

HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Lernen von den Besten

Innovation im alpinen Tourismus



Eine Reise durch Tourismusregionen in
Graubünden, Vorarlberg, Tirol und Südtirol

Best-Practice-Studie



Vorwort

Starker Schweizerfranken, Europäische Schuldenkrise, rückläufige Gästezahlen, sinkende Logiernächte und schrumpfende Umsatzvolumen – das Marktumfeld im Bündner Tourismus ist zurzeit nicht gerade rosig und macht manch einem touristischen Leistungsträger das Leben schwer. Was tun? Flucht nach vorne? Auf bessere Zeiten hoffen? Oder gar resignieren?

Wir plädieren dafür, die Krise als Chance zu nutzen und regen mit dieser Publikation einen Dialog zum Thema Innovation im Tourismus an. Neue, einzigartige Angebote können für eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz sorgen. Damit kann die Identität eines Betriebes oder einer Destination gestärkt und die Aussenwahrnehmung verbessert werden. Gäste sind bereit, für ausserordentliche Leistungen einen höheren Preis zu bezahlen – die Preisfrage wird weniger relevant. Innovationen sorgen auch für Aufbruchsstimmung und für eine befruchtende Dynamik, innerhalb und über Destinationen hinaus. Innovationen schaffen nachweislich Arbeitsplätze und Wohlstand, und das auch in den abseits gelegenen Berggebieten abseits der Wirtschaftszentren.

Mit dieser Publikation wollen wir Sie auf eine Reise durch einige der erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum – namentlich aus Graubünden, Tirol, Südtirol und Vorarlberg – mitnehmen. Wir machen Halt bei den erfolgreichsten und innovativsten Leistungsträgern, welche uns hinter die Kulisse blicken lassen. Wir treten in einen Dialog mit Pionieren, Inno-

vatoren und Vollblutunternehmern und wollen der Frage auf den Grund gehen, wie Innovationen bei diesen entstehen und wie sie diese umsetzen. Was sind die Erfolgsfaktoren? Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen, welche persönlichen Eigenschaften sind unverzichtbar? Wo gibt es Handlungsbedarf? Dabei beleuchten wir den Mikrokosmos des Unternehmens genauso wie das Makroumfeld der Destination.

Dieser Bericht basiert auf einer qualitativen Studie des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship und dem Institut für Tourismus und Freizeit der HTW Chur, bei der rund 70 touristische Leistungsträger und Institutionen wie Bergbahnen, Hotels, Tourismusorganisationen sowie Gemeindeverantwortliche vertieft zum Thema Innovation interviewt wurden. Im Fokus stand nicht die Anzahl oder die Art der realisierten Innovationen, sondern die Frage, wie und warum Innovationsprojekte auf betrieblicher und regionaler Ebene gelingen konnten.

Die Ergebnisse haben wir als lebhaftes Lektüre für Sie aufbereitet. Wir wollen Sie mit vielen Beispielen inspirieren und zu einer kritischen Auseinandersetzung und Reflektion zum Thema «Innovation im Tourismus» anregen.

Viel Spass auf der Reise durch die touristische Innovationslandschaft im Alpenraum!

Die Autoren

Brigitte Küng
Roger Walser
Andreas Ziltener

Bild links: Aussicht, Weitsicht, Innovationen – Aussichtsplattform bei Conn mit Blick über die Ruinaulta.

Inhaltsverzeichnis

5	Tourismus in der Schweiz und Graubünden im Vergleich
5	Schweiz
7	Graubünden
10	Die Bedeutung von Innovationen im Tourismus
10	Innovation – was ist das eigentlich?
12	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Innovationen
13	Innovation im Tourismus
15	Fazit
16	Lernen von den Besten
18	Positionierung
23	Segmentierung
26	Finanzierung
29	Betriebsgrösse und Synergieeffekte
31	Entrepreneurship und Leadership
33	Kooperation
36	Methoden und Instrumente bei der Realisierung von Innovationen
40	Innovationskultur
42	Bedeutung von Bergbahnen und Hauptattraktionen
43	Fazit
46	Hier erhalten Sie Unterstützung
47	Über die Studie
47	Impressum
48	Literaturempfehlungen und Quellen
50	Dank

Tourismus in der Schweiz und Graubünden im Vergleich

Schweiz

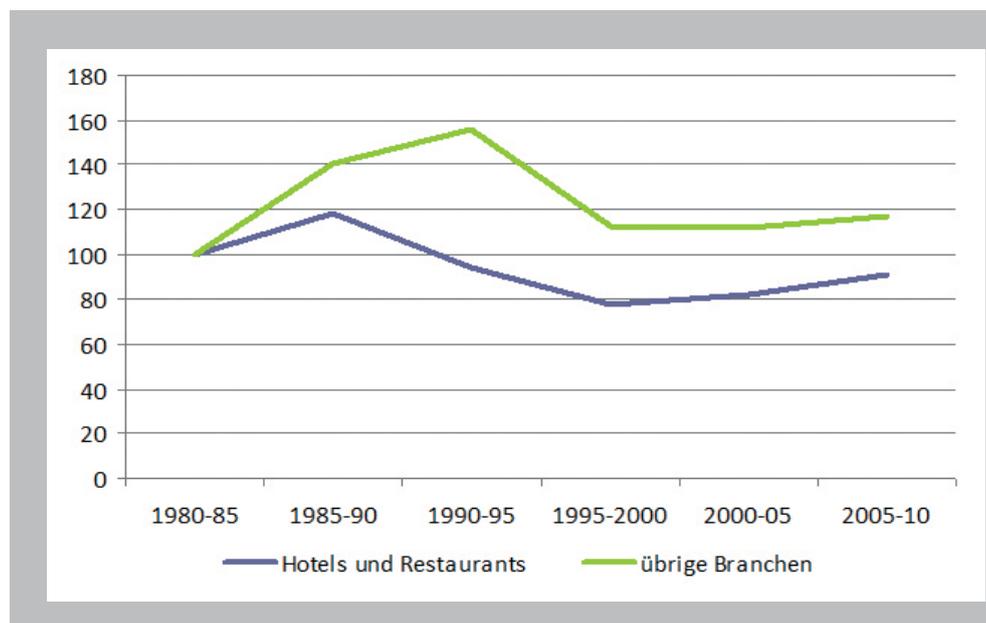
Der Tourismus ist zweifelsohne eine bedeutende Branche für die Schweiz, ganz speziell auch für die Alpenregionen. Der Tourismus sorgt für etwa 6% der Exporteinnahmen oder ungefähr 15,6 Milliarden Schweizerfranken jährlich und ist hinter der chemischen Industrie, der Metall- und Maschinenindustrie und der Uhrenindustrie der wichtigste Exportpfeiler der Schweizer Wirtschaft (Quelle: BfS, 2012). 2010 bot der Tourismus 144'800 Arbeitsstellen (Vollzeitäquivalent) an – und dies nicht selten in peripher gelegenen Gegenden, wo wenig Beschäftigungsalternativen in der Industrie oder der Dienstleistungsbranche vorhanden sind (Quelle: BfS, 2012).

Dem Schweizer Tourismus werden im internationalen Vergleich gute Noten gegeben. So rangiert die Schweiz 2013 zum wiederholten Mal auf Platz 1 auf dem Länderranking des «Travel & Tourism Competitiveness Reports» (Quelle: World Economic Forum, 2013). Als besondere Stärken des Schweizer Tourismus werden die guten Gesundheits- und Hygienebedingungen, der öffentliche Verkehr, die touristische Infrastruktur, die hohe Qualifikation der Arbeitskräfte sowie die kulturellen Ressourcen genannt.

Eine Studie des Seco im Auftrag des Bundesrates nennt weitere Stärken des Schweizer Tourismus. Dazu gehören die zentrale Lage in Europa und die gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur, die attraktive Landschaft, eine hohe Attraktionsdichte und touristische Angebotsvielfalt sowie das weitgehend positive Landesimage der Schweiz.

Das positive Bild darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass der hiesige Tourismus an ein paar gewichtigen Faktoren krankt. Ein Problem stellt die Kleinstrukturierung des Tourismus dar: Destinationen sind geografisch stark fragmentiert. Die Zersplitterung führt dazu, dass Destinationsorganisationen nur über kleine Marketingbudgets verfügen und damit auf dem internationalen Parkett wenig schlagkräftig sind. Der Bund (Seco 2010) geht davon aus, dass Destinationsmanagementorganisationen ab einem Volumen von zwei Millionen Übernachtungen erfolgreich agieren können – diese Grösse erreichen nur die wenigsten Destinationen. Das Resultat ist eine mangelhafte Anpassungsfähigkeit an die immer neuen Herausforderungen des Marktes sowie eine schwache Wirkung des Marketings.

Abbildung 1:
Bauinvestitionen von Schweizer Hotels und Restaurants im Vergleich mit den übrigen Branchen.



Indiziert, Periode 1980-85 = 100, Quelle: BAK Basel Economics, 2011

Nicht nur Destinationen, sondern auch die unternehmerische Struktur der Branche ist kleingewerblich organisiert. Anders als etwa in den USA, wo Wintersportorte oft unter der Kontrolle von einem grossen privatwirtschaftlichen Unternehmen stehen, ist hierzulande die Komplexität innerhalb Destinationen durch die Vielfalt an Leistungsträgern und unterschiedlichen Interessen gross. Zudem sind kleine Betriebe oft nicht marktfähig: Die Rentabilität ist stark grössenabhängig. Grosse Betriebe profitieren von Skalen- und Synergieeffekten und realisieren so deutlich höhere Umsätze und Erträge pro Gast. Dadurch kann professionelles Marketing betrieben werden, was sich positiv auf die Auslastung auswirkt. Eine hohe bzw. genügende Rentabilität bedeutet, dass diese Betriebe in Erneuerungsinvestitionen, neue Leistungen und Innovationen investieren können – und somit den Marktbedürfnissen besser gerecht werden. Kleine Betriebe befinden sich häufig in einem Teufelskreis: Immer höhere Erwartungen der Gäste treffen hier mit überproportional hohen Kosten zusammen. Das Resultat: Ungenügende Rentabilität, fehlendes Know-How und Manpower sowie zu wenig Cashflow, um die Leistungen nachhaltig verbessern zu können (Seco 2010). Dies wirkt

sich unter anderem auch auf die Erneuerungsinvestitionen und realisierten Innovationsprojekte aus: Vergleicht man die Bauinvestitionen in der Hotellerie und Gastronomie mit den übrigen Branchen, so wird deutlich, dass die Hotellerie und Gastronomie in den letzten gut 30 Jahren deutlich weniger Bauinvestitionen tätigten als die übrigen Branchen. In den Neunzigerjahren waren die Hotels und Restaurants besonders zurückhaltend mit Bauinvestitionen. Der dadurch möglicherweise entstandene Investitionsstau mag für viele Betriebe bis heute nachwirken und zu einem grossen Erneuerungsdruck führen.

Die Schweiz ist teuer – das zeigt sich ganz besonders im Tourismus. Das Geschäft ist personalintensiv, die Löhne im internationalen Vergleich hoch, die Warenkosten ebenso. Die Kosten für die Erstellung von touristischen Leistungen sind in der Schweiz durchschnittlich ca. 20% höher als in den umliegenden Ländern (BAK Basel, 2009). Die höheren Kosten schlagen sich auf die Preise nieder: Ein Vergleich von Hotels aller Klassen in Österreich, dem Südtirol und der Schweiz zeigt, dass die Schweizer Preise für Hotelübernachtungen je nach Kategorie bis zu 50% teurer sind (Peder Plaz, Wirtschaftsforum Graubünden, 2010). Die Stärke des Schweizerfrankens gegenüber dem Euro und dem US-Dollar verschärft diese Problematik noch zusätzlich. Jürg Schmid, Direktor von Schweiz Tourismus, gebraucht klare Worte (Samstagsrundschau, SRF, 11. Mai 2013): «Das Preisniveau können wir nicht stark beeinflussen. Deshalb gibt es nur eine Lösung: Wir müssen auf Qualität setzen und besser sein. Es gibt viele, die es sehr gut machen, aber leider auch noch zu viele, die es noch zu wenig gut machen.»



Das Thema Sommertourismus und Mountainbike gewinnt an Bedeutung – ein Feld für Innovationen!

Graubünden

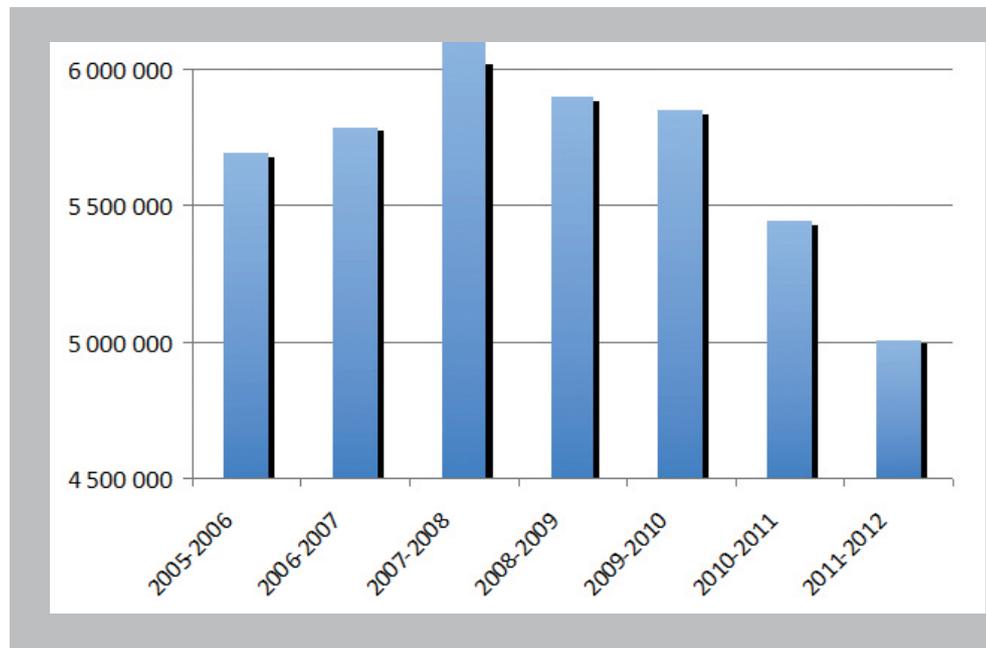
Der Tourismus erwirtschaftet rund 30% der Wertschöpfung in Graubünden und ist damit die bedeutsamste Branche des Kantons (Kronthaler, 2008). Graubündens Hotellerie mit ihren knapp 700 Betrieben (15% der Hotels in der Schweiz) sorgt für 20% der verkauften Logiernächte in der Schweiz. Damit ist klar: Geht es dem Tourismus schlecht, dann wirkt sich das negativ auf die Arbeits- und Lebensqualität des Kantons aus, besonders auch in peripher gelegenen Gebieten.

Verschiedene Faktoren, wie etwa die Wirtschaftslage in Europa, der starke Schweizerfranken und sich verändernde Freizeitverhalten und Bedürfnisse von Gästen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass der Bünd-

ner Tourismus teils schmerzhaft Einbußen in Kauf nehmen musste. In der Periode zwischen dem Tourismusjahr 2007/08 und 2011/12 hat der Bündner Tourismus insgesamt 1,2 Millionen Hotel-Logiernächte, bzw. 19,4%, eingebüsst.

Dieser Negativtrend schmerzt besonders, weil die konkurrierenden alpinen Tourismusregionen Vorarlberg, Tirol und Südtirol in der Periode zwischen 2000-2010 ein teilweise deutliches Plus der entsprechenden Logiernächte verzeichnen konnten. Auch der Durchschnitt aller alpinen Tourismusregionen verzeichnete eine Zunahme an Logiernächten.

Abbildung 2:
Rückgang der Hotel-
Logiernächte in Graubünden.



Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2013

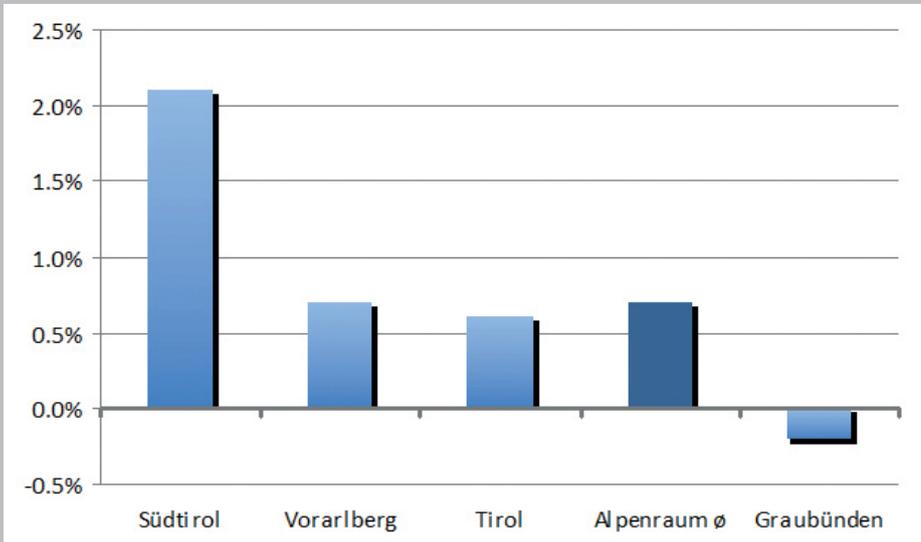


Abbildung 3:
Entwicklung der Anzahl
Hotelübernachtungen
zwischen 2000-2010.

Quelle: BAK Basel Economics, 2011

Weniger Logiernächte beeinflussen die Auslastung der Hotellerie negativ. Graubünden steht gegenüber den Konkurrenzregionen Tirol, Südtirol und Vorarlberg seit der Jahrtausendwende schlechter da: Seit 2000 ist zu beobachten, dass die ausländischen Nachbarregionen die Hotelauslastung deutlich

steigern konnten, während Graubünden ein leichter Rückgang zu verzeichnen hat. Dennoch bewegt sich Graubünden noch leicht über dem Durchschnitt des Alpenraumes.

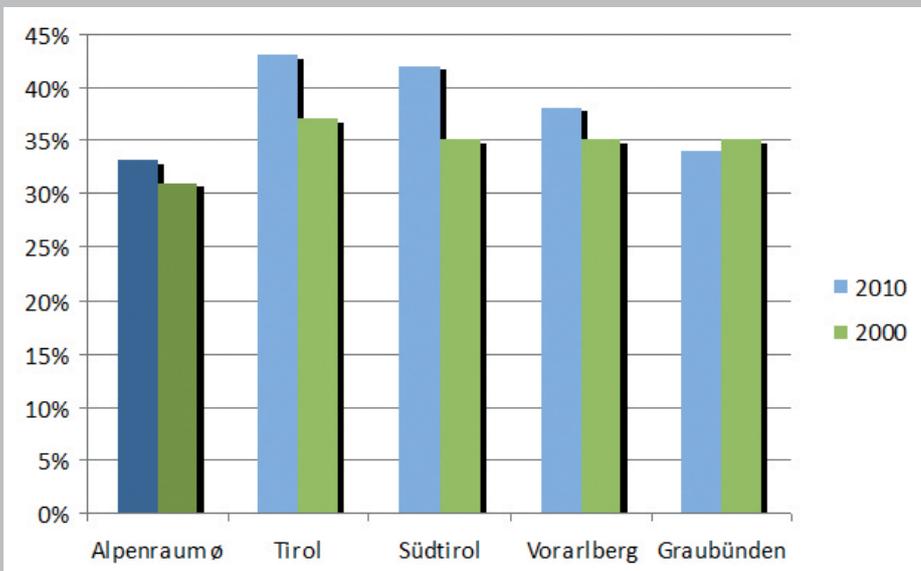


Abbildung 4:
Bruttoauslastung der Hotellerie im Tourismusjahr.

Quelle: BAK Basel Economics, 2011

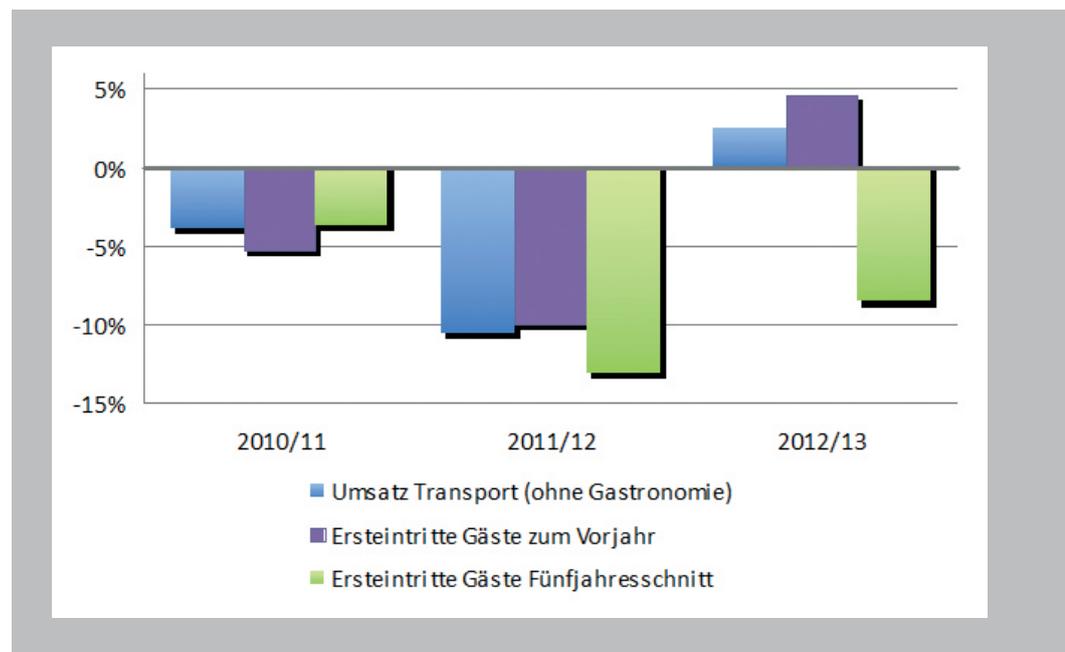
Nicht nur die Hotellerie, sondern auch andere touristische Leistungsträger sind von diesem Negativtrend in Graubünden betroffen. So mussten die 46 lokalen Bergbahnunternehmen im Tourismusjahr 2010/11 Umsatzeinbussen von 3,9% im Vergleich zum Vorjahr hinnehmen, 2011/12 sogar 10,5%. In der Saison 2012/13 konnte der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 2,5% leicht gesteigert werden, was aber aufgrund des schlechten Vorjahresresultats noch keine Trendwen-

de bedeutet. Die Tourismuswirtschaft – und ganz besonders die Bergbahnbetriebe – sind ein Fixkostengeschäft. Rückläufige Gästezahlen können sich deshalb besonders stark auf das Geschäftsergebnis auswirken.

Im Bündner Tourismus sind Lösungen gesucht, welche den Negativtrend bremsen und die Branche stärken. Ein Beitrag dazu können Innovationen leisten – sowohl auf Betriebs- wie auch auf Destinationsebene!

Abbildung 5:

Jahresergebnisse der Bergbahnen Graubünden.



Quelle: Bergbahnen Graubünden (BBGR), 2013

Die Bedeutung von Innovationen im Tourismus

Innovation – was ist das eigentlich?

Innovation ist zum Schlagwort geworden, welches oft undifferenziert zum Einsatz kommt. Deshalb soll der Begriff vorgängig genauer definiert werden. Innovation leitet sich aus dem lateinischen «innovare» ab und meint in seiner ursprünglichen Bedeutung soviel wie «erneuern».

Schumpeter (1939) beschreibt Innovation als Durchsetzung von neuen Kombinationen am Markt. Dabei unterscheidet er zwischen Erfindung und Innovation: Während sich die Erfindung lediglich auf das Entwickeln von neuen Lösungen beschränkt, so beinhaltet die Innovation auch die Durchsetzung am Markt. Diese Definition hat bis heute nichts von ihrer Gültigkeit verloren.

Eine leicht andere Logik liegt der Klassifizierung nach Sommerlatte (2008) zugrunde, der Innovationen in die Bereiche Produkte, Dienstleistungen, Organisation und Prozesse einteilt (vgl. Abb 6).

F&E-basierte Produktinnovationen sind physische Produkte, welche oft durch einen eigentlichen Entwicklungsprozess entstehen,

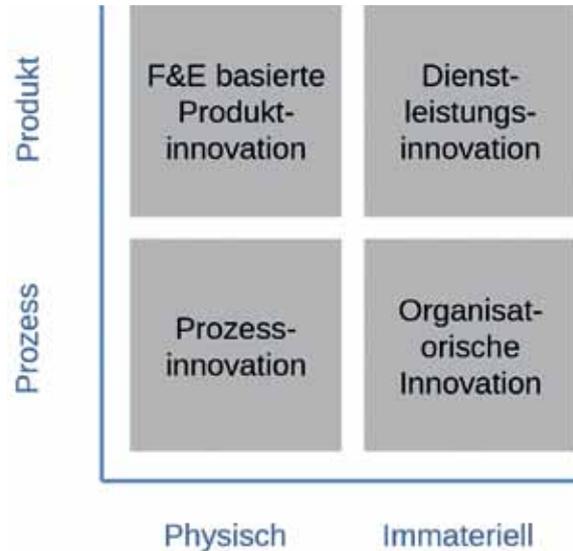


Abbildung 6: Arten von Innovationen.
Quelle: Sommerlatte, 2008

gen. Prozessinnovationen werden von Kunden oft gar nicht wahrgenommen, sondern wirken indirekt, in dem die Leistungserstellung präziser, kostengünstiger und schneller erfolgt. Genauso verhält es sich mit organisatorischen Innovationen: Auch sie laufen im Hintergrund ab, beispielsweise durch Änderungen der Ablauforganisation, durch die Bil-

Innovationen im unternehmerischen Kontext lassen sich unterschiedlich klassifizieren. Eine Möglichkeit ist die Einteilung nach Bessant & Tidd (2007) in die 4P's der Innovation:

Produktinnovation	Veränderung oder Erneuerung von Produkten und Leistungen, die von der Unternehmung oder Organisation angeboten werden.
Prozessinnovation	Veränderung oder Erneuerung der Art, wie die Produkte und Leistungen erstellt und geliefert werden.
Positionsinnovation	Veränderung oder Erneuerung des Kontextes, in dem die Produkte und Dienstleistungen vermarktet werden.
Paradigmmainnovation	Veränderung oder Erneuerung der den Produkten und Leistungen zugrunde liegenden, mentalen Modelle, welche die Tätigkeiten der Unternehmung oder Organisation umrahmen.

wie er in der Industrie praktiziert wird. Prozessinnovationen sind Neuerungen, welche eine gesteigerte Effizienz in den Abläufen zur Folge haben. Dies kann zum Beispiel durch die Automatisierung bzw. den Einsatz von Informationstechnologie oder Maschinen erfol-

dung von Spezialteams oder generell durch das geschickte Vergeben von Kompetenzen und Verantwortungen an einzelne Mitarbeiter. Organisatorische Innovationen spielen immer dann eine grosse Rolle, wenn mehrere Parteien gemeinsam ein Innovationsprojekt re-

alisieren. Neuartige Bündelungen von Kompetenzen und Formen der Zusammenarbeit sind damit gemeint. Schliesslich bleibt die Dienstleistungsinnovation. Sie betreffen alle Leistungen an Kunden, welche nicht physisch sind. In der Schweiz werden über 70% des Bruttoinlandprodukts mit Dienstleistungen erwirtschaftet. Entsprechend bedeutsam ist diese Art der Innovation. Die Ausprägung des Neuigkeitsgehalts einer Idee kann aus verschiedenen Perspektiven gesehen werden:

- Eine Idee ist neu für das Unternehmen
- Eine Idee ist neu für den Markt, in dem das Unternehmen tätig ist (z.B. Tourismusbranche im Alpenraum)
- Eine Idee ist grundsätzlich neu

Demnach können Imitationen ebenfalls als Innovationen angesehen werden, nämlich dann, wenn sie für das Unternehmen oder für den (begrenzten) Markt, auf dem das Unternehmen tätig ist, neu sind. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass nicht immer der Inventor einen wirtschaftlichen Gewinn erzielt, sondern sehr oft Imitatoren, welche eine neue Idee aufnehmen, möglicherweise adaptieren und ihrem spezifischen Markt zur Verfügung stellen. Einige Forscher gehen davon aus, dass Imitatoren wesentlich erfolgreicher sind als Pionierunternehmen, welche durch neue Erfindungen eine Marktveränderung initiieren. Sie plädieren für Imitations- anstelle von Pionierstrategien. Der Grund: Die Durchsetzung von Innovationen, welche einen Markt verändern, bedingt enorm viel Kapital und in der Regel einen hohen Marktanteil. Deshalb gelingt es oft nicht, eine Invention zu einem rentablen Geschäft zu machen. Anders sieht es bei Imitatoren aus: Sie profitieren von Erfahrungen der Pioniere und konzentrieren sich stärker darauf, diese Produkte schnell und kostengünstig weiter zu entwickeln (Schäffer & Stoll, 2007).

Die Grössenordnung des Neuigkeitsgehalts einer Idee wird auch in den Begriffen radikale und inkrementelle Innovation wiedergegeben: Bei inkrementellen Innovationen handelt es sich um kleine Verbesserungsin-

novationen. Radikale Innovationen gehen mit komplett neuen Technologien und Märkten einher – etwa die Erfindung des Automobils, des MP3-Formates oder des App-Stores von Apple. Sie sind riskanter, meistens kostenintensiver, und kommen deshalb seltener vor. In der Hotellerie können Konzepte, wie etwas das «Motel one» als radikale Innovationen angesehen werden. Die erst 2000 gegründete Low-Budget-Hotelkette verfügt heute über gut 44 Häuser, vorwiegend in Deutschland und Österreich. Durch den standardisierten Innenausbau, durch Reduktion in Verbindung mit modernem Design und durch effiziente Prozesse und Skaleneffekte kann das «Motel one» ein überdurchschnittliches Preis-Leistungsverhältnis anbieten. Damit setzt es neue Massstäbe in der Branche, die sich auch auf andere Mitbewerber auswirken. Ein anderes Beispiel einer radikalen Innovation stellt Starbucks dar. Die amerikanische Kaffeehauskette hat es geschafft, das Kaffeetrinken neu zu inszenieren und dafür Premium-Preise durchzusetzen – mit Folgen für die gesamte Branche.

Fisser Flieger: Innovative Nutzungsform der Bergbahnen in Fiss.



Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Innovationen

Die Schweiz ist das innovativste Land weltweit. Sie rangiert im Ländervergleich seit Jahren auf dem ersten Platz, was die Innovationskraft anbelangt (European Innovation Scoreboard 2012, Global Innovation Index 2013). Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass insbesondere die hohe Anzahl an Patentanmeldungen sowie die vielen wissenschaftlichen Publikationen die Schweiz auf den Spitzenplatz hieven.

In Bezug auf die Innovationsaktivitäten in der Schweiz gibt es grosse regionale Unterschiede: In den Zentren, insbesondere Zürich, Basel, Genf und Zug sorgen innovative Cluster für zahlreiche Arbeitsstellen. Die Alpenregionen und die Südschweiz weisen hingegen ein Innovationsdefizit auf. Doch die ländlichen Regionen in der Westschweiz beweisen, dass

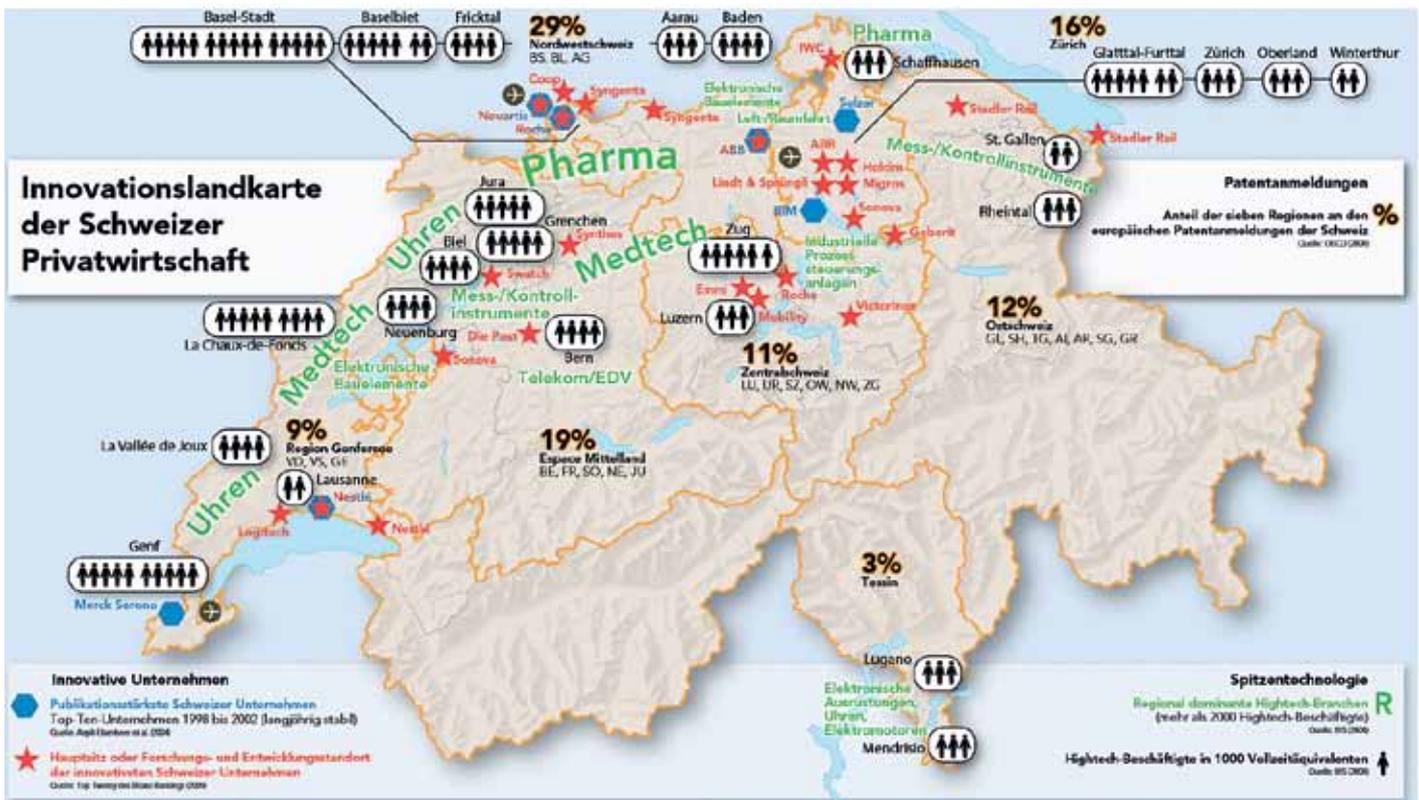
Hightech-Standorte nicht zwingend in Städten angesiedelt sein müssen.

Die Innovationskraft hat einen direkten Zusammenhang mit dem Wohlstand: Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf ist in innovativen Ländern deutlich höher als in nicht-innovativen. Zudem hat sich gezeigt, dass Innovationen einen positiven Effekt auf die Beschäftigung haben: Innovative Branchen schaffen neue Arbeitsplätze, während Nicht-Innovative Arbeitsplätze abbauen müssen (Global Innovation Performance Index 2009; Meyer, 2007).

Aber nicht nur der volkswirtschaftliche Aspekt von Innovationen ist positiv, das Innovieren lohnt sich auch für die Unternehmen: Mit einzigartigen Produkten und Leistungen, die sich deutlich von anderen Angebo-

Abbildung 7: Innovationskarte der Schweiz.

Quelle: Gassmann & Hürzeler, 2009



ten abheben und einen zusätzlichen Nutzen für Käufer bieten, können höhere Preise am Markt durchgesetzt werden. Dies ist um so bedeutsamer für die Schweiz, da hier einerseits die Erstellungskosten höher sind und andererseits der starke Schweizerfranken für zusätzlichen Preisdruck sorgt. Gelingt es, neuartige, spezielle Produkte anzubieten, die einen vergleichsweise höheren wahrnehmbaren Kundennutzen stiften, steht für Käufer nicht mehr primär der Preis im Vordergrund (Trommsdorff & Steinhoff, 2007).

Innovation im Tourismus

Die EU-12-Länder erzeugen circa 71% ihres Bruttoinlandproduktes durch Dienstleistungen (Schibany et al., 2007). So auch die Schweiz, deren tertiärer Sektor 72% der Wertschöpfung erwirtschaftet und für knapp $\frac{3}{4}$ der Arbeitsstellen sorgt (Bundesamt für Statistik, 2011). Dennoch führen Sachgüterproduzenten mit 62% häufiger Innovationsaktivitäten durch als Dienstleistungsunternehmen mit 43% (Arvanitis et al., 2010). Der Grund für die im Vergleich zu den anderen Sektoren geringere Anzahl an Innovationen im dritten Sektor sind die geringeren Investitionen (Amara et al., 2008; zit. n. Bruhn & Hadwich, 2001). Eine Erklärung dafür mag die mangelhafte Schutzmöglichkeit von Ideen durch beispielsweise Patente sein. Dadurch sind nicht immer nachhaltige Wettbewerbsvorteile garantiert.

Der Tourismus als Teil des Dienstleistungssektors stellt nicht nur im Kanton Graubünden, sondern in weiten Teilen der Alpen, den stärksten Wirtschaftszweig dar. Der Innovationsgrad der Tourismusbranche wird gleichzeitig als niedrig betrachtet (Pikkemaat, 2012). Das zeigt sich beispielsweise an den geringen Investitionen in der Gastronomie: Im Gegensatz zur Städttegastronomie ist in der alpinen Gastronomie ein Investitionsstau zu beobachten

(Credit Suisse Tourismus Schweiz, 2011). Das bedeutet: Die Qualität der touristischen Leistungen nimmt tendenziell jedes Jahr ab. Gäste finden teilweise veraltete, nicht zeitgemässe Infrastruktur zu hohen Preisen vor. Darunter leidet auf mittlere bis lange Sicht natürlich die Wettbewerbsfähigkeit.

Viele touristische Leistungsträger imitieren gute Ideen, schaffen damit jedoch nicht wirklich neue Angebote. Am häufigsten sind Verbesserungsinnovationen und nicht radikale Innovationen. Der Grossteil der touristischen Innovationsprojekte erfolgt im Bereich der Infrastruktur (z.B. Wellnessanlage, Skipisten) und der Bündelung von Angeboten für bestimmte Zielgruppen (z.B. Romantik- oder Wanderpackages). Innovationen in den Bereichen Informationstechnologie und Gastro-



Gut imitiert und neu für die Region:
Zimmer im Iglu-Dorf Davos.

nomieangebote haben ebenfalls eine gewisse Häufigkeit. Prozess- und organisatorische Innovationen sind dagegen eher selten, genauso wie Innovationen im Bereich des Qualitätsmanagements (Pikkemaat & Peters, 2004).

Der Bund hat die Bedeutung von Innovationen im Tourismus erkannt und das nationale



Innovative Gastrokonzepte:
Crystal Cube in Serfaus-Fiss-Ladis und Kugeln
der Therme Meran (Foto Christian Gufler).



Förderprogramm «Innotour» lanciert. Die Ziele beschreibt das Seco wie folgt: «Innotour will das Innovationsklima in Destinationen verbessern, Innovationen auslösen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen stärken. Die Innovationsförderung soll dort ansetzen, wo die bedeutendsten Schwächen des touristischen Angebots bestehen. Im Vordergrund steht die Schaffung neuer Geschäftsmöglichkeiten sowie die Verbesserung bestehender Dienstleistungen.»

Fazit

Die Wettbewerbsintensität nimmt auch in der Tourismusbranche kontinuierlich zu. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird deshalb immer wichtiger für den langfristigen Erfolg. «Wahrscheinlich ist es nicht möglich, die Auswirkungen der Innovationen zu quantifizieren», sagt Jürg Stettler, Leiter des Instituts für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern. «Um wettbewerbsfähig zu bleiben ist meiner Meinung nach der Innovationsfaktor heute sehr wichtig und wird es auch in Zukunft bleiben. Und je härter die Zeiten werden, desto wichtiger sind wahrscheinlich Innovationen.» (Swissinfo, 2013).

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zeigt sich unter anderem in der Fähigkeit, neue Angebote und Dienstleistungen zu entwickeln und auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse auszurichten oder die Prozesse und Abläufe dank geschickten Innovationen weiterzuentwickeln und damit entweder die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern oder die Kosten zu senken.

In einer Studie des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship, welche die Dienstleistungsbranchen der Deutschschweiz untersuchte, geht klar hervor, dass das Realisieren von Innovationen sich positiv auf die Überlebensfähigkeit von Unternehmen auswirken. So konnte festgestellt werden, dass

- Dienstleistungsinnovation einen positiven Effekt auf Umsatz- und Gewinnwachstum haben und zur Verbesserung der Wettbewerbsposition beitragen,
- und der Erfolg von Innovationsprojekten unabhängig von der Grösse der Untnehmung ist. Im Gegenteil, die Floprate ist bei Grossunternehmen sogar grösser als bei KMU (Ziltener, 2013).

Schnell reagieren zu können, ist ebenfalls ein Innovationsaspekt. Laut Richard Kämpf, Tourismuschef des Seco, ist es für einen kleinen Familienbetrieb «einfacher, rasch zu handeln und nahe bei den Bedürfnissen der Kunden zu sein». Aber es sind nicht nur Kleinbetriebe oder ländliche Betriebe, die innovativ sind. «Die Städte sind sehr wichtig betreffend Innovationen. Denn wenn die Hotelketten, die sich fast ausschliesslich in den grossen Städten befinden, neue Ideen oder Geschäftsmodelle im Tourismus einführen, beginnen die Hotels in eher ländlichen, alpinen Regionen, diese nachzuahmen. Sie profitieren von den neuen Ideen, die in den eher städtischen Gebieten entwickelt werden», sagt Kämpf (Swissinfo, 2013).

Innovationen sind nicht immer einfach zu realisieren. Es gehen viele Risiken und Unsicherheiten damit einher. Nichts desto trotz: Es führt kein Weg an neuen Ideen und Innovationen im Schweizer Tourismus vorbei!

Neue Wege durch Innovation: Monumentale «Sunnibergbrücke» zwischen Klosters und Serneus.



Lernen von den Besten

Begeben wir uns nun auf eine Reise durch die Innovationslandschaft im Tourismus des Alpenraumes. Wir besuchen jene Destinationen in Graubünden, Vorarlberg, Tirol und Südtirol, welche 2010 im Ganzjahresvergleich punkto Auslastung, Ertragskraft und Marktanteil am erfolgreichsten waren (BAK Basel Top Index).



Dass Innovation ein wichtiger Treiber für den wirtschaftlichen Erfolg – auch im Tourismus – darstellt, ist unbestritten. Doch Innovation ist nicht gleich Innovation. Und es gibt unterschiedliche Wege, neue Ideen zu generieren und umzusetzen, wie der Besuch bei erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeiten im alpinen Tourismus zeigt. Allen ist jedoch gemein, dass Sie den Stellenwert der Innovation als hoch gewichten. Gerhard Vanzi, Geschäftsführer von *Dolomiti Superski* im Val Gardena (Südtirol) bringt es auf den Punkt: «Innovation ist die Seele einer erfolgreichen Zukunft. Ohne Innovation keinen Fortschritt. Innovation ist für uns unabdingbar. Wir schauen vorwärts und wollen technische Entwicklungen und neue Möglichkeiten früher erkennen und schneller umsetzen als unsere Konkurrenz. Der Fokus liegt dabei auf dem langfristigen, nachhaltigen Erfolg.» Eine langfristige Sichtweise und ein strategisches Vorgehen sind also unabdingbar, wenn man über das

Realisieren von neuen Ideen nachdenkt. Die Realität im Tourismus sieht jedoch oft etwas anders aus: Das ohnehin knappe Personal ist zeitlich stark gebunden. Die operativen Tätigkeiten, also das unmittelbare Erfüllen der Dienstleistung für den Gast, nehmen bei den touristischen Leistungsträgern so viel Raum ein, dass kaum noch Ressourcen für die strategische Entwicklung und für das systematische Nachdenken über Innovationen übrig bleiben (vgl. Pikkemaat/Peters/Weiermair, 2006). Das betrifft keineswegs nur das angestellte Personal, sondern oft auch die Führungsriege, welche nur allzu oft im, aber nicht am Unternehmen arbeitet. Gleichzeitig haben verschiedene Studien gezeigt, dass die Innovationsfähigkeit einer Organisation wesentlich durch die innerhalb der Organisation verfügbaren Ressourcen beeinflusst wird. Aber: In einer Welt, in der sich Gästebedürfnisse schnell verschieben und der rasante Technologiefortschritt neue Möglichkeiten eröff-

net, reicht es nicht mehr, die Dienstleistung heute tadellos zu erfüllen. Vielmehr müssen Unternehmer sich überlegen, was sie morgen anders oder besser machen könnten, um die künftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Innovationen zu realisieren, bedeutet fast immer, sich in einem Spannungsfeld zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen zu bewegen: Das Umsetzen von Innovationen bedingt zunächst Ressourcen und Investitionen, was die kurzfristige Rendite negativ beeinflussen kann. Mittel- bis langfristig können Betriebe jedoch neue Erfolgspotenziale aufbauen und die Rentabilität sichern. Urs Wohler, Tourismusdirektor von *Engadin-Scuol-Samnaun- Val Müstair*, ist sich sicher, dass sich Innovation im Tourismus lohnt: «Erfolgreiche Innovationen werden zu echten Unique Selling Propositions. Gäste sind bereit, für diese speziellen Leistungen mehr zu bezahlen. Folglich können höhere Preise am Markt durchgesetzt werden. Preisreduktionen hingegen sind immer ein Zeichen strategischer Schwäche.»

Beim Innovieren gilt der Grundsatz «desto mehr, desto besser» nicht. Jan Steiner, Direktor von *Pontresina Tourismus*, drückt es so aus: «Innovation ist wichtig und bedeutet

für uns voraus zu schauen. Innovationen müssen immer zur langfristigen Strategie passen, sonst funktioniert diese nicht. Zudem: Menschen suchen Stabilität. Innovation bedeutet Wandel. Deshalb suchen wir die Balance zwischen Bewährtem und Neuem». Es geht also darum, besonders gute Ideen auszuwählen, welche zum Betrieb bzw. zur Destination passen, ohne dabei Bewährtes aufzugeben.

In den folgenden Kapiteln wollen wir anhand vieler Beispiele von Top-Betrieben aus Graubünden, Tirol, Südtirol und Vorarlberg dem Thema Innovation im alpinen Tourismus auf den Grund gehen. Einerseits wagen wir einen Blick hinter die Kulissen von Leitbetrieben, bei denen wir Gelegenheit hatten zu beobachten, wie Innovationen dort entstehen und erfolgreich umgesetzt werden. Andererseits wollen wir die Frage beantworten, wie auf Destinationsebene Innovationen realisiert werden und welche Rolle den unterstützenden Einheiten, wie etwa der Tourismusorganisation (DMO) oder den politischen Instanzen, zukommt. Verschiedene Leistungsträger, Hoteliers, Gemeindepräsidenten und Bürgermeister, Tourismusdirektoren und Bergbahnbetreiber geben Auskunft.

«Wir suchen die Balance zwischen Bewährtem und Neuem.»



Jan Steiner,
Tourismdirektor Pontresina

Positionierung

Innovationen haben dann besonders grosse Erfolgsaussichten, wenn sie sich in bestehende Strategien gut einfügen bzw. die bestehenden Erfolgspositionen stärken. Gleichzeitig müssen Innovationen zu einer klaren Differenzierung gegenüber konkurrierenden Leistungsträgern bzw. Destinationen führen, so dass der Zusatznutzen vom potentiellen Gast wahrgenommen und geschätzt wird.

Eine Positionierungsstrategie kann sowohl auf der betrieblichen Ebene wie auch als Destination verfolgt werden.

Positionierung von touristischen Betrieben

Die erfolgreiche Positionierung eines Tourismusunternehmens orientiert sich in der Regel an den folgenden Grundsätzen (vgl. Abb. 8):

- Die geplante Innovation sollte zur Strategie des Unternehmens und idealerweise zu jener der Destination passen
- Die geplante Innovation sollte zu einer klaren Differenzierung gegenüber Konkurrenten führen
- Die geplante Innovation sollte zu einem wahrnehmbaren und relevanten Mehrwert für den Gast führen

Eine klare Positionierung schliesst den All-rounder-Ansatz ein Stück weit aus, den man nicht selten im alpinen Tourismus beobachtet: Hotels, die sowohl Romantik für Paare, Spielparadies für Kinder und Erholung für Senioren bieten wollen oder Destinationen, die sowohl Familien und Senioren, Leistungssportler und Geniesser, JetSetter und Budget-Gäste ansprechen wollen. Einerseits können sich diese Angebote nur schlecht durch einen echten USP hervorheben. Andererseits kann man den sehr unterschiedlichen Gästebedürfnissen selten wirklich gerecht werden – es muss immer nivelliert und nach Kompromissen gesucht werden. Die Folge: Leistungsträger wie auch Destinationen,

welche sich nicht klar positionieren, sind aus der Perspektive des Gastes leicht austauschbar. Klaus Kessler, Inhaber und Geschäftsführer des erfolgreichen *Hotels Chesa Valisa im Kleinwalsertal* hat gute Erfahrungen mit einer klaren Positionierung gemacht. Er betont aber gleichzeitig, dass dies nie ganz schmerzlos über die Bühne geht: «Positionierung bedeutet Konzentration und Fokus-

Abbildung 8: Strategische Positionierung von Innovationen auf Unternehmensebene.



Quelle: eigene Darstellung

sierung auf klare Ziele. Dies bedingt auch Nein zu anderem zu sagen und sich von alten Gewohnheiten und auch von lieb gewordenen Stammgästen zu verabschieden». Dennoch, für viele der interviewten Leistungsträger, hat sich eine klare Positionierungsstrategie ausbezahlt. Sie agieren heute aus einer Position der Stärke. Ihre differenzierten Angebote haben zu einer grösseren Wahrnehmung und einer höheren Kundenzufriedenheit geführt, so dass Hotels, wie etwa das *Cavallino Bianco in Gröden* oder das *Hotel Hohenwart in Schenna* mit einer Nettoauslastung von rund 90% sowie mit einem überdurchschnittlichen Anteil an Stammgästen heute äusserst erfolgreich sind. Innovationen werden gezielt dort realisiert, wo die Positionierung gestärkt und der Kundennutzen zusätzlich erhöht werden kann.

Best Practice Positionierung: Hotel Der Weinmesser in Schenna

Das Hotel wurde 1962 als eines der ersten in Schenna (Südtirol) von den Grosseltern von Christian Kohlgruber gegründet. Damals lautete der Name noch «Pension Weinmesserhof» und der Betrieb wurde als einfaches Garni geführt.

Doris und Christian Kohlgruber übernahmen den Betrieb 2007 in dritter Generation. Die Infrastruktur war zu diesem Zeitpunkt hoffnungslos veraltet. Zwar hatte es die erste Kohlgrubergeneration geschafft, viele Stammgäste ans Haus zu binden. Doch der jungen Generation wurde schnell klar, dass der Betrieb so keine grossen Zukunftspotenziale mehr hatte. Christian und Doris Kohlgruber überlegten sich lange, wie sie vorgehen sollten. «Wir wollten Neues schaffen, das es in dieser Form sonst nirgends gibt», sagt Doris Kohlgruber im Gespräch.

2010 wagten sie den radikalen Schritt und setzten eine **Vision** um: «Wir haben über unsere neue Positionierung einen echten USP geschaffen – ein einzigartiges Konzept als Weinhotel, das es in dieser Konsequenz im Südtirol und darüber hinaus noch nicht gab». Aus dem Dreisternehaus wurden vier Sterne, aus einem austauschbaren Garni ein einzigartiges Genusstemenhotel. Man konzentrierte sich fortan auf den Wein als Kernthema, das sich konsequent durchs ganze Hotelkonzept hindurch zieht. Mehrere Millionen Euro wurden investiert, um die Infrastruktur komplett zu restaurieren. Die Zimmer wurden vergrössert und ausgebaut, eine Wellnessanlage geschaffen. Das Thema Wein wurde nicht nur in der Gastronomie umgesetzt, sondern taucht in der Architektur und der Inneneinrichtung ebenso wie auch in der Kulinarik und den Beauty- und Wellnessangeboten auf. Heute ist der Wein im gesamten Haus sichtbar und erlebbar – von der Badezimmertrennwand in Form eines Barriques und der eigenen Kosmetiklinie – selbstverständlich mit dem Inhaltsstoff Wein - zur modernen Weinlounge bis zu einem gut sortierten Angebot an über 500 lokalen Weinen. Die Gäste kommen zudem in den Genuss von regelmässig durchgeführten Weindegustationen und -führungen. Man liebäugelt sogar mit dem Anlegen eines Erlebnisweinbergs direkt beim Hotel.

Die **Neupositionierung** ging anfangs nicht ganz schmerzlos vonstatten: Einerseits waren die Investitionen sehr hoch - und damit das unternehmerische Risiko. Andererseits verlor man langjährige Stammgäste, die sich mit dem neuen Konzept (und den höheren Preisen) nicht anfreunden konnten. Doch das Positive überwog: Das Hotel ist heute weit herum als Weinhotel bekannt und geschätzt und hat auf einschlägigen Bewertungsplattformen Bestnoten als Design- und Boutiquehotel. Die Auslastung ist mit über 80% beachtlich. Die Kohlgrubers schauen der Zukunft optimistisch entgegen.



Positionierung von Destinationen

Genau wie auf der Unternehmensebene bedeutet Positionierung auch auf der Destinationsebene, sich durch die Schaffung von USP's gegenüber der Konkurrenz deutlich und für potentielle Gäste sichtbar zu differenzieren. Um dies zu erreichen, muss ein Konsens darüber herrschen, für welche Werte eine Destination primär stehen soll. Dies kann nur unter Mitwirken der Leistungsträger geschehen, denn die Positionierung ist nicht nur eine rein kommunikationstechnische Herausforderung, sondern sie baut auf handfesten, touristischen Leistungen, der Infrastruktur und den natürlichen Ressourcen der Destination auf. Sind die Kernwerte einmal identifiziert, so kann das Profil einer Destination gezielt durch passende Innovationen gestärkt werden.

St. Moritz beschreibt seine Positionierung mit dem Statement «die schillerndste Alpendestination der Welt». Diese Premiumpositionierung spiegelt sich in den Angeboten wieder, etwa den Pferderennen «White Turf», den

Poloturnieren sowie exklusiven Boutiquen und Hotels vor Ort. Die vielen prominenten Gäste, die sich in St. Moritz erholen, tragen ebenfalls zur Stärkung der Positionierung als JetSet-Destination bei.

Nicht nur für grosse, sondern gerade auch für kleine Destinationen hat eine klare Positionierungsstrategie grosse Bedeutung. Jeremias Riezler, Inhaber und Wirt der *Walserstuba im Kleinwalsertal*, betont, dass dies ein Mittel ist, um die Aussenwahrnehmung einer Destination zu steigern: «In der Destination Kleinwalsertal entwickeln mehrere Betriebe gemeinsam eine ähnliche Positionierung. Die Besonderheiten eines jeden Unternehmens bleiben dabei erhalten und rücken als Stärke in den Mittelpunkt. Die Berührungspunkte generieren auf dem Markt die nötige Wahrnehmung, was ein kleiner Einzelkämpfer alleine nicht schaffen würde. Der regelmäßige Austausch spornt an, eine kontinuierliche Weiterentwicklung ist vorprogrammiert.» Sein Betrieb positioniert sich über die Werte Natur und Authentizität. Dazu arbeitet er eng mit der örtlichen Landwirtschaft zusammen und verwöhnt seine Gäste mit lokalen Spezialitäten. Die Ausrichtung der Walserstuba fügt sich perfekt in die Positionierung der Destination ein, welche für Vitalität, regionalen Genuss und gelebte Tradition zu allen vier Jahreszeiten steht.

Abbildung 9:
Positionierung der Destination Engadin St. Moritz.



Quelle: www.engadin.stmoritz.ch

Ein anderes Paradebeispiel für eine klare Positionierungsstrategie ist die Destination *Serfaus-Fiss-Ladis* (Österreich), welche sich seit über einem Jahrzehnt gezielt und konsequent als Familiendestination positioniert. Der Erfolg ist beeindruckend: Serfaus-Fiss-Ladis konnte in den letzten Jahren konstant hohe und kontinuierlich steigende Logiernächtezahlen ausweisen und gewann diverse Preise, wie etwa den «Best Ski Resort 2012» Award. Mike Partel, der für die Bewertung von Destinationen für den zuvor genannten Award zuständig war, verortet den Spitzenplatz von Serfaus-Fiss-Ladis unter anderem in der eindeutigen Positionierung und lässt sich auf dem Portal skiinfo.ch wie folgt zitieren:

ren: «Zunehmend wichtig ist eine klare Positionierung. Wer kein klares Profil zeigt, wird es in der Zukunft schwer haben. ‚Von allem ein wenig‘ wird nicht mehr reichen.»

Johannes Entner, Inhaber des *Hotel Wiesenhof in Achensee*, betont das Zusammenspiel zwischen den Leistungsträgern, der Gemeinde und der Tourismusorganisation innerhalb einer Destination, denn eine Positionierung ist nicht nur eine Marketingangelegenheit, sondern basiert auf stimmigen, touristischen Angeboten vor Ort: «Die Gemeindeverantwortlichen und Tourismusorganisation sind wichtig, um die künftige Strategie zu definieren und Innovationen in die richtige Richtung zu lenken. Wenn betriebliche Innovationen nicht zur Gesamtstrategie der Destination passen, sind sie kontraproduktiv.»

Andi Haid, Bürgermeister der *Kleinwalsertaler Gemeinde Mittelberg*, sieht bei der Gemeinde eine zentrale Funktion, um langfristige Ziele, wie etwa eine abgestimmte Positionierung, zu erreichen. «Wir als Gemeinde sehen uns in der Pflicht, die langfristige Entwicklung als Tourismusregion mitzuprägen. Gleichzeitig wollen wir den Akteuren die Freiheit ermöglichen, die Zukunft aktiv und eigenverantwortlich zu gestalten.» Was wie eine Zerreißprobe klingt, funktioniert jedoch in der Praxis laut Haid ganz gut. Durch das Einsetzen eines Tourismusbeirats, in dem Leistungsträger und touristische Interessengruppen vertreten sind, können wichtige Entscheidungen gemeinsam diskutiert und gefällt werden. Die Gemeinde hat dadurch eine Plattform für ein gemeinschaftliches Vorgehen aller Tourismusakteure geschaffen.

In *Scuol im Engadin* hat die Gemeinde die Positionierung und Entwicklung der Destination ebenfalls mitgeprägt. Durch den Bau des Bogn Engiadina in Scuol, das maßgeblich durch die Unterstützung der Gemeinde finanziert wurde, hat sie für die Leistungsträger als auch für die einheimische Bevölkerung eine zentrale Infrastruktur ermöglicht, welche die Attraktivität des Ortes klar steigerte, die



Wegweisend: Die klare Positionierung einer Destination schafft Innovationspotenzial für Leistungsträger.

Positionierung beeinflusste und ein Ganzjahresangebot schaffte. Jon Domenic Parolini, Gemeindepräsident von Scuol, anerkennt die Wichtigkeit von privaten Investitionen, «aber Gemeinde und öffentliche Hand müssen dort einspringen, wo private Geldgeber nicht bereit sind, die Risiken zu tragen. Idealerweise wird eine öffentliche Investition unter privater Mitbeteiligung getätigt. Die nächste Entwicklungsstufe ist der Einbezug der Region, da solche Infrastrukturen positive Auswirkungen auf die ganze Region und nicht nur auf die jeweilige Gemeinde haben.»

«Touristische Infrastrukturen haben positive Auswirkungen auf die ganze Region, und nicht nur auf eine Gemeinde.»



Jon Domenic Parolini,
Gemeindepräsident Scuol

Best Practice Positionierung: Destination Engadin-Scuol-Samnaun-Val Müstair

«Wenn die Destination und die Leistungsträger eine ähnliche Geschichte erzählen und die gleichen Werte verkörpern und kommunizieren, dann führt das zu einer grösseren Aussenwahrnehmung und zu einer authentischen Identität der Destination, von der alle profitieren». Urs Wohler, Direktor der Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG (TESSVM) weiss, wovon er spricht. Er hält es für absolut matchentscheidend für den Erfolg der Destination, dass die Positionierung der Leistungsträger zu jener der Destination passt. Scuol positioniert sich klar über die Werte Natur, Wasser/Wellness und Familie. Wenn Wohler von den Leitbetrieben in Scuol spricht, dann nennt er diese **«stimmige Geschichten»**. Er meint damit etwa die Belvédère Hotelgruppe, welche sich als Wellnesshotel mit typischem Engadinercharme präsentiert und sich damit perfekt in die Positionierung der Destination einfügt. Verschiedene andere Leistungsträger helfen mit, die Werte von Scuol auf unterschiedliche Weise mitzutragen, seien das etwa der Nationalpark, das Bad Scuol, das Gesundheitszentrum, oder eben auch verschiedene Hotels und die Bergbahnen. Die strategische Positionierung der Destination sieht Wohler als eine Art Leitthema, welche Möglichkeiten für erfolgsversprechende Innovationen eröffnet. Denn: Eine klare Positionierung über bestimmte USP's ermöglicht eine einfachere Kommunikation nach aussen und somit weniger Aufwand im Marketing – und dies sowohl auf Destinations- wie auch Unternehmensebene. Davon profitieren alle. «Ein Motorradhotel hätte es bei uns schwierig, weil die Werte, die es verkörpern müsste, so gar nicht zu jenen der Destination passen. Ein solches Geschäftsmodell wäre höchstwahrscheinlich nicht erfolgreich hier», meint er. Doch ist ein Fit zwischen der Positionierung von Leistungsträgern und Destination für alle gleich wichtig? Wohler stellt eine interessante These auf: «Desto weniger stark die Positionierung eines Hotels ist, desto bedeutender wird jene der Destination.» Will heissen: Je weniger Aussenwirkung ein Leistungsträger erzielt, desto stärker ist er auf ein klares Profil der Destination angewiesen.

Philipp Gunzinger, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Stiftung «Gesundheitszentrum Unterengadin» und Verwaltungsrat der «Bogn Engiadina Scuol AG» betont, dass die Erfolgsaussichten für Innovationen stark davon abhängen, ob sie zur gewählten Positionierung der Destination passen: «Es macht keinen Sinn, auf jeden Trend aufzuspringen und Aktionitis an den Tag zu legen. Neue Ideen müssen unbedingt zum Konzept passen.» Er illustriert diese Aussage mit einem Beispiel aus seinem Arbeitsumfeld: Das Gesundheitszentrum Scuol baut den Bereich **Alternativmedizin** zurzeit gezielt aus. Dieses Konzept passt sowohl zur Strategie des Spitals wie auch zum Bad Scuol und der gesamten Destination. Die Werte Natur und Ursprünglichkeit, Wellness und Erholung/Regeneration fügen sich perfekt ins Bild ein, das die Ferienregion Scuol verkörpert.



«Die Erfolgsaussichten von Innovationen hängen stark davon ab, ob sie zur gewählten Positionierung der Destination passen». Philipp Gunzinger, Gesundheitszentrum Unterengadin.

Segmentierung

Jeder Kunde ist im Prinzip einzigartig. Er hat individuelle Wünsche und Anforderungen an Ferien- und Freizeitgestaltung. Der eine mag es rustikal und bodenständig, möchte vorwiegend sportlich aktiv sein und kostengünstig wohnen. Der andere will sich ein bisschen Luxus gönnen, setzt auf Wellness, Kultur und gutes Essen, will sich abends in einer chicen Bar amüsieren und ist bereit, für einen tadellosen Service und ein stimmiges Ambiente etwas tiefer ins Portemonnaie zu greifen. Dies sind nur zwei beispielhafte Gästetypen von einer Vielzahl an Möglichkeiten. Doch es wird sofort klar: Es dürfte touristischen Leistungsträgern schwerfallen, diesen unterschiedlichen Kundentypen oder «Kundensegmenten» gleichzeitig gerecht zu werden. Zum einen haben diese sehr unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse, zum anderen gestalten sich auch die Marketing- und Kommunikationswege unterschiedlich. Deshalb kann es Sinn machen, sich als Leistungsträger zu überlegen, welche Marktsegmente man primär ansprechen möchte. Dadurch gelingt es, die Leistung wie auch die Kommunikation konsequent auf die Bedürfnisse dieser Segmente auszurichten. Die klaren Vorteile dabei sind, dass Leistungen (z.B. Aktivitäten, Design und Ausstattung von Hotels, Preis usw.) diesem Kundensegment entsprechend ausgestaltet werden können. Das hat eine Fokussierung, insbesondere auch im Bereich von Innovationen, zur Folge. Gleichzeitig können die Kundenbedürfnisse zielgenauer befriedigt werden.

Franz Innerhofer, Tourismusdirektor von *Schenna*, nennt denn auch die Spezialisierung und die damit einhergehende klare Segmentierung als wichtigen Erfolgsfaktor: Einige erfolgreiche Hotels in seiner Destination haben sich auf Familien, Wanderer, Biker usw. spezialisiert. Er beobachtet, dass diese Leistungsträger damit die spezifischen Bedürfnisse ihrer Gäste sehr genau befriedigen können, indem passende Leistungen für die Zielgruppe geboten werden. So fokussiert sich beispielsweise das *Hotel Höhenwart* auf eine Kundenschicht über 40

Jahre – das Durchschnittsalter liegt bei 65 Jahren. Die Leistungen sind entsprechend ausgestaltet: Wellness- und Beautyangebote, leichte Wandertouren und Unterhaltungsprogramme, gutes Essen, ein der Zielgruppe angemessenes, eher traditionelles Ambiente und Infrastruktur. Ein anderes Beispiel ist das *Posthotel in Achenkirch*. Dort fokussiert man auf den Gästetyp «Geniesser» und grenzt sich deutlich von Familienhotels in der Region ab: Kinder unter 14 Jahren sind im Hotel nicht erwünscht. Vom Leistungssportler bis zum Senior sind ganz unterschiedliche Gäste vertreten. Ihnen allen gemein ist das Bedürfnis nach Ruhe und Erholung auf einem gehobenen Standard. Deshalb investiert das Hotel sehr viel in die Wellnessinfrastruktur, die Gastronomie und Erlebniszonen.

Das *Familienhotel Furgler* in Serfaus musste auf schmerzhaft Art und Weise Erfahrungen mit der Segmentierungsstrategie machen: Der damalige Junghotelier Robert Westreicher wollte, als er vor rund 15 Jahren den Betrieb als «Gemischtwarenladen» von den Eltern übernommen hatte, gezielt das 50-Plus-Segment – die sogenannten «Best-Agers» – ansprechen und somit bewusst einen Gegentrend zur Mehrheit der Betriebe und der Gesamtstrategie von Serfaus-Fiss-Ladis setzen. Nach kurzer Zeit realisierte Westreicher, dass er sich gegen die starke Positionierung und konsequente Zielgruppenorientierung der Destination nicht durchsetzen konnte. Er zog die Notbremse, machte eine radikale Kehrtwende und setzte fortan ebenfalls auf das Segment Familie. So ist das Familienhotel Furgler nach mehreren Umbaustapen und dank konsequenter Kundenorientierung mittlerweile zu einem Leitbetrieb in der Destination aufgestiegen.

Im Kern der Segmentierung geht es darum, Bedürfnisse der (potentiellen) Gäste sehr genau zu verstehen und das Angebot von dieser Basis aus zu gestalten. Andreas Bärtsch, langjähriger Marketingmanager der *Weissen Arena Gruppe* in Flims-Laax, betont deshalb, dass nicht die technische Segmentierung wichtig sei. Vielmehr kommt es darauf an, Bedürfnisse zu erkennen und darauf aufbauend Angebote zu optimieren. «Wir haben uns für einen klar bedürfnisorientierten Ansatz entschieden. Unsere strategischen Geschäftsfelder sind Familien mit Kindern, Jugendliche mit Eltern, sowie Erwachsene, letztere definieren wir als `double income, no kids`. Mit diesen Geschäftsfeldern wird nicht nur strategisch gearbeitet, sondern die Bedürfnisse dieser Zielgruppen werden bis auf die Ebene des Produktmanagements heruntergebrochen.»

Es ist nicht damit getan, eine Segmentierungsstrategie festzuschreiben. In einer Zeit, in der sich Kundenbedürfnisse schnell ändern, kommt es mehr denn je darauf an, am Puls der wichtigsten Gästegruppen zu bleiben und neue Bedürfnisse früh zu erkennen. Dazu müssen Leistungsträger einen Weg finden, wie sie Wissen über die heutigen und künftigen Kundenbedürfnisse beschaffen. Instrumente bieten sich in jeder Form der Kommunikation mit Gästen (persönliches Gespräch, Fragebögen), der Markt- und Trendforschung sowie mittels den neuen Medien (Social Media, Rating Plattformen, usw.) an.

Ökonomie und Ökologie sind kein Gegensatz, sondern neuer Lifestyle: Naturhotel Chesa Valisa im Kleinwalsertal.



Best Practice Segmentierung: Cavallino Bianco, Gröden

Als Ralph A. Riffeser 1993 das «Posthotel» von seinem Opa übernahm, plante er ein ganz neues Geschäftsmodell: Er hatte festgestellt, dass es zwar eine Reihe Familienhotels gab, jedoch keines im gehobenen Segment, in dem die Erholung und Zeit für Zweisamkeit der Eltern ebenso im Vordergrund standen wie das Kindwohl. Diese Erkenntnis regte ihn an, das Hotel komplett umzubauen und neu zu positionieren. Heute bietet das «Cavallino Bianco Family Spa» diverse Attraktionen und **Services für Kinder und Eltern**, etwa ein Theater, eine Kinderferienwelt, eine Bade- Sauna- und Beautylandschaft auf 3'000 m² mit sechs Pools, vier neue Restaurants mit moderner Küche und nicht zuletzt eine Kinderferienwelt auf über 1'300 m². Von Beginn weg setzte Riffeser auf eine konsequente Segmentierung. Er fragt sich: Wer sind meine Gäste? Was wollen sie? Seine eigenen Erfahrungen als Vater haben ihm dabei geholfen, die Gästebedürfnisse besser zu verstehen. Er hatte wiederholt erlebt, dass Urlaube mit Kindern oft stressig waren und wünschte sich ein Hotelkonzept, bei dem auch die Eltern zu Freiraum und Ruhe finden können, ohne dass dies auf Kosten der Kinder geht. Eine Vision war geboren, die er bis heute konsequent umsetzt. Das Cavallino Bianco hat heute bereits Kultstatus erreicht.

Seine Gäste gehören zu einer gutverdienenden Schicht, kommen zu 70% aus Italien und sind ausnahmslos Familien bzw. Elternteile mit Kindern. Durch die Segmentierung können die Gästebedürfnisse optimal erfüllt werden.

Der Erfolg gibt ihm recht: Das Hotel hat seinen Umsatz in fünf Jahren verfünffacht und erwirtschaftet heute deutlich über 15 Mio Euro Umsatz pro Jahr. Alleine das Marketingbudget ist halb so gross wie jenes von Val Gardena Marketing. Das Hotel ist 11 Monate pro Jahr – und damit länger als viele andere Betriebe in Gröden – geöffnet und weist dennoch eine Auslastung von über 90% aus. Das Unternehmen beschäftigt über 125 Personen und ist damit einer der grossen Arbeitgeber im Tal.

Ralph A. Riffeser, dem man die Passion eines Vollblutunternehmers ansieht, beschreibt das Erfolgsrezept so: Man nehme eine einzigartige Vision, entscheide sich für eine klare Segmentierung und ziehe ein **einzigartiges Geschäftsmodell** konsequent durch. Die klare Positionierung des Cavallino Bianco differenziert den Betrieb deutlich von der Konkurrenz; der Fokus auf ein klares Kundensegment ermöglicht ausserordentliche Lösungen, welche auf die Bedürfnisse der Gäste zugeschnitten sind. Damit kann Riffeser höhere Preise am Markt durchsetzen. Eine Multiplikation des Geschäftsmodells ist nicht nur möglich, sondern in Planung, wie Riffeser mit einem Augenzwinkern verrät.



Finanzierung

Innovationen gibt's in der Regel nicht kostenlos; sie bedingen Investitionen. Leistungsträgern bieten sich verschiedene Möglichkeiten der Finanzierung: Eigenfinanzierung aus Free Cashflow, Bankkredite und öffentliche Fördergelder. Auf der Reise durch die Alpen ist augenfällig, dass die Finanzierung – und damit auch das Risikoverhalten – in den verschiedenen Regionen sehr grosse Unterschiede aufweist: Während im Südtirol und teilweise auch in Österreich stark mit Fremdkapital gearbeitet wird – Hotels sind nicht selten mit mehr als 90% belehnt! – so ist es in der Schweiz ungleich schwieriger, über Bankkredite so viel Fremdkapital zu beschaffen. Auch die Subventionierung durch die öffentliche Hand sieht in den alpinen Ländern anders aus: Während das Schwei-

staatlich verbilligten Krediten bzw. teilweise zinslosen Darlehen profitieren.

Man könnte meinen: Je mehr staatliche Subventionen desto besser. Spricht man jedoch mit den innovativsten Leitbetrieben – unabhängig von deren Standort –, dann wird man eines Besseren belehrt: Sie wünschen sich weniger öffentliche Subventionen, statt dessen aber bessere Rahmenbedingungen für Unternehmer. Eugen Hofer, Unternehmer und Bürgermeister der *Gemeinde St. Christina / Gröden*, drückt es so aus: «Fördergelder und Subventionen gehen teilweise ins Leere, weil sie falsche Anreize setzen. Schlechte Projekte werden unterstützt, die dann später nicht zum Erfolg führen. Deshalb ist mir mehr Wettbewerb viel lieber als staatliche Regulierung und Förderung».

Auch Dr. Franz Tschiderer, Tourismusobmann von *Serfaus-Fiss-Ladis*, sieht die Aufgabe und Verantwortung der Politik in klaren Vorgaben und entwicklungsfähigen gesetzlichen Grundlagen und weniger im Verteilen von Subventionen. Dennoch liegt es in der Natur des Tourismus, dass grosse Infrastrukturprojekte und Schlüsselattraktionen für den Erfolg einer ganzen Region entscheidend sein können – und diese müssen finanziert werden. In der Regel profitiert eine ganze Reihe von Unternehmen von der überregionalen Ausstrahlung von solchen Angeboten – vom Hotel bis zum Gewerbebetrieb. Dr. Franz Tschiderer schaut auf eine langjährige Erfolgsgeschichte in Sachen Tourismusfinanzierung in seiner Destination zurück: Die Tourismusabgabe in Serfaus-Fiss-Ladis, die nicht nur durch Tourismusbetriebe oder Kurtaxen, sondern von allen gewerblichen Betrieben finanziert wird, verhindert die Trittbrettfahrerproblematik und sorgt gleichzeitig für ein grosszügiges Budget für die touristische Entwicklung der Region. Tschiderer ist überzeugt, dass es heute schwierig wäre, eine solche Tourismusfinanzierung einzuführen. Doch nach wie vor stehen die lokale Bevölkerung und die betroffenen Betriebe in Serfaus-Fiss-Ladis mit grosser Mehrheit hinter der Tourismus-



Eugen Hofer,
Bürgermeister von Santa Christina/Gröden

«Fördergelder und Subventionen gehen teilweise ins Leere, weil sie falsche Anreize setzen. Schlechte Projekte werden unterstützt, die dann später nicht zum Erfolg führen. Deshalb ist mir mehr Wettbewerb lieber als staatliche Regulierung und Förderung.»

zer Gastgewerbe von einem tiefen Mehrwertsteuersatz profitiert, kommen österreichische Leistungsträger in den Genuss von namhaften Direktzahlungen über die Österreichische Tourismusbank, welche Fördergelder bei Neugründungen und Betriebsübernahmen, aber auch bei touristischen Grossprojekten, Sanierungsvorhaben und Investitionen ausschüttet. In Italien / Südtirol wiederum gibt es den sogenannten Rotationsfonds, dank dem Hotels und andere touristische Leistungsträger bei einer «qualitativen Erweiterung» von

Best Practice Finanzierung: Hotel Bichlhof, Kitzbühel

Das Hotel Bichlhof wird in der 4. Generation durch die Familie Hopfner geführt. 1971 ging das Haus in den Besitz der Familie über und wurde ausgebaut. 1993 übernahm die jetzige Generation das Hotel. Das Hauptziel des Unternehmens war seit jeher ein zufriedener Gast. Damals, 1993, war die Auslastung jedoch eher schwach. Die junge Generation sah sich in einem Dilemma: Entweder musste konsequent auf Qualität gesetzt werden, was hohe Investitionen und entsprechende Risiken mit sich brachte. Oder aber man musste mit dem arbeiten, was da war und akzeptieren, dass man früher oder später ins Billigsegment abgedrängt wurde. Man entschied sich für eine klare Qualitätsstrategie und wagte einen mutigen Schritt: Es wurde viel in ein neues Hotelkonzept investiert. Damit war es aber nicht getan: Bis heute tätigt die Familie Hopfner **jährlich grosse Investitionen** in den Betrieb. Andrea Hopfner, heutige Inhaberin und Geschäftsführerin, empfindet dies als absolut entscheidenden Punkt. „Wir müssen ständig erneuern, renovieren und in neue Ideen investieren. Entscheidend dabei sind die Bedürfnisse des Gastes und dass man sich laufend daran anpassen kann. Dies erfordert Flexibilität und – wegen den hohen Investitionen – auch Mut. Innovationen sind riskant, weswegen eine kluge Investitionsstrategie zentral für den Erfolg ist.“

abgabe: Die letzte Betragserhöhung wurde von einer grossen Mehrheit angenommen. Das ausgeprägte Tourismusbewusstsein der Bevölkerung sowie der wirtschaftliche Erfolg in den letzten Jahren machten dies möglich. Auf der betrieblichen Ebene ist ein Zusammenhang zwischen Rentabilität und Innovationskraft von Unternehmen zu beobachten: Sehr erfolgreiche Betriebe erwirtschaften genügend Cashflow, um neue Ideen zumindest teilweise aus dem laufenden Geschäft zu finanzieren. Sie können ihre Leistungen verbessern, die Infrastruktur modernisieren und neue Angebote für den Gast schaffen. Damit steigt in vielen Fällen die Auslastung, was sich wiederum positiv auf die Rendite auswirkt. Vielfach investieren solche Betriebe ebenfalls in Prozessinnovationen, welche zu Kostensenkungen und höherer Effizienz führen. Der Umkehrschluss für weniger innovative Betriebe bedeutet, dass diese mit einer

typischen Huhn-Ei-Problematik zu kämpfen haben: Eine tiefe Rentabilität führt zu wenig Cashflow und häufig zu einem Investitionsstopp. Erneuerungsinvestitionen und Innovationen werden zurückgestellt, die Angebote werden relativ zur Konkurrenz unattraktiver und führen zu einer sinkenden Auslastung. Aus diesem Teufelskreis können solche Unternehmen nur durch einen mutigen Schritt gelangen.



Innovation für starke Nerven:
Skyswing in Fiss.

Best Practice Finanzierung: Hotel Hohenwart, Schenna

Die Einstellung, dass ständiges Erneuern und Verbessern für den langfristigen Erfolg unabdingbar sind, teilt auch Josef Mair, Geschäftsführer und Inhaber des familienbetriebenen Hotel Hohenwart in Schenna. «Veränderungen und neue Ideen sind unser tägliches Brot», meint Josef Mair, und fügt an: «Es lohnt sich. Denn Gäste sind bereit, für das grosse Angebot und die hohe Qualität mehr zu bezahlen. Wir können also durch unsere Innovationen höhere Preise am Markt durchsetzen.»

Entsprechend investiert man laufend in die Erweiterungen und Verbesserung der Infrastruktur und in die Dienstleistungen für den Gast. Die Investitionssummen sind beachtlich: Beispielsweise wurden 2006 ca. 5 Mio Euro in den Betrieb investiert. Die laufenden Kosten werden dabei mit Cashflow finanziert. Die jährlichen Ersatzinvestitionen alleine belaufen sich auf 250'000 bis 300'000 Euro.

Für grössere Investitionen – beispielsweise in den Ausbau der Wellnesslandschaft – greift man auf Fremdkapital zurück und arbeitet dabei mit lokalen Banken zusammen. Staatliche Subventionen nimmt man nicht in Anspruch. Josef Mair spricht sich denn auch dezidiert **gegen staatliche Fördergelder** aus. Diese werden oft ungerecht verteilt und setzen falsche Anreize: «Fördergelder sind wie Drogen. Es ist schwierig, wieder weg zu kommen.» Bei einer sorgfältigen Investitionsplanung gibt es dennoch externe Faktoren, die Josef Mair Mühe bereiten: Ein solcher ist beispielsweise die steuerliche Unsicherheit in Italien. Und er fügt gleich ein Beispiel an: 2012 wurden die italienischen Gebäudesteuern um das dreifache erhöht und rückwirkend eingeführt. Im Hotel Hohenwart machte dies zusätzliche Kosten von über 60'000 Euro pro Jahr aus – die nie budgetiert werden konnten. Josef Mair braucht klare Worte und nennt es einen unfreiwilligen «Blindflug», der für Unternehmer aus solchen politischen Entscheidungen resultiere. Er betont die Bedeutung von stabilen, politischen Rahmenbedingungen, die eine unersetzliche Grundlage für florierendes Unternehmertum darstellen.



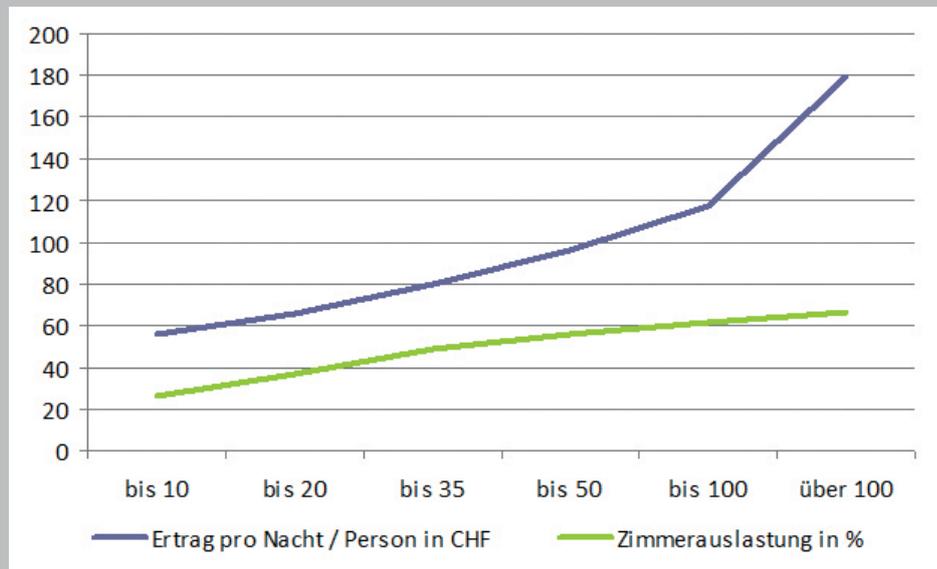
Josef Mair,
Geschäftsführer und Inhaber Hotel
Hohenwart in Schenna

Betriebsgrösse und Synergieeffekte

Wie in den Nachbarregionen Vorarlberg, Südtirol und Tirol so besteht auch die Hotellerie in der Schweiz und Graubünden zu einem Grossteil aus kleinen und mittelgrossen Unternehmen: 88% der Hotelbetriebe in der Schweiz verfügen über nicht mehr als 50 Hotelzimmer. Diese erwirtschaften gut einen Drittel der Umsätze und knapp die Hälfte der Logiernächte. Gleichzeitig zeigt sich klar, dass Kleinbetriebe deutlich weniger rentabel sind als grosse Hotelbetriebe: Einerseits haben Kleinbetriebe mit verhältnismässig grö-

Nach Schätzungen von GastroSuisse und der Universität Bern (2008) sind insgesamt 21% der Schweizer Hotelbetriebe langfristig nicht marktfähig. Das entspricht 28% der kleinen Hotels und 6% der grossen. Die mangelnde Rentabilität ist auf Kostennachteile und ungenügende Cashflows zurückzuführen, welche wiederum aus einer geringen Auslastung und hoher Verschuldung resultieren. Der Trend geht allerdings in die richtige Richtung: Die Betriebs-

Abbildung 10:
Steigende Umsätze und Auslastung mit zunehmender Hotelgrösse.



Quelle: Gastro Suisse, 2008

seren Kosten zu kämpfen, da sie nicht von Synergie- und Skaleneffekten profitieren. Andererseits erwirtschaften Kleinbetriebe deutlich weniger Einnahmen: So geben Gäste in sehr kleinen Betrieben durchschnittlich lediglich 56 Franken pro Tag aus, während der Tagesumsatz pro Tag und Gast in grossen Hotels 179 Franken beträgt. Ebenfalls umsatzhemmend wirkt die Tatsache, dass Kleinbetriebe über eine deutlich tiefere Auslastung verfügen. Diese Faktoren führen dazu, dass viele dieser Kleinbetriebe langfristig eine zu tiefe Rentabilität aufweisen (GastroSuisse, Universität Bern, 2008).

grösse in der Schweizer Hotellerie nahm über die letzten 20 Jahre kontinuierlich zu. Bei ungefähr einer gleich hohen Anzahl verfügbarer Betten hat die Zahl der Hotelbetriebe laufend abgenommen.

Best Practice Betriebsgrösse und Synergieeffekte: Hotelgruppe Belvédère, Scuol

Das stattliche Gebäude, in dem das heutige Belvédère-Hotel in Scuol untergebracht ist, wurde 1876 errichtet. Jahrzehntlang stand das Hotel für gepflegte Trinkkultur und Sommerfrische. Über ein Jahrhundert später war das Haus heruntergewirtschaftet; die Gäste blieben aus. Julia und Kurt Baumgartner sahen sofort das Potenzial und kauften – entgegen den Bedenken vieler Branchenkenner – 1999 das sanierungsbedürftige Hotel Belvédère aus der Konkursmasse des damaligen Besitzers. In Etappen bauten die Baumgartners das Hotel zwischen 1999 bis 2004 zu einem Viersterne-Superior-Haus um.



Schon von Beginn weg war für die Baumgartners klar: Um unternehmerisch erfolgreich zu sein, muss der Betrieb eine kritische Grösse erreichen. Nur so konnte es gelingen, Ressourcen und Prozesse effizient zu gestalten und von **Skaleneffekten** zu profitieren. Schritt für Schritt realisierten die Baumgartners dieses Ziel: 2004 wurde das Dreisterne-Badhotel Belvair in unmittelbarer Nachbarschaft zum Belvédère erworben. Gleichzeitig wurde eine beheizte Glaspassarelle, die das Belvédère mit dem Engadin Bad Scuol und somit mit 13'000 Quadratmeter Wellness verbindet, gebaut. 2007 erweiterte man das Belvédère mit dem modernen Anbau «Ala Nova», in welchem fortan

Innovatives Weinkonzept durch zentrale Organisation:
Der Wein wird auf Wunsch auch nach Hause geliefert.

Laut einer empirischen Untersuchung österreichischer Destinationen von Eisl et al. (2007) besteht ein positiver mittelstarker Zusammenhang zwischen dem Innovationsgrad und der Hotelgröße. Kleinere Betriebe verfol-

gen meist eine Imitationsstrategie und lehnen eine Pionierstrategie ab, sind also weniger innovativ als Grossbetriebe. In der Tendenz bestätigt unsere Reise durch den Alpenraum diese These.

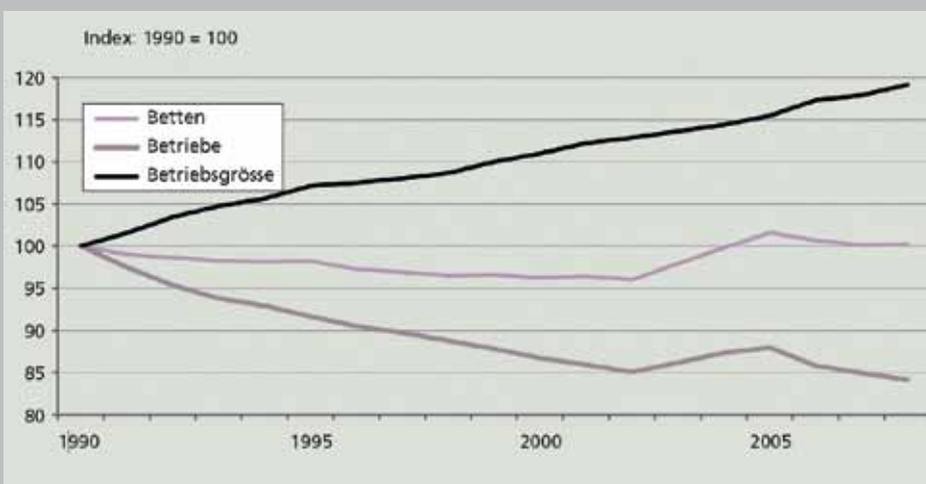


Abbildung 11:
Entwicklung der Betriebsgrösse in der Schweizer Hotellerie.

Quelle: BFS, BAK Basel Economics, 2010

Suiten und ein exklusiver Spa- und Wellnessbereich für Hotelgäste angeboten werden konnten. 2009 wurde die Hotelgruppe, welche Kurt Baumgartner heute als «ein Resort im Resort» bezeichnet, mit dem Kauf des Hotel Guardaval nochmals erweitert. Das 500 Jahre alte Engadinerhaus wurde in ein modernes Viersterne-Boutique-Hotel umgebaut.

Waren es anfangs noch 13 Mitarbeiter, so arbeiten heute über 170 Personen für die Belvédère-Gruppe, welche zu einem der wichtigsten Arbeitgeber in der Region geworden ist. Die heutige Unternehmensgrösse und die einhergehenden Synergieeffekte zwischen den einzelnen Häusern ermöglicht es, die Betriebe ganzjährig auszulasten. Das wiederum macht die Belvédère-Gruppe zu einem attraktiven Arbeitgeber. Die Loyalität der Mitarbeitenden – viele davon Einheimische – ist gross, so dass die Belvédère-Gruppe weniger als andere Hotelbetriebe unter dem Fachkräftemangel in der Branche leidet.

In Bezug auf Innovationen meint Kurt Baumgartner: «Wir sind genug innovativ. Momentan fokussieren wir uns aufs Konsolidieren.» Nach den rasanten Wachstumsjahren setzen die Baumgartners zurzeit vor allem auf **Optimierung von Prozessen und Organisation**: Einheitliche Abläufe bei der Mitarbeiterführung und in der Administration, sowie die Zentralisierung von internen Prozessen für alle Häuser, wie etwa Einkauf oder zentraler Weinkeller, versprechen höhere Effizienz. Durch die Betriebsgrößen können die Häuser der Hotelgruppe von Synergieeffekten profitieren. Dem Erschliessen dieses Potenzials gilt zurzeit das Augenmerk von Baumgartner. Dabei sollen die Stärken eines Kleinbetriebs beibehalten werden. Hohe Flexibilität und kurze Entscheidungswege sind den Baumgartners wichtig.

Mit ihrer weit überdurchschnittlichen Auslastung von über 90% hat die Belvédère-Gruppe eindrucksvoll bewiesen, dass ein cleveres Geschäftsmodell in der Hotellerie zum unternehmerischen Erfolg führen kann.

Entrepreneurship und Leadership

Unsere Reise durch die Innovationslandschaft im Alpenraum zeigt: Einzelne Persönlichkeiten bewirken in ihren Destinationen sehr viel. Sie haben eine Art Pionier- und Vorbildrolle inne und können damit wichtige Impulse für andere Leistungsträger in der Region setzen. Martin Tschoner, Tourismusdirektor von Achenkirch, ist überzeugt: «Innovation passiert auf einem persönlichen Level. Einige Leistungsträger sind innovativer als andere, weil dort innovationsfreudige Persönlichkeiten dafür sorgen, dass neue Ideen aufgenommen und vorangetrieben werden.»

Oft handelt es sich um Leader, welche in ihrer Region stark verwurzelt sind und über ein grosses Netzwerk verfügen. Nicht selten sind sie in politischen Gremien und Verbänden engagiert und damit direkt mit den wichtigsten Entscheidungsträgern verbunden. Ihre Kompetenz und ihre gewinnenden Persönlichkeitsmerkmale verhelfen ihnen zu breiter Akzeptanz innerhalb der Destination. Oft sind

solche Persönlichkeiten über lange Jahre oder gar Jahrzehnte in der Destination tätig und verfügen über einen beeindruckenden Leistungsausweis.

Urs Wohler, Direktor von *Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG (TESSVM)*,

«Erfolgreiche Innovationen werden zu echten Unique Selling Propositions.»



Urs Wohler,
Tourismusdirektor Engadin (TESSVM).

Best Practice Entrepreneurship und Leadership: Dr. Franz Tschiderer, Serfaus-Fiss-Ladis



Einer herausragenden Unternehmerpersönlichkeit begegneten wir in Serfaus-Fiss-Ladis. Dr. Franz Tschiderer ist seit 24 Jahren Tourismusobmann in Serfaus-Fiss-Ladis. Bis 2011 führte er dieses Mandat parallel zu seiner Tätigkeit als Hotelier. Zudem arbeitet er in der Tourismusforschung am Management Center Innsbruck mit und engagiert sich als Aufsichtsrat der Bergbahnen Serfaus. Durch seine Kompetenz, aber auch durch seine gewinnende und doch bestimmte **Rolle als Pionier- und Führungsfigur**, ist es ihm immer wieder gelungen, Impulse zu setzen und neue Ideen zu initiieren, welche für die gesamte Destination von grosser

Bedeutung sind.

Bürgermeister Paul Greiter aus Serfaus ist voll des Lobes für Franz Tschiderer. Er bezeichnet Tschiderer als «fachliche und persönliche Ausnahmeerscheinung». Er habe es geschafft, seine Ziele in der 20-jährigen Wirkungszeit als Obmann des Tourismusverbandes Serfaus-Fiss-Ladis konsequent zu verwirklichen. Greiter sieht es denn auch als zentraler Erfolgsfaktor der Destination, solche bedeutungsvollen Vorreiter und Leader über lange Jahre an Bord zu behalten.

Serfaus-Fiss-Ladis avancierte unter der massgeblichen Mitarbeit von Franz Tschiderer zu einer der erfolgreichsten Feriendestinationen in den Alpen. Der Erfolg schafft Goodwill und eine hohe Akzeptanz seiner Person bei den verschiedenen Leistungsträgern.

ist eine solche Leaderpersönlichkeit. Er arbeitet eng mit den Leistungsträgern – von Hotels zum Gesundheitszentrum und Bad Scuol, dem Nationalpark, den Bergbahnen und vielen mehr – zusammen. Dadurch hat er ein Gespür für die Temperatur an der Basis. Als integrative Persönlichkeit gelingt es ihm immer wieder, Schlüsselpartner an einen Tisch zu holen, um neue, betriebsübergreifende Projekte zu realisieren. Für Klaus Peter, Direktor und Inhaber des *Hotel Gemma in Hirschegg/Kleinwalsertal*, hat die Erfahrung gezeigt, dass solche Führungsrollen im Tourismus jedoch nicht immer beliebt sind: «Es ist im Tourismus wie im Fussball, viele wollen spielen, aber niemand will Trainer sein.» Damit spricht er die oft komplexen Situationen in touristischen Systemen an, welche dominiert sind von einer Vielzahl an Leistungsträgern und unterschiedlichen Interessen.

Sigi Aspiron, Gemeindepräsident von *St. Moritz*, weist auf die Bedeutung von innovativen Leitbetrieben hin. Sie haben oft eine Signalwirkung für die gesamte Destination: «Leitbetriebe und ihre Innovationen helfen, die Qua-

lität im Tourismus hoch zu halten und weiter zu steigern». Die Triebfedern hinter den Erfolgsgeschichten sind oft Unternehmerpersönlichkeiten, welchen es gelingt, Trends zu antizipieren und herausragende Lösungen zu realisieren. Ein solcher Unternehmer haben wir in Serfaus getroffen: Robert Westreich ist es gelungen, das im Familienbesitz befindliche *Hotel Furgler* von einem Durchschnittsbetrieb in einen Leitbetrieb in Serfaus-Fiss-Ladis zu verwandeln. Als wichtige Tugenden von Unternehmern nennt er die Bereitschaft, Bestehendes in Frage zu stellen und zu verändern, und sich klare Ziele zu setzen, ohne dabei Angst zu haben, Stammgäste zu verlieren. Mit einem stimmigen Produkt erschliesst sich eine neue, klar definierte und notwendige Zielgruppe. «Dazu braucht es Visionen, Mut und Risikobereitschaft», meint der erfolgreiche Unternehmer. Getreu diesem Grundsatz hat er über rund 15 Jahre eine klare Strategie verwirklicht und das Familienhotel Furgler etappenweise von einem Drei- zu einem Viersternehotel weiterentwickelt. Heute gehört das Hotel Furgler zu einem der Vorzeigebetriebe in der Destination.

Kooperation

Gerade in einer kleinstrukturierten Branche wie dem Tourismus nehmen Kooperationen eine besondere Bedeutung ein. Grössenachteile können durch die Zusammenarbeit mit Partnern und Konkurrenten gemildert werden und die Leistungsträger können vom Know-How der Kooperationspartner profitieren. Studien aus Österreich und der Schweiz haben nachgewiesen, dass kleine und mittelgrosse Hotels innovativer sind, welche ein stark ausgeprägtes Kooperationsverhalten aufweisen, als solche, die nicht bereit sind zu kooperieren (Pikkemaat & Weiermair, 2007; Ziltener & Forster, 2011).

Kooperationen innerhalb der Destination

Erfolgreiche Destinationen weisen fast ausnahmslos einen hohen Kooperationsgrad zwischen den Leistungsträgern auf. Gerhard Lucian, Inhaber vom *Burghotel in Lech-Zürs*, drückt es so aus: «Andere Hotels im Ort nehmen wir nicht als Konkurrenten wahr. Die ganze Region profitiert von jedem einzelnen Gast. In Lech-Zürs haben die Leistungsträger untereinander ein sehr gutes Einvernehmen. Wir pflegen unser Netzwerk bewusst, um mit Hilfe von unserem gemeinsamen Wissen und unseren Erfahrungen Gäste zu gewinnen. Viele wichtige Projekte lassen sich nur im Kollektiv realisieren. Deshalb engagieren wir uns aktiv in der Gemeinde, treffen uns mit den erfolgreichen Betrieben im Ort und vernetzen uns in Berufsverbänden. Dieser Austausch ist sehr wertvoll, nicht zuletzt, weil ein wichtiger Erfahrungsaustausch stattfinden kann». Kooperation bedingt also eine Geisteshaltung, die nicht auf Konkurrenzängsten basiert, sondern das Potenzial in den Vordergrund stellt, welches durch Zusammenarbeit erschlossen werden kann. Für Dr. Franz Tschiderer, Tourismusdirektor von *Serfaus-Fiss-Ladis*, handelt es sich um eine absolut unerlässliche Erfolgskomponente: «Kooperation innerhalb Destinationen ist

einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.» Und Paul Greiter, Bürgermeister von Serfaus, doppelt nach: «Die Zusammenarbeit der Tourismusakteure und -institutionen ist seit rund 20 Jahren vorbildlich bei uns: Tourismusverband, Hotels, Skischule und Bergbahnen sowie die Gemeinde arbeiten auf das gleiche Ziel hin. Diese Fähigkeit stellt die Grundlage für unseren Erfolg dar.»

Alois Kröll, Bürgermeister von *Schenna*, plädiert dafür, die Angst vor der Konkurrenz zugunsten eines erfolgreichen Miteinanders abzulegen. Er spricht von einer «Wechselwirkung zwischen den Akteuren: Einmal kommen Gäste wegen dem Botanischen Garten oder der Therme Meran in die Hotels von Schenna. Ein anderes Mal profitieren die Attraktionen der Region von den Stammgästen der Hotels in Schenna. In vielen Fällen profitieren also Leistungsträger gegenseitig voneinander.»

«Die Kooperationsfähigkeit unserer Tourismusakteure stellt die Grundlage für unseren Erfolg dar.»



Paul Greiter,
Bürgermeister von Serfaus

In *Gröden* ist es gelungen, dank einer beispielhaften Kooperation zwischen Hotelbetrieben, der einheimischen Bevölkerung und der Tourismusorganisation «Val Gardena Marketing» das Programm «Val Gardena Active» zu realisieren: Gäste können jeden Tag kostenlos an immer anderen Aktivitäten teilnehmen. Das Angebot reicht von Sport und Wellness (z.B. Schneeschuhwanderungen, Biketouren, Wanderausflüge, Kneippen) bis zu kulturel-

len Angeboten (z.B. Konzerte, Workshops über traditionelles Handwerk, Night Life). Die Hotels bezahlen einen geringen Beitrag an den Aufwand, welcher nach der Bettenzahl berechnet wird. Für die Hotels in Gröden hat das Programm nur Vorteile: Sie müssen solche Aktivitäten nicht selber organisieren, sondern können ihren Gästen ein vielseitiges Programm mit täglich wechselnden Aktivitäten anbieten – und das zu einem relativ geringen Preis. Doch nicht nur Gäste und Hotels profitieren, sondern auch die Einheimischen: Durch «Val Gardena Active» konnten zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten für die ansässige Bevölkerung geschaffen werden – und dies auch im Sommer. Jeder Einwohner hat im Prinzip die Möglichkeit, selber Aktivitäten zu initiieren und anzubieten.

In *Graubünden* wird vielerorts zwischen Leistungsträgern kooperiert, um den Sommertourismus anzukurbeln. So bieten etwa die Lenzerheide, St.Moritz, Scuol, Savognin und einige mehr in der Sommersaison ihren Hotelgästen die Benutzung der Bergbahnen, öffentlichem Verkehr und gewisser Infrastruktur kostenlos an. Der Gedanke dieser Kooperation ist, das Angebot im Sommer für Gäste attraktiver zu machen. Davon profitieren unter dem Strich alle.



Zusammenhalt und Kooperationsfähigkeit werden in *Scuol* unter anderem durch überbetriebliche Engagements gestärkt. So haben einige Inhaber und Geschäftsführer von Leitbetrieben gegenseitig Einsitz in ihren Verwaltungsräten. Der Hotelier Kurt Baumgartner und der Gemeindepräsident Jon Domenico Parolini engagieren sich beispielsweise als Verwaltungsräte bei den Bergbahnen Motta Naluns in Scuol. Damit zeigen sie nicht nur hohes Commitment für Aufgaben, welche der gesamten Destination zugutekommen, sondern ermöglichen durch die enge Zusammenarbeit auch die Realisierung von neuen, gemeinsamen Ideen.

Ein Instrument, um die Kooperation innerhalb der Destination zu stärken, stellt in *Lech-Zürs* das Leitbild, bzw. Markenleitbild dar. Hermann Ferch, Tourismusdirektor von Lech-Zürs, beschreibt die Aufgabe eines solchen Orientierungsrahmens: «Werte und Überziele werden gemeinschaftlich mit den Betrieben hinterfragt und für die Zukunft neu definiert. Dies ist ein Prozess, an dem wir gerade arbeiten und für den wir auf eine Perspektive bis 2020 fokussieren. Daraus entsteht ein aktuelles Leitbild und eine gemeinschaftliche Vision. Auf dieser Basis können nicht nur wir als Tourismusorganisation, sondern auch die Betriebe im Ort künftig die Aktivitäten besser priorisieren. Und das Leitbild bietet zugleich konkrete Ansätze für Kooperationsprojekte.»

Alles im Fluss: In Lech-Zürs arbeiten die Leistungsträger an einer gemeinsamen Vision. Tourismusorganisation wie auch die Betriebe können so besser am selben Strick ziehen und Neues gezielt umsetzen.

Kooperationen ausserhalb der Destination

«Um auch radikalen Innovationen Raum zu geben, wäre es für die Tourismusbranche interessant, vermehrt mit branchenfremden Unternehmen zu kooperieren. Innovationssysteme im Tourismus können auch von Entwicklungen ausserhalb der eigentlichen Branche beeinflusst werden und sollten daher auch branchenfremden Entwicklungen gegenüber offen sein» (Eisl et al., 2007; Den Hertog & Bilderbeek, 1999). Branchenübergreifende Kooperationen sind in Sachen Innovation im Tourismus noch eher selten. Wir sind auf unserer Reise durch den Alpenraum wenigen Unternehmen begegnet, welche beispielsweise den Innovationsprozess in technischen Unternehmen beobachten und auf die eigene Betriebsführung anwenden. Eine Ausnahme bildet hier beispielsweise das *Hotel Cavallino Bianco in Gröden*, wo man mit einem Lean-Management-Ansatz, ähnlich wie er in der Industrie zum Einsatz kommt, die internen Prozesse optimiert. Allerdings tun sich Leistungsträger des Öfteren mit Partnern aus anderen Branchen zusammen, um neue Technologien oder Infrastrukturprojekte zu lancieren. Häufig ist auch die Vergabe von konkreten Aufträgen an Dienstleister.

Ein Paradebeispiel von destinationsübergreifender Kooperation in Graubünden stellt die *Skigebietsverbindung von Arosa und Lenzerheide* dar. Im Winter 2013/14 wird die Verbindung eröffnet. Das Projekt hat mehrere politische Anläufe gebraucht, bis es realisiert werden konnte. Schliesslich überwog aber für die involvierten Akteure der zusätzliche Nutzen, der aus dem gemeinsamen Projekt entstehen wird. Stärken und Schwächen der beiden Skigebiete können mit der Skigebietsverbindung optimal austariert werden. Laut Thomas Hunziker, Direktor der Bergbahnen Lenzerheide, verfügt die Lenzerheide über eher wenige Hotelbetten, während Arosa dort stark ist. Umgekehrt gestaltet sich die Erreichbarkeit: Die Lenzerheide ist wohl das am besten erreichbare Skigebiet in Graubünden, während die Anreise nach Arosa einige Zeit in Anspruch nimmt. Zusätzlich stellt die Grösse des neuen Skigebietverbundes, wel-

che einher geht mit einer grösseren Vielfalt, einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Schneesportdestinationen dar.

«Wir fördern die Zusammenarbeit mit Hochschulen aktiv und sind interessiert an Studienergebnissen.»



Franz Innerhofer,
Direktor Tourismusverein Schenna

Viele der besuchten, innovativen Tourismusorganisationen, Bergbahnen und sogar in einzelnen Fällen Hotels (z.B. *Hotel Wiesenhof in Achenkirch*, *Cavallino Bianco in Gröden*, usw.) arbeiten des Öfteren mit Hochschulen zusammen. Im Fokus stehen zumeist Gästebefragungen durch Studierende, Marktanalysen, Trendstudien, Benchmarking usw. Dolomiti Superski arbeitet auch für technische Entwicklungsprojekte mit Hochschulen zusammen. Franz Innerhofer vom *Tourismusverein Schenna* fördert die Zusammenarbeit mit Hochschulen aktiv: «Wir unterstützen Projekte von Hochschulen unter anderem, in dem wir die Übernachtungskosten für Studierende und Forschende übernehmen und somit eine sorgfältige Arbeit ermöglichen. Wir sind sehr interessiert an solchen Ergebnissen.» Die touristischen Leistungsträger legen bei einer Kooperation mit Hochschulen äusserst viel Wert auf Praxisnähe und wünschen sich konkrete, für sie unmittelbar relevante Informationen.

Best Practice Kooperation: Dolomiti Superski, Val Gardena

Dolomiti Superski bezeichnet sich selber als «grösstes Skikarussell der Welt». Das im Val Gardena (Südtirol) gelegene Wintersportparadies inmitten der Dolomiten ist ein beeindruckendes Beispiel eines erfolgreichen Kooperationssystems. Dieses wuchs organisch und hat seine Wurzeln im Jahr 1970, als in Gröden der erste gemeinsame Skipass für alle Bergbahnen angeboten wurde. 1973 wurde dann die Idee für Dolomiti Superski geboren; bereits ein Jahr später gründeten sechs Skigebiete den **Skigebietsverbund** – darunter grosse und bekannte, wie Cortina d'Ampezzo und Alta Badia, aber auch kleinere und weniger bekannte, wie Arabba. Die Skigebiete wurden verbunden und den Gästen fortan ein einziger Skipass für alle sechs Skigebiete angeboten. Die Motivation dieser teils unterschiedlichen Skigebiete war das Bewusstsein, dass man alleine bald an Wachstumsgrenzen stossen würde und nur durch eine Zusammenarbeit ein einzigartiges Angebot schaffen konnte. Dies wurde erstaunlicherweise auch von den grossen Skigebieten erkannt. In den Folgejahren kamen weitere Skigebiete dazu. Heute zählt das Konsortium Dolomiti Superski 12 Skigebiete mit 1200 Pistenkilometern und 450 Anlagen. 3000 Angestellte sorgen in den Wintermonaten für uneingeschränkten Pistenpass.

Der Zusammenschluss der Skigebiete basiert auch heute noch auf einem einmaligen System: 130 private Bergbahngesellschaften sind im **Konsortium** untergebracht. Sie wirtschaften autonom und sind unternehmerisch unabhängig. Die Instandhaltung der Bahnen und Pisten sowie Investitionsprojekte liegen in der Eigenverantwortung der jeweiligen Betriebe. Das Konsortium Dolomiti Superski wirkt als Koordinationsstelle: So wird ein einheitlicher Skipass für das ganze Gebiet angeboten. Die Einnahmen werden nach einem ausgeklügelten Verteilschlüssel an die Anlagenbetreiber ausgeschüttet, der sich nach Benutzungsfrequenz, Anlagentyp, Höhenunterschied und Länge der Pisten berechnet. Bergbahnbetreiber, welche ein attraktives Bahnangebot bereitstellen und damit eine höhere Besucherfrequenz erreichen, werden demnach finanziell belohnt. Mit diesem speziellen System wird eine befruchtende Konkurrenz zwischen den Bergbahnbetreibern gefördert, welche sich positiv auf die Qualität der Angebote auswirkt. Schädliche Preiskämpfe sind allerdings wegen dem einheitlichen Einnahmeregime ausgeschlossen. Die Bergbahnen werden zusätzlich entlastet, in dem die **Vermarktung** professionell und zentral von Dolomiti Superski übernommen wird. Auch organisatorische Aufgaben, etwa das Ticketing oder die Verkaufsstellen, werden zentral abgewickelt.

Bei 130 einzelnen Kooperationspartnern liegt die Vermutung nahe, dass Entscheidungswege kompliziert und langwierig sein könnten. Dem ist nicht so: Man hat auch hier einen Konsens gefunden und eine schlanke Organisation installiert: Der Vorstand,

Methoden und Instrumente bei der Realisierung von Innovationen

Entscheiden sich Unternehmen, innovationsaktiv zu sein, hängt der Erfolg u. a. massgeblich von effektiven Innovationsentwicklungsprozessen ab. Verschiedene Studien (z.B. Pikeemaat, 2012) deuten darauf hin, dass Innovationsprozesse in der Tourismusbranche folgende Schwächen aufweisen:

- Wenig systematisches Vorgehen: Oft «trial and error» bzw. Zufall.
- Neue Ideen werden nach Lust und Laune und weniger aufgrund von klaren Zukunftspotenzialen umgesetzt.
- Projektgruppen zur Realisierung von Innovationen sind selten. Oft entscheidet der Unter-

nehmer alleine. Mitarbeitende werden wenig miteinbezogen.

- Viele Ideen werden imitiert. Es gibt wenige echte, radikale Innovationen.
- Ideen werden selten durch Patente, Marken usw. geschützt. Damit können sie von Konkurrenten einfach kopiert werden.

Gleichzeitig ergab eine Studie des Fraunhofer Instituts, dass Unternehmen mit einem formalisierten und schriftlich festgehaltenen Dienstleistungs-Entwicklungsprozess Innovation zu einem grösseren Teil erfolgreich realisieren. Unternehmen, die nicht über einen systematischen Prozess verfügen, scheitern

bestehend aus fünf Mitgliedern, und die Generalversammlung, bestehend aus je einem Mitglied der 12 Skigebiete, sind in der Lage, auch kurzfristige Entscheidungen zu fällen. Die Bergbahnen wählen ihre Vertreter in diese Gremien. Gerhard Vanzi stellt quasi den Kopf der Organisation dar. Er ist seit 20 Jahren Direktor und Marketingleiter von Dolomiti Superski. Damit nimmt er eine wichtige Drehscheibenfunktion für die vielen Beteiligten ein. Wenn touristische Akteure aus der Region von Gerhard Vanzi sprechen, so hört man ausschliesslich Positives. Er genießt grosses Vertrauen, nicht nur seitens der Bergbahnen, sondern auch bei den unterschiedlichen Leistungsträgern. Die grosse Bedeutung von Dolomiti Superski für die gesamte Region und der beeindruckende Leistungsausweis der letzten Jahre wird mit Respekt belohnt. Seine Fähigkeiten als Führungsperson, seine Kompetenz und auch seine immer neuen Impulse für neue Ideen dürften den Erfolg von Dolomiti Superski massgeblich beeinflussen. So gelingt es in diesem Konsortium immer wieder, Innovationen mit der ganz grossen Kelle anzurichten, wie etwa die Sommerinitiative «**Dolomiti SuperSummer**», die für noch mehr Auslastung in der warmen Jahreszeit sorgen soll. Auf einem interaktiven Webportal werden Sommeraktivitäten für einen niedrigen, mittleren oder hohen Puls im gesamten Gebiet von Dolomiti Superski angeboten. Die unzähligen Möglichkeiten können vom Gast nach einer Reihe von Kriterien weiter selektiert werden, so dass am Schluss genau jene Angebote vorgeschlagen werden, die zum Gast passen.



Gerhard Vanzi,
Direktor von Dolomiti Superski

beim Innovieren deutlich häufiger. Des Weiteren ergab die Studie, dass auch der Einsatz von betriebswirtschaftlichen und innovationsspezifischen Methoden und Instrumenten und die frühzeitige Einbeziehung der Kunden in den Entwicklungsprozess den Erfolg der Dienstleistungsinnovationen positiv beeinflussen (Fährnich et al., 1999).

Auf unserer Reise durch den Alpenraum haben uns verschiedene innovative Leistungsträger Einblick in ihre Vorgehensweise bei der Realisierung von Innovationen gegeben. Einige gehen sehr systematisch vor, so etwa die **Therme Meran** unter der Leitung von Dr.

Adelheid Stifter. Sie begleitete als Direktorin den kompletten Neubau der Therme in den Jahren 2003–2005. Damals wurde nicht nur eine ganz neue Infrastruktur geschaffen, sondern auch ein komplett neues Konzept auf dem Reissbrett entwickelt und realisiert. Bei einem Innovationsprojekt in der Grössenordnung von ca. 122 Mio. Euro war ein systematisches Vorgehen im Realisierungsprozess unumgänglich.

Die Therme Meran geht auch heute sehr strukturiert vor und plant nicht nur das operative Geschäft, sondern auch Innovationsvorhaben mit einer Reihe von Instrumenten und

Methoden: «Wir arbeiten mit dem sogenannten 'Management Review'. In jährlichen Klausuren, in denen sich die Geschäftsleitung zurückzieht, werden strategische Entscheidungen für das nächste Jahr gefällt. Diese werden dann in einem zweiten Schritt auf ganz konkrete Massnahmen heruntergebrochen. Zudem verfügen wir über richtungsweisende Programme für die nächsten drei Jahre. Längere Perspektiven machen keinen Sinn, weil Annahmen dann auf zu grossen Unsicherheiten fussen würden. Wir arbeiten mit einer Reihe weiterer Instrumente, etwa der Balanced Scorecard, einer nach Bereichen gegliederten Kostenrechnung und einer monatlichen Deckungsbeitragsrechnungen.

Neue Ideen werden bei der Therme Meran anhand einer Investitionsrechnung mit Deckungsbeitrag und anderen Kennzahlen aus dem richtungsweisenden Programm bewertet und ausgewählt. Ebenfalls wichtig ist, dass Innovationen zur Strategie passen.» Noch Potenzial sieht Adelheid Stifter in Sachen Marktanalysen, die bisher nicht systematisch durchgeführt wurden. Sie verrät, dass professionelle Marktforschungsmassnahmen aber in Planung seien. Bis dahin stützt man sich auf externe Studien. Kundenbefragungen hingegen wurden in der Vergangenheit zwar nicht regelmässig, aber doch immer mal wieder durchgeführt, teilweise mit Studenten oder Doktoranden der Universität Innsbruck und der Universität Mailand.

Bei den *Seilbahnen Komperdell in Serfaus* wird ein Masterplan mit einem Horizont von fünf Jahren erstellt, jedoch ist man sich bewusst, dass man in der Umsetzung flexibel sein muss und eine regelmässige Abstimmung mit der Gesamtdestination notwendig ist. Um auch die internen Ideen und extern auftretende Einflüsse laufend zu integrieren und bei allen Beteiligten das Bewusstsein zu schärfen, führen die Bergbahnen in Serfaus ein monatliches Frühstücksmeeting durch, bei dem alle Mitarbeitenden von Bergbahn, Skischule und Tourismus teilnehmen. Dabei werden nicht nur Probleme besprochen,

sondern das Zusammenkommen gibt auch Raum für neue Ideen. Beispielsweise wurde die Idee der separaten Kindereingänge bei den Bergbahnen, welche mittlerweile über die Destination hinaus für Aufsehen gesorgt haben, durch einen Mitarbeiter am monatlichen Frühstücksmeeting eingebracht. Ideen generieren ist eine Sache, diese erfolgreich zu realisieren eine andere. Stefan Mangott, Geschäftsführer der Seilbahnen Komperdell in Serfaus hat eine klare Meinung: «Die Umsetzung muss formell und projekttechnisch straff geführt werden, ebenso wichtig sind kurze und schnelle Entscheidungswege, welche eine schnelle Reaktionszeit und eine hohe Flexibilität gewährleisten.»

Auch die innovative *Weisse Arena Gruppe in Flims-Laax* verfügt über Kennzahlensysteme, Investitionsrechnungen und Businesspläne. Auf einen formalen Innovationsprozess hat man bis anhin jedoch verzichtet, wie der ehemalige Marketingleiter, Andreas Baertsch, erzählt. Der Geschäftsführer Reto Gurtner trägt massgeblich zu einer lebendigen Innovationskultur bei, in der Veränderungen und Verbesserungen erwünscht, ja gefordert, sind. Er selber lebt dies vor und bringt immer wieder neue Ideen ins Gespräch.

Inspirationen werden teilweise auf Reisen oder durch gezieltes Verfolgen von neuen Entwicklungen auf dem internationalen Parkett gewonnen. Nebst Marktstudien und -daten setzt man bei der Weissen Arena auch auf ein systematisches Feedbackmanagement und Kundenrückmeldungen. Dabei werden formalisierte Kundenbefragungen mittels Fragebögen durchgeführt. Ergänzend gibt das informelle, persönliche Gespräch mit Gästen wichtige Anhaltspunkte für Bedürfnisse, Schwächen und Stärken. Aus diesen Erkenntnissen können dann neue Ideen generiert werden. Das Management setzt teilweise Kreativitätstechniken, wie z.B. Brainstorming, ein und arbeitet bei der Realisierung von Innovationen auch mit externen Beratern zusammen. Andreas Baertsch ist überzeugt, dass das Rekrutieren von Talenten weit wich-



Innovative Bündner Beherbergungskonzepte: Riders Palace in Laax und Cube Hotel in Savognin.

tiger ist als ein formeller Innovationsprozess. Die menschliche Komponente wird bei der Weissen Arena gross geschrieben.

Genau wie die Weisse Arena Gruppe verfügt auch das Bogn Engiadina Scuol über keinen formalisierten Innovationsprozess. Philipp Gunzinger sagt selbstkritisch: «Wir sind etwas hemdsärmelig. Das Bauchgefühl und die Kooperation mit Schlüsselpartnern ist uns wichtiger als ein wissenschaftliches Vorgehen.»

Und Claudio Bernasconi vom *Hotel Waldhaus in St. Moritz* findet Methoden jeglicher Art eher überflüssig. «Ich habe noch nicht mal ein Budget erstellt.» Er setzt auf sein Bauchgefühl und seinen Erfahrungsschatz;

beides hat ihm in der Vergangenheit gute Dienste geleistet. Wichtig findet er auch, einen hohen, persönlichen Einsatz. «Wenn's sein muss, arbeite ich auch im Service mit. Lange Präsenzzeiten garantieren, dass ich in alle Prozesse hineinsehe und Probleme sofort erkenne und angehen kann.» Bernasconi ist auch nach der Übergabe des Betriebs an die nächste Generation noch sehr präsent, sei es beim Good-bye-Apéro für Gäste in seiner weltberühmten Whiskeybar oder sonst irgendwo im Haus. Damit ist er dauernd mit den Mitarbeitenden und Gästen im Gespräch, was ihm wichtige Rückschlüsse liefert.

Innovationskultur

In der Studie Global Innovation 1'000 (Booz Allen Hamilton, 2006), bei der jene 1'000 Firmen weltweit befragt wurden, welche die grössten Beträge in Forschung und Entwicklung investieren, wird klar: die Innovationskultur in Unternehmen ist eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen, um neue Ideen überhaupt umsetzen zu können.

Eine Unternehmenskultur, welche Innovationen begünstigt, zeichnet sich zum einen durch Offenheit aus, die sich beispielsweise im Einbezug von Kunden äussert: Nur wer Kundenbedürfnisse versteht, kann adäquate Lösungen entwickeln. Zum anderen sind Mitarbeitende die wichtigste Ressource, um Ideen zu generieren. Die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden kann durch ein entsprechendes Betriebsklima gefördert werden. Die vielleicht zentralste Voraussetzung ist eine hohe Fehlertoleranz seitens des Managements. Die Führung versteht (einmalige) Fehler als Chance, um daraus lernen zu können und so die Leistung zu verbessern oder zu verändern und wirkt einem Klima entgegen, das von Angst und Befangenheit der Mitarbeitenden geprägt ist (Ziltener, 2011).

Eine positive Innovationskultur zeichnet sich unter anderem durch folgende Faktoren aus:

- **Freiräume:** Mitarbeitende sind nicht nur ausschliesslich im operativen Geschäft tätig, sondern haben Zeit zur Verfügung, um über neue Ideen nachzudenken und Vorschläge einzubringen.
- **Anerkennung und Anreize:** Das Einbringen von neuen Ideen durch Mitarbeitende stösst auf Anerkennung. Finanzielle und nicht-finanzielle Anreize wirken anregend. Mitarbeitende agieren angstfrei und entfalten ihre Potenziale.
- **Geisteshaltung des Managements:** Die Unternehmensleitung ist offen für Neues und sichert ihre Unterstützung zu. Sie ist genug risikofreudig, um Erneuerungen und Verbesserungen auch dann zuzulassen, wenn die Risiken nicht zu 100% kalkulierbar sind, und sie toleriert einmalige Fehler.

Dr. Adelheid Stifter, Direktorin der *Therme Meran*, ist überzeugt: «Die Innovationskultur kann aktiv gefördert werden!» So kommt der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden in ihrem Betrieb ein hoher Stellenwert zu: Passende Mitarbeiter zu finden, welche sich in einem innovativen Umfeld wohl fühlen, ist die Basis, auf der anschliessend aufgebaut werden kann. In jedem Betrieb gibt es hierzu Schlüsselpersonen. Darüber hinaus wird die Innovationskultur auch im Arbeitsalltag aktiv gefördert. Die Mitarbeitenden – allen voran die Bereichsleiter – verfügen über grosse Autonomie und sind aufgefordert, neue Ideen einzubringen. Diese werden in den wöchentlichen Meetings vorgestellt und diskutiert. Manchmal stellen sich Ideen als nicht realisierbar oder wenig erfolgsversprechend heraus, manchmal ist das Gegenteil der Fall und die Idee wird aufgenommen. So oder so: Das Einbringen von guten Ideen trifft auf Anerkennung. Stifter drückt es so aus: «Bei uns ist kreatives Spinnen möglich und erwünscht. Nach erfolgter Investitionsrechnung kann aber dann nicht jede gute Idee umgesetzt werden.»



«Innovationskultur kann aktiv gefördert werden.»

Dr. Adelheid Stifter,
Direktorin Therme Meran

Best Practice Innovationskultur: Posthotel Achenkirch

Beim Thema Innovationskultur machen wir auf unserer Reise durch die Alpen Halt beim Posthotel in Achenkirch. Der Inhaber Karl Reiter gibt uns Einblick ins Traditions Haus, in dem die Innovationskultur nicht nur gross geschrieben wird, sondern ein eigentliches «Asset» darstellt. Der Betrieb wurde 1920 von der Familie Reiter übernommen und wird heute in der 4. Generation geführt. Schon in den Anfangsjahren war man bestrebt, ein Trendsetter in der Region zu sein. So hat das Haus als Pionier eine **Wellnessinfrastruktur** gebaut und war damit nicht nur richtungsweisend für die Region, sondern für den gesamten alpinen Tourismus in Österreich. Noch heute verfügt das Hotel über die grösste Wellnessanlage (ca. 6'500 m²) in Tirol.

Ein zweites Standbein stellt die europaweit grösste Lipizzaner-Zucht dar, die als Erlebniswelt ins Hotelkonzept integriert ist. Die Reiters waren aber auch gegenüber den **neuen Medien** offen und haben 2010 eine komplett interaktive Webplattform mit integriertem Buchungssystem entwickelt – medienkonvergent und inklusive der Integration von Social Media, versteht sich. Infrastruktur, Services, Attraktionen, Prozesse und Kommunikation: In all diesen Bereichen liessen sich noch Dutzende von Beispielen aufzählen, in denen die Reiters erfolgreich Innovationen realisiert haben. Anstösse für Innovationen kommen von überall her: Von Angestellten, dem Management, Kunden, aber auch von Marktanalysen, Benchmarks mit den besten Konkurrenten und «Mystery Shoppers».

Das Posthotel zeichnet sich durch eine **Offenheit** gegenüber allen Stakeholdern und Quellen aus, die neue Inspirationen liefern können. Die meisten Ideen kommen aber von intern. So legt man viel Wert auf ein ausgeprägtes Innovationsbewusstsein aller Mitarbeitenden. Um dieses zu stärken, wird gezielt rekrutiert. So wichtig die Mitarbeitenden auch sind, das eigentliche Zugpferd zur Realisierung von Innovationen ist die Inhaberfamilie selber. Man ist rastlos und immer auf der Suche nach Verbesserungen und neuen Ideen. Man lebt Innovationsbewusstsein vor, trägt neue Ideen in den Betrieb und verfolgt diese gemeinsam mit den Mitarbeitenden weiter. «Gute Ideen zu generieren ist für uns nicht schwierig», meint Karl Reiter, «viel anspruchsvoller ist die Umsetzung.»



Bedeutung von Bergbahnen und Hauptattraktionen

Im gesamten Alpenen Tourismusgebiet zeigt sich, dass Bergbahnen und Hauptattraktionen, wie bedeutende Events, Sportanlässe und Kulturveranstaltungen, einen wichtigen Treiber für die wirtschaftliche Entwicklung einer gesamten Region und Auslöser für eine Vielzahl an Innovationen sein können. *Prominente Beispiele* dafür sind etwa die Therme und der Botanische Garten in Meran, der FIS Ski Weltcup in Gröden, Kitzbühel, Lenzerheide und St. Moritz, das Bad Scuol oder auch das Poloturnier «White Turf» in St. Moritz. Solche Angebote sind oft über die Landesgrenzen hinaus bekannt und stellen ein Magnet für potentielle Gäste dar. Damit werden sie zur Grundlage für eine Reihe von Leistungsträgern – angefangen bei der Hotellerie und Gastronomie bis hin zu tourismusnahen Branchen, wie dem Detailhandel und verschiedenen Dienstleistern.

Nicht zuletzt sind es auch die Bergbahnen, welche als Treiber für die wirtschaftliche Entwicklung und als Auslöser von Innovationen sorgen. So etwa in Serfaus-Fiss-Ladis: Der Zusammenschluss der Skigebiete war die Initialzündung für die Entwicklung des Tou-

rismus in der Region und Nährboden für einzelne Leistungsträger. Viele konnten darauf aufbauen und innovative neue Konzepte und Geschäftsmodelle entwickeln. Paul Greiter, Bürgermeister von *Serfaus*, meint denn auch: «Der Nutzen der Bergbahnen ist diskussionslos anerkannt.» Dasselbe gilt im Val Gardena: 1970 fand dort der erste FIS Ski Weltcup statt. Dieser erste Grossanlass brachte die Wende vom Sommer- zum Wintertourismus und legte den Grundstein für die Kooperation zwischen 12 Skigebieten und 42 Bergbahngesellschaften. Heute ist *Dolomiti Superski* einer der grössten Arbeitgeber des Südtirols, Anziehungspunkt für Ski- und Wanderbegeisterte Gäste und selber Initiator von immer wieder neuen Innovationen.

Wichtige Attraktionspunkte können also eine entscheidende Rolle für die Entwicklung einer ganzen Tourismusregion einnehmen. Ihre Rolle darf deshalb nicht unterschätzt werden. Wir verweisen nochmals auf das Kapitel «Kooperation» (Seite 33), welche ein unabdingbarer Faktor für das Entstehen von solchen Attraktionen darstellt.

Pferderennen «White Turf» St. Moritz.



Fazit

Die zunehmende Wettbewerbsintensität, ausgelöst durch den starken Schweizerfranken, durch die Konkurrenz von günstigen Flug- und Fernreisen, und das Entstehen ganz neuer Ferienangebote macht klar: Der Faktor Innovation wird künftig im alpinen Tourismus entscheidend sein, um sich auf dem globalen Markt behaupten zu können. Damit wird die Innovationsfähigkeit von touristischen Unternehmen und Organisationen zunehmend zu einer notwendigen Eigenschaft, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Alleine das hohe Preisniveau in der Schweiz zwingt die Tourismusbranche, sich auf Qualität und Innovation zu besinnen und diese Werte konsequent umzusetzen.

Die Reise durch den Alpen Tourismusraum hat gezeigt, dass es verschiedene Leuchttürme in der Tourismusbranche gibt, die als Vorreiter Vorbildfunktion einnehmen und wichtige Impulse in ihren Regionen setzen. Ihnen gelingt es, Trends und Bedürfnisse frühzeitig zu antizipieren und diese Erkenntnisse in reale, innovative Angebote umzuwandeln. Oft sind mutige Schritte und hohe Investitionen nötig, um solche Innovationen erfolgreich zu realisieren. Die Inkaufnahme der damit verbundenen Risiken wurde in vielen der besuchten Unternehmen mit Erfolg belohnt.

Finanzierung

Was sollen Leistungsträger tun, die nicht über grosse, finanzielle Möglichkeiten verfügen, um neue Ideen in einem Wurf zu realisieren? Auch für sie gibt es Wege. Ein innovatives Konzept lässt sich in vielen Fällen auch Schritt für Schritt verwirklichen. Am Anfang steht das Bewusstsein für eine klare Ausrichtung und eine langfristige Strategie, die sich von Mitbewerbern abhebt. Dazu muss eine Marktlücke gefunden werden. Ein möglicher Ansatz bietet das *Affinity Group Management* (vgl. Seite 23: Segmentierung). Insbesondere in der Hotellerie bietet sich eine gewisse Spezialisierung auf bestimmte Affinitätsgruppen an, um deren Bedürfnisse in besonderem Mass zu erfüllen und damit Einzigartigkeit und Differenzierung gegenüber

anderen Anbietern zu erlangen. Beispiele für Konzepte, die über ein klares Affinity Group Management zum Erfolg geführt haben, gibt es unzählige: das Hotel Aviva für Singles, das Berghaus Oberbölchen für Hundebesitzer, oder das Kuschelhotel Gams für Verliebte. Der Blick über die Landesgrenze hinaus und hinter die Kulisse von Mitbewerbern aus aller Welt kann helfen, neue Ideen zu generieren, die dann zu einer umfassenden Strategie weiterentwickelt werden können. Ist eine Vision erst einmal formuliert, so lässt sie sich oft durch kleinere, inkrementelle Innovationsprojekte Schritt für Schritt realisieren.

Systematik

Der vorliegende Bericht hat gezeigt, dass viele Unternehmen und Organisationen in der Tourismuswirtschaft – mitunter einige der Besten der Branche – nicht sehr systematisch vorgehen, wenn es darum geht, Innovationen zu initiieren und zu realisieren. Obschon sich nicht wenige touristische Unternehmer mit Erfolg auf ihr Bauchgefühl und ihre gute Nase verlassen, so könnte die Branche dennoch davon profitieren, sich Know-how über Instrumente und Methoden des Innovationsmanagements anzueignen. Damit lassen sich systematisch Grundlagen für Entscheidungen herbeiführen, die Erfolgchancen einer Innovation verbessern und die Risiken während der Realisierung minimieren. Zudem kann auf dieser Basis die Innovationsfähigkeit der eigenen Unternehmung oder Organisation langfristig gezielt verbessert werden. Dazu empfiehlt sich beispielsweise die Zusammenarbeit mit Hochschulen, welche hier Unterstützung anbieten können. Hilfreich könnte auch der Blick in andere Branchen, etwa der Industrie sein, welche viel Erfahrung im Bereich der Forschung und Entwicklung und im Innovationsmanagement aufweisen.

Starke Persönlichkeiten

Innovationen werden meistens durch starke Unternehmerpersönlichkeiten initiiert, welche sich nicht mit dem Status Quo zufrieden geben, sondern Visionen umsetzen und sich an zukünftigen Potenzialen orientieren. Nicht

selten sind solche Persönlichkeiten auch der Auslöser für verschiedenartige Kooperationsformen innerhalb und über Destinationsgrenzen hinaus, welche es ermöglichen, Innovationen und neue Projekte zu realisieren. Wir appellieren an die Leistungsträger, Gemeinden und Tourismusorganisationen, offen zu sein für solche *Kooperationen* und durch vereinte Kräfte bessere Lösungen zu ermöglichen, als es Leistungsträger im Alleingang könnten.

Es ist klar: Unternehmer – ob im Tourismus oder in anderen Branchen – stehen zuerst selber in der Pflicht. Aber auch die innovativsten Unternehmer können sich nur entfalten, wenn die Rahmenbedingungen dies begünstigen. Auf unsere Reise durch die alpinen Tourismusregionen im Tirol, Südtirol, Vorarlberg und Graubünden wurden wir von den verschiedenen Gesprächspartnern immer wieder auf gewisse *Defizite* aufmerksam gemacht, welche hemmend auf die Realisierung von Innovationen im Tourismus wirken. Die meist genannten Punkte möchten wir hier kurz wiedergeben:

Tourismusbewusstsein und Rückhalt in der Bevölkerung

Die befragten Leistungsträger stimmen überein: Das Bewusstsein der breiten Bevölkerung über die Bedeutung des Tourismus ist zentral für die Branche. Durch eine breite Abstützung des Tourismus können Grossprojekte realisiert, Kooperationen eingegangen und politische Rahmenbedingungen optimiert werden. Nicht überall ist dies gegeben. Während der Tourismus im Südtirol einen starken Rückhalt in der Bevölkerung zu geniessen scheint, so äussern sich einige Bündner Leistungsträger eher kritisch und sehen im mangelnden Tourismusbewusstsein der Bündnerinnen und Bündner ein eigentliches Hemmnis für die Weiterentwicklung der Branche.

Bürokratie

Die Behörden eines Landes sind wichtige Partner für Unternehmen, nicht nur aus dem

Tourismus. Routineprozesse wie Baugesuche, Steuerformalitäten oder Aufenthaltsbewilligungen sind mögliche Berührungspunkte zwischen Staat und Privatwirtschaft. Diese generieren für die Unternehmen keine Wertschöpfung, sondern bedeuten zusätzlichen Aufwand. Funktionieren die amtlichen Verfahren, welche den Unternehmen vom Staat auferlegt werden, nicht effizient, so werden wichtige Ressourcen in den Unternehmen unnötig gebunden, was gleichzeitig ein Innovationshemmnis bedeuten kann. Über die langsamen und komplizierten Wege der Bürokratie beklagen sich im alpinen Tourismus vor allem Leistungsträger aus dem Südtirol/Italien. Sie beanstanden beispielsweise, dass das Einreichen eines Baugesuchs kompliziert sei und einen langwierigen Verfahrensweg mit sich bringe. Auch Leistungsträger aus dem Tirol haben sich teilweise über die mühselige Bürokratie beklagt. Von den Bündner Leistungsträgern wurde dieser Punkt kaum bemängelt.

Rechtssicherheit

Unternehmerisches Handeln und das Umsetzen von Visionen bedingen stabile Rahmenbedingungen seitens der Staatsgewalt. Leistungsträger aus dem Südtirol beklagten sich unisono darüber, dass dies teilweise nicht gegeben sei. Anlass zu dieser Aussage gab ein neu eingeführtes Steuergesetz des italienischen Staates, das Energie- und Gebäudeabgaben gegenüber der Hotellerie rückwirkend geltend machte. Für nicht wenige Leistungsträger bedeutet das zusätzliche Steuern im fünfstelligen Bereich, welche nie einkalkuliert werden konnten. Für Unternehmer, die Innovationen realisieren und damit teilweise grosse Risiken eingehen, bedeutet dies zusätzliche Erschwernisse.

Fachkräftemangel und Arbeitsmarkt

Einstimmig betonten die Leistungsträger, dass sie immer grössere Probleme hätten, geeignete Fachkräfte – wenn möglich Einheimische – zu rekrutieren. Ein eher schlechtes Image von vielen Tourismusberufen in der

Gesellschaft war einer der genannten Gründe dafür, die Saisonalität und unregelmässigen Arbeitszeiten ein anderer. Die junge Generation entscheide sich immer häufiger, in anderen Branchen tätig zu sein. Qualifiziertes Personal zu finden und einzustellen, scheint häufig grosse Schwierigkeiten zu bereiten. Weil das Realisieren von Innovationen stark von den Mitarbeitenden abhängt, könnte dieser Punkt ein weiteres Innovationshemmnis darstellen.

Zersplitterung und kleinstrukturierte Gliederung der Branche

Öfters nannten die Leistungsträger die Zersplitterung der Branche als ein Problem. Die Vielzahl an Leistungsträgern innerhalb einer Destination und ihre unterschiedlichen Interessen führen dazu, dass die Konsensfindung ein schwieriger und oftmals frustrierender Prozess bleibt. Nicht in allen Gebieten ist das Motto «gemeinsam sind wir stark» verinnerlicht. Diese Situation führt dazu, dass

betriebsübergreifende Ideen auf Destinationsebene oft schwierig zu realisieren sind und wichtige Kooperationen nicht zu Stande kommen.

Wir appellieren an Tourismusorganisationen und politische Instanzen, innovative Unternehmer durch entsprechende Rahmenbedingungen zu unterstützen und durch Anreize wichtige Projekte zu belohnen.

Auf unserer Reise durch die alpinen Tourismusregionen im Tirol, Südtirol, Vorarlberg und Graubünden sind wir einer Vielfalt an Möglichkeiten begegnet, wie Innovationen erfolgreich realisiert wurden. Eines ist klar: Ein Patentrezept, das zum Erfolg führt, gibt es nicht. Innovationen sind immer mit Risiken verbunden. Doch das grösste Risiko dürfte im Nichtstun liegen. Wer durchschnittlich bleibt und sich wenig von Mitbewerbern differenziert, wird aus der Optik der Gäste zunehmend auswechselbar.

Bachbett statt iPad: Kids unterwegs mit Wildnispädagogen an den Wildnistagen im Kleinwalsertal.



Hier erhalten Sie Unterstützung

Das Schweizerische Institut für Entrepreneurship (SIFE) und das Institut für Tourismus und Freizeitforschung (ITF) der HTW Chur können Destinationen, Gemeinden und Leistungsträger beim Planen und Realisieren von Innovationen unterstützen!

- **Ideen finden, Visionen entwickeln:** Moderation von individuellen Workshops mittels Kreativitätsmethoden und/oder Grossgruppenverfahren sowie Strategieberatung.
- **Marktrecherche und Trendscouting:** Um die Marktfähigkeit Ihrer Idee abzuklären, können wir Ihnen kostenlose Studienarbeiten an der HTW Chur vermitteln, welche mittels Marktforschungsmethoden Erkenntnisse über die Resonanz von (potenziellen) Gästen liefern und Trends aufspüren.
- **Umsetzung von Innovationen planen:** Wir unterstützen Sie mit dem F&E-Management-Ansatz des SIFE bei der Planung der Realisierungsphase und helfen Ihnen damit, die Erfolgchancen Ihrer Innovation zu steigern

und die Risiken zu minimieren. Zudem vermitteln wir bei Bedarf Partner aus der Wirtschaft und der Hochschullandschaft, welche fachliches Know-How einbringen können. Darüber hinaus können wir beurteilen, ob Ihre Idee eine Chance hat, durch staatliche Innovationsförderprogramme (KTI, Innotour, usw.) unterstützt zu werden.

- **Coaching:** Erlernen Sie Methoden und Instrumente des Innovationsmanagements, um Innovationen systematisch zu realisieren. Damit erhöhen Sie die Erfolgchancen einer Idee und lernen, strukturiert Grundlagen für Entscheidungen zu fällen.

Zudem können wir Sie durch individuelles Coaching und Strategieberatung vor, während und nach der Realisierung einer Innovation begleiten – individuell auf Ihre Wünsche angepasst.



Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE)
HTW Chur
Comercialstrasse 22
7000 Chur

Ansprechperson:

Brigitte Küng
+41 (0)81 286 24 06
brigitte.kueng@htwchur.ch
www.sife.ch



Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)
HTW Chur
Comercialstrasse 22
7000 Chur

Ansprechperson:

Roger Walser
+41 (0)81 286 24 74
roger.walser@htwchur.ch
www.itf.ch

Über die Studie

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis einer qualitativen Best-Practice-Studie zum Thema «Dienstleistungsinnovationen im Alpinen Tourismus», welche in Kooperation des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship (SIFE) und dem Institut für Tourismus und Freizeitforschung (ITF) durchgeführt und vom Förderverein der HTW Chur unterstützt wurde. Das Ziel war herauszufinden, wie Innovationen auf der Ebene von Destinationen wie auch auf betrieblicher Ebene entstehen und realisiert werden. Dazu wurden, basierend auf dem BAK Basel Top Index, die erfolgreichsten Destinationen aus dem Südtirol, Tirol, Vorarlberg und Graubünden ausgewählt und innerhalb dieser wiederum die innovativ-

ten und bedeutsamsten touristischen Betriebe und Organisationen interviewt. Insgesamt wurden über 70 Interviews in 10 Destinationen durchgeführt. Die Zitate und Angaben, welche im vorliegenden Bericht erwähnt sind, stammen aus persönlich geführten Interviews mit Inhabern und Geschäftsführern von führenden Leistungsträgern und touristischen Unternehmen aus dem Südtirol, Tirol, Vorarlberg und Graubünden, welche im Sommer 2012 durchgeführt wurden. Die Autoren der vorliegenden Studie verweisen darauf, dass es sich hierbei um persönliche Meinungen handelt.

Impressum

Autoren: Brigitte Küng, Roger Walser, Dr. Andreas Ziltener

Herausgeber: Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE) und Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur

Dezember 2013

Literaturempfehlungen und Quellen

Amara, N., Landry, R., Traore, N. (2008), zit. n. Bruhn & Hadwich (2011): Dienstleistungsproduktivität: Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2013): Beherbergungsstatistiken (HESTA). Gefunden unter <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/dienstleistungen/volkswirtschaftlichegrundlagen/Seiten/Tourismus.aspx>

Ansoff, H.I. (1965): Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy, pp 98-99. New York: McGraw-Hill

Arvantis, S., Bolli, T., Hollenstein, H., Ley, M., Wörter, M. (2010): Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft.

BAK Basel Economics / Seco (2011): Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Schlussbericht zum „Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Update 2010-2011.

BAK Basel Economics / Seco (2011): Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Zwischenbericht zum „Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus Update 2010-2011.

BAK Basel Economics (2009): BAK Top Index.

Bergbahnen Graubünden (2013): Monatsrapporte. Gefunden unter

http://www.bbgr.ch/sites/mediencorner/monitor_bbgr.html

Bessant, J., Tidd, J. (2007): Innovation and Entrepreneurship. Burger, T., Lorenz R., Meiren, T., Neus A., Schnalzer K., Schultess, P., Schultz, C. (2011): Innovation and methods challenges and recommendations from the perspectives of scientists and practitioners. Stuttgart: Institute for Industrial Engineering IAO Service.

Booz Allen Hamilton, 2006: Global Innovation 1000.

Bundesamt für Statistik (2013): Tourismus. Gefunden unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10.html>

Cooper, R.G. (2008). Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process – Update, What's New, and NexGen Systems. The Journal of Product Innovation Management 25 (3), p. 213-213.

Credit Suisse (2011): Swiss Issues Branchen. Tourismus Schweiz – Wintersportorte im Wettbewerb.

Den Hertog, P., Bilderbeek, R. (1999): Conceptualising service innovation and service innovation patterns. Research Programme on Innovation in Services (SIID) for the Ministry of Economic Affairs. Dialogic, Utrecht.

Eisl, B., Heintschel, M., Kizlink, S., Plimon, I. (2007): Innovationen im Tourismus. Von der Idee zur Verwirklichung, eine Frage der Finanzierung.

European Innovation Scoreboard (2012): Global Innovation Index 2013

Fähnrich, K., Bullinger, J., Meiren, T. (1999): Service Engineering – Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland. Stuttgart: Forschungsbericht des IAO.

Forsman, H. (2013): Innovations for Sustainable Growth or Vice Versa? ICSB 2013, Puerto Rico.

Gadrey, J., Gallouj, F., Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: How services benefit industry. International Journal of Service Industry Management 6 (3), p. 4.

Gallouj, F., Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. Journal of Evolutionary Economics 19 (2), p. 149-172.

Gassmann, O., Hürzeler, P. (2009): Innovationslandkarte der Schweizer Privatwirtschaft. Universität St. Gallen.

GastroSuisse / Universität Bern, 2008: Zahlen und Fakten zur Betriebsgrösse in „Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz“, S. 24 ff.

- Hotelierverein Graubünden, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, Bergbahnen Graubünden Gastro Graubünden (2008): Gemeinsam Übernachtungsgäste gewinnen. Best Practice im Bündner Tourismusmarketing.
- Kronthaler, F. (2008): Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung.
- Küng, B., & Ziltener, A. (2013): Success Factors of Implementing Innovation in the Alpine Tourism Industry. ICSB World conference 2013, Puerto Rico.
- Meier, Ch. (2007): Konzeptpapier WTT KTI. Bern: Kommission für Technologie und Innovation.
- Opitz, M. (2008). Organisation integrierter Dienstleistungsinnovationssysteme. Ein rollenbasiertes Rahmenkonzept. Wiesbaden: Gabler.
- Pikkemaat, B., Weiermair, K., Peters, M. (2006): Innovationen im Tourismus. Erich Schmidt Verlag Berlin.
- Pikkemaat, B. (2007): Innovationen im Tourismus: Tourismus – Herausforderungen – Zukunft.
- Plaz, P. (2011): Die Hotels in der Schweiz sind zu klein und stehen am falschen Ort. Wirtschaftsforum Graubünden. Hotelgastrounion. Gefunden unter http://www.hotelgastrounion.ch/archivprint/expresso/deutsch/2011/39/111114_hgz_d_04.pdf
- Schäffer, U., Stoll, M. (2007): Imitieren statt innovieren. Harvard Business Manager
- Seco / Schweizerischer Bundesrat (2010): Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz.
- Seco (2013): Innotour. Gefunden unter <http://www.seco.admin.ch/innotour/index.html?lang=de>
- Skiinfo (2012): Best Ski Resport 2012. Gefunden unter <http://de.skiinfo.ch/news/a/581240>
- Strozzi, M. (2012) : Tirols Tourismus feiert Rekordwinter. Tiroler Tageszeitung. 68. Jahrgang. Nummer 144 vom 24. Mai 2012.
- Schibany, A., Berger, B., Streicher, G., Gassler, H. (2007). Forschung, Etnwicklung und Innovation im Dienstleistungssektor. Wien : Forschungsbericht Technologie Information Politikberatung.
- Schumpeter, J. (1942): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie.
- Schweizer Tourismusverband (2012): Schweizer Tourismus in Zahlen 2011. Struktur- und Branchendaten.
- Suss, A., Ziltener, A. (2013): Prozesse und Methoden der Dienstleistungsinnovation. Discussion Papers on Economics and Entrepreneurial Management 1/2013, Chur
- Sommerlatte, T. (2011): Strategie, Innovation, Kosteneffizienz: Die drei Managementherausforderungen. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Swissinfo (2013): Gefunden unter http://www.swissinfo.ch/ger/gesellschaft/Dem_Tourismus_mit_Innovationen_Beine_machen.html?cid=34650456
- Toivonen, M. and Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. The Service Industries Journal 29 (7).
- Trommsdorff, V., Steinhoff, F. (2007): Innovationsmarketing. Vahlen. München.
- Wagner, K., Ziltener, A. (2007): Die Unternehmerpersönlichkeit und ihre Gründungsentscheidung: Gründungsmotive als Weichensteller, in: Fink, Krause, Almer-Jarz: Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements. Stuttgart: ibidem.
- World Economic Forum (2013): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.
- Ziltener, A., Forster, M. (2011): Managing Innovation Activity in Peripheral Regions and its Contribution to Entrepreneurial Success, . ISBE 2011, London
- Ziltener, A. (2013): The Impact of Service Innovation Processes and Methods on Entrepreneurial Success. IECER 2013, Brescia.

Dank

Wir möchten uns ganz besonders beim Förderverein der HTW Chur bedanken, welcher das Projekt gefördert hat. Er ermöglichte es, das wichtige Thema «Innovation im Alpenen Tourismus» zu beleuchten und dadurch von Vorbildern aus den Alpenregionen zu lernen.

Die Best-Practice-Studie und die darauf basierende, vorliegende Publikation hätte nicht entstehen können, wenn die rund 70 Interviewpartner aus dem Südtirol, Tirol, Vorarlberg und aus Graubünden nicht ihre wertvolle Zeit zur Verfügung gestellt und uns Rede und Antwort gestanden hätten. Wir bedanken uns herzlich für die spannenden Einblicke hinter die Kulissen, welche zum vertieften Verständnis der Herausforderungen rund um Innovationstätigkeiten im Tourismus geführt haben.

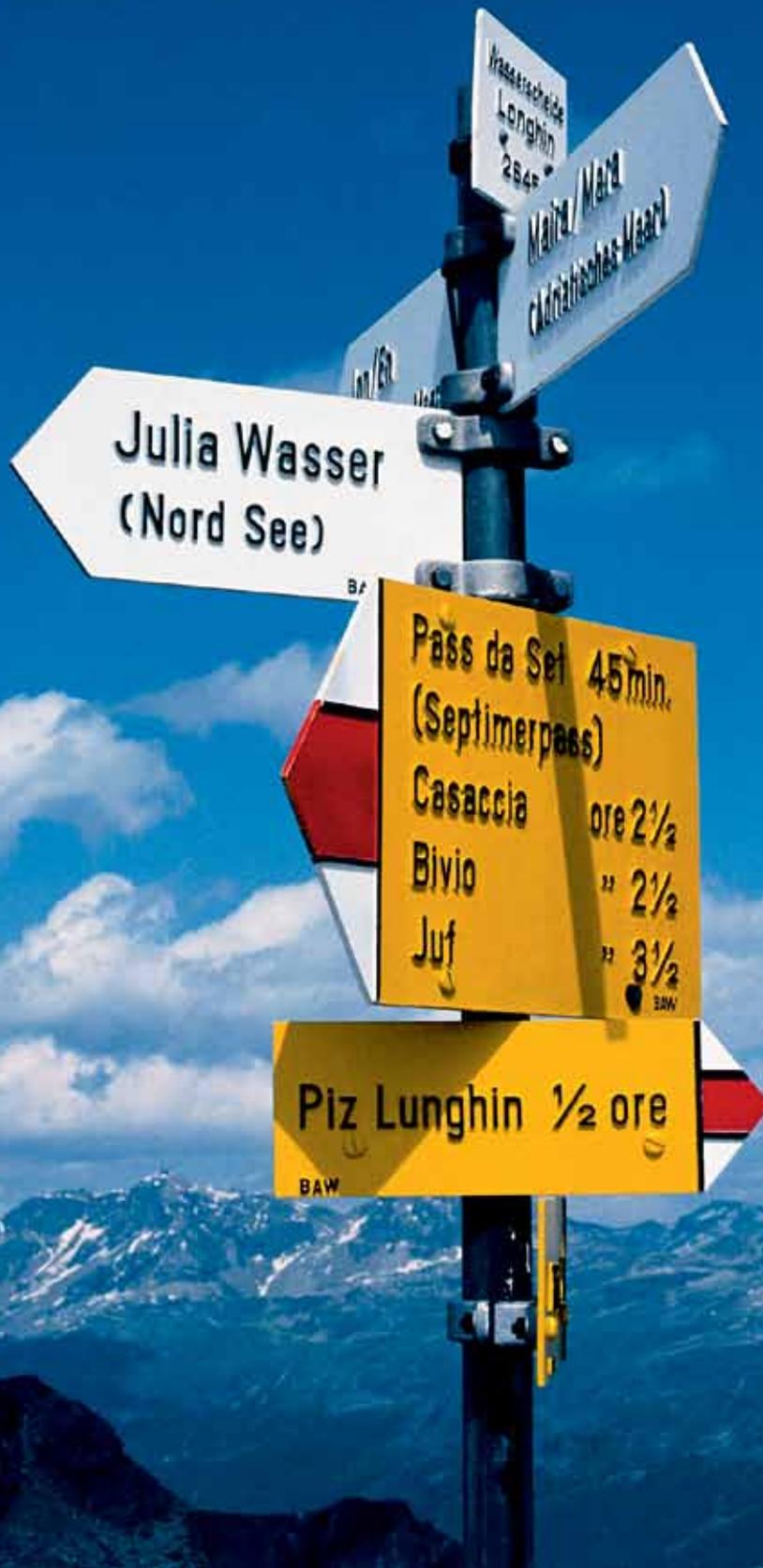
Ein herzlicher Dank gilt auch den Bergbahnen Graubünden sowie den beiden Wirtschaftsverbänden hotelleriesuisse Graubünden und GastroGraubünden, mit denen wir nicht nur eine gute Partnerschaft pflegen, sondern die uns auch dabei unterstützt haben, die Publikation ihren Mitgliedern in Graubünden kostenlos zur Verfügung zu stellen.

Last but not least geht unser Dank auch an all jene Personen, die uns in fachlicher oder methodischer Hinsicht unterstützt haben.

Die Autoren

Brigitte Küng
Roger Walser
Dr. Andreas Ziltener

Bild rechts: Wie das Wasser suchen sich auch innovative Ideen ihren Weg; von der wichtigsten Wasserscheide Europas auf dem Lunghinpass in den Atlantischen Ozean, in die Adria und ins Schwarze Meer.



Wasserscheide
Lunghin
2845m

Maira / Mare
Cadratsches Meer

Julia Wasser
(Nord See)

Pass da Set 45 min.
(Septimerpass)
Casaccia ore 2 1/2
Bivio '' 2 1/2
Juf '' 3 1/2

Piz Lunghin 1/2 ore

HTW Chur
Hochschule für Technik und Wirtschaft
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur

Schweizerisches Institut für Entrepreneurship
www.sife.ch

Institut für Freizeit und Tourismus
www.itf.ch

