

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	Einführung	1
1.2	Fragestellungen/ Zielsetzungen	1
1.3	Methode	3
2	BEDEUTUNG DES TOURISMUS IM KANTON BERN	4
2.1	Wirtschaftliche Bedeutung	4
2.2	Gesellschaftliche Bedeutung	5
3	WETTBEWERBSSITUATION DES TOURISMUS IM KANTON BERN – AUSGANGSANALYSE	6
3.1	Strukturelle Gegebenheiten des Tourismus im Rahmen der Globalisierung	6
3.1.1	Wettbewerbssituation	6
3.1.2	Besonderheiten der touristischen Produktion	7
3.2	Destinationen als Leistungseinheiten	11
3.3	Nachfrage- und Angebotsentwicklung im Kanton Bern	12
3.4	Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren des Berner Tourismus	14
3.5	Strategischer Handlungsbedarf	16
4	POLITISCHE UND RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN DES TOURISMUS	17
4.1	Inventar der rechtlichen Rahmenbedingungen	17
4.1.1	Vorstellung des Modells	17
4.1.2	Sichtweisen	18
4.2	Thesen zu den tourismuspolitischen Tendenzen	20
4.2.1	Marktversagen	21
4.2.2	Öffentliches Interesse	22
5	BEWERTUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN AUS SICHT DER UNTERNEHMEN	23
5.1	Einleitung	23
5.2	Angaben zu den befragten Unternehmen	24
5.3	Wettbewerbliche Rahmenbedingungen des Tourismus im Kanton Bern	27
5.4	Regelungen des Tourismus im Kt. Bern	28
5.5	Folgerungen für die Auswahl und Gestaltung von Massnahmen	30

6 SKIZZE EINES TOURISMUSPOLITISCHEN KONZEPTE	32
6.1 Marktgerichtetes Ziel einer Tourismuspolitik	32
6.1.1 Hauptziele	32
6.1.2 Unterziele	34
6.1.3 Integrierte Tourismuspolitik: Verknüpfung von touristischem Marketing mit dem Standortmarketing	34
6.2 Kompetenzorientierte Strategien	35
7 MASSNAHMEN	37
7.1.1 Verbesserung der Rahmenbedingungen	38
7.1.2 Erleichterung des Strukturwandels	39
7.1.3 Erleichterung der Kompetenzbildung	40
7.1.4 Stärkung der Ertragskraft	42
7.1.5 Finanzierung im Tourismus unter besonderer Berücksichtigung der Tourismusförderungsabgabe TFA	44
8 QUELLEN- UND LITERATURHINWEISE	45

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Dispositionskonzept	2
Abbildung 2:	Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus im Kanton Bern 1994	4
Abbildung 3:	Entwicklung Schweizer Tourismus 1970 - 1998	6
Abbildung 4:	Indizes der Hotellogiernächte in verschiedenen alpinen Regionen	7
Abbildung 5:	Besonderheiten des Tourismusmarketing	8
Abbildung 6:	Beispiel für die Wertekette einer Destination	9
Abbildung 7:	Modell einer optimierten Musterdestination	11
Abbildung 8:	Index der Logiernächteentwicklung in der Hotellerie (ohne Kurbetriebe) 1986 bis 1997	12
Abbildung 9:	Entwicklung der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 1986 bis 1996 (in Tagen)	12
Abbildung 10:	Die Entwicklung von Angebot und Nachfrage bei den Luftseilbahnen im Berner Oberland	13
Abbildung 11:	Anteil der einzelnen Nachfragemärkte (Logiernächte; 1997)	13
Abbildung 12:	Auslastung der Hotelkapazitäten (Auslastung in % der verfügbaren Bettenkapazität; 1997)	14
Abbildung 13:	Stärken und Schwächen des Berner Tourismus	14
Abbildung 14:	Chancen und Gefahren des Berner Tourismus	15
Abbildung 15:	Modell für das Inventar der politischen Rahmenbedingungen im Tourismus	17
Abbildung 16:	Stossrichtungen der Tourismuspolitik	20
Abbildung 17:	Vertretung der wichtigsten Branchen in der Umfrage	24
Abbildung 18:	Umsätze der befragten Unternehmen	24
Abbildung 19:	Vollzeitstellen und Anteil Stammpersonal bei den befragten Unternehmen	24
Abbildung 20:	Innovationskraft bei den befragten Unternehmen	25
Abbildung 21:	Kompetenzentwicklung bei den befragten Unternehmen	25
Abbildung 22:	Kompetenzentwicklung bei den befragten Unternehmen in Abhängigkeit vom Umsatz	26
Abbildung 23:	Handlungsbedarf bei den Rahmenbedingungen zur Bewilligung von Infrastrukturanlagen	29
Abbildung 24:	Zielsystem für die Massnahmen aus Sicht der Umfrageergebnisse	31
Abbildung 25:	Magisches Dreieck der Tourismuspolitik	32
Abbildung 26:	Nachhaltige Entwicklung des Tourismus	33
Abbildung 27:	Integrierte Standortstrategie und ihre Wechselwirkungen	35

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A	Österreich
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
BfS	Bundesamt für Statistik
BG	Bundesgesetz
bspw.	beispielsweise
BU	Betriebsunfallversicherung
C/G	Chancen/ Gefahren
d.h.	das heisst
div	diverse
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	fortfolgend
ff.	fortfolgende
GA	Generalabonnement
IHG	Investitionshilfegesetz
k.A.	keine Angaben
i.e.	id est
inkl.	Inklusive
LN	Logiernächte
LT	Leistungsträger
KMU	Klein- und mittlere Unternehmen
Kt.	Kanton
NBU	Nichtbetriebsunfallversicherung
s.o.	siehe oben
sog.	sogenannt(e)
S/S	Stärken/ Schwächen
STV	Schweizer Tourismusverband
TV	Tourismusverein
u.a.	unter anderem
U.A.	und andere
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VV	Verkehrsverein
z.B.	zum Beispiel

1 EINLEITUNG

1.1 Einführung

Weltweit gehört der Tourismus zu den Branchen mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten. Zusammen mit der Informatik und Telekommunikation wird er zu den Wachstumsmotoren des 21. Jahrhunderts gezählt. In einem krassen Kontrast stellt sich die Lage in der Schweiz und in anderen traditionellen Tourismusländern dar: Nach einem Höhepunkt anfangs 80er Jahre und einer Stagnationsphase in den 80ern sind die Logiernächte seit anfangs der 90er Jahre bis vor kurzem kontinuierlich gesunken. Zuletzt auf ein Niveau, das dem Mitte der 60er Jahre entspricht. Gleichzeitig sind die am Markt erzielten Preise ebenfalls massiv zurückgegangen.

Hintergrund und Motor dieser ungleichen Entwicklung ist die **Globalisierung** im Tourismus. Triebkräfte dieses Prozesses sind einerseits die **technologische Entwicklung** und andererseits die **weltweite Deregulierung** (und die damit verbundene Änderung der Rahmenbedingungen in Richtung vermehrter unternehmerischer Selbstverantwortung).

Auch im Schweizer Tourismus sind Deregulierungsbestrebungen - wenn auch in bescheidenem Ausmass - erkennbar (so wurden bspw. in einzelnen Kantonen die Skischul- und die Gastwirtschaftsgesetze liberalisiert). Wirklich fundamentale Anpassungen sind bislang kaum erkennbar und lassen einen eigentlichen **Reformstau** vermuten. Tourismuspolitische Konzepte auf Gemeinde- und Kantonsebene stammen immer noch weitgehend aus den 70er und 80er Jahren. Entsprechend der Problemlage dieser Jahre sind sie auf **Lenkung und Begrenzung der touristischen Entwicklung** ausgerichtet, neuere Konzepte betonen allenfalls die **Vermarktungsanstrengungen** kooperativer Tourismusorganisationen und die Schaffung eigenständiger Positionierungen.

Nachdem auch der Tourismus in Folge der Globalisierung von einem durch gleichzeitigen Zeit-, Kosten- und Qualitätsdruck gekennzeichneten Hyperwettbewerb betroffen ist, reichen diese wirtschaftlichen Konzepte nicht mehr aus. Weiter verlangt die Verknappung der öffentlichen Mittel nach einer vermehrten Kommerzialisierung (und entsprechenden Finanzierung) der touristischen Organisationen. Gefragt sind deshalb Ansätze, die auf die **Stärkung der Unternehmen und Destinationen in einem dynamischen Wettbewerb** ausgerichtet sind. Diese Konzepte haben eine Entwicklung der Unternehmen und Destinationen so sicherzustellen, dass Know-how und **Kompetenzen** als Basis von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen entwickelt und gestärkt werden können. Der Bund trägt mit seinen 1996 publizierten tourismuspolitischen Leitlinien diesen Entwicklungen Rechnung. Sein Instrumentarium richtet sich jedoch auf eine Anreizpolitik (Innovationsförderung) und nicht auf eine notwendige „**Politik zur Schaffung unternehmerischer Freiräume**“ aus.

1.2 Fragestellungen/ Zielsetzungen

Im Rahmen der Studie wird am Beispiel des Kantons Bern eine **wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik** bis auf Massnahmenebene konkretisiert. Grundlage dafür ist insbesondere eine detaillierte **Analyse der für die Unternehmen relevanten politischen Rahmenbedingungen** (Regulierung, Deregulierung) im Tourismus.

Die Ziele lauten im Detail (vgl. Dispositions-konzept in Abbildung 1):

1. Analyse der **Wettbewerbssituation** im Kanton Bern (vgl. Kap. 3);
2. **Darstellung der politischen Rahmenbedingungen** und der Handlungsmöglichkeiten des Staates im Tourismus (vgl. Kap. 4);
3. **Bewertung der Rahmenbedingungen** aus der Sicht der Unternehmen (vgl. Kap. 5);
4. Darstellung moderner **tourismuspoltischer Leitlinien**, unter Berücksichtigung standort-strategischer Bedingungen (vgl. Kap. 6);
5. Entwicklung von **konkreten Massnahmen** (vgl. Kap. 7).

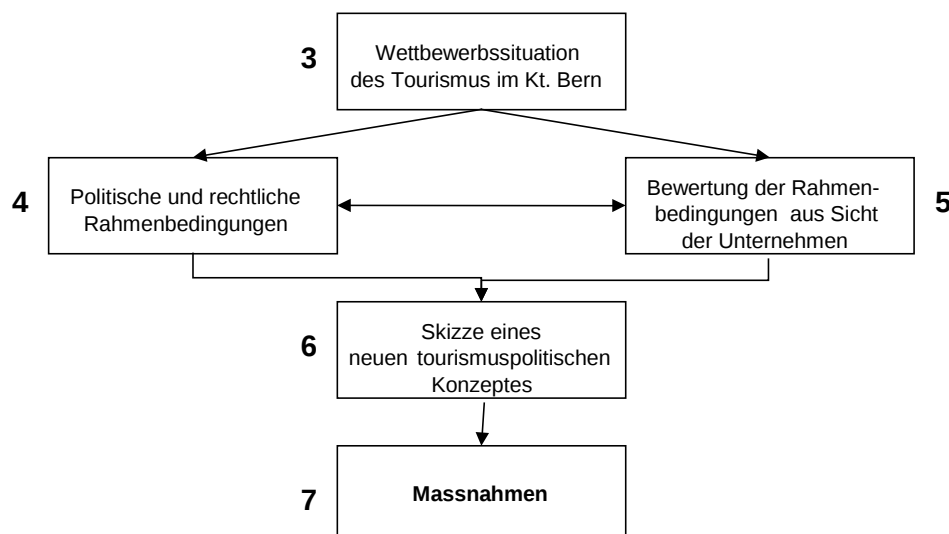
Das Schwergewicht liegt hierbei klar auf der **Entwicklung von konkreten und politisch vertretbaren Umsetzungsmassnahmen**; die verschiedenen Analysen bilden vor allem die Grundlage dazu und haben in diesem Sinne keinen Selbstzweck.

Nicht nachgegangen wird etwa folgenden (eher“ tourismusinternen“) Fragestellungen betreffend

- **Finanzströmen** zwischen den einzelnen Akteuren (Staat, Organisationen, Leistungsträger) und damit Fragen um die Mittelgenerierung und -verteilung;
- des **Marketing** im Tourismus, wie etwa Marketingstrategien, Instrumenteneinsatz, Organisation des Marketing, aktuelle Informationssysteme, usw.

Sie wären eher Bestandteil eines **Destinationskonzeptes** und gehören damit nicht in den Themenkreis der vorliegenden Untersuchung.

Abbildung 1: Dispositions-konzept (mit Kapitelnummern)



1.3 Methode

Folgende **Methoden** gelangen bei der vorliegenden Arbeit zur Anwendung:

- **Dokumentenanalyse** (vgl. Literaturverzeichnis in Kap. 8);
- Explorative **Befragung** (zu den Resultaten vgl. Kap. 5);
- Arbeit mit einer **Begleitgruppe** des HIV, zusammengesetzt aus folgenden Personen: Ch. Baumann (Grindelwald-First AG), E. Kobel-Itten (HIV des Kts. Bern), A. Marti (Ernst Marti AG), P. Moser (Funi Car AG), Dr. R. Portmann (HIV des Kts. Bern), A. Rikkli (Royal-Hotel Bellvue, Kandersteg), H.-P. Rhyiner (Basel Tourismus), U. Sinzig (OSST), A. Studer (KAWE), S. Trachsel (HIV Sektion Thun), H.R. Weiss (Hotel Sternen Muri);
- Evaluation der Massnahmen im Rahmen eines **Hearings** mit folgenden Praxisvertretern : B. Augsburg (Gemeinde Sumiswald), R. Gertschen (Bern Tourismus), H. Imboden (Berner Oberland Tourismus), O. Kocher (Gemeinde Erlach), M. Tritten (Schweizer Mittelland Tourismus), Dr. D. von Weissenfluh (Wirtschaftsamt der Stadt Bern), M. Wittwer (OSST).

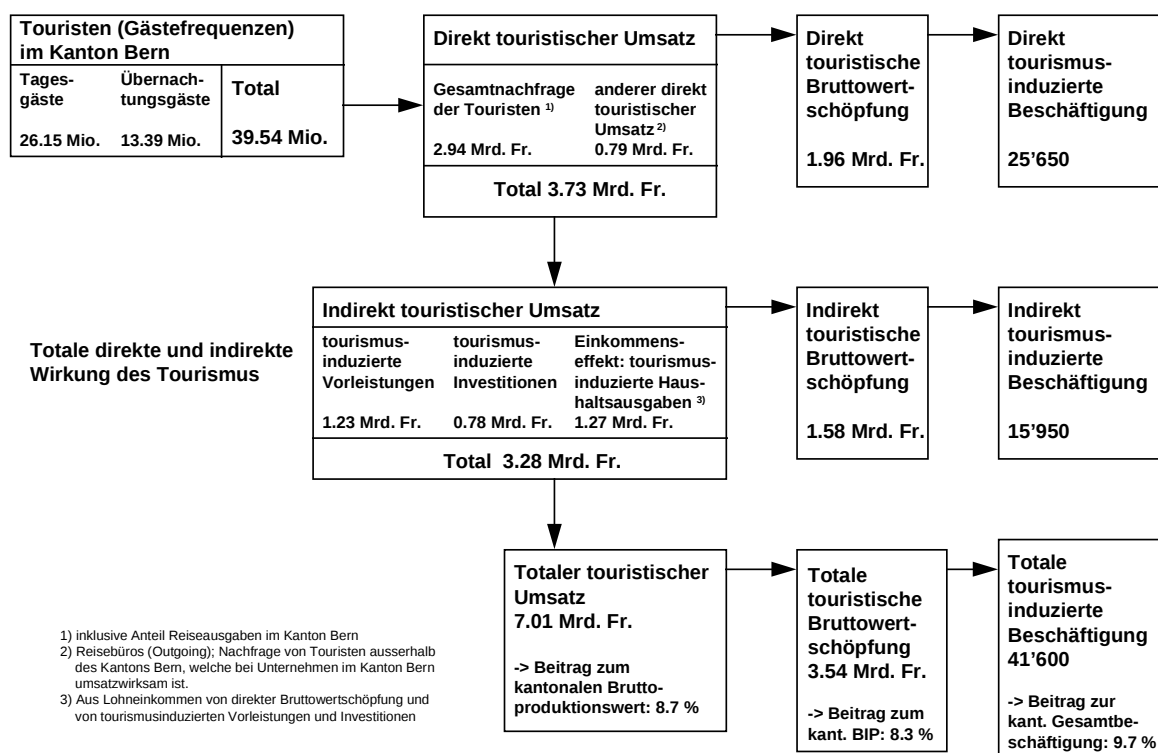
2 BEDEUTUNG DES TOURISMUS IM KANTON BERN

2.1 Wirtschaftliche Bedeutung

Der **Schweizer Tourismus** ist auch heute noch eine „leistungsfähige Geldmaschine“ mit etwa 43 Mrd. CHF Umsatz und einer **Wertschöpfung** von 26 Mrd. CHF (BERICHT 1996). Er beschäftigt 300'000 Arbeitnehmer, trägt etwa 7,7% zum BIP des Landes bei und ist die drittgrösste Exportbranche nach Maschinen/ Fahrzeugen und der Chemie (STV 1998)

Der **Tourismus im Kanton Bern** hat 1994 insgesamt einen touristischen Umsatz von 7,01 Mrd. CHF ausgelöst. Davon sind 3,73 Mrd. CHF (53%) direkt auf den Tourismus zurückzuführen, 3,28 Mrd. CHF sind indirekt über Vorleistungen, Investitionen sowie den Einkommenseffekt entstanden (vgl. MÜLLER U.A. 1995, 6). Durch den touristischen Umsatz wurde eine touristische **Bruttowertschöpfung** von insgesamt 3,54 Mrd. CHF erwirtschaftet. Dies entspricht einem Beitrag von 8,3% zum BIP des Kantons Bern. Mit 41'600 Vollzeitarbeitsplätzen ist im Kanton Bern rund jeder 10. **Arbeitsplatz** dem Tourismus zu verdanken. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus im Kanton Bern.

Abbildung 2: Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus im Kanton Bern 1994



Quelle: MÜLLER, 1995, 7.

Nebst **Wertschöpfung** und dem mit der **Beschäftigung** verbundenen **Einkommen** trägt der Tourismus weiter zum **wirtschaftlichen Ausgleich zwischen den Regionen** bei. Er etabliert sich häufig in wirtschaftlich wenig begünstigten Gebieten, die mit Ausnahme der Landwirtschaft kaum wirtschaftliche Potentiale aufweisen und in der Regel mit einer starken Abwanderung der einheimischen Bevölkerung zu kämpfen haben. Für diese – auch im Kt.

Bern schwergewichtig alpinen und voralpinen – Regionen bietet der Tourismus ein willkommenes Potential zur Entwicklung einer regionalen Wirtschaft; die touristischen Einnahmen entsprechen Exporterlösen dieser Region, da sie von aussen her zufließen. Diese Nachfrage von aussen gibt den Branchen, die alleine von lokaler Nachfrage abhängen, die notwendigen wirtschaftlichen Impulse.

2.2 Gesellschaftliche Bedeutung

Tourismus als Form der Freizeitverbringung ausserhalb der alltäglichen Arbeits-, Wohn- und Freizeitwelt erfüllt für den Einzelnen, aber auch für die Gesellschaft wichtige positive Funktionen (MÜLLER/ KRAMER/ KRIPPENDORF 1993; BIEGER 1997):

- Regeneration und Ausgleich für Feriengäste und Naherholungssuchende;
- Gesellschaftliche Integration (Tourismus als Instrument für die Sicherung eines Verständnisses für fremde Kulturen);
- Stärkung der kulturellen Identität und damit Beitrag zur **Positionierung und damit Stärkung des „Selbstvertrauens“** des Kantons als Erlebnisziel;
- **Beitrag zur Lebensqualität in Randgebieten** auf einer tragbaren wirtschaftlichen Basis, aufbauend auf innovativen und entwicklungsfähigen Angeboten;
- **Beitrag zur Lebensqualität im gesamten Kanton** durch Bereitstellung attraktiver Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten für die Bevölkerung in nächster Nähe;
- Beitrag zu einem **positiven Image einer touristischen Region als Wohn- und Unternehmensstandort**;
- Beitrag zur **Erhaltung der Kulturlandschaft** durch Sicherung der landschaftlichen Bewirtschaftung durch Bereitstellung attraktiver Nebenarbeitsplätze.

3 WETTBEWERBSSITUATION DES TOURISMUS IM KANTON BERN – AUSGANGSANALYSE

Im nachstehenden Kapitel wird eine „Auslegeordnung“ der wichtigsten touristischen Wettbewerbsbedingungen im Tourismus im allgemeinen vorgenommen sowie die wichtigsten Eckdaten für den Kanton Bern aufgearbeitet.

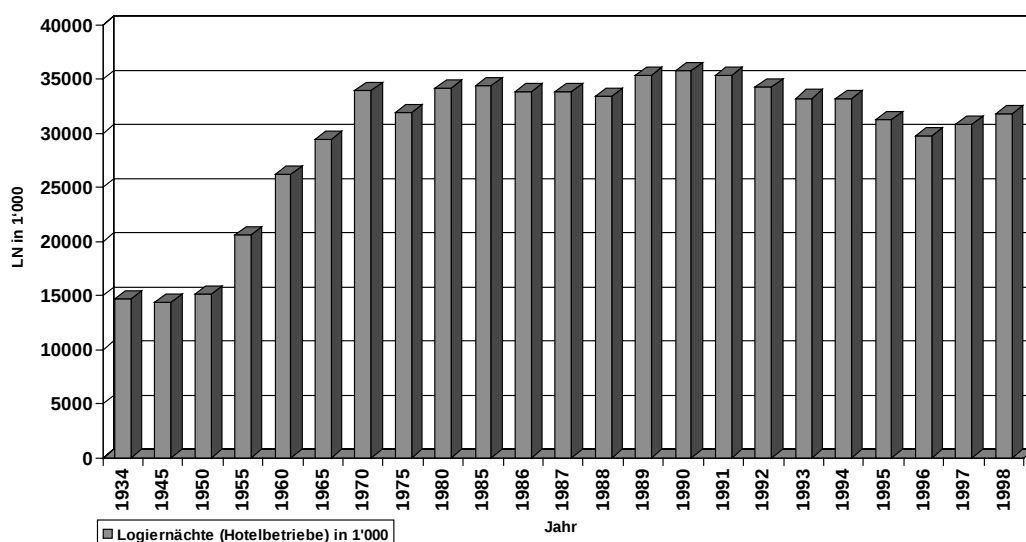
3.1 Strukturelle Gegebenheiten des Tourismus im Rahmen der Globalisierung

3.1.1 Wettbewerbssituation

Die Schweiz gilt dank der Innovationen und der erzielten Markterfolgen als eines der wichtigsten **Tourismuspionierländer**. Moderne Grosshotellerie Ende des letzten Jahrhunderts, moderne Ausbildungsmodelle mit Hotelfachschulen von Weltruf zu Beginn dieses Jahrhunderts, neuste Transporttechnologien bei den Bergbahnen sowie laufende Produkteinnovationen garantierten während Jahrzehnten Erfolge. Das Wachstum hielt bis in die frühen 80er Jahre dieses Jahrhunderts an.

Nach einer Stagnationsphase rutschte der Schweizer Tourismus, zusammen übrigens auch mit anderen klassischen Alpenländern wie Österreich, seit Beginn der 90er Jahre in eine eigentliche Krise, deren Turnaround sich gegenwärtig abzeichnet (vgl. Logiernächteentwicklung Abbildung 3). Lediglich alpine Regionen in Ländern mit schwächeren Währungen konnten noch bis in die 90er Jahre eine stabile Entwicklung oder sogar Wachstumsraten verzeichnen (vgl. bspw. Südtirol, italienische Skigebiete) und so strukturelle Mängel überdecken.

Abbildung 3: Entwicklung Schweizer Tourismus 1970 - 1998



Quelle: BfS (1998: Schätzung)

Neben **konjunkturellen** Gründen (hohe Wechselkurse, rückläufige Kaufkraft der Mittelklasse etc.) sind vor allem **strukturelle Gründe** für den Rückgang verantwortlich.

Auch im Tourismus prägt ein tiefgreifender Globalisierungsprozess die Entwicklung.

Ausgelöst und gefördert durch die Entwicklung der Kommunikations- und Transporttechnologie, das Aufkommen neuer Märkte und Angebote, den Abbau regulativer Schranken und grössere Reiseerfahrung der Nachfrager kam ein rascher Globalisierungsprozess in Gang. Diese Globalisierung traf den Tourismus leicht verzögert, weil

Abbildung 4: Indizes der Hotellogiernächte in verschiedenen alpinen Regionen

Jahr	Österreich	Vorarlberg	Tirol	Südtirol	Schweiz	Bern
1986	100	100	100	100	100	100
1991	117	109	116	108	105	105
1996	103	99	100	121	92	91

Quellen: BfS, Statistisches Bundesamt Österreich, eigene Berechnungen

- die **Entwicklung der Transporttechnologie** erst ab Mitte 80er Jahre durch die Entwicklung von zweimotorigen Langstreckenflugzeugen günstige Massentransporte über grosse Distanzen erlaubt hat (vgl. BRACKENBURY 1993, 77).
- erst mit dem Aufkommen der **Faxtechnik** ab der zweiten Hälfte der 80er Jahre für breite Benützerkreise verlässliche, günstige Überseekommunikationsmittel zur Verfügung standen.
- erst mit der **zunehmenden Reiseerfahrung** und der dadurch gewonnenen Sicherheit bei einem breiten Publikum die Bereitschaft zur Evaluation und zum Besuch neuer Destinationen entstanden ist. Ähnliche Prozesse, mit einer vorerst verhaltenen Urlaubsortorientierung im engeren kulturellen Umfeld und späteren Ausweitung des Suchfeldes auf exotischere Destinationen, werden auch bei den Schwellenländern im asiatischen Raum erwartet (vgl. WEIERMAIR 1996, 194).
- mit der verstärkten **Globalisierung in allen Branchen**, alle Länder gezwungen sind, neue Felder zu entwickeln, in denen sie international marktfähige Produkte bieten können. Für viele Länder ist dabei der Tourismus vordergründig attraktiv und sie versuchen hier mit zum Teil staatlicher Unterstützung neue Destinationen im internationalen Markt aufzubauen. Die Zahl der neuen Angebote nimmt damit massiv zu, wobei diese oft nur auf statische Wettbewerbsvorteilen bspw. in Form von Faktorausstattungen wie günstige Arbeit und weniger auf dynamischen Kernkompetenzen beruhen.

Der Globalisierungsprozess im Tourismus läuft heute aber viel **dynamischer** als in anderen Branchen ab, vor allem auch, weil in den klassischen Reiseländern die Bevölkerung mit zunehmender Reiseerfahrung Gefallen an exotischen Produkten findet. Fremde Produkte werden Einheimischen oft schon nur auf Grund des Zusatznutzen „Andersartigkeit“ bevorzugt. Der Wettbewerb, vor allem in den klassischen Tourismusländern, die gleichzeitig auch wichtige Tourismusmärkte sind, verschärft sich (vgl. auch BIEGER/ BERITELLI 1996).

Der Weltmarktanteil des **Schweizer Tourismus** (gemessen an den internationalen Reisen) schrumpfte im Zuge der Entwicklung von rund 8% in den 50er Jahre auf heute rund 2%. Den erfolgsverwöhnten Schweizer Tourismus, der noch bis in die späten 80er Jahre vor allem im Wintertourismus von einem Anbietermarkt profitierte, traf diese Entwicklung unvorbereitet und hart.

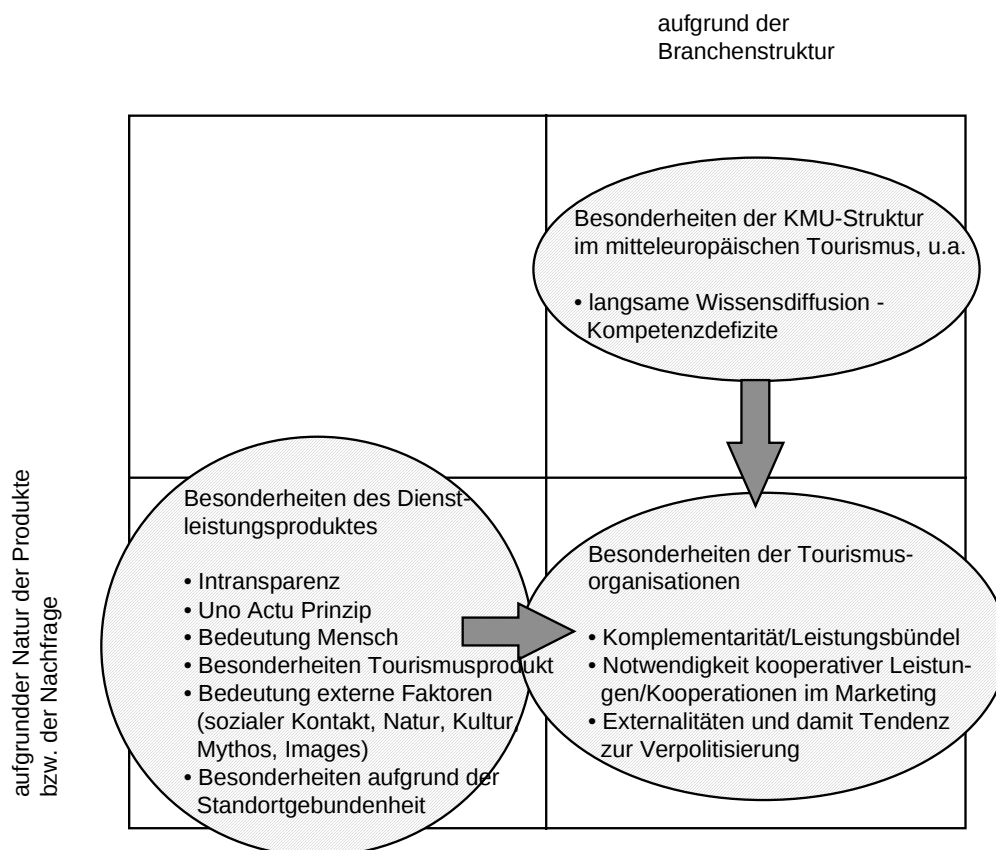
3.1.2 Besonderheiten der touristischen Produktion

Zu einem tieferen Verständnis der notwendigen strukturellen Anpassungen ist ein Überblick über die Besonderheiten der touristischen Produktion notwendig (vgl. BIEGER 1998²).

1. BESONDERHEITEN AUFGRUND DES DIENSTLEISTUNGSSCHARAKTERS

- **Intransparenz bezüglich der Produktqualität bei Dienstleistungen** (vgl. u.a. BRUHN 1997, 11; LEHMANN 1993, 21; NORMANN 1991, 15): Diese ist besonders bei Tourismusleistungen ausgeprägt, die über grosse Distanzen in anderen Kulturen konsumiert werden. Wichtige Instrumente sind deshalb Marken als Vertrauensgaranten oder die Nutzung des Stammgästepotentials zur Neukundengewinnung.
- **Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum (Uno-Actu-Prinzip):** Im Gegensatz zu gewissen abstrakten Leistungen (bspw. konzeptionelle Beratung, Finanzdienstleistungen etc.) erfolgt bei persönlichen Dienstleistungen die Produktion und der Konsum gleichzeitig. Dies hat zur Folge, dass Leistungen nur beschränkt lagerbar sind. Das Marketing hat unter Ausnutzung aller Marketinginstrumente in Richtung einer ausgeglichenen quantitativen Nachfrage zu wirken (bspw. Yield Management).
- **Bedeutung des Faktors Mensch:** Der menschliche Kontakt erfüllt bei vielen Produkten im Bereich der persönlichen Dienstleistungen wichtige Funktionen, im Tourismus insbesondere (vgl. BIEGER 1997², 189 f.)
 - eine Kulturvermittlungsfunktion (indem der Kunde über den Dienstleistenden Einblick in die lokale Kultur erhält);
 - eine Problemlösungsfunktion (insbesondere bei sog. „Critical Incidences“);
 - eine Erlebnisbefähigungsfunktion (Erlebnisse erfordern oft das Vordringen in eine neue, unbekannte Sphäre mit einem Betreuer);
 - sowie eine soziale Interaktionsfunktion (der Kontakt an sich bedeutet für soziale Wesen einen Gewinn).

Abbildung 5: Besonderheiten des Tourismusmarketing



Damit haben die Dienstleistenden im Unternehmen und in der Destination als Ganzes einen besonderen Anteil an der Produktqualität. Die in der Marketingstrategie nach aussen angestrebte Positionierung muss der Servicekultur (vgl. GRÖNROOS 1992, 9ff.) und den Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter entsprechen. Das Unternehmen muss damit eine aus-

reichende Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erlangen, es ist ein eigentliches Marketing nach innen erforderlich (vgl. auch BERRY/ PARASURAMAN 1995 und BRUHN 1995, 23).

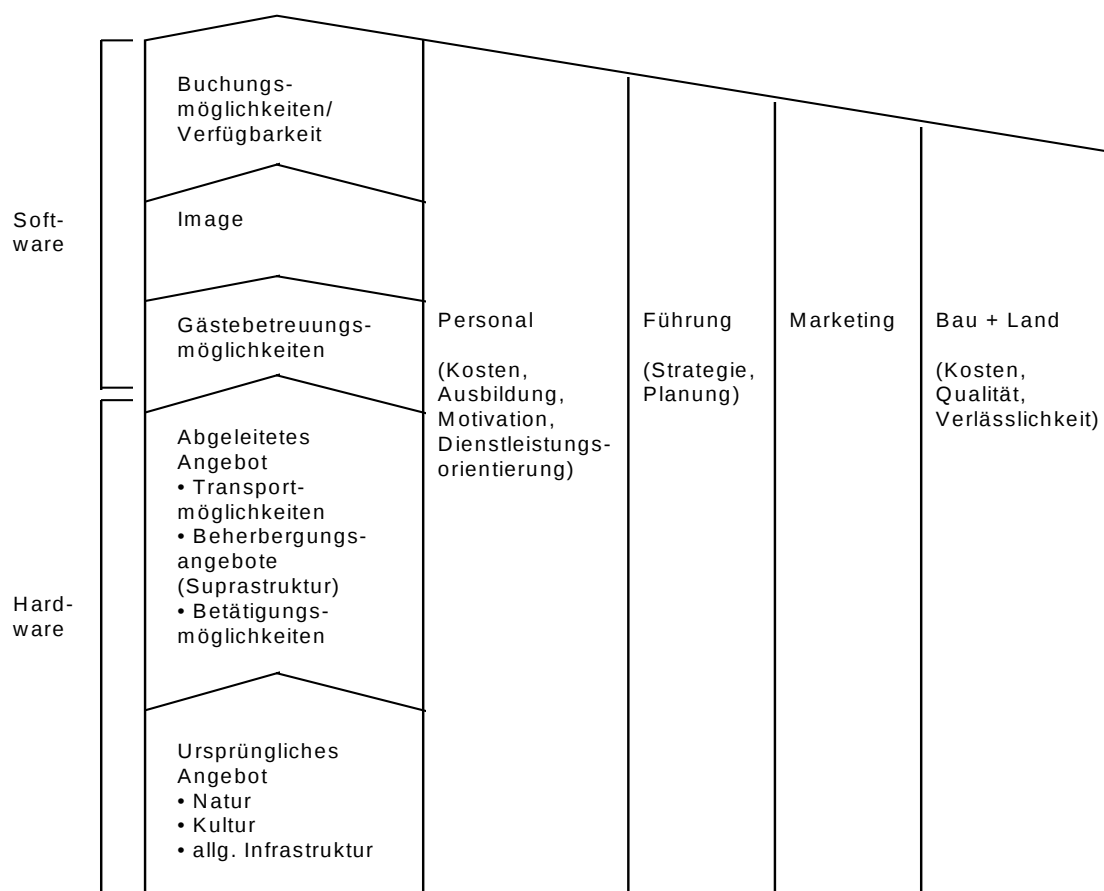
2. BESONDERHEITEN AUFGRUND DER NATUR DER TOURISTISCHEN PRODUKTE

Touristische Produkte bestehen aus verschiedenen Teilleistungen, ihr Wert ergibt sich aus verschiedenen **Wertebenen** (vgl. Abbildung 6). Heute gewinnen aufgrund der immer ähnlicheren Hardware (bspw. Hotelzimmer) die weichen Faktoren, wie bspw. die Betreuung vor Ort, das Image, aber auch die Fähigkeit zur Gestaltung von Stimmungen, Mythen und Ferienwelten, an Bedeutung.

Touristische Produktion verursacht **externe Effekte** im Bereich Ökologie, Gesellschaft und Ökonomie. Da diese Effekte in Regionen auftreten, die aufgrund ihrer bestehenden Strukturen sensitiv sind, stossen sie auf ein entsprechend grosses öffentliches Interesse, was bisweilen zu einer **Verpolitisierung des Managements** führt.

Wesentliche Teile des touristischen Angebotes sind **standortgebunden** (bspw. Bergbahnen, Hotels) und zudem infrastrukturintensiv (inkl. Strassen, Abwasseranlagen etc.). Entsprechend ist das Risiko bei Investitionen ausserordentlich hoch. Entscheide bezüglich Investitionen müssten aufgrund hoher Datenqualität gefällt werden können.

Abbildung 6: Beispiel für die Wertekette einer Destination



Quelle: BIEGER 1997³, 37

3. BESONDERHEITEN DER KMU-STRUKTUR IM MITTELEUROPÄISCHEN TOURISMUS

In Mitteleuropa ist das Angebot der Tourismusbranche speziell in den Ländern mit einer langen Tourismustradition sehr fragmentiert. Im Gegensatz bspw. zu angelsächsischen oder asiatischen Ländern sind internationale Hotelkonzerne untervertreten. Es bestehen, von einzelnen Ausnahmen abgesehen, auch kaum ortsübergreifende Destinationsgesellschaften. Die durchschnittliche Betriebsgrösse ist in der Schweizer Hotellerie mit 95 Betten verglichen mit einem Durchschnitt von 193 Betten in der EU relativ klein (vgl. CURATOR/ HORWATH 1997). Der Tourismus weist damit in der Schweiz (und auch in anderen traditionellen Alpenländern) die typischen Probleme einer **KMU-Branche** auf, die auch für das Marketing relevant sind:

- Die einzelnen Unternehmen sind stark vom jeweiligen **Betriebsinhaber** geprägt (vgl. PLEITNER 1991). Es dominiert eine weitgehend handwerkliche, d.h. wenig rationalisierte und strukturierte Produktionsweise mit entsprechenden Konsequenzen bezüglich schwankender, durch den Chef bestimmter Qualität und ungenügender Produktivität (vgl. BIEGER/ SCHALLHART 1997, 44).
- Die jeweiligen Chefs haben meist wenig Zeit für ihre persönliche Weiterbildung, ebenfalls ist die **Wissensentwicklung** in den Unternehmen relativ schwach. Es lohnt sich für ein einzelnes, kleines Unternehmen nicht, grosse Investitionen in Konzepte zu tätigen.
- Entsprechend orientieren sich die Chefs stark an **Branchenstandards** und -lösungen. Damit besteht ein eigentliches Profilierungs- und Positionierungsproblem in der Branche.

Dass sich diese Kleinstrukturiertheit in der internationalisierten Tourismusbranche so lange erhalten konnte, dürfte auf die **problematischen Bedingungen für Markteintritt und -austritt** zurückzuführen sein. In vielen klassischen Tourismusorten sind bspw. durch Landbesitzverhältnisse und Zonenplanung die Möglichkeiten für den Eintritt internationaler Hotelgruppen und Grosshotels beschränkt. Umgekehrt können sich viele Kleinunternehmen nicht zuletzt aufgrund des Verzehrs ihrer Substanz (bspw. Kreditaufnahmen auf die in den 80er Jahren immer höher bewerteten Immobilien) halten.

4. BESONDERHEITEN DER TOURISMUSORGANISATION

Aufgrund der weitgehend unabänderlichen Rahmenbedingungen bezüglich der Tourismusprodukte sowie der veränderlichen, europaspezifischen Bedingungen infolge der **KMU-Struktur** ergibt sich ein Bedarf (vgl. BIEGER 1992, 11-23)

- an koordinativer Abstimmung der einzelnen Teilleistungen in der Dienstleistungskette;
- an der Sicherstellung von einzelnen Leistungselementen, die aufgrund einer mangelnden Rendite nicht privatwirtschaftlich erbracht werden. Dazu gehören bspw. Leistungen wie ein Informationsbüro oder ein Hallenbad;
- an einer zusammenhängenden und übergreifenden Vermarktung;
- an einer Dienstleistungsketten übergreifenden strategischen Planung;
- an einer politischen Interessenvertretung für die heterogene, erhebliche externe Effekte aufweisende Branche.

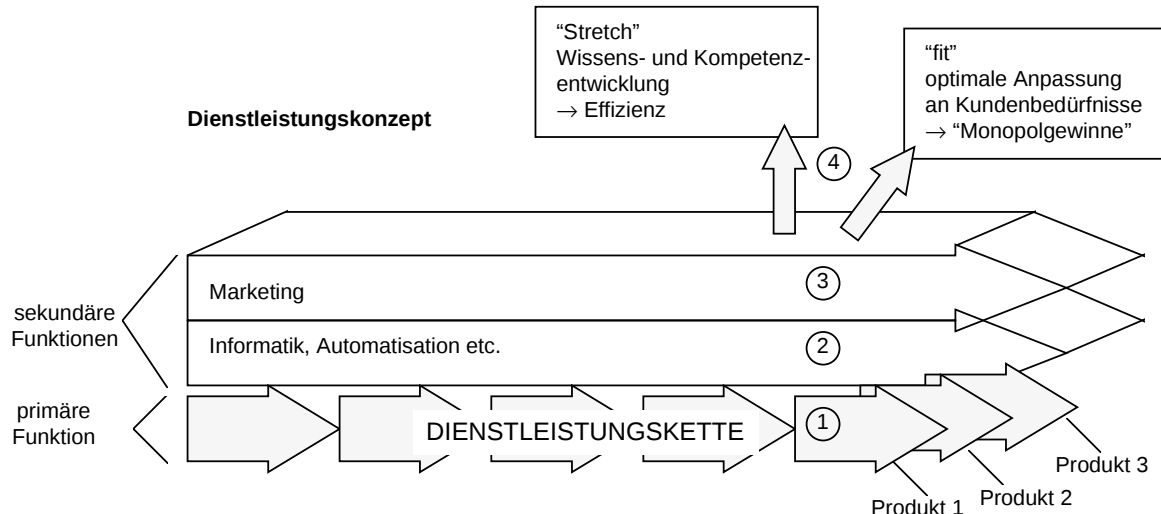
Diese Leistungen sollten von Tourismusorganisationen wie Verkehrsvereinen erbracht werden, welche die Destination (die Wettbewerbseinheit im Tourismus) als eigentliche Destination Management Organisation führen.

3.2 Destinationen als Leistungseinheiten

Die Dienstleistungskette innerhalb eines bestimmten geographischen Raumes lässt sich als eigentliches touristisches Produkt definieren. Je nach Marktsegment ist dieser Produkterraum grösser oder kleiner. Für einen Sightseeing-Gast von einem anderen Kontinent ist er möglicherweise eine Kette von touristischen Zentren im Plan einer Rundreisroute, für einen Wintersportgast ein kleiner Ort. Dieses Produkt steht im Wettbewerb mit anderen und muss folglich als eigenständige strategische Geschäftseinheit geführt und vermarktet werden (vgl. BIEGER 1997³, 76ff.). Unter dem Titel „**Destinationsmanagement**“ diskutiert die Branche ein eigentliches **Reengineering der touristischen Leistungsstrukturen**. In kundenrelevanten touristischen Produkträumen sollen mittels Kooperationen durchgehende Dienstleistungsketten sichergestellt und übergreifend vermarktet werden, und zwar unabhängig von politischen oder betrieblichen Grenzen. Dazu sind Fusionen von Verkehrsvereinen, Konzentration der Marketingmittel, neue Kooperationen etc. erforderlich (BIEGER 1997³, 74).

Asiatische Resorthotels oder auch amerikanische Skigebiete funktionieren heute schon weitgehend nach dem Destinationsprinzip. Die Dienstleistungsketten können ohne grosse Transaktions- und Abstimmungskosten durchgehend optimiert werden, weil eine einzige Gesellschaft alle relevanten Angebotselemente (bspw. Hotels, Restaurants, Skischulen, Bergbahnen) kontrolliert. Bei uns dagegen sind die Strukturen mit unabhängigen Hotels und Bergbahnunternehmen historisch gewachsen. Es geht deshalb darum, dass die Vorteile der dezentralen Struktur wie Vielfalt, lokale Kultur etc. bewahrt und gleichzeitig durch Kooperationen die Grössennachteile kompensiert werden können.

Abbildung 7: Modell einer optimierten Musterdestination



Quelle: vgl. BIEGER, 1998³

Aufgrund dieser Konkurrenz kann ein Idealmodell einer Destination als Leistungseinheit mit folgenden Elementen definiert werden (vgl. Abbildung 7):

- Im Vordergrund steht die von Kunden erlebte Dienstleistungskette. Zusammenarbeit und Koordination zwischen vor- und nachgelagerten Leistungselementen muss gegeben sein ①. Diese Leistungsketten sind anhand des Produktes zu definieren und durch Product Manager zu optimieren. **Durch betriebliche Kooperationen sind die entsprechenden Leistungen sicherzustellen.**
- Durch Investitionen in Konzepte (bspw. Vermarktung) und Technologie (bspw. durchgehende Erfassung des Kundenverhaltens) kann das Leistungssystem übergreifend qualitäts- und kostenmässig optimiert werden. Dabei können Kompetenzen (bspw. op-

timale Anpassung an individuelle Kundenbedürfnisse, Stimmungsmanagement) entwickelt oder weiter ausgebaut werden ②. **Dies erfordert neue Mittel für Innovationen, neue Tourismusstrukturen, aber auch neue Berufsbilder und Ausbildungsgänge.**

- Durch ein übergreifendes Marketing werden ausreichend Mittel für einen sinnvollen Instrumenteneinsatz sichergestellt. Durch ein übergreifendes, kundenorientiertes Marketing können nach dem Product Management-Prinzip rasch neue Produkte entwickelt und bestehende angepasst werden. Durch übergreifende Informatik können Grundlagen für Database Marketing und Stammkundenprogramme geschaffen werden oder ein wirksames Yield Management (inkl. systeminterner Verrechnungspreise) realisiert werden ③. **Dies erfordert ein koordiniertes unternehmensübergreifendes Marketing.**

Eine Destination wird nach diesem Modell zu einem integrierten Leistungssystem, das strategisch ausgerichtet und operativ optimiert werden kann. Nur so wird es möglich sein, im Wettbewerb mit der nach diesem Modell organisierten Übersee-Konkurrenz zu bestehen. Eine übergeordnete strategische Führung ermöglichte nicht nur eine klar ausgerichtete **Positionierung im Markt** (mit einem formierten Image) sondern auch den gezielten Aufbau **strategischer Ressourcen** wie Know-how und Netzwerke (bswp. Vermarktungsnetzwerke) und ein übergreifendes Finanzmanagement (bspw. koordinierte Investitionen, erleichterte Kapitalbeschaffung im Rahmen von Destinations-Holdings).

3.3 Nachfrage- und Angebotsentwicklung im Kanton Bern

Abbildung 8: *Index der Logiernächteentwicklung in der Hotellerie (ohne Kurbetriebe) 1986 bis 1997*

Jahr	Schweiz	GR	VS	Berner Oberland	Stadt Bern	Berner Mittelland	Kt. Bern
1986	100	100	100	100	100	100	100
1991	105	107	109	103	111	110	105
1997	91	91	98	92	98	95	91

Quelle: BfS, eigene Berechnungen

Der Tourismus entwickelte sich im Kanton Bern im Rahmen der touristischen Entwicklung der Gesamtschweiz. Wichtig für diese Entwicklung war das vergleichsweise überdurchschnittliche Resultat der Stadt und auch des Berner Mittellandes, während sich im traditionellen Tourismusgebiet, dem Berner Oberland, eine eher schwächere Entwicklung festgestellt werden kann.

Abbildung 9: *Entwicklung der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 1986 bis 1996 (in Tagen)*

Jahr	Schweiz	Graubünden	Berner Oberland	Wallis
1986	2.92	4.28	3.70	3.80
1991	2.79	3.81	3.33	3.57
1996	2.56	3.80	2.96	3.55

Quelle: BfS, eigene Berechnungen

Im Vergleich zu anderen Alpenregionen ist die durchschnittliche **Aufenthaltsdauer** im Berner Oberland eher kurz, was auf die grosse Bedeutung des Kurzaufenthaltstourismus hindeutet.

Darauf weist auch die unterschiedliche Nachfrageentwicklung zwischen Hotellerie und Bergbahnen im Berner Oberland hin: Während sich die Zahl der Logiernächte zwischen 1990 und 1995 um 11% verringerte, verzeichneten die Bergbahnen im gleichen Zeitraum eine Nachfragezunahme um etwa 9% (vgl. Abbildung 10). Diese Entwicklung ist aber auch ein Indiz für eine (im Alpenraum üblichen) Zunahme des **Tagesausflugsverkehrs**. Die **Auslastung** der Bergbahnen entwickelte sich dagegen aufgrund des „Gaps“ zwischen Angebots- und Nachfragewachstum eher unbefriedigend.

Abbildung 10: Die Entwicklung von Angebot und Nachfrage bei den Luftseilbahnen im Berner Oberland

Jahr	Nachfrage Berner Oberland (total beförderte Personen)	Index (Nachfrage)	Angebot Berner Oberland (Transportvermögen pro Stunde)	Index (Angebot)
1991	20'688'000	100.0	57'780	100.0
1992	22'651'000	109.4	62'780	108.6
1993	19'845'000	95.9	64'580	111.8
1994	20'688'000	100.0	68'080	117.8
1995	22'394'000	108.2	67'710	117.2
1996	22'619'000	109.3	71'760	124.2

Quelle: BfS, eigene Berechnungen

Abbildung 11: Anteil der einzelnen Nachfragemärkte (Logiernächte; 1997)

	CH		GR		VS	
	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
Inländer	12'793'289	41%	2'626'484	58%	1'764'302	47%
Ausländer	18'034'307	59%	1'906'361	42%	2'019'831	53%

	Berner Oberland		Stadt Bern		Kanton Bern	
	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
Inländer	1296375	40%	181870	39%	1866385	44%
Ausländer	1937718	60%	287163	61%	2394879	56%

Quelle: BfS, eigene Berechnungen

Der Kanton Bern weist dank der Region Berner Oberland und der Stadt Bern eine überdurchschnittliche **Internationalisierung** auf.

Im Vergleich zur Schweiz weist der Kanton Bern eine durchschnittliche **Auslastung der Hotellerie** (mit der sich daraus ergebenden Finanzkraft) auf. Deutliche Unterschiede bestehen jedoch hinsichtlich der einzelnen Regionen. Während die Stadt Bern überdurchschnittliche Auslastungen aufweist, ist die Auslastung im Berner Oberland gegenüber anderen Alpenregionen im Mittelfeld. Das Berner Mittelland hat im Vergleich zur Gesamtschweiz eine unterdurchschnittliche Auslastung.

Abbildung 12: Auslastung der Hotelkapazitäten
(Auslastung in % der verfügbaren Bettenkapazität; 1997)

Schweiz	GR	VS	Berner Oberland	Berner Mittelland	Stadt Bern	Kt. Bern
38.5	44.9	39.0	41.6	34.6	50.8	39.0

Quelle: BfS, eigene Berechnungen

3.4 Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren des Berner Tourismus

Aufgrund einer Angebotsanalyse können die in Abbildung 13 dargestellten Stärken und Schwächen des Berner Tourismus definiert werden.

Abbildung 13: Stärken und Schwächen des Berner Tourismus

Stärke	Bemerkung	Schwäche
+	Hohe Dichte an attraktiven Sights (Kultur und Natur, Ortsbilder)	
	z.T schlechte Bekanntheit und Zugänglichkeit der Sights, wenig wirklich multioptionale Attraktionspunkte	-
	z. T. überalterte Hotelinfrastrukturen und wenig internationale Kettenhotels; Mangel an entsprechender Vermarktungsinfrastrukturen und effizienten Leistungssystemen	-
	Reduzierte Zugänglichkeit per Flugtransport, kein interkontinentaler oder auch nur europäischer Hub, ungenügende Zugänglichkeit Flughafen mit OeV	-
+	Gute Landverkehrsinfrastruktur (Strasse/ Schiene)	
	Eher unbefriedigende Ausnützung des Schienennetzes (teilweise mangelhafte Fahrplankompatibilität zwischen internationalen und nationalen bzw. regionalen Verbindungen)	-
	z.T. wenig Kooperation auf Destinationsebene und damit suboptimale Kostenstruktur und wenig kundenorientierte Qualität sowie Convenience (Abstimmung der Dienstleistungskette auf reibungslosen Service)	-
+	Einige Top Welt Marken im Tourismus, relativ gute Tourismusstrukturen auf regionaler Ebene (Berner Oberland Tourismus, Berner Mittelland Tourismus)	
	Ausserhalb von Bern und Interlaken wenig wirklich internationale Kongressmöglichkeiten, keine relevanten Bäder und Wellnessangebote von internationaler Ausstrahlung: Entsprechend wenig diversifizierter Tourismus	-
+	Attraktive touristische Transportanlagen in den Bergen und auf Seen, durchgehendes öffentliches Verkehrsnetz	
	Skigebiete z.T. konzeptionell überaltert und nicht mehr in schneesicheren Lagen	-

Stärke	Bemerkung	Schwäche
	Tourismusgebiete vor allem im Mittelland und Voralpenraum stark durchmischt mit dem Lebens- und Wirtschaftsraum der Einheimischen mit entsprechend wenig Atmosphäre	-
+ (für wirtschaftliche Situation)	Grosse Zahl an Tagestouristen	- (für Qualität Aufenthaltstourismus)
+	Grosse Internationalisierung und damit Bekanntheit und Potential für Multiplikatoren	

Es besteht damit ein **Nachholbedarf** bezüglich

- Verkehrsanbindung per Luft (wird gegenwärtig v.a. auf der Basis KLM/ Air Engiadina verbessert),
- gestalteten multioptionalen Attraktionspunkten mit Atmosphäre,
- Kongress- und anderen alternativen Tourismusformen,
- Unternehmerischer Entwicklung in Hotellerie und bei den Skigebieten,
- Unternehmerischer Entwicklung auf Destinationsebene insb. bezüglich Kooperationen.

Aufgrund verschiedener Trends bzw. Entwicklungen ergeben sich die in Abbildung 14 dargestellten Chancen und Gefahren.

Abbildung 14: Chancen und Gefahren des Berner Tourismus

	Trend	Chance	Gefahr
Nachfrage	immer kürzere und kurzfristigere Erlebnisreisen und damit Bedarf für aktuelle, bedürfnisgerechte Informationen	sofern Buchungsmöglichkeiten auf Destinationsebene geschaffen und Attraktionspunkte mit Erlebnismöglichkeiten verstärkt werden.	
	grösseres Interesse im internationalen Sightseeingtourismus, insbesondere auch durch geringere Flugtarife	sofern Buchungsmöglichkeiten resp. der Anschluss an internationale Hotelketten geschaffen (Markenprofilierung) und der Zugang zum Luftverkehr gesichert werden kann (vgl. Entwicklung Flughafen Bern)	
	Orientierung an bezüglich Kosten- und Zeiteffizienz optimalen Angeboten	sofern die Dienstleistungsketten auf Destinationsebenen optimiert werden können	Bei bestehenden Strukturen Profilierungs-, Kosten- und Qualitätsnachteile bzgl. destinationsähnlichen Produkten (wie bswp. Amerikanische Ski-Resorts)

	Trend	Chance	Gefahr
	Suche nach Identität und Sicherheit, damit Orientierung am Ursprünglichen und Originalen, Suche nach der heilen Traumwelt sowie sinnstiftenden Angeboten	sofern die ursprünglichen Ortsbilder erhalten und die Atmosphäre in den Orten sichergestellt bzw. noch verbessert wird.	
	Multioptionalität und „Zapping“ im Freizeitkonsum als Folge des auf Zeitoptimierung gestützten hohen Lebensrhythmus im Alltag		Wenig integrale Erlebnissattraktionspunkte, an denen verschiedene Aktivitätsmöglichkeiten (bspw. Shopping, Dienstleistungen, Stimmung) kumuliert sind.
Mittler	Konzentration bei den Reiseveranstaltern		Solange nicht durch Konzentration der Anbieter ein entsprechendes Gleichgewicht geschaffen werden kann.
Konkurrenz	Eintritt neuer Anbieter mit günstigen Kostenstrukturen oder grosser staatlicher Investitionshilfe		Schärferer Preiswettbewerb im Bereich der unprofilieren Angebote
	Zunahme von Mitbewerbern im Bereich der neuen Destinationen wie Resort-Inseln, Erlebnisparks, Kreuzfahrtschiffe, usw.		Qualitäts- und Positionierungsdefizite im Bereich der wertschöpfungsintensiven Segmente

Es ergibt sich damit ein Handlungsbedarf bezüglich:

- Rascher Umsetzung neuer, **destinationsübergreifender Strategien** und **Markt-Positionierungen**;
- Rascher Umsetzung von **übergreifenden Leistungskonzepten**;
- Erschliessung neuer **Märkte** im internationalen Bereich und bezüglich neuer **Produkt-segmente**.

3.5 Strategischer Handlungsbedarf

Aufgrund der Stärken - Schwächen sowie Chancen und Gefahren (s.o.) ergeben sich für den Berner Tourismus folgende strategischen Handlungsfelder:

- Schaffung von **Attraktionspunkten** mit Erlebnismöglichkeiten, Stimmung/Atmosphäre sowie Serviceangeboten;
- Nutzung der Marktkompetenz und der Marken durch **professionelle Tourismus-/Vermarktungsstrukturen** auf Destinationsebene;
- Schaffung **entwicklungsfähiger Unternehmen** in Hotellerie und Transport (d.h. genügend ertragsstark und kompetent);
- Schaffung der **Voraussetzungen für alternative Tourismusformen** - Sicherung der Entwicklung neuer Kompetenzfelder;
- Schaffung/Sicherung eines **attraktiven Zugangs zum internationalen Luftverkehr**.

4 POLITISCHE UND RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN DES TOURISMUS

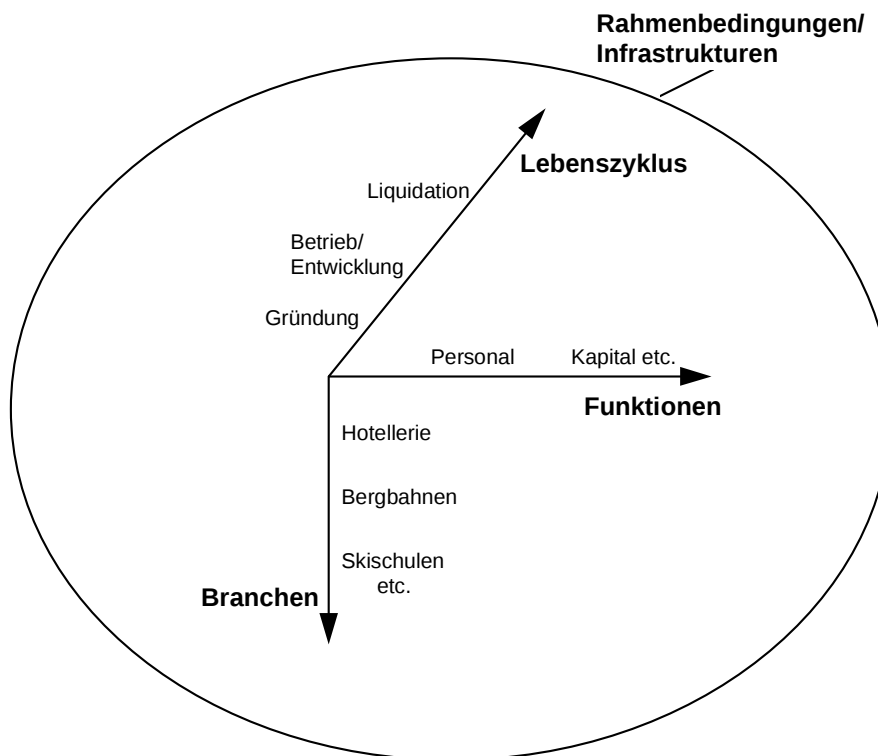
4.1 Inventar der rechtlichen Rahmenbedingungen

4.1.1 Vorstellung des Modells

Für die **Inventarisierung** der für die Unternehmen relevanten politischen Rahmenbedingungen im Tourismus wird als gedanklicher Bezugsrahmen das nachfolgende Modell vorgeschlagen:

- Die einzelnen **Phasen** einer Unternehmung in ihrem Lebenszyklus von der Gründung bis zur Liquidation werden von unterschiedlichen Rechtsvorschriften tangiert.
- Die einzelnen **Branchen** sind von unterschiedlichen Zulassungs- und anderen Regulierungen betroffen.
- Die einzelnen **Funktionen** innerhalb aller touristischen Unternehmen werden wie bspw. im Bereich Personal und Finanzierung von Regulierungen betroffen.
- Den Tourismus als Ganzes überlagern **Rahmenbedingungen** in Form von Infrastrukturen, Tourismusstrukturen, finanzpolitischen Vorgaben und allgemeinen Vorschriften.

Abbildung 15: Modell für das Inventar der politischen Rahmenbedingungen im Tourismus



Ziel dieser Analyse ist es, aufgrund einer detaillierten Analyse der für die Unternehmen relevanten politischen Rahmenbedingungen eine wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik bis auf Massnahmenebene zu konkretisieren. Mit dem gewählten Vorgehen für die Systemati-

sierung der politischen Rahmenbedingungen im Tourismus wird der Fokus von Anfang an auch auf die Unternehmungsebene gerichtet.

4.1.2 Sichtweisen

LEBENSZYKLUS EINES UNTERNEHMENS

- **Gründung**
 - Betriebsbewilligungen:
 - Beherbergungsbetriebe
 - Verpflegungsbetriebe
 - Bergbahn
 - Taxi
 - Transport
 - Gesundheit
 - Touristischer Unterricht
 - Strahler
 - Bewilligung der Betriebsanlagen:
 - Bauordnung
 - Umweltschutzgesetz
 - Raumplanung (Bauen ausserhalb Bauzone)
 - Lebensmittelgesetz
 - Lärmschutz
 - Feuerpolizeiliche Vorschriften
- **Betrieb**
 - Polizeirechtliche Vorschriften (Öffnungszeiten, Pflichten etc.)
 - Energie, Entsorgung (Wasser, Kehrrecht etc.)
 - Lebensmittelgesetzgebung (Importe, Exporte, Hygienevorschriften etc.)
 - Alkoholgesetz
 - Steuergesetze (MwST, Sponsoring, Billetsteuer, Abschreibung, Investitionen, Verrechnung Verluste etc.)
 - Schlechtwetterentschädigung (Arbeitslosenversicherungsgesetz, Kurzarbeitsregelung)
 - Werbung, unlauterer Wettbewerb
 - Umweltpolitik mit den wichtigsten Gesetzen und Verordnungen:
 - Umweltschutzgesetz
 - Waldgesetz (Events)
 - Natur- und Heimatschutzgesetz
 - Gewässerschutzgesetz
 - Fischereigesetz
 - Fuss- und Wanderweggesetz
 - Jagdgesetz
 - Lärmschutzverordnung
 - Luftreinhalteverordnung
 - Verordnung über den Verkehr mit Sonderabfällen
 - Verordnung über umweltgefährdende Stoffe
 - Verordnung über Getränkeverpackungen
 - Verordnung über Schadstoffe im Boden
 - Verordnung über die Umweltverträglichkeitsprüfung
 - Spezialgesetzgebungen:
 - Skischule
 - Bergbahnen (Wartung, Betriebszeiten, etc.)
 - River Rafting

- Bergführer
- Taxi
- **Liquidation / Austrittsbarrieren**
 - Steuerrechtliche Aspekte
 - Raumplanung (Umnutzung, Hotelzone)
 - Baurecht (Bewilligungsverfahren)
 - Fähigkeitsausweise

FUNKTIONALE SICHT

- **Personal**
 - Fremdarbeiterregelungen, Ausländerbewilligungen (RAV), Aufenthalt und Niederlassung von Ausländern
 - Sozialversicherungsgesetze (AHV, BVG, BU, NBU, Quellensteuer, Haftpflicht etc.)
 - Kantonale Vorschriften für Ausländer (Minimallöhne Ausländer)
 - Berufliche Ausbildung
 - Arbeitsrecht (Arbeitszeitgesetz)
 - Gesamtarbeitsvertrag (Gastgewerbe)
- **Kapital**
 - Hotel und Kurortskredite (BG über die Förderung des Hotel- und Kurortskredites)
 - Investitionshilfe für Berggebiete IHG
 - Grundstückerwerb durch Ausländer
 - Massnahmen Grundstückmarkt

BRANCHENSICHT (AUSWAHL)

- **Bergbahnen:**
 - Pistendienste (SVS)
 - Rechnungslegung
 - Skirecht
 - Tarifierung (in durchgehendem Verkehr, GA etc.)
- **Hotellerie/Gastgewerbe:**
 - Baunormen/SIA-Normen
 - Elektro/Sanitär-Vorschriften
 - Klassifizierungssysteme
- **Verkehr:**
 - Eisenbahn
 - Schifffahrt
 - Luftfahrt (Regionalflugplatzproblematik, Gebühren, techn. Voraussetzungen etc.)
 - Carverkehr

ALLGEMEINE RAHMENBEDINGUNGEN

- **Erreichbarkeit**
 - öffentlicher Verkehr
 - Parkplätze
 - Schneeräumung
- **Tourismusorganisation**
 - Strukturen
 - „indirekte Zwangsmitgliedschaft“
 - Tourismusabgaben
- **Tourismusinfrastrukturen**
 - Umfang und Qualität der Infrastrukturen
 - Benützungsreglemente

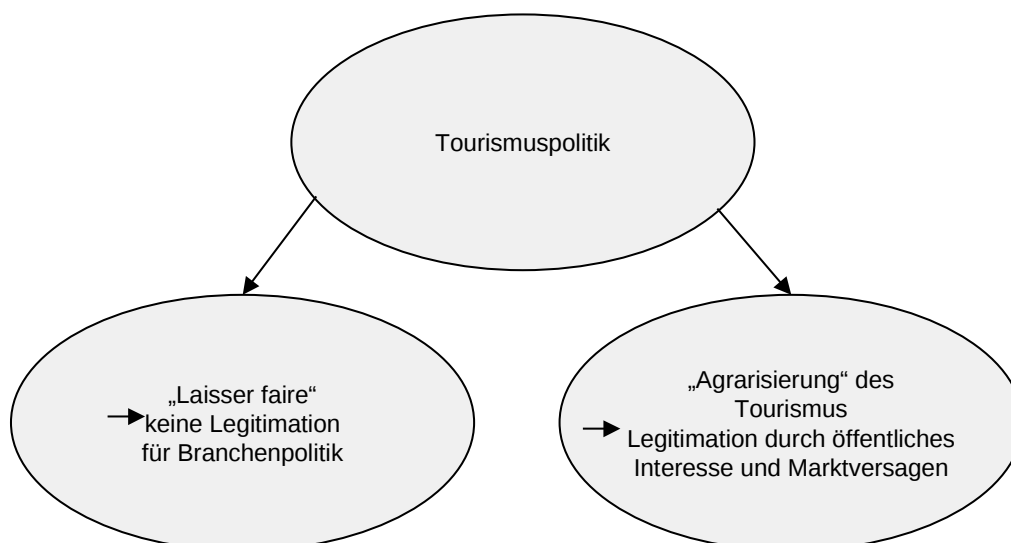
- **Förderungspolitik**
 - Wirtschaftsförderung/ -entwicklung
 - Tourismusförderung

4.2 Thesen zu den tourismuspolitischen Tendenzen

International sind in der Tourismuspolitik **zwei diametrale Entwicklungslinien** festzustellen. Auf der einen Seite wird in einigen Nationen und Staaten dem Tourismus die Legitimation für eine „sektorale“ Wirtschaftspolitik weitgehend abgesprochen. Die öffentliche Hand zieht sich in der Folge aus der Tourismuswirtschaft zurück. Sie streicht Subventionen für die Branche und baut tourismuspolitische Spezialregulierungen ab. Als Beispiele für ein „laissez faire“ in der Tourismuspolitik kann die USA (wobei auf der Ebene der Teilstaaten oft eine ausgebaute Tourismuspolitik besteht) oder bei den Schweizer Kantonen der Kanton Aargau oder auch Baselland genannt werden.

Andererseits gibt es Staaten, die den Tourismus mit einer spezifischen Sektoralpolitik gezielt fördern (und zum Teil auch vor ausländischer Konkurrenz sowie gegenüber anderen Branchen schützen). Regulierungen, Subventionen, aber auch ein entsprechender Stellenwert des Tourismus in der Verwaltung (bspw. durch eigentliche Tourismusministerien wie bspw. im Falle von Marokko) sind Instrumente im Rahmen dieser Politik. Legitimiert wird das Engagement des Staates durch das grosse öffentliche Interesse an der Entwicklung des Tourismus als eine wirtschaftliche Schlüsselbranche sowie der besonderen Markt- und Produktionsbedingungen, die häufig die Merkmale eines Marktversagens tragen. Länder, die sich im Rahmen einer aktiven Tourismuspolitik engagieren, finden sich nicht nur unter den Entwicklungs- und Schwellenländern wie Marokko, Thailand, Indonesien, sondern auch unter den entwickelten Ländern wie Hongkong, Singapur, Dubai, Spanien, Österreich. Insbesondere wenn diese Tourismuspolitik den Charakter einer ausgesprochenen Schutzpolitik trägt und die Instrumente vor allem auf Subventionierung ausgerichtet sind, kann von einer eigentlichen Agrarisierung des Tourismus gesprochen werden.

Abbildung 16: Stossrichtungen der Tourismuspolitik



Aufgrund von verschiedenen Aspekten, die auf ein Marktversagen im Bereich des Tourismus hindeuten und aufgrund eines anzunehmenden öffentlichen Interesses an einer gedeihlichen Tourismusentwicklung muss davon ausgegangen werden, dass ein Engagement

der öffentlichen Hand im Tourismus notwendig und sinnvoll ist (vgl. nachstehende Ausführungen).

4.2.1 Marktversagen

1. KMU-PROBLEMATIK

Aufgrund der in Kap. 3 beschriebenen Besonderheiten einer durch Klein- und Mittelunternehmen geprägten Branchenstruktur muss davon ausgegangen werden, dass durch die Marktanreize alleine zu **wenig Innovationen und Investitionen in die Realisation von neuen Konzepten** erfolgen. Dies ist insofern problematisch, als dass im Rahmen der globalisierten Konkurrenz unsere KMU-Tourismusprodukte immer mehr im Wettbewerb mit Tourismusprodukten stehen, die durch Grossunternehmen (bspw. amerikanische Ski-Area-Management-Gesellschaften, die über die Bahnen bis zu den Hotels alles besitzen) gesteuert werden.

2. VERSICKERUNGS-EFFEKTE (DEZENTRALE WIRTSCHAFTLICHE EFFEKTE)

Der Tourismus ist keine eigentliche Branche, sondern ein **Wirtschafts- und Lebensbereich**. Ein grosser Teil der wirtschaftlichen Effekte des Tourismus tritt in nichttouristischen Branchen auf. Bei Untersuchungen zu den wirtschaftlichen Effekten (bspw. in Luzern 1986, Mittelbünden 1995 oder Bern 1995) kommt zum Ausdruck, dass meist über 50% der direkten und indirekten wirtschaftlichen Effekte in nichttouristischen Branchen (bspw. in der Baubranche, in der Nahrungsmittelzulieferindustrie etc.) auftreten. Weil für diese Branchen wiederum der Tourismus nur einer, wenn auch häufig wichtiger, Kundenkreis darstellt resp. die Zusammenhänge zwischen dem Tourismus und den eigenen Unternehmensumsätzen nur schwer erkennbar ist, fehlt eine Bereitschaft, in die Entwicklung dieser Branche in Form von Marketingbudgets zu investieren. Gleichzeitig fällt es schwer, aufgrund der heterogenen und dispersen Interessen überhaupt ein Lobbying zu organisieren.

In diesem Sinn weisen viele notwendige Investitionen, bspw. in den Ausbau der touristischen Infrastruktur oder im touristischen Marketing, den Charakter von eigentlichen **öffentlichen Gütern** auf. Viele profitieren von den Effekten und können von deren Nutzung nicht ausgeschlossen werden. Sie haben deshalb kein Interesse zu bezahlen.

3. STARKE GRÖSSENEFFEKTE BEI DEN PRODUKTEN

Bei den touristischen Produkten wirken eigentliche **Netzwerkeffekte**. Je mehr attraktive touristische Angebote auf engem Raum vorhanden sind, desto grösser wird die Attraktivität des Standortes und um so höher wird die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Es sind deshalb starke **Tendenzen zu Gunsten der Entwicklung von bestgeeigneten Standorten und Angeboten** erkennbar. In einem grösseren Raum kann es deshalb bezüglich einer bestimmten touristischen Produktkategorie durchaus zur Entwicklung eines natürlichen Monopols kommen, heutzutage zum Teil bereits erkennbar in Bezug auf die Dominanz einzelner Grossskigebiete.

4. UNMÖGLICHKEIT EINES UNPOLITISCHEN TOURISMUS

Der Tourismus als Lebensbereich und eigentliche **Querschnittsdisziplin ist von verschiedenen Teilpolitiken stark beeinflusst**. Beispiele dafür sind die Aussen- und Migrationspolitik (bspw. Einreisevorschriften), die Raumordnungspolitik (Bewilligung von Anlagen und

Einrichtungen), Verkehrspolitik (Erreichbarkeit der touristischen Destinationen und Angebote). Ohne eine Koordination dieser verschiedenen Politiken auch aus der Perspektive der touristischen Entwicklung sind negative Resultate zu erwarten. Es muss aufgrund dieser Vernetzung des Tourismus mit verschiedenen Sphären der Politik davon ausgegangen werden, dass eine „apolitische“ Tourismuswirtschaft gar nicht möglich ist.

5. VERHALTEN DER KONKURRENZ

Die für die Schweiz relevante internationale Konkurrenz engagiert sich sehr stark in der Tourismuspolitik. Beispiele dafür sind Finanzbeihilfen oder Kredite der öffentlichen Hand für Hotels in Österreich oder im Südtirol, das starke Engagement der öffentlichen Hand im touristischen Marketing in verschiedenen Ländern bis zur Subvention touristischer Infrastrukturen aus Mitteln der Strukturpolitik (bspw. Messezentren etc.). Marktversagen besteht im Tourismus folglich nur schon, weil aufgrund dieser unterschiedlichen Tourismusförderung, die auch von der WTO kaum erfasst wird, unterschiedliche Spiesse im internationalen Wettbewerb bestehen.

4.2.2 Öffentliches Interesse

Das öffentliche Interesse am Tourismus lässt sich anhand folgendes Tatbestände illustrieren:

- Der Bund und die meisten Kantone sind zu einer **Politik des regionalen Ausgleiches** verpflichtet. In vielen Randregionen ist der Tourismus die einzige Möglichkeit, primäre Umsätze zu erzielen.
- Wie verschiedene Beispiele anderer Staaten zeigen (vgl. auch Bericht über die Tourismuspolitik des Bundes, 35), wird von verschiedenen Staaten der Tourismus erfolgreich als **Leitbranche im internationalen Standortwettbewerb** genutzt. Der Tourismus sorgt bspw. für interessante Verkehrsanbindungen, kommunikative Vernetzung, imagegemässige Bekanntheit. Auch das Image und die internationale Einbindung der Schweiz beruht zu einem grossen Teil auf der touristischen Entwicklung.
- Kulturelle gesellschaftliche Bedeutung des Tourismus. Insbesondere im Rahmen der EU-Politik wird der Tourismus als Möglichkeit gesehen, **Verständnis für andere Kulturen** zu wecken, und so zum friedlichen Zusammenleben von Völkern und Bevölkerungsgruppen beizutragen.
- Die durch den Tourismus ermöglichten Infrastrukturen sind wesentlich für die **Lebensqualität** der einheimischen Bevölkerung und tragen mit dazu bei, die Entsiedelung und Urbanisierung zu bremsen.

Eine Tourismuspolitik muss jedoch aufgrund der beschriebenen Entwicklungen im Rahmen der Globalisierung und des daraus entstehenden dynamischen Wettbewerbes auf die Entwicklung von Kompetenzen und Wissen als Voraussetzungen für innovative Produkte ausgerichtet sein. Weiter sind die Voraussetzungen zu schaffen, dass sich dergestaltete Tourismuscluster bilden können, die in sich lebensfähig sind, eine Ausstrahlung auf andere Branchen ausüben und damit auch als Motor wirken können.

5 BEWERTUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN AUS SICHT DER UNTERNEHMEN

5.1 Einleitung

Im Rahmen einer **explorativen Umfrage**¹ zu den Rahmenbedingungen des Tourismus und Situation der touristischen Unternehmen im Kanton Bern wurden Fragebogen (siehe Anhang) an 914 touristische Unternehmen u.a. der Branchen

- Hotellerie/ Parahotellerie
- Restauration
- Transport & Verkehr (Lifte und Bahnen)
- Museen
- Skischulen
- Sportzentren bzw. Sportanbietern

verschickt.

Die wichtigsten Branchen im Tourismus sind in ausreichender Zahl vertreten: So liegen Antworten von 7.6% der Hotellerie, 3.3% der Restauration, 30.2% der touristischen Transportanlagen 30.2% sowie 33.3% der Schifffahrt vor (vgl. Abbildung 17). Vor allem Branchen, welche durch Grossunternehmen (Transportanlagen) geprägt sind, sind gut repräsentiert.

¹ Der **Rücklauf** betrug 123 antwortende Unternehmen oder 13.45%, v.a. aus den Branchen Hotellerie, Restauration, touristische Transportanlagen. Im Interesse an Breite und Tiefe der Interviews wurde bei der Konzeption der Befragung ein längerer Fragebogen gestaltet und damit eine kleinere Rücklaufquote (statistische Stichprobe) in Kauf genommen.

Bei der Interpretation der **Grösse der Stichprobe** muss vergegenwärtigt werden, dass diese nicht von der Grundgesamtheit, sondern vom anvisierten Aggregationsgrad und den darauf aufbauenden Wahrscheinlichkeitsrechnungen abhängt bzw. abhängen muss (vgl. u.a. WYSS 1991 und die dort zitierte Literatur). Gerade bei Untersuchungen zu Akzeptanz- oder Beurteilungsfragen mit einem eher kleinen Antwortspektrum lassen auch geringe Stichprobengrössen (ca. 100) statistische Auswertungen zu (WYSS, 1991).

Antwortende: Der Fragebogen wurde von eher professionelleren Unternehmen beantwortet. Darauf weisen zum einen etwa Mitarbeiterstrukturen mit einem für die Branche relativ unüblich hohen Anteil an Stammpersonal (62%; vgl. Frage A.7) hin. Zum anderen lassen aber auch die zum Ausfüllen notwendigen zeitlichen Managementkapazitäten entsprechende Schlüsse zu (vgl. Kap. 3.1.2 zur KMU-Problematik).

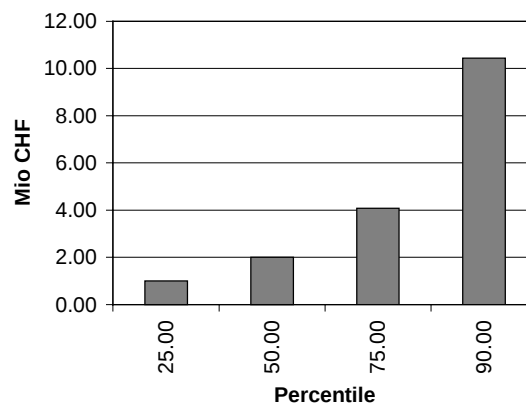
Abbildung 17: Vertretung der wichtigsten Branchen in der Umfrage

Kerngeschäft (aus Sicht der Befragten)	Betriebe im Kt. Bern	Antwortende Betriebe	Anteil der antwortenden Betriebe
Hotellerie	737	56	7.6%
Restauration	2'046	66	3.3%
Touristische Transportanlagen inkl. Bergbahnen	86	26	30.2%
Schiffahrt (inkl. Rafting)	12	4	33.3%

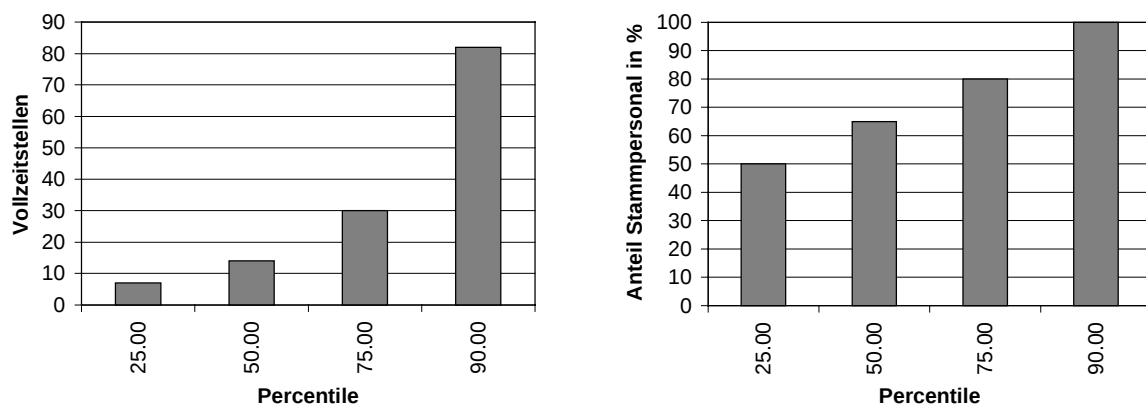
Quelle: BFS Betriebszählung 1991, eigene Berechnung

5.2 Angaben zu den befragten Unternehmen

Von den befragten Unternehmen wurden verschiedene Angaben in eigener Sache verlangt. Nachstehend die wichtigsten Resultate.

Abbildung 18: Umsätze der befragten Unternehmen

Lesebeispiel: 50.00-Percentil: 50% der antwortenden Betriebe haben einen Umsatz von weniger als 2 Mio CHF, 50% einen solchen von mehr als 2 Mio CHF.

Abbildung 19: Vollzeitstellen und Anteil Stammpersonal bei den befragten Unternehmen

Lesebeispiel: 50% der Betriebe haben weniger als 15 Vollzeitstellen oder bis 65% Stammpersonal.

Die Umfrage dokumentiert die **Kleinstrukturiertheit** und **Heterogenität** der Branche. 75% der antwortenden Betriebe weisen einen jährlichen **Umsatz** von weniger als 4 Mio. CHF aus; bei 50% der Betriebe liegt dieser sogar unterhalb der Zweimillionengrenze (vgl. Abbildung 18). Bezüglich **Vollzeitstellen** ist ein ähnliches Bild festzustellen: 50% der Betriebe bieten weniger als 15 Vollzeitstellen an, wobei die Spannweite der antwortenden Betriebe beträchtlich ist: das Minimum bzgl. angebotenen Vollzeitstellen liegt bei 0.5 (!) und reicht bis 1'700 (Bahnunternehmung). Diese Stellen sind bei jedoch über 75% der Betriebe zu 50% mit Stammpersonal besetzt (vgl. Abbildung 19).

Über 75% der antwortenden Betriebe verzeichneten in den vergangenen 5 Jahren eine **unterdurchschnittliche bis bestenfalls durchschnittliche Entwicklung** (vgl. Frage A.4). Dies gilt für den Absatz (bspw. Logiernächte) gleichermassen wie für die hierbei erzielten Umsätze.

⇒ **Es besteht in der Branche offensichtlich ein Handlungsbedarf.**

Abbildung 20: Innovationskraft bei den befragten Unternehmen

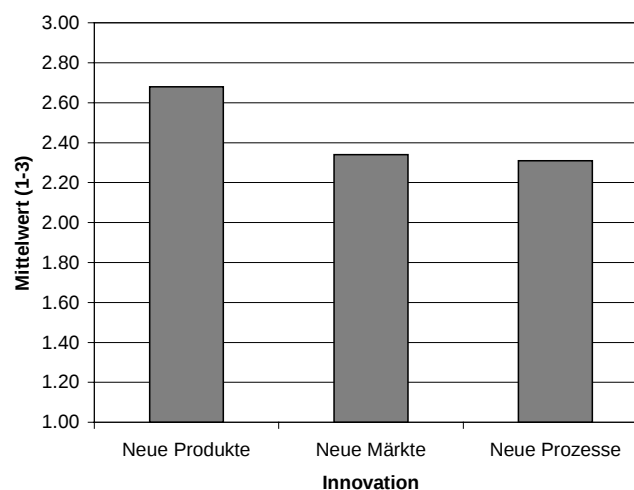
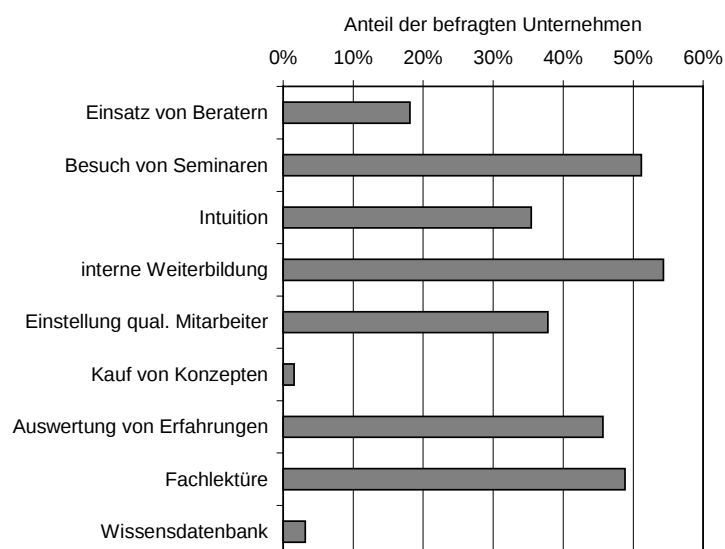


Abbildung 21: Kompetenzentwicklung bei den befragten Unternehmen

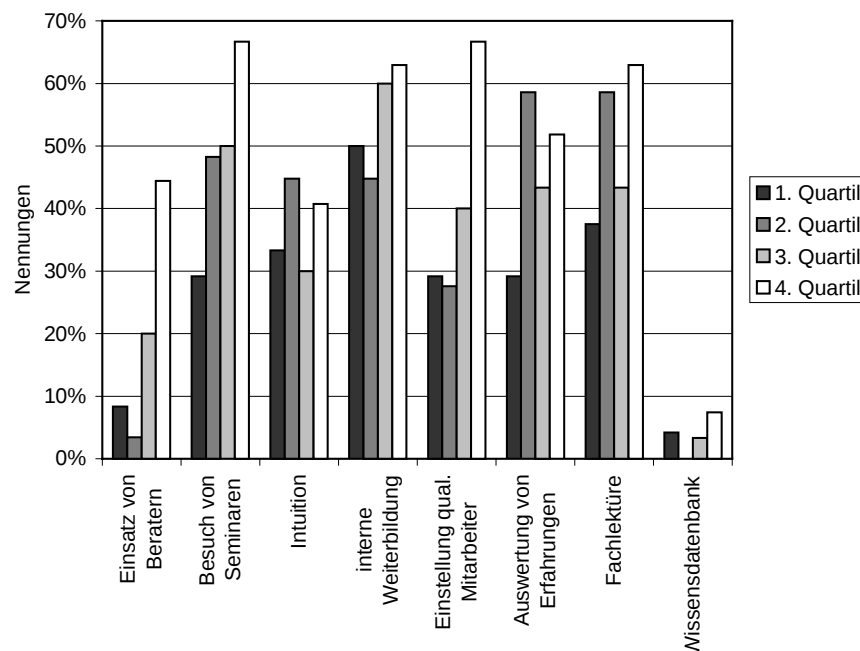


Wesentliche Innovationen (vgl. Frage A.5) der letzten 5 Jahre sind schwergewichtig bei den Produkten zu verzeichnen. Über 50% der antwortenden Betriebe schätzen ihre diesbezügliche Innovationskraft als eher hoch ein. Geringer ist dagegen die Innovationskraft in Richtung neuer Prozesse (bspw. Reservationsverfahren) und neuer Märkte (bspw. Erschließung neuer Segmente) einzustufen. Touristische Unternehmen sind - dies bestätigt diese Untersuchung einmal mehr - sehr produktorientiert und stellen die in vielen Fällen kostenbestimmenden Prozesse in den Hintergrund (bzw. müssen sie aus verschiedenen Gründen in den Hintergrund stellen, so bspw. aufgrund des Wirtschaftens in älteren Gebäuden) bzw. vernachlässigen die Erschließung neuer Märkte.

⇒ **Konsequenz: Förderung von Prozess- und Marktdenken.**

Kompetenzen (vgl. Abbildung 21; Frage A.6) entwickeln die Antwortenden schwergewichtig auf der Basis von Seminaren, der internen Weiterbildung, Auswertung von Erfahrungen und Fachlektüre weiter. Auch die Einstellung qualifizierter Mitarbeiter trägt zur Weiterentwicklung von Kompetenzen bei. Allen Massnahmen ist gemein, dass sie sich einmal stark auf ein auch staatliches/ auf dem Markt gebotenes Aus- und Weiterbildungsangebot abstützen, aber auch, dass sie vor allem die Person, nicht aber direkt die Unternehmen bzw. deren Systeme betreffen. Darauf weist u.a. das Fehlen des Kaufs von Konzepten und Wissen, der beschränkte Einsatz von Beratern und das weitgehende Fehlen einer technologieunterstützten Systematisierung von Wissen (bspw. in Form von Wissensdatenbanken) hin. Hier manifestiert sich das unter Kap. 4.2.1 erwähnte KMU-Problem: aufgrund der kaum möglichen Multiplizierbarkeit von Know-how (bspw. in andere Betriebe der gleichen Unternehmung) sind auch die entsprechenden Anreize, eigenes Wissen systematisch oder fremdes auf dem Markt zu beschaffen, gering.

Abbildung 22: Kompetenzentwicklung bei den befragten Unternehmen in Abhängigkeit vom Umsatz



Lesehilfe: Das erste Quartil vereinigt alle Unternehmen, deren Umsätze sich im untersten Viertel aller Umsätze befinden. Das vierte Quartil vereinigt folglich alle Unternehmen, deren Umsätze sich im obersten Viertel aller Umsätze befinden. So setzen bspw. 45% aller Unternehmen der grössten Umsatzklasse Berater ein, während bei der kleinsten Umsatzklasse nur 8% der Unternehmen auf dieses Hilfsmittel zurückgreifen.

Ein Vergleich zwischen umsatzstärkeren und –schwächeren Unternehmen in der Stichprobe weist hinsichtlich zweier Massnahmen **statistisch signifikante Zusammenhänge** (zweiseitiger χ^2 -Test auf 99%-Niveau) auf: So sind es die umsatzstärkeren Unternehmen (obere Hälfte der Umsätze), welche zur Kompetenzentwicklung Berater einsetzen und darauf achten, qualifizierte Mitarbeiter einzustellen. Weitere Details zur Umsatzabhängigkeit von Massnahmen zur Kompetenzentwicklung können aus Abbildung 22 entnommen werden.

⇒ **Konsequenz: Vermittlung von Know-how und der unternehmerischen Kompetenzbildung vor allem in KMU.**

Wachstumsbarrieren (vgl. Frage A.8) sind schwergewichtig im Kapitalmangel und der fehlenden Eigenfinanzierungskraft sowie logisch damit verbunden im mangelnden Marktpotential zu finden (wobei gleichzeitig, wie oben erwähnt, eine kleine Innovationskraft bezüglich neuen Märkten festzustellen ist). Auch Missgunst und Mangel an Kooperationsbereitschaft wird von den Betrieben als wesentliches Entwicklungshemmnis bezeichnet. Dagegen sind sich die Antwortenden mehr oder weniger einig, dass die Qualifikation der Mitarbeiter befriedigend sowie die Innovationskraft gross genug ist, um ebenfalls nicht wachstumshindernd zu sein. Ebenfalls nicht wesentlich hemmend ist die Verfügbarkeit von Land für touristische Entwicklung.

⇒ **Konsequenz: Stärkung der Ertragskraft und damit verbunden Aufbau von neuen Marktpotentialen.**

5.3 Wettbewerbliche Rahmenbedingungen des Tourismus im Kanton Bern

Der von der Branche empfundene **Stellenwert des Tourismus** (vgl. Frage B.1) im Kt. Bern ist im gesamtschweizerischen Vergleich aus Sicht der Antwortenden weder positiv noch negativ zu bezeichnen. Gleiches gilt für den Tourismus im Kanton im Vergleich zur restlichen Wirtschaft. Bezüglich Tourismusgesinnung in Politik und Gesellschaft ergeben sich damit vergleichsweise keine besonderen Probleme.

Die Wirkung einer Mehrzahl der **traditionellen Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus** (Qualität des Managements und der Arbeit der Mitarbeiter, Nachfrage, natürliche/ kulturelle Angebotselemente) wird als positiv beurteilt. Einzige Problembereiche sind, nicht überraschend, die mangelnde Verfügbarkeit von Kapital (vgl. Frage A.8 zu den Wachstumsbarrieren) sowie die Verflechtungen in der Branche (vgl. Frage A.8 zu Missgunst, Dorfpolitik).

Die Veränderung der Wettbewerbsbedingungen/ Strukturwandel stösst auf verschiedene **Beharrungsmechanismen** (vgl. Fragen B.3 und B.4). Aus Sicht der Antwortenden werden diese als stark bewertet, wobei bei einer detaillierteren Betrachtung vor allem die KMU-Struktur der Branche und erst in zweiter Linie die Orientierung an Branchenstandards sowie die Politik der Verkehrsvereine als Ursache ins Gewicht fallen.

⇒ **Konsequenz: Massnahmen zur Überwindung der KMU Problematik (Kooperationsbereitschaft, Kompetenzbildung, Abbau Missgunst).**

Die Auswirkungen verschiedener **Nachfragetrends** (vgl. Frage B.5) auf den Tourismus im Kt. Bern werden mit einer Ausnahme durchwegs positiv beurteilt. Hierzu gehören

- der Trend zu immer kürzeren und kurzfristigen Erlebnisreisen;
- ein wachsendes Interesse der Gäste, am internationalen Sight-Seeing Tourismus zu partizipieren;
- die Orientierung der Gäste an bzgl. Kosten- und Zeiteffizienz optimalen Angeboten;

- die Orientierung am Ursprünglichen und Originalen (Suche nach der heilen Traumwelt).

Offensichtlich werden die Angebotsqualitäten im Lichte dieser Trends als Chance interpretiert. Nur die Wirkungen der Integration Europas (ohne die Schweiz) sowie die Einführung des Euro werden als kritisch beurteilt und haben einen Handlungsbedarf zur Folge.

⇒ **Konsequenz: Förderung von neuen Angeboten.**

5.4 Regelungen des Tourismus im Kt. Bern

Die **allgemeinen Rahmenbedingungen** (rechtliche und steuerliche) im Kanton Bern (im gesamtschweizerischen Vergleich) und in der Schweiz (im internationalen Vergleich) (vgl. Frage C.1 und C.2) werden neutral beurteilt (d.h. weder explizit positiv oder negativ). Dies bedeutet jedoch nicht, dass auch die Förderpolitik im Kt. Bern zu keinen Verbesserungen Anlass gibt (vgl. Frage C.16).

Hinsichtlich der **Förderpolitik im Kt. Bern** im allgemeinen sowie der Wirtschaftsförderungen bzw. der Tourismusförderung im speziellen besteht aus Sicht der Antwortenden Handlungsbedarf. Dies überrascht insofern nicht, als die Möglichkeit, einen Förderwunsch artikulieren zu können, von allen Antwortenden bereitwillig aufgegriffen worden sein könnte. Zudem ist in der Branche weit bekannt, dass staatliche Förderung in den schweizerischen Hauptkonkurrenzdestinationen wie Österreich und Südtirol wesentlich weiter geht.

Die bei der **Bewilligung von touristischen Infrastrukturanlagen** (vgl. Frage C.3) anzuwendenden Normen werden unterschiedlich beurteilt. **Handlungsbedarf** (zur Verbesserung einer Situation), welcher in den nachstehenden Abbildungen durch eine Skala von 0 (überhaupt kein Handlungsbedarf) bis 6 (dringender Handlungsbedarf) klassifiziert ist, entsteht vor allem bei der **Bauordnung** sowie bei den **Baunormen** und in einem etwas geringeren Mass bei der Lebensmittelgesetzgebung. Die Folgen aus der Raumplanung wirken ebenfalls eher hemmend (dies gilt insbesondere für Nutzungsziffern sowie Erstwohnungsanteil, welche sich in einem eher ungünstigen Zinsertrag niederschlagen) (vgl. Abbildung 23).

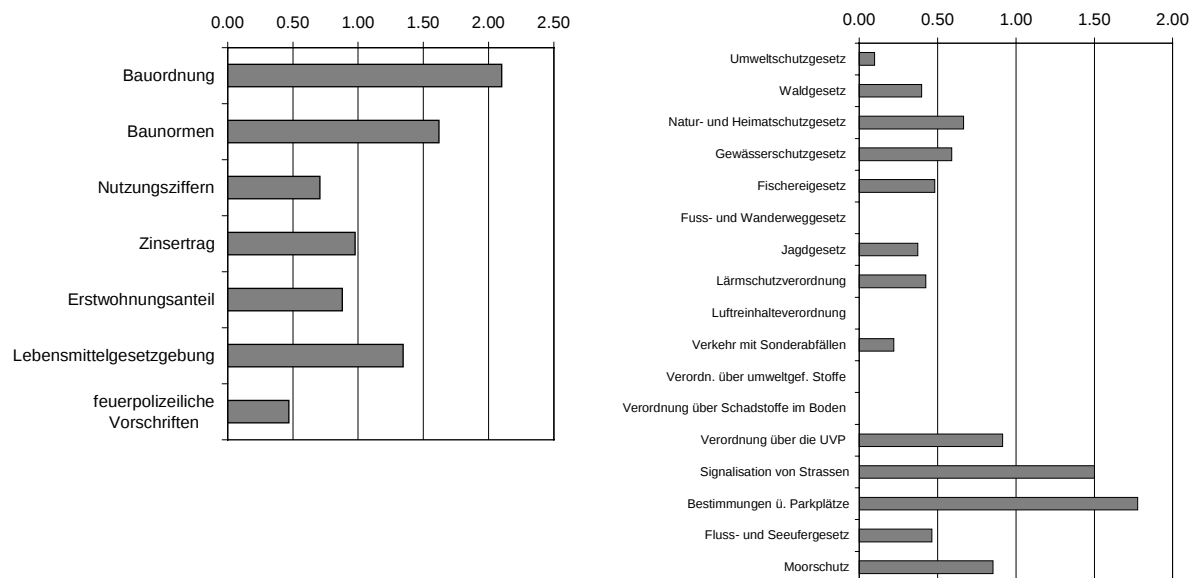
Die verschiedenen Ausprägungen in der **Umweltpolitik** werden dagegen zurückhaltend positiv beurteilt. **Bei Gesetzen, welche die Branche direkt betrifft ist eine eher höhere Akzeptanz festzustellen als bei Verordnungen.** Dieses Antwortverhalten ist darauf zurückzuführen, als bzgl. der Notwendigkeit von Gesetzen im Umweltbereich Konsens besteht (der Tourismus profitiert massgeblich von einer intakten Umwelt, weshalb etwa das Umweltschutzgesetz unumstritten ist), wogegen die Verordnungen als Basis individuell konkreter Verfügungen die umweltpolitische Gesetzgebung quasi materialisiert und für den Betroffenen spür- und greifbar macht. Nicht überraschend stehen sie diesen eher kritisch gegenüber (bspw. Verordnung über die UVP, Bestimmungen über Parkplätze). Diese Skepsis gegenüber konkreteren Anwendungsfällen zeigt sich darüber hinaus auch bei einem vergleichsweise höheren Handlungsbedarf etwa beim Natur- und Heimatschutzgesetz sowie beim Gewässerschutzgesetz. Verordnungen sind darüber hinaus die Basis für die kritisch bewerteten Verfahren. Die Deckungsgleichheit in der Zielsetzung zwischen Gesetz und Verordnung ist für den einzelnen oftmals nicht klar erkennbar, was zu einem Misstrauen gegenüber der ordnungsvollziehenden Behörde führen kann. Handlungsbedarf entsteht deshalb vor allem dann auf der Stufe Verordnung, wenn diese die Branche betreffen.

Verschiedene **Wirkungen strukturbestimmender Vorschriften** (vgl. Frage C.5) werden negativ beurteilt. Hierzu gehören Hotel- und Kurortskredite, Investitionshilfe für Berggebiete (IHG), Grundstückerwerb durch Ausländer sowie Massnahmen im Grundstückmarkt. Man

kann die Antworten hinsichtlich der ersten beiden Massnahmen dahingehend interpretieren, als mehr Mittel gewünscht werden. Eine andere Interpretation vor allem aus Sicht professionell geführter und erfolgreicher Tourismusunternehmen wäre, dass mit diesem Instrument die Gefahr der Wettbewerbsverzerrung entsteht und mit öffentlichen Mitteln nicht überlebensfähige Strukturen erhalten werden.

⇒ **Konsequenz: Deregulierung auf Verordnungsebene, Vereinfachung der Verfahren, Vereinfachungen im Bereich Grundstückmarkt.**

Abbildung 23: Handlungsbedarf bei den Rahmenbedingungen zur Bewilligung von Infrastrukturanlagen



Berechnungsgrundlage: Die Unternehmen wurden pro Rahmenbedingung nach deren Bedeutung (gering=1 – stark=4) sowie Wirkung (fördernd=4 – hemmend=1) befragt. Der Wert für den Handlungsbedarf entsteht nach folgender Notation: $\text{Bedeutung} * (\text{Wirkung} - 2.5) * (-1)$; es werden also nur diejenigen Wirkungen berücksichtigt, deren Wert unter dem Median aller möglichen Werte liegt.

Eine Reihe von Fragen über **verschiedene Bestimmungen** wurden direkt an die Unternehmen der **Hotellerie und Restauration** (vgl. Frage C.6) gestellt. Hierbei ergab sich, dass der Branche aus den meisten Bestimmungen keine wesentlichen Hemmnisse erwachsen. Dies gilt vor allem auch hinsichtlich Regelungen und **Bestimmungen für das im Gastgewerbe beschäftigte Personal** (vgl. Frage C.7 und C.8). Ausnahmen sind und Handlungsbedarf erwächst vor allem aus folgenden Regelungen:

- Klassifizierungssysteme
- Werbung/ unlauterer Wettbewerb
- Öffnungszeiten
- Tourismusförderungsabgabe
- Kurtaxengesetz

⇒ **Konsequenz: Handlungsbedarf ergibt sich vor allem bei den brancheninternen Verbandsregelungen.**

Auch die **Spezialregelungen für Transportunternehmen** (vgl. Frage C.9, C.10 und C.11) wurden einer Beurteilung unterzogen. Die Bestimmungen werden mehr (technische Bestimmungen, Konzessionierung, Parkplatzbewirtschaftung) oder weniger (Arbeitsgesetz, Umweltauflagen) akzeptiert. Handlungsbedarf entsteht vor allem

- aus den vorherrschenden **Tarifbestimmungen** bzw. -regulierungen
- und wie im Fall der Hotellerie und Restauration hinsichtlich der **Tourismusförderungsabgaben**.

Den **Spezialgesetzgebungen für die Branchen Unterricht/ Adventure/ Wellness** (vgl. Frage C.12) werden von den betroffenen Unternehmen sehr skeptisch beurteilt; in allen Fällen entsteht (auf der Basis der Befragungsergebnisse) Handlungsbedarf. Allerdings ist die Zahl der Antworten (8) derart gering, dass die Resultate mit Vorsicht interpretiert werden müssen.

Die **Beurteilung der Tourismusorganisationen** (Arbeit der Verkehrsvereine) ergab folgendes Bild:

- Die Tourismusorganisation ist von Tourismusorten und -regionen in **Destinationen** umzubauen (vgl. Frage C.13). Dies ist für die antwortenden Unternehmen von eher grosser Bedeutung und wirkt aus ihrer Einschätzung fördernd auf ihre Entwicklung.
- Die bestehenden **Strukturen** (Grösse der Geschäftsstellen/ Budgets) (vgl. Frage C.14) sowie die Art der Tourismusfinanzierung werden als positiv bzw. förderungswürdig eingeschätzt. Einzig die bestehenden Entscheidungswege werden kritisch beurteilt.

Umfang und Qualität der **Tourismusinfrastrukturen** (Frage C.15) können als gut bezeichnet werden; lediglich die Benützungsreglemente haben z.T. eine eher hemmende Wirkung.

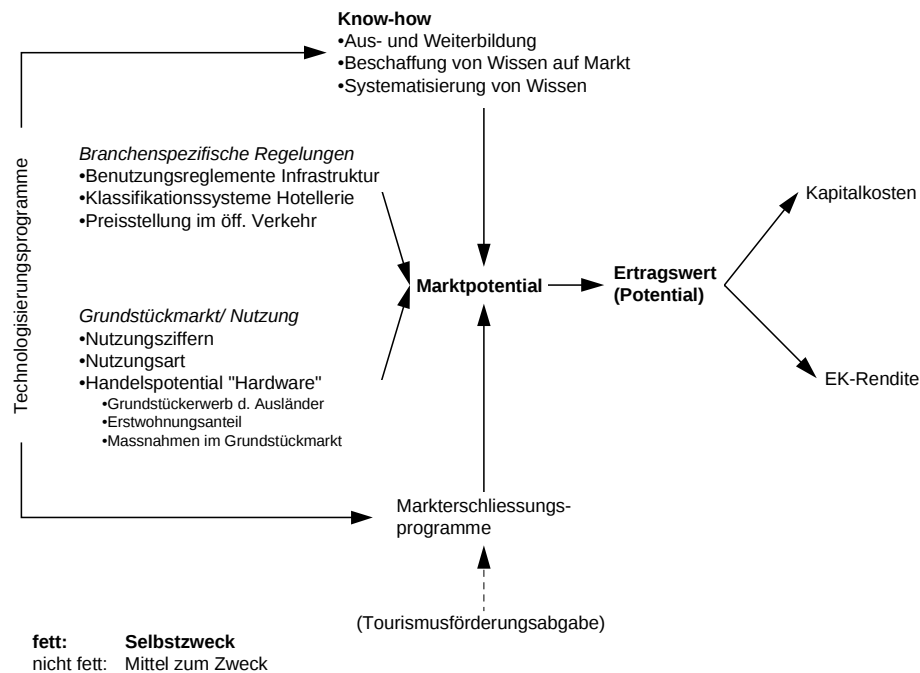
5.5 Folgerungen für die Auswahl und Gestaltung von Massnahmen

Aus den Ergebnissen der Umfrage lassen sich folgende zusammenfassende **Schlussfolgerungen** sowie ein in Abbildung 24 dargestelltes **Zielsystem für die zu ergreifenden Massnahmen ableiten**:

- **Aus- und Weiterbildung** spielen in der Beschaffung von Know-how und bei der Bildung von Kompetenzen eine zentrale Rolle und können zu den wesentlichsten Erfolgsfaktoren der Branche gezählt werden. Dies gilt umso mehr, als Wissen kaum personenunabhängig und unternehmensspezifisch auf dem Markt eingekauft wird, sondern immer personengebunden ist. Diesem Sachverhalt ist zweifach Rechnung zu tragen:
 - der Branche sollte die **Beschaffung von personenunabhängigem Wissen** auf dem Markt erleichtert werden;
 - das **Aus- und Weiterbildungsangebot** wird zwar intensiv genutzt, ist jedoch schon aufgrund seiner zentralen Rolle an die Anforderungen seitens veränderter Marktbedingungen zu überprüfen (Ausrichtung noch mehr auf den Dienstleistungscharakter der Branche, Abkehr von der mehrheitlich handwerklich-technischen Orientierung der Ausbildung).
- Die **Nutzungsarten** und vor allem die **Nutzungsintensität touristischer Infra- und Suprastruktur** (in der Folge Baute) unterliegt einer Vielzahl von Regelungen bzw. Bestimmungen. Insbesondere Regulierungen im Bereich der Nutzung/ des Handels mit Grundstücken führen zu wesentlichen Problemen:
 - Die Beschränkungen hinsichtlich der Nutzungsintensität können einmal zu höheren **Kosten pro Leistungseinheit** führen.
 - Weiter besteht die Gefahr, dass durch die Begrenzung der Möglichkeiten einer baulichen Verbesserung des Angebotes zu einer **Abnahme des Marktpotentials** im Lebenszyklus führt.
 - Eine Reduktion des Ertragswertes führt vor allem bei einer vermehrt **ertragswertbasierten Risikoevaluation** zu einer Erhöhung der Kapitalkosten der bestehenden Baute. Besonders verhängnisvoll wirkt sich dieser Tatbestand beim derzeit feststellbaren Übergang von einer substanzwertbasierten zu einer schwergewichtig ertragswertbasierten Risikoevaluation bei der Kreditvergabe aus.

- Eine Anzahl hemmender Regulierungen ist in der Branche selbst gemacht. Hierzu zählen Klassifizierungssysteme in der Hotellerie oder auch Benützungsreglemente für diverse Tourismusinfrastrukturen. In einem erweiterten Sinn kann auch die Preisstellung im öffentlichen Verkehr (sprich im konkreten Fall: Bergbahnen und Transportunternehmen) dazu gezählt werden.
- Der **Mangel an Marktpotential** spielt, dies haben die vorgängigen Ausführungen gezeigt, eine zentrale Rolle. Es ist deshalb notwendig, zur Unterstützung der Markterschließung und der Know-how-Generierung gerade bei einer Dienstleistungsbranche wie dem Tourismus Technologieprogramme aufzulegen.

Abbildung 24: Zielsystem für die Massnahmen aus Sicht der Umfrageergebnisse



6 SKIZZE EINES TOURISMUSPOLITISCHEN KONZEPTES

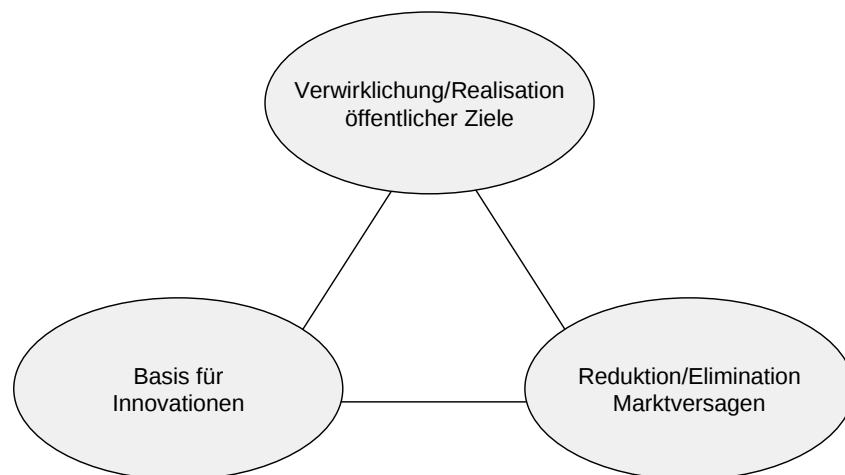
6.1 Marktgerichtetes Ziel einer Tourismuspolitik

Eine Tourismuspolitik muss dazu beitragen,

- die Verwirklichung der mit dem Tourismus verbundenen **gesellschaftlichen und öffentlichen Ziele** sicherzustellen,
- dem Tourismus eine marktorientierte Entwicklung durch **Reduktion/ Eliminierung des Marktversagens** zu ermöglichen
- und insbesondere die **Entwicklung von Innovationen** erleichtern.

Diese drei Ziele einer Tourismuspolitik können als eigentliches magisches Dreieck charakterisiert werden. Eine zu starke Betonung öffentlicher Interessen am Tourismus kann dazu führen, dass Massnahmen und Eingriffe generiert werden, die zu zusätzlichem Marktversagen führen. Ein Beispiel dafür ist eine Ausrichtung der Tourismuspolitik auf gesellschaftliche Ziele, was dazu führen kann, dass einzelne Tourismusformen gegenüber anderen bevorzugt werden. Eine Reduktion des Marktversagens kann zu Eingriffen führen, die den Wettbewerb zu stark unterbinden oder falsche Anreize setzen, so dass Innovationskraft und Anreize leiden. Beispiel dafür ist eine allgemeine, wenig differenzierte Förderpolitik touristischer Investitionen.

Abbildung 25: Magisches Dreieck der Tourismuspolitik



6.1.1 Hauptziele

Die Tourismuspolitik muss sich inhaltlich an einer nachhaltigen Entwicklung orientieren. Konkret bedeutet eine nachhaltige Tourismusentwicklung, dass die Grundlagen der Existenz der nächsten Generation ausgebaut und verstärkt, keinesfalls aber geschwächt werden. Dabei kann entsprechend den drei Hauptumfeldbereichen **menschlichen Handelns von einer gesellschaftlichen, natürlichen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit ausgegangen werden**. Für den Tourismus kann das Ziel der Nachhaltigkeit in den drei Sphären wie folgt konkretisiert werden:

⇒ **Soziales Wohlbefinden der Einheimischen** u. a. durch

- Beitrag zur Sicherstellung der lokalen Kultur, der Identität, des Zusammenhaltes der Einheimischen insbesondere durch die Schaffung von Erwerbsmöglichkeiten auch in Randregionen
- Verhinderung der Abwanderung
- Notwendigkeit der Definition der lokalen Besonderheiten als touristische Attraktionswerte

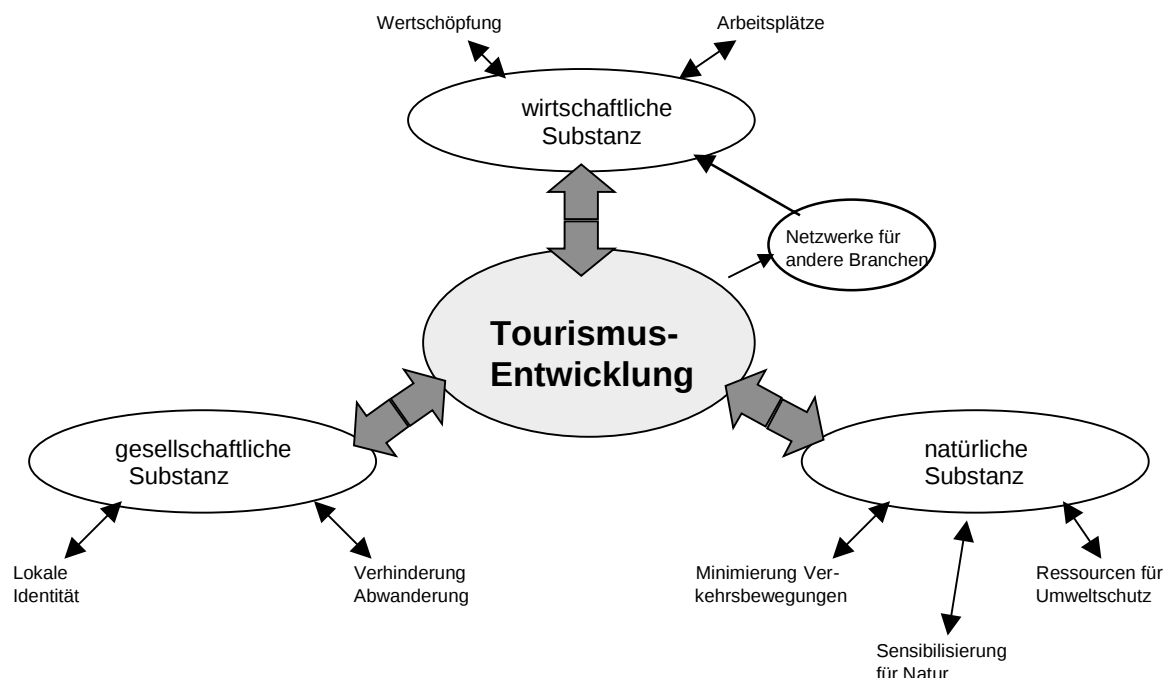
⇒ **Natürlich Ressourcen** u.a. durch

- Vernünftige Nutzung natürlicher Ressourcen u.a. durch Reduktion der Freizeitverkehrswege der Einheimischen, durch Bereitstellung attraktiver Erholungs- und Freizeitmöglichkeiten in nächster Nähe. Schaffung von Erwerbsmöglichkeiten für die Berglandschaft.
- Schaffung der notwendigen wirtschaftlichen Grundlagen in den Randregionen für Investitionen in die Erhaltung natürlicher Ressourcen (bspw. Kläranlagen, öffentlicher Verkehr etc.)
- Sensibilisierung der Bevölkerung (Reisende und Bereiste) für den Wert der natürlichen Ressourcen

⇒ **Langfristige Sicherung der Wertschöpfung und damit der Innovations- und Entwicklungsfähigkeit der Tourismuswirtschaft** u.a. durch

- Sicherstellung wettbewerbsfähiger, dynamisch entwicklungsfähiger Angebote und damit attraktiver Arbeitsplätze und regionaler Wertschöpfung
- Schaffung von Netzwerkvoraussetzungen (bspw. Verkehrsnetzwerke, Distributionsplattformen) für andere Branchen

Abbildung 26: Nachhaltige Entwicklung des Tourismus



6.1.2 Unterziele

Die Tourismusentwicklung soll insbesondere einen Beitrag leisten

- zur **Sicherung der Wertschöpfung** und des Volkseinkommens in den Randregionen.
- zur **Erhaltung und Entwicklung der Landwirtschaft** durch Bekanntheit, positiv verankerte Marken, Vermarktungsmöglichkeiten, anspruchsvolle Kunden in nächster Nähe und Teilzeitarbeitsplätze.
- zur **Erhaltung der Kulturlandschaft** im voralpinen und alpinen Raum.
- zur **Erhöhung der Lebensqualität** im Kanton durch Bereitstellung attraktiver Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten für die Bevölkerung in nächster Nähe.
- zu einem **positiven Image des Kantons** als Standort von Unternehmen und Wohnort für moderne Menschen.
- zur Entwicklung eines international vernetzten, **imagestarken Standortes**.
- zur Entwicklung **kultureller Institutionen und Veranstaltungen**.

Da längerfristig auch die Realisation gesellschaftlicher und auf die natürliche Umwelt bezogener Ziele nur möglich ist, wenn eine ausreichende Wertschöpfung und damit ein genügend grosser wirtschaftlicher Handlungsspielraum besteht, muss eine Tourismuspolitik marktgerichtet sein. Da im heutigen Wettbewerbsumfeld mit den sich rasch beschleunigenden Produktlebenszyklen jegliche staatliche Intervention und Steuerung immer hinter den aktuellen Erfordernissen und Bedingungen des Marktes hinterherhinkt, muss auch eine Tourismuspolitik darauf ausgerichtet sein, die Unternehmen zu befähigen,

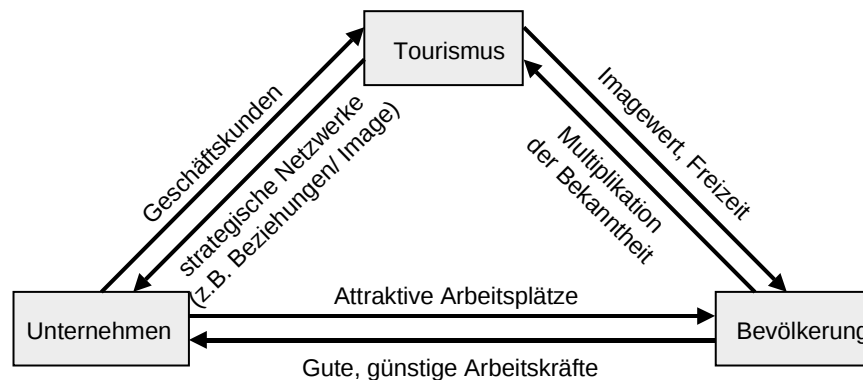
1. marktgerichtet zu handeln,
2. Kompetenzen zu entwickeln,
3. auf der Basis dieser Kompetenzen Wettbewerbsvorteile abzuleiten.

6.1.3 Integrierte Tourismuspolitik:

Verknüpfung von touristischem Marketing mit dem Standortmarketing

Der Tourismus bietet vielfältige Möglichkeiten zur Promotion eines Lebensraumes (regional wie kantonal). Deshalb darf Tourismuspolitik nicht als isolierte Politik betrachtet werden. Gerade die **Promotion des Tourismus** innerhalb und ausserhalb des Kantons Bern (Destinationsmarketing) ist an das **Standortmarketing** (marktorientierte Standortentwicklungspolitik) anzuknüpfen, welches wiederum auf einer integrierten **Standortstrategie** aufbauen sollte. Hierbei entstehen eine Vielzahl von Wechselwirkungen, wie sie beispielhaft in Abbildung 27 dargestellt sind. Ziel einer solchen Standortstrategie ist deshalb, die sich in den Feldern Bevölkerung – Unternehmen – Tourismus ergebenden wechselseitigen Potentiale und Kompetenzen zu fördern und zu nutzen (vgl. BIEGER 1999).

Werden deshalb die Rahmenbedingungen für den Tourismus angepasst, werden damit nicht nur die Rahmenbedingungen für die direkt profitierenden Unternehmen verbessert, sondern für den Standort als ganzes. Auch in weniger tourismusintensiven Regionen ist dem Einfluss der touristischen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen: So werden etwa Freizeitangebot und dessen Nutzungsmöglichkeiten immer mehr zu einem entscheidenden Standortfaktor, nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass aus Zeitgründen immer mehr auch auf Freizeitangebote in der unmittelbaren Umgebung des Wohnortes zurückgegriffen wird (Trend zur Nähe, vgl. BIEGER 1998²). Vor allem aber kommt ein Standort oft durch sein touristisches Image auf die „**geistige Landkarte**“ der breiten Bevölkerung. Netzwerke und Beziehungen aus dem Tourismus können auch unter Umständen für Standortansiedlungen genutzt werden. **Tourismuspolitik ist damit in vielen Fällen direkte Regional- bzw. Standortpolitik.**

Abbildung 27: Integrierte Standortstrategie und ihre Wechselwirkungen

Quelle: BIEGER (1999)

6.2 Kompetenzorientierte Strategien

Zur Sicherstellung wettbewerbsfähiger Unternehmen und Destinationen sind im Rahmen einer kompetenzorientierten Strategie **folgende Voraussetzungen** zu erfüllen:

- **Schaffung unternehmerischer Freiräume** und attraktiver Rahmenbedingungen;
- Sicherstellung einer laufenden Entwicklung im Sinne der **Stärkung bestehender und Schaffung neuer Kompetenzen**;
- **Bündelung von Kompetenzen** in marktrelevanten Produktclustern (bspw. Destinationen, Marketinggemeinschaften von homogenen Produkten etc.);
- **Aktive Online-Vermarktung** dieser Produktclustern;
- **Optimierung der Leistungsprozesse** und damit Steigerung der Produktivität;
- Sicherstellung der laufenden **qualitativen Weiterentwicklung** (und nicht einfach einer Qualitätssicherung) der Unternehmen und Produkte aufgrund einer ausreichenden Ertragskraft.

Unter Berücksichtigung der im Fall des Kantons Bern festgestellten Schwächen und Gefahren (Abschnitt 3.4), der gesellschaftlichen Ziele sowie der Probleme im Zusammenhang mit dem Marktversagen (Abschnitt 4.2.1) können im Grundsatz folgende strategische Stossrichtung postuliert werden:

VERBESSERUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

- Generelle **Beschleunigung der Verfahren** (insbesondere Baubewilligung bei Bauten ausserhalb der Bauzonen etc.) resp. behördliche Unterstützung bei Verfahren in eidgenössischer Kompetenz;
- **Vereinfachung der raumplanerischen Bedingungen** (bspw. durch Schaffung von Wintersportzonen, in denen wintersportorientierte Aktivitäten und Einrichtungen ohne grosse Verfahren genehmigt werden können);
- **Abbau von administrativen Auflagen** und Deregulierungen (insbesondere Raumplanung, Umwelt);
- **Handhabung von Vorschriften** durch die Verwaltung (bspw. Ombudsmann);
- **Stärkung der Erneuerungskraft** durch u.a. Steuerpolitik.

ERLEICHTERUNG DES STRUKTURWANDELS

- **Abbau von Brancheneintrittsbarrieren** (bspw. Baunebenrecht, Klassierungssysteme);

- **Erleichterung des Branchenaustrittes/** Umwidmung von Anlagen (bspw. durch Abbau von undifferenzierten Förderbeiträgen oder Finanzierungserleichterungen, Erleichterung der Umqualifikation der Unternehmer).

ERLEICHTERUNG DER KOMPETENZBILDUNG

- Ausrichtung der Finanzierungsbeihilfen (IHG) auf **kompetenzorientierte Kriterien** (bspw. Innovationsgehalt des Projektes);
- **Impulsprogramm Unternehmensschulung** auch in den Randregionen/ Schaffung von Kompetenzzentren;
- Destinations- und kantonales **Wissensmanagement** (bspw. durch Wissensdatenbanken/ Gutachten öffentlich zugänglich machen);
- **Innovationsprogramm.**

MARKTORIENTIERTE STÄRKUNG DER ERTRAGSKRAFT DER BESTEHENDEN UNTERNEHMEN

- Erleichterung/ Anreize zu produkteorientierten **Kooperationen**;
- Erleichterung der Konzentration von Angeboten zu **Attraktionspunkten** (insbesondere im Rahmen der Raumplanung);
- Erleichterung der **Konzentration von Supportprozessen** (bspw. Zusammenfassung von Küchen und Wäschereien).

7 MASSNAHMEN

Mit dem Ziel, die Wettbewerbsstärke der Unternehmen und damit auch Destinationen zu stärken, sind die Massnahmen in Richtung einer kompetenzorientierten Strategie auszurichten, wie sie zu Beginn des Abschnittes 6.2 aufgeführt wurden.

Zielsetzung/ Begründung (Kap-Nr.)	Massnahmen (Bemerkungen)	Konkretisierung	Priorität	Träger
7.1.1 Verbesserung der Rahmenbedingungen				
Verfahrensbeschleunigung in der öffentlichen Verwaltung <i>Marktbedingungen (3.1.1)</i>	Der Geschwindigkeit der Veränderungen im Markt ist auch in der Verwaltung Rechnung zu tragen	- Information über bestehende Instrumente/ Möglichkeiten der Beschleunigung (Koordinationsgesetz) - Beschleunigung von Baugesuchen, Bewilligungsverfahren; Bestimmung von Process-Ownern (federführende Stelle; Bsp: ein Ansprechpartner für ein gesamtes Verfahren) unter Einschluss von Zeitstandards in der Verwaltung -> Übernahme des Systems des Kantons (Koordinationsgesetz auf Gemeinde- und Bundesebene) - Sicherstellung der Überwachung der Umsetzung dieser Massnahmen (Bsp: Ombudsmann)	hoch	Kanton/ Gemeinden Gemeinden HIV
Einrichtung von Parkplätzen <i>Rahmenbedingungen/ Regelungen (Kap. 5.4)</i>	Gewichtung nicht nur der Umweltrelevanz des Verkehrs sondern auch der wirtschaftlichen Relevanz/ Schaffung vergleichbarer Bedingungen wie in anderen Kantonen	Tourismusfreundliche Lösungen (Bsp: Abschaffung Parkplatzabgaben bei autofreien Kurorten)	mittel	Kanton/ Gemeinden
Verbesserung der Netzqualität OeV <i>Stärken-Schwächenanalyse (Kap. 3.4)</i>	Verbesserung der internationalen OeV-Verbindungen im gesamten Kanton	Überprüfung sowie Anpassung der Fahrplanschnittstellen und damit Sicherstellung der zeitlichen Verknüpfung zwischen internationalen und regionalen Relationen (Bsp: TGV-Berner Oberland)	mittel	Kanton/ SBB/ BLS
Förderung der Anbindung an den internationalen Luftverkehr <i>Stärken-Schwächenanalyse (Kap. 3.4)</i>	Stärkung des Flugplatzes Bern-Belp	Bsp. Pistenverlängerung, attraktive Benutzungsreglemente	mittel	Bund/ Kanton

Zielsetzung/ Begründung (Kap-Nr.)	Massnahmen (Bemerkungen)	Konkretisierung	Priorität	Träger
Attraktivierung insbesondere der Städte als Attraktionspunkte <i>Stärken-Schwächenanalyse/ strategischer Handlungsbedarf (Kap. 3.4); Umfrageergebnisse (Kap. 5.4)</i>	• Liberalisierung Ladenöffnungszeiten	• Liberalisierung HGG: Einflussnahme im Rahmen der Vernehmlassung	hoch	Wirtschaftsverbände/ Tourismusorganisationen
Verbesserung der Transparenz touristischer Angebote, Zugänglichkeit touristischer Angebote <i>Umfrageergebnisse (Kap. 5.3)</i>	• Verbesserung Informationen	• Touristisches Wegweisungssystem • Elektronische Angebotsdatenbank	tief	Gemeinden in Zusammenarbeit mit den Destinationsorganisationen
7.1.2 Erleichterung des Strukturwandels				
Erleichterung des Angebotswandels <i>Stärken/ Schwächenanalyse/ Berücksichtigung Nachfragetrends (vgl. Kap. 3.4), Innovationsfähigkeit (Produkte/ Märkte/ Prozesse) (Kap.5.2)</i>	• Definition neuer touristischer bzw. aktivitätsorientierter Zonen, in welchen entsprechende Einrichtungen und Tätigkeiten ohne grosse Verfahren bewilligt werden können	• Schaffung von Wintersportzonen, Badezonen, Sommersportzonen, Unterhaltungszonen (-> Verbesserung der Konzentration von Angeboten in Attraktionspunkten)	mittel	Gemeinden (evtl. Kanton)
Erschliessung neuer Märkte <i>Innovationsfähigkeit neue Märkte (Kap.5.2)</i>	• Markterschliessungsprogramme	• Aufbau von Kundeninformations- und Reservationssystemen (customer-tailored)	hoch	alle Leistungsträger unter der Beteiligung der Destinationsorganisationen
Bedürfnisgerechte Umstrukturierung des Beherbergungsangebotes/ Verbesserung der Möglichkeiten für die Beherbergung, sich zielgruppengerecht und angebotsorientiert positionieren zu können. <i>Besonderheit Dienstleistung (Kap. 3.1.2)</i>	• Verbesserung der Klassifikationssysteme	• Optimierung der individuellen Beurteilungsmöglichkeiten für den Kunden (Bsp: individuelle Ratingmöglichkeiten auf der Basis individueller Präferenzen mit Hilfe von Datenbanken)	tief	Schweizer Hotelierverein; evtl. kantonaler HV
Attraktivere Preisstellung im öffentlichen Verkehr	• Flexibilisierung der Preise im Verkehr unter Beibehaltung der Har-	• Abbau der Ertragserosion durch Übernahme Halbtaxtarife bei Berg-	mittel	SBB und Bund in Zusammenarbeit mit Trans-

Zielsetzung/ Begründung (Kap-Nr.)	Massnahmen (Bemerkungen)	Konkretisierung	Priorität	Träger
Stärken-Schwächenanalyse (Bergbahnen), Nachfrageschwankungen (Kap. 3.4)	monisierung (d.h. ohne Gefährdung des durchgehenden Tarifsystems)	bahnen • Möglichkeiten für vermehrtes Yield Management ausschöpfen (Bsp: Preisdifferenzierung nach Benützungsfrequenz) • Keinesfalls Aufgabe der durchgehenden Tarife (Vorteil gegenüber Ausland)		portunternehmen
Produkteinnovation <i>Produkteinnovation (Kap.5.2), Nachfrage-trends (Chancen-Gefahrenanalyse) (Kap. 3.4)</i>	• Deregulierung der Benutzung touristischer Infrastruktur (Benützungsgreglemente Infrastruktur)	• Öffnung der Nutzungsmöglichkeiten, insbesondere für „Adventure“ Sportbereich	mittel	Leistungsträger, Gemeinden
Produkterestrukturierung <i>KMU-Problematik (Kap. 3.1.1), Produktentwicklung und –innovation (Kap. 5.2)</i>	• Schaffung von Plattformen zur systematischen Organisation neigungs- und produktorientierter Kooperationen	• Vermehrte Bildung von Pauschalangeboten unter Einsatz eines professionellen Product-Managements (Bsp: Ski Special)	hoch	Destinationsorganisationen in Zusammenarbeit mit Leistungsträgern
Erleichterung Marktaustritt <i>Optimierter Ressourceneinsatz (Arbeit/ Kapital/ Boden), Qualitätssicherung aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen (Kap. 3.1.2)</i>	• Abbau von Informations- und Qualifikationshemmnissen bei Marktaustritt	• Unterstützung von Treuhandberatung bei Betriebsaufgabe • Schulungsprogramme (evtl. in Zusammenarbeit mit Fachschulen, Fachhochschulen und Banken)	mittel	Verbände/ Kanton
Institutionalisierung Kooperationen/ Outsourcing <i>Kooperationsdrehscheibe Tourismusorganisation (Kap. 3.1.2), Destination als Leistungseinheit (Kap. 3.2)</i>	• Kooperationserleichterung durch Senkung von Transaktionskosten	• Bereitstellen von Musterverträgen und einer Schlichtungsstelle (Bsp. für Kooperation Hotel – Skivermietung) • Schaffung finanzieller Anreize (Bsp: differenzierte Mitgliederbeiträge bei Destinationsorganisationen)	hoch	HIV/ Branchenverbände
7.1.3 Erleichterung der				

Zielsetzung/ Begründung (Kap-Nr.)	Massnahmen (Bemerkungen)	Konkretisierung	Priorität	Träger
Kompetenzbildung				
Entwicklung von Kompetenzen und Know-how <i>KMU-Problematik (Kap. 3.1.2 sowie 4.2.1), Innovationskraft und Kompetenzentwicklung (Kap. 5.2)</i>	Verbesserung der zukunftsorientierten Ausbildungsmöglichkeiten für zukünftige Kader- und Führungskräfte	Marktorientierte Anpassung bzw. Schaffung von international anerkannten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten bis Stufe Fachschule (Tourismusfachschule, berufs begleitender Bachelor)	hoch	Kanton
Aus- und Weiterbildung <i>KMU-Problematik (Kap. 3.1.2 und 4.2.1), Innovationskraft (Kap. 5.2)</i>	Impulsprogramm Unternehmer-schulung (auch in Randgebieten)	Inhaltliche Schwerpunkte Produkt-konzepte/ Strategien- und Prozessmanagement	hoch	Verbände, Gründerzen-trum
Beschaffung von Wissen auf dem Markt <i>KMU-Problematik (Kap. 3.1.2 sowie 4.2.1), Innovationskraft und Kompetenzentwicklung (Kap. 5.2)</i>	Unterstützung beim Kauf von externem Wissen auf der Basis eines Impulsprogrammes „Neue Produktionsstrukturen“	- Initialberatung (Bsp: ein Tag pro Betrieb gratis) zur Sensibilisierung prozessorientierten Denkens sowie für die Mithilfe bei einem Business-plan (auf der Basis von klaren Qualitätsstandards) - Gründung eines Fachschulinstitutes für anwendungsorientierte Beratung (Bsp: wie in Samedan/ Chur) - Einflussnahme auf Projektvorschlag zum Wissenstransfer Wissenschaft – Wirtschaft (mit Wissensgebiet Tourismus)	hoch	Kanton
Systematisierung von Wissen <i>KMU-Problematik (Kap. 3.1.2 und 4.2.1), Innovationskraft (Kap. 5.2)</i>	Schaffung von Möglichkeiten der Systematisierung von Wissen im Rahmen von Destinations-Wissensdatenbanken	- Gästedatenbank (Systematisierung der Gästeanmeldungen) - regelmässige Beteiligung an für den Kanton relevanten Marktfor-schungsprogrammen (Bsp: Reise-markt Schweiz) - Schaffung einer über das Internet zugänglichen Datenbank für touri-stische Betriebe mit branchenrele-	hoch	Destinations-organisationen (technolo-gische Führung) in Zu-sammenarbeit mit Lei-stungsträgern

Zielsetzung/ Begründung (Kap-Nr.)	Massnahmen (Bemerkungen)	Konkretisierung	Priorität	Träger
		vanten Daten (Bsp: Tirol Werbung und neu auch HWV Chur/ Same-dan GR) Einflussnahme auf die Ausgestaltung des im Kanton zur Diskussion stehenden Projektvorschlages „Wissenstransfer Wissenschaft – Wirtschaft“		
Erleichterte Rekrutierung kompetenter Ganzjahresmitarbeiter <i>Regelungen (Kap. 5.4)</i>	Deregulierung Arbeitszeit	Jahresarbeitszeitmodelle (u.a. auf der Basis der bilateralen Verhandlungsergebnisse)	hoch	Bund/ Kanton
7.1.4 Stärkung der Ertragskraft				
Verbesserung der Rentabilität von Kompetenzen <i>KMU-Problematik (Kap. 3.1.2 und 4.2.1), Innovationskraft (Kap. 5.2)</i>	Wissensorientierte Kooperationen fördern	Schaffung finanzieller Anreize (Bsp. Beiträge an Verbände)	hoch	Kanton und touristische Verbände
Verbesserung Innovationskraft (Produkt-, Prozess- und Marktinnovationen) <i>Innovationskraft (Kap. 5.2)</i>	Entwicklung neuer Fähigkeiten auf der Basis unternehmerischer Kompetenzen	- Innovationspreis - Steuerlich attraktive Behandlung von Investitionen in Konzepte	hoch	HIV und touristische Verbände Kanton und Gemeinden
Verbesserung Ertragswert Boden <i>Regelungen (Kap. 5.4)</i>	Erleichterung in der Veränderung der Nutzungsart einer Baute	mehr generelle Flächenwidmung wie „Beherbergung“ und keine Einschränkungszonen wie Hotelzonen	hoch	Gemeinden
Veränderung Nutzungsziffern <i>Regelungen (Kap. 5.4)</i>	Marktpotentialorientierte Erleichterung der Veränderung der Nutzungsziffern zwecks Stärkung des Eigenkapitals	Lockerung von Nutzungsbeschränkungen touristischer Bauten bei Nachweis einer entsprechenden Nachfrage	hoch	Gemeinden
Erhöhung Grundstückwert und Bindung attraktiver Stammkunden	Erleichterung des Grundstückerwerbs durch Ausländer (bspw. Bil-	Aufhebung von Beschränkungen in der Gemeinde	tief	Gemeinde/ Bund

Zielsetzung/ Begründung (Kap-Nr.)	Massnahmen (Bemerkungen)	Konkretisierung	Priorität	Träger
Regelungen (Kap. 5.4)	• dung von Trusts)	• Flexibilisierung Bundesvorschriften		
Liberalisierung Zweitwohnungsanteil Regelungen (Kap. 5.4)	• Abschaffung der Zweitwohnungsli- mitierung bzw. allenfalls marktori- enterte Instrumente zur Anpas- sungs des Zweitwohnungsanteils (zeitliche und kleinräumige Dynami- sierung des Erstwohnungsanteils)	• Erstwohnungsanteil unterstützt Tendenz zur Auskernung der Dorf- zentren; besser: Steuerung des Wachstums im Zweitwohnungsbau durch Kontingente, wobei Bewilli- gungen versteigert werden.	tief	Kanton/ Gemeinden

7.1.5 Finanzierung im Tourismus unter besonderer Berücksichtigung der Tourismusförderungsabgabe TFA

Der Tourismus bzw. das touristische Marketing wird derzeit auf der Basis verschiedener Quellen finanziert. Hierzu gehören u.a. Kurtaxen (örtlich) oder auch Beherbergungsabgaben (kantonal). Die Verknappung der finanziellen Mittel führt in vielen Regionen in der Schweiz zur Diskussion über die Verbreiterung der finanziellen Basis des Tourismus. Eine entsprechende Debatte im Kanton Bern wird derzeit über die Tourismusförderungsabgabe (TFA) geführt.

Der vorliegende Bericht regt in dieser Sache folgende Erwägungen an:

Ziel einer solchen Abgabe ist es, sicherzustellen, dass das „öffentliche Gut“ (d.h. jeder profitiert davon, auch wenn er nicht daran bezahlt) **Tourismusmarketing in einem ausreichenden Ausmass produziert wird**. Zu diesem Zweck wird versucht, sämtliche, die vom Tourismusmarketing direkt (bspw. Hotels) oder indirekt (bspw. Ärzte, Baugeschäfte) profitieren, durch hoheitlichen Zwang zur Zahlung anzuhalten. Die entsprechenden Abgaben müssen somit dem Umfang des Profits des einzelnen Unternehmens aus dem Tourismusmarketing Rechnung tragen, d.h. sie müssen

- nach der **Tourismusabhängigkeit**,
- nach der **betrieblichen Wertschöpfung** (wieviel vom Umsatz bleibt als Wertschöpfung hängen)
- und nach der **Abhängigkeit vom kooperativen Marketing** (bspw. ein eigenständiger Betrieb, der selbst viel Marketing betreibt und selbst zur Attraktivität des Ortes massgeblich beiträgt)

bemessen werden.

Da es dafür kaum objektive Massstäbe gibt (resp. nur mit unverhältnismässigem empirischem Aufwand entwickelt werden können), werden nur die schon ohnehin finanziell stark zum Tourismusmarketing beitragenden bzw. direkt profitierenden Unternehmen belastet. Die Höhe zusätzlicher Beiträge ist damit sehr beschränkt; der Erhebungsaufwand steht damit nicht in einem vernünftigen Verhältnis zu den zusätzlich generierten Effekten.

Weiter findet bei einer solchen Abgabe eine Umverteilung von Steuerlasten von Privaten zu Firmen statt. Diese Umverteilung ist insofern problematisch, als ein wesentlicher Teil aller externen Nutzen des Tourismus direkt oder indirekt an Private geht (so etwa auf der Basis einer erhöhten Freizeitqualität einer Region und damit Standortattraktivität, Einkommen durch Arbeit, Einkommen durch Grundstückhandel, u.v.m.). Eine weitere Begründung liefert der Tatbestand, dass Tourismusbetriebe aufgrund der Art ihres Geschäftes sehr personalintensiv sind; die Einkommen der in der Branche beschäftigten Personen damit wesentlich zum Steueraufkommen und damit zum Gemeinwesen von Kanton und Gemeinden beitragen.

Deshalb ist die **Finanzierung des Tourismusmarketing aus allgemeinen Steuermitteln** effizienter und im Lichte der Bedeutung des Tourismus als primärer Wertschöpfungslieferant wie als Imagekomponente im allgemeinen Standortmarketing (vgl. Kap. 6.1.3) zu begrüssen.

8 QUELLEN- UND LITERATURHINWEISE

- BERICHT (1996) des Bundesrates zur Tourismuspolitik, Bern
- BERRY, L.L./PARASURAMAN, A. (1995): Dienstleistungsmarketing fängt beim Mitarbeiter an. In: BRUHN, M. (HRSG.): Internes Marketing, Wiesbaden.
- BIEGER, TH. (1999): Standortstrategien, in: BIEGER, TH./ LAESSER, CH.: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft, St. Gallen
- BIEGER, TH./ FREY M. (1998): Lage und Zukunftsperspektiven der Schweizer Hotellerie. In: AIEST (Hrsg.): Zeitschrift für Fremdenverkehr 1/1998, St.Gallen
- BIEGER, TH. (1998²): Tourismusmarketing im Umfeld der Globalisierung: Aktuelle Herausforderungen, innovative Lösungen und neue Strukturen. In: Thexis 3/98, St.Gallen
- BIEGER, TH. (1998³): Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing - Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte. Unveröffentlichtes Manuskript.
- BIEGER, TH. (1997): Tourismus Schweiz AG, Discussion Paper IDT, St. Gallen
- BIEGER, TH. (1997²): Von der Gästefreundlichkeit zum professionellen Dienstleistungsprozess - Ansätze zur strategischen Gestaltung der menschlichen Leistung im Dienstleistungsprozess am Beispiel des Tourismus. In: die Unternehmung, Nummer 3.
- BIEGER, TH. (1997³): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3. überarb. und erw. Aufl., München/Wien.
- BIEGER, TH./ LAESSER, CH. (1997): Qualitätsanforderungen und -messung am Beispiel des alpinen Tourismus. In: AIEST (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Tourismus, St.Gallen
- BIEGER, TH./ BERITELLI P. (1996): Anpassung von Destinationsstrategien an die Globalisierung. In: AIEST: Globalisation and Tourism, St. Gallen
- BIEGER, TH./ SCHALLHART, M. (1997): Dienstleistungsqualität - Konzept, Messung, Massnahmen am Beispiel der Oberengadiner Bergbahnen. In: KASPAR, C. (HRSG.): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1996/97, Institut für Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft, St. Gallen.
- BRACKENBURY, M. (1993): The Competitiveness of Long Haul Destinations - The Tour Operator's Point of view. In: AIEST: Competitiveness of Long Haul Tourist Destinations, St. Gallen
- BRUHN, M. (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen - Konzepte - Methoden, 2. überarb. und erw. Aufl., Verlag Springer, Berlin/Heidelberg.
- BRUHN, M. (1995) (HRSG.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Bundesamt für Statistik, Angebot und Nachfrage der Hotellerie, diverse Jahrgänge
- CURATOR UND HORWATH AG (1997): Swiss Hotel Industry, Zürich.
- GRÖNROOS, CH. (1992): Service Management: A Management Focus for Service Competition. In: Managing Services, Englewood.
- GROSS, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt a.M.
- LEHMANN, A.P. (1993): Qualitätsstrategien für Dienstleistungen - Bausteine zum Management von Dienstleistungsqualität. In: Seghezzi, H.D./Hansen, J.R. (Hrsg.): Qualitätsstrategien: Anforderungen an das Management der Zukunft, München, S. 109-128.
- LAESSER, CH. (1998): Marketing im Zeitalter des Internet, Bern/ Stuttgart/ Wien
- MÜLLER, H.R./ KRAMER, B./ KRIPPENDORF, J. (1993): Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik, 2. Auflage. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus Heft 28, Bern
- MÜLLER, HR./ RÜTTER, H./ GUHL, D./ STETTLER, J. (1995): Tourismus im Kanton Bern. Wirtschaftsstruktur, Reiseverhalten, Wertschöpfung. Bern

- NORMANN, R. (1991): Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, 2nd edition, Chichester.
- OSTERLOH, M., FROST J. (1996): Prozessmanagement als Kernkompetenz: wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Wiesbaden
- PLEITNER, H.J. (1991): Es muss nicht immer GU sein - Charakteristika und Spezifikationen kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Schweizer Handelszeitung.
- RUST, R.T./ OLIVER, R.L. (1994): Service Quality, Thousand Oaks, California.
- STV (1998): Tourismus in Zahlen, Bern
- VANHOVE N. (1996): The underlying factors and the impact on marketing strategy. In: AIEST: Globalisation and Tourism, St. Gallen
- VON KROGH, G./ VENZIN, M. (1995): Wissensmanagement. In: Die Unternehmung 6/1995, Bern, S. 417-436
- WEIERMAIR, K. (1996): Strukturwandel im alpinen Tourismus: Herausforderung und Chancen. In: FISCHER, G./ LAESSER, CH.: Theorie und Praxis der Tourismus- und Verkehrswirtschaft im Wertewandel, Bern/ Stuttgart/ Wien, S. 187 – 198
- WYSS, W. (1991): Marktforschung von A-Z, Adligenswil