

Institut
für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus IDT-HSG

Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management

Varnbühlstrasse 19
CH-9000 St. Gallen

Fon +41 (71) 224-2525
Fax +41 (71) 224-2536
<http://www.idt.unisg.ch>



ITB-BERLIN 2000

WISSENSCHAFTSFORUM-VORTRAG VOM SONNTAG, 12.3.2000

**Perspektiven der Tourismus-
politik in traditionellen
alpinen Tourismusländer –
Welche Aufgaben hat der
Staat noch?**

Prof. Dr. Thomas Bieger

St. Gallen, Februar 00

Die Tourismuspolitik in traditionellen, auch alpinen Tourismusländern steht vor einem eigentlichen Paradigmawechsel:

1. Die traditionellen, ordnungspolitischen Legitimationsgründe der Tourismuspolitik müssen auf dem Hintergrund der Globalisierung und neuer wettbewerbstheoretischer Erkenntnisse hinterfragt werden.
2. Die klassische Allianz zwischen Tourismus- und Regionalpolitik wird im Zuge der Trends zu bestgeeigneten und grössten Tourismusorten. Gefragt sein dürfte eine Umorientierung hin zu einer modernen „Industriepolitik“ des Tourismus, die den Tourismus als strategischen Sektor im globalen Standortwettbewerb begreift und entwicklungsfähige Netzwerke ermöglicht.

Das vorliegende Papier beleuchtet die Hintergründe des Paradigmawechsels am Beispiel der Schweizer Tourismuspolitik und neuerer theoretischer Erkenntnisse.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Legitimation der Tourismuspolitik im Wandel	4
2.1	Traditionelle Legitimation der Tourismuspolitik – Marktversagen und meritokratische Ziele	4
2.2	Neuere Legitimationsansätze – Notwendigkeit in der Konkurrenz und Managed Trade	7
2.3	Die klassische Allianz der Tourismuspolitik mit der KMU und Regionalpolitik wird in Frage gestellt	8
3	Wettbewerbsprobleme der Branche – Ansatzpunkte für eine potentialorientierte Tourismuspolitik	9
3.1	Mikrosicht – Bewertung der Rahmenbedingungen im Tourismus aus der Sicht der betroffenen Unternehmen	9
3.1.1	Innovationsverhalten	9
3.1.2	Allgemeine Rahmenbedingungen	11
3.1.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	12
3.2	Makrosicht – Internationale Wettbewerbsfähigkeit von Destinationsgeschäftsmodellen	14
4	Perspektiven für die Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern	21
5	Literatur	23

1 EINLEITUNG

Die traditionellen alpinen Tourismusländer sind heute hochentwickelte Industrie- und Dienstleistungsstaaten, die, in etwas unterschiedlicher Ausprägung geprägt sind durch eine Entwicklung in Richtung Deregulierung und freie Märkte. Sektoralpolitik, früher in vielen Bereichen von der Versicherung bis zur Landwirtschaft und oft auch im Tourismus gängig, wird zunehmend kritisch hinterfragt. Motoren sind dabei nicht zuletzt auch die Umsetzung internationaler Vereinbarungen bspw. im Rahmen des GATT II. Im Zuge dieser Entwicklung wird auch im Bereich der Tourismuspolitik diskutiert, welche Rolle der Staat in Zukunft überhaupt noch zu spielen hat.

Auf der anderen Seite weist die Tourismuswirtschaft gerade in den traditionellen alpinen Tourismusländern im Vergleich zu internationalen Erfolgsmodellen grosse strukturelle Probleme auf. Diese Probleme, verbunden mit der grossen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung des Tourismus vor allem für die peripheren Gebiete in diesen Ländern, würden eigentlich ein staatliches Eingreifen erfordern.

Ziel dieses Papiers ist es, die Legitimation einer staatlichen Tourismuspolitik zu hinterfragen und einen Ansatz für eine zukunftsorientierte, wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik zur Diskussion zu stellen. Dabei wird auf dem Hintergrund wirtschaftswissenschaftlicher Konzepte (bspw. der neuen politischen Ökonomie, der Struktur- und Prozesspolitik, der Betriebswirtschaftslehre) und in wesentlichen Teilen am Beispiel des reifen Tourismuslandes Schweiz argumentiert.

2 LEGITIMATION DER TOURISMUSPOLITIK IM WANDEL

2.1 Traditionelle Legitimation der Tourismuspolitik – Marktversagen und meritorische Ziele

Tourismuspolitik kann definiert werden als bewusste Förderung und Gestaltung des Tourismus durch Einflussnahme auf die touristisch relevanten Gegebenheiten seitens von Gemeinschaften (vgl. Kaspar, 1996, 145). Die Tourismuspolitik ist keine reine Branchenpolitik. Eine Tourismusbranche im eigentlichen Sinne lässt sich gar nicht fassen, es gibt nur mehr oder weniger tourismusabhängige Branchen resp. Betriebe. So ist bspw. auch eine Bergbahn immer ein Freizeitbetrieb für die lokale Bevölkerung. Ein Hotel ist mindestens im Bereich der Gastronomie ein Dienstleister für die Einheimischen. Der Tourismus wird damit über die Nachfrage- und nicht über die Angebotsseite definiert. Die World Tourism Organisation ist infolge auch daran, den Tourismus über die Nachfrage- und nicht über die Angebotsseite mit Satellitenkunden als Wirtschaftszweig statistisch erfassbar zu machen (vgl. Keller¹, 1999, 40 und WTO, 1999).

Entsprechend Definition des Tourismus (den Tourismus oder Fremdenverkehr als Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Ortsveränderung und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher und dauernder Wohn- noch Aufenthaltsort ist (vgl. Kaspar, 1996, 16)) wird heute der Tourismus mehr als ein integrierter Wertschöpfungs- und Lebensbereich verstanden. So wie der Tourismus eine Querschnittsdisziplin ist (vgl. Kaspar, 1996, 11, Bieger, 2000, 47), ist auch die Tourismuspolitik eine eigentliche Querschnittspolitik (vgl. Keller², 1999, 16). Entsprechend greifen auch tourismuspolitische Zielsetzungen und Konzepte über wirtschaftliche Zielsetzungen hinaus. Tourismus soll bspw. je nach tourismuspolitischer Zielsetzung dazu beitragen, den kulturellen Austausch zwischen Völkern zu erleichtern (bspw. ist dies eine wichtige Zielsetzung in den ursprünglichen Ansätzen einer EU-Tourismuspolitik, soweit sich diese überhaupt konzeptionell fassen lässt (vgl. Kres, 1997)) oder auch ein Instrument zur Förderung der Erholung und der Volksgesundheit der arbeitenden Bevölkerung (vgl. bspw. auch die Tourismuspolitik in den ehemaligen Staatshandelsländern). Für die Förderung dieser und anderer **meritorischen Güter** (im Sinne auch von Marktablehnung bzw. Marktkorrektur vgl. u.a. Greuter, 2000, 17ff.) werden mehr oder weniger weitreichende staatliche Instrumente eingesetzt.

Auch aus einer branchenpolitischen Perspektive ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte für eine Legitimierung staatlicher Eingriffe. In verschiedener Hinsicht können Ansätze eines **Marktversagens** geortet werden (vgl. Greuter, 2000, 13ff.).

- 1) So können bspw. positive externe Effekte in Form von wirtschaftlichen Leakage-Effekten über den ausgelösten regionalwirtschaftlichen Multiplikator (vgl. Bieger, 2000, 52) postuliert werden. Diese Effekte werden herangezogen, wenn es um die Legitimation von staatlichen Beiträgen an touristische Infrastrukturen oder auch touristische Kernbetriebe wie notleidende Hotels und Bergbahnen geht.
- 2) Negative externe Effekte treten oft in Form von Verkehrsbelastungen oder Überfremdung in der natürlichen resp. gesellschaftlichen Umwelt auf. Begrenzungskonzepte finden hier ihre Legitimation.
- 3) Die Branchenstruktur, die ausserordentlich stark durch kleinere und mittlere Betriebe geprägt ist, führt zu Marktversagen in Form von Innovationsschwächen (vgl. zur KMU-

Problematik u.a. Grüner/ Pleitner, 1990, 11). Diese Form des Marktversagens war auch die Legitimation für die Schaffung eines Instrumentes für die Förderung der Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus (vgl. Botschaft für die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus, Schweizerischer Bundesrat, Bern, 9.12.96).

- 4) Die Problematik des öffentlichen Gutes besteht ausgeprägt im Bereich des Tourismusmarketings oder der Einhaltung intakter natürlicher Bedingungen (vgl. Tschurtschenthaler, 1996, 17), die Problematik der sogenannten Clubgüter (öffentliche Güter mit beschränktem Zugang) im Bereich touristische Infrastrukturen. So wird das Argument eines öffentlichen Gutes zur Legitimation bspw. von Tourismusabgabesystemen für die Finanzierung des touristischen Marketings oder für Schutzmassnahmen zugunsten der natürlichen Umwelt verwendet.
- 5) Auch das Argument natürlicher Monopole und der unvollkommenen Information für die Kunden (Konsumentenschutz) findet seine Anwendung, bspw. in der Legitimation von Konzessionierungssystemen bei touristischen Transportanlagen, bei Hygienevorschriften im Gastgewerbe oder bei der Konzessionspflicht für Gastronomiebetriebe oder Taxiunternehmen wie auch für die Berufszulassung für Reiseführer.

Es gibt wohl kaum eine touristische Teilbranche, die nicht von Regulierungen betroffen ist. Obwohl es aus methodischen Gründen kaum möglich ist, wissenschaftlich die Regulierungsintensität einer Branche gültig vergleichsmässig zu bewerten, kann in vielen Ländern festgestellt werden, dass der Tourismus eher zu den regulierten Branchen gehört. Der Grund dafür dürfte in der Intransparenz der Leistungen und der besonderen Abhängigkeit des Reisenden, der weit weg von seiner Heimat Leistungen bezieht, begründet liegen. Dies erleichtert die Legitimation von Eingriffen auf dem Hintergrund von Argumenten des Konsumentenschutzes.

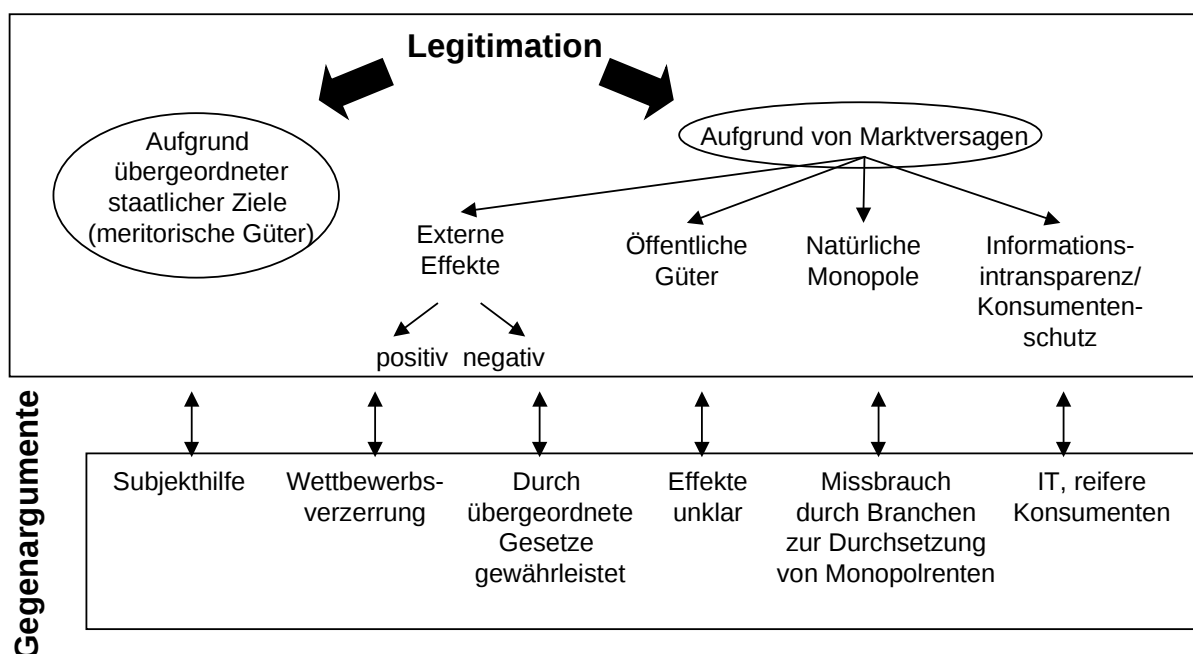
Aufgrund der Gefahr eines Staatsversagens müssen Eingriffe im Rahmen einer staatlichen Politik immer kritisch beurteilt werden (vgl. zum Staatsversagen u.a. Greuter, 2000, 28ff.). Wichtige Argumente im Zusammenhang mit dem Staatsversagen liefert die Neue Politische Ökonomie auf der Grundthese, dass jeder Akteur im politischen System seinen Eigennutzen maximiert. Daraus werden verschiedene Thesen zur Entwicklung staatlicher Ziele und zur Handhabung von staatlichen Instrumenten entwickelt. In der Grundtendenz kann davon ausgegangen werden, dass sich Produzenteninteressen von wohlorganisierten kleineren Gruppen gegenüber reinen Konsumenteninteressen grosser heterogener Gruppen im politischen Prozess leichter durchsetzen (vgl. u.a. Olson, 1965). So kann eine mit Konsumenteninteressen begründete Intervention (bspw. eine Taxiverordnung) zum Instrument einer Branche zur Sicherung monopolistischer Renten werden (durch Begrenzungsmaßnahmen für den Marktzutritt).

Im Zusammenhang mit verschiedenen Entwicklungen auf den Märkten, in der Technologie und der Politik müssen verschiedene traditionelle Legitimationen in der staatlichen Tourismuspolitik hinterfragt werden (vgl. Abbildung 1):

- 1) Die Förderpolitik für einzelne Betriebe als Multiplikatoren und Generatoren von externen Effekten erweist sich als problematisch, werden doch damit nicht marktkonforme Angebote am Leben erhalten, die durch die implizite oder explizite Konkurrenzierung noch gesunder Angebote zu einem Branchenungleichgewicht beitragen (vgl. Bieger/ Caspar, 1999). Es lassen sich auch für andere Branchen „positive externe Effekte“ in Form von Wertschöpfung für Vorleister und Mitarbeiter postulieren.

- 2) Begrenzungs- und Schutzziele zur Verhinderung negativer externer Effekte werden zunehmend durch übergeordnete Instrumente bspw. im Rahmen einer integrierten Umweltpolitik, sichergestellt.
- 3) Eine reine Strukturpolitik des Staates wird durch das Argument einer Strukturverzerrung durch staatliche Massnahmen in Frage gestellt. So ist offen, ob bspw. nicht durch eine Innovationsförderungs politik zugunsten der KMU-Unternehmen eine überholte Struktur künstlich am Leben gehalten wird.
- 4) Mit der Dynamisierung der Märkte stellt sich bspw. auch die Frage externer Effekte und öffentlicher Güter neu. So ist davon auszugehen, dass in verschiedenen Destinationen einzelne Betriebe resp. deren Marken mehr Imageeffekte erzeugen als das Marketing der Tourismusorganisationen. Damit stellt sich eigentlich die Frage, ob nicht die Tourismusorganisationen die positiven externen Effekte des Tourismusunternehmens durch Tourismusabgaben an dasselbe abgelden müsste.
- 5) Mit den Fortschritten im Bereich der Informationstechnologie und den wachsenden Erfahrungen der Reisenden erübrigen sich oft auch Argumente, die auf die Kompensation von Markttransparenz und den Konsumentenschutz setzen.
- 6) Mit der Tendenz zur zunehmenden Subjekt- statt Objektfinanzierung in der Sozialpolitik bestehen heute effizientere Instrumente zur Realisierung von meritorischen Zielen als eine auf Subventionierung/ Förderung von Institutionen ausgerichtete Massnahmenpalette.

Abbildung 1: Traditionelle Legitimation einer Tourismuspolitik



2.2 Neuere Legitimationsansätze – Notwendigkeit in der Konkurrenz und Managed Trade

Der Tourismus als Lebensbereich und eigentliche **Querschnittsdisziplin ist von verschiedenen Teilpolitiken stark beeinflusst**. Beispiele dafür sind die Aussen- und Migrationspolitik (bspw. Einreisevorschriften), die Raumordnungspolitik (Standorte von Anlagen und Einrichtungen), Verkehrspolitik (Erreichbarkeit der touristischen Destinationen und Angebote), Umweltpolitik (Zulässigkeit bestimmter Infrastrukturen und Aktivitäten). Ohne eine Koordination dieser verschiedenen Politiken auch aus der Perspektive der touristischen Entwicklung sind negative Resultate in Bezug auf eine strategische Entwicklung der Tourismuswirtschaft 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.

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 (vgl. Zusammenstellung von Subventionsansätzen in Hanser, 1999), 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 (vgl. Bieger/ Laesser/ Weibel, 1999).

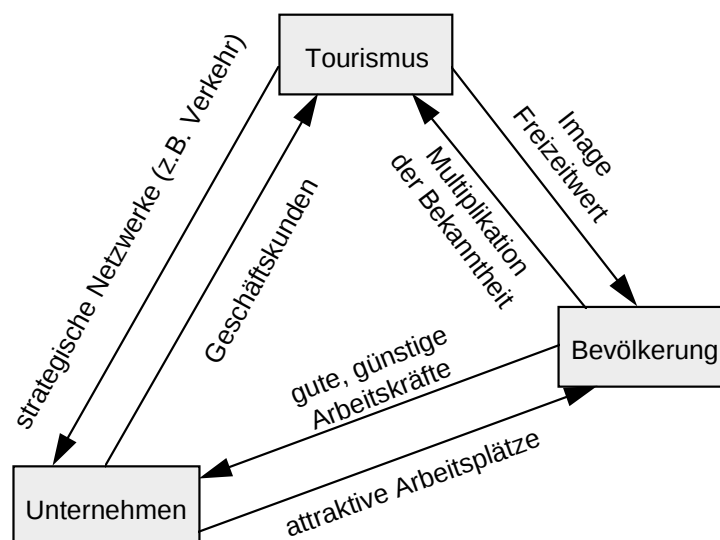
Abbildung 2: Berührungspunkte des Tourismus mit Politikbereichen



Quelle: Bieger, Th.: Unterrichtsskript zu Tourismuspolitik, 1999

Damit wird klar, dass eine politische Körperschaft, d.h. eine Nation, ein Staat oder eine Region, die den Tourismus als strategischen wirtschaftlichen Bereich betrachtet, in irgendeiner Form eine Tourismuspolitik als Sektoralpolitik resp. strategische Handelspolitik im Sinne des „managed trade“ betreiben muss (vgl. auch Keller², 1999.). Zudem wird immer häufiger auf die Bedeutung des Tourismus im Rahmen einer integrierten Standortförderungs politik hingewiesen (vgl. Kotler, 1995, 5ff. oder auch Bieger³, 1999). Der Tourismus ist für die gesamte Standortpolitik ein entscheidender Faktor aufgrund seiner imagemässigen Bedeutung, seines Beitrages zur Positionierung eines Standortes in Verkehrs- und Kommunikationsnetzwerken sowie seinem Potential für die Schaffung von Lebensqualität für die einheimische Bevölkerung.

Abbildung 3: Integrierte Standortstrategie



2.3 Die klassische Allianz der Tourismuspolitik mit der KMU und Regionalpolitik wird in Frage gestellt

Eine Tourismuspolitik, die sich nicht primär an meritorischen Zielen resp. der Beseitigung von Marktversagen, sondern am Aufbau strategischer Potentiale für Standorte orientiert, muss sich an bestgeeigneten Standorten und internationalen wettbewerbsfähigen, grösseren Unternehmen orientieren. Die meist knappen staatlichen Mittel resp. die begrenzt einsetzbaren Instrumente sind nicht in der Lage, auf Dauer ungenügende Standortvoraussetzungen oder Strukturdefizite in einem dynamischen Wettbewerb zu kompensieren.

Wesentliche Motoren, die zugunsten starker Standorte wirken, sind u.a. im Verbraucherverhalten zu finden. So orientieren sich Kunden zunehmend an zeiteffizienten, multioptionalen Angeboten mit einem optimalen Qualitätskostenverhältnis bei minimalen Erfolgsrisiken (vgl. Bieger², 1998, 151-154). Auf der Anbieterseite wirken im Zusammenhang mit den notwendigen grossen Technologieinvestitionen und den immer kritischeren Grössenordnungen zur Erreichung einer minimalen Aufmerksamkeit im Marketing immer stärkere Economies of Scale zugunsten grösserer Unternehmen. Die klassische, auch in der EU-Wirtschaftspolitik gelebte Allianz von Tourismus- und Regional- sowie KMU-Politik ist damit in Frage gestellt, sobald eine Tourismusförderung im Sinne einer Branchenpolitik/ Industriepolitik verfolgt wird.

3 WETTBEWERBSPROBLEME DER BRANCHE – ANSATZPUNKTE FÜR EINE POTENTIALORIENTIERTE TOURISMUSPOLITIK

3.1 Mikrosicht – Bewertung der Rahmenbedingungen im Tourismus aus der Sicht der betroffenen Unternehmen

Wenn eine Tourismuspolitik im Sinne einer strategischen wirtschaftlichen Stärkung von Standorten, quasi als strategische Handelspolitik, die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft fördern soll, so stellt sich die Frage nach den Problemen der Tourismusunternehmen.

Im Rahmen einer Perspektiven-Studie zur Tourismuspolitik für den Kanton Bern (vgl. Bieger/ Laesser/ Weibel, 1999) wurde eine ausführliche explorative Befragung zu den Rahmenbedingungen des Tourismus und der Situation der touristischen Unternehmen im Kanton Bern, der mit dem Berner Oberland eine der traditionellen touristischen alpinen Regionen der Schweiz umfasst, durchgeführt. Von 914 befragten Unternehmen antworteten 13,45 % resp. 123 Unternehmen, wobei vor allem grössere touristische Unternehmen geantwortet haben (Struktur der Antworten vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: 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%
Schifffahrt (inkl. Rafting)	12	4	33.3%

Quelle: Bieger/ Laesser/ Weibel, 1999, 27

Als Resultate wurden herausgearbeitet (vgl. Bieger/ Laesser/ Weibel, 1999, 28-33):

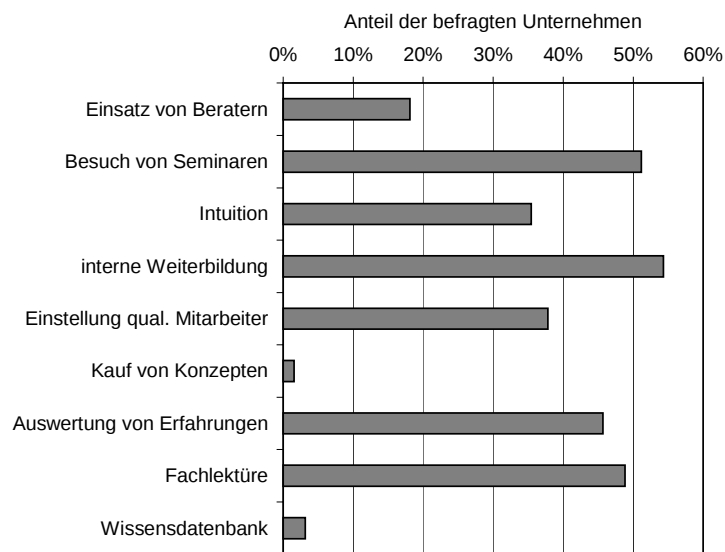
3.1.1 Innovationsverhalten

Wesentliche Innovationen 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. Reservationssysteme, Produktionsabläufe in der Gastronomie) und neuer Märkte (bspw. Erschliessung neuer Segmente) einzustufen. Touristische Unternehmen sind - dies bestätigt diese Untersuchung einmal mehr - sehr produkteorientiert und stellen in vielen Fällen kostenbestimmende Prozesse in den Hintergrund (bspw. aufgrund des Wirtschaftens in älteren Gebäuden oder fehlendem Kapital für Entwicklungen) bzw. vernachlässigen die Erschliessung neuer Märkte (bspw. aus Kompetenzdefiziten oder Kapitalmangel).

Kompetenzen (vgl. Abbildung 5) entwickeln die Antwortenden schwergewichtig auf der Basis von Seminaren, interner Weiterbildung, Auswertung von Erfahrungen und Fachlektüre

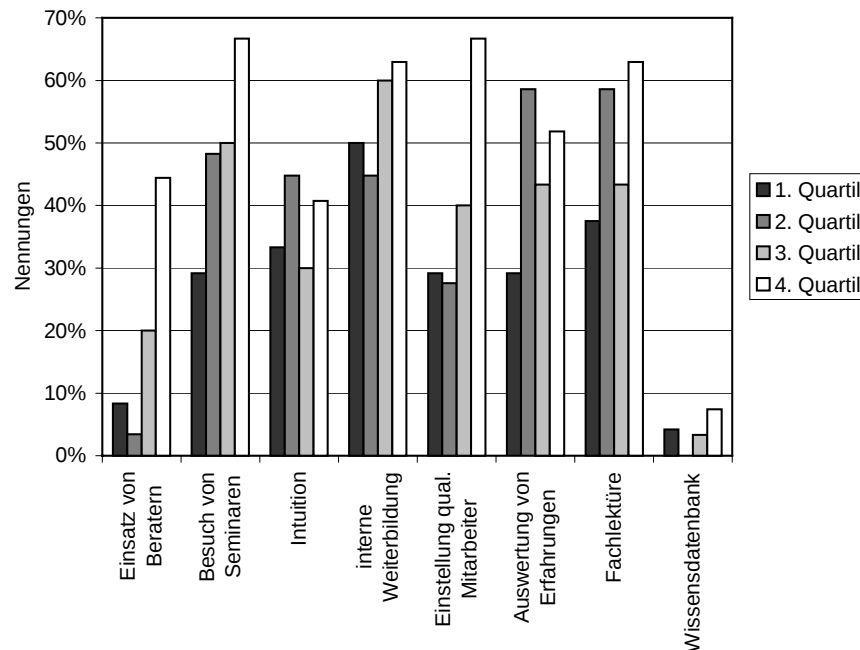
weiter. Auch die Einstellung qualifizierter Mitarbeiter trägt zur Weiterentwicklung von Kompetenzen bei. Allen Massnahmen ist gemein, dass sie sich stark auf ein staatliches/ auf dem Markt gebotenes Aus- und Weiterbildungsangebot abstützen, aber auch, dass sie vor allem Personen, nicht aber direkt die 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 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 5: Kompetenzentwicklung bei den befragten Unternehmen



Quelle: Bieger/ Laesser/ Weibel, 1999, 29

Abbildung 6: 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.

Quelle: Bieger/ Laesser/ Weibel, 1999, 29

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 (vgl. Abbildung 6).

3.1.2 Allgemeine Rahmenbedingungen

Wachstumsbarrieren sind schwergewichtig im Kapitalmangel und der fehlenden Eigenfinanzierungskraft sowie, 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 nicht wachstumshindernd zu sein. Ebenfalls nicht wesentlich hemmend ist die Verfügbarkeit von Land für touristische Entwicklung.

Die Wirkung einer Mehrzahl der **traditionellen Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus** (Qualität des Managements und der Arbeit der Mitarbeiter, Nachfrage, natürliche/ kulturelle

Angebotsselemente) wird als positiv beurteilt. Einzige Problembereiche sind, nicht überraschend, die mangelnde Verfügbarkeit von Kapital sowie die Verflechtungen in der Branche (gegenseitige Abhängigkeiten).

Die Veränderung der Wettbewerbsbedingungen/ Strukturwandel stösst auf verschiedene **Beharrungsmechanismen**. 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.

3.1.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die **allgemeinen Rahmenbedingungen** (rechtliche und steuerliche) im Kanton Bern (im gesamtschweizerischen Vergleich) und in der Schweiz (im internationalen Vergleich) werden neutral beurteilt (d.h. weder explizit positiv oder negativ).

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** 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 (vgl. Abbildung 7) wirken ebenfalls eher hemmend (dies gilt insbesondere für Nutzungsziffern sowie für den Erstwohnungsanteil).

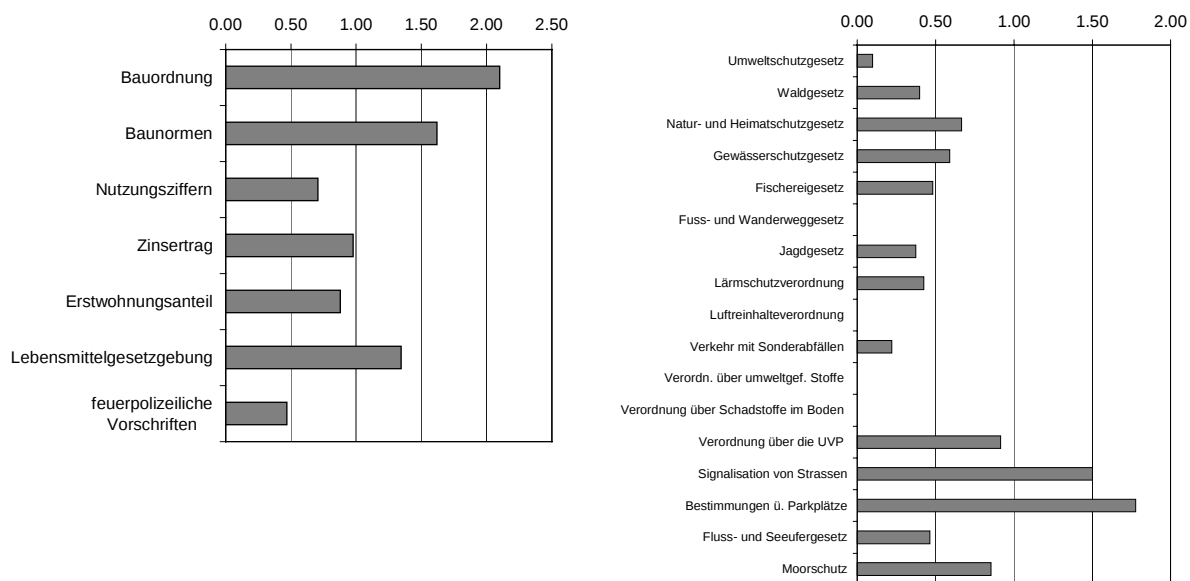
Die verschiedenen Ausprägungen in der **Umweltpolitik** werden dagegen zurückhaltend positiv beurteilt. **Bei Gesetzen ist eine eher höhere Akzeptanz festzustellen als bei Verordnungen.**

Dieses Antwortverhalten ist darauf zurückzuführen, dass 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 Umwelt-Verträglichkeits-Prüfung, 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 verordnungsvollziehenden Behörde führen kann. Handlungsbedarf entsteht deshalb vor allem auf der Stufe Verordnung.

Verschiedene **Wirkungen strukturbestimmender Vorschriften** werden negativ beurteilt. Hierzu gehören Hotel- und Kurortskredite, Investitionshilfe für Berggebiete (IHG), Grund-

stückerwerb durch Ausländer sowie Massnahmen im Grundstückmarkt. Man kann die Antworten hinsichtlich der ersten beiden Massnahmen auch 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.

Abbildung 7: 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.

Quelle: Quelle: Bieger/ Laesser/ Weibel, 1999, 31

Eine Reihe von Fragen über **verschiedene Bestimmungen** wurden direkt an die Unternehmen der **Hotellerie und Restauration** 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**. Ausnahmen sind und Handlungsbedarf erwächst vor allem aus folgenden Regelungen:

- Klassifizierungssysteme
- Werbung/ unlauterer Wettbewerb
- Öffnungszeiten
- Tourismusförderungsabgabe (Tourismusfinanzierung)
- Kurtaxengesetz

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

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

Aus diesen Resultaten lässt sich ableiten,

- dass die Innovationsproblematik aufgrund der KMU-Struktur tatsächlich ein relevantes Phänomen darstellt.
- Dass Wachstumsbarrieren vor allem in den fehlenden Marktpotentialen bestehen, wobei umgekehrt gerade auch Marktinnovationen unterdurchschnittlich durchgeführt werden, was wiederum wahrscheinlich auf die Grössenstruktur der Betriebe zurückzuführen ist (Markterschliessungen sind bei einem kooperativen Tourismusmarketing auch in einem gewissen Sinne öffentliche Güter, was die Frage nach der Internalisierung positiver externer Effekte durch innovative Unternehmen aufwirft).
- Eine wesentliche Hemmnis ist dabei die fehlende Kooperationsbereitschaft, die bis und mit Missgunst in den verschiedenen Destinationen reicht.
- Die rechtlichen Rahmenbedingungen wirken nicht weiter hemmend resp. sind von der Branche (weil unabänderlich oder weil der Sinn, wie bspw. bei Umweltschutzgesetzgebungen, eingesehen wird) weitgehend akzeptiert.
- Dafür besteht ein Handlungsbedarf bei den branchenspezifischen Spezialregelungen. Hier dürften Mechanismen im Sinne der oben erwähnten neuen politischen Ökonomie (Ausnützung von Branchenregulierungen zum Schutz einzelner Unternehmen und Unternehmenskategorien) mitspielen.

3.2 Makrosicht – Internationale Wettbewerbsfähigkeit von Destinationsgeschäftsmodellen

Aus Kundensicht ist ein touristisches Produkt eine Dienstleistungskette, deren Elemente mit Ausnahme der An- und Abreise in einem bestimmten Raum lokalisiert sind. Diese „Konsum“-Räume sind die eigentlichen Wettbewerbseinheiten im Tourismus. Die Art und Ausdehnung dieser Räume variiert je nach Gästesegment. Für die Bezeichnung dieser Zielräume hat sich der Begriff Destinationen durchgesetzt (vgl. u.a. Bieger, 1997 und Bieger/ Laesser, 1998).

Die einzelnen Leistungselemente werden in diesem Raum von verschiedenen Leistungseinheiten erbracht, die als eigentliche Netzwerke definiert werden können (vgl. auch Schröder, 2000). Die einzelnen Leistungseinheiten stehen miteinander in

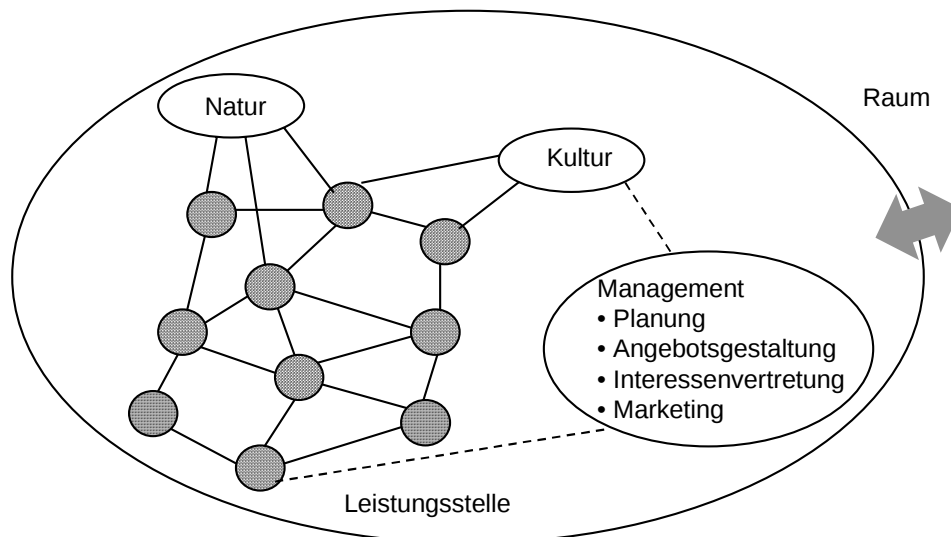
- synergetischen Beziehungen (so wird ein Attraktionspunkt durch die Konzentration verschiedener Restaurants attraktiver), aber auch
- konkurrierenden Beziehungen (alle Restaurants an einem Attraktionspunkt stehen im Wettbewerb um einen bestimmten Gast).

Das Netzwerk Destination kann als eigentliches virtuelles Unternehmen verstanden werden (vgl. auch Bieger/ Bernet, 1999, 37 oder Bieger, 1999¹, 91 oder zum virtuellen Unternehmen Schuh et al., 1998). Virtuelle Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Wettbewerbsvorteile realisieren, indem sie Organisationsformen kooperativen Charakters mit relativ stabilen Beziehungen zueinander wählen (vgl. auch Sydow, 1992), dies mit dem Ziel, durch Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Unternehmensgrenzen über Ressourcen verfügen zu können, die nicht Eigentum der Unternehmung sind. Solche Ressourcen können Know-how, Infrastruktur, Marken, Marktzugang oder eben auch im Tourismus in Destinationen Attraktivität und Ausstrahlung sein (vgl. auch Hopeland zitiert nach Byrne, in Schröder, 1996, S. 25).

Diese Systeme „Destinationen“ brauchen im Sinne des „Viable System Models“ (vgl. Beer, 1979) eine Intelligenz und eine Steuerungseinheit. Diese besteht in der Praxis (sofern sie

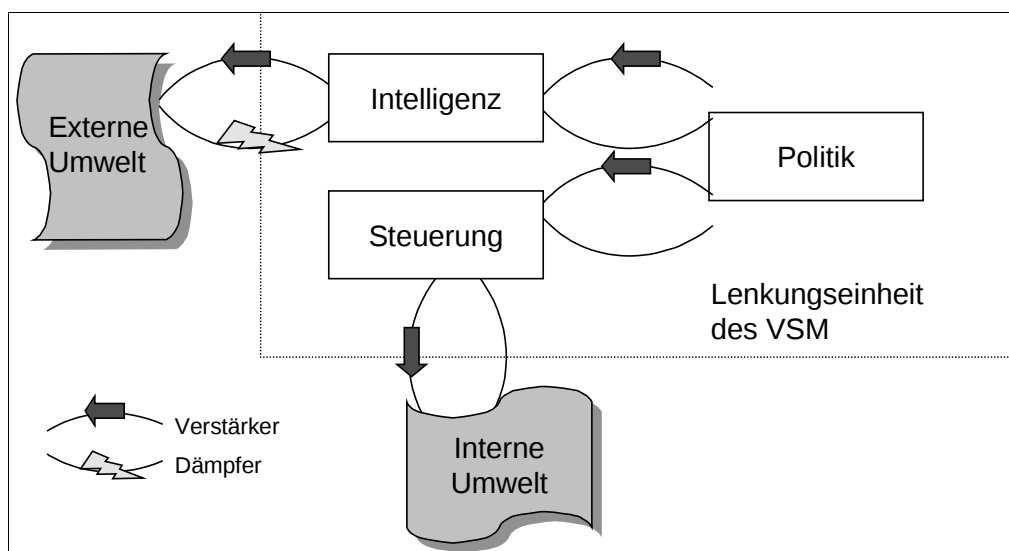
eben überhaupt besteht) in Form einer Managementgesellschaft (bei Destinationen, in denen sich die einzelnen Leistungseinheiten im Besitz bspw. einer Holding befinden, wie bspw. einer amerikanischen Skidestination) oder in Form einer kooperativen Tourismusorganisation in Verbindung mit der Gemeindeverwaltung (wie bspw. in den durch unabhängige KMU-Unternehmen geprägten alpinen Destinationen).

Abbildung 8: Destination als virtuelles Unternehmen



Quelle: Bernet/ Bieger: Finanzierung im Tourismus, 1999, 37

Abbildung 9: Lenkungseinheiten des VSM



Quelle: Döring, Th. 1999 in Anlehnung an Espejo et al., 1996, 112

Kooperative Tourismusorganisationen übernehmen aufgrund der Besonderheit touristischer Produkte verschiedene Steuerungs- und kooperative Funktionen (vgl. auch Bieger, 2000, 131ff.). Zu diesen Funktionen gehören eine Leitbild- und Planungsfunktion, eine Angebotsfunktion (Erbringung fehlender Leistungselemente und Einflussnahme auf das Leistungssystem Destination u.a. durch Erzwingung/ Förderung von Kooperationen, bewusstes Setzen eines Konkurrenzbetriebes), eine Marketingfunktion (insbesondere auch durch Sicherung des Marktzutritts) und eine Interessenvertretungsfunktion (im Sinne einer Tourismuspartei Wahrnehmung der Brancheninteressen).

Aufgrund dieser dargestellten Konstellationen ergeben sich verschiedene betriebswirtschaftliche Besonderheiten touristischer Produkte (vgl. Bernet/ Bieger, 1999, 38). Es handelt sich einerseits um persönliche Dienstleistungsprodukte (vgl. auch Bieger, 1998¹, 8). Sie sind jedoch in einem besonderen Masse mit Umfeld und Raum verbunden, sie sind sogar zu einem grossen Teil auf Umfeldfaktoren für ihre Qualität und Attraktivität angewiesen. Sie sind damit im Vergleich zu Bankdienstleistungen oder Beratungsleistungen immobil. Zudem ergeben sich in traditionellen Tourismusorten Besonderheiten aufgrund der KMU-Struktur bei gleichzeitiger Komplementarität touristischer Produkte. Touristische Produkte setzen sich aus einer Vielzahl von unabhängigen, dem Unternehmen erbrachten Teilleistungen zusammen. Aufgrund dieser Besonderheit ergeben sich eine Vielzahl von Anforderungen bei strategischen Erfolgsfaktoren (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Besonderheiten der touristischen Produktion

Charakter des Produkts	Besonderheiten	Strategische Erfolgsfaktoren
Dienstleistungscharakter	- Intransparenz/Vertrauensgut - Bedeutung des Faktors Mensch - Uno actu-Prinzip	→ Vertrauenselement (z.B. Marke) → Stammkunden → regelmässige Auslastung → Unternehmenskultur → Human Resources → Kompetenzentwicklung
Verankerung im Umfeld/Raum	- Kultur/Stimmung/Natur als wesentliche Differenzierungselemente - hoher Anteil Immobilien - Mitreisende als Qualitätselement - Abhängigkeit von lokaler Infrastruktur/Wirtschaft	→ Networking/Polit-Management → günstige, flexible Bauweise → strategische Positionierung (und damit Kundenselektion) → Unternehmenscluster resp. Vernetzung mit anderen lokalen Unternehmen
KMU-Struktur – virtuelle Unternehmung	- mangelhafte Investition in Konzepte und Innovationen - mangelhafte bzw. keine Koordination der Dienstleistungskette, fehlende Economies of Scale - Tourismusorganisationen als Koordinatoren	→ Wissens- und Kompetenzentwicklung → einfache Kooperationsbeziehungen → Politmanagement

Quelle: Bernet/ Bieger: *Finanzierung im Tourismus*, 1999, 39

Währenddem die Tourismusbranche in traditionellen Tourismusgebieten von rückläufigen Umsätzen und zunehmender Verschuldung auf Basis der Kreditfinanzierung betroffen ist, boomt der weltweite Tourismus mit Zuwachsraten von bis zu 10 %. Auch werden der

Tourismus- und Freizeitindustrie auf den Finanzmärkten überdurchschnittliche Perspektiven zugeordnet.

Dabei zeichnen sich bezüglich Geschäftsmodellen ganz bestimmte Erfolgstypen der globalen Tourismusindustrie aus. Zu diesen Erfolgstypen gehören bspw. Kreuzfahrtschiffe, integrierte Resorts oder Themenparks (zur Entwicklung des Kreuzfahrtschiffmarktes vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Geplante Projekte oder schon im Bau befindliche Kreuzfahrtschiffe 1999 (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

Reederei	Schiff (Projekt)	Einsatz	Brutto- registerzahl	Kapazitäten (in PAX)	Kosten (in USD)
Carnival Cruise Line	Carnival Triumph	2/1999	102 353	2 758	400 Mio.
Disney Cruise Line	Disney Wonder	2/1999	89 338	1 750	380 Mio.
Festival Cruises	Mistral	3/1999	47 900	1 200	240 Mio.
Hapag-Lloyd Seetouristik	Europa	3/1999	28 000	410	150 Mio.
Holland America Line	Volendam	3/1999	63 000	1 440	300 Mio.
Norwegian Cruise Line	Norwegian Sky	3/1999	78 000	2 350	380 Mio.
Princess Cruises	Ocean Princess	3/1999	77 000	2 000	300 Mio.
Radisson Seven Seas	Seven Seas Navigator	3/1999	30 000	550	300 Mio.
Renaissance Cruises	R3	3/1999	30 200	684	165 Mio.
Star Cruises	Superstar Virgo	3/1999	76 800	1 964	350 Mio.
Holland America Line	Zaandam	4/1999	63 000	1 440	300 Mio.
Renaissance Cruises	R4	4/1999	30 200	684	165 Mio.
Royal Caribbean Int.	Voyager of the Seas	4/1999	142 000	3 180	500 Mio.

Quelle: Travel Inside, 1999

Diese globalen Erfolgsmodelle zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

1. *Integration der gesamten Dienstleistungskette:* Damit bietet sich die Möglichkeit, die Qualität, die Kosten und auch, im Zusammenhang mit den zunehmenden Anforderungen des Kunden an „just-in-time“ Dienstleistungen, den Zeitbedarf zu optimieren. So wird es möglich, gleichartige Attraktivitäten zusammenzufassen (Economies of scale), allenfalls outzusourcen und vor allem auch eine homogene Leistungspolitik über sämtliche Leistungselemente sicherzustellen.
2. Die Vermarktung erfolgt technologiegestützt unter Ausnutzung von starken, Vertrauen signalisierenden Marken und einer grossen *Marktmacht* über professionelle Kanäle.
3. *Integration der gesamten Wertschöpfungskette:* Damit wird es möglich, sämtliche Umwegrentabilitäten zu internalisieren. In traditionellen durch KMU-Betriebsstruktur geprägten Destinationen fallen die Umsätze und Cash-flows bei verschiedenen unabhängigen Unternehmen an. Diese haben, da die Gesamtattraktivität des Ortes den Charakter eines öffentlichen Guts aufweist, zu wenig Anreize, zukunftsorientiert zu investieren. Bei den integrierten Tourismusformen wie Kreuzfahrtschiffen oder zusammenhängenden Resorts dagegen besteht ein einheitliches Interesse an Attraktivität. Diese Investitionen können vollumfänglich renditemässig internalisiert werden. Damit wird im Schnitt stärker investiert.
4. Standortgebundene touristische Angebote wie bspw. Freizeitparks oder integrierte Resorts *„leveragen“ konsequent die durch ihre Investitionen geschaffene Standortattraktivitäten*. Dies geschieht bspw. durch den Verkauf von Zweitwohnungen oder die Vermietung von attraktiven Lagen an Hotelketten oder Detailhandelssysteme.
5. Die zentrale Führung, aber auch die Möglichkeit, aufgrund der Unternehmensgrösse Investitionen in Kompetenzentwicklung und Technologie zu tätigen ermöglichen eine *strategische Führung* mit einer klaren Positionierung.
6. Aufgrund der Bündelung der Cash-flows und der damit entstehenden Investitionskraft sowie der erarbeiteten Kompetenzen und Marktpositionen verfügen diese Unternehmen über *Wachstumsperspektiven und klare Wachstumsphilosophien*.
7. Aufgrund einer Wachstumsphilosophie sowie der erreichten Grösse, sind die Unternehmen kapitalmarktfähig und weisen damit *einen hohen Anteil an Eigenkapital und eigenkapitalähnlichen Finanzierungsformen auf (Mezzanine Finanzierungsinstrumente)*.

Sinnbildlich kommt diese Wachstumsorientierung in der Wachstumsphilosophie der amerikanischen Resort Company Intrawest (u.a. Eigentümerin von Whistler, Blackcomb, Copper Mountain, Mammoth etc.) zum Ausdruck (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Erfolgs-/ Wachstumsmotoren im Bergtourismus (am Beispiel der Erfolgsgrundsätze der Intrawest)

Erfolg durch Integration

1. Verbesserung der Skimöglichkeiten.
2. Entwicklung von Attraktionspunkten, damit die Gäste länger bleiben.
3. Attraktion von zusätzlichen Skifahrern, die öfter kommen, mehr Geld ausgeben und als Multiplikatoren Freunde und Bekannte mitbringen.
4. Bau von Zweitwohnungen und Häusern sowie zusätzlichen Attraktionen, um noch mehr Leute anzuziehen.
5. Mit einer grossen Zahl häufiger Besucher Ganzjahrestourismus sichern, um die Infrastrukturen maximal zu nutzen.
6. Auslastungswachstum und höhere Zimmererträge für ein Wachstum der Immobilienverkäufe nutzen.
7. Das ganzheitliche Destinationserlebnis zieht über das ganze Jahr Besucher an und garantiert damit für ausreichende finanzielle Grundlagen.
8. Durch die finanziellen Voraussetzungen Akquisition von neuen Gebieten, was durch Netzwerkeffekte und Synergien weiteren Erfolg sichert.

Quelle: *eigene Übersetzung nach Intrawest, 1998*

Ein wesentliches Grundproblem der traditionellen Destinationsmodelle, insbesondere in den alpinen Tourismusländern, gegenüber den Erfolgsmodellen auf dem Weltmarkt besteht damit in einem ungenügenden Integrationsgrad der touristischen Leistung (sowohl in Form von Convenience für den Nachfrager wie in Form von Bündelung von Cash-flows resp. der strategischen Ausrichtung auf der Angebotsseite) und der fehlenden Steuerungsfähigkeit. Für die Koordination von virtuellen Unternehmen bestehen verschiedene Ansatzpunkte (vgl. auch u.a. Willke, 1995, 137 und Powell, 1990, 300, 324ff.).

- **Ein Marktmodell** ist grundsätzlich dort möglich, wo genügend Marktteilnehmer bestehen, standardisierte Austauschplattformen existieren und die gegenseitige Abhängigkeit fehlt, so dass ein echter Wettbewerb entstehen kann. Diese Voraussetzung dürfte in KMU strukturierten Tourismusorten in stationären Märkten mit Standardprodukten beispielsweise in Form von klassischen Badeferien allenfalls gegeben sein. Hier können die einzelnen Anbieter, beispielsweise Privatpensionen, untereinander in Konkurrenz, im Zusammenhang mit dem lokalen Gewerbe, der Gastronomie und ergänzenden Dienstleistungsanbietern wie beispielsweise Velo- oder Motorradvermietungen ein sinnvolles Destinationsprodukt bieten.
- **Explizite Verträge** sind aufgrund der entstehenden Transaktionskosten (vgl. zur Transaktionskostentheorie u.a. Williamson/ Masten, 1995) nur dort möglich, wo eine begrenzte Dynamik nicht das laufende neue Aushandeln der Verträge notwendig macht, eine begrenzte Zahl Teilnehmer einen minimalen inneren Zusammenhalt des Verbundes sicherstellt und wo standardisierte Austauschplattformen eine allzu starke Abhängigkeit zwischen Vorleister und Abnehmer verhindern. Sobald ein Partner allzu stark von einem anderen in der Form abhängig ist, dass seine Existenz durch einen Abbruch der Austauschbeziehungen gefährdet ist, müssen komplexe Verträge formuliert werden. Deren Konzeption, Handhabung und Kontrolle erfordert so hohe Transaktionskosten, dass sie entweder nicht zu Stande kommen oder die Handlungsfreiheit des Gesamtsystems beeinträchtigen. Ein Beispiel dafür ist ein Bergrestaurant, das ausschliesslich durch eine

Bergbahn erreichbar ist. Dieses Bergrestaurant muss sich durch verschiedenste Bedingungen wie minimale Betriebszeiten der Bergbahnen oder Festlegung der Witterungsbedingungen, unter denen die Bergbahn ihren Betrieb einstellen kann, absichern.

- **Implizite Verträge**, d.h. kohärentes Verhalten ohne ausdrücklichen Abschluss eines expliziten Vertrages, sind dort möglich, wo
 1. eine begrenzte Zahl Teilnehmer in der Form besteht, dass der einzelne Teilnehmer aufgrund der grossen Bedeutung der Zusammenarbeit auf der Basis des Bewusstseins, dass mit seinem Ausscheiden die gesamte Kooperation gefährdet ist (vgl. Olson, 1965), operiert
 2. Fehlverhalten im Sinne von Mehrrundenspielen sanktioniert werden kann (vgl. Nalebuff/ Brandenberger, 1996).
- **Hierarchische Koordinationsmodelle** ergeben sich in einer liberalen Marktwirtschaft ausschliesslich aufgrund von Eigentum. Dank der Eigentumsrechte ist eine direkte Einflussnahme auf die Strategie und die einzelnen Leistungsprozesse möglich.

Abbildung 13: Koordinationsmodelle virtueller Unternehmen am Beispiel Tourismus

Markt		Kooperation/ Netzwerke		Hierarchie
		Implizite Verträge	Explizite Verträge	
Anforderungen	• genügend Marktteilnehmer, d.h. keine gegenseitige Abhängigkeit • wenig Dynamik • standardisierte Austauschplattformen	• Mehrrundenspiele • begrenzte Zahl der Teilnehmer	• Begrenzte Transaktionskosten, d.h. - begrenzte Dynamik - begrenzte Zahl Teilnehmer - standardisierte Austauschplattformen	• Eigentum
Erfolgreiche Beispiele	KMU-strukturierte Tourismusorte in stationären Märkten mit Standardprodukten (z.B. Badeferien)	wirtschaftlich gesunde Destinationen mit einer begrenzten Zahl von dominierenden Playern (z.B. Top österreichische Skiorte)	• früher im alpinen Tourismus mit stationären Produkten, und einer begrenzten Zahl Partner	• amerikanische Skidestinationen im Besitz einer Gesellschaft

Quelle: in Anlehnung/ erweitert nach Wilke, 1995, 137; Powell, 1990, 300, 324ff.

4 PERSPEKTIVEN FÜR DIE TOURISMUSPOLITIK IN TRADITIONELLEN ALPINEN TOURISMUSLÄNDERN

Aufgrund der oben dargestellten Ausgangslage in Bezug auf Legitimation einer staatlichen Sektoralpolitik im Tourismus und aufgrund der Mikro- und Makrobedingungen im Wettbewerb können folgenden Thesen in Bezug auf zukünftige Entwicklungen der Tourismuspolitik formuliert werden:

- 1) Der Focus der Zielsetzung der Tourismuspolitik wandelte sich seit den 70er/ 80er Jahre von einer Ausrichtung auf die Sicherung eines umweltverträglichen Tourismus, Sicherung von Reisen als Erholungsmöglichkeit für breite Bevölkerungsteile und Instrument des kulturellen Austauschs auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen und Standorte bei einer nachhaltigen Entwicklung (vgl. auch Schweizerisches Tourismusleitbild 1978 und Bericht des Bundesrates zum Tourismus 1996).

Wie im Beispiel der Schweiz wird sich in den meisten Ländern der Focus der Tourismuspolitik weg von meritorischen Zielen und Kompensation zum Marktversagen in Richtung einer integrierten strategischen Standort- und Branchenpolitik bewegen.

- 2) Der stärkste Einfluss auf die Tourismusbranche kommt im Moment vom Kapitalmarkt/ von den Kreditgebern – es ist ein rascher Strukturwandel in Richtung kapitalmarktfähiger, internationaler Grossunternehmen festzustellen.

Kapitalmarktfähige Grossunternehmen, wie bspw. Kreuzfahrt-Schiffahrtsgesellschaften oder amerikanische Skiresorts, sind nicht nur in Bezug auf ihre potentiellen Finanzierungsmöglichkeiten, sondern auch in Bezug auf Steuerungsfähigkeit durch Eigentum überlegen.

- 3) Die Hauptprobleme der Unternehmen und Destinationen traditioneller Tourismusländer wie der Schweiz sind:

- KMU-Problematik (d.h. ungenügende Investitionen Know-how Entwicklung und Markttinnovationen) (vgl. Umfrage IDT 1999)
- Entsprechend fehlende Perspektiven im Markt (vgl. Umfrage IDT 1999)
- Finanzierungsprobleme
- fehlende Kooperationen/ Vertrauen (vgl. Umfrage IDT 1999)

Wenig problematisch, obwohl oft an „Stammtischen“ erwähnt, sind mindestens nach unserer Untersuchung (mit Befragungen von 123 Unternehmen im Kanton Bern) staatliche Gesetze und Regulierungen auch im Umweltschutzbereich.

Aus Makrosicht kommt zusätzlich noch das Problem der fehlenden/ ungenügenden Steuerbarkeit und Koordination der Destinationen hinzu. Die sich aus dieser Bestandesaufnahme aufdrängenden Ansatzpunkte für eine Tourismuspolitik bei der Förderung grosser Unternehmen und wettbewerbsfähiger Standorte dürften wenig populär sein. Insbesondere ist zu fragen, wie weit die Tourismuspolitik ohne die klassischen Koalitionen mit der Regionalpolitik und der KMU-Politik überhaupt die notwendige Kraft erhalten soll.

- 4) Eine moderne tourismuspolitische Zielsetzung für einen traditionellen alpinen touristischen Raum könnte lauten (aus Bieger/ Laesser/ Weibel: Konzept für eine Wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik im Kanton Bern. Im Auftrag des HIV Bern, 1999, 35-36): „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 Han-**

delns von einer gesellschaftlichen, natürlichen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit ausgegangen werden“ (vgl. auch Müller, 1999, 42). Für den Tourismus kann das Ziel der Nachhaltigkeit in den drei Sphären wie folgt konkretisiert werden:

- 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
 - Langfristige Sicherung des sozialen Wohlbefindens 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 und Verhinderung der Abwanderung
 - Notwendigkeit der Definition der lokalen Besonderheiten als touristische Attraktivitätswerte
 - Langfristige Sicherung der natürlichen 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
- 5) Im Sinne einer Sicherstellung einer durch private Eigentümerinteressen getriebene Erfolgsorientierung und gleichzeitig Erreichen kritischer, international erfolgsfähiger Unternehmergrößen als Motor einer starken wirtschaftlichen Entwicklung muss der Staat heute
- in Richtung des Abbaus von Zusammenarbeitsbarrieren oder Barrieren für finanzielle Eigentumsverflechtungen wirken,
 - sich jeglicher direkten Beteiligung an Unternehmen enthalten,
 - durch Schaffung von guten Infrastrukturen im Verkehrsbereich oder ergänzenden, nicht profitablen Angeboten als Co-Produzent zur Attraktivität von Standorten beitragen,
 - durch Mitwirken an Finanzierungsfonds zur Entstehung von Destinationsholdings beitragen. Solche Holdings können auch Plattformen für die spätere Entwicklung von internationalen Aktivitäten und damit internationalen Headquarters von Tourismusunternehmen sein (vgl. Beispiel Compagnie des Alpes).
- 6) Ein erfolgsentscheidender Faktor der Zukunft wird im Sinne der Sicherstellung der Entwicklungsfähigkeit des lebensfähigen Systems Destination die Lösung der Frage nach der Steuerungsfähigkeit (Frage der Koordinationsmodelle zwischen Markt, implizitem/ explizitem Vertrag und Eigentum) sowie die Lernfähigkeit (Wissensmanagement) sein.

5 LITERATUR

Beer, St.: The heart of enterprise, 2. Aufl.. Chichester: John Wiley & Sons, 1979

Bericht des Bundesrates zur Tourismuspolitik, Bern, 1996

Bieger, Th.: Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 4. Auflage. München/ Wien: Verlag Oldenbourg, 2000

Bieger¹, Th.: Destinationsmanagement dank Finanzierung – Finanzierung dank Destinationsmanagement. In: Pechlaner, H./ Weiermair, K.: Destinations-Management. Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. Band 2. ITD Universität Innsbruck: Linde Verlag Wien, 1999

Bieger², Th.: Wissensmanagement und Kompetenzbildung alpiner Destinationen. In: Fuchs, M./ Peters, M./ Pikkemaat, B./ Reiger, E.: Tourismus in den Alpen. Innsbruck: Studia Universitätsverlag, 1999, S. 15-32

Bieger³, Th.: Integrierte Standortstrategien: Konzept – Erfolgsfaktoren – Management of Change. In: Bieger, Th./ Laesser, Ch. (Hrsg.): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1998/99. St. Gallen: IDT-HSG, 1999, S. 1-20

Bieger¹, Th.: Dienstleistungsmanagement – Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen. Mit Fallstudien verschiedener Praktiker. Bern/ Stuttgart/ Wien: Paul Haupt, 1998

Bieger², Thomas: Freizeit und Tourismustrends – Zeit und Geld auf dem Prüfstand. In: Bieger, Th./ Laesser, Ch. (Hrsg.): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1997/98. St. Gallen: IDT-HSG, 1998, S. 145-158

Bieger, Th. (Hrsg.)/ Bernet, B.: Finanzierung im Tourismus. Bern/ Stuttgart/ Wien: Paul Haupt, 1999

Bieger, Th./ Laesser, Ch./ Weibel, C.: Wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik im Kanton Bern. In: Handels und Industrieverein des Kantons Bern und IDT.HSG (Hrsg.). Konzept für eine wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik im Kanton Bern. Bern/ St. Gallen: IDT-HSG/ HIV Bern, 1999

Bieger, Th./ Caspar, P.: Generelle Kriterien für staatliche Subventionen an touristische Anlagen. Gutachten Pizol, 2. Teil, 1999

Bieger, Th./ Laesser, Ch.: Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz. Bern/ Stuttgart/ Wien: Paul Haupt, 1998

Byrne, J.A.: The virtual corporation. In: International Business Week, 8.2.1993, S. 36-41

Döring, Th.: Airline-Netzwerkmanagement aus kybernetischer Perspektive. Schriftenreihe des IDT-HSG. Bern/ Stuttgart/ Wien: Paul Haupt, 1999

Espejo, R./ Schuhmann, W./ Schwaninger, M./ Bilello, U.: Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management. Chichester: Verlag Wiley, 1996

Greuter, F.: Bausteine der schweizerischen Tourismuspolitik – Grundlagen, Beschreibung und Empfehlung für die Praxis; Dissertation. St. Gallen: IDT-HSG. Erscheint im 2000

Grüner, H./ Pleitner, H.J.: Es muss nicht immer ein Grossbetrieb sein – Charakteristika und Spezifika kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Schweizer Handelszeitung, 22.11.90, Nr. 47, 1990, 11

- Hanser, Ch.: Tourismuswirtschaft – Stiefkind der Politik? Referat im Rahmen der Tagung „Strategien für den Turnaround in der Tourismuswirtschaft“. Chur, 1999
- Intrawest: Jahresbericht 1997. Vancouver, 1998
- Kaspar, C.: , Die Tourismuslehre im Grundriss, 5. Auflage. Bern/ Stuttgart/ Wien: Paul Haupt, 1996
- Keller¹, P./ Bieger, Th.: Future-Oriented Tourism Policy, a contribution to the Strategic Development of Places (Reports 49th Congress, 1999, Portoroz (Slovenia)). Vol. 41. St. Gallen: Aiest, 1999
- Keller², P.: Zukunftsorientierte Tourismuspolitik – Synthese des 49. Aiest Kongresses. In: Revue de Tourisme, 54. Jg., Nr. 3, 1999, S. 13-17
- Kotler, Ph. et al.: Marketing Places. Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations. New York: The Free Press, 1995.
- Kres, M.: Grundlagen und Ausgestaltung einer touristischen Marke Europa – Auswirkungen aus Schweizer Sicht, Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck GmbH, 1997
- Müller, H.R./ Flügel, M.: Tourismus und Ökologie – Wechselwirkungen und Handlungsfelder. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus. FIF Universität Bern. 1999
- Nalebuff, B./ Brandenburger, A.: Coopetition – kooperativ konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg. Frankfurt: Verlag Campus, 1996
- Olson, M.: The Logic of Collective Action. Cambridge, MA: 1965
- Powell, W.: Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organisation. In: Cunnings, L.L./ Staw, B.M. (Hrsg.): Research in Organisational Behaviour, Vol. 12, 1990, S. 295-336
- Schräder, A.: Netzeffekte in Transport und Tourismus; Dissertation. St. Gallen: IDT-HSG. Erscheint im 2000
- Schräder, A.: Management virtueller Unternehmungen: organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen. Frankfurt: Campus Verlag, 1996
- Schuh, G./ Millarg, K./ Göransson, A.: Virtuelle Fabrik: neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke. München: Verlag Hanser, 1998
- Schweizerisches Tourismusleitbild, 1978
- Sydow, J.: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden: Verlag Gabler, 1992
- Travel Inside: „100 000er Club“ wächst. In: Travel Inside Nr. 6/1999, S. 15
- Tschurtschentaler, P.: Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus – Voraussetzung und Wettbewerbskonsequenzen. In: Weiermair, K.: Alpine Tourism – Sustainability: Reconsidered and Redesigned. Proceedings of the International Conference at the University of Innsbruck, May 1996, Vol. 1., 1996, S. 14-39
- Willke, H.: Systemtheorie III. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart/ Jena, 1995
- Williamson, O./ Masten, S.: Transaction cost economics. Aldershot: Elgar, 1995
- WTO: Tourism Economic Report. Madrid: World Tourism Organisation, 1998