



Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen

Erfolgreiche Umsetzung von
überbetrieblichen Geschäftskonzepten
im alpinen Tourismus



Herausgeber	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB Hes-so Valais Wallis, Institut Tourismus
Bearbeitung	conim ag, Zug (operative Projektleitung) Urs Keiser, Gabriele Butti, Elisa Pedroja Hes-so Valais Wallis Mila Trombitas Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB Thomas Egger, Peter Herrmann
Regionale Begleitgruppen	Drei Begleitgruppen mit Vertretern der Regionen: Region Glarus Süd Leitung: Kaspar Marti, Gemeinde Glarus Süd Region Leventina Leitung: Dante Caprara, Ente Regionale di Sviluppo Bellinzonese e Valli Region Vallée d’Illiez Leitung: Antoine Schaller, Système touristique de la Vallée d’Illiez
Nationale Begleitgruppe	Thomas Allemann (Hotelleriesuisse), Rachel Arkin (Postauto Schweiz), Monika Bandi (Universität Bern), Eric Bianco (Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung), Riet Campell (Swiss Snowsports), Barbara Conrad (Kanton Tessin, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung), Luc Fellay (Konferenz der GemeindepräsidentInnen von Ferienorten im Berggebiet), Barbara Gisi (Schweizer Tourismusverband), Dominique Luyet (Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung), Guido Nydegger (Postauto Schweiz), Maurice Rapin (Seilbahnen Schweiz), Valesko Wild (Kanton Tessin, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung)
Finanzierungspartner	BancaStato Ticino Banque Cantonale du Valais Gemeinde Glarus Süd Glarner Kantonalbank Service du développement économique, Etat du Valais Système touristique intercommunal de la Vallée d’Illiez Ufficio per lo sviluppo economico del Canton Ticino
Veröffentlichung	Januar 2018

Das vorliegende Dokument dient als Leitfaden zur Umsetzung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten im alpinen Tourismus. Es zeigt die Sicht der Autoren im Jahre 2017. Die Inhalte des Dokuments sind als indikativ zu betrachten und daher rechtlich unverbindlich.

Die Auswahl der Benchmark-Beispiele von bereits bestehenden Kooperationen erfolgte durch die Autoren selbst. Es besteht weder eine Verpflichtung der öffentlichen Hand noch anderer Akteure die im Rahmen des Projektes angestossenen Kooperationen in den drei Beispielregionen (siehe Kapitel 3) weiter zu unterstützen.

5. Aus- und Weiterbildung auf tertiärer Stufe

Das Innotour-Projekt «Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus durch Kooperationen» zeigt mit Fallbeispielen auf, welche betriebswirtschaftlichen Vorteile überbetriebliche Kooperationen haben können. Im Rahmen des Projekts wurde ebenfalls ein Konzept für die Aus- und Weiterbildung auf tertiärer Stufe erarbeitet, um einerseits die Akteure zu befähigen Kooperationen anzustossen und andererseits künftige TouristikerInnen für das Thema zu sensibilisieren.

Der Tourismus ist eine dienstleistungsintensive Industrie, bei der die Bedürfnisse des Kunden im Mittelpunkt stehen. Überbetriebliche **Kooperationen sind ein Ansatzpunkt um,**

- die „**touristische Customer Journey**“ mit ihren verschiedenen Kontaktpunkten zum Kunden **servicefreundlicher zu gestalten** (vergleiche Abbildung auf Seite 7) und
- um **Kosten zu senken**, was sich entweder auf den Preis oder die Angebotsleistung auswirken kann.

Die theoretischen Grundlagen für die Weiterbildungen sind interdisziplinär angesiedelt: Für die neueren Ansätze der strategischen Führung von Destinationen und die Kooperation zwischen staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren sowie der Zivilgesellschaft wird auf die Governance-Theorie (vergleiche Kapitel 1.5) zurückgegriffen; für die strategische Führung von Unternehmen hingegen auf betriebswirtschaftliche Managementtheorien, welche wie die vorliegenden Fallstudien zeigen, unter gewissen Voraussetzungen auch auf überbetriebliche Themen angewandt werden können. Kommunikationstheorien und -training (vergleiche Kapitel 1.4) ist ein dritter wichtiger Aspekt, welcher zu integrieren ist.

1. Lernziele

Für Kurse auf Niveau Fachhochschule und Höhere Fachschule auf Bachelorniveau steht als Lernziel im Vordergrund, die vermittelte Information wiedergeben zu können. Bei den Weiterbildungskursen, die sich an privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Akteure richten, soll das Lernziel höher gesteckt werden, damit das Vermittelte nicht nur wiedergegeben, sondern auch auf eigenen Modelle und Aufgabenstellungen übertragen werden kann (Lerntaxonomie, 2008).

Musterlektion für Fachhochschulen – Integration in ein Ausbildungs-Curriculum

Das Thema „Überbetriebliche Kooperationsmodelle von touristischen Unternehmen“ kann in die Grundausbildung von tertiären Ausbildungsgängen auf Niveau von Fachhochschulen integriert werden. Da es sich wie oben dargelegt um ein facettenreiches Thema handelt, können an dieser Stelle Empfehlungen ausgesprochen werden. Wie und zu welchem Zeitpunkt welche Inhalte vermittelt werden, hängt vom Aufbau der Ausbildungsgänge sowie vom Lernziel ab. Deshalb sind die folgenden Ausführungen als Anregungen zu verstehen.

Um das Thema sinnvoll vermitteln zu können, müssen grundlegende Konzepte und Funktionsweisen des Tourismus bereits bekannt sein. Stichworte dazu sind: Definition und Funktion von Destinationen, Destinationsmanagementorganisationen (DMO) und der touristischen Dienstleistungskette. Dazu sollten auch bereits Kenntnisse der Unternehmensführung vorhanden

sein, im Speziellen: strategische und operative Unternehmensführung, Marketing und Rechnungswesen. Eine inhaltliche Einbettung in die aktuellen Herausforderungen alpiner Destinationen (Klimawandel, Rückgang «Skier-Days», neue Konkurrenzstationen etc.) ist ebenfalls von Nutzen.

Die **Lernziele der Musterlektion** „Überbetriebliche Kooperationsmodelle von touristischen Unternehmen im alpinen Raum“ sind:

- Die Studierenden kennen die Herausforderungen, denen der Tourismus im alpinen Raum der Schweiz gegenübersteht.
- Sie verstehen die Definition und Funktionsweise der Governancetheorie.
- Die Studierenden kennen verschiedene Kooperationsmodelle und können diese wiedergeben.
- Sie verstehen die rechtlichen Grundlagen der verschiedenen Modelle und ihre betriebswirtschaftlichen Grundlagen.

Möglicher Aufbau eines Seminars (4 Lektionen à 50 Minuten):

- Repetition Umfeld: hierzu gehören die Herausforderungen des alpinen Tourismus sowie die Aufgabe und Finanzierung von Destinationsmanagementorganisationen (DMO).
- Einführung in die Governancetheorie und Rolle des Staates als neues Paradigma zur öffentlich-rechtlichen Steuerung von Regionen.
- Vorstellung der Kooperationsmodelle (Fallbeispiele): Diskussion von Erfolgs- und Misserfolgskriterien.
- Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Modelle.

2. Certificate of Advanced Studies CAS

Formale Voraussetzungen

Ein Certificate of Advanced Studies CAS umfasst mindestens 10 ECTS-Punkte. Für einen ECTS-Punkt wird ein Aufwand von 25 bis 30 Stunden veranschlagt. Darin sind Präsenzstunden und Selbststudium enthalten. Meist umfassen CAS-Kurse 20 Kurstage à 6 bis 8 Lektionen.

Zielgruppen

Eine Erkenntnis dieses Berichts ist, dass die **Entwicklung von überbetrieblichen Geschäftskonzepten Hand in Hand mit der Diskussion und Entwicklung der „regionalen Governance“ geht**. Denn die Steuerung einer touristischen Region mit ihren privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Akteuren ist komplex; es interagieren öffentliche demokratisch legitimierte Steuerung und privatwirtschaftliche Selbstorganisation.

Aus diesem Grund richtet sich die angedachte Weiterbildung an privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Akteure in touristischen Destinationen: Ideal ist es, einen CAS für ALLE Ak-

teure einer Destination anzubieten. Die Nachfrage für einen solchen Kurs erscheint uns allerdings fraglich. Deshalb empfehlen wir, **zwei verschiedene CAS anzubieten** (siehe Gegenüberstellung).¹⁹ Für die Praxisarbeit sollen beide Zielgruppen ein Kooperationsprojekt entwickeln.

<p>CAS Überbetriebliche Kooperationen für touristische Unternehmen</p> <p>Dieser Kurs richtet sich an touristische Unternehmen: Hotels, Seilbahnen, Wellnesseinrichtungen, Mobilitätsanbieter, Tour Operators usw.</p> <p>Lernziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt die Tourismusindustrie und ihre Trends, Potentiale, Funktionsweise ▪ Kennt die Bedürfnisse des digitalen Touristen ▪ Kennt die Rolle der öffentlichen Hand anhand der Governancetheorie ▪ Kennt wichtige Elemente der Unternehmensentwicklung ▪ Kennt überbetriebliche, touristische, privatwirtschaftliche Kooperationen und kann diese Erkenntnisse auf ein eigenes Projekt übertragen <p>Modul Tourismus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung in die Funktionsweise der Tourismusindustrie ▪ Aktuelle Tourismustrends ▪ Der digitale Tourist <p>Modul Unternehmensführung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Unternehmensführung ▪ Digitalisierung von Unternehmensprozessen ▪ Unternehmens- und Umweltanalyse <p>Modul Governance und Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung in überbetriebliches Kooperationsmanagement ▪ Formen und Rechtsformen von Kooperationsmodellen ▪ Finanzierungen ▪ Betriebskonzepte <p>Leadership und Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsmodelle ▪ Sitzungsleitung ▪ Kommunikation: eine gemeinsame Sprache entwickeln 	<p>CAS Tourismusentwicklung für Entscheider der öffentlichen Hand</p> <p>Dieser Kurs richtet sich an: Gemeinderäte, Angestellte kommunaler und kantonaler Verwaltungen, Regionalentwickler, Vorstände und Angestellte von öffentlich-rechtlichen Tourismusunternehmen.</p> <p>Lernziele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann eine Tourismusstrategie entwickeln mit Bezug auf die Governancetheorie ▪ Erkennt Kooperationspotenziale ▪ Kann Akteure vernetzen ▪ Kann überbetriebliche touristische öffentlich-rechtliche und Public-Private-Partnerships (PPP) -Kooperationen gründen, führen und evaluieren <p>Modul Tourismus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung in die Funktionsweise der Tourismusindustrie ▪ Aktuelle Tourismustrends ▪ Der digitale Tourist <p>Modul Regionalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung einer Tourismusstrategie ▪ Einführung in Mobilitätskonzepte ▪ Einführung in die Raumplanung <p>Modul Governance und Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung in überbetriebliches Kooperationsmanagement mit Beteiligung der öffentlichen Hand ▪ Formen und Rechtsformen von Kooperationsmodellen mit Schwerpunkt auf PPP ▪ Potenziale in einer Region analysieren ▪ Evaluationen von PPP und öffentlich-rechtlichen Mandaten <p>Leadership und Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership durch Vernetzen und Kooperieren ▪ Laterales Führen ▪ Grossgruppenmoderation
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¹⁹ Ein Thema, welches im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht speziell untersucht wurde, empfehlen wir ebenfalls anzusprechen: die Transformation von Betriebsprozessen durch die Digitalisierung.

Weiteres Vorgehen

Erste Diskussionen mit Branchenverbänden haben gezeigt, dass ein CAS für Unternehmen als (noch) nicht marktfähig angesehen wird. Hingegen würde eine **Kurzausbildung (1 bis 2 Tage) in überbetrieblichem Kooperationsmanagement** unterstützt werden. Dies bedeutet, dass angestrebt wird, solche Kurse in Zusammenarbeit mit **ritzy* Weiterbildung für Hotellerie, Gastronomie und Tourismus im Wallis** und den Branchenverbänden anzubieten. Dabei bleibt die Trennung der Zielgruppen - wie oben ausgeführt - bestehen.