kräfte haben, der Softfaktor «Brain» steht nicht unbeschränkt zur Verfügung. Zudem sind im Gegensatz zum Beton die Auswirkungen nur beschränkt messbar. Der Tourismus bildet zwar viele Leute hervorragend aus, aber viele kluge Köpfe wandern früher oder später in andere Wirtschaftszweige ab. Insofern ist der «Brain»-Ansatz bezogen auf Ausbildung zwar richtig, aber er kann nicht das einzige Rezept sein.

Caflisch: Ganz entscheidend ist es, Leute mit Führungsqualitäten für die Anliegen der NRP zu gewinnen. Es braucht diese Strategen in den Gemeinden, der Standortförderung und den einzelnen Betrieben, die die politischen Abläufe auf allen Ebenen kennen. Und die bereit und fähig sind, sich zusammenzurufen und Projekte zum Laufen zu bringen. Das alles hat mit Führung zu tun, basierend auf dem Wissen, wie etwas gefördert und aufgebaut werden kann.

Bandi: Es braucht also Personen, die mit der geschilderten Komplexität umzugehen und sie zu nutzen wissen. Die Herausforderung, gerade auch im Tourismus, besteht darin, genügend Akteure zu finden, die das Instrument NRP geschickt einzusetzen und dessen grosses Potenzial auszuschöpfen wissen. \\\