



Tourismusstrategie Kanton Schwyz

- Schlussbericht -

Stand: 05.03.2010

Inhaltsverzeichnis

1	Auftrag und Zielsetzung	1
2	Analyse der Ausgangssituation	2
2.1	Touristische Entwicklung auf Kantons- und Gemeindeebene	2
2.2	Struktur des touristischen Angebotes	4
2.3	Stärken und Schwächen der momentanen Angebotsstruktur	7
3	Strategieansatz für den Kanton Schwyz	9
3.1	Mögliche Strategie- und Förderungsrichtungen	9
3.2	Strategischer Rahmen von "Fördern und Fordern" im Kanton Schwyz	11
3.3	Übergeordnete Zielsetzung und Querschnittsziele	12
3.4	Ziele und Massnahmen für die einzelnen Strategiefelder	13
3.4.1	Strategiefeld Übernachtungstourismus	13
3.4.2	Strategiefeld Tagestourismus	14
3.4.3	Strategiefeld Freizeit und Erholung	15
3.5	Massnahmen im Rahmen der räumlichen Schwerpunkte	16
4	Organisationsstruktur für den Tourismus im Kanton Schwyz	18
4.1	Aktuelle Organisationsstruktur	18
4.2	Anforderungen an eine zukünftige Organisationsstruktur	18
4.3	Aufgabenverteilung auf die verschiedenen Ebenen	19
4.4	Die zukünftige Organisationsstruktur	20
4.5	Die zukünftige Finanzierungsstruktur	23
4.6	Notwendige Veränderungen	24
	Anhang	25
	Glossar	25

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Logiernächte 1992 - 2008	2
Abbildung 2: Beitrag der Gemeinden zur touristischen Entwicklung SZ	3
Abbildung 3: Tourismusgemeinden im Kanton Schwyz	4
Abbildung 4: Angebotsstruktur der Hotellerie	5
Abbildung 5: Gästegruppen der Regionen und Attraktionspunkte	7
Abbildung 6: Zielsystematik	11
Abbildung 7: Räumliche Schwerpunktbildung	16
Abbildung 8: Das Drei- Ebenen-Modell	19
Abbildung 9: Potentielle Organisationsstruktur	20

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Logiernächte der Leadbetriebe	5
Tabelle 2: Tagestourismus der Attraktionspunkte und Wertschöpfungseffekte für den Kanton	6
Tabelle 3: Angebotsorientierung der Gebiete	8
Tabelle 4: Massnahmen und Entwicklungspfade für die Schwerpunktregionen	17
Tabelle 5: Übersicht der Akteure auf den verschiedenen Ebenen	18
Tabelle 6: Die Aufgabenverteilung	21
Tabelle 7: Die aktuelle und die geplante Finanzierungsstruktur	23

1 Auftrag und Zielsetzung

Im Rahmen des Umsetzungsprogramms für die Neue Regionalpolitik (NRP) im Kanton Schwyz ist die Erstellung einer kantonalen Tourismusstrategie ein Schlüsselprojekt. Die Notwendigkeit für eine derartige kantonale Tourismusstrategie ergibt sich dabei aus verschiedenen Gründen:

- für die Investitionsförderung im Rahmen der NRP sind kantonale Tourismusschwerpunkte als Grundlage festzulegen;
- Mitgliedschaften bzw. Subventionen an verschiedene überregionale Tourismusorganisationen sind in Kürze zu verlängern;
- bislang fehlt eine einheitliche Tourismusstrategie für alle Teilbereiche des Kantons, an der sich sowohl Tourismusorganisationen als auch touristische Leistungsträger orientieren können.

Angeichts dieser aktuellen Herausforderungen ist es für den Kanton Schwyz (Regierungsrat und kantonale Verwaltung) wichtig, über eine Orientierung-bietende Tourismusstrategie zu verfügen. Das Volkswirtschaftsdepartement des Kantons Schwyz hat das Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus IDT-HSG der Universität St.Gallen beauftragt, ihn bei der Erarbeitung einer Tourismusstrategie zu unterstützen. Hintergrund dieser Anfrage war die Tatsache, dass das IDT-HSG in den vergangenen Jahren im Kanton Schwyz eine Reihe von Analysen im Kanton und auf der regionalen Ebene durchgeführt hat, welche die Grundlage für eine Tourismusstrategie darstellen können. Aufgrund des engen Zeitplans und den bereits bestehenden Grundlagen durch die angesprochenen Vorarbeiten, wurde auf die Erhebung von Primärdaten und ausführliche Analysen verzichtet. Stattdessen wurde für die Analyse des Status-Quo das bereits vorliegende statistische Datenmaterial aktualisiert und in Teilbereichen auch ergänzt.

Die Erarbeitung der Tourismusstrategie erfolgte in enger Kooperation mit den Tourismusverantwortlichen vor Ort und im Kanton. Insgesamt wurden hierzu drei Workshops mit den Tourismusverantwortlichen aus dem Kanton Schwyz, den Gemeinden und den verschiedenen Tourismusorganisationen sowie mit Vertretern und Vertreterinnen der touristischen Leistungsträger durchgeführt. Die Zielsetzungen der vorliegenden Strategie sind mit diesen Akteuren abgestimmt.

2 Analyse der Ausgangssituation

Die folgende Analyse der Ist-Situation basiert massgeblich auf quantitativen Grössen, den Ergebnissen der Interviews sowie auf der Auswertung von Sekundärquellen (insbesondere der vorliegenden Studien und Analysen zum Kanton Schwyz). Die Kenntnis des Status-Quo bot in Folge eine gute Grundlage zur gemeinsamen Ausarbeitung der Tourismusstrategie mit den Leistungsträgern.

2.1 Touristische Entwicklung auf Kantons- und Gemeindeebene

Grundsätzlich lässt sich die touristische Entwicklung gut an den Indikatoren "Logiernächte" und "Gästebetten" messen. Diese Indikatoren können jedoch nicht die gesamte Bedeutung des Tourismus im Kanton Schwyz abbilden, da dieser in starkem Masse vom Tagestourismus geprägt ist. Hier spielen insbesondere die Standorte Einsiedeln, Hoch-Ybrig, Stoos und Rigi eine herausragende Rolle. Sie werden jährlich jeweils von mehreren 100'000 Tagesgästen besucht.

Ein Blick auf die Logiernächteentwicklung im Kanton Schwyz verglichen mit jener der Gesamtschweiz zeigt, dass die Entwicklung wie erwartet gleichläufig ist. Allerdings sind im Kanton Schwyz die Ab- sowie Aufschwünge jeweils stärker ausgeprägt als in der gesamten Schweiz. Die Entwicklung innerhalb der letzten fünf Jahre ist als überdurchschnittlich zu bewerten, zeigt der Kanton doch einen überdurchschnittlichen Zuwachs an Logiernächten. Insgesamt zeigt die touristische Nachfrage eine überdurchschnittliche Nachfrageelastizität im Vergleich zum Schweizer Markt. Einschränkend muss erwähnt werden, dass in dieser Betrachtung nur die Hotel- und Kurbetriebe erfasst werden. Aussagen über den Tagestourismus sowie die Entwicklung in der Parahotellerie lassen sich auf dieser Basis nicht treffen. Aufgrund der bekannten Kapazitäts- und Akzeptanzprobleme soll der Fokus im Folgenden zudem primär auf der Entwicklung innerhalb der Regionen und den qualitativen Aspekten der touristischen Angebote liegen.

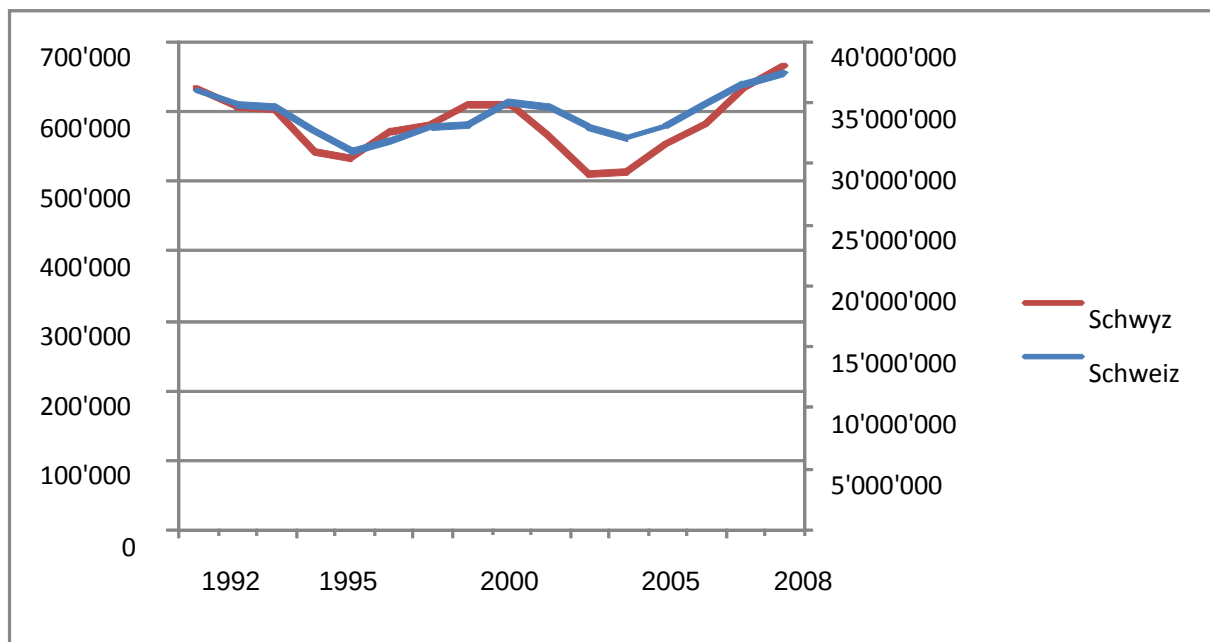


Abbildung 1: Entwicklung der Logiernächte 1992 - 2008
(Quelle: Daten BfS, eigene Darstellung)

Die qualitativen Interviews haben gezeigt, dass die touristische Entwicklung innerhalb des Kantons unterschiedlich beurteilt wird. Neben der kantonal aggregierten Betrachtung interessiert somit insbesondere, wie sich die touristische Entwicklung innerhalb des Kantons darstellt bzw. welche kommunalen Treiber für die oben beschriebene Entwicklung verantwortlich sind.

Die detaillierte Aufschlüsselung der Logiernächteentwicklung innerhalb verschiedener touristischer Gemeinden des Kantons für die Zeit zwischen 1995 und 2007 zeigt, dass insgesamt vier Gemeinden (Morschach, Küssnacht, Feusisberg und Freienbach) für die positive Entwicklung des gesamten Kantons verantwortlich sind. Besonders ausgeprägt ist in diesen Jahren das Wachstum der Logiernächte-Anzahl in Freienbach (+ 45'500) und Morschach (+ 99'500) ausgefallen. Die restlichen Gemeinden wiesen in diesem Zeitraum allesamt eine rückläufige Entwicklung auf. Besonders ausgeprägt war der Rückgang in den Gemeinden Ingenbohl (-15'700) und Gersau (-45'500). In Abbildung 4 ist diese Entwicklung grafisch für die einzelnen Gemeinden dargestellt, indem positive und negative Treiber der Logiernächteentwicklung identifiziert werden.

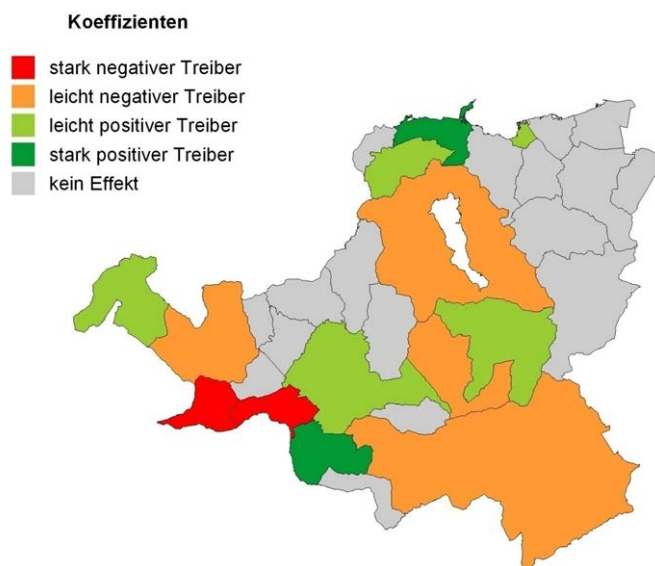


Abbildung 2: Beitrag der Gemeinden zur touristischen Entwicklung SZ
(Quelle: Daten BFS, eigene Darstellung)

Diese Entwicklung bestätigt sich auch bei einer Betrachtung des Auslastungsverhältnisses (Logiernächte im Verhältnis zur Anzahl Gästebetten). So haben in den Regionen, welche als positive Treiber ausgemacht werden konnten, in den letzten 12 Jahren die Anzahl sowohl der Hotelbetten als auch der Logiernächte zugenommen, während bei den negativen Treibern die umgekehrte Entwicklung zu beobachten war. Kritisch ist insbesondere die Entwicklung in der Gemeinde Gersau, welche in dem betrachteten Zeitrahmen einen starken Rückgang der Auslastung zu verzeichnen hatte. Einen Rückgang des prozentualen Beitrags zum kantonalen Logiernächteaufkommen hat auch Ingenbohl zu verzeichnen. Dieser geht allerdings mit einem Rückgang an Gästebetten einher, was sich positiv auf die Auslastung auswirkt. Bei der Betrachtung des absoluten Tourismusaufkommens ergibt sich ein differenzierteres Bild betreffend der Wichtigkeit der Entwicklungen für den gesamten Kanton. So weist Morschach durch den Swiss Holiday Park und das Reka Dorf mit 30 % der kantonsweiten Logiernächte auch eine sehr hohe Abhängigkeit vom Tourismus auf, wohingegen die drei weiteren Treiber eine weitaus geringere Abhängigkeit aufweisen.

Gemessen am touristischen Aufkommen und der Abhängigkeit vom touristischen Wirtschaftszweig können die fünf Gemeinden Morschach, Ingenbohl, Einsiedeln, Gersau und Feusisberg als Tourismuskerngemeinden bezeichnet werden, auf welche in der Formulierung und Entwicklung einer Tourismusstrategie verstärkt fokussiert werden soll. Die fünf Gemeinden generierten im Jahr 2007 67 % der Logiernächte des gesamten kantonalen Aufkommens.

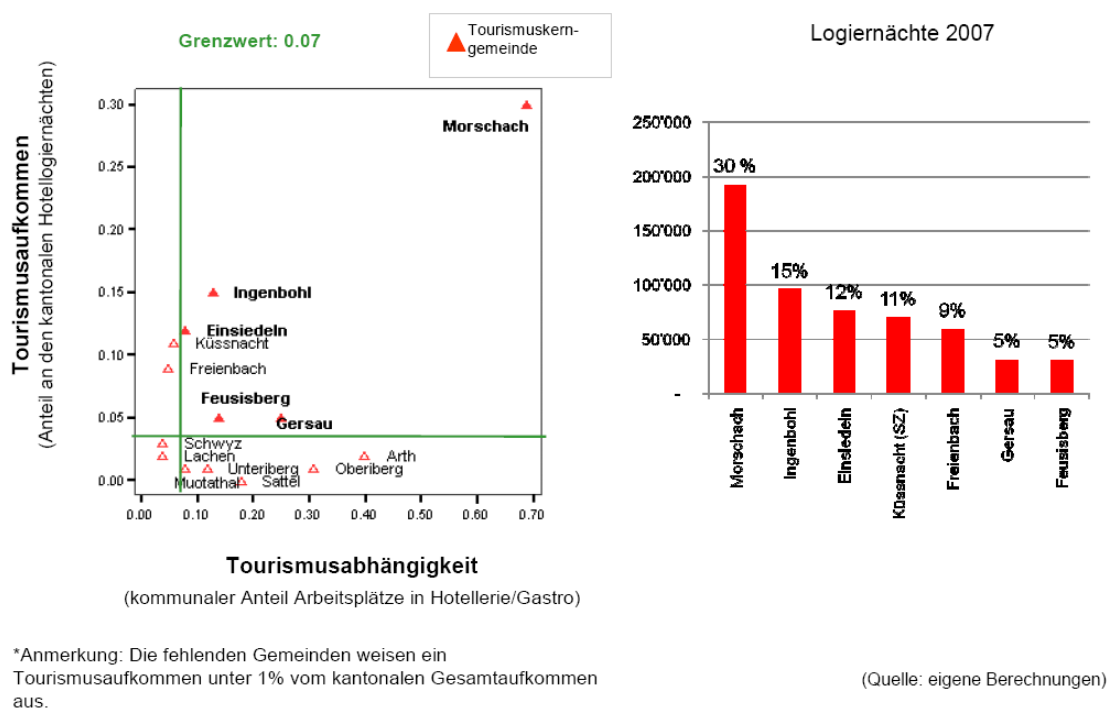


Abbildung 3: Tourismuskerngemeinden im Kanton Schwyz
(Quelle: Daten BFS, eigene Darstellung)

Es lässt sich somit eine starke Konzentration des kantonalen touristischen Aufkommens auf diese fünf Kerngemeinden feststellen: die Steigerung der Logiernächte innerhalb des Zeitraums von 1995 bis 2008 ist zu einem Grossteil durch diese Gemeinden bedingt, während die restlichen Gemeinden nur einen geringen oder gar einen negativen Beitrag zum Wachstum leisteten. Es muss allerdings angemerkt werden, dass der Übernachtungstourismus wie auch der Tourismus allgemein für den gesamten Kanton Schwyz generell nur eine untergeordnete (wirtschaftliche) Bedeutung hat.

2.2 Struktur des touristischen Angebotes

Nach der Betrachtung der kantonalen Ebene und des Beitrags der einzelnen Gemeinden soll an dieser Stelle ein vertiefter Blick auf die Leistungserbringer sowie die Nachfragestruktur des Schwyzer Tourismus aufkommens geworfen werden. Betrachtet man die positive Entwicklung des Übernachtungstourismus in den genannten Gemeinden näher, so zeigt sich deutlich, dass diese jeweils auf die Entwicklung einzelner touristischer Leistungsträger zurückgeführt werden kann. Aus Tabelle 1 sowie der Abbildung 7 wird ersichtlich, dass insgesamt 6 Leadbetriebe (welche 1 % der Übernachtungsbetriebe darstellen) für rund 44 % der kantonsweiten Logiernächte (Stand 2007) verantwortlich sind. Es zeigt sich damit eine starke Konzentration des touristischen Angebots auf einige wenige Betriebe.

	Anzahl Gästebetten	Anzahl Logiernächte 2007
Swiss Holiday Park, Morschach	240	ca. 150'000
Hotel Seedamm Plaza, Pfäffikon	230	37'000
Panorama Resort & Spa, Fausisberg	182	ca. 30'000
Seehotel Waldstätterhof, Brunnen	200	ca. 40'000
Hotel City, Ingenbohl	115	ca. 20'000
Total Leadbetriebe	967	ca. 277'000
Total Kanton Schwyz	5560	631'724

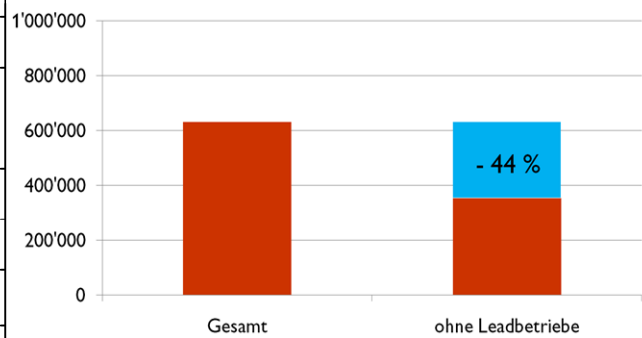


Tabelle 1: Logiernächte der Leadbetriebe
(Quelle: Angabe der Betriebe, eigene Berechnungen IDT-HSG)

Die restlichen Betriebe weisen, wie Darstellung 8 zeigt, grösstenteils eine Betriebsgrösse von weniger als 100 Betten auf. Über 80 % der touristischen Betriebe sind somit Klein- oder Mittelbetriebe. Die grösste Anzahl an Betten liegt in einem Segment zwischen 30 und 100 Betten, was eine stark fragmentierte Angebotsstruktur innerhalb der Hotellerie zeigt. Die Hauptzahl der Leistungserbringer weist somit eine suboptimale Struktur betreffend der langfristigen wirtschaftlichen Tragfähigkeit auf.

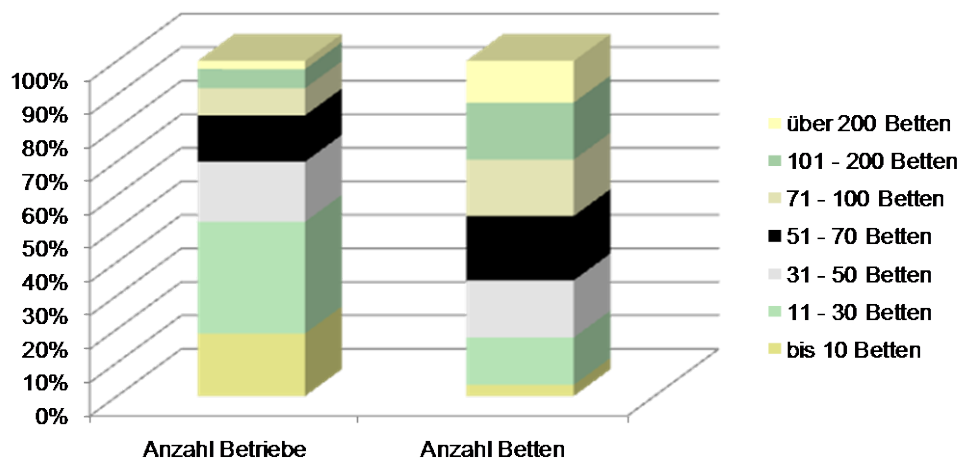


Abbildung 4: Angebotsstruktur der Hotellerie
(Quelle: Daten BfS, eigene Darstellung)

Neben der Hotellerie gilt es ebenso die Parahotellerie zu beachten. Diese ist zwar nicht in den Logiernächtezahlen erfasst, nimmt jedoch in der Region Ybrig mit einem Angebot von 3000 Betten eine dominante, auch für das kantonale Angebot wichtige Stellung ein. Die Betten in der Parahotellerie führen ebenfalls zu relevanten Wertschöpfungseffekten. Zudem bietet die Region auch für den Tagestourismus und die Naherholung ein wichtiges Angebot.

Des Weiteren bietet insbesondere das Verhältnis der Logiernächte zum Tagestourismus für die Region spannende Hinweise. Die Betrachtung der Tagesgäste der führenden Attraktionspunkte sowie des gesamten Kantons zeigt, dass auch in diesem Bereich eine starke Konzentration des Angebotes und der Nachfrage auf wenige dominante Punkte vorhanden ist (vgl. Tabelle 2).

	Anzahl Tagestouristen 2007
Bergbahnen	2.6 Mio
SGV (Schiffahrt Vierwaldstättersee)	250'000
Museen (exkl. Einsiedeln)	50'000
Einsiedeln (Pilger, Kloster, Diorama)	600'000
Alpamare	467'000
Tierpark Goldau	323'109
Zugersee (Arth)	100'000
Top-Events	200'000
Total Kanton	ca. 6 Mio. Tagestouristen

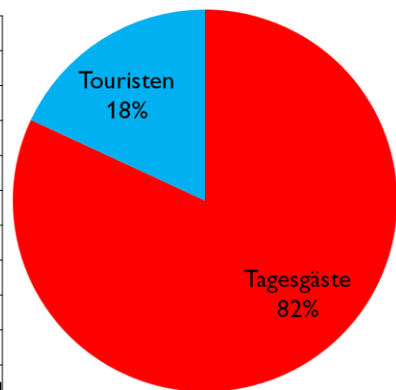


*Tabelle 2: Tagestourismus der Attraktionspunkte und Wertschöpfungseffekte für den Kanton
(Quelle: Angabe der Betriebe, eigene Erhebungen und Berechnungen IDT-HSG)*

Trotz der verhältnismässig geringeren Wertschöpfung eines Tagestouristen im Vergleich zum Übernachtungstouristen zeigt sich in der Summe eine klare Dominanz des Tagestourismus für die absoluten Wertschöpfungseffekte innerhalb des Kantons. Mit 82 % der gesamten Wertschöpfungseffekte ist ein Grossteil den Tagestouristen zuzuordnen. Diese Dominanz des Tagestourismus schlägt sich auch in der Gästeherkunft nieder, denn 62 % der Gäste sind Schweizer. Die zweitgrösste Gästegruppe bilden deutsche Urlauber, wohingegen weitere internationale Touristen nur marginal vertreten sind. Insgesamt spielt somit der Tagestourismus - trotz seiner relativ tieferen Wertschöpfung - aufgrund der absoluten Effekte eine übergeordnete Rolle für den kantonalen Tourismus. Diese Bedeutung gilt es bei der Tourismusstrategie entsprechend zu beachten, wobei auch nichtmonetäre Effekte sowie allfällige negative Auswirkungen dieser Tourismusform zu berücksichtigen sind (bspw. Staus, Infrastrukturauslegung auf Spitzenbelastung, starke saisonale Schwankungen, Wetterabhängigkeit etc.).

Insgesamt zeigt sich somit, dass der Tourismus im Kanton Schwyz durch den Tages- und Freizeittourismus sowie durch Schweizer Gäste dominiert wird. Im Bereich des Übernachtungstourismus ist eine starke Konzentration des Angebots auf wenige Leadbetriebe feststellbar, welche die eigentlichen Treiber dieser Form des Tourismus bilden. Betrachtet man die Logiernächtezahlen so fällt zudem auf, dass sich diese auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau bewegen und der Übernachtungstourismus insgesamt für den Kanton eine untergeordnete regionalwirtschaftliche Bedeutung hat. Einen weitaus grösseren absoluten Wertschöpfungseffekt weist der Tages- und Freizeittourismus auf. Doch auch hierbei ist eine starke Konzentration des Angebots auf einige wenige Attraktionspunkte zu verzeichnen.

Zusammenfassend zeigt die Analyse der touristischen Struktur, dass der Kanton Schwyz:

-) keine "klassische" Feriendestination darstellt;
-) eine attraktive Destination für Tages- und Freizeittourismus insbesondere für inländische Gäste ist;
-) im Bereich der touristischen Entwicklung und Struktur sowohl im Übernachtungs- als auch Tages- und Freizeittourismus von wenigen Leadbetrieben und Attraktionspunkten dominiert wird;
-) im Bereich der Hotellerie über eine sehr fragmentierte Struktur verfügt und somit zahlreiche Betriebe eine suboptimale Grösse für das langfristige Überleben aufweisen.

2.3 Stärken und Schwächen der momentanen Angebotsstruktur

Im Folgenden werden für die drei Formen Übernachtungstourismus, Tagestourismus und Freizeittourismus die Stärken und Schwächen der einzelnen Regionen im Kanton Schwyz dargestellt. Die Dominanz einiger Leadbetriebe sowie einiger Attraktionspunkte zeigt, dass die unterschiedlichen Regionen auch strukturell auf verschiedene Formen des Tourismus ausgerichtet sind. Die Betrachtung bildet die Basis für die weitere Entwicklung einer angepassten Tourismusstrategie.

Die beiden Abbildungen stellen die Bedeutung der einzelnen Attraktionspunkte und Regionen für verschiedene Gästegruppen und die Ausrichtung auf dieselben dar. Im Rahmen der Workshops haben sich insgesamt vier Schwerpunktregionen ergeben, für die eine vertiefte und fokussierte Strategieentwicklung sinnvoll erscheint.

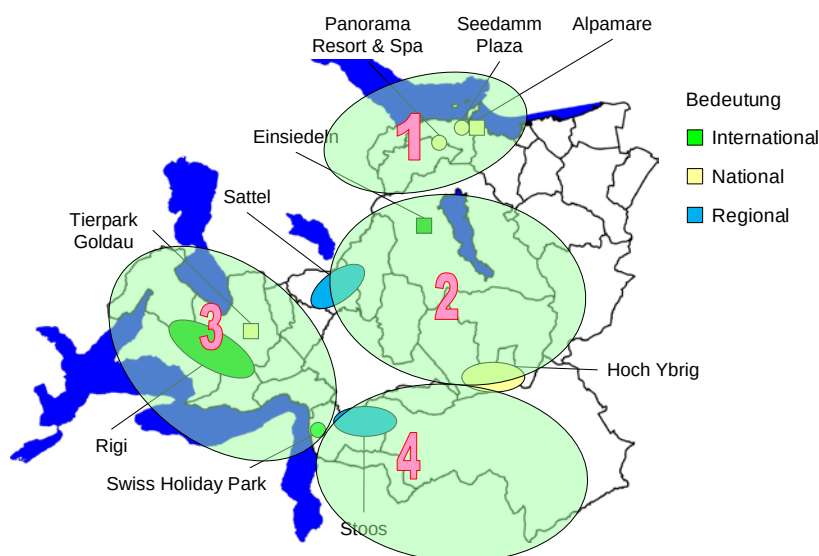


Abbildung 5: Gästegruppen der Regionen und Attraktionspunkte

Es zeigt sich, dass in den Regionen Schwyz-Mitte und Stoos-Muotatal das Angebot auf den Tagestourismus sowie auf Freizeit und Erholung ausgerichtet ist. Dagegen verfügen die beiden Regionen Schwyz-Nord und Rigi-Brunnen auch über entsprechende Angebote im Bereich des Übernachtungstourismus. Am breitesten abgestützt ist das Angebot in der Region Rigi-Brunnen, welche für alle drei touristischen Formen entsprechende Angebote bietet. Ein Grossteil der Attraktionen und Angebote im Kanton ist national oder regional ausgerichtet. Ausnahmen bilden die Rigi-Region, der Swiss Holiday Park sowie Einsiedeln, welche auch eine internationale Ausstrahlungskraft besitzen.

	Gebiete	Derzeitige Angebotsorientierung		
		Übernachtung	Tagestourismus	Freizeit / Erholung
1	SZ-Nord	++	+	+
2	SZ-Mitte	-	++	++
3	Rigi-Brunnen	++	++	++
4	Stoos-Muotatal	--	-	+

Tabelle 3: Angebotsorientierung der Gebiete

Tabelle 3 zeigt nochmals im Überblick die Angebotsstärken innerhalb der vier Regionen. Insgesamt zeigt sich ein weiteres Mal, dass kantonal insbesondere der Tagestourismus sowie das Segment Freizeit und Erholung für die Angebotserstellung prägend sind.

Neben der Analyse der Ausgangslage auf Basis von Sekundärdaten brachten zudem die Workshops mit den Leistungserbringern folgende weitere und bestätigende Resultate bezüglich der relevanten Probleme des Kantons im touristischen Bereich:

- Kleinstrukturiertheit der Angebote und daraus folgend ein tendenziell tieferer Professionalisierungsgrad in der marktorientierten Leistungserstellung;
- ausgeprägter Freiheits- und Unabhängigkeitswille im Einzelunternehmertum und daraus folgend eine mangelnde kontinuierliche Kooperationsbereitschaft und fehlende Vernetzung;
- Fokus der Leistungserstellung auf Funktionalität und damit verbunden eine geringere Dienstleistungsmentalität (Nachholbedarf hinsichtlich Qualität & Service);
- grosse Nähe zu den Märkten und gute verkehrstechnische Erschliessung, was durch hohen Anteil an Tages- und Erholungstourismus zu Verkehrsbewältigungsproblemen führt (insbesondere in Einsiedeln);
- abnehmende Toleranz gegenüber Seiteneffekten des Tourismus und abnehmendes gelebtes Tourismusbewusstsein durch eine gute wirtschaftliche Entwicklung des Kantons und daraus resultierende Einkommensalternativen.

Abschliessend zeigt die Betrachtung, dass gerade an den grösseren Standorten die Tourismusentwicklung massgeblich von wenigen (grossen) Betrieben abhängig und deren Entwicklung zentral für die Tourismusentwicklung im gesamten Kanton ist. Die Tourismusstrategie muss somit diese Leadbetriebe und Attraktionspunkte berücksichtigen. Die Betrachtung der einzelnen Gebiete zeigt deren unterschiedliche schwerpunktmässige Angebotsausrichtung. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich ein differenziertes Vorgehen für die einzelnen Schwerpunkte.

3 Strategieansatz für den Kanton Schwyz

Basierend auf der Angebotsanalyse werden im Folgenden drei grundsätzliche Vorgehensstrategien dargelegt. Für jene Strategie, die für die aktuellen Anforderungen am geeignetsten erscheint, wird ergänzend auch die Umsetzungsfrage diskutiert.

Wie die Analyse des Ist-Zustandes gezeigt hat, sind im Kanton Schwyz unter anderem Probleme im Bereich der Qualität festzustellen, begründet auf unterkritischen Betriebsgrössen in der Beherbergung. Darüber hinaus zeigen sich auch Kapazitätsengpässe (insbesondere im Bereich Verkehr) sowie Akzeptanzprobleme der ansässigen Bevölkerung im Eventbereich, was auf eine stellenweise Übernutzung hindeutet.

Der Tourismus ist im Kanton Schwyz ein wichtiger Wirtschaftszweig insbesondere was seine indirekten Leistungen hinsichtlich der allgemeinwirtschaftlichen Standortattraktivität betrifft. Marktgerechte Leistungen in Angebot und Service erfüllen einen wesentlichen Beitrag, die Lebens- und Standortqualität zu erhalten und auszubauen. Dabei gilt folgender Wirkungszusammenhang:

Attraktives Übernachtungs- und Freizeitangebot fördert die Standortattraktivität im Bereich Wirtschaft & Wohnen. Dabei treten für die örtliche Bevölkerung positive Effekte im Arbeitsbereich (Differenziertes Angebot, Beschäftigung etc.) und Freizeitbereich (Vergnügen, Sport, Gastronomie) zu Tage, was die Rekrutierung respektive Ansiedelung von qualifiziertem Personal vereinfacht und für Unternehmen von erheblicher Wichtigkeit ist.

Eine nachhaltige Tourismusstrategie muss folglich zum Ziel haben, die identifizierten Schwächen unter Berücksichtigung der Wohnqualität der Bevölkerung zu beheben.

3.1 Mögliche Strategie- und Förderungsrichtungen

Im Rahmen der Workshops wurden folgende drei Varianten grundsätzlicher Strategie- und Förderungsrichtungen diskutiert:

- **Laissez faire (passiv)**
- **Lenken und Gestalten (aktiv)**
- **Fördern und Fordern (aktiv)**

Die Philosophie des **Laissez Faire-Ansatzes** geht auf John Stuart Mill (1887) zurück. Sie bezieht sich auf das Verhältnis der Wirtschaft zum Staat und proklamiert eine möglichst geringe (bzw. gar keine) Einmischung des Staates in die Märkte. Im Sinne einer solchen Philosophie würde der Kanton den Leistungserbringern ohne kantonale Massnahmen und Hilfen die Erstellung des Angebotes überlassen. Der Kanton würde somit also keine lenkende oder intervenierende Funktion einnehmen. Der Ansatz würde langfristig zu einer erheblichen Strukturbereinigung führen, die zahlreiche kleine Betriebe aller Voraussicht nach nicht überleben. Diese Philosophie widerspricht der Erstellung einer kantonalen Tourismusstrategie an sich, da eine solche bereits eine Einmischung darstellt. Aus diesen Gründen wird diese Stossrichtung nicht weiter vertieft.

Die zweite Philosophie kann als **Lenken & Gestalten** beschrieben werden. Innerhalb dieses Ansatzes nimmt der Kanton eine aktive Stellung ein, indem anhand von Zielvorgaben und Kontrollgrössen die Leistungserstellung kontrolliert wird. Im Rahmen der Förderung werden Infrastrukturvorhaben unterstützt sowie Kooperationen oder der Aufbau von Know-how forciert. Der Ansatz beinhaltet eine be-

wusste Lenkung der touristischen Leistungserstellung und damit auch einen Eingriff in dieselbe. Ein entsprechendes Vorgehen könnte mittelfristig zu einer spürbaren Verbesserung der Tourismusentwicklung im Kanton Schwyz führen. Die Umsetzung ist aber nur mit dem Einsatz erheblicher Finanzmittel zu bewerkstelligen.

Die dritte Philosophie des **Förderns und Forderns** basiert auf dem "Perspektivischen Inkrementalismus", wie er während der IBA Emscherpark in den 1990er Jahren entwickelt wurde. Dieser stellt ebenfalls einen aktiven Strategieansatz dar, geht aber weniger weit als die zweitgenannte Philosophie. Die zugrunde liegende Philosophie lautet: *"Diejenigen, die machen, auch machen lassen und unterstützen, jedoch unter klaren Rahmenbedingungen."* Es wird somit auf die Eigenverantwortlichkeit der Leistungserbringer gesetzt, wobei Stärken bewusst innerhalb eines gesetzten Rahmens unterstützt werden. Hierbei geht es darum, dass auf Basis einer klaren allgemeingültigen Stossrichtung aufkommende unternehmerische (Einzel-)Initiativen unterstützt werden, falls sie in diesen Orientierungsrahmen passen. Eine Unterstützung ist somit von der Einhaltung bestimmter Vorgaben abhängig. Der Ansatz erfordert eine klare Vision, wohin die Reise gehen soll, sowie eine starke politische Unterstützung seitens des Kantons.

Der Kanton Schwyz ist traditionell stark dem Unternehmertum verpflichtet, das auf der Initiative und dem Erfolg von einzelnen starken Unternehmerpersönlichkeiten basiert. Staatlichen Interventionen wird seit Jahrzehnten bzw. Jahrhunderten sehr kritisch begegnet. Dieser gelebte, stark verwurzelte neo-liberale, subjektorientierte, freiheitliche Ansatz äussert sich unter anderem bei Volksabstimmungen und ist auch in der allgemeinen Wirtschafts- und Besitzstruktur der schwyzerischen Wirtschaftslandschaft nachweisbar. Kantonale, lenkende Initiativen werden nur ungern akzeptiert und häufig bereits in der Entstehungsphase kontrovers diskutiert. Dieser Hintergrund wurde auch seitens der Workshop-TeilnehmerInnen bestätigt, womit der **dritte Strategieansatz des Fördern und Forderns** für die Erarbeitung der Tourismusstrategie als zukunftsweisend für den Kanton Schwyz eingestuft wurde.

Entscheidend für den Erfolg einer derartigen Strategie ist, dass ein konsistentes Konzept für den Kanton Schwyz entwickelt wird, das für die schwyzerische Wirtschaftspolitik anschlussfähig ist und zu einem nachhaltigen effizienten und effektiven Mitteleinsatz führt. Überdies ist eine Übereinstimmung von Förderziel und Fördermitteln zu finden, damit nicht Erwartungshaltungen aufgebaut werden, welche letztlich den realen Verhältnissen nicht entsprechen. Damit eine Entwicklung erfolgsversprechend und resultatorientiert einsetzen kann, muss sie auch eine politische Anschlussfähigkeit besitzen, welche die vorherrschende Mentalität implementiert. Eine Förderpolitik muss aus diesem Grund das freiheitlich orientierte, subjektbasierte, (neo-)liberale Unternehmertum des Kantons Schwyz berücksichtigen. Am besten lässt sich dies realisieren, wenn der erwähnte Ansatz "Fördern und Fordern", der so genannte *perspektivische Inkrementalismus* verfolgt wird.

3.2 Strategischer Rahmen von "Fördern und Fordern" im Kanton Schwyz

In Abbildung 9 ist die Systematik dargestellt, welcher bei der Erarbeitung der Strategie gefolgt wird. Die Strategie soll dabei stets der Erreichung der übergeordneten Ziele dienen.

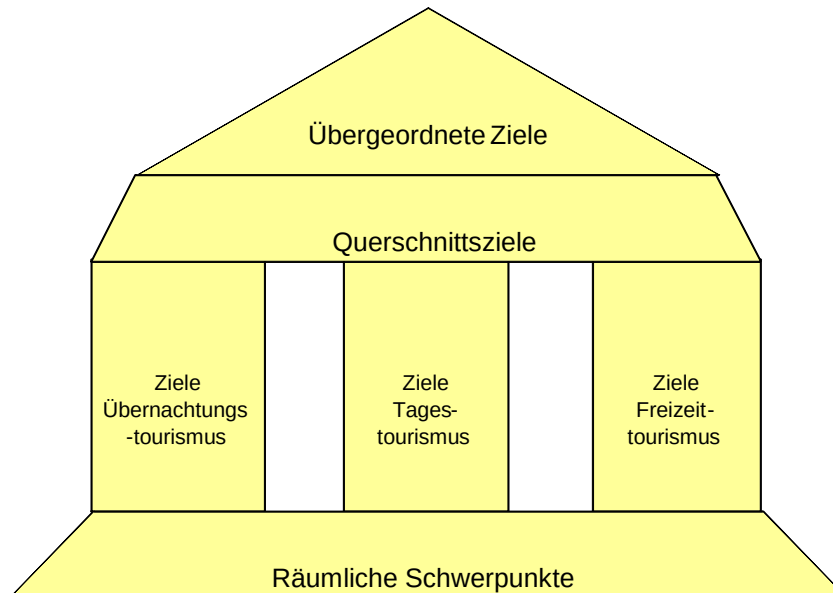


Abbildung 6: Zielsystematik

Der Tourismus bildet ein Feld bzw. eine Teilstrategie, welche zur Erreichung kantonaler Oberziele beitragen soll. Insofern ergeben sich Querschnittsziele innerhalb des touristischen Bereichs, welche zur Erreichung des Gesamtziels des Kantons beitragen. Diese Querschnittsziele wiederum werden durch die Massnahmen im Bereich der vorgängig identifizierten strategischen Schwerpunkte unterstützt. Diese bilden die Säulen, über welche die übergeordneten Ziele erreicht werden sollen. Der Kanton Schwyz ist zudem weder geografisch noch wirtschaftlich ein einheitlicher Kanton. Dies erklärt, weshalb die Strategie auf Teilstrategien aufzuteilen ist. Verbindendes Element bilden nach wie vor die übergeordneten Ziele. Den geografischen Disparitäten wird durch die räumliche Schwerpunktbildung Rechnung getragen.

Die kantonale Tourismusstrategie wirkt als Richtungsweiser, der als Orientierungshilfe für die Entwicklung eines zukunfts- und marktorientierten touristischen Beherbergungs- und Freizeitangebots sowie dessen Vermarktung dient.

3.3 Übergeordnete Zielsetzung und Querschnittsziele

Wie erwähnt, muss die Tourismusstrategie letztendlich einen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten strategischen Ziele des Kantons leisten. Unter Berücksichtigung des Grundsatzpapiers "Wirtschaft & Wohnen im Kanton Schwyz" ergibt sich folgendes Oberziel:

Oberziel:

Erhaltung und Ausbau der gesamten Standortattraktivität des Kantons Schwyz

Das Ziel fokussiert die Standortattraktivität für Wirtschaft und Wohnen, welche erhalten und ausgebaut werden soll. Dieses Oberziel soll über die folgenden Mittel erreicht werden:

Mittel 1:

Der Kanton Schwyz verfügt über ein attraktives Freizeit- und Erholungsangebot sowie ein attraktives Gastro- und Hotelangebot als zentrale Grundlage für seine Standortattraktivität.

Mittel 2:

Der Kanton Schwyz sorgt für gute Rahmenbedingungen, damit die entsprechenden attraktiven Angebote entstehen bzw. sich weiterentwickeln können.

Mittel 3:

Er unterstützt dabei im Rahmen seiner Möglichkeiten die touristischen Leistungsträger, welche diese Angebote schlussendlich bereitstellen.

Es zeigt sich klar, dass diese Ziele nur mit einer koordinierten Vorgehensweise im Bereich Wirtschaftspolitik (inkl. Wirtschaftsförderung), Siedlungs-, Raum- und Mobilitätsplanung realisierbar sind, gilt es doch ein gelenktes Wachstum zu erzielen, das Zielkonflikte berücksichtigt beziehungsweise minimiert. Zudem muss dieses Oberziel für die touristischen Leistungserbringer konkretisiert werden, was über folgende Querschnittsziele geschieht:

- breite Professionalisierung bei den touristischen Leistungsträgern bei einer gleichzeitig überdurchschnittlichen Qualitäts- und Dienstleistungsorientierung;
- Optimierung der touristischen Organisationen hinsichtlich Produktentwicklung, Marketing und Verkauf;
- Erhöhung der betrieblichen und der regionalen Wertschöpfung, die aus dem Tourismus resultiert;
- Erhaltung von Landschaft und Natur als zentraler Ressource für Erholung & Tourismus.

Zur Erreichung der Querschnittsziele werden folgende Massnahmen vorgeschlagen:

- Fördern von Weiterbildungsaktivitäten in der Tourismusbranche;
- Begleitung von Optimierungsprozessen;
- Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur bei der Erschliessung von Standorten;
- Sensibilisierung aller Marktteilnehmer für die Ressource Natur.

Insgesamt liefern die definierten Ziele und Massnahmen ein Orientierungsraster für die kantonale Tourismusstrategie. Anhand dieses Rasters wird im Folgenden eine Konkretisierung der genannten Ziele und Massnahmen für die drei Strategiefelder sowie für die regionalen Schwerpunkte vorgenommen.

3.4 Ziele und Massnahmen für die einzelnen Strategiefelder

Im Folgenden werden die Zielsetzungen und Massnahmen für die einzelnen Strategiefelder konkretisiert. Wie sich in der einführenden Analyse gezeigt hat, stellen der Übernachtungstourismus, der Tagestourismus, sowie Freizeit und Erholung die drei wesentlichen Strategiefelder für die touristische Entwicklung des Kantons Schwyz dar. Ziel eines touristischen Angebots muss es grundsätzlich sein, eigenständig Werte zu generieren, die ein finanzielles Überleben langfristig sichern. Nur so ist es möglich, sowohl angebots- als auch nachfrageseitig das Interesse am Geschäft zu behalten und mittels kontinuierlicher Reinvestitionen den Wert und die Attraktivität zu erhalten beziehungsweise zu steigern. Die Förderungswürdigkeit touristischer Angebote muss an der Fähigkeit gemessen werden, mittelfristig eine eigenständige, ausreichende und gesicherte Wertschöpfung generieren zu können. Darüber hinaus gilt es, die Angebote hinsichtlich ihres Beitrags zur Erreichung der übergeordneten Ziele zu prüfen. Nur eine konsequente Angebotsgestaltung in diesem Rahmen ermöglicht es, dass die Gäste und Einwohner die angestrebte Positionierung auch entsprechend wahrnehmen.

3.4.1 Strategiefeld Übernachtungstourismus

Zielsetzungen:

- Attraktivitätssteigerung des Tourismusstandortes Schwyz durch den Ausbau bzw. Neubau von Leuchtturmbetrieben;
- Ausbau der Übernachtungskapazitäten in den touristischen Schwerpunktgebieten;
- Sicherung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit bei den touristischen Leistungsträgern.

Die Zielsetzungen basieren auf der Analyse der momentanen Angebotsstruktur. Diese hat gezeigt, dass einige Leuchtturmbetriebe für über 40 % der kantonalen Logiernächte verantwortlich sind. Durch den Ausbau bestehender und die Schaffung neuer Leuchttürme kann die touristische Attraktivität und die Logiernächtekapazität gesteigert werden. Die Analyse der Betriebsstrukturen hat zudem ergeben, dass ein hoher Anteil der Hotellerie-Betriebe über eine langfristig suboptimale Betriebsgrösse verfügt. Die Förderung von Leuchtturmbetrieben stellt den Übernachtungstourismus langfristig auf ein stabileres Fundament und sichert die wirtschaftliche Nachhaltigkeit der touristischen Leistungsträger.

Massnahmen:

- Raumplanerische Reservation geeigneter Vorrang- und Erweiterungsflächen;
- Qualitäts-, Service- und Innovationsoffensive;
- Förderung von Unternehmenskooperationen bei der Angebots- und Produktgestaltung;
- Optimierung des überregionalen Marketings und des Vertriebs;
- Bewirtschaftung von Ferienwohnungen

Die Massnahmen zielen insgesamt auf die Erreichung einer kritischen Grösse ab. So benötigt die Erstellung neuer Leuchtturmbetriebe entsprechende raumplanerische Massnahmen. Zudem kann sowohl bei der Angebotsgestaltung als auch der Vermarktung über Kooperationen und die Optimierung der regionalen Zusammenarbeit gesamthaft eine kritische Grösse erreicht werden, welche die Bearbeitung internationaler Zielmärkte erlaubt und den Grössennachteil einzelner Betriebe ausgleicht. Im Bereich der Qualitätssicherung bietet sich die Förderung von Aus- und Weiterbildungsangeboten an, um die Attraktivität des Angebots zu steigern. Als Massnahme im Bereich der Parahotellerie scheint die gezielte Förderung der Bewirtschaftung von Ferienwohnungen geeignet. So genannte "kalte" Bet-

ten, d.h. wenig genutzte Ferienwohnungen, stellen eine hohe Belastung dar, da Infrastrukturkosten entstehen sowie Ressourcen ungenutzt sind. Eine Bewirtschaftung führt zu einer Steigerung der Wertschöpfung der Infrastruktur und verringert die Ressourcenbelastung.

3.4.2 Strategiefeld Tagestourismus

Zielsetzungen:

- Attraktivitätssteigerung des Tourismusstandortes Schwyz durch den Ausbau bzw. Neubau von Leuchtturmbetrieben und qualitative Erweiterung eines attraktiven Angebots;
- Erhöhung der regionalen Wertschöpfung des Tagestourismus;
- Konfliktminimierung der touristischen Nutzungen sowohl mit Einwohnern als auch mit der Natur.

Analog zum Übernachtungstourismus konnte auch bei den Tagesgästen eine dominante Bedeutung von Leuchtturmbetrieben für das Angebot festgestellt werden. Es wird deshalb ebenfalls als Zielsetzung empfohlen, die Attraktivität des Tourismusstandorts Schwyz durch den Aus- und Neubau solcher Betriebe weiter zu erhöhen, sowie die Wertschöpfung dieser Tourismusform zu steigern. In Anbetracht der potentiell vom Tagestourismus ausgehenden Belastungen (Stau, Lärm, Abfall) muss eine weitere Zielsetzung die Konfliktminimierung der touristischen Nutzung einer Region mit den Bedürfnissen der Einwohner bestehen. Dieses Ziel steht potentiell im Konflikt mit einem Ausbau der Tagesgäste, ist jedoch essentiell für die Erreichung der übergeordneten Zielsetzung, welche die Wohnattraktivität als wesentliches Kriterium beinhaltet.

Massnahmen:

- Erhöhung der regionalen Wertschöpfung durch Verlängerung der Wertschöpfungskette;
- Koordination des Angebots und Ausbau vernetzter Tagesangebote;
- Verkehrsmanagement und Besucherlenkung (bspw. Förderung ÖV, Restriktionen IV, kommunikative Massnahmen);
- Raumplanerische Sicherung der Erweiterung bestehender Anlagen (Bedürfnisabklärung);
- Optimierung des Marketings und des Vertriebs.

Eine erste Massnahme besteht in der Erhöhung der Wertschöpfungstiefe innerhalb der Region. Trotz des absolut hohen Beitrags des Tagestourismus zu den touristischen Wertschöpfungseffekten ist die relative Wertschöpfung nur etwa halb so hoch wie beim Übernachtungstourismus. Obwohl diese relativ tiefere Wertschöpfung charakteristisch für die beiden Tourismusformen ist, kann die regionale Wertschöpfung des Tagestourismus durch eine Verlängerung der Wertschöpfungskette erhöht werden. Dies gilt insbesondere für stark genutzte Attraktionspunkte, da an diesen eine genügend hohe Besucherfrequenz für die Erstellung von Zusatzangeboten vorliegt. Eine Erhöhung der Wertschöpfung kann zudem über eine Vernetzung bestehender Tagesangebote erfolgen. Um das Konfliktpotential von einem intensivierten Tagestourismus zu minimieren, sind entsprechende Massnahmen im Verkehrsmanagement zu forcieren. Einerseits muss die entsprechende Infrastruktur der Nachfrage angepasst sein, andererseits können bestehende Infrastrukturen durch kommunikative Massnahmen optimal genutzt oder zur Entlastung eingesetzt werden.

3.4.3 Strategiefeld Freizeit und Erholung

Zielsetzungen:

- Erhöhung der regionalen Wertschöpfung, die aus dem Tagestourismus bzw. dem Freizeittourismus resultiert;
- Aufrechterhaltung und qualitativer Ausbau eines attraktiven Angebots;
- Konfliktminimierung der touristischen Nutzungen sowohl mit Einwohnern als auch mit der Natur;
- gesellschaftliche Akzeptanz der touristischen Immissionen.

Innerhalb des Strategiefelds Freizeit- und Erholung liegt der Hauptfokus auf einer qualitativen Entwicklung dieses Feldes und der Minimierung seiner externen Effekte. Durch die räumliche Nähe zu Zürich und Luzern stellt der Kanton Schwyz ein attraktives Naherholungsgebiet dar. Allerdings sind die externen Effekte der Verkehrsbelastung und des Lärms/ der Unruhe dieses Bereichs für die Wohnattraktivität besonders zu beachten. So steht neben den Zielen einer Sicherung und eines qualitativen Ausbaus des bestehenden Angebotes insbesondere der Schutz der Wohnbevölkerung vor touristischen Immissionen als Ziel im Mittelpunkt.

Massnahmen:

- Erhöhung der regionalen Wertschöpfung durch Verlängerung der Wertschöpfungskette;
- Verkehrsmanagement und Besucherlenkung (Förderung ÖV, Restriktionen IV);
- Sensibilisierung der regionalen Bevölkerung.

Im Sinne eines qualitativen Ausbaus des Angebotes empfiehlt sich eine Erhöhung der regionalen Wertschöpfung. Diese kann über Zusatzangebote oder eine höherpreisige Positionierung bestehender Angebote erreicht werden. Wesentlich sind aber der Schutz der Bevölkerung vor touristischen Immissionen sowie der Schutz der natürlichen Ressourcen vor einer Übernutzung. Neben der Verhinderung der Immissionen muss eine Sensibilisierung der Bevölkerung für den Tourismus stattfinden, indem die wirtschaftliche Bedeutung für die Regionen bewusst gemacht wird.

3.5 Massnahmen im Rahmen der räumlichen Schwerpunkte

Die Massnahmen für die einzelnen Schwerpunktregionen leiten sich aus der in Kapitel 2.3 erfolgten Angebotsanalyse sowie der eben erläuterten Strategien für die einzelnen Strategiefelder ab. Die Abbildung 10 zeigt nochmals die entsprechenden Regionen im Überblick und deren wesentlichen Attraktionen, auf welche die Massnahmen ausgerichtet sind.

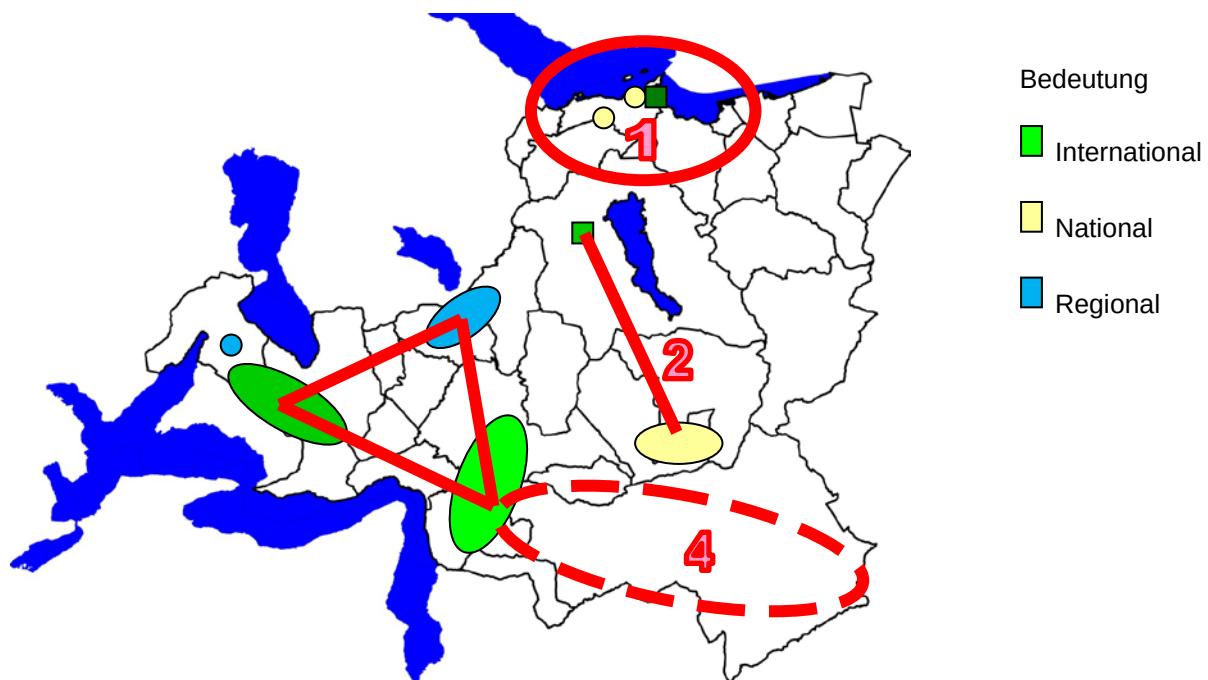


Abbildung 7: Räumliche Schwerpunktbildung

Tabelle 4 fasst die Entwicklungspfade für die einzelnen Regionen in einem Überblick zusammen. In der **Region Oberer Zürichsee** bestehen mit dem Seedamm Plaza und dem Panorama Resort & Spa in Feusisberg bereits Angebote mit nationaler Ausstrahlungskraft, die einen wesentlichen Beitrag zur kantonalen Logiernächtezahl leisten. Im Bereich des Übernachtungstourismus sollte demnach der Fokus auf dem Erhalt der bestehenden Kapazitäten liegen. Die geografische Lage bietet zudem das Potential für einen weiteren Ausbau der Kapazitäten. Im Bereich des Tagestourismus und der Freizeit & Erholung bewegt sich die Region mit dem Alpamare und als Naherholungsgebiet der Grossregion Zürich bereits an der Kapazitätsgrenze. Hier liegt der Fokus auf der Bewältigung der Besucherströme und auf einer Vernetzung sowie der Pflege bestehender Angebote.

Die **Region Einsiedeln - Hoch Ybrig** hat in den vergangenen 10 Jahren einen Rückgang im Bereich der Logiernächte erlebt. Mit dem Kloster Einsiedeln und dem Skigebiet Hoch Ybrig verfügt die Region über Attraktionspunkte, die neben dem Tages- und Freizeittourismus auch Potential für Übernachtungen besitzen. Es empfiehlt sich daher ein Ausbau der Bettenkapazitäten in der Hotellerie. Einerseits kann dadurch die Wertschöpfung gesteigert, andererseits gelingt es unter Umständen hiermit auch, die negativen Effekte aus dem Tagestourismus zu reduzieren. Im Tagestourismus bewegt sich insbesondere der Raum Einsiedeln an der Kapazitätsgrenze, weshalb hier die eben angesprochene Verlagerung des Angebots wünschenswert ist. Zudem sollten über ein koordiniertes Verkehrs- und Besuchermanagement die externen Effekte reduziert werden. Die in Kapitel 3.4.3 erwähnte Erhöhung der

Nutzung von Kapazitäten in der Parahotellerie bildet ebenfalls einen Baustein in der Erhöhung der Wertschöpfung und Umlagerung des Tages- und Erholungstourismus.

Die **Region Rigi-Sattel-Stoos** verfügt in allen drei Strategiefeldern bereits über ein gutes Angebot. Im Bereich des Übernachtungstourismus gilt es, die bestehenden Angebote zu erhalten und punktuell auszubauen. Mit dem Bau des Botta-Hotels zeichnet sich ein zusätzlicher Schub für die Region in diesem Bereich ab. Im Tagestourismus sowie im Feld Freizeit und Erholung sollte der Fokus auf einer Erhöhung der Wertschöpfungstiefe und einer qualitativen Erhöhung des Angebotes liegen. Die Herausforderung liegt in einer besseren Vernetzung der bestehenden Angebote und einer Minimierung der externen Effekte auf die Wohnbevölkerung.

In der **Region Muotatal** bestehen momentan nur geringe Kapazitäten im Bereich Übernachtungen. Es bestehen insofern noch ausreichend Möglichkeiten für den Ausbau bzw. den Bau eines Leuchtturmes im Bereich der Hotellerie. Dasselbe gilt für den Tagestourismus. Die Region könnte dadurch unter Umständen eine Entlastungsfunktion für die drei anderen Regionen übernehmen und gleichzeitig von zusätzlichen wirtschaftlichen Effekten profitieren.

		Entwicklungspfade für Massnahmen & Initiativen		
	Bezugsraum	Übernachtung	Tagestourismus	Freizeit / Erholung
1	Oberer Zürichsee	Erhalten / Ausbauen	Bewältigen / Vernetzen punktueller Ausbau	Pflegen
2	Einsiedeln - Hoch Ybrig	Ausbauen	Bewältigen / Vernetzen punktueller Ausbau	Bewältigen / Pflegen
3	Rigi - Sattel - Stoos	Erhalten / Ausbauen	Bewältigen / Vernetzen punktueller Ausbau	Bewältigen / Vernetzen
4	Muotatal	Ausbauen	Vernetzen punktueller Ausbau	Pflegen

Tabelle 4: Massnahmen und Entwicklungspfade für die Schwerpunkregionen

Gesamthaft besteht kantonal ein unausgeschöpftes Potential im Bereich des Übernachtungstourismus, welches durch die Schaffung von zusätzlichen Leuchtturmprojekten genutzt werden kann. Für die Umsetzung ist dabei der konkrete Standort nicht von übergeordneter Wichtigkeit. Es zeigt sich vielmehr, dass unabhängig vom Standort eines Leuchtturmprojekts eine kantonale Sogwirkung für die Nachfrage erzeugt und die touristische Wertschöpfung gesamthaft gesteigert werden kann. In den beiden Bereichen des Tagestourismus sowie der Freizeit und Erholung sind bis auf den Raum Muotatal die Belastungsgrenzen bezüglich der Kapazität weitgehend erreicht. Für diese beiden Bereiche empfehlen sich deshalb eine qualitative Weiterentwicklung, eine regionale Verlagerung sowie die Pflege bestehender Angebote.

4 Organisationsstruktur für den Tourismus im Kanton Schwyz

Nachdem im vorgängigen Kapitel eine grundsätzliche Strategie sowie entsprechende Ziele und Massnahmen für die einzelnen Strategiefelder und räumlichen Schwerpunkte vorgeschlagen wurden, wird innerhalb dieses Kapitels näher auf eine mögliche Organisationsstruktur für die effiziente Umsetzung dieser Strategie eingegangen. In einem ersten Schritt wird nochmals die aktuelle Organisationssituation des Tourismusbereiches im Kanton Schwyz erläutert sowie die Anforderungen einer neuen Strategie an die Organisationsstruktur dargelegt. Anschliessend erfolgt die Erarbeitung einer potentiellen Organisationsstruktur für die touristische Entwicklung des Kantons Schwyz sowie eine diesbezügliche Aufteilung von Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Ebenen.

4.1 Aktuelle Organisationsstruktur

Die folgende Tabelle zeigt die aktuelle Organisation des Tourismusbereichs im Kanton Schwyz mit den einzelnen Ebenen und entsprechenden Zuständigkeiten.

Verantwortung/ Finanzierung	Ebene	Akteure
Kanton	Überregionale Ebene	Schweiz Tourismus, Luzern Tourismus AG , Zürich Tourismus AG/ Rapperswil Zürichsee Tourismus
	Kantonale Ebene	Tourismusverband Kanton Schwyz
Gemeinden & Leistungsträger	Regionsebene	Rapperswil Zürichsee Tourismus , Swiss Knife Valley
	Lokale Ebene	Verkehrsvereine, z.B. Einsiedeln Tourismus

rot = bestehende Leistungsvereinbarungen mit Kanton

Tabelle 5: Übersicht der Akteure auf den verschiedenen Ebenen

Momentan zeigt sich sowohl auf kantonaler Ebene wie auch auf Ebene der Gemeinden und Leistungsträger eine Parallelität von Organisationen, die sich mit der touristischen Entwicklung und Vermarktung im Kanton Schwyz befassen. Diese Struktur führt zu Überlappungen in den Zuständigkeiten und erschwert eine einheitliche touristische Positionierung des Kantons bzw. der einzelnen Schwerpunktregionen.

4.2 Anforderungen an eine zukünftige Organisationsstruktur

Die Anforderungen an die Organisationsstruktur leiten sich primär aus den Entwicklungen im Bereich des Tourismus ab. So hat der Wettbewerb zwischen den Destinationen in den letzten Jahren stetig zugenommen. Destinationen befinden sich dadurch sowohl national als auch international in einem stärkeren Konkurrenzdruck. Die klassischen Kommunikationsmedien wie Broschüren und Messen haben an Bedeutung verloren und werden zunehmend durch neue Informationsquellen ersetzt. Zudem hat sich die Informationsfülle für den Konsumenten erhöht, was dazu führt, dass die Platzierung von Botschaften schwieriger und kostenintensiver geworden ist. Zudem spielt sich der Wettbewerb durch eine Angleichung der Angebotsqualität immer weniger im Bereich tangibler Angebotselemente ab und verlagert sich auf den Wettbewerb zwischen Markeninhalten. Erkennbarkeit am Markt wird zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Durch Konzentrationstendenzen in der touristischen Branche sowie durch die

Konkurrenz mit potentiellen Substitutionsgütern (Kreuzfahrtschiffe, Freizeitparks, weitere Unterhaltungsangebote) hat sich die kritische Schwelle in der Kommunikation zusätzlich erhöht.

Diese Entwicklungen führen dazu, dass sich sowohl die Zahl an potentiellen Mitbewerbern als auch die Kapitalkraft der Mitbewerber erhöht hat. Das Erreichen einer eindeutigen Positionierung bildet einen zentralen Erfolgsfaktor, wird aber besonders für kleinere Regionen und Destinationen immer schwieriger. Für Regionen wie den Kanton Schwyz ist deshalb das **Erreichen einer kritischen Grösse** für die Marktbearbeitung und die Definition einer eindeutigen Positionierung von Wichtigkeit. Dies erlaubt sowohl den Zugang zu einer grösseren Kundenbasis als auch die effizientere Erstellung und Vermarktung von touristischen Angeboten. Voraussetzung für eine solche Vernetzung und übergreifende Zusammenarbeit bildet eine **klare Aufgabenteilung** zwischen den verschiedenen Akteuren und eine Bündelung der Ressourcen.

4.3 Aufgabenverteilung auf die verschiedenen Ebenen

Die neue Organisationsstruktur basiert auf drei Ebenen, welche unterschiedliche Funktionen für den kantonalen Tourismus wahrnehmen. Die Leistungsträger mit ihrem eigenen Aufgabenprofil bilden hierzu die vierte Ebene.

Eine erste Ebene bilden die **lokalen Tourismusorganisationen**, welche die touristischen Aktivitäten der jeweiligen den Regionen zugehörigen Gemeinden koordinieren und deren Interessen wahrnehmen. Die Ebene erfüllt Aufgaben auf lokaler und regionaler Stufe. Die zweite Ebene bildet der **Tourismusverband Kanton Schwyz plus (TvSZ plus)**. Die Funktion des Verbandes ist die Kantonsweite Koordination und das Monitoring der touristischen Aktivitäten. Der Tourismusverband ist der einzige direkte Ansprechpartner und Empfänger von Fördermitteln des Kantons. Auf einer dritten Ebene fungieren die **Tourismusorganisationen Zürich Tourismus und Luzern Tourismus**. Die beiden Organisationen übernehmen Aufgaben im Bereich der überregionalen und interregionalen Vermarktung von touristischen Angeboten aus dem Kanton Schwyz bzw. aus den einzelnen Teilregionen.



Abbildung 8: Das Drei- Ebenen-Modell

4.4 Die zukünftige Organisationsstruktur

Die folgende Abbildung 9 zeigt in Anbetracht der drei Ebenen eine mögliche Struktur für die zukünftige Zusammenarbeit auf. Empfehlenswert wäre dabei ein Leistungsauftrag des Kantons Schwyz an den Tourismusverband Kanton Schwyz plus. Ebenso könnte sich ein Leistungsauftrag vom Kanton an die überregionale Organisation Luzern Tourismus AG als hilfreich erweisen. Die gestrichelte Linie stellt dabei die bestehenden Aufträge der Zentralschweizer Volkswirtschaftsdirektoren dar.

Der Tourismusverband Kanton Schwyz plus könnte zusätzlich über Beiträge der Leistungsträger finanziert werden. Der Verband selbst wiederum könnte die überkantonalen Aufgaben per Leistungsauftrag (über RZT) an Zürich Tourismus und Luzern Tourismus AG auslagern. Die Zusammenarbeit zwischen allen lokalen Tourismusorganisationen und dem Tourismusverband Kanton Schwyz plus sollte dabei über Kooperationsvereinbarungen geregelt werden.

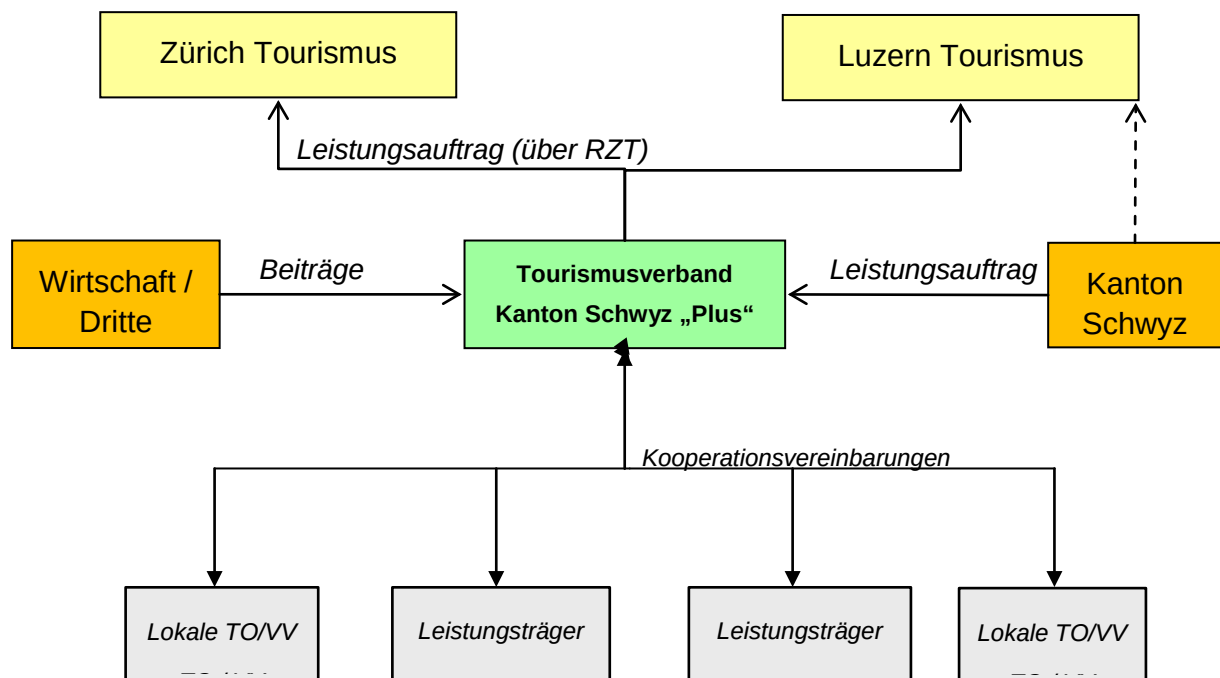


Abbildung 9: Potentielle Organisationsstruktur

Im Gegensatz zur bestehenden Organisationsform werden in der neuen Organisationsstruktur die Mittel zu einem grossen Teil zentral bei einer kantonalen Tourismusorganisation, die hier als Tourismusverband Schwyz plus bezeichnet wird, gebündelt. Damit besteht einerseits die Möglichkeit einer besseren Koordination des Mittelflusses, andererseits können die Mittel auch zielgerichteter eingesetzt werden, was die Schlagkraft (u.a. im Marketing) erhöht. Dies erweist sich insbesondere von Vorteil, da die kritische Wirkungsschwelle für eine Kommunikation mit den Zielgruppen durch die momentan vorherrschende Aufteilung der Mittel nicht mehr oder nur mehr schwer erreicht werden kann. Die Bündelung der finanziellen Ressourcen sollte dabei zugleich von einer Bündelung der Kompetenzen im Bereich der Markenführung und der strategischen Ausrichtung der gesamten touristischen Region begleitet sein. Die Aufgaben der einzelnen Ebenen müssten klar verteilt sein, was auch eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten erlaubt. Die kantonalen Leistungserbringer erhalten damit eine starke gemeinsame Plattform, über welche sie sich vernetzen können. Neben der regionalen Zusammenarbeit ist somit auch eine kantonale Vernetzung verstärkt möglich.

Die Mittelverteilung erfolgt an den jeweils kompetentesten Partner. Die einzelnen Ebenen können sich im Mitteleinsatz auf ihre Kerngebiete konzentrieren. Neben einer steigenden Effizienz führt dies auch zu einer grösseren Akzeptanz und Marktnähe der jeweiligen Ebene. Als Beispiel kann hier angeführt werden, dass sich lokale Tourismusorganisationen auch um lokale Angelegenheiten (Events und Leistungserstellung) kümmern können. Durch die Fokussierung werden diese Aufgaben effizienter erfüllt, da die lokalen Tourismusorganisationen von der Bearbeitung von nationalen und internationalen Märkten entlastet sind. Im Bereich lokaler Events und Leistungserstellung sind die lokalen Tourismusorganisationen zudem näher am Markt und an den Leistungserstellern, was die Akzeptanz erhöht.

Die Koordination der Struktur soll über Leistungsaufträge zwischen den verschiedenen Partnern erfolgen. Der Kanton vergibt einen Leistungsauftrag an den Tourismusverband Kanton Schwyz plus (TvSZ plus). Dieser schliesst seinerseits Leistungsvereinbarungen mit den beiden Tourismusorganisationen Zürich Tourismus (ZT) und Luzern Tourismus (LT) ab, in welchen die Form der nationalen und internationalen Vermarktung sowie der Verkauf geregelt werden.

	LT AG & ZT AG	TvSZ plus	regionale/ lokale TO/VV	Leistungs-träger
Aussenmarketing (national/international)	X	(X)		(X)
Aussenmarketing (regional)		X	(X)	X
Produktvertrieb	X	X		
Strategische Führung		X		
Produktlinienkoordination		X		
Sales & Services		X		
Qualifikation & QMS		X	X	X
Produktentwicklung			X	X
Gästebetreuung vor Ort			X	
Innenmarketing			X	

Tabelle 6: Die Aufgabenverteilung

Die Führung über Leistungsaufträge und Kooperationsvereinbarungen auf und mit den verschiedenen Ebenen würde generell eine klare Aufgabenteilung und effiziente Mittelverwendung ermöglichen. Die Übersicht in Tabelle 6 zeigt die Verantwortlichkeiten der einzelnen Ebenen gemäss des neuen Vorschlags. Diese sind prinzipiell nach dem Subsidiaritätsprinzip verteilt, um eine möglichst effiziente Mittelverwendung und grösstmögliche Marktnähe zu gewährleisten. Innerhalb dieser neuen Organisationsstruktur sollen die einzelnen Ebenen die folgenden Funktionen erbringen:

a) Überkantonale Ebene (Luzern Tourismus und Zürich Tourismus)

Zürich und Luzern Tourismus übernehmen nach Vorgabe des Tourismusverbandes Schwyz plus das Aussenmarketing, indem sie die Regionen an (internationalen) Messen mitvertreten und deren Angebote in das nationale und internationale Marketing einbinden. Die beiden Tourismusorganisationen stellen die bestehenden nationalen und internationalen Vertriebskanäle bereit und

integrieren die Angebote des Kantons Schwyz bzw. der einzelnen Leistungsträger in das bestehende Angebot.

b) Kantonale Ebene (TvSZ plus)

Der Tourismusverband Kanton Schwyz plus stellt das zentrale Element der neuen Struktur dar. Der Mittelfluss würde zentral und koordiniert über diese Organisation laufen. Ebenfalls wäre der Tourismusverband Kanton Schwyz plus für die strategische Führung des Tourismus im Kanton Schwyz verantwortlich. Er erstellt und koordiniert die Markenstrategie und die Positionierung der Regionen. Zur allgemeinen Übernahme der strategischen Führung im Kanton Schwyz gehört auch die Koordination der Marketingstrategie (u.a. hinsichtlich Corporate Design und Corporate Identity) und deren Umsetzung sowie die Unterstützung der Positionierung von kantonalen Teilregionen. Im Bereich des Produktmanagements kann die Organisation die übergreifende Koordination der Produkte innerhalb des Kantons übernehmen. Dazu gehört insbesondere die Integration und Bündelung von Produkten sowie deren Vertrieb und Vermarktung für die nahen Märkte, d.h. die Verknüpfung der regionalen Angebote und die Vernetzung der kantonalen Leistungserbringer. Des Weiteren kann die Organisation ein Reservationssystem zur Verfügung stellen und ein Call-Center für telefonische Reservationen und Informationen aufbauen. Allgemein werden die Regionen übergreifenden Sales & Services für die regionalen Tourismusorganisationen durch den Tourismusverband Kanton Schwyz plus zur Verfügung gestellt, dazu gehören auch der Internetauftritt für die gesamte Region, Mailings und Werbung, Bereitstellung der Infrastruktur für Data Mining und Massnahmen des Qualitätsmanagements. Im Rahmen dieser Aufgaben kann die Organisation somit auch eine Basisfunktion in der Aus- und Weiterbildung übernehmen und bestrebt sein, durch Vernetzung und Kompetenzbildung auch das Innenmarketing zu stärken.

c) Regionale und lokale Tourismusorganisationen

Die regionalen Tourismusorganisationen wären gemäss neuem Organisationsmodell für die Entwicklung touristischer Produkte in Zusammenarbeit mit den touristischen Leistungsträgern verantwortlich. Die Vermarktung würde zentral durch den Tourismusverband Kanton Schwyz plus wahrgenommen. Die regionalen und lokalen Tourismusorganisationen übernehmen darüber hinaus die Information und Gästebetreuung vor Ort. Sie schaffen Anlaufstellen (Informationsbüros) für die in der Region und der Gemeinde anwesenden Gäste. Sie betreuen und unterstützen die lokalen Leistungserbringer und stellen deren Interessenvertretung auf kantonomer Ebene dar. Im Rahmen dieser Funktion übernehmen die lokalen Organisationen auch die Koordination der Leistungserbringung vor Ort.

d) Leistungsträger

Das regionale Aussenmarketing würde für die spezifischen Zielgruppen durch die jeweiligen Leistungsträger wahrgenommen. Im Rahmen der regionalen Vermarktung wären die Leistungen aber auch in die Vermarktung durch den Tourismusverband Kanton Schwyz plus integriert. Das nationale und internationale Aussenmarketing würde durch Luzern Tourismus und Zürich Tourismus erfolgen. Für spezifische Zielgruppen wäre eine Zusammenarbeit mit diesen beiden Tourismusorganisationen anzustreben. Die Leistungsträger entwickeln touristische Produkte und stellen diese bereit, ferner koordinieren sie diese mit den anderen Leistungsträgern.

4.5 Die zukünftige Finanzierungsstruktur

Die Neuorganisation der Tourismusstrukturen im Kanton Schwyz geht einher mit einer Neuordnung der finanziellen Förderungen, die der Kanton Schwyz für den Tourismus aufwendet. In der folgenden Tabelle sind die bisherigen Förderungen und die zukünftig geplante Förderung dargestellt. Um die angestrebten Ziele der Tourismusstrategie umsetzen zu können, sollen die kantonalen Fördermittel für den Tourismus von derzeit 393'000 CHF auf 560'000 CHF erhöht werden.

	2009	zukünftig
Mitgliederbeiträge	26'000 CHF	26'000 CHF
▪ Schweiz Tourismus	3'500 CHF	3'500 CHF
▪ Schweizer Tourismusverband	2'500 CHF	2'500 CHF
▪ Tourismusverband Kanton Schwyz	20'000 CHF	20'000 CHF
Leistungsaufträge	272'000 CHF	440'000 CHF
▪ Tourismusverband Kanton Schwyz	145'000 CHF	
▪ Luzern Tourismus	85'000 CHF	
▪ Rapperswil-Zürichsee-Tourismus	42'000 CHF	
▪ überkantonale Ebene		130'000 CHF
▪ kantonale Ebene		310'000 CHF
Spezialausgaben	95'000 CHF	94'000 CHF
Gesamt	393'000 CHF	560'000 CHF

Tabelle 7: Die aktuelle und die geplante Finanzierungsstruktur

4.6 Notwendige Veränderungen

Zur Umsetzung der vorgeschlagenen Strategie und der skizzierten Umsetzungsorganisation wären folgende Veränderungen notwendig. Zunächst wären (a) die bestehenden Leistungsaufträge des Kantons Schwyz mit der Luzern Tourismus AG und Rapperswil Zürichsee Tourismus anzupassen. Zusätzlich müsste (b) ein neuer Leistungsauftrag vom Kanton an den Tourismusverband Kanton Schwyz plus formuliert werden. Ferner ist grundsätzlich die Mitarbeit der lokalen Verkehrsvereine und Tourismusorganisationen und eine (c) freiwillige Neuorganisation dieser notwendig. Alle Akteure wären dabei auf eine kompetente fachliche Unterstützung durch das Amt für Wirtschaft des Kantons Schwyz angewiesen.

Anhang

Glossar

Begrifflichkeiten

Erläuterungen

**Aussenmarketing
(national/international)**

Umsetzung des Marketing- und Kommunikationskonzepts in der gesamten Schweiz und in den ausländischen Zielmärkten

Aussenmarketing (regional)

Umsetzung des Marketing- und Kommunikationskonzepts im Nahbereich in und um den Kanton Schwyz

Produktvertrieb

Vertrieb der touristischen Produkte über die unterschiedlichsten Distributionskanäle

Strategische Führung

Koordination der Markenstrategie (CI/CD und Umsetzung); Unterstützung der kantonalen Teilregionen bei der Positionierung

Produktlinienkoordination

Zusammenfassung der Produkte der touristischen Leistungsträger zu Produktlinien und die Koordination dieser Linien

Sales & Services

Übergreifende Dienstleistungen für die regionalen Ebenen mit Internetauftritt, Reservationssystem, Call Center usw.

Reservierungssystem

Koordination eines einheitlichen Buchungs- und Reservierungssystems für den gesamten Kanton Schwyz mit dem entsprechenden Internetauftritt und Anbindung an nationale Plattform

Qualifikation & QMS

Durchführung von Qualifizierungsmassnahmen für Mitarbeitende bei touristischen Leistungsträgern und bei den lokalen Tourist Infos sowie Aufbau eines regionalen Qualitätsmanagementsystems bzw. regionale Umsetzung eines derartigen Systems

Produktentwicklung

Erstellung von touristischen Angeboten, als durchgängige Urlaubserlebnisse, die einem roten Faden folgen und alle Bedürfnisse der Kunden erfüllen

Gästebetreuung vor Ort

Betrieb einer Tourist Info als zentrale Anlaufstelle für die Gäste vor Ort

Innenmarketing

Umsetzung des Kommunikationskonzepts nach innen gegenüber den touristischen Leistungsträgern, den Gemeinden und den Einwohnern