

Unternehmertum und Strategiefähigkeit

Inputpapier zur Weiterentwicklung der Tourismuspolitik

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

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

Projektleitung Monika Bandi Tanner, Dr. rer. oec.

Sachbearbeitung Adrian Pfammatter, M Sc BA

Bern, 25. September 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Themenstellung	3
2	Vorgehen	3
3	Bewältigung von unternehmerischen Anforderungen	4
3.1	Strategische Analyse	4
3.2	Strategie Formulierung.....	6
3.3	Strategie Implementierung	8
4	Aktuelle Lage und Beispiele im Schweizer Tourismus	11
4.1	Aktuelle Lage anhand von Indikatoren.....	11
4.2	Beispiel 1: Strategiefähigkeit auf Betriebsebene	13
4.3	Beispiel 2: Strategiefähigkeit auf Destinationsebene.....	15
5	Implikationen für die nationale Tourismuspolitik	17
6	Fazit	20
7	Literaturverzeichnis	22

1 Ausgangslage und Themenstellung

Dieses Inputpapier entstand aus einem Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO an die Forschungsstelle Tourismus der Universität Bern (CRED-T) und diente als Wissensgrundlage für die neue Tourismusstrategie des Bundes.

Das **Prinzip des Unternehmertums** bedeutet – angelehnt an den „Entrepreneurship“-Begriff – Gelegenheiten zu identifizieren und auszunutzen sowie Ideen zu generieren. Dabei geht es um Wertgenerierung unter der Annahme von Risiken (Dess et al. 2010). Neben der Annahme von Risiken gehören Innovation und Proaktivität zu unternehmerischer Orientierung (Covin & Slevin 1989). Unternehmertum benötigt das Vorhandensein von Chancen zum unternehmerischen Handeln, Ressourcen um diese zu nutzen sowie motivierte Unternehmer oder Teams, die fähig sind, diese auszunutzen (Dess et al. 2010, Doepfer 2014). Das Unternehmertum ist dabei auch eng mit der **Strategiefähigkeit** verknüpft; denn Strategiefähigkeit bedeutet, erfolgreich Aktionen auszuführen, die langfristige Entwicklung und Wachstum sicherstellen (Lenz 1980). Strategiefähigkeit ist für Unternehmer essentiell, damit die richtigen Aktionen durchgeführt werden, um Wert zu generieren. Die Relevanz des Unternehmertums und der Strategiefähigkeit ist in der aktuellen Entwicklung des Schweizer Tourismus mit den zahlreichen Herausforderungen, die Tourismusakteure heutzutage angehen müssen, sehr hoch. Im Tourismus sind proaktive, innovative Strategien und Risikobereitschaft wichtiger denn je (Avci et al. 2011, Jogaratnam & Ching-Yick Tse 2006, Tajeddini 2010).

2 Vorgehen

Durch eine **Literaturrecherche** in der Tourismusliteratur wurden wissenschaftliche Erkenntnisse bezüglich Unternehmertum und Strategiefähigkeit zusammengetragen und verdichtet. Zusätzlich wurde allgemeine **Management-Literatur** verwendet. Ausserdem wurden verschiedene wissenschaftliche Erkenntnisse zur Identifikation der momentanen Lage in der Schweiz einbezogen. Kurze **Telefongespräche** wurden durchgeführt, um Beispiele auszuarbeiten.

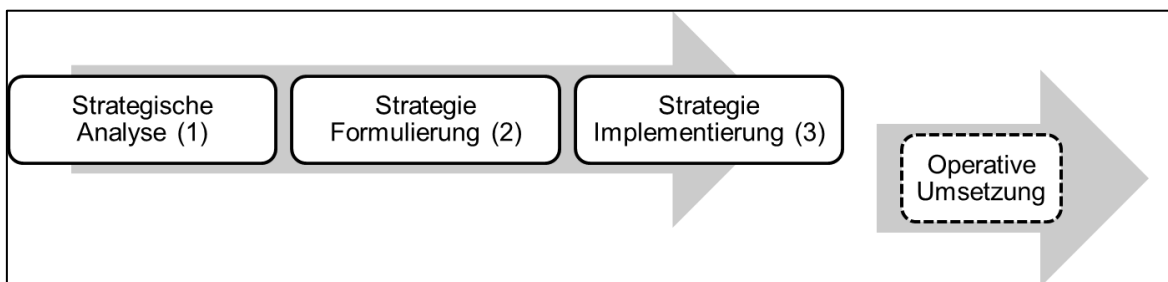
Aufgrund der Erkenntnisse sollen abschliessend folgende Fragen beantwortet werden können:

- Welche Faktoren führen zu einer ausgeprägten unternehmerischen Ausrichtung und Strategiefähigkeit im Tourismus? Was muss erfüllt werden, um die vielseitigen Herausforderungen zu bewältigen?
- Wie erreichen die Akteure des Tourismussystems (Betriebe, Destinationen, Regionen) eine sinnvolle strategische Orientierung?
- Wie lassen sich die unternehmerische Ausrichtung sowie die benötigte strategische Orientierung im Schweizer Tourismus einschätzen?
- Wie könnte die unternehmerische Ausrichtung im Tourismus durch nationale und aktive Tourismuspolitik gestärkt werden?

3 Bewältigung von unternehmerischen Anforderungen

Zahlreiche Herausforderungen für Tourismusakteure in der Schweiz gehen ein mit unternehmerischen Anforderungen. Zur Bewältigung müssen die Akteure fähig sein, strategisch zu handeln. Nur so kann langfristiger Erfolg sichergestellt werden. Strategien müssen entwickelt, geplant und implementiert werden. Die drei Hauptprozesse des strategischen Managements sind somit **Strategie-Analyse, -Formulierung und -Implementierung** (Dess et al. 2010). Die operative Umsetzung sollte sich dann nach den strategischen Vorgaben richten.

Abbildung 1: Hauptprozesse des Strategischen Managements



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dess et al. (2010)

Strategisches Handeln soll Tourismusakteuren helfen, erfolgreich zu sein. Um heutige unternehmerische Anforderungen zu bewältigen bzw. eine unternehmerische Ausrichtung zu erreichen, ist es wichtig, Strategiefähigkeit zu verfolgen. Dies ist nicht einfach im (Schweizer) Tourismus. Defizite in der Strategiefähigkeit können sich in allen Teilschritten des strategischen Managements zeigen.

3.1 Strategische Analyse

Die strategische Analyse bildet die Grundlage der Fähigkeit, strategisch zu handeln. Somit ist ein Erfolgsfaktor der Strategiefähigkeit, dass eine sinnvolle **Analysephase (externes/internes Umfeld)** stattfindet und daraus **Ziele abgeleitet** werden (vgl. Dess et al. 2010). Für eine erfolgreiche Analyse müssen verschiedene Faktoren beachtet werden (vgl. Abbildung 2).

Externes Umfeld

Im externen Umfeld gibt es für Tourismusakteure verschiedene wichtige Faktoren. In der Analyse sollten sich Tourismusakteure mit den für sie relevanten, externen Entwicklungen befassen und die richtigen Schlüsse ziehen.

So sollten sich Akteure bspw. mit dem hohen **Kosten- und Wettbewerbsdruck** (Frankenaufwertung, Globalisierung) auseinandersetzen und überlegen, wie damit umgegangen wird (vgl. SECO 2010). Weiter sind Tourismusakteure **wechselnden Kundenansprüchen** gegenübergestellt (z.B. Lohmann et al. 2014) und sollten hinterfragen, inwiefern ihre Angebote den Entwicklungen und Trends „standhalten“. Die **Digitalisierung** bringt zudem verschiedenste Herausforderungen mit sich, aber auch Innovationspotential (z.B. Stamboulis & Skayannis 2003) (vgl. Digitalisierungsprojekt mit Thesenpapieren). Auch hier gilt es zu hinterfragen, ob und wie Herausforderungen bewältigt und Chancen genutzt werden.

Nicht zuletzt bietet die **steigende Mobilität** (Steinecke 2011) und das **Wachstum von verschiedenen neuen Märkten** neue Chancen, die ausgenutzt werden könnten.

Dies ist keine abschliessende Analyse der Trends und Entwicklungen im Tourismus. Eine tiefergehende Diskussion findet sich im entsprechenden separaten Inputpapier zu „Trends und Entwicklungen“. Allgemein kann festgehalten werden, dass das externe Umfeld im Tourismus einen dynamischen und herausfordernden Charakter aufweist. Deshalb ist dessen Analyse umso wichtiger.

Internes Umfeld

Bei der internen Analyse sollten Tourismusakteure ihre eigene Organisation analysieren. Daraus kann abgeleitet werden, welche Ressourcen genutzt und Aktivitäten durchgeführt werden können. Es wird ersichtlich, was im „Rahmen des Möglichen“ des Akteurs liegt. Auch in der Analyse des internen Umfelds gibt es wichtige Faktoren, denen Beachtung geschenkt werden sollte.

Zuallererst ist es wichtig, dass überhaupt ein **Strategieprozess stattfindet**. Dies ist nur möglich, wenn Führungskräfte Zeit investieren. Im Tourismus **fehlt vor allem in Kleinbetrieben oft eine funktionale Trennung der Tätigkeiten**. Viele operative Aufgaben des Tagesgeschäfts werden von Führungskräften erfüllt. Gerade dies kann ein Grund sein, weshalb langfristige Gedanken im strategischen Prozess zu wenig beachtet werden (Morgan et al. 2009).

Weiter können **Ressourcenengpässe** die Strategiemöglichkeiten beschränken. Es ist im Tourismus wichtig zu prüfen, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, um realistische Ziele zu setzen. Gerade im alpinen Raum entstehen Ressourcenengpässe in Kleinbetrieben und damit Probleme, die vielseitigen Herausforderungen zu bewältigen. Kleinere Tourismusbetriebe sind bspw. benachteiligt, Risikokapital bereit zu stellen (Tschurtschenthaler 2004). Aufgrund der **kleinbetrieblichen Strukturen** sind wohl Ressourcenengpässe im Schweizer Tourismus ein gängiges Problem (SECO 2010).

Bei der Analyse des internen Umfeldes sollte von den Tourismusakteuren weiter hinterfragt werden, ob **die richtigen Aktivitäten** durchgeführt werden. Gerade DMOs müssen sich fragen, ob sie die richtigen Funktionen wahrnehmen. DMOs konzentrieren sich oft stark auf Marketing- und Verkaufsaufgaben, obwohl andere Funktionen ebenfalls zentral wären wie bspw. die Entwicklung und Gestaltung des übergreifenden touristischen Angebotes (Untersteiner 2014). DMOs können sehr viel mehr wichtige Funktionen wahrnehmen als „Marketing und Verkauf“ (z.B. Planungsfunktion: Erarbeiten Entwicklungsleitbild und Destinationsstrategie; Angebotsfunktion: Angebotsgestaltung, Verkauf, Information; Interessensvertretung) (Bieger & Beritelli 2013, Müller 2008).

Zwischenfazit

Im Schweizer Tourismus gilt es, die **verschiedenen unternehmerischen Herausforderungen und Chancen** anzunehmen und strategisch anzugehen. Voraussetzung und Erfolgsfaktor dafür ist eine **sinnvolle strategische Analyse**: Wichtige Faktoren des internen und externen Umfeldes müssen von Tourismusakteuren betrachtet werden. Anschliessend müssen daraus **die richtigen Schlüsse und Ziele** abgeleitet werden. Betreffend des **externen Umfeldes** gibt

es viele aktuelle Entwicklungen (siehe Tabelle 1), die **Herausforderungen und Chancen** darstellen und in die strategischen Überlegungen einfließen sollten. Bei der Analyse des **internen Umfelds** ist es essentiell, dass überhaupt **Zeit für einen Strategieprozess** gefunden werden kann. Dies ist gerade in Führungsstrukturen problematisch, in welchen das operative Tagesgeschäft hohe Priorität einnimmt. Weiter müssen die **internen Ressourcen** („der Rahmen des Möglichen“) hinterfragt werden. Gerade Ressourcenengpässe in kleineren Betrieben dürften hier problematisch sein und den strategischen Handlungsspielraum vieler Akteure beschränken. Weiter müssen **eigene Aktivitäten hinterfragt** werden: Gerade in DMOs sollte dieser Analyseteil einen wichtigen Platz einnehmen, da der Fokus oft zu stark auf Marketing/Verkauf liegt. Allgemein kann festgestellt werden, dass ein **Gap** besteht zwischen hohen Anforderungen des dynamischen, herausfordernden Umfeldes gegenüber fehlenden Ressourcen auf kleinbetrieblicher Ebene sowie einem zu starken Fokus auf Marketing/Verkauf auf Destinationsebene.

Abbildung 2: Strategische Analyse – Situation erkennen

Strategische Analyse im Tourismus	
Erfolgsfaktor der Strategiefähigkeit	
Sinnvolle strategische Analyse unter Berücksichtigung wichtiger Faktoren im externen/internen Umfeld; Ableitung der richtigen Schlüsse und Ziele	
Wichtige Faktoren im externen Umfeld	Wichtige Faktoren im internen Umfeld
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten- und Wettbewerbsdruck • Wechselnde Kundenansprüche • Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung • Steigende Mobilität • Wachstum von neuen Märkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Stattfinden von Strategieprozess (Problematisch bei Führungsstruktur mit hoher Priorisierung des Tagesgeschäftes) • Analyse der eigenen Ressourcen (Ressourcenengpässe und kleinbetriebliche Strukturen beschränken den Handlungsspielraum im Tourismus) • Analyse der eigenen Aktivitäten (Gerade bei DMOs relevant bei zu starkem Fokus auf Marketing/Verkauf)
<p>Fazit: Gap zwischen hohen Anforderungen des dynamischen, herausfordernden Umfeldes gegenüber fehlenden Ressourcen (Finanzen, Zeit, Kompetenzen etc.) v.a. auf kleinbetrieblicher Ebene und zu starkem Fokus auf Marketing/Verkauf auf Destinationsebene.</p>	
Quelle: Eigene Darstellung	

3.2 Strategie Formulierung

Strategiefähigkeit umfasst auch die Strategie Formulierung. Unternehmerische Initiativen müssen artikuliert werden (vgl. Dess et al. 2010, S. 15f.). Im Tourismus gibt es Bereiche, die besonderes **zukunftsgerichtetes Potenzial** aufweisen:

Gästeorientierung

Im Tourismus sind Strategieinhalte mit Gästefokussierung sinnvoll (Kim & Cha 2002, Tajeddini 2010). Für die Schweizer Hotellerie wurde bereits gezeigt, dass **Gästeorientierung zu besserer Betriebsleistung** führt (Tajeddini 2010). Wichtig im Zusammenhang mit der Strategieformulierung der Tourismusakteure ist das Bewusstsein, dass Gäste nicht mehr nur substituierbare Dienstleistungen

suchen sondern **einmalige Erlebnisse** (z.B. Tung & Ritchie 2011, Walls et al. 2011). Tourismusakteure können versuchen, bewusst mittels Angebotsgestaltung Rahmenbedingungen für positive Erlebnisse zu schaffen (vgl. Müller & Scheurer 2007). Gäste wollen zudem im Erlebnis und im Erstellungs-Prozess mental und physisch einbezogen werden und partizipieren („**Co-Creation**“) (Prebensen et al. 2016, Sfandla & Björk 2013). Entsprechend kann die **strategische Ausrichtung auf neue Trends in den Gästebedürfnissen** (Erlebnisökonomie, „Co-Creation“) zur **Differenzierung** zielführend sein.

Digitalisierung proaktiv nutzen

Die Digitalisierung und die Diffusion von Informations- und Kommunikationstechnologien bringen Herausforderungen und Chancen im Tourismus. Ziel muss es sein, Chancen proaktiv zu nutzen (Cetron 2001, Saretzki 2007, Stamboulis & Skayannis 2003). Dadurch lässt sich einerseits **Differenzierungspotential** durch neue digitale Angebotselemente aber auch **Möglichkeiten zu Kosteneinsparungen** - z.B. durch effizientere Ansprache von Zielgästesegmenten oder Prozessinnovationen - erschliessen (vgl. Hjalager 1997).

Netzwerkorientierung und Kooperation

Tourismusakteure sind voneinander abhängig. Deshalb kann sich eine Netzwerkorientierung lohnen. Grundsätzlich können Netzwerke **Zugriff auf Wissen, Ressourcen, Märkte und Technologien** bieten (Inkpen & Tsang 2005, Lew et al. 2014). Kooperation kann helfen, **Grössen- und Synergieeffekte** zu erreichen, **Ressourcen über Organisationsgrenzen** hinweg zu teilen und zu kumulieren oder gemeinsam **Kompetenzen und Wissen aufzubauen** (Laux & Soller 2012). Im Tourismus besteht die Notwendigkeit, Beziehungen unter Akteuren und Stakeholdern zu intensivieren (Presenza & Cipollina 2010, Strobl & Peters 2013). Netzwerkbildung und starke Beziehungen sind essentiell für **Innovation und regionale Entwicklung** im Tourismussystem (Novelli et al. 2006, Presenza & Cipollina 2010). Durch den strategischen Zugriff auf Ressourcen über Organisationsgrenzen hinweg, können demnach **Differenzierung und Kostensenkung** erreicht werden.

Humankapital fördern und Nutzen

Mitarbeiterentwicklung sollte im Kontext der Herausforderungen im Schweizer Tourismus hoch im Kurs stehen. Die **Mitarbeiterförderung** sollte auf „Out-of-the-Box“-Denken der Mitarbeiter abzielen und so Innovationspotential erschliessen (Tajeddini 2010, Tschurtschenthaler 2004). So können **Differenzierungs- und Kosteneinsparungspotentiale** offengelegt werden.

Kostenorientierung

Kostendruck lastet auf Schweizer Tourismusakteuren. Dadurch wird für die Akteure eine gewisse strategische **Kostenorientierung** – Effizienzstreben in der ganzen Organisation (Olson et al. 2005) – wichtig, um Kostensparpotentiale systematisch zu erschliessen.

Welche Strategien konkret formuliert werden und welche grundsätzliche Stossrichtung verfolgt wird (Differenzierung, Kostensenkung), ist letztlich an die individuelle Analyse der Akteure gebunden. Welche und auch wie viele der Potentialbereiche strategisch erschlossen werden, hängt nämlich davon ab, von welchen Faktoren des externen Umfeldes individuelle Akteure massgeblich betroffen sind und welche internen Möglichkeiten vorhanden sind. Wenn wenige Ressourcen vorhanden sind, könnte z.B. ein Fokus auf einen einzelnen Potenzialbereich gelegt werden. Bei besserer Ressourcenbasis könnte eine „additive“ Strategie gewählt werden, um verschiedene Potenzialbereiche zu kombinieren.

Abbildung 3: Strategie Formulierung

Beitrag zur strategischen Stossrichtung	
Differenzierung: Einzigartigkeit	Kostenführerschaft: Tiefe Kosten
<u>Gästeorientierung</u> Erlebnisökonomie, Co-Creation ...	
<u>Digitalisierung pro-aktiv nutzen</u> Neue Angebotselemente, Effizienzverbesserung ...	
<u>Netzwerkorientierung und Kooperation</u> Synergie-/Grösseneffekte, Ressourcen/Wissen teilen, Serviceketten optimieren ...	
<u>Humankapital fördern und nutzen</u>	
	<u>Kostenorientierung</u>

Quelle: Eigene Darstellung (angelehnt an vereinfachtes Model von Porter (1980))

Zwischenfazit

Um strategiefähig zu sein, müssen Tourismusakteure sinnvolle Strategien formulieren. Erfolgsversprechend sind Strategien, die zukunftsgerichtete Potentialbereiche erschliessen. Dabei helfen die folgenden strategischen Potentialbereiche zur Differenzierung und/oder Kostensenkung: Akteure können sich nach ihren **Gästen und deren Bedürfnissen orientieren**. Neue Trends (Erlebnis-Tourismus, „Co-Creation“) haben strategisches Potential. Auch Potentiale aus **neuen Technologien und der Digitalisierung** für neue Angebotselemente oder Rationalisierungen können strategisch erschlossen werden. Daneben können **Netzwerke und Kooperation** sowie die **Entwicklung des Humankapital** strategische Vorteile zur Differenzierung oder Kostensenkung bringen. Weiter kann **Kostenorientierung** (Effizienzstreben) helfen, kompetitiv zu bleiben und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Die Potenziale sind Optionen, jedoch **kein allgemeingültiges Rezept** zur strategischen Orientierung. Erfolgsversprechend ist, wenn Akteure eine Stossrichtung vorgeben und Strategieinhalte formulieren und ggf. kombinieren, die zu ihrem externen und internen Umfeld passen.

3.3 Strategie Implementierung

Strategien müssen nach der Formulierung umgesetzt werden. Folgend werden Erfolgsfaktoren in der Strategie Implementierung diskutiert.

Betriebsebene

Auf Betriebsebene konnten verschiedene Ansätze identifiziert werden, die erfolgsversprechend für die Strategie Implementierung sind. So können bspw. zur Umsetzung von Innovationen **neue Geschäftsmodelle und –konzepte** wichtig werden (vgl. Souto 2015). Dabei dürfen auch **überbetriebliche Lösungen** nicht ausser Acht gelassen werden, um betriebsexterne Ressourcen „anzuzapfen“. Die Integration von Betrieben in Netzwerke kann zur interaktiven Wertschöpfung beitragen (Pechlaner & Doepfer 2014). So können Strategien implementiert werden, die auf einzelbetrieblicher Ebene nicht erreichbar wären.

Des Weiteren sollte die **Betriebskultur innovativ und partizipativ** gestaltet sein, um unternehmerische Strategien umzusetzen. Offenheit gegenüber neuen Ideen ist wichtig (Tajeddini 2010). Auch **Leadership** nimmt im Tourismus eine wichtige Rolle ein, da viel vom Kontakt der Gäste mit Mitarbeitenden abhängt und grosse Herausforderungen im Mitarbeitendenbereich (z.B. Fachkräftemangel) auf Führungspersonen zukommen werden. Der Ansatz sollte **weg von einer im Tourismus verbreiteten Personalverwaltung**, hin zur Befähigung zum funktionsübergreifenden Handeln und Denken gehen (Hinterhuber & Raich 2004).

Destinationsebene

Destinationen sind Wettbewerbseinheiten und müssen als solche strategisch geführt werden. Grundsätzlich sollte eine Destination verschiedene Funktionen wahrnehmen. Das Marketing ist dabei nur eine Aufgabe. Damit Strategien sinnvoll implementiert werden können, gibt es einige Faktoren in diesen verschiedenen Funktionen, die erfolgsversprechend sind.

Abbildung 4: Strategie Implementierung auf Destinationsebene

Funktionen von Destinationen und Erfolgsfaktoren zur Strategie Implementierung	
Funktionen (Aufgaben)	Erfolgsfaktoren zur Strategie Implementierung
Planungsfunktion (Planung)	<ul style="list-style-type: none"> • Übergeordnete, langfristige Stossrichtung mit Berücksichtigung aktueller Entwicklungen (z.B. Erlebnis-Tourismus) (Morgan et al. 2009) • Partizipative Ansätze im Strategieprozess unter Berücksichtigung von wichtigen Akteuren und Gremien sind nötig, damit Strategien von den Akteuren „getragen“ und umgesetzt werden • Einbezug der Privatwirtschaft in die Destinationsentwicklung (z.B. durch institutionalisierten Einfluss) (Pechlaner et al. 2017)
Angebotsfunktion (Angebotsgestaltung, Verkauf, Information)	<ul style="list-style-type: none"> • Management der übergreifenden Angebotspalette gemäss strategischer Ausrichtung (vgl. Morgan et al. 2009) • Förderung der Vernetzung der verschiedenen Akteure in einer Destination zwecks Angebotsoptimierung z.B. durch gemeinsame Plattformen
Interessensvertretungsfunktion (Interessensvertretung)	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung Zusammenarbeit der Destinationsführung mit den Stakeholdern einer Destination. Gerade gute Beziehungen zu den Betrieben sind wichtig (vgl. Presenza & Cipollina 2010, Strobl & Peters 2013)
Marketingfunktion (Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingstrategie in Anlehnung an „Planung“ umsetzen (siehe Erfolgsfaktoren der Planungsfunktion)

Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Bieger & Beritelli 2013, S. 68f., Müller 2008, S. 144)

Wichtig scheint, dass die verschiedenen Funktionen in einer Destination wahrgenommen werden. Zudem müssen DMOs die verschiedenen Stakeholder in einer Destination einbeziehen und partizipieren lassen. Jedoch könnte es in Zukunft durchaus Potential für andere Modelle als zentrale DMOs zur Destinationsführung geben – z.B. „Virtual Destinations“ (vgl. Laesser & Jäger 2001).

Regionen-Ebene

Auf Regionen-Ebene sollten nötige soziale, politische und ökonomische Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln geschaffen werden. Dabei gibt es verschiedene Komponenten, welche für regionale Wertschöpfungskompetenz notwendig erscheinen: Förderliche **politische Rahmenbedingungen** und **regionale Finanzkraft, attraktive Infrastrukturen** (für Mobilität und Erreichbarkeit, aber bspw. auch Internetzugang), **regionale Netzwerke und Wissensintensität** (Spill-Overs, Human Kapital etc.) sowie **regionaler Wohlstand, soziale Normen und Werte** (Pechlaner & Doefer 2014).

Zwischenfazit

Strategien müssen implementiert werden, damit sie nicht nur „leere Versprechen“ sind. **Für Betriebe** können neue Geschäftsmodelle und –konzepte helfen, Innovationen umzusetzen. Auch überbetriebliche Lösungen können zur Strategieumsetzung beitragen, da so betriebsexterne Ressourcen „angezapft“ werden können. Weiter ist eine innovative, partizipative Betriebskultur wichtig sowie die Offenheit der Mitarbeitenden gegenüber neuen Ideen, um unternehmerische Strategien umzusetzen. Die Mitarbeitenden spielen eine sehr wichtige Rolle und sollten befähigt werden, damit sie Strategien in der Umsetzung „mittragen“. Auf **Destinationsebene** gibt es im Allgemeinen 4 Funktionen, die wahrgenommen werden sollten (Planungsfunktion, Angebotsfunktion, Interessensvertretungsfunktion, Marketingfunktion). Innerhalb der Funktionen gibt es verschiedenste Erfolgsfaktoren zur Strategie Implementierung. Wichtig ist vor allem das Bestehen einer langfristigen, übergeordneten Stossrichtung unter Einbezug und Partizipation der Akteure in einer Destination sowie eine übergeordnete Koordination und Vernetzung der Angebote. Wie jedoch konkret die Aufgaben erfüllt werden, könnte sich in Zukunft wandeln. Auf **Regionen-Ebene** geht es darum, gute soziale, politische und ökonomische Rahmenbedingungen zu implementieren, die unternehmerisches Handeln fördern.

Abbildung 5: Strategie Implementierung

Erfolgsfaktoren für Tourismusakteure in der Strategie Implementierung		
Betriebe	Destinationen	Regionen
<ul style="list-style-type: none"> • Innovative Geschäftsmodelle und –konzepte • Überbetriebliche Lösungen • Innovative, partizipative Betriebskultur • Leadership zur Förderung und Befähigung der Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Übergeordnete, langfristige Stossrichtung • Partizipative Ansätze im Strategieprozess • Einbezug Privatwirtschaft in die Destinationsentwicklung (z.B. durch Institutionalisierung) • Management der übergreifenden Angebotspalette • Förderung der Vernetzung der verschiedenen Akteure in einer Destination zwecks Angebotsoptimierung • Zusammenarbeit der Destinationsführung mit den Stakeholdern 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute politische Rahmenbedingungen schaffen • Attraktive Infrastrukturen (aller Art) bereitstellen • Unterstützung regionaler Netzwerke und der regionalen Wissensintensität

Quelle: Eigene Darstellung

4 Aktuelle Lage und Beispiele im Schweizer Tourismus

4.1 Aktuelle Lage anhand von Indikatoren

Indikatoren, die konkret die Strategiefähigkeit anzeigen sind schwer zu erheben und deshalb für den Schweizer Tourismus nicht verfügbar. Trotzdem wird versucht anhand einiger „Output-Indikatoren“ aus der Strategiefähigkeit Schlüsse zu ziehen.

Entwicklung und -innovation

Wenn Tourismusakteure strategiefähig sind, sollte sich dies schlussendlich positiv auf die Entwicklung und Innovationsfähigkeit der Organisationen auswirken. In der Schweiz wurde eine Erhebung betreffend **Destinationsentwicklung und -innovation** durchgeführt, in welcher Destinationsmanager in Bergdestinationen befragt wurden. Die Schweiz wurde mit Österreich und Slowenien verglichen. Die Schweiz schnitt in diesem Vergleich sehr gut ab. In fast allen betrachteten Faktoren in den Bereichen Destinationsentwicklung, -umgebung und -innovationslevel übertraf die Schweiz die slowenischen Destinationen. Im Vergleich zu Österreich wurden keine signifikanten Unterschiede gefunden, ausser im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit zu Gunsten der Schweiz (Kuščer et al. 2017). Aus diesen Ergebnissen lässt sich zumindest schliessen, dass in den Augen der Manager der Bergdestinationen, mögliche Grundziele (bzw. „-outputs“) der Strategiefähigkeit – Innovation und Entwicklung – nicht schlechter oder gar besser erreicht sind als in den anderen untersuchten Ländern.

Konsolidierungstendenz in der Hotellerie

Wenn Betriebe eine schlechte Strategiefähigkeit aufweisen, wirkt dies negativ auf die Betriebsleistung und kann schlussendlich zum Marktaustritt führen. In der Schweizer Hotellerie lässt sich erahnen, dass gerade Kleinbetriebe im heutigen Umfeld wohl gering strategiefähig sind, da eine **Konsolidierungstendenz** erkennbar ist. Von 2006 bis 2015 nahm die Anzahl Betriebe um 11.2% ab, während sich die Zimmeranzahl um nur 1% reduzierte (Bundesamt für Statistik BFS 2016). Dies **spricht für grössere Betriebseinheiten**, die eher noch **die geforderten**

Ressourcen, Strukturen (Arbeitsteilung und somit Fokussierung der Führungskräfte auf „Strategisches“) und **Kompetenzen** aufbringen können, um im heutigen Umfeld im Schweizer Tourismus genügend strategiefähig zu sein.

Bildungsniveau und Arbeitsmarktsituation im Tourismus

Die Entwicklung und Rekrutierung „fähiger“ Mitarbeitenden sind im Tourismus strategisch wichtig (vgl. Kapitel 3.3). Dabei spielt das Bildungsniveau eine wichtige Rolle. **Das Bildungsniveau im Schweizer Tourismus ist jedoch eher tief** (SECO 2016a). Verglichen mit anderen Branchen ist der Anteil an Beschäftigten mit tertiärem Bildungsabschluss gering (unter 20%) und der Anteil mit „nur“ einem obligatorischen Schulabschluss gerade in der Beherbergungs- und Verpflegungsbranche hoch (SECO 2016a). Ein wichtiger Aspekt ist das tiefe Lohnniveau im Tourismus (Ausnahme Passagierverkehr), das die Arbeitsmarktattraktivität senkt. Ausserdem führt die Kleinstrukturiertheit über grosse Teile der Branche zu eingeschränkten Karriereemöglichkeiten (SECO 2016a).

Innotour-Projekte

Konkrete Hinweise zur Strategiefähigkeit geben wohl am ehesten Innotour-Projekte, da viele Outputs der Strategiefähigkeit bei einem Innotour-Projekt benötigt werden. Anhand der durchgeführten (und nicht-durchgeführten) Projekte könnten Implikationen zum strategischen Prozess gemacht werden. Dies natürlich mit dem Bewusstsein, dass nur ein kleiner Teil der touristischen Akteure solche Projekte durchführt. Eine Evaluation von Innotour-Projekten (2003-2007) hat eher **gute (78%) bis sehr gute (22%) Bewertungen zur Vorbereitungs- und Entwicklungsphase** (Analyse und Formulierung), aber **grossen Aufwand in den Durchführungs- und Implementierungsphasen** (26% sehr gross, 61% eher gross) attestiert und damit eine eher tiefe Effizienz. Die Ziele wurden schlussendlich in einem Grossteil der Projekte weitestgehend oder sogar voll und ganz erreicht (Müller & Gurtner 2007). Es sieht so aus, als gäbe es vor allem in der Implementierungs-Phase der strategischen Projekte noch Defizite. Weitere Rückschlüsse zur aktuellen Innotour-Situation könnten durch eine aktuelle Auswertung/Evaluation zu Tage gefördert werden.

Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus

Wenn die Tourismusakteure strategiefähig sind, müsste folglich auch die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Schweizer Tourismus hoch sein. Im „Travel & Competiveness Report 2015“ wurde die Schweiz auf dem 6. Rang von 141 Ländern geführt. Dabei schneidet die Schweiz **in vielen Faktoren gut ab**: Gute Infrastrukturen, förderliches Geschäftsumfeld und gute gesamtschweizerische Voraussetzungen betreffend Humankapital und Arbeitsmarkt sowie betreffend der natürlichen Ressourcen und v.a. der ökologischen Nachhaltigkeit. Die Hauptschwäche wird in der Wettbewerbsfähigkeit des Preises ausgemacht (Crotti & Misrahi 2015). Trotz vieler guter Voraussetzungen im internationalen Vergleich hat die Schweiz bei den **Touristenankünften** in den letzten Jahren eine **positive Entwicklung** durchgemacht, jedoch im Vergleich zu vielen anderen europäischen Ländern **in klar abgeschwächter Form** (UNWTO 2016).

Zwischenfazit

Trotzdem, dass die Strategiefähigkeit schwer zu beobachten ist, können einige Indikatoren Anhaltspunkte dazu liefern. **Destinationsentwicklungen und –innovationen** – und damit Outputs der Strategiefähigkeit – in Schweizer Berggebieten wurden von Destinationsmanagern im Vergleich zu zwei anderen europäischen Ländern positiv bewertet. Auf betrieblicher Ebene zeigt die **Konsolidierungstendenz in der Hotellerie**, dass wohl gerade Kleinbetriebe Schwierigkeiten haben, im heutigen Umfeld unter anderem genügend strategiefähig zu sein und grössere Betriebseinheiten aufgrund besserer Ressourcenbasis, Strukturen und Kompetenzen eher dazu in der Lage sind. Das **eher tiefe Bildungsniveau** im Schweizer Tourismus spricht wiederum für eher tiefe Strategiefähigkeit wegen begrenzter Human Resources im strategischen Prozess. Eine Evaluation von **Innotour-Projekten** (2003-2007) zeigt, dass trotz Zufriedenheit in der Vorbereitung und Entwicklung der Projekte (Analyse und Formulierung), die Effizienz in den Durchführungs- und Implementierungsphasen eher gering ist. Es besteht also in der Tendenz ein Umsetzungsmanko. Letztlich zeigt sich, dass trotz sehr guten Voraussetzungen in vielen Bereichen im Schweizer Tourismus **noch nicht die richtigen strategischen Antworten auf das hohe Preisniveau** gefunden werden konnten, um am globalen Wachstumstrend (absolut oder auch monetär) mehr partizipieren zu können.

4.2 Beispiel 1: Strategiefähigkeit auf Betriebsebene

Ein gutes Beispiel für die Erfolgsfaktoren bei der Strategiefähigkeit eines Betriebes wird nachfolgend aufgezeigt. Die strategischen Hauptprozesse werden analysiert.

Abbildung 6: Fallbeispiel Strategiefähigkeit auf Betriebsebene

Stanserhorn-Bahn, Stans	
Beschreibung	1891 wurde der Aufbau der Stanserhorn-Bahn begonnen. Heute umfasst der Betrieb 2 Bahnen, darunter seit 2012 die Cabrio-Bahn (welterste Luftseilbahn mit offenem Oberdeck), sowie ein Drehrestaurant und ein Shop.
Ansprechperson	Jürg Balsiger (Direktor)

Quelle: Eigene Darstellung

Strategie Analyse

- **Ordentlicher Strategieprozess:** Verwaltungsrat definiert Strategie; Direktor unterstützt mit Einsichten aus Gäste-Kontakt im täglichen Betrieb
- **Externes Umfeld** wird berücksichtigt: z.B. wurden die wichtigsten zukünftigen Einflüsse (wie demographischer Wandel als Chance – ältere Gäste als Zielgruppe) auf den Betrieb im Rahmen einer Strategieklausur thematisiert und Implikationen daraus für das Stanserhorn abgeleitet

Strategie Formulierung

- Strategie ist **schriftlich** festgehalten
- Starke **Orientierung am Gästelerlebnis** (Verwöhnen, Verblüffen):
 - Cabrio-Bahn zur Frequenzförderung durch „**innovatives Erlebnis**“

- Vision „Allen Gästen bieten wir jeden Tag das freundlichste Bergausflugserlebnis der Alpen“; Mission „Auf Wertschätzung folgt Wertschöpfung“
- **Oberste Priorität hat das Gästelerlebnis – nicht das Geld:** z.B. wird bewusst auf die (lukrative) Ansprache von ausländischen Gruppentouristen verzichtet, da diese das Erlebnis der Zielgäste stören könnten
- **Reflektion der Prozesse aus Gästesicht:** z.B. wurde deshalb der „Boarding Pass“ eingeführt (Gäste können Fahrtzeit reservieren, um Wartezeit zu reduzieren)
- **Wichtiger Stellenwert der Stakeholder** in Umgebung des Betriebes z.B. Förster, Lieferanten, Dorfbewohner
 - Vermeidung negativer Folgen für Stakeholder in der Umgebung
 - Alle sollen von Gästen am Stanserhorn profitieren können

Strategie Implementierung

- Grosse Bemühungen, dass Strategie **kein leeres Versprechen** ist. Die Führung steht klar dahinter
- V.a. im **Bereich der Mitarbeitenden** wird viel gemacht
 - Wichtigster Faktor ist die **Personalrekrutierung:** Viel Wert auf „weiche Faktoren“ (Empathie, Begeisterung, Freude am Umgang mit Menschen) bei der Personalauswahl zur Umsetzung der Strategie
 - **Freundlichkeitskonzept**, welches in jedem Pflichtenheft verankert ist und in Schulungen gefördert wird
 - „**Instrumente**“ zur Umsetzung des Konzepts für Mitarbeitende (Tipps zu Sprache und Verhalten gegenüber Gästen): 7 konkrete Grundsätze
- **Verordnungen zum Seilbahngesetz** erschweren Umsetzung unternehmerischer Weiterentwicklung (hohe Anforderungen, Investitionshürden)

Zwischenfazit

Die Stanserhorn-Bahn zeigt sich als strategiefähiger Betrieb. Viele Erfolgsfaktoren aus unserer bisherigen Analyse werden umgesetzt.

Der Betrieb setzt sich nach einem **ordentlichen Prozess** mit strategischen Fragen auseinander; v.a. das **externe Umfeld** wird analysiert.

In der Strategie Formulierung verfolgt der Betrieb eine Differenzierungsstrategie gegenüber anderen Bahnen durch eine **starke Gästeorientierung**, die gegenüber der kurzfristigen Gewinnmaximierung priorisiert wird. Dabei nutzt der Betrieb den Trend zur Erlebnisgesellschaft (innovatives Bahnerlebnis, Freundlichkeit). Die Bahn berücksichtigt also vor allem einen Potentialbereich – diesen jedoch sehr konsequent (vgl. Kapitel 3.2). Durch diesen Fokus wurde eine USP („Unique Selling Position“) entwickelt: Stammgäste wurden gewonnen.

In der Strategie Implementierung wird konsequent auf den **Faktor „Mitarbeitende“** gesetzt mit verschiedenen Stellhebel in der Rekrutierung und Befähigung (Konzept, Schulungen, Instrumente).

Durch eine **Tourismuspolitik** einen Einfluss auf die Strategiefähigkeit von Betrieben zu nehmen ist ein schwieriges Vorhaben, da der Strategieprozess sehr individuell ist. Positive Einflüsse können durch Anreize für strategische Projekte

und durch Wissensbildung geschaffen werden. Zudem muss sichergestellt werden, dass keine unnötigen gesetzlichen Schranken für die unternehmerische Weiterentwicklung bestehen (in diesem Beispiel: Verordnungen zum Seilbahngesetz).

4.3 Beispiel 2: Strategiefähigkeit auf Destinationsebene

Im Folgenden wird ein Beispiel von Strategiefähigkeit auf Destinationsebene besprochen und bewertet.

Abbildung 7: Fallbeispiel Strategiefähigkeit auf Destinationsebene

Destination Scuol Samnaun Val Müstair	
Beschreibung	Im Zentrum der Destination Scuol Samnaun Val Müstair im Kanton Graubünden steht das Erleben von Natur und Kultur. Dabei wird auf nachhaltige Entwicklung geachtet. Der Aufbau der Destination mit den drei Regionen Scuol, Samnaun und Val Müstair wurde 2006 gestartet und ist mittlerweile weit fortgeschritten, bedarf aber eine konsequente Sicherung.
Ansprechperson	Urs Wohler (ehemaliger Tourismusdirektor)

Quelle: Eigene Darstellung

Strategie Analyse

- **Destinationsstrategie** folgt 4-Jahresprozess mit regelmässiger Überprüfung
- **Externe Faktoren waren Treiber der Destinationsbildung:** Im heutigen Umfeld von Wettbewerbsdruck und Digitalisierung ist es bspw. schwierig als kleine Destinationseinheit wichtige Aufgaben gut zu erfüllen (siehe unten)
- Die Strategie der „neuen“ Destination wurde **auf der Basis bereits vorhandener interner Ressourcen** entwickelt – nämlich den individuellen Stärken der Teilregionen: Scuol (Schweizerischer Nationalpark), Samnaun (Ski Alpin, zollfrei) und Val Müstair (Kloster, Biosphärenreservat)
- **Kern ist eine Marketingstrategie**, daneben gibt es jedoch **auch Supportstrategien** (zu Qualität und Human Resources)

Strategie Formulierung

- Die Strategie ist **schriftlich** festgehalten
- Durch die Destinationsbildung können nun im Marketing **digitale Potentiale besser erschlossen** werden (z.B. Direktreservationssystem, professioneller Internetauftritt)
- Im Bereich der Human Resources wird **Personalentwicklung und Nachwuchsförderung** betrieben
- **Gästen sollen erlebnisreiche Aufenthalte** durch persönlichen Kontakt und besondere Angebote ermöglicht werden

Strategie Implementierung

- Destinationsaufbau war ein **partizipativer Prozess**: Schrittweise Planung und immer wieder Diskussionen mit allen Partnern. Die Bindung der einzelnen Partner für die Strategieumsetzung wurde so sichergestellt.

- **Wille und Fähigkeit zur Zusammenarbeit** unter den verschiedenen wichtigen Gremien und Regionen ist für die Destinationsentwicklung zentral
- **Stabilität in der Destinationsführung** war wichtig im Destinationsaufbau
- Die Destination ist **in der Erlebnisförderung auf die Leistungspartner in und um die Destination angewiesen** (bspw. Transport, Beherbergung, Gastronomie, Bergbahn, aber auch Förster und Wildhüter)
- **Personelle Ressourcen** sind wichtig zur Umsetzung der Strategie (Know-how zu Gästee Erwartungen oder technischer Umsetzung von Projekten)
- **Finanzielle Mittel waren zur Umsetzung nötig**
Die Unterstützung von Bund und Kanton war gut. In der Destination war Wissen vorhanden, wie NRP- und Innotour-Projekte effizient durchgeführt werden können (für andere könnte das ein Problem darstellen)
- **Probleme mit paralleler Parkmanagement-Organisation** in Val Müstair (durch Bund installiert)

Zwischenfazit

Die Destination Scuol Samnaun Val Müstair zeigte hohe Strategiefähigkeit bei der Bildung der gemeinsamen DMO und der Destinationsentwicklung. Es wurden viele Erfolgsfaktoren aus der bisherigen Analyse berücksichtigt.

Die Destinationsstrategie folgt einem Prozess. **Externe Faktoren waren Treiber** für eine grössere Destinationseinheit, da Herausforderungen aus Wettbewerbsdruck und Digitalisierung dadurch besser begegnet werden kann. Die Strategie basiert auf den **vorher vorhandenen Ressourcen** – nämlich auf den Stärken der Teilregionen. **Kern der ist die Marketingstrategie; daneben gibt es weitere Supportstrategien** (Qualität, Human Resources). Die Destination zeigt somit ein umfassendes Verständnis einer DMO. Trotzdem bleibt wohl noch Spielraum in anderen wichtigen Funktionen als dem Marketing (vgl. 3.3).

Die Strategie ist **schriftlich** festgehalten. Durch die strategische Ausrichtung als grössere Destination, können **Potentiale der Digitalisierung im Bereich Marketing** besser erschlossen werden. Weiter wird **Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung** betrieben. Ausserdem soll versucht werden, Gästen **möglichst erlebnisreiche Aufenthalte** in der Destination zu ermöglichen. Die Destination geht so verschiedene Potentialbereiche an.

Der Destinationsaufbau war ein **partizipativer Prozess**, wobei der Wille und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit der Gremien und Regionen eine wichtige Rolle spielte. Durch Partizipation ist die Bindung der Partner sichergestellt. Durch die Erlebnisförderung beteiligt sich die Destination in der Angebotsgestaltung. Hier sind die verschiedenen **Leistungspartner wichtig, weshalb die Beziehung zu diesen zentral ist**. Daneben sind zur Strategie Implementierung **personelle und finanzielle Ressourcen** wichtig.

Wichtig für die **Tourismuspolitik** ist auch bei Destinationen, Anreize für strategische Projekte zu setzen. Innotour und NRP bieten hier eine gute Plattform. Es muss allerdings sichergestellt werden, dass Projekte effizient und einfach umgesetzt werden können.

5 Implikationen für die nationale Tourismuspolitik

Unternehmertum ist aus nationaler Sicht eine wichtige Ressource im Tourismus. Unternehmertum und Strategiefähigkeit können helfen, die **Anforderungen an die Branche zu bewältigen**. Der Frage, welche Rolle die Tourismuspolitik spielt bzw. spielen sollte wird in diesem Abschnitt nachgegangen. In der Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz (SECO 2010) wurden grundlegende Strategien und Handlungsfelder für die Tourismuspolitik ab 2012 formuliert. Für die Phase von 2016-2019 wurde ein Umsetzungsprogramm formuliert (SECO 2016b). In der folgenden Tabelle werden die **grundlegenden Handlungsfelder (HF)** der nationalen Schweizer Tourismuspolitik auf ihren Einfluss auf die Strategiefähigkeit von Tourismusakteuren analysiert und bewertet.

Abbildung 8: Nationale Tourismuspolitik

Einflüsse der nationalen Tourismuspolitik auf die Strategiefähigkeit und Potentiale			
Strategie Prozesse	Analyse	Formulierung	Implementierung
Verbesserung der Rahmenbedingungen – Strategie 1: Strategisches Issue Management betreiben			
1: Grundlagen der Tourismuspolitik	Durch die Generierung und Kommunikation von tourismuspolitischen Wissensgrundlagen und Tourismusstatistiken wird den Tourismusakteuren ein tieferes Verständnis für Ihr Umfeld vermittelt, was unterstützend auf den Prozess der strategischen Analyse wirken kann.	<i>Keine Einflüsse</i>	<i>Keine Einflüsse</i>
Bewertung des Handlungsfeldes: Das Feld ist wichtig, da es Akteuren relevante Grundlagen zur strategischen Analyse bietet. Die Konsultation des generierten Wissens ist aber freiwillig und führt nicht zwangsläufig zu Aktivität der Akteure. Damit Akteure in der strategischen Analyse optimal unterstützt werden und letztlich auch die richtigen Aktivitäten daraus abgeleitet werden, sind die Generierung von Wissen in den entsprechenden Bereichen (z.B. zukünftiges Potential) sowie eine breite Kommunikation des Wissens aber wichtig.			
2: Internationale Zusammenarbeit	<i>Keine Einflüsse</i>	<i>Keine Einflüsse</i>	<i>Keine Einflüsse</i>
Bewertung des Handlungsfeldes: Beeinflusst die Strategiefähigkeit der Tourismusakteure nicht			
Verbesserung der Rahmenbedingungen – Strategie 2: Querschnittsaufgaben verstärken			
3: Einbettung in die Standort- und die Wirtschaftspolitik	<i>Keine direkten Einflüsse aber</i> durch Koordination und Kooperation mit anderen Bundesförderinstrumenten und -politiken (z.B. NRP) kann die Strategiefähigkeit der Akteure in den verschiedenen Strategie-Prozessen wesentlich beeinflusst werden.	<i>Keine direkten Einflüsse aber</i> durch Koordination und Kooperation mit anderen Bundesförderinstrumenten und -politiken (z.B. NRP) kann die Strategiefähigkeit der Akteure in den verschiedenen Strategie-Prozessen wesentlich beeinflusst werden.	<i>Keine direkten Einflüsse aber</i> durch Koordination und Kooperation mit anderen Bundesförderinstrumenten und -politiken (z.B. NRP) kann die Strategiefähigkeit der Akteure in den verschiedenen Strategie-Prozessen wesentlich beeinflusst werden.
Bewertung des Handlungsfeldes: Es ist wichtig, dass auch andere, indirekte Instrumente der Tourismuspolitik in die			

	<p>gleiche Stossrichtung zielen. Dabei sollte die Tourismuspolitik mit den verschiedenen anderen Förderinstrumenten und Politiken koordiniert werden, damit die Förderung der Strategiefähigkeit auch in den indirekten Instrumenten widerspiegelt wird. Von grosser Wichtigkeit ist hier die NRP. In NRP-Projekten finden sich nämlich ähnliche Mechanismen zur Förderung der Strategiefähigkeit wie bei Innotour, wobei auch dieses indirekte Instrument auf einen optimalen Einfluss auf die Strategiefähigkeit der Akteure hinterfragt werden kann (siehe Innotour, unten).</p>		
4: Koordination und Kooperation in der Bundespolitik	<p><i>Keine direkten Einflüsse aber ... durch Anforderungen aus Raumplanungs-, Verkehrs- und Umweltpolitik müssen sich Akteure mit Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf verschiedene Bereiche auseinandersetzen</i></p>	<p><i>Keine direkten Einflüsse</i></p>	<p><i>Keine direkten Einflüsse aber ... unnötige Hürden aus Politik könnten die Implementierung unternehmerischer Initiativen hemmen.</i></p>
<p>Bewertung des Handlungsfeldes: Gebote und Verbote aus der Politik können bei Tourismusakteuren einerseits einen aktiven Denkprozess in der strategischen Analyse auslösen, aber auch (potentielle) aus Unternehmenssicht unnötige Hürden unternehmerischer Initiativen sein. Betreffend Letzterem sollten entsprechende Hemmer geprüft und verhindert werden.</p>			
<p>Tourismus-Standortförderung – Strategie 3: Attraktivität des touristischen Angebots stärken</p>			
5: Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Schweizer Tourismus (Innotour)	<p>Innotour-Gesuchsteller müssen sich aktiv mit der Problemstellung und Ausgangslage auseinandersetzen. Somit ist eine Art strategische Analyse gefordert.</p>	<p>Gesuchsteller sind gefordert, dass Projekte inhaltlich den Kriterien Wirtschaftlichkeit und nachhaltige Entwicklung genügen sowie Bezug zu den Stossrichtungen des Impulsprogramms haben.</p>	<p>Gesuchsteller werden gefordert, die Umsetzung zeitlich und finanziell zu planen. Zudem wird „Überbetrieblichkeit“ bei der Planung und Umsetzung des Projektes gefordert.</p>
<p>Bewertung des Handlungsfeldes: Durch das Anreizsystem Innotour kann strategisches Verhalten gefördert werden. Die Akteure werden dadurch zur Aktivität angeregt und sind als Gesuchsteller gefordert, die strategischen Teilprozesse stringent durchzugehen. Zu prüfen gilt es, ob die inhaltlichen Kriterien zur Projektvergabe effektiv die wichtigsten zukunftsgerichteten Potentiale zur Strategie Formulierung abbilden und Probleme in der Implementierungsphase (siehe Kapitel 4.1) reduziert werden können.</p>			
6: Förderung der Beherbergungswirtschaft	<p>Durch Gewährung von zinsgünstigen Darlehen setzt die SGH in der Beherbergungswirtschaft Anreize, strategische Projekte und Investitionen durchzuführen. Die SGH verlangt bei Anfragen eine strategische Analyse (Businessplan, Finanzplanung)</p>	<p>Die SGH hat besonders förderungswürdige Bereiche festgelegt. Potentielle Kreditnehmer haben hier den Anreiz, inhaltlich auf diese Bereiche zu fokussieren.</p>	<p>Die SGH unterstützt Betriebe bei der Umsetzung von Projekten bzw. Investitionen durch Beratungstätigkeit.</p>
<p>Bewertung des Handlungsfeldes: Durch die SGH werden weitere Anreize für strategisches Verhalten (in der Beherbergung) geschaffen. Auch hier sorgen die Anreize für Aktivität der Tourismusakteure. Wichtig ist es wiederum sicherzustellen, dass inhaltlich die richtigen Projekte mit Potential gefördert werden.</p>			

Tourismus-Standortförderung – Strategie 4: Marktauftritt des Tourismuslandes Schweiz stärken

7: Touristische Landeswerbung (Schweiz Tourismus ST)	<i>Keinen direkten Einflüsse</i>	ST hat neben dem Auftrag zur Landeswerbung einen Koordinations- und Beratungsauftrag und kann somit auf strategische Aspekte der Akteure (z.B. Produktgestaltung) Einfluss nehmen.	ST kann durch ihre unterstützenden Tätigkeiten (Koordination/Beratung) die Strategie Implementierung von Akteuren begünstigen.
<p>Bewertung des Handlungsfeldes: Der Koordinations- und Beratungsauftrag von Schweiz Tourismus überträgt sich nur bedingt in Aktivität der Akteure in den Strategie-Teilprozessen. Akteure sind gegenüber den Aktivitäten von ST eher passiv. Eine aktivere Beteiligung von Akteuren in die Tätigkeiten von ST (gemeinsames Erarbeiten) über Anreize (z.B. Prämierung) könnte lohnend sein, damit Potentiale erschlossen werden.</p>			
8: Koordination und Kooperation in der Standortpromotion des Bundes	<i>Keine direkten Einflüsse</i>	<i>Keine direkten Einflüsse</i>	<i>Keine direkten Einflüsse</i>
<p>Bewertung des Handlungsfeldes: Beeinflusst die Strategiefähigkeit der Tourismusakteure nicht.</p>			

Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an SECO 2010, SECO 2016b)

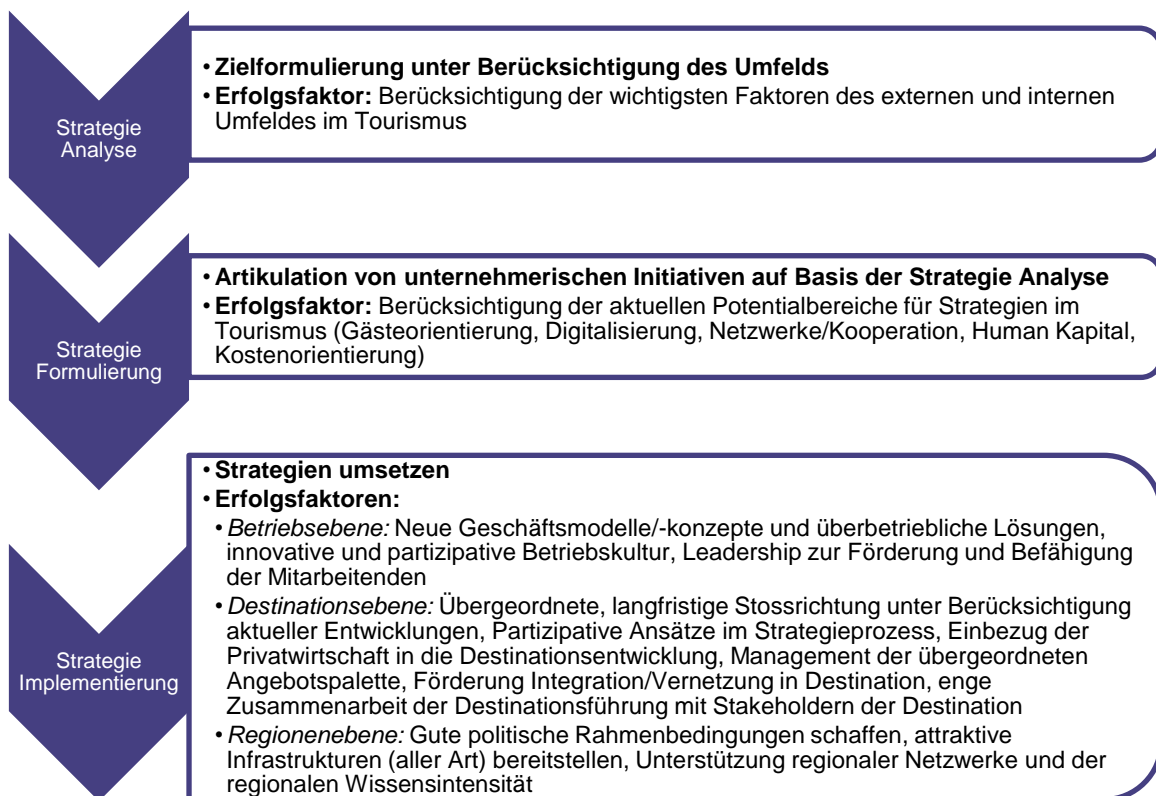
Zwischenfazit

Die nationale Tourismuspolitik hat einige Stellhebel, mit welcher sie auf das Unternehmertum und die Strategiefähigkeit der verschiedenen Tourismusakteure Einfluss nehmen kann. Ziel sollte sein, dass Akteure aktiv werden im Strategieprozess. **Gerade Anreizsysteme (Innotour, NRP aber auch SGH), die Aktivität der Akteure verlangen, haben hier eine vielseitige positive Wirkung.** Dabei gilt es diese weiterzuführen, auf aktuelle Potentialbereiche abzustimmen und effiziente Projektumsetzungen sicherzustellen. Die Anreizsysteme bieten vor allem den Vorteil, dass Projekte selbständig strategisch erarbeitet und durchgeführt werden und so die aktive Beteiligung sichergestellt wird. In diesem Zusammenhang gilt es zu prüfen, ob Anreizsysteme ausgebaut bzw. neue Anreize geschaffen werden können, die die Strategiefähigkeit fördern. Zur Strategiefähigkeit wird weiterhin auch die **Befähigung der Tourismusakteure** ein wichtiges Element darstellen: Hier muss die nationale Tourismuspolitik Wissenserarbeitung und –diffusion sicherstellen und evtl. mit innovativen Ansätzen verstärken. Durch Anreizsysteme und Befähigung kann die Strategiefähigkeit der Tourismusakteure gefördert werden, damit sinnvolle Strategien an der Basis entstehen. Vorsichtig ist mit Geboten und Verboten umzugehen. Sehr schnell kann Regulierung unternehmerisches Handeln hemmen. Solche Effekte gilt es kritisch zu prüfen.

6 Fazit

Strategiefähigkeit ist eine wichtige Komponente des Unternehmertums: Sie ist notwendig, um die **richtigen Aktionen zur Wertgenerierung** durchzuführen. Gerade im **dynamischen und herausfordernden Umfeld** des Schweizer Tourismus ist Strategiefähigkeit essentiell. Zur Strategiefähigkeit gehört, die **drei Hauptprozesse** des strategischen Managements zu beherrschen. Innerhalb dieser Prozesse gibt es wiederum eine Reihe von Erfolgsfaktoren, die eine unternehmerische Ausrichtung im Tourismus begünstigen können.

Abbildung 9: Strategiefähigkeit im Tourismus



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dess et al. (2010)

Durch den **Strategieprozess und die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren** können Tourismusakteure eine sinnvolle strategische Orientierung erreichen. Konkret damit gemeint ist, dass die Akteure aus der **Strategie Analyse die richtigen Schlüsse und Ziele** ableiten und danach **Strategieinhalte mit Potential** formulieren und diese schlussendlich **konsequent umsetzen**. Grundsätzlich scheint es jedoch gerade **für kleinere Betriebe schwierig** zu sein, sich strategisch zu orientieren. Wenn Führungskräfte aufgrund fehlender funktionaler Trennung stark ins operative „Tagesgeschäft“ eingebunden sind und zu stark darauf fokussieren, ist das **unternehmerische Handeln wohl eher reaktiv und wenig strategisch orientiert**. Generell ist es im schwierigen Umfeld des Schweizer Tourismus **keine einfache Aufgabe Strategiefähigkeit zu zeigen**. Eine sinnvolle strategische Orientierung ist zudem **sehr individuell und abhängig von**

der Situation des jeweiligen Tourismusakteurs (Art des Akteurs, externes Umfeld, interne Mittel). Während z.B. grössere, professionelle Betriebe eher Strategien unter Berücksichtigung mehrerer zukunftsgerichteter Potentialbereiche anstreben könnten, ist dies für Betriebe mit weniger Ressourcen schwieriger, weshalb ein Fokus sinnvoll sein könnte (vgl. auch Stanserhorn Bahn). Aus tourismuspolitischer Sicht scheint es deshalb auch nicht sinnvoll, strategische Vorgaben top-down zu „diktieren“. Vielmehr sollte sich die **Tourismuspolitik auf die Aktivierung der Akteure, Anreizsysteme, Befähigung und Unterstützung im Strategieprozess** fokussieren und ggf. **unnötige Hürden entfernen**, damit die Akteure die richtigen strategischen Antworten auf die ungünstige Preissituation und Entwicklungen im Schweizer Tourismus finden können.

Schlusszusammenfassung

Unternehmertum ist im Tourismus wichtig. Strategiefähigkeit ist für Unternehmer essentiell und bedeutet, die **richtigen Aktionen durchzuführen, um Wert zu generieren**. Im Schweizer Tourismus ist dies alles andere als eine einfache Aufgabe, da Tourismusakteure zahlreichen unternehmerischen Anforderungen genügen müssen. Um strategiefähig zu sein und sich sinnvoll strategisch zu orientieren, können für Tourismusakteure verschiedene Erfolgsfaktoren in den Hauptprozessen des strategischen Managements abgeleitet werden: Strategie Analyse, -Formulierung und -Implementierung.

Eine **erfolgreiche strategische Analysephase** im Tourismus ergibt sich durch die Analyse des externen und internen Umfeldes. Das externe Umfeld im Tourismus ist gekennzeichnet durch Dynamik und Herausforderungen (Digitalisierung, Wettbewerbsdruck etc.). In der internen Analyse müssen die Tourismusakteure die richtigen Schlüsse ziehen, wie diesem Umfeld begegnet werden kann. Für kleinere Betriebseinheiten sind hier vor allem Ressourcenengpässe problematisch; Destinationen müssen die richtigen Funktionen wahrnehmen im heutigen Umfeld.

Um strategiefähig zu sein, müssen unternehmerische Initiativen als **Strategien formuliert** werden. In den Strategieinhalten gibt es verschiedene zukunftsgerichtete Potentialbereiche, die als erfolgsversprechend zur strategischen Orientierung eingestuft werden können: Dazu gehören gästeorientierte Strategien (einmalige Erlebnisse, Co-Creation...), Nutzung von digitalem Potential, Netzwerkorientierung und Kooperation, Strategien zur Förderung des Human Kapitals sowie Kostenorientierung. Welche Inhalte konkret sinnvoll sind, hängt von der individuellen Analyse und allgemeinen Stossrichtung der Akteure ab.

Strategien müssen implementiert werden (keine „leeren Versprechen“). Auf Betriebsebene können neue Geschäftsmodelle und –konzepte erfolgsversprechend sein, um Innovationen umzusetzen. Zudem lassen überbetriebliche Lösungen die Implementierung von Strategien zu, die ansonsten nicht erreichbar wären. Die Betriebskultur sollte innovativ und partizipativ sein und das Leadership zur Befähigung der Mitarbeitenden beitragen. Für Destinationen ergeben sich verschiedene Erfolgsfaktoren aus den verschiedenen Funktionen, die die Destination wahrnehmen sollte. Wichtig ist vor allem das Bestehen einer lang-

fristigen, übergeordneten Stossrichtung unter Einbezug und Partizipation der Akteure in einer Destination sowie eine übergeordnete Koordination und Vernetzung der Angebote.

Die Strategiefähigkeit ist schwer zu beobachten. Trotzdem können **Indikatoren** Anhaltspunkte zu den „Outputs“ liefern: Destinationsentwicklungen und -innovationen – als mögliche strategische Ziele – wurden in Schweizer Berggebieten von Destinationsmanagern als positiv eingeschätzt. Die Konsolidierungs-Tendenz in der Hotellerie lässt vermuten, dass gerade Kleinbetriebe Probleme damit haben im heutigen Umfeld genügend strategiefähig (fehlende Ressourcen, Strukturen, Kompetenzen) zu sein. Das eher tiefe Bildungsniveau im Schweizer Tourismus spricht für eine tendenziell tiefe Strategiefähigkeit. Letztlich zeigt sich, dass trotz sehr guten Voraussetzungen im Schweizer Tourismus noch nicht die richtigen strategischen Antworten auf das hohe Preisniveau gefunden werden konnte.

Die **nationale Tourismuspolitik** hat einige Stellhebel, um die Strategiefähigkeit der Tourismusakteure zu fördern. Besonderes Potential haben Anreizsysteme (wie Innotour oder auch SGH), da die Akteure so aktiv in allen Strategieprozessen involviert sind. Die Politik kann beratend und unterstützend bei Projekten zur Seite stehen. Weiter ist die Befähigung der Tourismusakteure durch Wissensgenerierung und –diffusion in der Branche wichtig. Unnötige Gebote/Verbote sollten geprüft werden, damit unternehmerische Initiativen nicht behindert werden. Schlussendlich ist der Strategieprozess individuell und sollte deshalb nicht „diktiert“ werden – die Einflussmöglichkeiten der Politik sind beschränkt. Letztlich müssen Strategien an der Basis bei den Akteuren entstehen.

7 Literaturverzeichnis

Avci, U., et al. (2011): Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country, *Tourism Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 147-157.

Bieger, T. und Beritelli, P. (2013): Management von Destinationen, 8. Auflage: Walter de Gruyter.

Bundesamt für Statistik BFS (2016): Schweizer Tourismusstatistik 2015, Neuchâtel

Cetron, M. (2001): The world of today and tomorrow: the global view, in: *Tourism and Hospitality in the 21st Century*, S. 18-28, Hrsg.: A.; Lockwood & S. Medlik: Butterworth Heinemann Verlag.

Covin, J. G. und Slevin, D. P. (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic management journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75-87.

Crotti, R. und Misrahi, T. (2015): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks, World Economic Forum: Geneva, Switzerland,

Dess, G. G., et al. (2010): Strategic Management: Creating Competitive Advantages, Auflage: Mcgraw Hill Higher Educat.

Doepfer, B. C. (2014): Co-Innovationskompetenz–Strategisches Unternehmertum in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken am Beispiel der Automobilindustrie, in: *Wertschöpfungskompetenz und Unternehmertum*, S. 99-120: Springer.

Hinterhuber, H. H. und Raich, M. (2004): Strategie und Führungsverantwortung im Tourismus, *Unternehmertum im Tourismus. Führen mit Erneuerungen*, pp. 91-103.

Hjalager, A.-M. (1997): Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology, *Tourism management*, Vol. 18, No. 1, pp. 35-41.

- Inkpen, A. C. und Tsang, E. W. (2005):** Social capital, networks, and knowledge transfer, *Academy of management review*, Vol. 30, No. 1, pp. 146-165.
- Jogaratnam, G. und Ching-Yick Tse, E. (2006):** Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: performance evidence from the Asian hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 454-468.
- Kim, W. G. und Cha, Y. (2002):** Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 321-338.
- Kuščer, K., et al. (2017):** Innovation, sustainable tourism and environments in mountain destination development: a comparative analysis of Austria, Slovenia and Switzerland, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 25, No. 4, pp. 489-504.
- Laesser, C. und Jäger, S. (2001):** Tourism in the new economy,
- Laux, S. und Soller, J. (2012):** Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen, *Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, pp. 29-56.
- Lenz, R. T. (1980):** Strategic capability: A concept and framework for analysis, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 225-234.
- Lew, A. A., et al. (2014):** *The Wiley Blackwell companion to tourism*, Auflage: John Wiley & Sons.
- Lohmann, M., et al. (2014):** *Urlaubsreisetrends 2025: Entwicklung der touristischen Nachfrage im Quellmarkt Deutschland; die Reiseanalyse-Trendstudie*, Auflage: FUR.
- Morgan, M., et al. (2009):** Has the experience economy arrived? The views of destination managers in three visitor-dependent areas, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 201-216.
- Müller, H.-R. (2008):** *Freizeit und Tourismus - Eine Einführung in Theorie und Praxis*, Berner Studien zu Freizeit und Tourismus Nr. 41, Nr. 11. Auflage, Auflage, Bern.
- Müller, H.-R. und Scheurer, R. (2007):** *Tourismus-Destination als Erlebniswelt. Ein Leitfaden zur Angebots-Inszenierung*, Auflage: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus der Universität Bern.
- Müller, H. und Gurtner, R. (2007):** *Innovationsförderung im Schweizer Tourismus. Evaluation von Inno Tour II, Schlussbericht*, Bern: Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco).
- Novelli, M., et al. (2006):** Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience, *Tourism management*, Vol. 27, No. 6, pp. 1141-1152.
- Olson, E. M., et al. (2005):** The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior, *Journal of marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 49-65.
- Pechlaner, H. und Doepfer, B. C. (2014):** Wertschöpfungskompetenz—Eine einführende Betrachtung der theoretischen Zugänge und praktischen Themenstellungen, in: *Wertschöpfungskompetenz und Unternehmertum*, S. 3-23: Springer.
- Pechlaner, H., et al. (2017):** Zur Zukunft der Organisation des Tourismus - Ansätze für die Regionalentwicklung und das Destinationsmanagement aus bayerischer Perspektive, in: *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2016/2017 - Markt- und Branchenentwicklungen im alpinen Tourismus*, Hrsg.: Thomas Bieger, et al., Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Porter, M. E. (1980):** *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*, New York,

- Prebensen, N. K., et al. (2016):** Cocreation as moderator between the experience value and satisfaction relationship, *Journal of Travel Research*, Vol. 55, No. 7, pp. 934-945.
- Presenza, A. und Cipollina, M. (2010):** Analysing tourism stakeholders networks, *Tourism Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 17-30.
- Saretzki, A. (2007):** Touristische Netzwerke als Chance und Herausforderung, in: *Tourismus. Herausforderungen. Zukunft.*, S. 275-293, Hrsg.: R. Egger & T. Herdi, Wien: LIT Verlag.
- SECO (2010):** Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz: Bern.
- SECO (2016a):** Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, Bern
- SECO (2016b):** Umsetzungsprogramm der Tourismuspolitik 2016-2019, Bern
- Sfandla, C. und Björk, P. (2013):** Tourism Experience Network: Co-creation of Experiences in Interactive Processes, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 15, No. 5, pp. 495-506.
- Souto, J. E. (2015):** Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation, *Tourism Management*, Vol. 51, pp. 142-155.
- Stamboulis, Y. und Skayannis, P. (2003):** Innovation strategies and technology for experience-based tourism, *Tourism management*, Vol. 24, No. 1, pp. 35-43.
- Steinecke, A. (2011):** *Tourismus: eine geographische Einführung*, 2. Auflage, Braunschweig: Westermann.
- Strobl, A. und Peters, M. (2013):** Entrepreneurial reputation in destination networks, *Annals of Tourism Research*, Vol. 40, pp. 59-82.
- Tajeddini, K. (2010):** Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland, *Tourism Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 221-231.
- Tschurtschenthaler, P. (2004):** *Unternehmerische Aus- und Weiterbildung im Tourismus, Unternehmertum im Tourismus: Führen mit Erneuerungen*, Erich Schmidt, Berlin, pp. 105-22.
- Tung, V. W. S. und Ritchie, J. B. (2011):** Exploring the essence of memorable tourism experiences, *Annals of tourism research*, Vol. 38, No. 4, pp. 1367-1386.
- Untersteiner, J. (2014):** „Service Design“ in touristischen Destinationen: Gästeorientierte Produktentwicklung mit Service Design, Auflage: Springer-Verlag.
- UNWTO, T. O. (2016):** *Tourism Highlights*, 2016 edition, World,
- Walls, A. R., et al. (2011):** An epistemological view of consumer experiences, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 10-21.