

# Tourismusorganisationen sollen wieder eigenständiger entscheiden können

Die Universität Bern hat im Auftrag des Kantons ein Positionspapier zur zukünftigen Tourismuspolitik erarbeitet. Die Überprüfung erfolgte im Hinblick auf die Leistungs- und Programmperiode 2024–2027. Die Studie kommt zum Schluss, dass die regionalen Tourismusorganisationen (ReTOs) wieder vermehrt selber über ihre finanziellen Mittel bestimmen sollten, die touristische Zusammenarbeit jedoch nach wie vor zielbringend und erwünscht ist. Der Kanton möchte das Papier jedoch lieber in der Schublade verschwinden lassen.

Im November 2011 stimmte der Grosse Rat der Revision des Tourismusentwicklungsgesetzes sowie der Gründung der BE! Tourismus AG (seit 1. Januar 2021 Made in Bern AG) als Dachmarketingorganisation zu (siehe auch Kasten). Mit dem Gesetz wollte der Kanton die Strukturen vereinheitlichen und die Kräfte bündeln. Gleichzeitig wurde eine Reduktion der Destinationen von zehn auf sechs beschlossen. Damit die Reform auch von allen Tourismusorganisationen umgesetzt wird, setzte der Kanton auf finanzielle Anreize. Die Gelder der Beherbergungsabgabe wurden nur an Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) zurückgezahlt und wer nicht Mitglied einer DMO gewesen wäre, hätte kein Geld mehr bekommen.

Die Reform hatte zur Folge, dass das Simmental seitdem drei verschiedenen DMOs angehört: Lenk-Simmental ist bei TALK, Zweisimmen bei Gstaad und das Diemtigtal bei Interlaken. Aber auch der Naturpark Gantrisch und das Emmental bei Bern oder das Haslital bei der Jungfrauregion passen nicht ganz.

## Ist Produktentwicklung das heutige Marketing?

Bei der Konzentration der Destinationen ging man davon aus, dass im Marketing und Verkauf nur mit einem gemeinsamen Auftritt genug Impact erzeugt werden kann. Es wurde befürchtet, dass die Kleinen nicht wahrgenommen würden. Dies hat sich mittlerweile aber etwas gewandelt, erklärt Studienleiterin Dr. Monika Bandi von der Uni Bern: «Die klassischen Promotionen werden in Zukunft an Bedeutung verlieren, weil wir andere Kanäle haben, wie Google oder die Influencer.» Die Gäste empfehlen das Gute u. a. auch über Social Media von sich aus weiter. Das Potenzial zur Beeinflussung hat demnach heute die Angebotsgestaltung sowie das Angebot selbst.

Albert Kruker, Geschäftsführer von Lenk-Simmental Tourismus fasst es so zusammen: «Stimmt das Angebot und die Qualität, empfehlen die Gäste die Gastgeberregion weiter. Es gibt keine glaubwürdigere Kommunikation!» Das sagt auch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) so. Es hält fest, dass die «Produktentwicklung das neue Marketing ist» und, dass «klassische Werbung schlecht zieht» (SECO, 2022).

## Vergleich mit anderen Kantonen

Schweizweit gesehen lässt sich feststellen, dass die meisten Kantone eine Strukturreform vollzogen haben. Den Weg des Kantons Bern haben die Bündner schon hinter sich. Graubünden hatte 20 Millionen investiert und ersich acht Jahre mit der Reform beschäftigt. Dann kam die Erkenntnis,



Die Autobahntafel bei der A6 als Wegweiser ins Simmental: Das Simmental mit dem Diemtigtal ist touristisch auf drei verschiedene Destinationsmanagementorganisationen aufgeteilt worden.

dass es besser wäre, den regionalen Tourismusorganisationen wieder mehr Selbstbestimmung zu gewähren. Es zeigte sich, dass die meisten Strukturen bestehen blieben, aber sinnvolle Anpassungen gemacht wurden. Die Kantone Wallis und Graubünden bieten eine engere Begleitung in der Umsetzung der Tourismusstrategie an, die Politik ist weniger eingriffintensiv. Das bedeutet weniger Zwang und Drang. Sie setzen auf Anreize und erwarten mehr Selbstverantwortung. Dadurch wird die Tourismuspolitik vielfältiger.

## Wieder mehr Selbstbestimmung?

Das von der Uni Bern erarbeitete Positionspapier erkennt wichtige Veränderungen im Tourismusumfeld. Diese bedingen «einerseits eine Anpassung der Destinationsstrukturen, andererseits eine Aufgabenteilung zwischen den unterschiedlichen touristischen Playern.» Um die Strategiefähigkeit und die Autonomie kleinerer regionaler Organisationen zu stärken, schlägt die Studie daher vor: «Um das latente Konfliktpotenzial zu mindern, sollen die Destinationsstrukturen flexibilisiert werden. Zukünftig soll es neben den Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) auch regionale Tourismusorganisationen (ReTOs) geben.»

Im Gegensatz zur bisherigen touristischen Strategie soll der Fokus neu weniger auf der Vermarktung des Kantons Berns als Ganzes liegen. Das touristische Angebot muss sich deshalb am Erlebnisraum der Gäste orientieren, denn der Gast macht Ferien in einer Destination – unabhängig ihrer Organisationsstruktur. Starre Destinationsgrenzen ohne Berücksichtigung des Aktionsraumes sind für Gäste unpraktisch (z. B. für die Verwendung von Gästekarten).

Monika Bandi von der Uni Bern erklärt, dass die Marke Berner Oberland bei uns überschätzt werde: «Berner Oberland sagt den Gästen nicht so viel. Sie nehmen eher die starken Namen, «Jungfrau», «Gstaad», sowie «Adelboden-Lenk dank!» wahr.

Der Perimeter der Destinationsgrenze verändert sich je nach Produkt wie z.B. Mountainbike-Trails. Die Destinationsstrukturen müssen darum flexibler ausgestaltet sein und die destinationsübergreifende Zusammenarbeit erleichtern statt erschweren. Daher

fordert das Positionspapier: «Zukünftig sind auch kleinere Tourismusorganisationen zu stärken, indem sie über die Verwendung der Beherbergungsabgabe (BA) selbst entscheiden können.»

## Made in Bern AG primär für destinationsübergreifende Unterstützung und Koordination

Auch die kantonale Tourismusdachorganisation «Made in Bern» (MiB) soll neue Aufgaben und Kompetenzen erhalten. Im Positionspapier ist vorgesehen, dass die Marketing-Kommunikation weitgehend von den DMOs, ReTOs und Leistungsträgern geleistet werden soll. MiB soll primär die Akteure koordinieren und die Kommunikation bei destinationsübergreifenden Angeboten unterstützen. Ferner soll der gemeinsame Auftritt bei Schweiz Tourismus weiterhin über MiB abgewickelt werden. Die neue Rolle von MiB besteht vorrangig in der Übernahme einer starken Koordinations- und Enabler-Funktion für die DMOs, ReTOs, Leistungsträger sowie Partner des Berner Tourismus.

## Unterschiedliche Reaktionen auf das Positionspapier

Die Reaktionen auf das Positionspapier fallen sehr unterschiedlich aus. Während die grossen DMOs keine grosse Freude haben, wenn die Kleinen wieder selber über die BA-Gelder entscheiden können, sehen es kleinere anders.

Norbert Schmid, Geschäftsführer vom Naturpark Diemtigtal nimmt mit Interesse Kenntnis vom Positionspapier. Dabei stellt er fest, dass «die in diesem Papier aufgezeigte mögliche Entwicklung der bisherigen Destinationsverdichtungsstrategie des Kantons entgegen steht.» Fürs Diemtigtal würde sich aber wohl nicht viel ändern: «Ungeachtet davon, wie sich die kantonale Tourismuspolitik zukünftig entwickelt, unsere Zusammenarbeit mit Interlaken Tourismus wird im gleichen oder zumindest ähnlichen Rahmen wie bisher weiterlaufen. Seit Beginn unserer erfolgreichen Destinationskooperation mit der Dachmarke Interlaken war und ist die Strategiefähigkeit und Autonomie von Diemtigtal Tourismus gegeben. Das soll auch in Zukunft so bleiben.»

Flurin Riedi, Geschäftsführer von Gstaad Saanenland Tourismus teilt die

Einschätzungen des Berichts: «Es ist absolut zielführend, dass die touristischen Rahmenbedingungen gespiegelt werden. Es wurden Themen herausgestrichen, die schon länger bekannt sind.» Riedi wünscht sich auch, dass auch die Rolle von MiB neu betrachtet wird: «Wenn ich das Geld frei einsetzen könnte, so würde ich von MiB nicht Marketingleistungen beziehen, sondern andere Leistungen, wie die Basis einer digitalen Gästekarte als kantonale Lösung oder die Mithilfe bei den politischen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel im Bereich Mountainbike.» Hier könnte der Kanton auch direkt bei der Angebotsentwicklung mithelfen.

Etwas erstaunt ist Riedi darüber, dass die Destinationen nicht angefragt wurden: «Wir durften nicht mitsprechen. Meine Erwartung ist jitz, dass wir das Papier einmal ordentlich diskutieren.» Monika Bandi antwortete auf diesen Vorwurf: «Das Positionspapier ist ein erster Vorschlag, der zuerst intern abgestimmt werden musste. Es zeigt eine grobe Stossrichtung auf, da es zu keiner vertieften Diskussion mit den betroffenen Touristikern kam. Eine weiterführende Diskussion wäre daher notwendig.»

Leider sieht das der Kanton etwas anders: «Das Vorgehen ist, wie in anderen Fällen auch, derart festgelegt worden, dass wissenschaftlich fundierte Expertenvorschläge zu inhaltlichen und strukturellen Fragen eingeholt werden, die in einer ersten Phase lediglich zur verwaltungsinternen Meinungsbildung beitragen. Der Einbezug direkt betroffener Kreise blieb für den Fall vorbehalten, dass die Strukturvorschläge vom Kanton zeitnah weiterverfolgt werden sollten. Dies ist derzeit nicht der Fall!»

Ein wenig Hoffnung lässt der Kanton aber doch: «Sollte sich aufgrund der weiteren Tourismusedwicklung Handlungsbedarf in Richtung der Strukturvorschläge erkannt werden, würden die entsprechenden Kreise selbstverständlich in die weitere Meinungsbildung und allfällige Umsetzung einbezogen.»

Auf die Frage, ob es neben den DMOs auch ReTOs geben wird, antwortet Regierungsrat Christoph Ammann: «Die kommende Periode 2024–2027 wird es dem Kanton ermöglichen, die Post-Covid-Tourismusedwicklung vertieft zu verfolgen und anschliessend auf der Grundlage einer aussagekräftigen Datenbasis den Handlungsbedarf neu zu beurteilen. Erst in dieser Periode soll über geeignete Organisationsstrukturen diskutiert werden. Die derzeit zu unsicheren Entscheidungsgrundlagen müssen zunächst konsolidiert werden. Der Kanton Bern erhofft sich dadurch, allfällige verfrühte Struktur-Entscheide zu vermeiden und damit letztlich im Interesse einer starken Tourismuswirtschaft zu handeln.»

Auf die Antwort des Kantons repliziert Dr. Monika Bandi: «Es ist schon eine passive und traditionelle Haltung des Kantons. Das Positionspapier ist eine vernünftige Grundlage, um mit den Exponenten die darin skizzierten Optimierungsvorschläge zu diskutieren. Damit würde ein zentrales Manko der Erarbeitungsphase behoben werden. Es ist in der Tat schade, wenn nun einmal mehr vier Jahre verloren gehen, um offene Fragen zu Governance oder zur Aufgabenteilung lösungsorientiert weiterzuentwickeln.»