

Bachelorarbeit 2020

Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus



Studentin: Melanie Wyer

Dozent: Marc Schnyder

Eingereicht am: 26. Juni 2020

Management Summary

Der alpine Tourismus ist ein sehr wichtiger Wirtschaftszweig für Regionen wie das Wallis, den Graubünden oder das Südtirol. Damit diese Branche erhalten bleibt, ist es wichtig, dass sich die Destinationen und Unternehmen in diesen Regionen mit langfristigen Strategien befassen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, herauszufinden, was Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus sind. Dafür wurde eine Metaanalyse von verschiedenen Studien und Artikeln gemacht und anhand dieser Analyse wurden Gemeinsamkeiten eruiert. Aufgrund der Erkenntnisse wurden vier Fragen formuliert, welche von Experten in einer Umfrage, mit Hilfe der Delphi-Methode, bewertet und kommentiert wurden.

Die Ergebnisse der Metaanalyse und der Delphi-Befragung haben aufgezeigt, dass verschiedene Faktoren für den langfristigen Erfolg einer Destination im alpinen Tourismus wichtig sind. Zum einen ist es wichtig, dass die Destination professionell geführt wird und die Schnittstellen zwischen Politik, Wissenschaft und Bevölkerung gestärkt werden. Der Fokus in der Aus- und Weiterbildung soll auf der Digitalisierung, der Technologie sowie den verschiedenen Sprachen und Kulturen liegen. Eine starke Marke mit einer einheitlichen Vision ist sehr wichtig. Weiter braucht es eine destinationsübergreifende Zusammenarbeit, damit Synergien genutzt werden können. Auf Produktebene muss diversifiziert und spezialisiert werden. Produkte und Angebote sollen eine hohe Qualität aufweisen und möglichst regional sein. Es soll ein Ganzjahrestourismus angestrebt werden, denn der Winter allein reicht für den Erfolg einer Destination längerfristig nicht mehr aus. Ein Denken ausserhalb der Box und Innovationen sollen gefördert werden. Ein besonderes Augenmerk muss auf der Mobilität liegen, denn ein gutes öffentliches Netz ist unabdingbar für eine Destination. Raumkonzepte müssen erarbeitet werden, damit Natur und Landschaft geschützt werden. Auch sollen Infrastrukturen bewusst gebaut oder erweitert werden, um die Identität der Destination zu erhalten.

Keywords: alpiner Tourismus, Erfolgsfaktoren, Metaanalyse, Delphi-Methode, Handlungsempfehlungen

Vorwort und Dank

Das Thema dieser Arbeit wurde von Marc Schnyder vorgeschlagen, um ein Referenzdokument zu kreieren, welches zukünftig verwendet werden kann, um den alpinen Destinationen eine Orientierungshilfe zu bieten. Ein zweiter Grund ist die persönliche Motivation, weil die Autorin selbst im Wallis aufgewachsen ist und täglich mit dem alpinen Tourismus konfrontiert ist. Diese Arbeit wurde für das Institut Tourismus geschrieben und wird mit einem Blogeintrag auf der Webseite des Walliser Tourismus Observatorium abgeschlossen.

Um als Destination erfolgreich zu sein, spielen verschiedenste Faktoren eine Rolle. In dieser Arbeit wird die Situation in der Schweiz theoretisch erarbeitet und zeigt so auf, wie wichtig der alpine Tourismus in den Berggebieten ist und was der Tourismus zu der Wertschöpfung in diesen Gebieten beiträgt. Für die Metaanalyse wurde eine umfangreiche Literaturrecherche betrieben. Dabei wurden 13 Studien und Artikel ausgewählt und analysiert. Mit der Delphi-Methode wurde eine Umfrage gemacht, welche verschiedene Experten in drei Runden befragt hat. Die Umfrage bestand aus vier Fragen, welche von den Experten bewertet und kommentiert wurden. Aus der Metanalyse und der Delphi-Befragung wurden Handlungsempfehlungen erarbeitet welche den Destinationen als Orientierung dienen.

Bedanken möchte ich mich bei meinem Betreuer Marc Schnyder für die Idee und für seine wertvolle Unterstützung dieser wissenschaftlichen Arbeit. Ein spezieller Dank geht an die Experten, welche sich die Zeit genommen haben, an den drei Runden der Delphi-Befragung teilzunehmen. Auch möchte ich mich bei Belinda Ravaz bedanken, welche mir bei der Erstellung und Auswertung der Umfrage mit der Software Sphinx iQ2 geholfen hat. Ein weiterer Dank geht an meine Familie und Freunde, welche mich in meinem Studium und bei meiner Bachelorarbeit immer unterstützt haben.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	vi
Abkürzungsverzeichnis	vii
Glossar	viii
Einleitung.....	1
Allgemeiner Hintergrund des Themas.....	1
Forschungsfrage, Ziel und Methodik der Arbeit.....	2
Abgrenzung.....	2
Forschungsfrage	2
Ziel der Arbeit	2
Methodisches Vorgehen.....	3
Metaanalyse	5
Expertenbefragung – Delphi-Methode	6
1. Theoretischer Rahmen	8
1.1. Definition Alpiner Tourismus	8
1.2. Wichtigkeit Alpiner Tourismus	8
1.2.1. Nachfrageentwicklungen.....	11
2. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.....	12
2.1. Metaanalyse	12
2.1.1. Zukunft Tourismus Südtirol 2030	12

2.1.2. Smart marketing of an alpine destination.....	16
2.1.3. Grossschutzgebiete und Tourismus in den Alpen im Zeichen des Klimawandels	18
2.1.4. The developement of winter holiday destinations in the Alpine Regions	19
2.1.5. Modern climate change and mountain skiing tourism: the alps and the Caucasus	21
2.1.6. Competitive Branding Policies for Medium Mountain Tourism Destinations a Case Study from the Val Di Sole (Trentino).....	22
2.1.7. Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus	24
2.1.8. White Paper - Der Schweizer und Freiburger Tourismus.....	27
2.1.9. Directions for Innovation in Alpine Tourist Destinations	29
2.1.10. Tourism in Mountain Regions.....	31
2.1.11. Strukturwandel im Schweizer Berggebiet	33
2.1.12. Tourismus und Landschaft in der Schweiz	34
2.1.13. Tourism destinations under pressure.....	36
2.2. Ergebnisse Metaanalyse.....	37
2.3. Delphi-Befragung	38
2.3.1. 1. Runde.....	38
2.3.2. 2. Runde.....	46
2.3.3. 3. Runde.....	50
2.4. Synthese der Ergebnisse	55

Schluss	57
Wichtigste Ergebnisse	57
Handlungsempfehlungen	59
Grenzen der Arbeit und Forschungspotential	61
Literaturverzeichnis	62
Selbstständigkeitserklärung	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf Metaanalyse	5
Abbildung 2: Gebiete Schweiz.....	8
Abbildung 3: VZÄ.....	9
Abbildung 4: Entwicklung Logiernächte 2018	10
Abbildung 5. Touristisches Erlebnis	13
Abbildung 6: smart marketing framework.....	16
Abbildung 7: Aussage 1, Runde 1	38
Abbildung 8: Aussage 2, Runde 1	40
Abbildung 9: Aussage 3, Runde 1	42
Abbildung 10: Aussage 4, Runde 1	44
Abbildung 11: Aussage 1, Runde 2	46
Abbildung 12: Aussage 2, Runde 2	47
Abbildung 13: Aussage 3, Runde 2	48
Abbildung 14: Aussage 4, Runde 2	49
Abbildung 15: Aussage 1, Runde 3	50
Abbildung 16: Aussage 2, Runde 3	51
Abbildung 17: Aussage 3, Runde 3	52
Abbildung 18: Aussage 4, Runde 3	54

Abkürzungsverzeichnis

DMO: Destinationsmanagementorganisation oder Destinationsmarketingorganisation

MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik in der Schule

NRP: Neue Regionalpolitik

UNESCO: Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur

UNWTO: Weltorganisation für Tourismus

USP: Alleinstellungsmerkmal

VWP: Valais Wallis Promotion

Glossar

Branding: Entwicklung von Markennamen

Customer Journey: Einzelne Etappen einer Reise

Diversifizierung: Strategie eines Unternehmens, um die Geschäftstätigkeit zu erweitern bei Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftszweigen

Emanzipation: Gleichstellung (rechtlich und gesellschaftlich) Frau und Mann

Empowerment: Mitbestimmung und Autonomie von Gruppen oder Personen

Governance: Regierungs-, Amts- oder Unternehmungsführung

Scouting: strukturiertes Beobachten, um frühzeitig Veränderungen, Potentiale und relevantes Wissen von Entwicklungen und Prozesse zu erkennen

Service Design: Methodischer Ansatz, um Dienstleistungsprozesse zu verbessern

Stakeholder: Ist eine Gruppe oder eine Person, die den Unternehmenszweck beeinflussen können

Steuersubstrat: Steuerliche Wertschöpfung in einem Kanton

Einleitung

Allgemeiner Hintergrund des Themas

Der schleichende demografische Wandel macht den Berggebieten besonders zu schaffen. Dazu beigetragen haben Megatrends wie Urbanisierung, Digitalisierung und Globalisierung mit denen das Leben in den Städten an Attraktivität gewonnen hat. Eine Konsequenz daraus ist, dass die Berggebiete an Wertschöpfung, Arbeitsplätzen, Investitionen und Steuersubstrat verlieren (Müller-Jentsch, 2017, S. 7).

In den letzten Jahren wurden mehrere Versuche unternommen, den Tourismus in den europäischen Mittelgebirgsregionen zu fördern, wobei ein Angebot gefördert wurde, das sowohl eine gut erhaltene natürliche Umwelt, als auch die altmodische Atmosphäre der ländlichen Gemeinden umfasst. (Tizzoni, 2015, S. 64).

Dies zeigt auf, dass nicht nur in der Schweiz ein ständiger Wandel stattfindet, sondern auch andere Regionen sich damit beschäftigen, was sie in Zukunft machen müssen, damit sie als Region erfolgreich werden. Der Tourismussektor in Südtirol steht auch vor neuen Herausforderungen und es erfordert, dass sich die involvierten Akteure gemeinsam frühzeitig Gedanken machen und proaktiv handeln (Pechlaner, et al., 2017, S. 7).

Das BAK Economics macht seit über 10 Jahren umfassende Analysen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuslandschaft Schweiz. Bei diesen Analysen werden Performance und Wettbewerbsfaktoren von Destinationen und Regionen systematisch erfasst und analysiert. Rund jeder siebte Erwerbstätige im Alpenraum verdankt seine Arbeitsstelle direkt oder indirekt dem Tourismus. Deshalb nimmt der Tourismus in den alpinen Regionen der Länder Deutschland, Frankreich, Liechtenstein, Österreich, Schweiz und Slowenien eine spezielle Rolle ein (Studer, Eichler, & Held, 2019, S. 5).

Somit ist klar, dass der alpine Tourismus für viele Regionen sehr wichtig ist, auch für das Wallis. Viele Arbeitsplätze hängen von den Entwicklungen in dieser Branche ab. Die Arbeit zeigt Faktoren auf, die den Destinationen helfen sollen, langfristig erfolgreich zu sein.

Forschungsfrage, Ziel und Methodik der Arbeit

Abgrenzung

Es wurden Studien und Artikel aus Regionen der Schweiz und Österreich analysiert, weil von diesen Regionen am meisten Daten vorhanden sind. Eine Studie beinhaltet die Region des Kaukasus. Andere Regionen wurden nicht explizit behandelt, da dies sonst den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Die ausgewählten Studien befassen sich also mit den Regionen der Schweiz, Österreich und dem Kaukasus, da der alpine Tourismus in diesen Regionen eine zentrale Rolle spielt.

Forschungsfrage

In einem ersten Teil dieser Arbeit wird eine theoretische Erarbeitung des alpinen Tourismus durchgeführt. In diesem Teil werden Zahlen und Fakten, sowie die Wichtigkeit des alpinen Tourismus in den Regionen Wallis, Südtirol, Italien oder kleineren Regionen wie dem Kaukasus erarbeitet. Speziell wird auf die Situation im Wallis eingegangen.

Um umfangreiche Handlungsempfehlungen geben zu können, wurde folgende Forschungsfrage für diese Arbeit formuliert:

Was sind Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus?

Ziel der Arbeit

Anhand dieser drei Hauptziele wird die Arbeit gegliedert und die Forschungsfrage formuliert:

Erstes Hauptziel: Zu Beginn wird Desk Research betrieben, um den Literatur Review zu schreiben. Mit Hilfe dieser Internetrecherche sollen bereits vorhandene Studien oder wissenschaftliche Artikel mit dem Thema Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus gefunden werden. Es soll nicht nur europaweit gesucht werden, sondern auch ausserkontinental. In einer Metaanalyse werden die gefundenen wissenschaftlichen Artikel ausgewertet. Als erster Schritt werden die Studien sorgfältig und vollständig gelesen. Danach werden die wichtigsten Punkte festgehalten und die Übereinstimmungen herausgestrichen. Auch sich differenzierende Aspekte

werden betrachtet und zusammengefasst. Es wird somit ein IST-Zustand relevanter Studien erarbeitet.

Zweites Hauptziel: Durch verschiedene Expertenmeinungen werden die Ergebnisse der Metaanalyse validiert. Hier wird die Delphi-Methode als Umfrage gewählt, um die Metaanalyse mit Expertenmeinungen zu stützen.

Drittes Hauptziel: In einem dritten Ziel liegt der Fokus auf der Synthese der gewonnenen Analysen. Hier sollen Entwicklungsempfehlungen für den alpinen Tourismus erarbeitet werden. Es soll aufgezeigt werden, welche Faktoren in der Entwicklung des alpinen Tourismus eine entscheidende Rolle spielen können. Diese Handlungsempfehlungen sollen den Akteuren im alpinen Tourismus als Unterstützung dienen. Auch sollen die neuen Erkenntnisse dem Tourismus Observatorium als neue Indikatoren dienen, um zukünftige Entwicklung besser vorzusehen.

Methodisches Vorgehen

In der Literatur finden sich bereits einige Studien, Bücher und wissenschaftliche Artikel, die sich mit dem Thema des alpinen Tourismus befassen. Daraus ist zu schliessen, dass der alpine Tourismus einen grossen Stellenwert hat. Die Literatur zu dieser Arbeit wurde aus verschiedenen Ländern zusammengetragen, ist aber sicher nicht umfassend, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Es wurde also eine Auswahl der Literatur analysiert.

Zu Beginn dieser Arbeit stand die Autorin vor der Frage, ob man qualitative Experteninterviews oder eine sogenannte Delphi-Befragung durchführen will. Die Autorin hat sich für eine Delphi-Befragung entschieden, weil so die Expertenmeinungen unterstützt oder neue gebildet werden können.

Durch die Verbundenheit der Autorin zum Wallis, ist auch der Fokus vermehrt auf dem Wallis, da sie diese Region gut kennt und dort aufgewachsen ist. Dies hatte zum Vorteil, dass die Strukturen der Region bereits bekannt waren und nicht von Grund auf neu recherchiert werden mussten. Die Recherche zu den anderen Regionen stellte sich als etwas schwieriger dar. In den asiatischen Räumen konnte praktisch keine Literatur gefunden werden und somit

ist diese Region in der Arbeit auch nicht vertreten. Jedoch konnten interessante Aspekte aus Italien und aus dem Kaukasus gefunden und somit auch betrachtet werden.

Es gilt zu beachten, dass diese Arbeit zwischen dem 15. März und dem 26. Juni 2020 geschrieben wurde und somit Studien oder wissenschaftliche Artikel aus der Zeit danach nicht integriert werden konnten.

Im ersten Teil der Arbeit wird die Methode der Metaanalyse angewandt. In einem zweiten Teil wird eine Expertenbefragung mit Hilfe der Delphi-Methode gemacht. Diese zwei methodischen Vorgehensweisen werden in den folgenden Kapiteln genauer beschrieben.

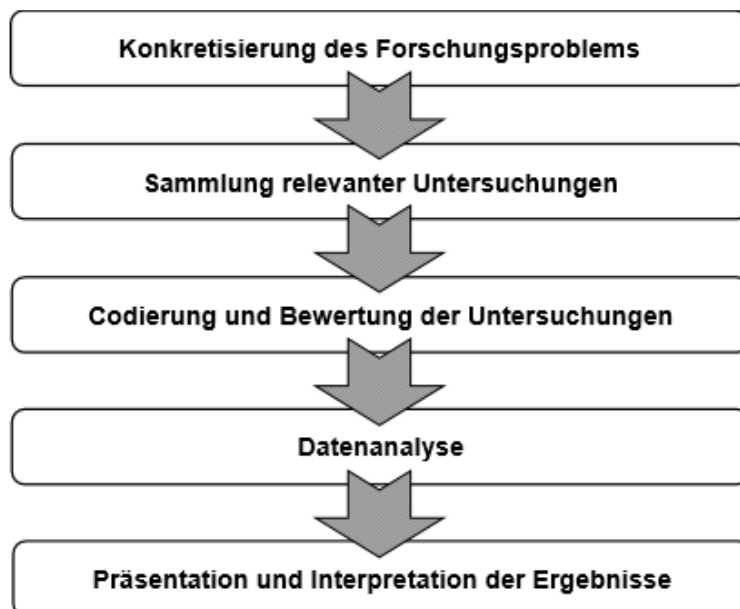
Metaanalyse

Der Begriff der Metaanalyse, wie wir ihn heute kennen, wurde Mitte der siebziger Jahre ins Leben gerufen. Die Methode zur quantitativen Ergebnisintegration wurde Metaanalyse genannt (Hunt, 1997, S. 12).

Die Metaanalyse dient dazu, verschiedene Studien zusammenzufassen und die zusammenhängenden Faktoren von einem Thema zu eruieren (Torraco, 2016, S. 412).

Typischer Ablauf einer Metaanalyse:

Abbildung 1: Ablauf Metaanalyse



Quelle: (Eisend, 2004, S.6)

Die Abbildung 1 zeigt, dass die Konkretisierung des Forschungsproblems die Forschungsfrage enthält. Diese wurde in einem ersten Schritt erarbeitet und lautet: Was sind die Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus?

Im zweiten Schritt wurden relevante Untersuchungen gesammelt und es wurde darauf geachtet, dass nicht nur Untersuchungen aus einer Region vorhanden sind. Für diese Recherche wurden Plattformen wie Rero Wallis, DOAJ (Directory of Open Access Journals), SCIENTERESearch, EURAC Research Science und Google Scholar genutzt.

Zum dritten Schritt gehören die Codierung und Bewertung der Untersuchungen. Alle ausgewählten Studien und Artikel wurden mit Hilfe einer Excel-Tabelle erfasst und die Hauptresultate zusammengefasst. Im nächsten Schritt wurden die Daten analysiert und die wichtigsten Gemeinsamkeiten festgehalten. Im letzten Schritt wurden die Ergebnisse in Kapitel 2.4 präsentiert und daraus die vier Fragen für die Delphi Umfrage erarbeitet.

Expertenbefragung – Delphi-Methode

Wie bereits erwähnt, wird für diese Arbeit eine Befragung mit Hilfe der Delphi-Methode durchgeführt. Diese Methode dient dazu um durch eine Reihe von Fragebögen, unterbrochen von kontrolliertem Meinungsfeedback, den verlässlichsten Konsens der Meinung einer Gruppe von Experten zu erhalten (Linstone & Turoff, 2002, S. 12).

Um negative Aspekte der Gruppeninteraktion zu vermeiden, werden die Experten bei dieser Methode nicht an einem Ort versammelt, sondern allein für sich befragt. Es werden mehrere Experten gleichzeitig befragt und das Feedback wird den anderen Experten nach jeder Runde zugeschickt. Dabei bleiben die Antworten anonym. Es wird keine ganzheitliche Übereinstimmung angestrebt, aber in der Regel nimmt die Varianz der Antworten mit den Runden ab und es werden so Uneinigkeiten geklärt (Rowe, 2007, S. 11).

Die Delphi-Methode beinhaltet mehrere Runden, was dazu dient, die eigene Meinung zu stärken oder zu ändern. Es ist somit wichtig, dass die Antworten der Runden immer an die Experten geschickt werden, damit diese über die Meinung der anderen Experten informiert sind. Die Anzahl der Runden kann variieren. Meistens wird die Umfrage so lange fortgeführt, bis eine gewisse Stabilität in den Antworten ersichtlich ist. Erfahrungsgemäss finden die grössten Änderungen in der ersten und zweiten Runde statt. Es muss auch bedacht werden, dass die Experten nicht Zeit verschwenden wollen mit dem Beantworten von unnötigen Runden (Rowe, 2007, S. 13).

Für diese Arbeit wurden gesamthaft drei Runden durchgeführt. Zuerst wurden 31 mögliche Experten per Mail angefragt, ob sie interessiert sind, an der Befragung teilzunehmen. 19 Experten haben zugesagt, die restlichen haben aus zeitlichen Gründen abgesagt. Anschliessend wurde der Fragebogen mit Hilfe der Software Sphinx iQ2 erstellt, getestet und per Mail zum

Ausfüllen verschickt. Die erste Runde der Befragung fand zwischen dem 18. Mai 2020 und dem 23. Mai 2020 statt. Die zweite Runde zwischen dem 25. Mai 2020 und dem 30. Mai 2020. Die dritte und letzte Runde fand zwischen dem 01. Juni 2020 und dem 06. Juni 2020 statt. An der ersten Runde haben 14 Experten teilgenommen, an der zweiten und dritten Runde jeweils 9 Experten.

1. Theoretischer Rahmen

1.1. Definition Alpiner Tourismus

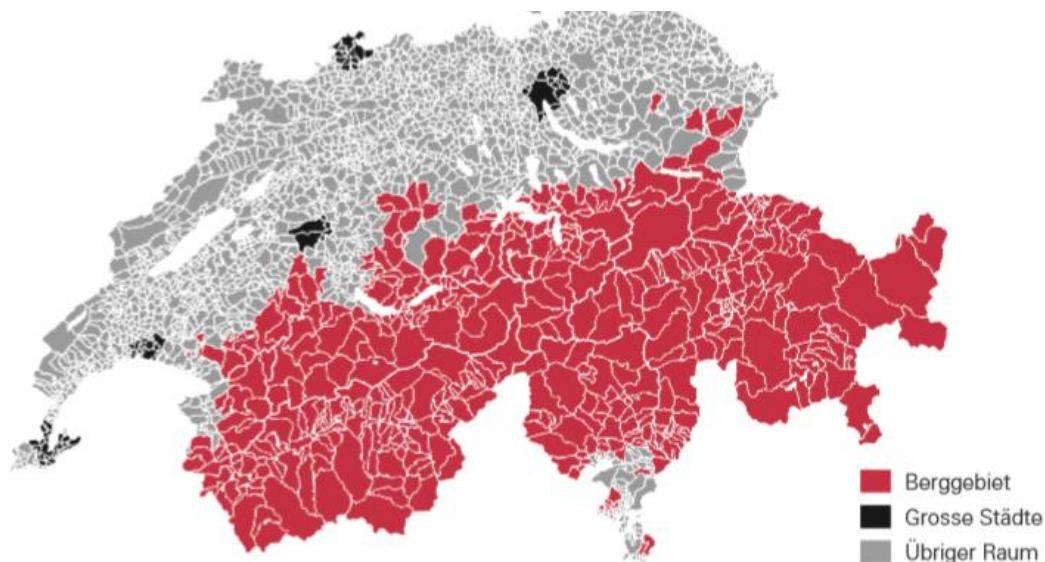
Unter alpinem Tourismus versteht man die Regionen, die durch eine topographische Situation, welche sehr speziell ist, ausgezeichnet werden. Diese Regionen befinden sich vor allem in Gebieten von Österreich, Frankreich, Deutschland, Italien, Liechtenstein, Monaco, Slowenien und der Schweiz (Tirol Tourism Research, 2020).

1.2. Wichtigkeit Alpiner Tourismus

Im vergangenen Jahr verzeichnete der internationale Tourismus ein Wachstum. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhten sich die Ankünfte um 7%, in Europa ist die Wachstumsrate leicht zurückgegangen. Die Prognosen der Weltorganisation für Tourismus (UNWTO) sagen aber ein Wachstum von 3-4% voraus und somit bleibt der Tourismus ein Wachstumssektor (Abrahamsen, Hälgi, Rathke, Sarferaz, & Sturm, 2019, S. 4).

Um die Gebiete der Schweiz besser zu verstehen, wurde eine Abbildung vom Schweizer Tourismus-Verband und seinen Vorstandsverbänden erstellt, welche die verschiedenen Gebiete der Schweiz aufzeigt.

Abbildung 2: Gebiete Schweiz

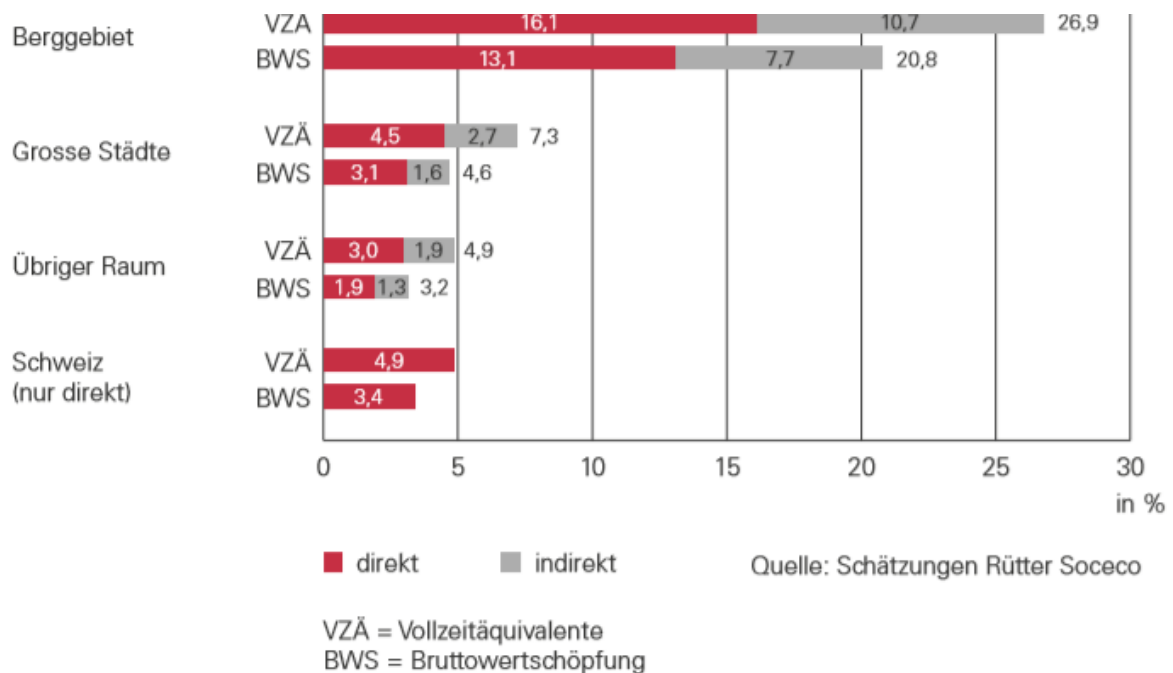


Quelle: (Schweizer Tourismus Verband, 2016, S.4)

Die Abbildung 2 zeigt, dass das Berggebiet in der Schweiz vor allem die Kantone Wallis, Bern, Tessin und Graubünden betrifft. Die grösseren Städte liegen nicht im Berggebiet, sondern wie hier auf der Grafik ersichtlich in Genf, Bern, Basel und Zürich (Schweizer Tourismus-Verband, 2016, S. 4).

Die beteiligten Unternehmen in den Bergregionen, erwirtschaften eine Bruttowertschöpfung von 11,6 Mrd. CHF. Der Tourismus hat in diesen Gebieten somit einen sehr grossen Stellenwert und schafft sehr viele Arbeitsplätze. Es sind rund 113 000 Vollzeitäquivalente entstanden, davon 68 000 direkt und die weiteren 45 000 indirekt. Um dies in einer Grafik darzustellen wurde die Abbildung 3 von Rütter Soceco erstellt:

Abbildung 3: VZÄ



Quelle: (Schweizer Tourismus Verband, 2016, S.5)

Im Tourismus gibt es verschiedene klassische Leistungserbringer wie Beherbergungen, Gaststätte, Bergbahnen, aber auch der Detailhandel, die Bauwirtschaft, die Industrie und das Gewerbe sind wichtig für den Tourismus. Wenn der Tourismus in den Berggebieten leidet, sind auch viele andere Branchen in diesen Gebieten betroffen. Dadurch wird es zu einem volkswirtschaftlichen Problem und betrifft die ganze Schweiz (Schweizer Tourismus-Verband, 2016).

Wenn man die Schweiz nach den Logiernächten betrachtet, fällt auf, dass in der Hotellerie ein neuer Höchststand erreicht wurde. Es wurden im Jahr 2018 gesamthaft 38,8 Millionen Logiernächte verbucht.

Abbildung 4: Entwicklung Logiernächte 2018

	Logiernächte gesamt	Veränderung in %
Januar	2 871 590	6,0
Februar	3 194 275	4,8
März	3 328 071	5,5
April	2 576 811	1,2
Mai	2 874 763	3,0
Juni	3 613 500	5,3
Juli	4 422 988	3,1
August	4 478 634	5,0
September	3 694 903	3,5
Oktober	2 998 715	0,6
November	2 025 429	2,6
Dezember	2 727 098	3,6
Ganzes Jahr	38 806 777	3,8

Quelle: (Schweizer Tourismus Verband, 2016, S.17)

Aus dieser Abbildung 4 kann man erkennen, dass die Sommermonate Juni, Juli, August und September die meisten Logiernächte verbuchen. Hier ist zu erwähnen, dass der Städtetourismus in den letzten Jahren zugenommen hat und somit die Logiernächte im Sommer zugenommen haben. Der Wintersport ist in den letzten Jahren zurückgegangen (Auras, 2017). Daraus ist zu schliessen, dass die Zahl der Logiernächte im Winter tiefer ist als im Sommer.

1.2.1. Nachfrageentwicklungen

Der Druck auf den alpinen Tourismus steigt immer weiter. Im internationalen Vergleich hinkt der Schweizer Tourismus etwas nach. Schwierige Währungs- und Konjunktursituationen sowie der Trend zu immer kürzeren Aufenthalten erschweren die Situation (Duss, Wildi, Meyer, Züger, & Rintelen, 2013, S. 5).

Besonders die Kantone Graubünden und Wallis, sind als Bergregionen von der stagnierenden Nachfrage betroffen. Dies wird zum Problem, weil der Beschäftigungsanteil in den beiden Kantonen im Tourismus sehr hoch ist (Duss, Wildi, Meyer, Züger, & Rintelen, 2013).

Aber es gibt auch positive Berichte der letzten Jahre. Der Schweizer Tourismus hat sich im vergangenen Winter gut entwickelt. Vor allem in den alpinen Regionen nahm die Nachfrage zu, weil durch viel Schnee und gute Wetterbedingungen die idealen Voraussetzungen vorhanden waren. So entwickelte sich eine heterogene Nachfrage zwischen den Regionen und Herkunftsländern (Abrahamsen, Hälgi, Rathke, Sarferaz, & Sturm, 2019, S. 2).

Um auch in Zukunft die Nachfrage zu steigern, muss man sich als Destination bewusst sein, dass der Wettbewerb immer härter wird und man sich stets weiterentwickeln muss. In der nachfolgenden Metaanalyse und Delphi-Befragung werden Faktoren erarbeitet, welche den Destinationen helfen, sich erfolgreich zu entwickeln.

2. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

2.1. Metaanalyse

2.1.1. Zukunft Tourismus Südtirol 2030

Hauptresultate

Auf die Menschen, die in Städten wohnen, haben die ländlichen Regionen und die Berge einen besonderen Reiz. Die Region Südtirol will nicht nur ein Sehnsuchtsort sein, sondern auch einen attraktiven Lebensraum schaffen, um den Gästen zu zeigen, dass es auch eine hohe Lebensqualität gibt. Die Zusammenarbeit von Tourismus und den alpinen Technologien im Südtirol funktioniert und bringt auch Wettbewerbsvorteile mit sich. Global gesehen ist das Südtirol ein wichtiger Akteur auf dem Markt. Die Schaffung von immer grösseren Marken oder Einheiten liegt im Trend. Hier versucht man die verschiedenen Leistungsträger zu vereinen und professionell zu führen. Als Gegentrend sieht man aber auch immer mehr nichttouristische Regionen. Diese Gegensätze können den Zugang zum Tourismus erschweren und die Unterstützung für den Tourismus, aus gesellschaftlicher Sicht, schwächen (Pechlaner, et al., 2017, S. 8-9).

Durch die immer kleiner werdenden traditionellen Märkte, den fehlenden Nachwuchs und die klimatischen Veränderungen steht der Wintertourismus vor einer Herausforderung. Auch, dass China sich in den nächsten Jahren als grösste Skifahrernation positionieren will, bringt die Frage zur weiteren Entwicklung mit sich. Die öffentliche Mobilität im Vergleich zum Individualverkehr muss überdenkt werden. Die Rolle der jeweiligen Verkehrsformen muss geklärt werden und technologische Innovationen in den Bereichen Elektrizität und Automatisierung der Autos müssen zu einem intelligenten Konzept zusammengeführt werden. Die Ausbildung von Personal spielt eine wichtige Rolle, denn Gäste schätzen einheimisches Personal, damit die Authentizität nicht verloren geht. Zudem ist es wichtig, dass man offen für Neues ist, aber die eigene Identität dabei nicht verliert (Pechlaner, et al., 2017, S. 9-10).

Das Erlebnis des Touristen steht beim Besuch immer im Vordergrund. Ein touristisches Erlebnis besteht jedoch nicht nur aus dem Erlebnis an sich, sondern setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Es sind verschiedene Puzzleteile, die ein ganzes touristisches Erlebnis kreieren.

Abbildung 5. Touristisches Erlebnis



Quelle: (Tourismus im Südtirol 2030, 2017, S. 13)

Wie man in Abbildung 5 erkennen kann, setzt sich ein touristisches Erlebnis aus den Komponenten Motiv, Saison, Herkunft, Raum und Attraktionspunkte zusammen. Diese einzelnen Komponenten sollen zerlegt und Gemeinsamkeiten und Unterschiede eruiert werden, damit anschliessend auf Produktebene optimiert werden kann. Die verschiedenen Komponenten sollen auch mit den Stakeholdern besprochen und erarbeitet werden (Pechlaner, et al., 2017, S. 13).

In dieser Studie wurde eine Expertenbefragung durchgeführt, um Trends im alpinen Raum zu definieren. Es ist wichtig, den Arbeitsmarkt der Branche attraktiv zu gestalten und Modelle zu entwickeln, damit Familie und Beruf besser vereinbart werden können. Zudem sollen Sprachen, Allgemein- und Heimatkunde sowie die sozialen Kompetenzen vermehrt gefördert werden. Ergänzend dazu sollen im Bereich E-Services und digitale Medien Schwerpunkte gesetzt werden. Die öffentliche Innovationsförderung soll neben der rein technologischen Förderung

integriert werden und zudem die Weiterführung von Familienbetrieben fördern. Das Zusammenarbeiten von Tourismus und anderen Bereichen aus der Wirtschaft, der Gesellschaft, der Landwirtschaft, dem Einzelhandel und der Dorfentwicklung müssen weiterentwickelt werden, damit eine möglichst grosse branchenübergreifende Kooperation möglich wird (Pechlaner, et al., 2017, S. 34).

Betrachtet man das Potential von neuen Märkten, wird klar, dass es wichtig ist, Sprach- und Kulturkenntnisse zu erweitern. Denn das Potential von osteuropäischen, asiatischen, sowie skandinavischen Ländern ist sehr gross. Auch ist es wichtig, dass neue, beliebte Sportarten wie Laufen, Ausdauersport und Radfahren vermehrt gefördert werden. Durch die Veränderung der Gesellschaft ist es wichtig, auch Angebote zu haben, die sich im unteren oder mittleren Preissegment befinden. Das Potential, sich als Ganzjahresdestination zu positionieren muss unbedingt genutzt werden, weil so eine zukunftsfähige Destination entstehen kann. In Sachen Nachhaltigkeit und Biodiversität können die Alpen eine Vorbildrolle einnehmen, wenn die Regionalität verstanden und über die ganze Produktions- und Wertschöpfungskette bewahrt wird (Pechlaner, et al., 2017, S. 34-36).

Zusammenfassend wurden in dieser Studie folgende Handlungsvorschläge gemacht:

1. Umbrella-Branding-Act: Die Dachmarke soll erhalten und noch stärker verwurzelt werden, damit diese als Identitätsträger verankert wird.
2. Export-Synergy-Act: Synergien nutzen ist wichtig. Es soll eine Marktbearbeitung geschaffen werden, welche die verschiedenen Sektoren vereint.
3. Growing-Digital-Act: Die Aus- und Weiterbildung im digitalen Bereich ist für die Betriebe und die Organisationen im Tourismus sehr wichtig.
4. Tourism-Education-Act: In den Bereichen Sprachen, Kulturkenntnisse, Heimatkunde und digitale Technologien muss vermehrt Wert daraufgelegt werden, die Bildung zu verstärken.
5. Valorize-the-Basics-Act: Eine Verbindung von Landwirtschaft und Tourismus ist zentral, um die eigenen Stärken zu verwenden.
6. Public-Transport-Act: Das Erarbeiten von Modellen, welche die Besucherströme planen und der Ausbau des öffentlichen Verkehrsnetzes sind hier von Bedeutung.

7. Enjoy-Pass-Act: Ein Gesamtkonzept für alternative Mobilitätssysteme, teilweise Schliessungen von Pässen für alle Fahrzeuge mit konventionellen Verbrennungsmotoren
8. Hospitality-Act: Kommunikation soll transparent sein, die Einheimischen sollen miteinbezogen und berücksichtigt werden, Anreize schaffen, um die Aufenthaltsdauer zu steigern.
9. Tourism-Employee-Act: Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, um qualifiziertes Personal zu akquirieren.
10. Go-International-Act: Aktiv die Vermarktung und Entwicklung von Produkten angehen und so die Internationalisierung des Tourismus fördern.
11. International-Link-Act: Gute und einfache Erreichbarkeit der Destination sicherstellen.
12. Think-Big-Act: Über die Grenzen denken und so Angebote schaffen, die eine grössere Anzahl an internationalen Gästen ansprechen.
13. Product-Development-Act: Differenzierung und Spezialisierung in der Produktentwicklung der Destination.
14. Clear-Conscience-Act: Die Nachhaltigkeit in die Kommunikation der Destination einbauen und auch leben.
15. 365 Day-Tourism-Act: Sich als Ganzjahresdestination positionieren und zum Beispiel Events in der Nebensaison gezielt fördern.
16. Healthy-Aging-Act: Destination für ältere Generationen attraktiver machen, indem man Produkte schafft, die sich mit der Gesundheit beschäftigen.
17. Attraction-Network-Act: Mobilität fördern, damit die verschiedenen Attraktionen besser erschlossen sind.
18. Cooperation-Act: Kooperationen eingehen, und damit Skaleneffekte nutzen. Hier ist der Bereich Kommunikation zu beachten, da dort ein hoher Kostendruck vorhanden ist.
19. Adaptability-Act: Die Möglichkeiten bieten, dass sich Beherbergungsbetriebe schneller anpassen können und auch neue Beherbergungsformen zulassen, natürlich in einem definierten Rahmen.
20. Tourism-Intelligence-Act: Optimierung der Analyse des Gästeverhaltens (Pechlaner, et al., 2017, S. 58-64).

2.1.2. Smart marketing of an alpine destination

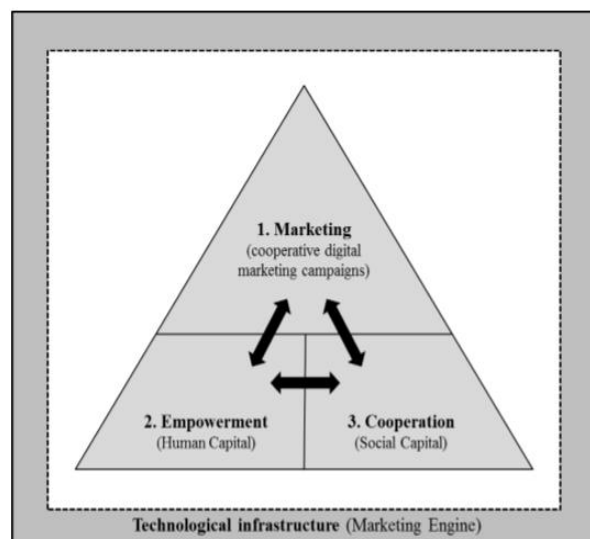
Hauptresultate

Durch die zunehmende Stagnation des alpinen Tourismus sind innovative Marketingstrategien gefragter denn je. Sowohl innovative, technologische Plattformen wie auch Aufbau von Wissen über die Destination und die Dienstleistungsanbieter sind gefragt, um die Zusammenarbeit der Akteure zu verbessern (Stettler, Zemp, & Steffen, 2016, S. 2).

Der Wettbewerb wird immer härter. Damit wird immer wichtiger, dass man Angebote gemeinsam koordiniert, eine konsequente Markenführung hat und Dienstleistungen vernetzt verkauft. Die Vermarktung eines Reiseziels durch die Einbeziehung öffentlicher Stellen und privater Unternehmen in die Produktion und Förderung touristischer Angebote bringt einen Vorteil für die Destination. Ein gemeinschaftlicher Ansatz ist ein wirksamer Weg für die Entwicklung einer Destination, aber es ist ein sehr komplexer und schwieriger Prozess, diese Zusammenarbeit und Kooperation zu schaffen (Stettler, Zemp, & Steffen, 2016, S. 2).

In dieser Studie wurde das «smart marketing framework» erarbeitet.

Abbildung 6: smart marketing framework



Quelle: (Smart marketing of an alpine destination, 2016, S. 7)

Abbildung 6 zeigt, dass nicht nur eine moderne Technologie, sondern auch Human- und Sozialkapital nötig sind, um alle Möglichkeiten auszuschöpfen (Stettler, Zemp, & Steffen, 2016, S. 7).

Marketingaktivitäten sollen gebündelt werden und dadurch eine grössere Wirkung erzielen. Dazu kann eine gemeinsame Landingpage für die Destination mit allen Angeboten geschaffen werden, damit nicht die einzelnen Dienstleister separate Marketingaktionen über ihre eigene Webseite starten (Stettler, Zemp, & Steffen, 2016, S. 8).

2.1.3. Grossschutzgebiete und Tourismus in den Alpen im Zeichen des Klimawandels

Hauptresultate

Durch den Klimawandel hat die Verletzlichkeit des Tourismus in alpinen Regionen zugenommen. In dieser Studie wird untersucht, welche Bedeutung Grossschutzgebiete in diesem Kontext haben (Pröbstl-Haider & Pütz, 2016, S. 15).

Es sollten möglichst vorausschauende Strategien erarbeitet, und auf eine Angebotsdiversifikation gesetzt werden. Im Moment werden aber Anpassungen auf bereits eingetroffenen Auswirkungen gemacht und somit wird nicht vorausschauend gehandelt. Die Entwicklung sollte in Richtung des Ganzjahrestourismus gehen, weil Angebote wie Erholung, Wellness, Kultur, Winterwanderungen keine Kompensation für Wintersportler sind. Die Angebotsdiversifikation ist also nur bedingt möglich und hat ihre Grenzen. Dadurch ist es wichtig, dass Angebote in den Zwischensaisons vermehrt vermarktet werden. Bei diesen Angeboten können folgende Themen im Vordergrund stehen: Kulinarik, Kultur, Handwerk oder Landschaft. Eine weitere Lösung kann sein, dass mehr Angebote für die Zielgruppe 50+ und Senioren geschaffen werden, da diese zeitlich unabhängiger sind und somit den typischen Ferienzeiten entfliehen können (Pröbstl-Haider & Pütz, 2016, S. 16).

In Betracht auf Grossschutzgebiete sowie Nationalparks, Biosphärenparks oder Naturparks kann man sagen, dass diese eine Marke unterstützen können und auch positiv beeinflussen. Voraussetzung für eine bessere Akzeptanz der Schutzgebiete bei der Bevölkerung ist, dass eine regionale Kooperation und eine Markenbildung vorhanden sind. Auch eine Orientierung auf eine neue Zielgruppe, welche authentische Produkte mit einer hohen Qualität will, kann die Verbindung zu den Schutzgebieten herstellen und einen Nachhaltigkeitsgedanken hervorrufen. Durch den Miteinbezug von den Schutzgebieten und Naturparks, kann zusätzlich die Aufenthaltsdauer erhöht werden. Um das Potential von Schutzgebieten optimal zu nutzen, müssen nicht nur touristische und regionale Impulse gesetzt werden, sondern auch Natur, Wald und Landschaft miteinbezogen werden (Pröbstl-Haider & Pütz, 2016, S. 18).

2.1.4. The developement of winter holiday destinations in the Alpine Regions

Hauptresultate

Damit Winterdestinationen auch weiterhin wettbewerbsfähig bleiben, hat Kohl & Partner die Entwicklungen beobachtet und durch die Zusammenarbeit mit bekannten alpinen Regionen viel Erfahrung gesammelt. Daraus wurden 6 Thesen für die Zukunft von Winterdestinationen erarbeitet (Kohl & Partner, S. 1).

1. These: Konsolidierung der alpinen Destinationen wird weiterhin stattfinden. Durch den zunehmenden Wettbewerb und den Druck von der Wirtschaft, werden immer mehr kleine und mittelgrosse Skigebiete darüber nachdenken müssen, sich entweder zu spezialisieren oder mit anderen Skigebieten zusammenzuschliessen und so Synergien zu nutzen.
2. These: Der Klimawandel muss von Seilbahnunternehmen bei Investitionen miteinbezogen werden. Die Prognosen von Experten, welche besagen, dass in den nächsten fünf bis sieben Jahren die Durchschnittstemperatur in den alpinen Regionen um ein bis zwei Grad ansteigt, müssen beachtet werden.
3. These: Es muss mehr unternommen werden, um Skifahrer anzulocken. Durch den demographischen Wandel nimmt die Zahl der Skifahrer weiter ab. Um sich diesem Trend anzupassen können mehr Transport, Verleih oder Service angeboten werden, sowie flexiblere Tickets oder ganze Packages.
4. These: Seilbahnunternehmen spielen weiterhin eine wichtige Rolle bei der Entwicklung in Winterurlaubsgebieten. Bei dieser Entwicklung müssen die regionale Entwicklung, die nationale Strategie, sowie die Mikroökonomie beachtet werden. Investitionen der Seilbahnunternehmen wirken sich meist direkt auf das Reiseziel aus.
5. These: Die Produktpalette von Seilbahnunternehmen muss erweitert werden. In den letzten Jahren haben Seilbahnunternehmen an Wichtigkeit gewonnen, da sie zu Anbietern von ganzen Dienstleistungen wie Rodelbahnen im Sommer oder Langlaufloipen als alternative Angebote im Winter geworden sind.

6. These: Wenn man in Zukunft als Winterdestination noch erfolgreich sein will, kümmert man sich um folgende Punkte:

- Mut zur Spezialisierung zeigen
- Einen starken USP finden
- Entwicklung eines Tourismusentwicklungsplans für die kommenden 10 - 15 Jahre
- Angebot von Top-Skifahren (Pistenlängen, moderne Seilbahnen)
- Eine funktionierende Infrastruktur unabhängig vom Wetter
- Gelegenheitsskifahrer dazu bringen, häufiger Ski zu fahren
- Entwicklung von Premium-Tourismusprodukten
- Regelmäßige Innovationen sicherstellen
- Aufbau von Netzwerken
- Qualität bis ins Detail bieten (Kohl & Partner).

2.1.5. Modern climate change and mountain skiing tourism: the alps and the Caucasus

Hauptresultate

Die Erforschung des Klimawandels ist allgemein wichtig und für den Wintertourismus besonders von Bedeutung. Der Kaukasus ist eine Region, in welcher sich der Wintersport sehr schnell entwickelt, aber noch sehr jung ist (Pesterva, Popova, & Shagarov, 2012, S. 1).

Durch den Klimawandel sind vor allem Regionen in den Alpen bedroht, welche bis zu 1000 Meter über Meer liegen. Laut Klimaforschern wird auf einer Höhe von 1000 – 1300 Meter über Meer in 30 Jahren nicht mehr regelmässig Schnee fallen. Dieser Wandel soll in einem ersten Schritt mit Beschneiungsanlagen bekämpft werden. Hier besteht aber die Gefahr, dass der sonst schon teure Urlaub in den Skigebieten noch teurer wird. Es ist nicht auszuschliessen, dass in den nächsten 2-3 Jahrzehnten Skigebiete, die unter 1300 Meter über Meer liegen, geschlossen werden müssen. Dies wird zu einem grossen Problem, da in den alpinen Regionen der Schweiz und Österreich der Wintertourismus 80% des Einkommens der Regionen generieren. Die Anpassungen an die neuen Klimabedingungen können die Wirtschaft zwingen, grundlegende Änderungen vorzunehmen. Damit eine nachhaltige Entwicklung zustande kommt, müssen vertrauenswürdige Informationen über das Klima gesammelt und interpretiert werden (Pesterva, Popova, & Shagarov, 2012, S. 2).

Eine Möglichkeit, alpine Regionen zu erhalten, ist die Entwicklung von Erholungsgebieten, welche unabhängiger vom Klimawandel sind. Hier spielt aber auch das sozio-politische, wirtschaftliche und demographische Umfeld der Region eine grosse Rolle und muss stimmen. Unter Betracht, dass Regionen in Russland und der Türkei über Skigebiete und Winterdestinationen verfügen und auch den Ausbau fördern, kann man sich vorstellen, dass sich diese Regionen zu internationalen Winterdestinationen entwickeln könnten (Pesterva, Popova, & Shagarov, 2012, S. 14).

2.1.6. Competitive Branding Policies for Medium Mountain Tourism Destinations a Case Study from the Val Di Sole (Trentino)

Hauptresultate

Diese Studie befasst sich mit dem Thema Branding von Mittelgebirgsregionen, die Reiseziele sind. In der Anfangsphase dieser Regionen waren die Elemente Landschaft und Freizeitaktivitäten am zentralsten für die Touristen. Aber viele dieser Mittelgebirgsregionen profitierten auch davon, dass sie Thermalquellen hatten. Als dann der Wintersport immer beliebter wurde, war das die Geburtsstunde des Massentourismus und die Mittelgebirgsorte hatten von da an zwei Saisons um Aktivitäten anzubieten, Winter und Sommer. Die Mittelgebirgsorte wurden zu Transportdienstleistern und haben so mehr Marketingaktivitäten aufgebaut. In den darauffolgenden Jahren haben vermehrt private Personen versucht, in den alpinen Tourismus zu investieren und diesen so zu fördern. Heute hat der Niedergang von solchen Berggebieten Folgen wie Entvölkerung, Verödung traditioneller Aktivitäten, Verschlechterung oder Zerstörung der Landschaft. Durch den Klimawandel werden immer mehr Gebiete beschneit, aber der Anstieg der Temperaturen soll auch den Bergtourismus fördern. Zudem müssen neue Präferenzen der Touristen wie der Erholungstourismus beachtet werden. Dieser Trend kann durch Investitionen in SPA-Dienstleistungen und die Imageerneuerung für die Wiederbelebung genutzt werden (Tizzoni, 2015, S. 66).

Es ist zentral, dass in Mittelgebirgen gemeinsame Projekte realisiert werden, welche die lokalen Ressourcen bündeln und durch diese Projekte eine Wirkung durch die einheitliche Marke kreieren. Diese kleinen Regionen sind aber mit Schwierigkeiten konfrontiert wie fehlende finanzielle Mittel, die durch die Entwicklung und den damit verbundenen Attraktivitätsverlust zusammenhängen und somit die beruflichen Möglichkeiten in diesen Gebieten stark zurückgingen (Tizzoni, 2015, S. 66).

Um als Destination erfolgreich zu sein, ist es wichtig, dass man ein Verständnis für die gesamte Region hat. Dies beinhaltet die Förderung der Markenpolitik sowie Kenntnisse der Kultur. Viele Mittelgebirgsregionen stellen einen Bezugspunkt für Reisende dar, da sie direkt mit Veränderungen konfrontiert waren. Diese Regionen haben ihre sozialen Muster aber beibehalten und stehen immer noch für das Gleichgewicht zwischen Mensch und Natur. Somit muss beim Branding beachtet werden, was für einen komplexen Weg die Region bereits hinter sich

hat und die verschiedenen negativen und positiven Aspekte, verbunden mit erfolgreichen Methoden, müssen angewendet werden. Dies ist ein sehr komplexer Prozess, da einerseits eine gewisse Vielfalt an Angeboten geboten werden soll, andererseits muss die Destination auch Spezialisieren und Differenzieren durch das Angebot (Tizzoni, 2015, S. 68-69).

Für Mittelgebirgsregionen ist die schwierigste Phase das Entwickeln der Markenidentität, denn hier muss eine gesamte Bewertung der Ressourcen und der Wettbewerbsfähigkeit mit Betrachtung der potenziellen Marktziele gemacht werden. Es besteht das Risiko, dass ein unpräzises Image aufgebaut wird, was sich nur auf den Wintertourismus konzentriert und somit nicht mit den grossen alpinen Destinationen mithalten kann. Für kleine Regionen ist es also wichtig, eine originelle Marke zu definieren, die das Produkt von den Konkurrenzprodukten unterscheidet. Es ist wichtig, dass die Einführung und die Implementierung der Marke flexibel bleibt und die lokalen Stakeholder sich beteiligen, denn die Koordination und die Förderung von lokalen Ressourcen ist zentral für die Entwicklung des Tourismussystems. Die Markenpolitik muss überwacht, bewertet und überprüft werden. So kann sie einen grossen Beitrag zur Raumplanung leisten, welche für viele Regionen heute eine Herausforderung darstellt. Ein erfolgreiches Branding kann das Bewusstsein der verschiedenen Akteure verändern und lässt sie das ganze Potential der Ressourcen erkennen (Tizzoni, 2015, S. 70-71).

Um die Kunden an die Zielmarke zu binden, braucht es positive Emotionen, die durch einen Besuch entstehen und es braucht ein Markenvertrauen, welches in der Markenpolitik zwingend berücksichtigt werden muss. Um sich mit der Marke zu identifizieren, braucht es physische Aspekte, aber auch authentische Aspekte, welche Traditionen und soziale Beziehungen zeigen. Um also einen Ort zu verstehen, braucht es objektive, aber auch subjektive Realitäten sowie materielle, wie auch immaterielle Elemente. Ohne präzise Markenpolitik, welche auf einem ausgeglichenen, räumlichen Modell des Destinationsmanagement basiert, kann kaum nachhaltiger Tourismus erreicht werden (Tizzoni, 2015, S. 76-77).

2.1.7. Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus

Hauptresultate

BAK Basel Economics hat in ihrer Synthesenarbeit zu Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus folgende Thesen aufgestellt:

1. These: Marktorientiertes Preis-/Attraktivitätsverhältnis.

Ein marktorientiertes Preis-/Attraktivitätsverhältnis ist ein Schlüssel zum Erfolg. Die Destinationen welche als attraktive Destinationen wahrgenommen werden, sind in der Lage höhere Preise zu verlangen, denn ein hohes Preisniveau zeigt, dass die Destination einen hohen Marktwert hat (Kämpf & Weber, 2005, S. 115).

2. These: Realisierung von Economies of Scale – Grössensparnisse.

Es werden Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn es sich um eine grössere Destination handelt. Diese Vorteile entstehen durch Economies of Scale, heisst es werden Kosten gespart aufgrund der Grösse der Destination. Die Auslastungen werden durch die Grösse der Destination erhöht und somit kann man als Destination höhere Preise verlangen (Kämpf & Weber, 2005, S. 115).

3. These: Hohe Tourismusintensität.

Durch eine hohe Tourismusintensität werden dem Besucher zusätzliche Nutzen geboten und bei einer hohen Dichte entstehen für touristische Anbieter Netzwerk- und Clustervorteile. Diese Vorteile zeigen sich in der ansteigenden Produktivität (Kämpf & Weber, 2005, S. 115).

4. These: Konsequente und langfristige Differenzierungsstrategien.

Um am Markt höhere Preise zu verlangen, ist es wichtig, einen USP, also ein Einzigartigkeitsmerkmal zu haben und sich bewusst von anderen Destinationen zu differenzieren. In den alpinen Regionen herrscht teilweise ein austauschbares Angebot. Hier ist es wichtig, sich mit der Performance und der Marke eindeutig zu positionieren und das ist mit spezifischen Differenzierungen im Angebot möglich (Kämpf & Weber, 2005, S. 116).

5. These: Adäquate Vielfalts- und Spezialisierungsstrategien.

Die Art des Angebots hängt sehr stark von der Grösse der Destination ab. Grössere Destinationen können eine Vielfalt an Angeboten bieten, also eine breite Angebotspalette. Kleine Destinationen hingegen sollten sich eher auf eine Spezialisierung ihres Angebots konzentrieren, heisst wenige Angebots- und Marktsegmente abdecken (Kämpf & Weber, 2005, S. 116).

6. These: Wettbewerbsvorteile basierend auf Destinationsgütern.

Güter, welche nicht von der Tourismusindustrie erstellt werden, sind entscheidend für den Erfolg einer alpinen Destination. Ressourcen, welche nicht vom Tourismus selbst produziert werden, wie die Landschaft, die Sicherheit, die Erreichbarkeit oder das Klima der Region sind entscheidende Faktoren, wenn es um den Erfolg der Destination geht (Kämpf & Weber, 2005, S. 116).

7. These: Professionelles Destinationsmanagement.

Nur durch ein professionelles Management in der Destination lassen sich Differenzierungs-, Angebotsvielfalts- und Spezialisierungsstrategien langfristig umsetzen. Dies gilt auch für den Aufbau und die Pflege der Marke. Es gibt verschiedenen Erfolgsmodelle. Im europäischen Raum wird die Organisation meist von lokalen Tourismusorganisationen übernommen. Zunehmend werden aber auch Destinationsmanagements von privatwirtschaftlichen Unternehmen übernommen und hier spielen besonders die Bergbahnen vermehrt eine grosse Rolle (Kämpf & Weber, 2005, S. 117).

8. These: Vorhandensein mindestens einer starken und bekannten Marke.

„«Monopolistische Konkurrenz» als vorherrschende Marktform im alpinen Tourismus bedeutet, dass sich die Destinationen mit differenzierten Angeboten auf Marktsegmente konzentrieren, dort überlegenen Leistungen bieten und dafür am Markt höhere Preise erzielen können.“ (Kämpf & Weber, 2005, S. 105). Aus diesem Grund ist es wichtig, dass eine starke und bekannte Marke in der Destination vorhanden ist, welche auch mit einer intelligenten Markenstrategie beworben wird (Kämpf & Weber, 2005, S. 117).

9. These: Herausragende und innovative Persönlichkeiten.

Einzelpersönlichkeiten kommt eine zentrale Bedeutung zu, denn sie können die Dynamik einer Destination prägen. Zusätzlich kann eine Destination nur erfolgreich sein, wenn das Handeln und Denken der einzelnen touristischen Leistungsbringer marktorientiert und unternehmerisch ist (Kämpf & Weber, 2005, S. 117).

10. These: Regionale und nationale Rahmenbedingungen.

Touristische Akteure spielen sowohl auf regionaler, wie auch auf nationaler Ebene eine Rolle und deshalb sind auch die Rahmenbedingungen regional und national wichtig. Auch die Gesetzgebung hat einen Einfluss auf den Erfolg einer Destination, sei es regional oder national. Durch die Untersuchung von BAK Basel Economics schliesst man daraus, dass nationale Bedingungen eine wichtigere Rolle spielen als regionale (Kämpf & Weber, 2005, S. 118).

2.1.8. White Paper - Der Schweizer und Freiburger Tourismus

Hauptresultate

Durch neue Technologien bieten sich dem Touristen neue Möglichkeiten an und es entstehen ganze Gemeinschaften, welche sich online austauschen. Dieser Wandel hat Vorteile für Touristen, da sie ein grosses Angebot an Informationen haben. Viele Organisationen im Tourismus stellt dieser Wandel aber vor Herausforderungen, denn man muss sich als Akteur im Tourismus auf allen Ebenen der Kundenreise kohärent präsentieren. Revolutionäre Technologien müssen in der Destination miteingebunden werden, weil sie von den Gästen geschätzt werden. Die Benutzerfreundlichkeit sollte immer im Vordergrund stehen, weil diese sehr wichtig ist (M&BD Consulting SA, 2019, S. 20).

In der heutigen Zeit will der Gast ein Reiseziel nicht nur besuchen, er will andere Kulturen kennenlernen und in eine andere Welt eintauchen. Der Tourist will sich persönlich weiterentwickeln und nicht nur ein Ziel besucht haben (M&BD Consulting SA, 2019, S. 20-21).

Kurzurlaube wurden dank Innovationen im Transport immer attraktiver. Der Tourist hat immer weniger Zeit, möchte diese aber so gut wie möglich nutzen. Diese Kurzurlaube wirken sich positiv auf die lokale Wirtschaft aus, weil viele Gäste sich für Authentizität und lokalen Konsum entscheiden (M&BD Consulting SA, 2019, S. 21).

Der Nachhaltigkeitsgedanke wird immer wichtiger und im Tourismus basiert die Nachhaltigkeit auf der optimalen Nutzung von ökologischen Ressourcen, dem Respekt der soziokulturellen Authentizität und der Garantie von nachhaltigen wirtschaftlichen Aktivitäten (Kämpf & Weber, 2005, S. 21). Um ein nachhaltiges Konzept für diese Form von Tourismus zu erarbeiten gibt es noch grossen Handlungsspielraum für die Reisenden sowie für die touristischen Leistungsbringer (M&BD Consulting SA, 2019, S. 22).

Zusammenfassend kann man folgende Punkte als wichtig bezeichnen:

1. Digitalisierung bietet eine grosse Chance für die Touristen, da sie so viele Informationen leicht erhalten. Für die touristischen Akteure bedeutet dies, dass sie ihre Rolle verändern müssen und einige traditionelle Kontaktpunkte im Gegensatz zu digitalen Kanälen an Bedeutung verlieren.

2. Um das hohe Preisniveau zu rechtfertigen und eine Differenzierung zu behalten, ist es in der Schweiz wichtig, eine hohe Qualität beizubehalten.
3. Eine Diversifikation des Angebots wird aufgrund des Klimawandels unumgänglich, damit die Destination nicht nur vom Wintertourismus abhängig ist, sondern das ganze Jahr attraktiv wird für Touristen.
4. Ressourcen müssen gebündelt werden, um Skaleneffekte zu erreichen.
5. Um die Leistungsfähigkeit zu verbessern, muss in Humankapital investiert werden, damit Kompetenzen und Produktivität erhöht werden.
6. Der Tourist muss noch mehr in den Fokus gerückt werden. Die touristischen Akteure müssen sich an den Bedürfnissen der Touristen orientieren und diese ganz genau kennen (M&BD Consulting SA, 2019, S. 11-12).

2.1.9. Directions for Innovation in Alpine Tourist Destinations

Hauptresultate

Das Handeln der Menschen in Bezug auf den Klimawandel darf nicht nur gegenüber der Umwelt erfolgen, sondern muss auch gegenüber der Gesellschaft beachtet werden. Denn es reichen nicht nur technische Lösungen zur Reduzierung der Emissionen, es braucht ein Umdenken und eine Veränderung der Bevölkerung und der Kultur. Der Klimawandel kann auch eine Chance für Destinationen darstellen, denn durch die neuen Bedingungen können die Produkte und Angebote angepasst werden und so bewiesen werden, dass man widerstandsfähig und innovativ agiert (Pechlaner, Isetti, Drappero, Hartl, & Vanzi, 2016-2018, S. 6).

Es gibt zwei Entwicklungsszenarien, die in dieser Studie thematisiert werden. Das erste Szenario betrifft Destinationen, welche die Reifephase bereits erreicht haben. Um ihr Ziel, wettbewerbsfähig zu bleiben, zu realisieren, koordinieren sie ein gemeinsames Angebot und verbinden verschiedenen Gebiete miteinander. Somit steht dem Gast ein grösseres Gebiet zur Verfügung. Diese Zusammenschlüsse bieten dem Gast mehr Erlebnisse, verlangen aber Innovationen und diese erfordern Investitionen. Es muss eine ständige Diversifikation der Produkte, der Organisation und des Marketings erfolgen. In solchen Destinationen ist es wichtig, dass keine falsche Authentizität vermittelt wird, sondern wieder vermehrt auf regionale Produkte gesetzt wird (Pechlaner, Isetti, Drappero, Hartl, & Vanzi, 2016-2018, S. 7).

Es muss bewusst sein, dass der Skitourismus allein nicht mehr ausreicht, um Gäste anzulocken. Es müssen mehr Produkte angeboten werden, um Gäste zu akquirieren. Die Diversifikation ist zukünftig von zentraler Bedeutung für die Destinationen, da durch den demographischen Wandel die Angebote angepasst werden müssen. Da die Bevölkerung immer älter wird, ist es eine Chance auf Aktivitäten zu setzen, die keinen Adrenalinkick enthalten, sondern gemütlicher sind. Komplementär zu diesem Angebot sollen aber auch junge Touristen angesprochen werden und Aktivitäten angeboten werden, welche eine gewisse Herausforderung mit sich bringen. Dieses Szenario bringt externe Investitionen mit sich, welche eine Abhängigkeit schaffen. Die Gefahr ist, dass diese externen Investoren die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Aspekte der Destination nicht kennen (Pechlaner, Isetti, Drappero, Hartl, & Vanzi, 2016-2018, S. 8).

Das zweite Szenario beleuchtet die Lage von aufstrebenden Reisezielen, welche im Sommer praktisch keine touristischen Produkte haben. Diese Ziele sollten auf Qualität, nicht auf Quantität setzen. Das bietet die Möglichkeit sich auf eine Zielgruppe zu konzentrieren, welche bereit ist, mehr Geld für Unterkunft, Verpflegung und Transport auszugeben. Diese erhöhte Zahlungsbereitschaft hat eine wirtschaftliche Auswirkung und die lokalen Akteure sollten daraus ein gemeinsames Angebot kreieren. Somit können sie als Teil eines homogenen Systems ihre eigenen Fähigkeiten behalten. In einem solchen System sollte der sanfte Tourismus gefördert werden. Diese integriert nachhaltige Mobilität, Traditionen, Kultur und Natur, ohne in der Qualität des Angebotes einzubüßen. Ein Modell, welches in einer Nische sehr erfolgreich ist, kann sich aber in ein Massenphänomen verwandeln und somit die Integrität des Systems bedrohen. Dies ist bei der Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO) Welterben bereits der Fall gewesen. Hier kann proaktiv gehandelt werden und eine Festlegung der Besucherzahl, Implementierung von Technologien, Steuerung der Besucherströme oder Gebiete ohne Zugang mit traditionellen Fahrzeugen geschaffen werden (Pechlaner, Isetti, Drappero, Hartl, & Vanzi, 2016-2018, S. 9).

Für beide Szenarien ist es wichtig, dass Planung, Management und Überwachung der Aktivitäten vorhanden sind und nicht nur einer öffentlichen Unternehmung zugeschrieben werden. Es ist wichtig, die einzelnen Akteure der Region miteinzubeziehen (Pechlaner, Isetti, Drappero, Hartl, & Vanzi, 2016-2018, S. 10).

2.1.10. Tourism in Mountain Regions

Hauptresultate

Die Berglandschaften haben eine grosse Vielfalt an Bevölkerung, Traditionen, Kulturen und sind reich an Mineralien und Thermalquellen sowie biologischer und geologischer Vielfalt mit einzigartigen geologischen Gebilden in denen verschiedenen Tierarten leben. Diese Vielfalt macht die Berglandschaften einzigartig und wird in den nächsten Jahren noch mehr an Bedeutung gewinnen, da Reisen und Tourismus immer attraktiver werden. Der Erfolg in Europa sowie Nordamerika, Japan, Chile, Argentinien, Australien oder Neuseeland weckt Hoffnung für Regionen in den Anden. Durch Vernachlässigung des Staates oder durch Misstrauen sind Bergregionen oftmals nicht gut erreichbar. Der Tourismus bringt viel Hoffnung, um die Region zu entwickeln. Aber trotz Neugier von Touristen und Wünschen der regionalen Akteure ist es nicht garantiert, dass eine nachhaltige Entwicklung stattfinden wird. Denn eine solche Entwicklung hängt von mehreren Faktoren wie Attraktivität, Sicherheit, Professionalität, Kapital und Infrastrukturen ab. Dazu kommen auch ethnische Konflikte. Zu einem Problem werden auch grosse Interessengruppen, von denen aber nur wenige vorhanden sind (Debarbieux, et al., 2014, S. 10).

Geschützte Naturgebiete sind eine sehr gute Grundlage für erfolgreichen Tourismus, aber sie sind nicht automatisch nachhaltig. Die Gefahren der Überbeanspruchung oder feindseliger Anwohner sind nicht zu unterschätzen. Tourismus, der sich nachhaltig bewähren will, muss den sehr komplexen, politisierten und globalisierten Kontext verstehen und sich dort behaupten (Debarbieux, et al., 2014, S. 9).

Der Tourismus hat Potential Armut zu verringern, bringt aber in den Entwicklungsländern auch Herausforderungen im Bereich soziale Gerechtigkeit, Schutz von natürlichen Ressourcen und Ökosystemen mit sich. Die Studie hat folgende Schlussfolgerungen zusammengestellt:

1. Bergtourismus der nachhaltig sein soll fordert eine gute Verteilung von Kosten und Nutzen. Die kann erreicht werden, wenn sozialer Zusammenhalt und Gerechtigkeit im Vordergrund stehen. Die Tourismusentwicklung sollte so erfolgen, dass soziale Wandel vorweggenommen werden.

2. Die verschiedenen Akteure müssen sich bemühen, gemeinsame Angebote zu schaffen und so wirtschaftliche Vorteil zu erarbeiten. Traditionen und Landschaften müssen in Wert gesetzt werden, jedoch soll eine Kommerzialisierung verhindert werden (Debarbieux, et al., 2014, S. 95).
3. Um nachhaltige Strategien zu entwickeln, sind biologische Vielfalt und einzigartige Landschaften zentral. Das Bewusstsein der Touristen und der Einheimischen für die Umwelt muss gestärkt werden.
4. Besucherströme sollen gesteuert werden und übermässige Belastung der Umwelt muss auf ein Minimum reduziert werden, auch beim Bau von neuen Infrastrukturen. Umwelt und Kultur sind oftmals eng verbunden und müssen bei der Entwicklung gemeinsam betrachtet und gewahrt werden.
5. Die professionelle Organisation muss gewährleistet sein, um lokale und externe Akteure zu koordinieren. Die lokalen Akteure müssen aber Vorrang haben, um die Bedürfnisse der Einheimischen zu berücksichtigen. Bei typischen Top-Down Politiken besteht das Problem, dass lokale Bedürfnisse nicht beachtet werden, denn Initiativen auf lokaler Ebene müssen immer wieder angepasst werden und so auch die damit verbundenen Politiken (Debarbieux, et al., 2014, S. 96).
6. Eine Zusammenarbeit die grenzüberschreitend stattfindet, kann eine sehr grosse Chance darstellen um die Bereiche Umweltschutz, Raumplanung und Infrastruktur vermehrt zu stärken.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es keine einheitliche Lösung für die Förderung von nachhaltigem Tourismus in den Bergregionen gibt. Gemeinsame Visionen, Ziele und Mit-einbeziehung von lokalen Akteuren, staatlichen Stellen, privater Partner können entscheidend dazu beitragen erfolgreich zu sein. Es müssen Fähigkeiten und Kapazitäten in den Bereichen Soziokultur, Wirtschaft und Umwelt entwickelt werden, damit das Konzept langfristig hält. Zudem ist wichtig, dass sich die Bereiche Empowerment und Emanzipation weiterentwickeln (Debarbieux, et al., 2014, S. 97).

2.1.11. Strukturwandel im Schweizer Berggebiet

Hauptresultate

Eine Chance zur Bewältigung des Strukturwandels ist, dass kleine eher schwache Anbieter aus dem Markt aussteigen. Damit bleiben weniger Anbieter übrig, aber diese Anbieter werden grösser sein und so kann man Überkapazitäten abbauen. Die Zahl der Hotels hat in der Schweiz in den letzten 10 Jahren um 10% abgenommen, aber die Betriebsgrösse hat um 12% zugenommen. Durch eine solche Veränderung entstehen wettbewerbsfähige Betriebe und die Branche kann sich durch diese Reduktion an Anbietern erholen. Ein wichtiger Punkt, um den Strukturwandel zu bewältigen ist, von kleinen Strukturen weg zu kommen und durch Kooperation und Zusammenarbeit Kompetenzen und Kräfte zu bündeln. Es muss eine Stärkung der Vermarktung geben und eine Dachmarke geschaffen werden. Eine weitere Chance sind Produktbündelungen in Form von Packages, denn vor allem im Skitourismus braucht es viele einzelne Schritte, bis der Gast endlich Skifahren kann. Hier ist es sehr wichtig, die einzelnen Angebote zu einem Ganzen zu bündeln (Müller-Jentsch, 2017, S. 44).

In den letzten Jahren haben sich die Bedürfnisse der Touristen stark verändert. Die Touristen haben komplexere Bedürfnisse, welche nach speziellen Angeboten und Produkten verlangen. Standardprodukte sind nicht mehr gefragt. Durch diese Veränderung müssen die Destinationen im Bereich Angebot, Marketing und Vertrieb ihre Profile verschärfen und sich spezialisieren. Durch die unsicheren Schneeverhältnisse müssen sich viele Regionen neu erfinden. Dabei ist es wichtig, dass man sich auf Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Region konzentriert. Eine solche Neuorientierung braucht Zeit, weil neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten erarbeitet werden müssen. Es müssen Investitionen gemacht und eine Marke entwickelt werden, um neue Kunden zu akquirieren (Müller-Jentsch, 2017, S. 47).

Die drei klassischen Instrumente zur Förderung im Tourismus des Bundes sind Schweiz Tourismus, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit und das Programm Innotour. Diese Instrumente sollten kritisch hinterfragt werden, denn teilstaatliche Unternehmen hemmen die Neuerung von Strukturen. Um den Tourismus in den alpinen Regionen in Zukunft zu gewähren, braucht es Anbieter, welche die Interessen der Regionen beachten und diese auch unterstützen (Müller-Jentsch, 2017, S. 49).

2.1.12. Tourismus und Landschaft in der Schweiz

Hauptresultate

Damit der Tourismus in Zukunft funktionieren kann und die Natur und Landschaft respektiert und schützt, hat man Empfehlungen ausgearbeitet, um eine Harmonie von Tourismus und Natur zu erreichen (Danielli, Sonderegger, Stettler, & Wagenseil, 2016, S. 55).

1. Empfehlung: Es braucht Raumkonzepte, damit nicht willkürlich entwickelt wird. Hier braucht es sowohl auf lokaler Ebene wie auch auf regionaler und nationaler Ebene Konzepte, welche die räumliche Organisation behandeln.
2. Empfehlung: Diese Raumkonzepte sind auch zentral, um sensible Gebiete zu schonen und zu erhalten. Durch Besucherlenkung, Zutrittskontrollen und durch gezielte Information der Besucher kann dies umgesetzt werden. Für eine nachhaltige Zukunft in den alpinen Regionen ist es wichtig, dass die Berglandwirtschaft als Schlüsselrolle wahrgenommen und auch respektiert wird, denn die Landschaft, mit der Kultur und Tradition, kann nicht so einfach ersetzt werden. Eine Rückbesinnung auf die traditionelle Kulturlandschaft macht Sinn und kann sich auf die Zukunft positiv auswirken.
3. Empfehlung: Die Identität eines Dorfkerns bietet grosses Potenzial, indem die Qualität von öffentlichen Räumen und Siedlungen erhöht wird und so Verbesserungen bringt. Nicht nur in Bezug auf den Tourismus ist diese Qualität wichtig, sondern auch ausserhalb. Es ist ein komplexes Thema, weil immer viele Akteure involviert sind. Für den Tourismus ist wichtig, dass man den öffentlichen Raum aufwertet, bestehende Gebäude renoviert oder Neubauten realisiert.
4. Empfehlung: Bei Renovierungen und Neubauten sollte beachtet werden, dass die Architektur sehr hochwertig ist. Traditionen sollen mit zeitgenössischer Architektur verflochten werden, woraus ästhetisch ansprechende Gebäude entstehen.
5. Empfehlung: Eine bessere Auslastung der Betten soll gefördert werden. Hier können verschiedene Strategien angewendet werden wie Hotellerie revitalisieren, Parahotellerie stärken oder Zweitwohnungen auslasten.

6. Empfehlung: Es ist zentral, dass man die Einheimischen mit einbezieht. Man muss die Bevölkerung am Erfolg teilhaben lassen, ihnen Verantwortung übergeben und auch die Möglichkeit bieten, mitzugestalten. Heisst, man fördert vermehrt lokal verwurzelte Betriebe, arbeitet mit regionalen Produkten oder auch einheimischen Investoren.
7. Empfehlung: Förderung der Mobilität durch ein gutes Angebot im öffentlichen Verkehr, gut organisierten Gepäckstransport, Entlastungen im Dorfkern durch Temporeduzierungen oder Umfahrungsmöglichkeiten, Angebote zu Fuss und mit dem Fahrrad, attraktive Mietangebote für Elektrofahrzeuge und eine gute Kommunikation durch die Destination und die Betriebe.
8. Empfehlung: In den Aus- und Weiterbildungen im Tourismus hat die Umwelt noch zu wenig Stellenwert. Hier muss mehr investiert werden, damit das Bewusstsein der Tourismusverantwortlichen, aber auch der Bevölkerung gestärkt wird. Hier können lehrreiche Angebote von den Destinationen erstellt werden (Danielli, Sonderegger, Stettler, & Wagenseil, 2016, S. 50-55).

2.1.13. Tourism destinations under pressure

Hauptresultate

In dieser Studie wurden folgende Lösungsvorschläge ausgearbeitet, die für die meisten Destinationen anwendbar sind:

1. Think outside the box: der Tourismus ist stark von den touristischen Attraktionen und Infrastrukturen abhängig. Es gibt aber durchaus Faktoren, die von einem übergreifenden Ansatz beeinflusst werden können. Der Kontext und die Politik haben einen Einfluss auf die Entwicklung des Tourismus. Es muss kontinuierlich gearbeitet werden und die Interessen der verschiedenen Gruppen müssen abgeholt und beachtet werden.
2. Stakeholder participation is key: An vielen Orten fehlt es an Tourismusbewusstsein. Es müssen touristische, wie auch nicht-touristische Akteure angesprochen und miteinbezogen werden, damit eine erfolgreiche Planung und Entwicklung der Destination entstehen kann. Die Beteiligung von vielen Interessengruppen ist zentral, damit eine Destination erfolgreich sein kann.
3. Diversification means resilience: Um negative Auswirkungen zu verhindern, sollte man versuchen einzelne Attraktionen zu verringern und die Produkte zu diversifizieren. Durch eine Diversifikation können Engpässe entschärft werden, da die Besucher so besser verteilt werden. Um neue Gästesegmente anzusprechen, sind aktive Marketingmaßnahmen erforderlich.
4. It's all about responsibility: Der Tourismus hat auch gegenüber der Umwelt, den sozialen Gesellschaften und den zukünftigen Generationen eine Verantwortung. Die Organisationen sollten proaktiv handeln und nicht nur auf politische Entscheide und staatliche Regulierungen warten. Es muss Verantwortung übernommen werden und die nachhaltige Entwicklung muss beachtet werden. Ein gemeinsames Verständnis ist wichtig, um strategische Ziele der Entwicklung festzulegen.
5. You can't manage what you don't measure: negative Auswirkungen sollten so früh wie möglich erkannt werden, daher ist es wichtig, dass man evaluiert und überwacht, damit Entwicklungen frühzeitig verstanden und abgeschätzt werden können. Wenn Massnahmen eingeführt werden, ist es ebenfalls wichtig, dass diese beobachtet werden, um sich anzupassen (Weber, et al., 2017, S. 201-202).

2.2. Ergebnisse Metaanalyse

Aus den Analysen der verschiedenen Studien ist ersichtlich, dass viele Aspekte in mehreren Studien als Orientierung und Handlungsempfehlung erarbeitet wurden. Aufgrund dieser Metaanalyse der 13 Studien, wurden eine Frage und Aussagen definiert, welche als Grundlage für die Delphi-Befragung dienten. Die Delphi-Befragung soll die Frage und die drei Aussagen bewerten und darlegen, ob Tendenzen entstehen. Die Experten mussten zu jeder Aussage einen Kommentar schreiben. Nach jeder Runde wurden allen Experten die Ergebnisse und die Kommentare der vorangegangenen Runde zugeschickt, damit Sie die Argumente der anderen Experten lesen konnten. So konnten sie Ihre Meinung verstärken oder ändern.

Die Frage und die drei Aussagen, welche Teil der Befragung waren sind die folgenden:

1. In welchem Bereich sollen die Ausbildungen im Tourismus erfolgen?
2. Der Ausbau von Angeboten im Sommer und Herbst hat in den nächsten Jahren Priorität.
3. Die destinationsübergreifende Zusammenarbeit auf Produktebene muss ausgebaut und mit staatlichen Anreizen unterstützt werden.
4. Es muss jeweils destinationsübergreifend eine regional starke und aussagekräftige Dachmarke geschaffen werden (einheitlicher Markengedanke).

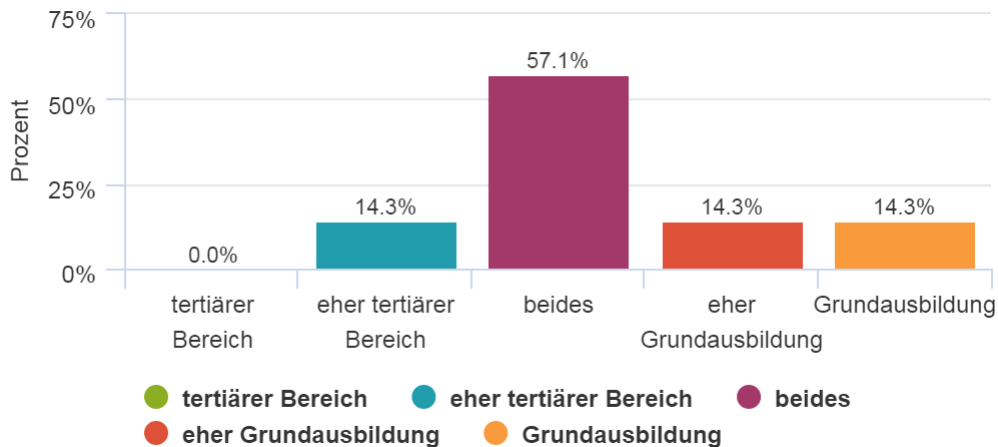
2.3.Delphi-Befragung

2.3.1. 1. Runde

Aussage 1

In welchem Bereich sollen die Ausbildungen im Tourismus erfolgen?

Abbildung 7: Aussage 1, Runde 1



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Grundausbildung:

- Digitalisierung
- den Azubi fehlt Grundwissen und eine zu grosse Akademisierung des Tourismus ist falsch

Eher Grundausbildung:

- "Spätestens Sekundarstufe I. Der Kanton hat ein Projekt 'Schule und Tourismus' finanziell unterstützt.«
- Ich denke eher in der Grundausbildung damit sämtliche Schüler/innen im VS einen Bezug zu diesem für den Kanton so wichtigen Sektor haben.
- Es braucht beides: Spezifische Kompetenzen, die schnell zugänglich sind und angewendet werden können, und übergeordnete Kompetenzen, v.a. im Bereich Projektmanagement, Marketing / Kommunikation, Digitalisierungsthemen / Online Marketing / e-Business, Projektmanagement für Angebotsentwicklung etc., das läuft häufig über tertiäre Ausbildungen.

Beides:

- Es braucht differenzierte Ausbildungsstufen
- Es bringt nur etwas, wenn alle welche im Tourismus arbeiten eine gute Ausbildung haben aber auch die entsprechenden Dienstleistungen dem Qualitätsniveau entsprechen
- Die beiden Bereiche sind komplementär.
- Eine solide Grundausbildung ist das Fundament für tragende Lösungen. Ohne Grundwissen, Methodik-Kenntnisse und ganzheitliches Denken bringen rein touristische Kenntnisse wenig. Die Tourismusbranche ist eine Querschnittsbranche. Das heisst sie muss intersektoriell wirken. Das braucht Fach und Allgemeinwissen.
- Abhängig von der Region / Destination.

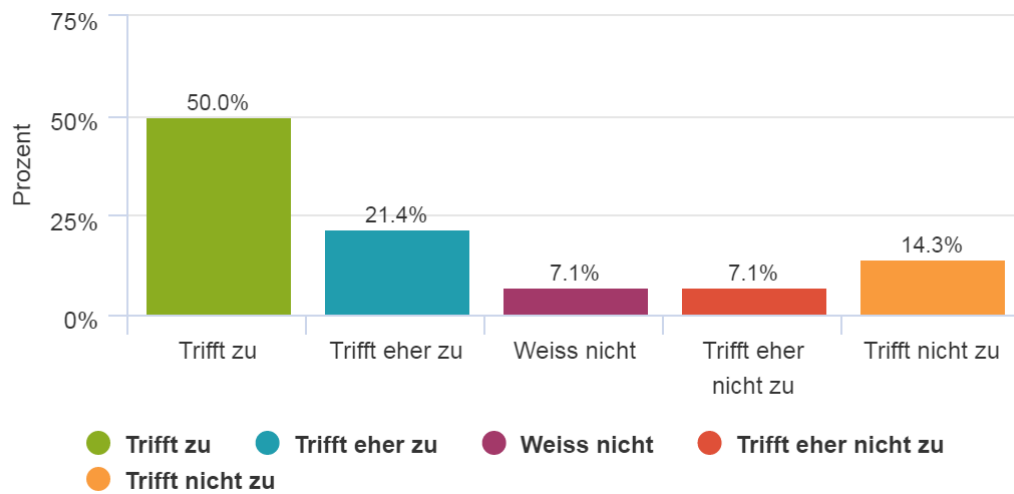
Eher tertiärer Bereich:

- Sicher nicht in der Grundbildung, dort soll der Fokus vermehrt auf Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) Fächer gelegt werden

Aussage 2

Der Ausbau von Angeboten im Sommer und Herbst hat in den nächsten Jahren Priorität.

Abbildung 8: Aussage 2, Runde 1



Kommentare:

Trifft nicht zu:

- Winter bleibt Nr 1 bei uns

Trifft eher nicht zu:

- Der Sommer kann eine Möglichkeit sein, aber traditionelle Aus- und Weiterbildungen laufen eher im normalen Schulrhythmus.

Weiss nicht:

- Kommt darauf an, wie sich der Kanton positionieren will, wo man am meisten wachsen kann und wo am meisten Potential ist. Ich würde das eine tun und das andere nicht lassen.

Trifft eher zu:

- Die Frage ist, gegenüber was Priorität? In der Angebotsgestaltung selber macht das Sinn, aber es gibt andere wichtige Themen: Digitalisierung, Kompetenzaufbau, Kommunikation etc...
- Im Moment wird zwar im Winter die höhere Wertschöpfung erzielt, aber der Sommer legt schon jetzt immer mehr an Bedeutung zu. Dies merkt man vor allem an den Logiernächten

- Steigerung Auslastung und Klimawandel antizipieren

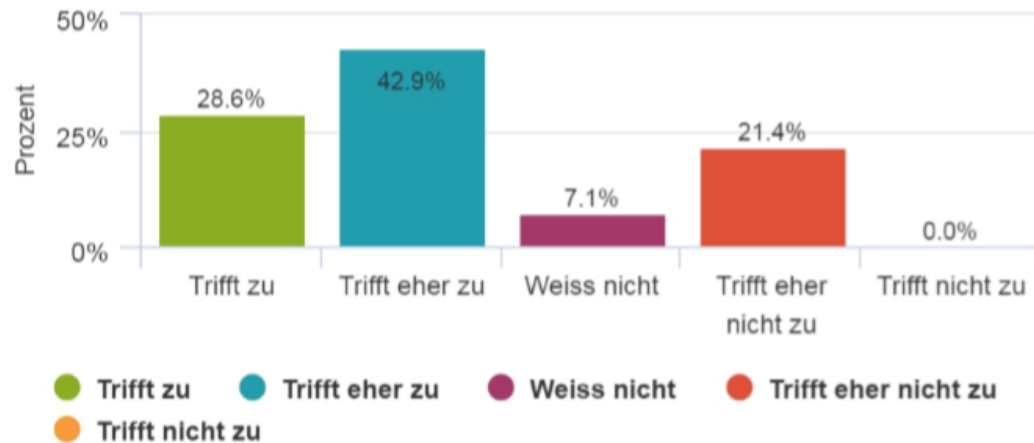
Trifft zu:

- Der Winter wird kürzer, die Destinationen sind zu einseitig fokussiert
- Wegen Klimawandel
- Die Klimaerwärmung führt zu kürzeren Wintern und abnehmender Anzahl von Schneesportlern. Demgegenüber wird die Sommersaison länger und die alpine Frische gewinnt an Wert. Der Sommer bietet langfristig mehr Entwicklungspotential. Kurz- und mittelfristig lebt der Schweizer Bergtourismus aber nach wie vor vom Winter.
- Vor allem in mittleren Lagen wird der fehlende Schnee in Zukunft das "schneefreie" Angebot verlangen.
- Der Kanton erarbeitet zusammen mit dem touristischen Dachverband eine Ganzjahrestourismuspolitik (4-Saisonstourismus) als Grundlage für eine entsprechende touristische Entwicklung.
- Diversifikation der zeitlichen Umsatzgenerierung.
- Wandel fordert dies regelrecht ein.

Aussage 3

Die destinationsübergreifende Zusammenarbeit auf Produktebene muss ausgebaut und mit staatlichen Anreizen unterstützt werden.

Abbildung 9: Aussage 3, Runde 1



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Trifft eher nicht zu:

- Zusammenarbeit ist ok, aber ohne staatliche Hilfe
- Der erste Teil der Frage trifft zu, aber es braucht nicht für alles staatliche Anreize. "kann" anstatt "muss" hätte ich positiv beantwortet
- Das ist schwierig zu beantworten, weil es zwei verschiedene Aussagen sind. Ja, ich stimme zu, dass die destinationsübergreifende Zusammenarbeit ausgebaut werden sollte. Nein, ich stimme nicht zu, dass das mit staatlichen Anreizen unterstützt werden soll.

Trifft eher zu:

- Leider ist es anders nicht möglich. Dass Wallis muss sich ganzheitlich positionieren.
- Nicht zwingend mit staatlichen Anreizen, es sollte ein Allgemeinverständnis dahingehen sein, dass Kooperationen per se einen grösseren Nutzen generiert und nicht da es staatlich unterstützt ist.
- Der Kanton stellt entsprechende finanzielle Mittel für destinationsübergreifende Zusammenarbeit zur Verfügung. Der Bund hilft ebenso mit.

- Hier sind zwei Fragen in einem verpackt. Die destinationsübergreifende Zusammenarbeit soll im Bereich Marketing und Infrastrukturen gestärkt und koordiniert werden. Inwiefern dies staatlich gefördert werden muss bleibt kritisch zu beurteilen.
- Dies trifft nur zu, wenn die räumlichen und geographischen Grenzen auch für die Gäste Sinn machen und nicht nur für die Politik. In Graubünden gibt es zum Beispiel Destinationen wo dies überhaupt nicht gegeben ist.
- Die Anreize müssen mit klaren Zielesetzungen verbunden sein, projektbezogen und nicht als Subvention

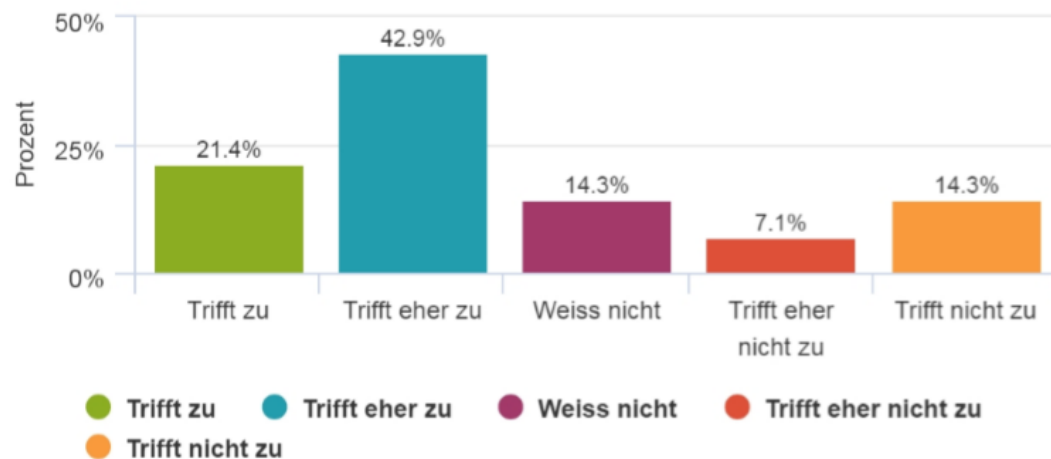
Trifft zu:

- Passiert schon - siehe Neue Regionalpolitik; Projekte müssen aber überbetrieblich / interkommunal aufgelegt sein. Auch das Förderinstrument Innotour finanziert destinationsübergreifende Vorhaben mit.
- Tourismus entsteht erst durch das Zusammenwirken von Leistungsträgern. Der Gast sucht das übergreifende Erlebnis.
- Strategie Valais Wallis Promotion (VWP)
- Nur zusammen kann man als starke Marke auftreten. Die Kosten müssen gesenkt werden. Ein staatlicher Anreiz ist hierfür nicht zwingend notwendig.

Aussage 4

Es muss jeweils destinationsübergreifend eine regional starke und aussagekräftige Dachmarke geschaffen werden (einheitlicher Markengedanke).

Abbildung 10: Aussage 4, Runde 1



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Trifft zu:

- total einverstanden

Trifft eher zu:

- Ist ja bereits heute so
- Dafür braucht es aber mehr Unternehmertum und weniger politische Einmischung durch die Gemeinden
- Kann situativ anders sein, aber tendenziell zutreffend.
- Wichtiger als die Marke ist die einheitliche Vision und Positionierung. Die Marke ist "nur" das werberische Abbild der Positionierung.
- Ein differenziertes Marketing auf verschiedenen Ebenen soll zusammenspielen: Bsp. Marke Switzerland, Valais, Val d'Anniviers. Jede Ebene braucht gemäss Zielpublikum eine eigene Marke, welche von den anderen Ebenen unterstützt werden sollen. Im Beispiel Val d'Anniviers ist es vor allem wichtig zu vermeiden, dass sich Zinal und Grimentz konkurrenzieren. Allein können die nicht überleben. Das ganze Tal hingegen schon.

- ist ein möglicher Weg

Weiss nicht:

- Das kommt auf den Begriff Region drauf an. Eine Marke wie Zermatt ist selbsttragend und "braucht" keine Region. Kleine Marken wie Moosalp, Staldenried, Visp... die kennt man kaum ausserhalb des Wallis nicht. Da kann es helfen, gewisse Mittel zu bündeln, um eine bessere Reichweite und Bekanntheit zu erlangen. Wir haben Projekte in diese Richtung angestossen, diese scheiterten aber am Ende an der Kleinteiligkeit der Strukturen (Gemeinden / Tourismusorganisationen in Kleinststrukturen - es braucht eine gewisse Grösse, um Skaleneffekte schaffen zu können - die vielen und langen Entscheidungswege sind an die Grenzen gestossen - einzelne Gemeinderäte haben das Vorhaben abgelehnt).
- Auch hier sind zwei verschiedene Aspekte in der Aussage. Ja, ich stimme zu, dass destinationsübergreifend und regional gedacht werden soll.

Trifft eher nicht zu:

- Nicht zwingend, Dachmarken schwächen Submarken (kleinere, Boutique Destinationen). Vielmehr ist jede Marke zu stärken.

Trifft nicht zu:

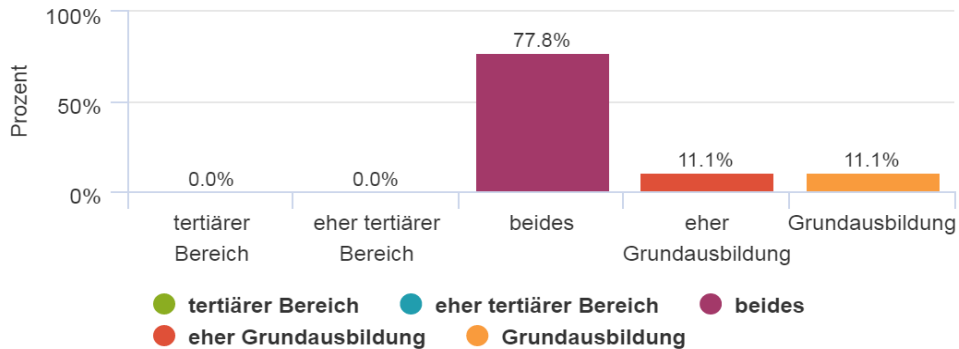
- Es gibt nicht nur die grossen Stationen und grossen Namen. Sehr viele Gäste suchen genau "Geheimtipps" und unbekannte Gebiete.
- Nein, nur eine kantonale Marke, siehe Marke Valais / Wallis

2.3.2. 2. Runde

Aussage 1

In welchem Bereich sollen die Ausbildungen im Tourismus erfolgen?

Abbildung 11: Aussage 1, Runde 2



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Grundausbildung:

- Zu grosse Akademisierung

Eher Grundausbildung:

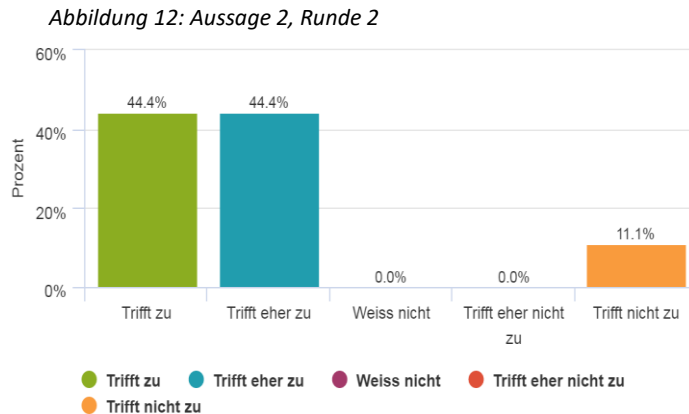
- Bleibe bei der Meinung: "Spätestens Sekundarstufe I. Der Kanton hat ein Projekt 'Schule und Tourismus' finanziell unterstützt.«

Beides:

- Aus- und Weiterbildung ist immer gut.
- Das muss Hand in Hand gehen. Es bringt nichts, wenn die Leute gut ausgebildet sind und eine schlechte Infrastruktur vorhanden ist. Ebenso bringt es nichts eine TOP Infrastruktur zu haben und diese durch fehlende Bildung und Instrumente nur schlecht vermarktet werden kann.
- Betriebswirtschaftlichen Teil
- Regionen sollten sich bewusstwerden, welche Relevanz Tourismus / Dienstleistung auf die Ausbildung junger Menschen hat...
- Eher beide, aber keine Akademisierung
- Es braucht verschieden Ausbildungsniveaus
- Touristische Ausbildung gehört in verschiedene Ausbildungsstufen und muss unterschiedliche Kompetenzstufen abdecken.

Aussage 2

Der Ausbau von Angeboten im Sommer und Herbst hat in den nächsten Jahren Priorität.



Kommentare:

Trifft nicht zu:

- Winter bleibt wichtiger

Trifft eher zu:

- Angebote sollten laufend überarbeitet und verbessert werden. Wegen des Klimawandels ist das Denken und Wirtschaften in Sommer- und Wintersaison ohnehin nicht mehr sinnvoll.
- Dies kommt sicher auf das Gebiet an: Während höhere Lagen evt. noch länger Schneesport betrieben können muss dies in mittleren und tieferen Lagen hinterfragt werden. Trotzdem muss die Tendenz zu einem Ganzjahrestourismus gehen
- Die Saisons mit am meisten Potential
- Der Winter wird kürzer

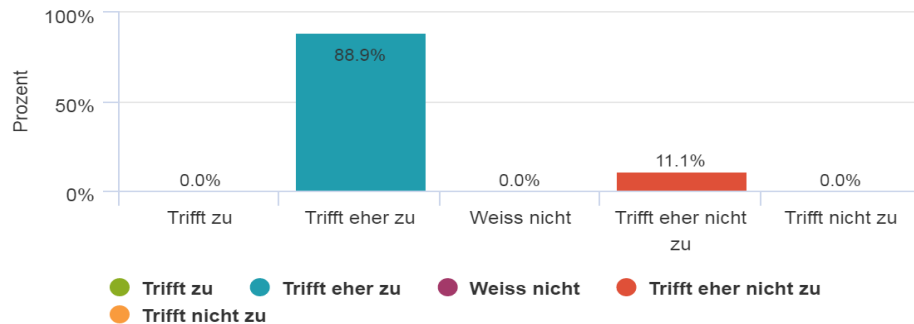
Trifft zu:

- Nicht nur der Angebote, sondern vielmehr auch die Länge der Saison... (Nebensaison abbauen)
- "Schneefreies" Angebot wird wichtiger
- Der Kanton erarbeitet zusammen mit dem touristischen Dachverband eine Ganzjahrestourismuspolitik (4 Saisontourismus) als Grundlage für eine entsprechende touristische Entwicklung.

Aussage 3

Die destinationsübergreifende Zusammenarbeit auf Produktebene muss ausgebaut und mit staatlichen Anreizen unterstützt werden

Abbildung 13: Aussage 3, Runde 2



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Trifft eher nicht zu:

- Warum soll das pauschal mit staatlichen Anreizen unterstützt werden? Ich würde nur staatlich subventionieren, wenn auch andere staatliche Ziele berücksichtigt werden, z.B. Klimaschutz.

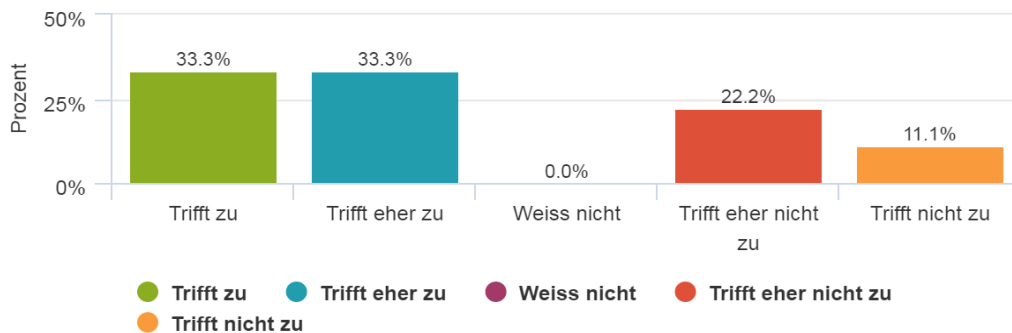
Trifft eher zu:

- Gemeinsame Produkte müssen für den Gast Sinn machen. Destinationsübergreifende Produkte können schon heute Neue Regionalpolitik (NRP) Gelder beantragen
- Zu Beginn immer hohe Aufbaukosten entstehen
- Wichtig ist das Fördern von Kooperationen und die destinationsübergreifende Zusammenarbeit
- Strategie VWP
- Destinationsübergreifend ja, staatliche Eingriffe nein
- Die Anreize müssen aber projektbezogen sein und nicht als Subventionen verteilt werden
- Der Kanton stellt entsprechende finanzielle Mittel für destinationsübergreifende Zusammenarbeit zur Verfügung, ebenso stellt der Bund für diese Aktivitäten Mittel zur Verfügung. Staatliche Hilfe Ja oder Nein ? Es ist den Destinationen freigestellt, ob sie die Zusammenarbeit auf Produktebene mit oder ohne Finanzhilfe des Kantons/ Bundes fördern.

Aussage 4

Es muss jeweils destinationsübergreifend eine regionale starke und aussagekräftige Dachmarke geschaffen werden (einheitlicher Markengedanke).

Abbildung 14: Aussage 4, Runde 2



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Trifft zu:

- Für den Kanton gilt: Nur eine kantonale Marke und das ist Marke Valais / Wallis
- Tourismusorganisationen und Destinationsmarketing ist in der Schweiz sehr kleinteilig. Grössere, destinationsübergreifende Einheiten machen Sinn, weil auch Touristen so denken.
- Der Dörfligeist und die Politisierung des Tourismus ist ein Problem

Trifft eher zu:

- Dachmarke ist wichtig, Inhalt aber noch wichtiger
- Regionenweise und ineinandergreifendes Marketing von verschiedenen Ebenen
- Es ist aber nicht pauschal so, dass größere Einheiten automatisch den stärkeren Brand hätten.

Trifft eher nicht zu:

- Ist eine Frage der jeweiligen Verhältnisse Im Wallis z.b. nicht notwendig
- Leute suchen gezielt nach Nischenprodukten und weniger bekannten Gebiete

Trifft nicht zu:

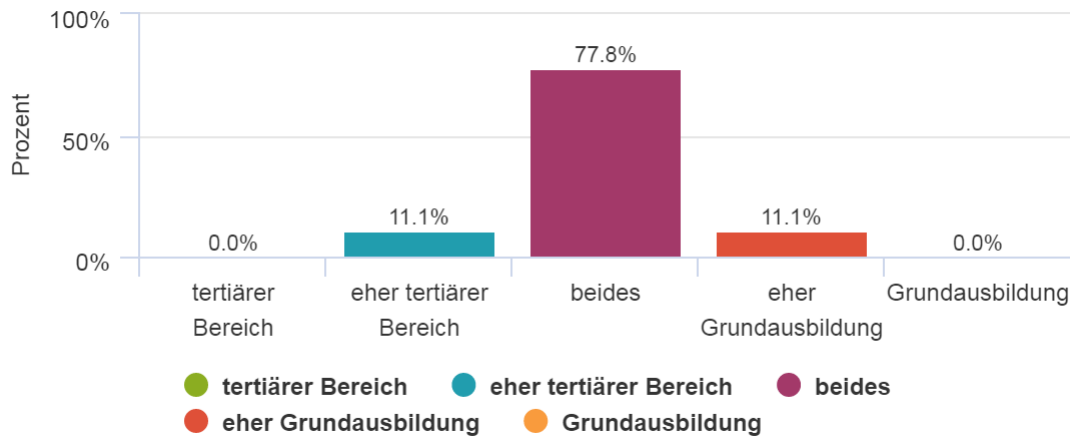
- Dachmarken schwächen Submarken, Alleinstellungsmerkmale sind gefragt, zwingend auch für Boutique-Destinationen

2.3.3. 3. Runde

Aussage 1

In welchem Bereich sollen die Ausbildungen im Tourismus erfolgen?

Abbildung 15: Aussage 1, Runde 3



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Eher Grundausbildung:

- Der Kanton hat auf Gesuch des Vereins Schule und Tourismus die 'Lernplattform Schule und Tourismus' finanziell unterstützt. Es handelt sich um ein Projekt der Schulen von St. Niklaus, Zermatt, Naters und Saastal. Ziel des Projektes ist u.a. die Sensibilisierung aller Schülerinnen und Schüler der obligatorischen Volksschulen für Tourismus / Wirtschaft / Landwirtschaft.

Beides:

- Unterschiedliche Ansprüche
- Sowohl Grundlagenausbildung wie auch strategische Fähigkeiten sind wichtig
- Digitalisierung
- Ich bleibe der Meinung, dass die Ausbildung in allen Altersstufen erfolgen muss

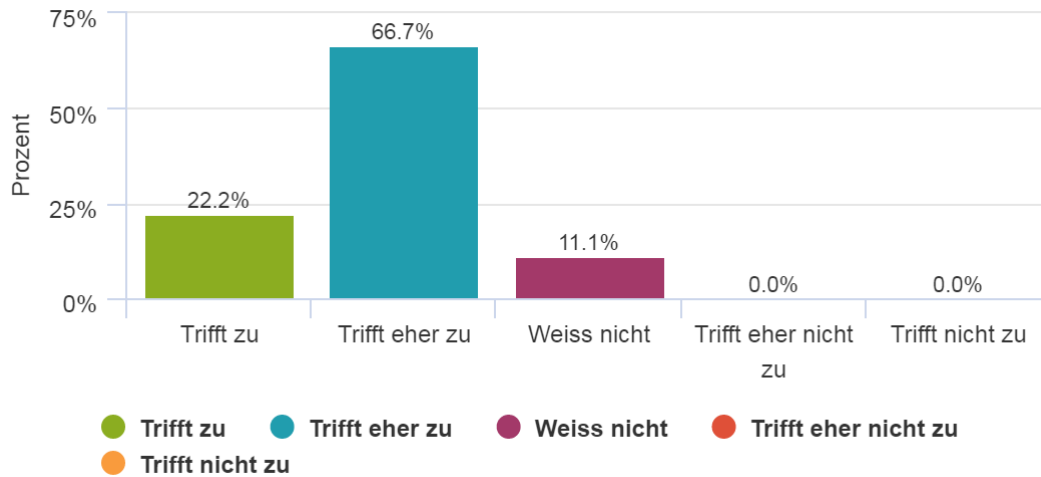
Eher tertiärer Bereich:

- Eher MINT Fächer in der Grundausbildung fördern

Aussage 2

Der Ausbau von Angeboten im Sommer und Herbst hat in den nächsten Jahren Priorität.

Abbildung 16: Aussage 2, Runde 3



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Weiss nicht:

- Alle sind wichtig

Trifft eher zu:

- Auch Themen wie Vermarktung oder Infrastruktur haben wichtige Bedeutung.
- Angebote im Sommer ausbaufähig, vor allem Kooperationsthemen und inkludierte Angebote, "aus einer Hand", nicht mehr bei jedem Leistungsträger einzeln. Das gilt auch für den Winter.
- Ja schon, aber wichtiger ist an Ganzjahrestourismus zu denken.
- Biken wird immer trendiger
- Hin zum Ganzjahrestourismus

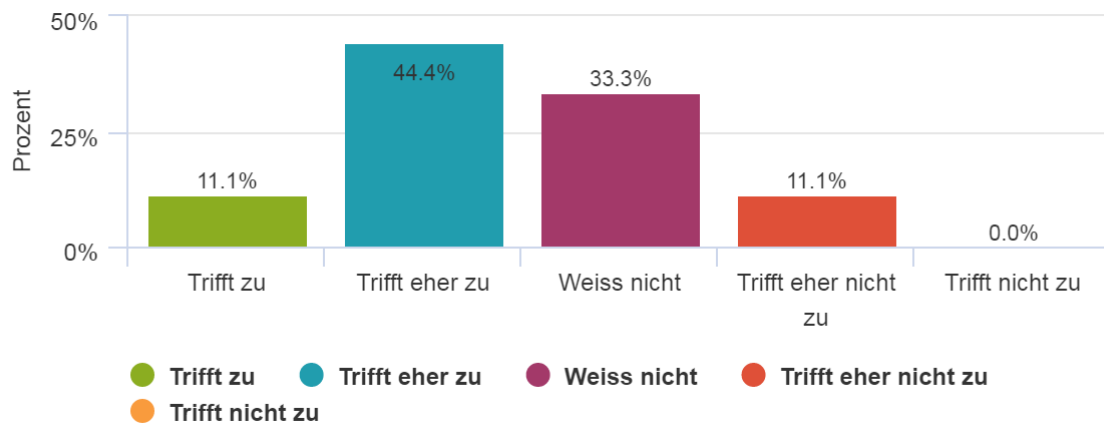
Trifft zu:

- Der Fokus zielt immer mehr auf einen Ganzjahrestourismus (resp. 4-Saisons). Der Kanton erarbeitet zusammen mit dem touristischen Dachverband die Grundlagen der Politik zum Ausbau der touristischen Entwicklung hin zum Ganzjahrestourismus.

Aussage 3

Die destinationsübergreifende Zusammenarbeit auf Produktebene muss ausgebaut und mit staatlichen Anreizen unterstützt werden

Abbildung 17: Aussage 3, Runde 3



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Trifft eher nicht zu:

- private Initiative ist zu priorisieren

Weiss nicht:

- Die Zusammenarbeit muss unbedingt intensiviert werden, denn vielerorts wird genau das gleiche parallel gemacht, im Hintergrund, ohne dass das dem Gast einen Mehrwert bringt oder sich eine Destination deswegen besser differenzieren / positionieren könnte. Beispiele: Juristische Abklärungen im Datenschutz, polizeiliches Meldewesen, etc. etc. da könnten viele Kosten gespart werden. Staatliche Anreize braucht es dafür aber keine Zusätzlichen, es gibt viele bestehende Förderinstrumente, die solche Vorhaben in der Initialisierungsphase unterstützen (Innotour, NRP, z.T. Berghilfe, Berggebietsprogramme etc.).
- Destinationsübergreifende Zusammenarbeit ist wichtig und muss intensiviert werden. Staatliche Anreize sollten vermieden werden. Es macht langfristig keinen Sinn (weder wirtschafts-, noch umweltpolitisch) Tourismus zu subventionieren.

Trifft eher zu:

- Ist leider so
- Die staatliche Unterstützung kommt automatisch über das System der Tourismusfinanzierung. Es braucht nicht immer den Staat.
- Staatliche Unterstützung ist gut, jedoch sollten die Destinationen durch Zusammenarbeit wachsen.
- Die Zusammenarbeit muss dort erfolgen, wo es für den Gast Sinn macht. Es ist falsch dies allein von der Grösse der Destinationen oder deren geografischen Lage abhängig zu machen. Es gibt bereits NRP

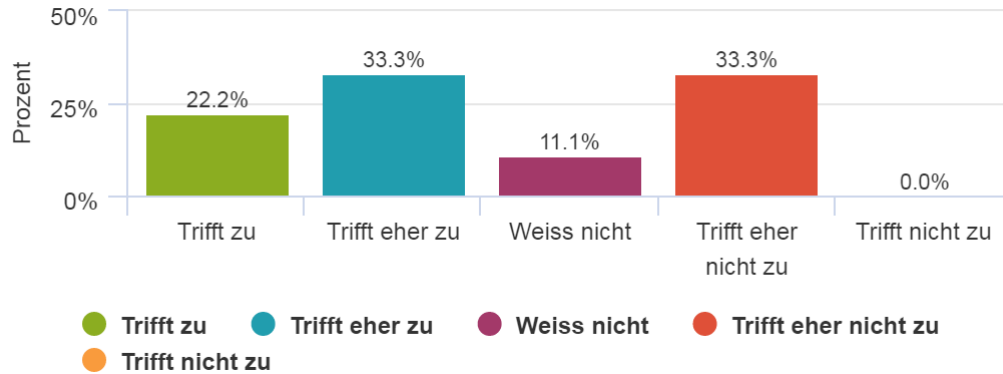
Trifft zu:

- Der Kanton stellt entsprechende finanzielle Mittel für destinationsübergreifende Zusammenarbeit zur Verfügung, ebenso stellt der Bund für diese Aktivitäten Mittel zur Verfügung. Staatliche Hilfe Ja oder Nein ? Es ist den Destinationen freigestellt, ob sie die Zusammenarbeit auf Produktebene mit oder ohne Finanzhilfe des Kantons/ Bundes fördern.

Aussage 4

Es muss jeweils destinationsübergreifend eine regional starke und aussagekräftige Dachmarke geschaffen werden (einheitlicher Markengedanke).

Abbildung 18: Aussage 4, Runde 3



Quelle: Eigene Darstellung

Kommentare:

Trifft zu:

- Anders denken wir nur in Boxen
- Für den Kanton gilt: Nur eine kantonale Marke und das ist Marke Valais / Wallis. Es ist aber klar, dass eine Marke nur so gut ist, wie die Produkte, welche für die Marke stehen. Nur Top-Produkte helfen einer Marke.

Trifft eher zu:

- Ja! Und wenn wir ehrlich sind, ist die einzig sinnvolle Dachmarke "Schweiz".
- haben wir mit Valais/Wallis schon

Weiss nicht:

- Kommt auf die Reichweite drauf an, die man erreichen will. Mit wenigen Ausnahmen kommen Gäste wegen den Angeboten, nicht wegen der Marke selber. d.h. eher hier investieren. Für mehr Reichweite die Kommunikation zu bündeln macht aber immer Sinn. Dann muss es aber konsequent sein und auch die Angebote etc. müssen regional vorhanden sein.

Trifft eher nicht zu:

- Gäste suchen nicht nur grosse Namen. Im Gegenteil: Viele suchen unbekannte kleinere Namen und Destinationen

2.4.Synthese der Ergebnisse

Frage 1: In welchem Bereich sollen die Ausbildungen im Tourismus erfolgen?

Bei dieser Frage sind sich die Experten einig. Während allen drei Runden hat sich herauskristallisiert, dass es Grundausbildung, wie auch Ausbildung auf der tertiären Stufe braucht. Die Ausbildung nur auf tertiärer Stufe würde eine zu grosse Akademisierung mit sich bringen und bei Ausbildungen nur auf einer Grundbasis, würde zu wenig Professionalität vorhanden sein. Es ist aber in Kantonen wie dem Wallis wichtig, dass die Schüler bereits auf Ebene Sekundarstufe I sensibilisiert werden, weil der Tourismus im Wallis ein sehr wichtiger Faktor ist. Hierfür wurde auch das Projekt Schule und Tourismus entwickelt. Es ist sehr wichtig, dass die unterschiedlichen Kompetenzstufen abgedeckt sind und dass sowohl Grundlagen wie auch strategische Fähigkeiten ausgebildet werden. Die Ausbildungen sollten also in der Grundbildung und auf tertiärer Stufe erfolgen. Man kann sagen, dass diese Bereiche komplementär sind und somit Allgemein- und Fachwissen wichtig sind. Ein Punkt, der immer wieder angesprochen wird, ist die Digitalisierung. Diese ist unumgänglich und Aus- und Weiterbildungen sollten diesen Wandel beachten und miteinbeziehen.

Frage 2: Der Ausbau von Angeboten im Sommer und Herbst hat in den nächsten Jahren Priorität.

Hier ist eine klare Tendenz zu erkennen. Die Experten sind sich einig, dass Angebote im Sommer und Herbst in den nächsten Jahren mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, da es in diesem Bereich viel Potential gibt. Es gilt zu antizipieren im Betracht auf den Klimawandel und so den Sommer und Herbsttourismus zu fördern. Durch den Wandel gewinnt die «Frische Luft» in den Berggebieten immer mehr an Wert. Um ein langfristiges Entwicklungspotential zu erreichen, ist es wichtig, dass man sich nicht nur auf den Winter konzentriert, sondern immer mehr zu einer Ganzjahresdestination wird. Es wird somit die Nebensaison abgebaut und die Angebote müssen laufend überdenkt und verbessert werden. Vor allem für Gebiete in den mittleren Lagen, lohnt sich ein «schneefreies» Angebot. Aber nicht nur die Angebote, sondern auch die Vermarktung und die Infrastrukturen sind wichtig und müssen miteinbezogen werden. Ein weiterer Fokus sollte auf Angebote aus einer Hand liegen. Das

heisst, es sollen mehrere Leistungsträger an einem Angebot beteiligt sein, um den Touristen so Packages anbieten zu können. Es ist also eine Bündelung von verschiedenen Angeboten zu einem. Das macht es viel einfacher für den Touristen, da er sich nicht um jede Kleinigkeit einzeln kümmern muss.

Frage 3: Die destinationsübergreifende Zusammenarbeit auf Produktebene muss ausgebaut und mit staatlichen Anreizen unterstützt werden.

Hier ist eine Tendenz zu erkennen, aber keine eindeutige Meinung. Bei dieser Frage wurde angemerkt, dass es zwei Fragen in einer sind und somit nicht sehr präzise geantwortet werden konnte. In den Kommentaren waren aber klare Tendenzen zu erkennen. Eine Zusammenarbeit wird klar bevorzugt, aber sie muss nicht unbedingt staatlich unterstützt werden. Eine staatliche Förderung sollte kritisch beurteilt werden und es sollte nur ein staatliches Ziel verfolgt werden, wenn der Staat auch investiert. Wenn eine Förderung auf Gemeinde oder Kantons-ebene ist, wird dies befürwortet, wenn sie einen volkswirtschaftlichen Nutzen hat. Die Anreize müssen klare Zielsetzungen haben und projektbezogen sein. Die destinationsübergreifende Zusammenarbeit ist aber wichtig und auch das Förderungsinstrument Innotour unterstützt diese Projekte. Durch das Zusammenwirken von Leistungsträgern, kann ein destinationsübergreifendes Erlebnis geschaffen werden und das sucht der Tourist. Auch im Bereich Marketing und Infrastruktur sollte eine destinationsübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden.

Frage 4: Es muss jeweils destinationsübergreifend eine regional starke und aussagekräftige Dachmarke geschaffen werden (einheitlicher Markengedanke).

Bei dieser Frage ist die Varianz am grössten. Es ist die Meinung vertreten, dass eine Dachmarke die einzelnen Submarken schwächt. Der Tourist sucht vermehrt nach Nischenprodukten und will kleine Gebiete und Marken. Es braucht sicher eine einheitliche Vision, Positionierung und Inhalt der Marke. Die Marke an sich ist «nur» das werberische Abbild, eine Marke ist aber nur so gut wie ihre Produkte. Kleine Orte, bei denen es wenig Sinn macht, wenn sie einen Alleingang wagen, können durch eine einheitliche Marke an Reichweite und Bekanntheit gewinnen. Wenn man keine Einheiten bildet, denkt man nur in Boxen und das ist kontraproduktiv zu dem, was der Tourist denkt.

Schluss

Wichtigste Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, welche Faktoren zu einem Erfolg einer alpinen Destination beitragen können. Der alpine Tourismus ist für viele Regionen überlebenswichtig. Betrachtet man das Wallis, werden 10.7% der Wertschöpfung und 17.8% VZÄ im Tourismus generiert (Perruchoud-Massy, Mabillard, & Rojas, 2014, S. 8). Dies zeigt deutlich auf, wie wichtig die Erhaltung dieser Branche ist und warum sich die Unternehmen und Destinationen mit ihrer langfristigen Strategie befassen sollten. Natürlich können nicht alle Faktoren in allen Destinationen zum Erfolg führen. Die einzelnen Destinationen müssen ihre eigenen Stärken und Ressourcen kennen und sich daran orientieren, um langfristig Erfolg zu haben.

Im nachfolgenden Kapitel Handlungsempfehlungen werden Faktoren genannt, welche zum Erfolg der Destination beitragen können. Als Grundvoraussetzung ist die Professionalität der Destination zu nennen. Es ist nämlich zentral, dass Disziplin und die richtige Einstellung vorhanden sind, damit sich auch die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können. Eine weitere Grundvoraussetzung ist die Verbesserung der Governance im Tourismussystem, dafür müssen die Schnittstellen zwischen Politik, Wissenschaft und Bevölkerung auf allen Ebenen gestärkt und professionalisiert werden (Zenhäusern & Kadelbach, 2018, S. 5). Zudem ist es wichtig, dass die Branche attraktive Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote bietet. Hier sollen Themen wie Digitalisierung, Technologie, Sprachen und Kulturen im Vordergrund stehen. Humankapital ist sehr wichtig, damit kompetente Persönlichkeiten in den Destinationen arbeiten und diese zum Erfolg führen.

Zur Marke einer Destination kann man sagen, dass kleinere Destinationen nicht allein überleben werden. Sie müssen Kooperationen eingehen und so an Reichweite gewinnen. Eine einheitliche Vision ist bei der Entwicklung der Marke zentral.

Die Qualität ist entscheidend für den Erfolg einer Destination und die Qualität entsteht auf den drei Ebenen Infrastruktur, Landschaft und Qualität der touristischen Dienstleistungen (Schweizer Tourismus Verband, 2020).

Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt ist, dass man seine Zielgruppen und deren Bedürfnisse kennt. Hier ist es unabdingbar, dass man das Gästeverhalten analysiert und sich danach orientiert, denn der Tourist soll immer im Fokus stehen. Für die Destinationsmanagementorganisation (DMO) ist es sicher wichtig sich weiterhin auf Marketing und Werbung zu konzentrieren. Es muss aber verstanden werden, dass das Kernelement der Angebote dafür da ist, die Wünsche und Bedürfnisse des Touristen zu befriedigen. Da der Tourismus eine dienstleistungsintensive Branche ist, bietet sich zur Optimierung der Dienstleistungen der Ansatz des Service Design an. Dies ist eine relativ junge Methode, welche es den Destinationen und Unternehmen ermöglicht, ihre Dienstleistungen zu analysieren und zu verbessern, damit diese für den Kunden bestmöglich gestaltet werden können. Dieser Ansatz bietet Methoden und Instrumente, welche auf der Stufe des Dienstleistungsdesigns während des Entwicklungsprozesses angewendet werden können (Untersteiner, 2015, S. 8-9).

Handlungsempfehlungen

Durch die Metaanalyse und die Delphi-Befragung können folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

1. **Zusammenarbeit:** Eine branchenübergreifende Zusammenarbeit ist unabdingbar und Kooperationen der einzelnen Akteure in der Destination notwendig. Diese Zusammenarbeit wurde in der Aletscharena gefördert und durch den Zusammenschluss von den einzelnen Destinationen Riederalp, Bettmeralp und Fiescheralp, können sie Synergien besser nutzen.
2. **Produkte:** Auf Produktebene muss diversifiziert und spezialisiert werden. Themen wie Kulinarik, Kultur, Thermal, Traditionen und Bräuche haben viel Potential und müssen beachtet werden. Eine Rückbesinnung auf Kulturen kann eine Möglichkeit sein, um ansprechende Produkte zu entwickeln. Es darf aber keine Kommerzialisierung stattfinden. Idealerweise werden die verschiedenen einzelnen Produkte zu Packages gebündelt. Kulinarikwanderungen wie sie in Visperterminen, Siders oder im Lötschental stattfinden werden bei den Touristen immer beliebter.
3. **Ganzjahrestourismus:** Der Fokus muss immer mehr auf die Orientierung zu einer Ganzjahresdestination gelegt werden. Der Sommer- und Herbsttourismus hat ein riesiges Potential. Damit kann man auch attraktive Angebote schaffen, welche nicht in den typischen Ferienzeiten stattfinden und so Zielgruppen ansprechen, welche beim Zeitpunkt ihrer Ferien nicht so gebunden sind. Ein möglicher Fokus liegt im Bereich Biketourismus, hier ist ein grosses Potential vorhanden und sollte genutzt werden. Organisationen wie Bike Wallis versuchen die Bikeangebote zu bündeln und zentral auf einer Homepage zu vereinen. Das Wallis hat durchaus das Potential sich als Bikeregion zu etablieren.
4. **Regionalität:** Einheimische sollen miteinbezogen werden, sie können Traditionen und Kultur vermitteln. Die Interessen der Einheimischen müssen beachtet und geschätzt werden. Die Destinationen müssen ein Verständnis für die Region haben, damit Produkte und Angebote authentisch sind und bleiben. Lokale Produkte wie Roggenbrot oder Käse werden immer mehr nachgefragt und der Tourist kauft nicht einfach «blind»

ein, es ist also wichtig für ihn zu wissen, woher das Produkt stammt. Dorfführungen oder Einblicke in Brauchtum sind sehr spannend, der «Tschäggättu» Umzug im Lötschental beispielsweise zieht jedes Jahr mehr Touristen an.

5. **Innovationen:** Das Denken ausserhalb der Box ist wichtig. Der Innovationsgedanke soll gefördert werden. Trends müssen beachtet werden und proaktives Handeln ist hier zentral. Ein solche Innovation ist das System der dynamischen Preise. Auch hier kann die Aletscharena genannt werden, die im letzten Winter dynamische Preise bei den Skipässen eingeführt hat.
6. **Mobilität:** Die Mobilität wird immer wichtiger und somit ist ein gutes öffentliches Netz unabdingbar für eine Destination. Besucherströme können mit einem guten Konzept geleitet und so Ansammlungen reduziert werden. Die gute Erreichbarkeit kann bei der Wahl des Ferienziels entscheidend sein. Das mit Öffentlichem Verkehr gut erreichbare Saas-Fee konnte mit der Einführung der Autofreiheit sogar ein Alleinstellungsmerkmal (USP) entwickeln.
7. **Umwelt und Klimawandel:** Die Destinationen müssen sich ihrer Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusstwerden und den Tourismus so entwickeln, dass die Landschaft miteinbezogen und beachtet wird. Auch der Klimawandel muss miteinbezogen und beobachtet werden. Die Sensibilisierung der Touristen muss gewährleistet sein, dies wird zum Beispiel im World Natur Forum in Naters geboten. Hier wird der Tourist über die Natur in der Region informiert und lernt diese besser kennen.
8. **Infrastruktur:** Die Identität des Dorfes oder der Destination darf nicht verloren gehen. Öffentliche Räume sollen aufgewertet, bestehende Gebäude renoviert und neue gebaut werden, immer unter Anbetracht des ganzen Bildes. Eine Kombination aus Traditionen und zeitgenössischer Architektur soll ein ästhetisches Gesamtbild ergeben. Es müssen Raumkonzepte erarbeitet werden, damit nicht wahllos gebaut wird. Riesen Resorts wie in Crans-Montana sind schlecht für das Destinationsbild. Es sollen die alten Gebäude und deren Geschichte erhalten bleiben.

Grenzen der Arbeit und Forschungspotential

Da der alpine Tourismus in vielen Orten einen grossen Stellenwert hat, gibt es auch viel Literatur in diesem Bereich. Dies machte die Recherche nicht sehr einfach, da viele interessante Studien und Artikel gefunden wurden. Es konnten nicht alle verwendet werden, da dies sonst den Rahmen der Arbeit gesprengt hätte. Die Arbeit hat sich schlussendlich eher auf die Schweiz und Österreich konzentriert, da hier sehr viele Daten vorhanden sind und andere Gebiete wie der Kaukasus noch junge alpine Destinationen sind. Auch wurden keine Best-Practice Beispiele aufgezeigt, da die Arbeit sonst zu umfänglich gewesen wäre. Diese Beispiele werden aber in einer Präsentation festgehalten und an der Verteidigung dieser Arbeit veranschaulicht.

Zwei interessante Aspekte, die immer wieder genannt wurden, sind die Klimaerwärmung und die Digitalisierung. Im Bereich der Klimaerwärmung wurden auch viele Klimadaten gefunden und es wurde betont, dass die Beobachtung dieser Entwicklung sehr wichtig für proaktives Handeln ist. Auch der Bereich Digitalisierung wurde oft genannt und es ist wichtig, dass man Fachleute für die sozialen Medien sowie für das digitale Marketing hat.

Der Ausbau des Sommer- und Herbsttourismus bringt sehr viel Potential mit sich. Hier könnte eine weiterführende Arbeit zu möglichen Angeboten erarbeitet werden. Vor allem in der Sportart Biken besteht ein riesiges Potential, welches auch das Wallis nutzen sollte.

Für den Ansatz des Service Design gibt es am Institut Tourismus eine Kompetenzgruppe Service Design, welche die Destinationen bei der Analyse und Optimierung ihrer Dienstleistungen unterstützen können. In diesem Bereich besteht sicher Handlungspotential, da die funktionierende Customer Journey für den Touristen immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Literaturverzeichnis

- Abrahamsen, Y., Hälg, F., Rathke, A., Sarferaz, S., & Sturm, J.-E. (2019). *Prévisions pour le tourisme suisse*. Zürich: KOF Centre de recherches conjoncturelles de l'EPF.
- Auras, M. (21. März 2017). *Skisport in der Krise?* Von Tagesanzeiger:
<https://blog.tagesanzeiger.ch/outdoor/index.php/69506/skisport-der-krise/>
abgerufen am 04. Juni 2020
- Danielli, G., Sonderegger, R., Stettler, J., & Wagenseil, U. (2016). *Tourismus und Landschaft in der Schweiz - Jost Krippendorfs „Die Landschaftsfresser“ in der Retrospektive*.
- Debarbieux, B., Varacca, M. O., Rudaz, G., Maselli, D., Kohler, T., & Jurek, M. (2014). *Tourism in Mountain Regions: Hopes, Fears and Realities. Sustainable Mountain Development Series*. Geneva, Switzerland: : UNIGE, CDE, SDC.
- Duss, S., Wildi, R., Meyer, M., Züger, M., & Rintelen, C. (2013). *Alpiner Tourismus - Herausforderungen und Chancen*. Zürich: UBS AG Marketing Schweiz.
- Eisend, M. (2004). *Metaanalyse - Einführung und kritische Diskussion*. Berlin: Freie Universität.
- Hunt, M. (1997). *How Science Takes Stock: The Story of Meta-Analysis*. New York: : Russell Sage Foundation.
- Kämpf, R., & Weber, K. (2005). *Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus*. Basel: BAK Basel Economics.
- Kohl & Partner. (kein Datum). *The development of winter holiday destinations in the Alpine Region – 6 theses for the future*. Bern: Kohler & Partner.
- Linstone, H., & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method - Techniques and Applications*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

- M&BD Consulting SA. (2019). *White Paper - Der Schweizer und Freiburger Tourismus*. Lausanne: M&BD Consulting SA.
- Müller-Jentsch, D. (Februar 2017). Strukturwandel im Schweizer Beggebiet. Schweiz.
- Pechlaner, H., Isetti, G., Drappero, A., Hartl, A., & Vanzi, G. (2016-2018). *Directions for Innovation in Alpine Tourist Destinations*.
- Pechlaner, H., Volgger, M., Demetz, M., Scuttari, A., Innerhofer, E., Lun, L.-M., . . . Habicher, D. (2017). Zukunft Tourismus Südtirol 2030. Bozen, Italien.
- Perruchoud-Massy, M.-F., Mabillard, J., & Rojas, D. (2014). *Wertschöpfung des Tourismus im Wallis*. Siders: Walliser Tourismus Observatorium.
- Pesterva, N., Popova, N., & Shagarov, L. (2012). Modern Climate Change and Mountain Skiing Tourism: the Alps and the Caucasus. Russland.
- Pröbstl-Haider, U., & Pütz, M. (2016). *Grossschutzgebiete und Tourismus in den Alpen im Zeichen des Klimawandels*. Stuttgart: Verlag W.Kohlhammer.
- Rowe, G. (2007). A Guide to Delphi. *Foresight - The International Journal of Applied Forecasting*, S. 11-16.
- Schweizer Tourismus Verband. (2020). Von <https://www.stv-fst.ch/de/tourismus-politik-interessensvertretung/qualitaet-im-tourismus> abgerufen am 03. Juni 2020
- Schweizer Tourismus-Verband. (2016). *Positionspapier Alpiner Tourismus*. Bern: Schweizer Tourismus-Verband.
- Stettler, J., Zemp, M., & Steffen, A. (2016). *Smart marketing of an alpine destination - a conceptual framework*. Luzern: Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally.

Studer, B., Eichler, M., & Held, N. (Februar 2019). Performance des alpinen Tourismus in der Schweiz im internationalen Vergleich - Kurzpulikation im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2018-2019». BAK Economics Basel, Schweiz.

Tirol Tourism Research. (19. Mai 2020). Von <https://www.ttr.tirol/glossar/alpiner-tourismus> abgerufen am 01. Juni 2020

Tizzoni, E. (2015). Competitive Branding Policies for Medium Mountain Tourism Destinations: a Case Study from the Val di Sole (Trento). University of Florence, Italy.

Torraco, R. (2016). *Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future*. Human Resource Development Review.

Untersteiner, J. (2015). *Service Design for Product Development in Tourism Destinations*. Innsbruck: Management Center.

Weber, F., Stettler, J., Priskin, J., Rosenberg-Taufer, B., Ponnepureddy, S., Fux, S., . . . Barth, M. (2017). *Tourism destinations under pressure - Challenges and innovative solutions*. Luzern: Lucerne University of Applied Sciences and Arts .

Zenhäusern, R., & Kadelbach, T. (Juli 2018). 12 Thesen zur Zukunft des Tourismus in den Berggebieten. Bern, Schweiz.

Selbstständigkeitserklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit allein und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht niemandem verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Schmid Jürg, Stoffel Berno, Reutlinger Frank, Pütz Marco, Wagenseil Urs, Mettler Daniel, Hosennen Tamar, Cicillini Renzo, Summermatter Peter, Ritz Helmut, Schnyder Adrian, Willisch Iwan, Montani Bruno, Deuber Andreas, Köchli-Stoffel Anette, Rotzer Daniel, Imwinkelried Daniel, Baumgartner Kurt, Rieder Beat.



Melanie Wyer