



Bericht Workshop Tourismus-Strategie

Schweizer Tourismus-Verband (STV)

Methodik und key findings

Am 18. November 2020 fand der erste Workshop zur Erarbeitung der Tourismus-Strategie mit dem Vorstand des STV statt. Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurde der Workshop online durchgeführt (Microsoft Teams und Miro). Ziel des Workshops war verschiedene Strategien zu erarbeiten und teilweise bereits erste Massnahmen zu diskutieren. Es ist wichtig eine möglichst langfristige Strategie zu entwickeln; bis 2027 und darüber hinaus. Die COVID-19-Pandemie ist ein Aspekt der aktuellen Ausgangslage und soll einfließen, die Strategie soll jedoch nicht darauf beschränkt werden.

Die Anwesenden wurden in drei Gruppen geteilt und haben innerhalb der Gruppen je eine SWOT Analyse erstellt und diese anschliessend mit dem Plenum geteilt.

Zuerst wurde eine **SWOT Analyse** erstellt und daraus **Strategien** abgeleitet. Methodisch bildete die PESTLE Analyse den Anfang, mit ihr wurden die Chancen und Risiken im Umfeld der Tourismuswirtschaft abgeleitet. In einem nächsten Schritt wurden die Stärken und Schwächen innerhalb der Branche festgehalten. Auf dieser Grundlage wurden Stärken-Chancen Strategien, Stärken-Risiken Strategien, Schwächen-Chancen Strategien sowie Schwächen-Risiken Strategien entwickelt und diskutiert. Basierend auf diesen Strategien wurden erste Massnahmen andiskutiert.

Die Analyse und die daraus abgeleiteten Strategien der drei Gruppen sind inhaltlich vergleichbar. Als **wichtigste Handlungsfelder** wurden übergeordnet folgende Themen identifiziert:

- **Nachhaltigkeit**
- **Qualität**
- **Digitalisierung**
- **Innovation**
- **Kooperation**

Die Vorstandsmitglieder können Anpassungen an diesem Bericht bis zum 18. Januar 2021 anbringen. Weiter besprechen die Vorstandsmitglieder vorliegenden Bericht bzw. die Analyse und Strategien innerhalb der eigenen Organisation. Wichtig scheint hier insbesondere der **Einbezug der strategischen Ebene**. Auch **wissenschaftliche Beiträge**, die relevant sind können gerne in der Analyse und / oder den Strategien ergänzt werden. **Alle Ergänzungen und / oder weiteres schriftliches Feedback sind ebenfalls bis am 18. Januar 2021 an die Geschäftsstelle STV (samuel.huber@stv-fst.ch) zu senden.**

Am 29. Januar 2021 findet die nächste Workshop-Sequenz statt. Nach Abstimmung der wichtigsten Handlungsfelder wird in Gruppen pro Handlungsfeld mindestens eine **konkrete Massnahme** erarbeitet, anschliessend erfolgt die Vorstellung und Diskussion im Plenum.

Die dritte Workshop-Sequenz im April wird vor allem dazu genutzt werden die Verantwortlichkeiten pro Massnahme festzulegen sowie die Kommunikation.



PESTLE – Fragestellungen zur Tourismuswirtschaft

POLITISCHE

FAKTOREN

- Umweltschutzgesetze
- Steuerpolitik
- Export / Import
- Stabilität im Land
- Arbeitsrecht
- Regulierungstrends/
Deregulierungstrends

ÖKONOMISCHE

FAKTOREN

- Stadium des
Konjunkturverlaufs
- Globalisierung
- Arbeitslosigkeit
- Zinssätze
- zur Verfügung stehendes
Einkommen/Verteilung

SOZIALE

FAKTOREN

- Demografie
- Einkommensverteilung
- Soziale Mobilität
- Lebensstil
- Einstellungen zu Arbeit
und Freizeit
- Konsumverhalten
- Bildungsniveau

TECHNOLOGISCHE

FAKTOREN

- Einfluss neuer
Technologien
- Einfluss des Internets
- neue Entdeckungen/
Entwicklungen

RECHTLICHE

FAKTOREN

- Werberecht
- Arbeitsrecht
- Wettbewerbsrecht
- Gesundheits- und
Sicherheitsvorschriften
- kantonale Gesetzgebung

ÖKOLOGISCHE

FAKTOREN

- ökologischer Einfluss
- Umweltgesetze
- Energieverfügbarkeit und
Energiekosten
- Energieverbrauch
- Abfallentsorgung

SWOT – Fragestellungen zur Tourismuswirtschaft

Stärken

- Was können wir besonders gut?
- Was macht uns einzigartig?
- Welche Leistungen fragen die Mitglieder immer wieder nach?
- Welche Ressourcen / Hilfsmittel haben wir?

3. Chancen (aus PESTLE)

- Welche Trends können wir für uns nutzen?
- Gibt es Marktlücken?
- Gibt es vielversprechende Kooperationen?



Schwächen

- Was gelingt uns weniger gut?
- Wo stehen wir immer wieder an?
- Welche Lücken an Hilfsmitteln, Personal oder Fachkenntnissen haben wir?
- Welche Ressourcen fehlen uns?

Risiken (aus PESTLE)

- Haben wir Konkurrenten?
- Welche Steine werden uns in den Weg gelegt?
- Welche äusseren Einflüsse können uns schaden?

SWOT – Chancen und Risiken (externe Einflüsse)

Chancen

- Tourismus wird in der Politik als wichtige Branche mehr und mehr anerkannt
- Wichtigkeit des Themas «Nachhaltigkeit» in der Politik und Gesellschaft
- Qualität vor Quantität
- Datenerhebung und Qualität
- Digitalisierung
- Soziale Medien
- Corona zeigt die Wichtigkeit des Tourismus
- Der wirtschaftliche Druck erhöht den Veränderungswillen
- Soziale Sicherheit
- Strukturwandel
- Gesellschaft der Singularitäten / Individualtourismus wird stärker
- ÖV (zuverlässiges, breites Angebot im Inland und ins Ausland)
- Kooperationsmöglichkeiten von Highlights und «Zweitdestinationen»
- Mehr Branchenübergreifende Kooperationen (z. B. mit Landwirtschaft, Kultur)
- Ungenutztes Gästepotenzial vorhanden
- Rückeroberung Nachbarmärkte
- Fördermittel (z. B. Innosuisse)
- Die Marke Schweiz (Sauberkeit, Hygiene, Sicherheit, Stabilität, Natur, Vielfalt, Landschaft, etc.)
- Gutes Ausbildungssystem, Junge «enablen»

Risiken

- Zielkonflikte innerhalb der Gesetzgebung
- Digitalisierungstau und -lücken
- Datenerhebung und mangelndes Verständnis für Datenerhebung
- Zielkonflikt Nachhaltigkeit und Digitalisierung
- Investitionsrückstände nach Corona
- Abhängigkeit von ausländischen Märkten
- Komplexität des ÖV Angebotes nimmt zu
- Tourismus wird von der Bevölkerung nur teilweise anerkannt
- Teilweise falsches Image (bei den Schweizern)
- Diverse Kantone haben kein Tourismus
- Mangel an Kooperationswillen
- Raumplanung: Interessenkonflikt zwischen Landschaft und Tourismus
- Fachkräftemangel (nimmt zu)
- Verlust der Biodiversität und Klimaerwärmung
- Klimawandel und Impact auf die touristischen Infrastrukturen
- Demographischer Wandel
- Regulierungsdichte
- Wohlstand als Verhinderer von Innovation und Veränderungswille
- Kleinräumigkeit der Schweiz (im Kopf), Silodenken
- Verzettelung, jede Branche schaut für sich
- Hochpreisland
- Geopolitische Lage

SWOT – Stärken und Schwächen (interne Einflüsse)

Stärken

- Breit abgestützter STV Vorstand (Zusammenarbeit in der Branche)
- Qualität
- Gut qualifiziertes Personal
- Gutes Bildungswesen
- Föderalismus
- Allgemeine Standortvorteile
- Viele USP
- Vielfältige Brands / Vielfalt allgemein
- Gute Infrastruktur
- Gute Erreichbarkeit
- Ganzjahrestourismus
- Hohe Innovationsfreude
- Dialogbereitschaft
- Vielfältiges Angebot
- Konsensbereitschaft
- Seriöse Förderprogramme

Schwächen

- Mangelnde Zusammenarbeit der Akteure / «Gärtlidenken»
- Individualbetriebe sind teilweise überfordert mit Veränderungen
- Föderalismus
- Durchschnittliche Gastfreundlichkeit
- Teuer
- Exportabhängigkeit
- Investitionsnachholbedarf
- Inlandtourismus deckt den Bedarf nur zu 50%
- Saisonalität
- Währungsabhängigkeit
- Sensibilisierung der Bevölkerung für den Tourismus
- Bequemlichkeit
- Bescheidenheit
- Arbeitsbedingungen: arbeiten wenn andere frei haben
- Reaktiv statt kreativ
- Kein Starker Wille für mehr Nachhaltigkeit
- Generationenwechsel: Nachfolgeproblem
- Dienstleistungsbewusstsein
- Festhalten an Gemeindegrenzen nicht Erlebniswelten

Stärken-Chancen Strategien

Stärken-Chancen Strategien

Nachhaltigkeit:

- Ein Commitment zu Nachhaltigkeit und Qualität
- Gemeinsame Nachhaltigkeitsstrategie und diese als Basis für die Kooperation mit anderen Branchen nutzen
- Nachhaltige Mobilität / Infrastruktur fördern
- ÖV fördern in der Kommunikation
- Mehr Schweizer ansprechen mit qualitativen und nachhaltigen Angeboten
- Klimafonds nutzen für die Entwicklung von nachhaltigem Tourismus
- Ökologisches Reisen vereinfachen vor allem in den Nahmärkten

Qualität:

- Gemeinsames Verständnis von Qualität fordern und fördern
- Qualitätsstrategie fahren mit Nischenmärkten

Digitalisierung:

- Gemeinsame Strategie im Bereich Digitalisierung
- Zurückeroberung von Märkten dank Digitalisierung

Innovation:

- Innovation stärken
- Bündelung der vorhandenen finanziellen Mittel für ein zielgerichtetes Innovationsmanagement

Weiteres:

- Gutes Bildungswesen führt zur Linderung des Fachkräftemangels
- Definition Tourismussystem und bessere Zuordnung der Verantwortlichkeiten normativ / strategisch / operativ
- Strukturwandel zulassen
- Förderung der Stabilität und Sicherheit
- Durch brancheübergreifende Kooperation die kulturelle Vielseitigkeit der Schweiz kommunizieren
- Vermarktung International
- «Product first» Ansatz umsetzen
- Vermarktung und Angebotsgestaltung als Influencing

Stärken-Risiken Strategien

Stärken-Risiken Strategien

Nachhaltigkeit:

- Strenge Ziele bezüglich Klima, Biodiversität, CO2, Energie definieren, diese mit KPI messen, Engagement der Dachverbände und Coaching für Leistungsträger anbieten
- Klares Commitment der Branche zum Thema Verhinderung des Klimawandels

Regulierung / Gesetzgebung:

- Regulierungen sinnvoll gestalten
- Überregulierung (Rolle der Verbände stärker entwickeln)
- Die Schweiz ist durchorganisiert, es fehlt aber in Krisensituationen im Rahmen des Föderalismus eine einheitliche Logik

Marketing:

- Kommunikation der guten Angebote, die wir haben
- Positive Merkmale des Tourismus und Innovationskraft nutzen für das Image (z.B. gegenüber Fachkräften)
- Attraktivere Arbeitsplätze schaffen, dank Positionierung der Branche im Bereich Chancengleichheit, Förderung der Aus- & Weiterbildung
- Mit Zweitdestinationen bei Schweizern punkten

Weiteres:

- Attraktivität der Branche steigern durch Kooperation unter den Akteuren
- MICE in Bundesstrategie integrieren
- Förderung des Know-how Austausches in Bezug auf Digitalisierung
- Innovationsförderung
- Barrierefreien Tourismus stärken
- Finanzielle Spekulation

Schwächen-Chancen Strategien

Schwächen-Chancen Strategien

Innovation:

- Kreativität fördern durch gezieltes Innovationsmanagement
- Finanzierungsmöglichkeiten für Businessmodelle (und nicht nur Infrastruktur) schaffen
- Förderung zu grossem Denken (Innovationszentren schaffen)

Digitalisierung:

- Automatisierung durch Digitalisierung
- Modernisierung der Datenerhebung rasch und mit Konsequenz vorwärts treiben

Kooperation:

- Belohnungssystem für Kooperation / zusätzliche Anreize schaffen
- Kleinstrukturiertheit durch Kooperation ausmerzen
- Bessere Kooperation und Koordination zwischen den Dachverbänden -> einheitliche Kommunikation gegenüber den Mitgliedern
- Gemeinsame Positionierung definieren, für was steht «Tourismus CH»

Strukturen:

- Incentives für schlanke Strukturen
- Strukturwandel nutzen für Qualitätssicherung
- Grenzen sprengen, Erlebniswelten im Grösseren fördern

Weiteres:

- Fachkräftemangel bekämpfen durch Investition in Bildung
- MICE stärken
- Coaching Angebote zu Nachhaltigkeit
- Politische Vernetzung
- Hochpreis-Qualitäts-Strategie
- Stärke der Förderprogramme nutzen aber Koordination verbessern
- Ganzjahrestourismus stärken

Schwächen-Risiken Strategien

Schwächen-Risiken Strategien

- Investitionsförderung gezielt ausbauen (kein Strukturerehalt)
- Corona-Strategie
- Systemrelevanz definieren
- Resilienz im Tourismus stärken / Die Branche muss resilienter gegenüber Krisen werden. Es braucht einen Strukturwandel, um diesen zu ermöglichen braucht es eine Definition, was bzw. welche Betriebe systemrelevant sind.
- Beschleunigung in der Digitalisierung

Erläuterungen SWOT

- Es soll gemeinsam definiert werden, wofür der Tourismus in der Schweiz steht. Wie wir uns diesbezüglich positionieren. Und die Essenz daraus in drei Wörtern.
- Es braucht ein **Commitment zu Nachhaltigkeit und Qualität**. Es sollen Leitlinien zum Thema Nachhaltigkeit entwickelt werden. Die Hochpreis-Strategie gehört dazu, sie bietet Nachhaltigkeit und Qualität. Das gut ausgebaute ÖV Angebot ist ebenfalls ein Teil der Strategie. Die verbindende Mobilität und gute Infrastruktur gehören dazu. Zu beachten sind diesbezüglich auch der Klimawandel sowie die Gefahr des Verlustes von Biodiversität, welche einen direkten Einfluss auf die Branche haben.
- Die «**Trial-and-Error-Kultur**» ist in der Schweiz wenig / kaum verbreitet. Hier braucht es ein Umdenken, damit mehr Innovation möglich wird.
- Im Bereich **Digitalisierung** braucht es eine gemeinsame Strategie. Unter anderem soll das Datenmanagement optimiert werden; die Nutzung der Daten überfordert teilweise. Voraussetzung für die Nutzung der Daten ist in einem ersten Schritt die bessere und schnellere Erhebung der Daten.
- Die **internationale Vermarktung** soll dem Prinzip «product first» folgen. Influencing und Social Media sollen stärker genutzt werden für die internationale Vermarktung.
- Die **Marke Schweiz** mit all ihren Vorzügen stärker nutzen und ausspielen. Verkaufsargumente wie Stabilität und Sicherheit, Gesundheit und auch Nachhaltigkeit sind Themen, die mit Corona zusätzlich an Relevanz gewonnen haben und ausgespielt werden können. Bei der Angebotsentwicklung muss dem demographischen Wandel Rechenschaft getragen werden.
- Die **Coronakrise** ist Risiko und Chance zugleich, sie bringt viele Herausforderungen, hat aber auch die Wahrnehmung der Tourismusbranche in der Bevölkerung gestärkt, das ist gut und kann genutzt werden.
- Der **Fachkräftemangel** kann durch verstärkte Kooperation und durch die Hervorhebung der Stärken / Vorteile bekämpft werden. Hier spielen auch die Aus- und Weiterbildung eine Rolle, sie tragen zur Attraktivität der Branche bei.
- Die **Kooperation** innerhalb der Branche muss verbessert werden, eine breite Abstützung ist notwendig. Es müssen auf allen Ebenen Anreize für schlankere Strukturen und Kooperationen geschaffen werden. Die Finanzierungsmöglichkeiten gilt es allgemein zu überdenken, es braucht innovative Geschäftsmodelle.
- Die drei Gruppen kommen zu vergleichbaren Ergebnissen. Das sind gute Voraussetzungen, um eine gemeinsame strategische Stossrichtung zu formulieren und einige gemeinsame Massnahmen zu definieren und auszugestalten.



nonprofit goes professional
wamag

*weil erfolgreich sein
als Team am besten geht*

Kontakt:

Nina Hänsli | Geschäftsführerin | Leiterin Beratung |
nina.haensli@wamag.ch

wamag | Walker Management AG | Bahnhofstrasse 7b | Stadthof |
6210 Sursee | 041 926 07 70 | www.wamag.ch