



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Der Bundesrat  
Le Conseil fédéral  
Il Consiglio federale  
Il Cussegl federal

Bern, 15. November 2017

---

# Tourismusstrategie des Bundes

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Lageanalyse</b> .....	<b>5</b>
3.1	Aktuelle Lage .....	5
3.2	Internationaler Vergleich .....	9
3.3	Trends, SWOT-Analyse und Herausforderungen .....	12
<b>4</b>	<b>Vision und Konzeption</b> .....	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>Ziele, Handlungsfelder und Aktivitäten</b> .....	<b>19</b>
5.1	Rahmenbedingungen verbessern .....	19
5.1.1	Handlungsfeld 1: Koordination und Kooperation .....	20
5.1.2	Handlungsfeld 2: Tourismusfreundliches Regulierungsumfeld .....	23
5.2	Unternehmertum fördern .....	24
5.2.1	Handlungsfeld 3: Produktivität der Tourismusunternehmen .....	24
5.2.2	Handlungsfeld 4: Touristischer Arbeitsmarkt .....	26
5.3	Chancen der Digitalisierung nutzen .....	27
5.3.1	Handlungsfeld 5: Digitale Transformation von Geschäftsprozessen und - modellen .....	28
5.3.2	Handlungsfeld 6: Digitale Transformation der Marktbearbeitung .....	30
5.4	Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken .....	31
5.4.1	Handlungsfeld 7: Investitionsförderung .....	32
5.4.2	Handlungsfeld 8: Grossevents als Impulsgeber .....	33
5.5	Handlungsfelder und Aktivitäten im Überblick .....	33
<b>6</b>	<b>Träger, Akteure und Förderinstrumente der Schweizer Tourismuspolitik</b> .	<b>35</b>
6.1	Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (Innotour) .....	36
6.2	Schweiz Tourismus .....	37
6.3	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit .....	39
6.4	Neue Regionalpolitik .....	41
<b>7</b>	<b>Handlungsprinzipien</b> .....	<b>44</b>
7.1	Nachhaltigkeit .....	44
7.2	Subsidiarität .....	45
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>46</b>
<b>9</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>47</b>

# 1 Zusammenfassung

Mit seiner Tourismuspolitik will der Bundesrat zu einer international wettbewerbsfähigen Tourismuswirtschaft sowie zu einem attraktiven und leistungsfähigen Tourismusstandort Schweiz beitragen. Hierzu verfolgt er mit der neuen Tourismusstrategie folgende vier Zielsetzungen:

1. Rahmenbedingungen verbessern: Die Tourismuspolitik des Bundesrates zielt darauf ab, die Rahmenbedingungen für den Tourismus zu verbessern, wozu auch die landschaftlichen und baukulturellen Qualitäten gehören. Im Sinne einer Schwerpunktsetzung geht es darum, die Koordination der Tourismuspolitik des Bundes zu verstärken und Synergien zu nutzen. Die Komplexität der Regulierungen soll wenn möglich reduziert und Verfahren und Prozesse auf Bundesebene sollen vereinfacht werden, dies unter Berücksichtigung der Ziele relevanter Sektoralpolitiken. Damit sollen die unternehmerischen Spielräume vergrössert sowie die Kosten für die Tourismusunternehmen gesenkt werden.
2. Unternehmertum fördern: Der Förderung des Unternehmertums wird in der Tourismuspolitik des Bundes eine grosse Bedeutung beigemessen. Die Steigerung der Produktivität, die Befähigung der Akteure, die Unterstützung des Strukturwandels und die Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes stehen im Vordergrund.
3. Chancen der Digitalisierung nutzen: Die Tourismuspolitik des Bundes soll dazu beitragen, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft die Chancen der Digitalisierung optimal nutzen kann. Die Tourismuswirtschaft soll bei der digitalen Transformation ihrer Geschäftsmodelle und -prozesse verstärkt unterstützt werden. Unterstützt werden soll auch die digitale Transformation der touristischen Marktbearbeitung.
4. Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken: Die Stärkung der Attraktivität des touristischen Angebots einerseits sowie des Marktauftritts des Tourismuslandes Schweiz andererseits sind in einem Ziel zusammengefasst. Damit wird deren gegenseitigen Bezügen Rechnung getragen. Schwerpunkte sind die Weiterentwicklung der Investitionsförderung sowie das Nutzen von Impulsen aus der Austragung von Grossevents wie etwa Olympische Winterspiele, weitere Sportgrossevents sowie Welt- oder Landesausstellungen.

Mit der vorliegenden Tourismusstrategie werden wesentliche Neuerungen in der Tourismuspolitik des Bundes vollzogen:

- Schwerpunktsetzung: Die neue Tourismusstrategie basiert auf einer konsequenten Schwerpunktsetzung, d.h. es wird darauf verzichtet, alle tourismuspolitischen Aktivitäten des Bundes aufzuführen. Ein besonderes Gewicht wird dem Querschnittscharakter der Tourismuspolitik beigemessen, die Koordination innerhalb des Bundes und zwischen den Staatsebenen spielt eine herausragende Rolle.
- Fokussierung Mitteleinsatz: Die vorhandenen Fördermittel werden fokussierter eingesetzt und gleichzeitig wird wo möglich und sinnvoll eine engere Begleitung der Projekte angestrebt. Es sollen integrierte Lösungen zur Nutzung von Synergiepotenzialen und Kooperationsmöglichkeiten gefördert werden. Der Förderfokus liegt auf Produktivitätssteigerungen und Unternehmertum. Die Abstimmung zwischen den Förderinstrumenten wird optimiert um Synergien zu nutzen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden.
- Querschnittsthema Digitalisierung: Die Tourismuspolitik des Bundes trägt dazu bei, dass die Chancen der Digitalisierung genutzt werden. Zentral ist die Förderung der digitalen Transformation von Geschäftsprozessen, Geschäftsmodellen sowie der Marktbearbeitung.
- Umsetzungsorientierung: Die neue Tourismusstrategie ist operativ ausgerichtet, flexibel ausgestaltet und beinhaltet konkrete Umsetzungsaktivitäten. Das ermöglicht es, die Tourismuspolitik bei Bedarf rasch an sich verändernde Bedürfnisse und Umfeldbedingungen anzupassen.

## 2 Ausgangslage

Der Bundesrat hat am 18. Juni 2010 die Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz verabschiedet. Die Wachstumsstrategie 2010 bildete eine umfassende strategische Grundlage für die Tourismuspolitik des Bundes und stellte für diese einen Meilenstein dar. Mit der Wachstumsstrategie 2010 wurde die Zielsetzung der Tourismuspolitik des Bundes geschärft und anhand von Handlungsfeldern wurde deren Wirkungsfeld klar definiert.

Die Umsetzung der Wachstumsstrategie 2010 erfolgte auf der Basis von vierjährigen Umsetzungsprogrammen des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Die Beurteilung des ersten Umsetzungsprogramms für die Jahre 2012-2015 fiel positiv aus. Das Umsetzungsprogramm 2012-2015 hat es insbesondere ermöglicht, die strategischen Vorgaben der Wachstumsstrategie zu implementieren. Für die Periode 2016-2019 wurde ein zweites Umsetzungsprogramm mit 21 Kernprojekten erarbeitet, welches sich in Umsetzung befindet.

Mit dem Tourismusbericht hat der Bundesrat 2013 eine Beurteilung der Tourismuspolitik vorgenommen.<sup>1</sup> Der Bundesrat ist dabei zum Schluss gekommen, dass sich die Tourismuspolitik grundsätzlich bewährt. Obwohl kein Bedarf für eine grundsätzliche Neuausrichtung der Tourismuspolitik bestand, wurde Handlungsbedarf identifiziert. Aus diesem Grund beschloss der Bundesrat ein tourismuspolitisches Massnahmenpaket. Dieses besteht zum einen aus der Optimierung der Beherbergungsförderung und zum anderen aus dem Impulsprogramm 2016-2019. Einzelne Teile des Massnahmenpakets 2013 sind bereits abgeschlossen, andere Teile werden zurzeit umgesetzt. Das SECO hat im Jahr 2017 eine Zwischenevaluation des Massnahmenpakets 2013 durchgeführt. Obwohl noch keine abschliessende Beurteilung des Massnahmenpakets 2013 möglich ist, kann auf der Basis der Zwischenevaluation das Fazit gezogen werden, dass sich das Massnahmenpaket insgesamt bewährt.

Aufgrund des sich rasch wandelnden Umfelds besteht eine Notwendigkeit zur Erneuerung der strategischen Grundlagen der Tourismuspolitik des Bundes. Dies gilt insbesondere für die Thematik der Digitalisierung, welche in den letzten Jahren markant an Bedeutung gewonnen hat. Die neue Tourismusstrategie stellt die Tourismuspolitik des Bundes auf eine zeitgemässe Grundlage. Das ermöglicht es, rasch auf die Herausforderungen der Branche reagieren zu können.

Die neue Tourismusstrategie bildet die Grundlage für einen Beitrag der Tourismuspolitik zur Umsetzung der Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete gemäss dem Bericht des Bundesrates über die Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete.<sup>2</sup> Im Besonderen geht es dabei um das Erreichen der vier folgenden langfristigen Ziele des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete: Attraktives Lebensumfeld schaffen, Natürliche Ressourcen sichern und in Wert setzen, Wettbewerbsfähigkeit stärken sowie Kulturelle Vielfalt gestalten.

Die Erneuerung der Tourismusstrategie ist von einer vom SECO einberufenen und geleiteten Expertengruppe bestehend aus Tourismusakteuren und -unternehmern sowie aus Vertretern der Politik, der Tourismusverbände, der Kantone und der Wissenschaft begleitet worden.<sup>3</sup>

Die neue Tourismusstrategie des Bundes basiert auf einer Lageanalyse (Kapitel 3). Darauf aufbauend werden die Vision und Konzeption der Tourismuspolitik des Bundes beschrieben (Kapitel 4) sowie die Ziele, Handlungsfelder und Aktivitäten festgehalten (Kapitel 5). Die Umsetzung der Tourismuspolitik des Bundes erfolgt durch das SECO sowie mittels den tourismuspolitischen Förderinstrumenten, welche in Kapitel 6 beschrieben werden. Kapitel 7 nennt die Handlungsprinzipien der Tourismuspolitik des Bundes.

---

<sup>1</sup> Bundesrat (2013).

<sup>2</sup> Bundesrat (2015).

<sup>3</sup> Mitglieder der Begleitgruppe, s. Anhang.

### 3 Lageanalyse

#### 3.1 Aktuelle Lage

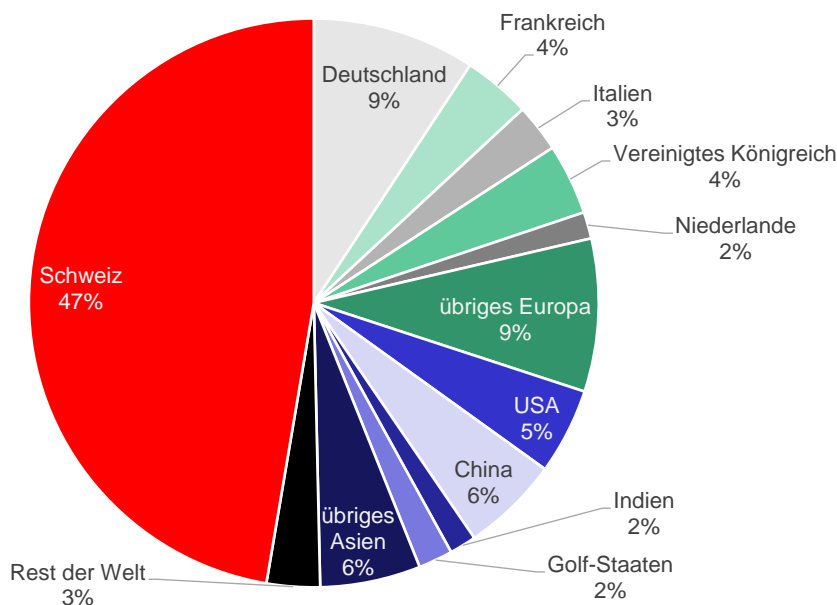
Der Tourismus ist ein bedeutender Teil der Schweizer Wirtschaft. Die direkte touristische Wertschöpfung betrug 2015 16.4 Milliarden Franken. Das entspricht einem Anteil von 2.6 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung der Schweiz. Von besonderer Bedeutung für die Schweizer Volkswirtschaft ist die Beschäftigungswirkung des Tourismus. Gut 164'000 Personen (Vollzeitäquivalente) oder 4.1 Prozent der Gesamtbeschäftigung sind direkt in der Tourismuswirtschaft tätig. Der Tourismus gehört mit Exporteinnahmen von 15.7 Milliarden Franken im Jahr 2016 zu den bedeutendsten Exportbranchen der Schweiz.

Verschiedene Wirtschaftsbranchen tragen zur touristischen Wertschöpfung bei. Gut einen Viertel der touristischen Wertschöpfung erwirtschaftet die Beherbergung. Knapp ein weiteres Viertel entfällt auf den Verkehr, wobei dem Luftverkehr die grösste Bedeutung zukommt. Von beachtlicher Bedeutung für die touristische Wertschöpfung sind weiter die Verpflegung in Gaststätten und Hotels (14%) sowie tourismusverwandte Produkte (23%).<sup>4</sup>

Die Leitbranche des Tourismus, die Hotellerie, umfasste 2016 in der Schweiz 4'949 Betriebe. Im Durchschnitt hat jeder Betrieb 55 Betten. Die Betriebsgrösse nimmt seit Jahren zu. Sie ist etwa gleich wie in Deutschland, grösser als in Österreich, aber kleiner als in Frankreich und Italien. Die Bergbahnen umfassten Ende 2015 2'450 (eidgenössisch oder kantonal) bewilligte Anlagen.

Knapp die Hälfte der Gäste der Schweizer Hotellerie sind Schweizerinnen und Schweizer. Damit bilden die Gäste aus der Schweiz das Rückgrat des Schweizer Tourismus. 30 Prozent der Gäste kamen 2016 aus Europa und rund 15 Prozent aus Asien und dem Nahen Osten.

Abbildung 1: Gästestruktur der Schweizer Hotellerie nach Herkunftsland, Hotelankünfte 2016



Quelle: BFS

Etwas mehr als die Hälfte der Hotellogiernächte (2016: 57%) werden in der Sommersaison (Mai-Oktober) erzielt. Die Seilbahnen dagegen erzielen mehr als die Hälfte ihres Personenverkehrsumsatzes (2016/17: 54%) in der Wintersaison (November-April).<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Tourismusverwandte Produkte sind Güter und Dienstleistungen mit erheblicher touristischer Bedeutung für die Schweiz, etwa der Detailhandel, Tankstellen und das Gesundheitswesen.

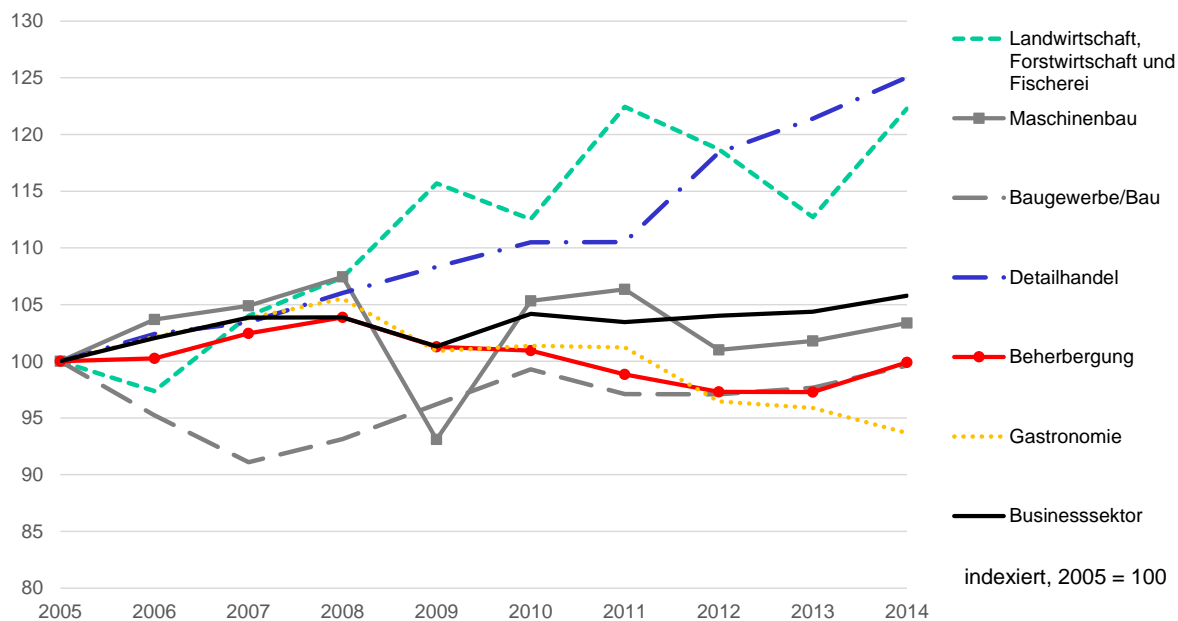
<sup>5</sup> Seilbahnen Schweiz (2016).

In der Hotellerie, der Gastronomie und den Reisebüros arbeiten deutlich überdurchschnittlich viele Frauen und junge Personen.<sup>6</sup> Im Gegensatz dazu ist der Passagierverkehr männerdominiert und die Angestellten sind vergleichsweise alt. Auswertungen nach Tourismusregionen zeigen, dass in der Beherbergung der Frauenanteil in den alpinen Tourismusregionen und übrigen Regionen klar höher ist als in den Städten mit internationalen Flughäfen (rund 60% vs. rund 50%). Zudem zeigt sich, dass die Beschäftigten in den Städten deutlich jünger sind als in den alpinen Tourismusregionen und übrigen Regionen.

Betrachtet man die Herkunft der Arbeitskräfte, so fällt der grosse Anteil ausländischer Beschäftigter auf. Dieser ist in der Beherbergung und Verpflegung fast doppelt so hoch (50% resp. 44%) wie in der Gesamtwirtschaft (24%). Im touristischen Passagierverkehr und in den Reisebüros ist der Anteil der ausländischen Beschäftigten dagegen vergleichsweise tief (18% resp. 15%). Eine Betrachtung über die Zeit verdeutlicht, dass der hohe Anteil ausländischer Beschäftigter kein neues Phänomen ist. Er war in der Beherbergung und der Verpflegung bereits zu Beginn der 2000er Jahre vergleichsweise hoch. In der Verpflegung stieg der Anteil ausländischer Beschäftigter seit 2003 von rund 41% auf rund 53% an; in der Beherbergung blieb er bei rund 45% in etwa konstant.

Des Weiteren ist auf die im gesamtwirtschaftlichen Vergleich tiefe Arbeitsproduktivität im Schweizer Tourismus hinzuweisen. Bei der Arbeitsproduktivität handelt es sich um die von einem Arbeitnehmenden (gemessen als Vollzeitäquivalent) geschaffene Wertschöpfung während eines Jahres. Im Tourismus lag sie im Jahr 2015 bei rund 100'000 Franken pro Vollzeitäquivalent. Das ist nur etwa 64 Prozent der durchschnittlichen Arbeitsproduktivität aller Branchen in der Schweiz (156'000 Franken). In der Kernbranche des Tourismus, dem Gastgewerbe (Beherbergung und Gastronomie), betrug die Arbeitsproduktivität im Jahr 2015 sogar lediglich rund 60'000 Franken pro Vollzeitäquivalent.

Abbildung 2: Entwicklung der realen Arbeitsproduktivität



Anmerkung: Businesssektor = gesamte Privatwirtschaft ohne öffentliche Verwaltung und öffentlich-rechtliche Betriebe. Berechnung: Bruttowertschöpfung zu Vorjahrespreisen / Beschäftigung in VZÄ, Quelle: BFS.

<sup>6</sup> Ecoplan (2016).

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitsproduktivität im Tourismus und im Gastgewerbe zudem unterdurchschnittlich entwickelt. Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der realen Arbeitsproduktivität der Beherbergungsbranche und der Gastronomie im Vergleich zu ausgewählten Branchen sowie der Gesamtwirtschaft (Businesssektor). Bis zur Finanz- und Wirtschaftskrise entwickelte sich die Arbeitsproduktivität in der Beherbergung und in der Gastronomie im Gleichschritt zum Businesssektor. Erst ab 2010 ist eine von der Gesamtwirtschaft deutlich verschiedene, negative Entwicklung festzustellen. Die Entwicklung nach 2011 kann dabei mit derjenigen des Maschinenbaus verglichen werden, einer exportorientierten Branche die ebenfalls unter den Folgen der Frankenaufwertung litt. Die tiefe Arbeitsproduktivität hat Konsequenzen für die Löhne im Schweizer Tourismus. In der Beherbergung und Gastronomie werden auf allen Stufen tiefe Löhne bezahlt. Zwar steigt auch hier der Lohn mit der Kaderstufe an, jedoch in geringerem Ausmass als in anderen Branchen. Einzig der Detailhandel und das Baugewerbe weisen ähnliche Lohnspannen auf wie die Beherbergung und die Gastronomie. Im Weiteren liegt der Medianlohn des mittleren bis obersten Kaderns in der Beherbergung und Gastronomie nur leicht über dem gesamtschweizerischen Medianlohn für Positionen ohne Kaderfunktion.

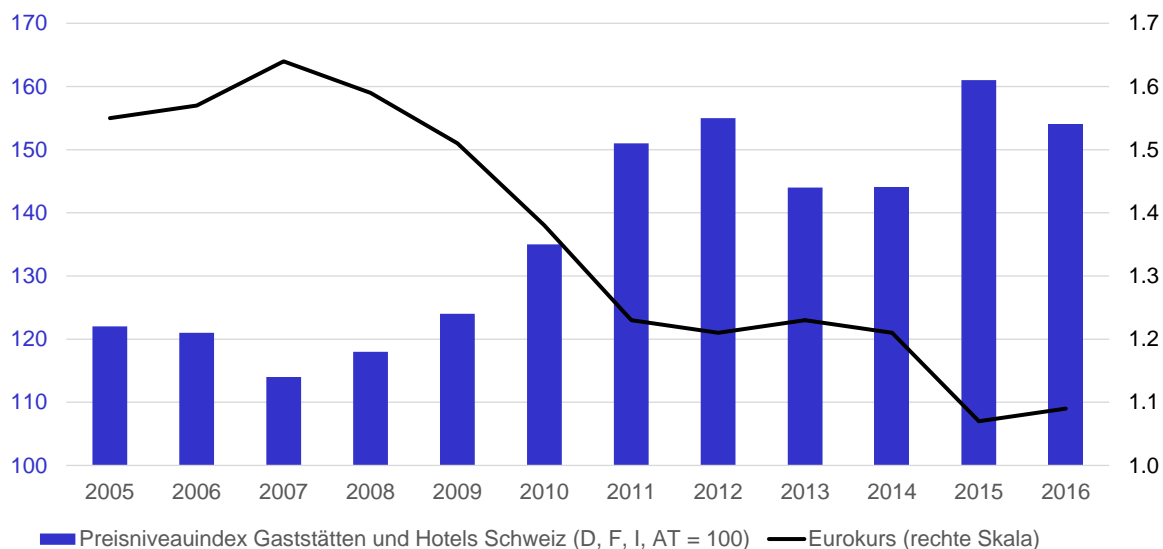
Der Schweizer Tourismus hat seit der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 mehrere Nachfrageeinbrüche gewärtigen müssen, die zuerst konjunkturell, dann aber vor allem durch den Wechselkurs bedingt waren. Ab 2011 führten die Sorgen um die fiskalische Situation der grossen Industrienationen zu einem massiven Wertanstieg des Schweizerfrankens sowohl gegenüber dem Euro wie auch gegenüber dem US-Dollar und dem Britischen Pfund. Die vorübergehende Kursuntergrenze des Schweizerfranken-Euro-Kurses von 1.20 gewährte dem Tourismus eine Erholungsphase. Doch die Aufhebung der Untergrenze am 15. Januar 2015 liess die Nachfrage nach Ferien in der Schweiz erneut sinken. Eine zusätzliche Schwächung der Nachfrage im Schweizer Tourismus ging in den Wintersaisons 2013/2014, 2014/2015 und 2015/2016 von den ungünstigen Wetterverhältnissen aus.

Der Wechselkurs hat einen relevanten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus. Beispielsweise lassen Berechnungen für das Jahr 2016 darauf schliessen, dass ein Hotelzimmer in der Schweiz dannzumal mehr als 50 Prozent teurer war als ein vergleichbares Angebot in den umliegenden Ländern. Das Preisniveau im Schweizer Gastgewerbe (Hotels und Gaststätten) liegt jedoch selbst in Zeiten mit einem schwach bewerteten Schweizerfranken substantiell über demjenigen der umliegenden Länder (vgl. Abbildung 3).

Der starke Franken führte zu einer deutlichen Abnahme der europäischen (Ferien-)Gäste. Die Zahl der durch europäische Gäste generierten Hotellogiernächte sank allein 2015 um 1.2 Mio. oder 9.3 Prozent. Die Bedeutung Europas als traditioneller Herkunftsmarkt hat abgenommen. Aber auch auf dem Heimmarkt hat der Schweizer Tourismus Marktanteile verloren. Die Nachfrage von Schweizer Gästen ist zwar stetig gestiegen, die Zunahme lag jedoch unter dem Bevölkerungswachstum. Andere Destinationen, insbesondere jene am Mittelmeer, verzeichneten bei Schweizer Gästen ein deutlich stärkeres Wachstum.

Um die Nachfrage und die internationale Wettbewerbsfähigkeit nicht noch stärker zu verlieren, waren die Tourismusbetriebe zu Konzessionen an der Preisfront gezwungen. Im Zeitraum 2011-2016 sind die Preise der Schweizer Hotellerie um 6 Prozent zurückgegangen. Der Preisrückgang verbessert die Wettbewerbsfähigkeit, reduziert aber die Margen und schmälert die Ertragskraft.

Abbildung 3: Preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus

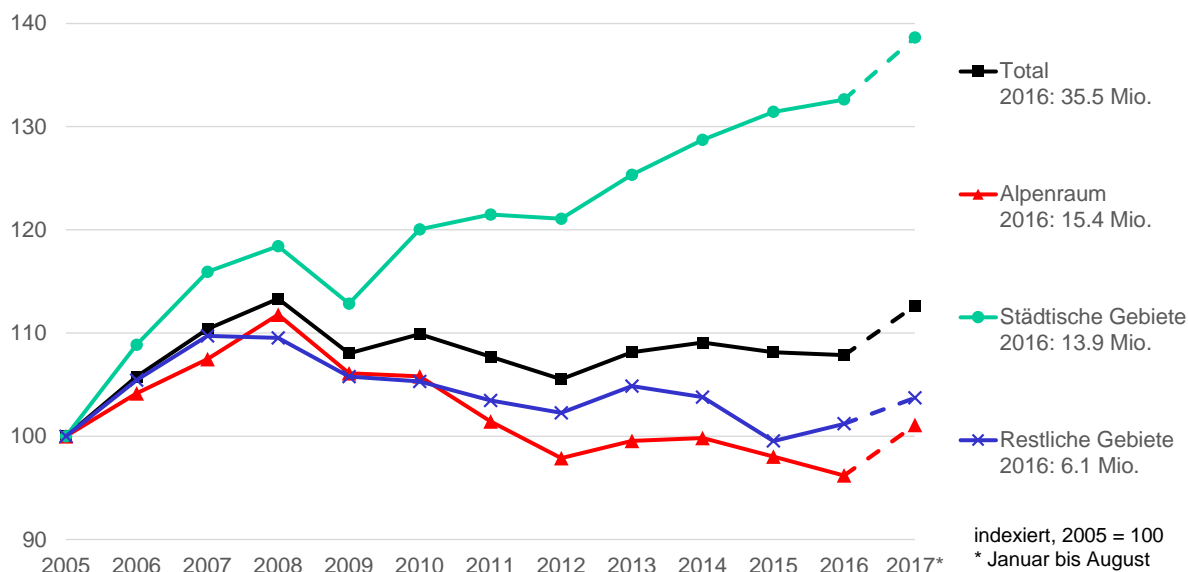


Quelle: Eurostat, SNB, eigene Berechnungen.

Die Nachfrageschwäche trifft nicht alle Schweizer Destinationen gleich. Während städtische Destinationen ihre Nachfrage kontinuierlich ausbauen konnten, hatte vor allem der alpine Tourismus starke Rückgänge zu verbuchen. So sind die Logiernächte in den Jahren 2008-2016 um 15 Prozent gesunken. Am aktuellen Rand sieht die Entwicklung besser aus: Von Januar bis August 2017 sind die Hotellogiernächte in allen Tourismusregionen deutlich gestiegen.

Auch die Skier-Days<sup>7</sup>, ein anderer wichtiger Indikator, zeigen einen deutlichen Nachfragerückgang. Sie sind von der Wintersaison 2004/05 zur Wintersaison 2015/2016 um 24 Prozent zurückgegangen. Demgegenüber profitieren die Städte besonders stark von den Fern- und Wachstumsmärkten aber auch von einem weltweiten Trend zu Städtereisen. Zudem ist der Geschäftstourismus naturgemäss in den Städten stark vertreten. 2016 verzeichneten die städtischen Gebiete mit 13.9 Mio. fast ebenso viele Hotellogiernächte wie der Alpenraum (15.4 Mio.).

Abbildung 4: Entwicklung der Hotellogiernächte in den Tourismusräumen



Quelle: BFS.

<sup>7</sup> Ersteintritte, die generiert werden, wenn ein Gast das erste Mal am Tag durch ein Drehkreuz geht.



Es ist darauf hinzuweisen, dass auch im Alpenraum erfolgreiche Destinationen existieren. Die unterschiedliche Nachfrageentwicklung im Alpenraum und deren Gründe wurden in einer Studie vom SECO untersucht.<sup>8</sup> Die Studie kommt zum Schluss, dass erfolgreiche Destinationen auf dem Heimmarkt stärker zulegen konnten und bei den westeuropäischen Gästen deutlich weniger Nachfrage eingebüsst haben als der Durchschnitt. Weiter haben sie eine hohe Präsenz auf Fern- und Wachstumsmärkten. Dies lässt darauf schliessen, dass eine insgesamt überzeugende Angebotsattraktivität und Produktqualität entscheidende Faktoren für den Erfolg sind. Zudem zeigt die Studie, dass die Destinationsgrösse ein wichtiges Erfolgskriterium ist. In grossen Destinationen (>200'000 Hotellogiernächte) im Schweizer Alpenraum sind die Logiernächte im Zeitraum 2005-2015 um 1 Prozent gestiegen, während die kleinen Destinationen (<75'000 Hotellogiernächte) Rückgänge um 17 Prozent verzeichneten.

Trotz der im bisherigen Jahresverlauf erfolgten und für die nächsten Jahre erwarteten breiten Erholung der Nachfrage, bleibt die Situation nach wie vor herausfordernd. Die teilweise zweistelligen Nachfragerückgänge aufzuholen und die Margen zu verbessern braucht Zeit.

Langfristig sind die Aussichten für den Schweizer Tourismus intakt. Grund für Optimismus sind die ausgewiesenen Stärken des Tourismuslandes Schweiz sowie insbesondere die Erwartungen der UNO-Weltorganisation für Tourismus UNWTO, dass die Anzahl internationaler Ankünfte weltweit von aktuell 1.2 bis 2030 auf 1.8 Milliarden ansteigen wird. Von diesem dynamischen Wachstum wird auch der Schweizer Tourismus profitieren können.

## **3.2 Internationaler Vergleich**

### **Tourismuspolitik weltweit**

Weltweit ist der Tourismus für viele Länder von strategischer Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung. Dementsprechend sind nicht weniger als 156 Länder Mitglied bei der UNO-Weltorganisation für Tourismus UNWTO. Die Schweiz nutzt als Mitglied der UNWTO diese Plattform für den tourismuspolitischen Informations- und Erfahrungsaustausch. Die Schweiz ist zudem auch Mitglied des Tourismuskomitees der OECD. Auch dieses Gremium bietet für die Schweiz eine wichtige multilaterale Plattform, auf der die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Tourismuswirtschaft und die Förderung der touristischen Entwicklung vertieft analysiert und diskutiert werden. Hieraus lassen sich wichtige Schlüsse für die Weiterentwicklung der Tourismuspolitik der Schweiz ziehen. Hilfreich ist hierbei auch der regelmässig stattfindende tourismuspolitische Austausch mit unseren Nachbarländern.

Internationale Vergleiche sind wichtig für die Standortbestimmung und liefern wertvolle Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Schweizer Tourismuspolitik. Internationale Vergleiche sind jedoch sehr komplex und müssen zwingend den länderspezifischen Kontext berücksichtigen. Der Bundesrat wird sich in Erfüllung des Postulates 17.3429 «Tourismusförderung Schweiz/touristische Infrastruktur. Ein Vergleich mit den direkten Konkurrenten» vom 13. Juni 2017 vertieft mit den Tourismuspolitiken unserer Nachbarländer auseinandersetzen.

Der internationale Vergleich zeigt auf, dass die Tourismuspolitik überall eine stark querschnittsorientierte Politik ist. Der Koordination zwischen verschiedenen Politikbereichen auf nationaler Ebene kommt eine grosse Bedeutung bei. Auch die Koordination zwischen verschiedenen Staatsebenen spielt überall eine Rolle, wobei diese stark von den Organisationsstrukturen der Staatsebenen – zentralistisch oder föderal – abhängt. Die Wahrnehmung der Querschnittsaufgaben ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und wird von der OECD als «whole of government approach» bezeichnet.

Generell lässt sich sagen, dass je grösser der Anteil des Tourismus am Bruttoinlandprodukt eines Landes ist, desto institutionalisierter sind die tourismuspolitischen Querschnittsaufgaben organisiert. So gibt es beispielsweise in Portugal – der direkte Tourismusanteil am Bruttoinlandprodukt liegt in Portugal bei rund 9 Prozent – ein Tourismuskabinett. Dies besteht aus

---

<sup>8</sup> BAKBASEL (2017).

mehreren Ministern, die sich regelmässig unter der Leitung des Tourismusministers treffen, um für den Tourismus wesentliche Querschnittsthemen wie beispielsweise Infrastrukturplanungen bzw. -investitionen zu koordinieren.

Auffallend ist beim internationalen Vergleich, dass auf nationaler Ebene meistens eine strategische Grundlage für die Tourismuspolitik vorhanden ist. Diese besteht im Regelfall aus einer implizit oder explizit formulierten Vision, aus Zielsetzungen sowie aus unterschiedlich aufgebauten Umsetzungsmassnahmen. Erkennbar ist, dass neuere Strategieansätze im Regelfall einen eher kürzeren Zeit- bzw. Geltungshorizont abdecken sowie flexibler ausformuliert sind als ältere Strategieansätze.

Offensichtlich macht der internationale Vergleich auch, dass die regulatorischen Rahmenbedingungen für den Tourismus überall ein Kernthema sind. Dies liegt wiederum daran, dass die touristische Entwicklung von einer Vielzahl regulatorischer Bestimmungen beeinflusst wird. Ein weltweit aktuelles Regulierungsthema ist zurzeit etwa der Umgang mit Online-Buchungsplattformen. Dabei zeigt sich, dass der Tourismus überall auf der Welt auch ein stark lokal bzw. regional organisierter und regulierter Sektor ist. So wird z.B. die aktuelle Fragestellung des regulatorischen Umgangs mit Airbnb weltweit zurzeit hauptsächlich auf lokaler und regionaler und weniger auf nationaler Ebene angegangen.

Fester Bestandteil nationaler Tourismuspolitiken ist die Tourismusförderung, wobei dem Tourismusmarketing im Regelfall eine herausragende Bedeutung zukommt. Auffallend ist auch, dass die angebots- und nachfrageseitige Förderung des Tourismus im Regelfall im Rahmen separater Förderprogramme abgewickelt wird. Fast überall bildet die Digitalisierung einen inhaltlichen Förderschwerpunkt. Auch das Unternehmertum stellt regelmässig eine Förderziel bzw. -gegenstand dar.

### **Tourismuspolitik Nachbarländer**

Vertiefend lassen sich zur Tourismuspolitik in unseren Nachbarländern Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien folgende wichtige charakterisierende Merkmale festhalten: Der Tourismus ist in allen vier Nachbarländern der Schweiz von beachtlicher wirtschaftlicher Bedeutung. Der Anteil der touristischen Wertschöpfung am Bruttoinlandprodukt betrug im Jahr 2014 zwischen 4.4 Prozent in Deutschland und 7 Prozent in Frankreich.<sup>9</sup>

In den vier Nachbarländern gibt es eine Verwaltungsstelle, die für den Vollzug der Tourismuspolitik auf nationaler Ebene zuständig ist. In Deutschland fällt die Tourismuspolitik in den Zuständigkeitsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und in Österreich ist das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BWF) für die Tourismuspolitik zuständig. In Frankreich wird die nationale Tourismuspolitik gemeinsam vom Ministerium für Wirtschaft, Industrie und Arbeit (MINEFE) und dem Ministerium für auswärtige Angelegenheiten (MEAE) vollzogen. In Italien ist die nationale Tourismuspolitik Sache des Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT). In Österreich, Frankreich und Italien basiert die nationale Tourismuspolitik auf einer strategischen Grundlage. In Deutschland stützt sich die nationale Tourismuspolitik auf tourismuspolitische Leitlinien.<sup>10</sup>

Bei den Zielen der Tourismuspolitik in den vier Nachbarländern gibt es einige Gemeinsamkeiten. So wird in allen vier Nachbarländern eine Stärkung der Qualität und der Attraktivität der touristischen Angebote angestrebt. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist die Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Tourismus sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit und der Koordination der Tourismuspolitik. Einzig in Frankreich werden diese Ziele nicht explizit festgehalten. Weitere Ziele, welche von mehreren Nachbarländern verfolgt werden sind die Stärkung der touristischen Ausbildung und die Verbesserung der Qualifikation der Beschäftigten (Deutschland und Frankreich), die Förderung von Innovation im Tourismus (Österreich

---

<sup>9</sup> OECD (2016).

<sup>10</sup> BMWi (2017), BWF (2010), République Française (2014) und MiBACT (2017).

und Italien) sowie das Bestreben, allen Bevölkerungsschichten Ferien zu ermöglichen (Deutschland und Frankreich).

In Bezug auf die Tourismusförderung spielt in allen vier Nachbarländern das Tourismusmarketing eine zentrale Rolle. So gibt es überall eine nationale Tourismusmarketing-Organisation, welche vom Staat finanziell unterstützt wird: In Deutschland ist das Tourismusmarketing Aufgabe der Deutschen Zentrale für Tourismus, in Österreich von Österreich Werbung, in Frankreich von Atout France und in Italien von der Agenzia Nazionale del Turismo.

Schweiz Tourismus verfügte in den letzten Jahren über ein etwas höheres Budget als Atout France. Deutlich tiefer als das Budget von Schweiz Tourismus liegen jene der Deutschen Zentrale für Tourismus, von Österreich Werbung und der italienischen Agenzia Nazionale del Turismo. Beim Budgetvergleich ist zu berücksichtigen, dass sich die Aufgaben der nationalen Tourismusorganisationen unterscheiden. Zudem erfordern die herausfordernden Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus ein gezieltes, auf spezielle Kundenwünsche eingehendes Marketing, welches mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden ist.

Ebenfalls von Bedeutung sind Förderinstrumente zur Verbesserung des touristischen Angebots. Erwähnenswert ist insbesondere die Österreichische Hotel- und Tourismusbank ÖHT. Die ÖHT unterstützt die Weiterentwicklung der Hotellerie mittels Darlehen, à-fonds-perdu Beiträgen und Bürgschaften. Im Vergleich zur Beherbergungsförderung der SGH bestehen wichtige Unterschiede. Neben dem breiteren Förderinstrumentarium ist insbesondere relevant, dass die ÖHT als privatrechtliche GmbH von privaten Banken beherrscht wird. Die SGH ist eine öffentlich-rechtliche Genossenschaft und handelt ausschliesslich subsidiär. Hinzu kommt, dass der Bund für allfällige Darlehensverluste der ÖHT haftet. Demgegenüber ist die SGH der Eigenwirtschaftlichkeit verpflichtet und muss allfällige Verluste selbständig tragen.

Des Weiteren ist die Innovationsförderung relevant. Die Förderung von Innovationen im Tourismus erfolgt in der Regel projektbezogen und beinhaltet Beratungen, Haftungsübernahmen und die finanzielle Unterstützung von Start-ups. Wie in der Schweiz ist es auch in den umliegenden Ländern üblich, dass die Förderungen als einmalige Anschubfinanzierungen ausgestaltet sind. Zudem besteht eine Tendenz, den Förderfokus weg von der einzelbetrieblichen Ebene hin zu Kooperationen und Destinationen zu verlagern.

Hinzu kommen länderspezifische Förderinstrumente wie z.B. die Feriengutscheine in Frankreich. Mit Feriengutscheinen soll es jungen Erwachsenen, Behinderten, Senioren sowie Familien ermöglicht werden Ferien zu machen. Da unsere Nachbarländer Mitglieder der EU sind, profitieren sie zudem vom Strukturfonds der Europäischen Union, der Mittel für den Tourismus vorsieht. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass der Tourismus in den vier Nachbarländern im Rahmen von weiteren Förderpolitiken unterstützt wird, so z.B. von der Regionalpolitik, oder von spezifischen Regelungen wie reduzierten Mehrwertsteuersätzen profitiert.

## **Fazit**

Der internationale Vergleich der Tourismuspolitik lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Schweizer Tourismuspolitik basierend auf der neuen Tourismusstrategie insgesamt gut aufgestellt ist. Die Schweiz verfügt über eine klare strategische Ausrichtung ihrer Tourismuspolitik und gleichzeitig ist diese genügend operativ und flexibel ausgestaltet um bei Bedarf rasch an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst zu werden.

Die Schwerpunkte der neuen Tourismusstrategie der Schweiz mit einem klaren Fokus auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen und die Förderung des Unternehmertums lassen sich im internationalen Vergleich wiederfinden. Gleichzeitig verfügt die Schweizer Tourismuspolitik über ein modernes Förderinstrumentarium und ist mit dessen Mittelausstattung im internationalen Vergleich gut positioniert.

### **3.3 Trends, SWOT-Analyse und Herausforderungen**

#### **Trends**

Als Querschnittbranche ist der Tourismus vielfältigen (Mega-)Trends unterworfen. Der Tourismus ist weltweit einer der am schnellsten wachsenden Wirtschaftsbereiche. Die Globalisierung mit der zunehmenden Mobilität und dem steigenden globalen Wohlstand steigert einerseits die Zahl der Reisenden und deren touristische Ausgaben. Sie erhöht jedoch auch den Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck, den Druck auf die natürlichen Ressourcen und die Anforderungen an die Infrastrukturen. Sicherheitsbedenken beeinflussen die globalen Gästeströme. Daneben wird das Nachfrageverhalten hauptsächlich durch die Megatrends Individualisierung, Urbanisierung, Demographie und steigendes Umweltbewusstsein beeinflusst. Der technologische Wandel, insbesondere die Digitalisierung, beeinflusst das Konsumverhalten, erhöht den Wettbewerbsdruck durch geringere Markteintritts- und Marktausweitungshürden, ermöglicht neue Produkte und Dienstleistungen sowie neue Betriebsmodelle und günstigere Prozessgestaltung.

#### **SWOT-Analyse**

Mit der nachfolgenden SWOT-Analyse werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für den Schweizer Tourismus aufgezeigt. Die Identifikation der Stärken und Schwächen erfolgt aus einer Angebotsperspektive und mit Blick auf die geltenden Rahmenbedingungen. Bei der Identifikation der Chancen und Risiken wird den relevanten Veränderungen der Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus Rechnung getragen.

## Stärken

Das Fundament des Schweizer Tourismus ist eine hohe Dichte an **Attraktionen**. Dazu zählen insbesondere die **attraktiven Landschaften** sowie die **historischen Städte**.

Die **Attraktionsvielfalt** weist eine hohe Dichte an gut erreichbaren Sehenswürdigkeiten, Veranstaltungen, unterschiedlichen Kulturen und gelebtem Brauchtum auf.

Der Schweizer Tourismus verfügt über ein **hohes Qualitätsniveau**, insbesondere dank des sehr guten Bildungssystems mit einem breiten Angebot gastgewerblicher und touristischer Aus- und Weiterbildungslehrgänge.

Die Schweiz verfügt über **qualitativ hochstehende Infrastrukturen**, zum Beispiel sehr gut ausgebaute Verkehrsinfrastrukturen, die eine hervorragende Erreichbarkeit sicherstellen.

Die Schweiz genießt weltweit ein **positives Landesimage** aufgrund der Sicherheit, Zuverlässigkeit und der Stabilität institutioneller und politischer Strukturen.

## Schwächen

Die Schweiz weist **beachtliche Kostennachteile** auf. Die Bruttoarbeitskosten lagen in der Schweiz 2014 75% und die Vorleistungskosten 32% über denjenigen im umliegenden Ausland.<sup>11</sup>

Die **kleingewerblichen Strukturen** im alpinen Raum verhindern Grössenvorteile. Kleine Betriebe verfügen oft über ungenügende Kenntnisse in Unternehmensführung und Professionalisierung.

Die Destinationsstrukturen im alpinen Raum sind **geografisch zersplittert**. Ihre Anpassungsfähigkeit an die Marktbedingungen ist gering und die Effektivität kleinerer Tourismusorganisationen ungenügend.

Ausgeprägte **Saisonalität** und **Auslastungsschwankungen** im alpinen Raum erschweren die effiziente Auslastung der Kapazitäten und mindern die Ertragskraft.

Der touristische **Arbeitsmarkt ist zu wenig attraktiv** aufgrund der tiefen Löhne und unvorteilhaften Arbeitsbedingungen.

## Chancen

Die **Digitalisierung** bietet vielfältige Chancen, die insbesondere auch die Schwächen des Schweizer Tourismus zu überwinden helfen, z.B. durch Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung oder neue Kooperations- und Koordinationsformen.

Mit dem **global steigenden Wohlstand** nehmen die Zahl der Reisenden und deren Budget zu.

Neue Märkte, Produkte und Nischenstrategien entstehen durch **verändertes Verhalten und Bedürfnisse** der Gäste (z.B. Gesundheitstourismus).

Der Klimawandel steigert die **Attraktivität des Sommertourismus** mit dem kühlen Bergsommer und dem Badetourismus in den Seeregionen.

**Strukturwandel** fördert Produktivität und Attraktivität.

## Risiken

Es besteht das Risiko eines **beschleunigten Strukturwandels**.

Zunehmende **Regulierungsdichte**.

Kapitalintensität und schwache Ertragslage bremsen die **Erneuerungs- und Investitionstätigkeit**.

Der **Führungs- und Fachkräftemangel** verringert das Entwicklungspotential in den Tourismusregionen.

Der Tourismus wird im Zuge der Globalisierung zum Lieferant von **austauschbarer Standardware** mit geringem Ertrag.

**Sicherheitsbedenken und restriktive Visapolitiken** aufgrund von Terrorismus und migrationspolitischen Spannungen reduzieren das touristische Wachstum.

Der Wintertourismus leidet unter einer tendenziell **rückläufigen Nachfrage nach Schneesport** und unter der abnehmenden Schneesicherheit infolge des Klimawandels.

<sup>11</sup> BAKBASEL (2016).

## Herausforderungen

Ausgehend von der vorangehenden Umfeldanalyse, insbesondere der SWOT-Analyse, werden im Folgenden fünf zentrale Herausforderungen für den Schweizer Tourismus abgeleitet.

Digitalisierung: Die Digitalisierung ermöglicht neue touristische Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle, führt aber auch zu neuen Konkurrenzsituationen und Kundenansprüchen. Die Entwicklung wird massgeblich von den Standards globaler digitaler Player getrieben. Ihre Geschäftsmodelle bauen oft auf einer globalen Netzwerklogik auf. Der Aufstieg globaler Plattformen und der Sharing Economy verändert die Wertschöpfungsketten und bietet Potenziale für neue Geschäftsmodelle. Andererseits besteht die Gefahr in eine Abhängigkeit zu geraten und zu einem Zulieferer austauschbarer Standardware mit tiefem Ertragspotential zu werden. Im globalisierten Tourismus wird die smarte Nutzung der vorhandenen Technologien von den internen Prozessen über das Marketing bis zur Unterstützung im direkten Kundenkontakt immer mehr zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor. Gerade die vielfältigen Möglichkeiten Geschäftsprozesse effizienter auszugestalten bieten Chancen um Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Digitalisierung und der Kleinstrukturiertheit des Schweizer Tourismus wird es für viele touristische Leistungsträger herausfordernd sein, beim technologischen Wandel Schritt zu halten. Der Schweizer Tourismus ist zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit herausgefordert, seine Innovationsfähigkeit und -effizienz zu steigern. Dabei gewinnen neben einzelbetrieblichen Innovationen (neuartige) kooperative Ansätze auf regionaler bis nationaler Ebene an Bedeutung.

Reiseverhalten: Die global zunehmende Mobilität und Wohlfahrt beschert dem Schweizer Tourismus zusätzliche Herkunftsmärkte mit grossem Entwicklungspotential. Da diese Gäste aber spezifische Bedürfnisse und Ziele haben, ist diese Entwicklung für den Tourismusstandort Schweiz mit grossen Herausforderungen verbunden. Zu erwähnen sind insbesondere die starke Konzentration der Nachfrage auf einzelne Destinationen sowie kulturell bedingte Gewohnheiten und Verhaltensmuster. Hinzu kommen Trends wie z.B. die Individualisierung und der damit verbundene Wunsch nach einzigartigen, personalisierten Erlebnissen abseits des Massentourismus, der demographische Wandel, der neue Tourismusformen wie den Gesundheitstourismus stärkt, die weitere Zunahme von Kurzreisen oder die junge Generation der sogenannten «digital natives». Die zunehmende Reiseerfahrung der Gäste erhöht deren Kompetenzen und damit auch die Ansprüche. Insgesamt steigen die Anforderungen an die Angebotsqualität. Die zunehmende Mobilität und Wohlfahrt konfrontiert den Schweizer Tourismus mit neuen Konkurrenten um die touristischen Nachfrageströme, auch auf dem Heimmarkt. Zudem beeinflussen Faktoren wie Visabestimmungen und Sicherheitsbedenken das Reiseverhalten. Beispielsweise hat die Angst vor Terrorismus im Jahr 2016 die Nachfrageentwicklung chinesischer Gäste stark gedämpft. Als Folge der zunehmenden Differenzierung sind die touristischen Angebote laufend an das veränderte Reiseverhalten anzupassen. Die Anbieter können die gestiegenen und differenzierten Erwartungen nur erfüllen, wenn sie sich spezialisieren, innovieren und das Preis-Leistungsverhältnis optimieren.

Klimawandel: Klimamodelle deuten darauf hin, dass die Erwärmung im Alpenraum höher ausfallen wird als im globalen Mittel. Damit steht der Schweizer Tourismus vor einer schleichenden Herausforderung, welche neben Risiken auch Chancen mit sich bringt. Das offensichtliche Risiko ist der drohende Attraktivitätsverlust im Wintertourismus. Daneben führt der Klimawandel zu Landschaftsveränderungen und erhöhten Naturgefahren. Die Chancen für den Schweizer Tourismus liegen insbesondere im Sommertourismus. Der Bergsommer kann sich als Alternative zu den Mittelmeerregionen positionieren. Die Seeregionen dürften aufgrund einer Mediterranisierung an Attraktivität gewinnen. Für viele Skigebiete der Schweizer Alpen besteht ein Vorteil aufgrund der im Vergleich zu den Nachbarländern höheren Lage und der höheren Schneesicherheit. Allerdings stellt die abnehmende Schneesicherheit die tiefer gelegenen Skigebiete vor beträchtliche Herausforderungen. Der Tourismus ist gefordert, sich beim Klimawandel aktiv an Anpassungs- und Vermeidungsmassnahmen zu beteiligen. Es bedarf zudem an nachhaltigen Lösungen im Bereich der Mobilität (An- und Abreise der Gäste) und der Gebäude, des Energie- und Ressourcenverbrauchs. Der Tourismus muss Nachhaltigkeitskonzepte entwickeln und gleichzeitig sein Angebot diversifizieren und die Risiken senken.

Produktivität: Kostennachteile und schwache Ertragslage: Der Schweizer Tourismus leidet unter einer Produktivitätsschwäche. Eine Ursache dafür sind seit langem die signifikanten Wettbewerbsnachteile<sup>12</sup> aufgrund der im internationalen Vergleich hohen Preise und Kosten. Die nachteilige preisliche Wettbewerbsfähigkeit ist massgeblich durch die traditionell starke Währung der Schweiz sowie die im Vergleich zum Ausland deutlich höheren Arbeits- und Vorleistungskosten bedingt. Zur schwachen Ertragslage tragen tendenziell auch geringe Betriebsgrössen und kleinstrukturierte Betriebsmodelle im Schweizer Alpenraum bei. Grossen Betrieben fällt es leichter eine höhere Auslastung ihrer Kapazitäten zu erzielen, sie profitieren von Skalenerträgen und weisen meist grössere betriebswirtschaftliche Kenntnisse auf. Aufgrund der schwachen Ertragslage können die Kapitalkosten des Tourismus oft nicht vollständig erwirtschaftet werden. Das erschwert notwendige Investitionen in Infrastrukturen aber auch die Nachfolgeföndung oder den Ausstieg, was potentiell den Strukturwandel bremst. Trotz feststellbarer Bemühungen zur Verbesserung der Situation ist davon auszugehen, dass der Schweizer Tourismus auch zukünftig mit Kostennachteilen leben muss. Dies bedingt einen noch konsequenteren Fokus auf Kosteneffizienz, Kooperationen, Qualitätsorientierung und Produktivitätssteigerungen. Zudem sind die Bemühungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen zu intensivieren.

Humankapital: Der touristische Arbeitsmarkt ist unter anderem aufgrund tiefer Löhne, unregelmässiger Arbeitszeiten, Saisonalität und tiefer Arbeitsplatzsicherheit wenig attraktiv. Es ist zu beobachten, dass gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte in andere Branchen mit attraktiveren Arbeitsbedingungen wechseln. Viele Branchen konnten ihre Arbeitsproduktivität und damit ihre Löhne in den letzten Jahrzehnten durch einen verstärkten Einsatz von Kapital steigern. Dieses Potenzial, dank verstärktem Kapitaleinsatz den Einsatz von Arbeit effizienter zu gestalten, blieb in den personalintensiven Bereichen des Tourismus verwehrt oder ungenutzt. Die Digitalisierung bietet dem Tourismus neue Möglichkeiten den Einsatz von Kapital und Arbeit zu optimieren, die Effizienz und Innovationskraft zu steigern und die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Sie erfordert aber auch neue Investitionen ins Humankapital. Einem Fach- und Führungskräfte-mangel im Tourismus sind unter anderem mit der Weiterentwicklung des bereits sehr guten Bildungssystems mit dem breiten Angebot gastgewerblicher und touristischer aber auch branchenfremder Aus- und Weiterbildungslehrgänge entgegen zu wirken.

---

<sup>12</sup> Die Schweiz belegte im Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 bezüglich preislicher Wettbewerbsfähigkeit erneut den letzten Platz, vgl. WEF (2017).

## 4 Vision und Konzeption

Der Tourismuspolitik des Bundes liegt folgende **Vision** zugrunde.



«Die Tourismuswirtschaft ist international wettbewerbsfähig und der Tourismusstandort Schweiz ist attraktiv und leistungsfähig.»

Die Vision gibt den Orientierungsrahmen der Tourismuspolitik des Bundes vor und beschreibt den angestrebten Zustand des Schweizer Tourismus. Die Vision setzt die Tourismuswirtschaft, d.h. die Tourismusunternehmen, ins Zentrum. Die Tourismuswirtschaft ist das tragende Element des Schweizer Tourismus. Hier werden Produkte und Dienstleistungen verkauft, hier werden Arbeitsplätze geschaffen, hier wird Wertschöpfung erwirtschaftet.

Ein wichtiges Merkmal des Schweizer Tourismus ist dessen Exportcharakter. Gemessen an den Hotellogiernächten wird mehr als jeder zweite Franken im Ausland verdient. Aufgrund dessen ist die Wahrung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit eine zwingende Voraussetzung für den Erfolg des Schweizer Tourismus. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit setzt wiederum eine hohe Attraktivität der tourismusrelevanten Qualitäten der Schweiz und des touristischen Angebots voraus. Dazu gehört auch ein erstklassiger Marktauftritt. Und schliesslich soll der Tourismusstandort leistungsfähig sein, also Erträge erwirtschaften und sich weiterentwickeln können. Damit schliesst sich der Kreis zur Tourismuswirtschaft und zu den Tourismusunternehmen.

Basierend auf der Vision und abgeleitet aus den Herausforderungen sowie den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für den Schweizer Tourismus legt die Tourismusstrategie die **Ziele** der Tourismuspolitik des Bundes fest. Damit soll insbesondere zur Überwindung der Herausforderungen des Tourismus im alpinen und ländlichen Raum, gestützt auf die Bundespolitik für diese Räume<sup>13</sup>, beigetragen werden.

1. Rahmenbedingungen verbessern: Die Rahmenbedingungen sind ein entscheidender Faktor für den Erfolg des Tourismus. Die Tourismuspolitik des Bundes zielt darauf ab, die Rahmenbedingungen für den Tourismus zu verbessern, wozu auch die landschaftlichen und baukulturellen Qualitäten des Tourismusstandortes Schweiz gehören. Im Sinne einer Schwerpunktsetzung geht es darum, die Koordination der Tourismuspolitik des Bundes zu verstärken und Synergien zu nutzen. Die Komplexität der Regulierungen soll wenn möglich reduziert und Verfahren und Prozesse auf Bundesebene sollen vereinfacht werden, dies unter Berücksichtigung der Ziele relevanter Sektoralpolitiken. Damit sollen die unternehmerischen Spielräume vergrössert sowie die Kosten für die Tourismusunternehmen gesenkt werden.
2. Unternehmertum fördern: Der Erfolg des Schweizer Tourismus steht und fällt mit innovativen Unternehmen sowie risikobereiten Unternehmern. Der Förderung des Unternehmertums wird in der Tourismuspolitik des Bundes eine grosse Bedeutung beigemessen. Die Steigerung der Produktivität, die Befähigung der Akteure, die Unterstützung des Strukturwandels und die Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes stehen dabei im Vordergrund.
3. Chancen der Digitalisierung nutzen: Die Digitalisierung verändert die Ausgangslage für den Schweizer Tourismus radikal. Das stellt die Branche vor grosse Herausforderungen, bietet aber auch grosse Chancen. Die Tourismuspolitik des Bundes setzt bei der Digitalisierung einen Akzent. Die Branche soll bei der digitalen Transformation ihrer Geschäftsmodelle und -prozesse sowie bei der digitalen Transformation der touristischen Marktbeurteilung unterstützt werden.

---

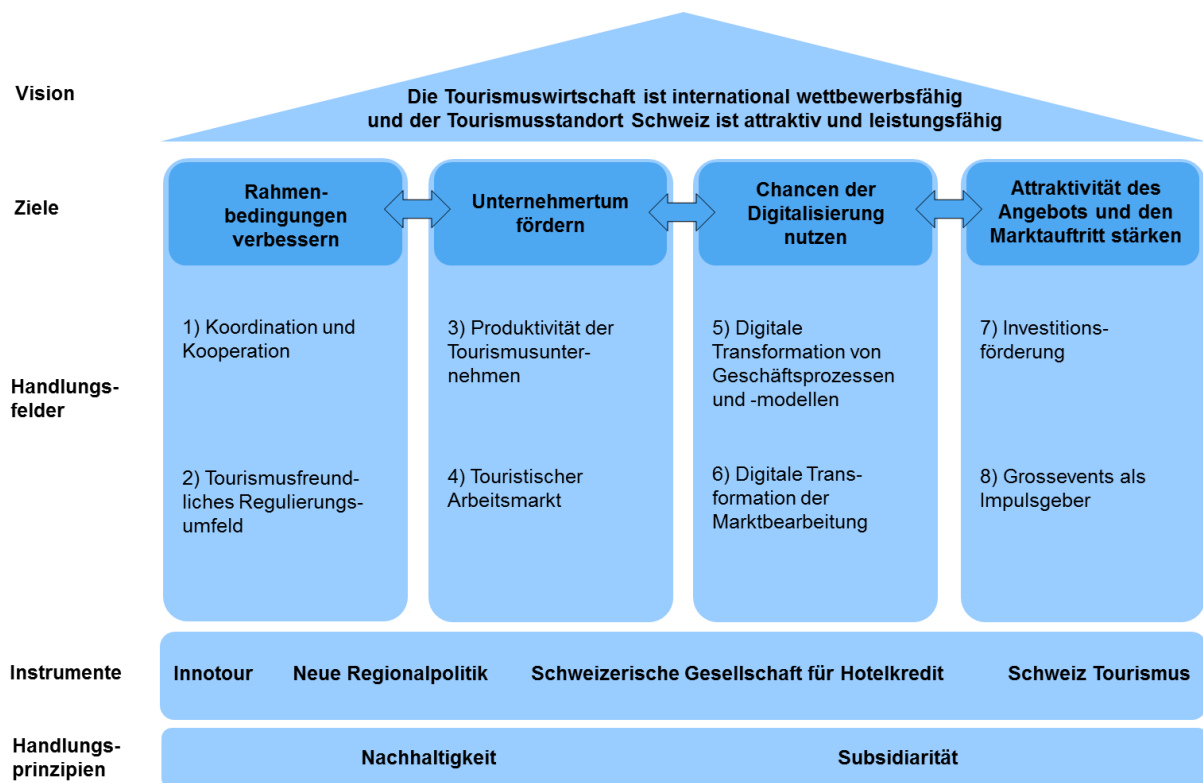
<sup>13</sup> Bundesrat (2015).



4. Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken: Die Stärkung der Attraktivität des touristischen Angebots und des Marktauftritts des Tourismuslandes Schweiz sind Kernaufgaben der Tourismuspolitik des Bundes. Indem die beiden angebots- und nachfrage-seitigen Aufgabenfelder in einem Ziel zusammengefasst werden, wird deren gegenseitigen Bezügen stärker Rechnung getragen. Schwerpunkte sind die Weiterentwicklung der Investitionsförderung sowie das Nutzen der Impulse aus der Austragung von Grossevents wie etwa Olympische Winterspiele, weitere Sportgrossanlässe sowie Welt- oder Landesausstellungen.

Den Zielen der Tourismuspolitik des Bundes werden **Handlungsfelder** zugeordnet. Diese legen im Sinne einer Schwerpunktsetzung fest, welche Themen in den kommenden Jahren prioritär bearbeitet werden. Für die Umsetzung der Tourismuspolitik des Bundes werden pro Handlungsfeld eine oder zwei **Aktivitäten** identifiziert. Diese werden vom SECO sowie mittels den tourismuspolitischen **Förderinstrumenten** umgesetzt. Die Nachhaltigkeit und die Subsidiarität bilden die beiden wegleitenden **Handlungsprinzipien** der Tourismuspolitik des Bundes. Folgende Darstellung gibt einen Überblick über die zentralen Elemente der Tourismuspolitik des Bundes.

Abbildung 5: Überblick über die zentralen Elemente der Tourismuspolitik des Bundes



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ziele der Tourismuspolitik des Bundes, die Handlungsfelder mit den Aktivitäten, die Förderinstrumente sowie die Handlungsprinzipien werden in den nachfolgenden Kapiteln im Detail beschrieben.

Mit der vorliegenden Tourismusstrategie werden wesentliche Neuerungen in der Tourismuspolitik des Bundes vollzogen:

- Schwerpunktsetzung: Die neue Tourismusstrategie basiert auf einer konsequenten Schwerpunktsetzung, d.h. es wird darauf verzichtet, alle tourismuspolitischen Aktivitäten des Bundes aufzuführen. Ein besonderes Gewicht wird dem Querschnittscharakter der Tourismuspolitik beigemessen, die Koordination innerhalb des Bundes und zwischen den Staatsebenen spielt eine herausragende Rolle.

- Fokussierung Mitteleinsatz: Die vorhandenen Fördermittel werden fokussierter eingesetzt und gleichzeitig wird wo möglich und sinnvoll eine engere Begleitung der Projekte angestrebt. Es sollen integrierte Lösungen zur Nutzung von Synergiepotenzialen und Kooperationsmöglichkeiten gefördert werden. Der Förderfokus liegt auf Produktivitätssteigerungen und Unternehmertum. Die Abstimmung zwischen den Förderinstrumenten wird optimiert, Synergien zwischen den Instrumenten werden genutzt und Doppelspurigkeiten vermieden.
- Querschnittsthema Digitalisierung: Die Tourismuspolitik des Bundes trägt dazu bei, dass die Chancen der Digitalisierung genutzt werden. Im Zentrum steht die Förderung der digitalen Transformation von Geschäftsprozessen, Geschäftsmodellen sowie der Marktbearbeitung.
- Umsetzungsorientierung: Die neue Tourismusstrategie ist operativ ausgerichtet, flexibel ausgestaltet und beinhaltet konkrete Umsetzungsaktivitäten. Das ermöglicht es, die Tourismuspolitik bei Bedarf rasch an sich verändernde Bedürfnisse und Umfeldbedingungen anzupassen.

Für die Umsetzung der Tourismuspolitik des Bundes in den Jahren 2016-2019 hat das Parlament für Schweiz Tourismus ordentliche Mittel in der Höhe von 230 Mio. Franken beschlossen. Für Innotour sind für die Jahre 2016-2019 30 Mio. Franken zur Verfügung gestellt worden, wovon 10 Mio. Franken für ein tourismuspolitisches Impulsprogramm. Gleichzeitig wurde das Zusatzdarlehen an die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH von 100 Mio. Franken bis Ende 2019 verlängert. Des Weiteren wurden Einlagen in den Fonds für Regionalentwicklung in der Höhe von 230 Mio. Franken für die Jahre 2016-2023 beschlossen. Zusätzlich stehen im Rahmen des erwähnten tourismuspolitischen Impulsprogramms aus dem Fonds für Regionalentwicklung für die Jahre 2016-2019 200 Mio. Franken zur Verfügung, wovon 150 Mio. Franken rückzahlbare Darlehen und 50 Mio. Franken à-fonds-perdu Beiträge.

Die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie des Bundes setzt neue Schwerpunkte. Diese Schwerpunkte sollen grundsätzlich mit einer Priorisierung der Massnahmen resp. mit einem teilweisen Verzicht auf bisherige Tätigkeiten sowie einer Fokussierung der bestehenden Mittel umgesetzt werden. Die für die Tourismusförderung eingesetzten Mittel werden jeweils mit der Botschaft über die Standortförderung für eine Periode von vier Jahren beantragt. Die Mittel für die Jahre 2020-2023 werden dem Parlament im Jahr 2019 mit der Botschaft Standortförderung 2020-2023 beantragt.

Die Umsetzung sowie die Wirkung der neuen Tourismusstrategie sollen regelmässig überprüft werden. Vorgesehen ist, dass das WBF dem Bundesrat im Jahr 2021 erstmals über die Umsetzung der Tourismusstrategie Bericht erstattet. Ein Schwerpunkt der Berichterstattung soll dabei auf die Aktivitäten zur Verbesserung der Rahmenbedingungen gelegt werden. Die Umsetzung der neuen Tourismusstrategie soll von der bestehenden Begleitgruppe begleitet werden (vgl. Kapitel 2).

## 5 Ziele, Handlungsfelder und Aktivitäten

Nachfolgend werden die Ziele und Handlungsfelder und damit die Schwerpunkte der Tourismuspolitik des Bundes beschrieben. Insgesamt werden acht Handlungsfelder bestimmt. Die Handlungsfelder sind den vier Zielen zugeordnet. Für jedes Handlungsfeld werden eine oder zwei Aktivitäten beschrieben. Dabei handelt es sich um die Aktivitäten, welche im Rahmen der Tourismuspolitik des Bundes prioritär umgesetzt werden.

Zwischen den Zielen bestehen Querbezüge. So zielt z.B. die Verbesserung der Rahmenbedingungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusunternehmen und leistet damit einen Beitrag zur Förderung des Unternehmertums. Ferner ist die Digitalisierung als Querschnittsthema für alle Ziele relevant. Auch zwischen den Handlungsfeldern bestehen Querbezüge. So wird z.B. mit der Weiterentwicklung der Investitionsförderung ein Beitrag zur Verbesserung der Produktivität der Tourismusunternehmen geleistet. Bei der Umsetzung der Tourismuspolitik wird den Querbezügen zwischen den Zielen und Handlungsfeldern Rechnung getragen.

### 5.1 Rahmenbedingungen verbessern

Mit der Verbesserung der Rahmenbedingungen zielt die Tourismuspolitik des Bundes darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusunternehmen zu erhalten und zu steigern und wichtige Elemente des touristischen Kapitals der Schweiz zu stärken. Ohne die Marktkräfte zu verzerren und mit zurückhaltenden einzelbetrieblichen Interventionen soll ein für die Tourismusunternehmen optimales wirtschaftliches Umfeld mit qualitativollen Angebotsmöglichkeiten und für den Tourismus zentralen Werten geschaffen werden. Denn letztlich sind es die Tourismusunternehmen, die Arbeitsplätze und Mehrwert schaffen, sowie die Schweiz mit attraktiven Städten und Kulturlandschaften, welche die Basis für den Erfolg des Tourismusstandorts Schweiz legen.

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen umfasst zahlreiche Aufgaben der Tourismuspolitik sowie weiterer Sektoralpolitiken des Bundes. Dazu gehören das strategische Issue Management, die Wahrnehmung der Querschnittsaufgaben sowie das Überprüfen von Regulierungen und das Erwirken von administrativen und regulatorischen Entlastungen.

Das strategische Issue Management dient insbesondere dazu, tourismuspolitisch relevante Themen frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen. Die touristischen Akteure sollen vom Bund bei der strategischen Weiterentwicklung unterstützt werden. Im Rahmen des strategischen Issue Managements werden tourismuspolitische Grundlagen erarbeitet. Dazu zählen die Aufbereitung von Wissen und der Beitrag zur Weiterentwicklung der Tourismusstatistiken. Ebenso bedeutend ist die Wissensdiffusion, welche über diverse Kanäle wie den Tourismus-Newsletter und die SECO-Homepage sichergestellt wird. Eine weitere Kernaufgabe des strategischen Issue Managements ist die Zusammenarbeit mit den Branchenverbänden und mit den Tourismusfachstellen der Kantone. Hinzu kommt das Tourismus Forum Schweiz TFS als Austauschplattform zu strategischen tourismuspolitischen Fragestellungen. Ein weiteres wichtiges Element des strategischen Issue Managements ist die internationale Zusammenarbeit. Die Tourismuspolitik des Bundes konzentriert sich dabei auf die multilaterale Zusammenarbeit, wobei die UNWTO und das Tourismuskomitee der OECD im Vordergrund stehen.

Der Tourismus ist eine ausgesprochene Querschnittsbranche. Die Entwicklung und der Erfolg der Tourismusunternehmen werden von einer Vielzahl an Politikbereichen beeinflusst. Aus diesem Grund strebt die Tourismuspolitik des Bundes nach einer stetigen Verbesserung der Koordination und Kooperation der relevanten Akteure sowie der Förderinstrumente. Für die Verbesserung der Koordination und Kooperation mit anderen Bundespolitiken ist in den vergangenen Jahren eine strukturierte Zusammenarbeit mit zahlreichen Bundesstellen aufgebaut worden, so z.B. mit dem Bundesamt für Raumentwicklung ARE und dem Bundesamt für Umwelt BAFU. Im Weiteren wurde zwischen der Standortförderung des Bundes und dem Bundesamt für Kultur BAK eine strukturierte Zusammenarbeit aufgebaut, im Rahmen derer auch die touristische Nutzung kultureller Leistungen im Allgemeinen behandelt wird. Damit konnte

das gegenseitige Verständnis über die Zielsetzungen und die Handlungsmöglichkeiten geschärft werden.

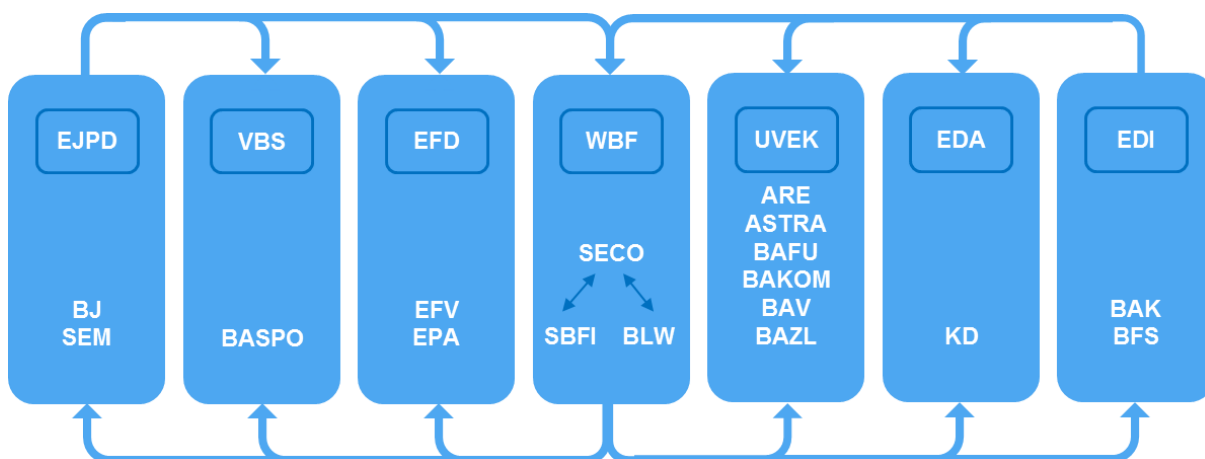
Im Zuge der Überprüfung der strategischen Grundlagen der Tourismuspolitik des Bundes hat sich gezeigt, dass bezüglich der Koordination Optimierungsbedarf besteht. Aus diesem Grund werden im Sinne einer Weiterentwicklung der Tourismuspolitik des Bundes die Koordination und Kooperation verstärkt (vgl. Handlungsfeld 1). Ein weiterer Handlungsbedarf wurde beim Regulierungsumfeld geortet (vgl. Handlungsfeld 2).

### 5.1.1 Handlungsfeld 1: Koordination und Kooperation

Mit der neuen Tourismusstrategie wird die Koordination der Tourismuspolitik des Bundes verstärkt.<sup>14</sup> Damit sollen insbesondere auch die Kooperation sowie die Nutzung von Synergien verbessert werden. Gleichzeitig soll die Prozessbegleitung durch das SECO verstärkt werden.

Ein zentrales Element ist die Wahrnehmung ämter- und departementsübergreifender Querschnittsaufgaben. Für den Vollzug der für den Tourismus relevanten Sektoralpolitiken sind verschiedene Bundesstellen zuständig. Das SECO arbeitet eng mit diesen Bundesstellen zusammen und bringt sein tourismuspolitisches Know-How ein, um die Anliegen des Tourismus wahrzunehmen. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Bundesstellen, welche für den Tourismus besonders relevant sind, und welche bei der Wahrnehmung ämter- und departementsübergreifender Querschnittsaufgaben im Vordergrund stehen.

Abbildung 6: Bezüge des SECO zu Bundesstellen mit hoher Relevanz für die Tourismuspolitik



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Attraktivität der Schweiz als Tourismusstandort beruht wesentlich auf den hohen landschaftlichen und baukulturellen Qualitäten: Intakte Natur- und Kulturlandschaften, historische Städte und Ortsbilder, herausragende Stätten und Museen sowie eine ausgeprägte kulturelle Vielfalt im Hinblick auf lebendige Traditionen wie auch das zeitgenössische Schaffen stellen eine wichtige Grundlage des Schweizer Tourismus dar und sind als wesentliche Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus zu betrachten. Diese Grundlagen gilt es langfristig zu erhalten und zu stärken. Dies ist eine komplexe und herausfordernde Aufgabe, die eine ausgeprägte Koordination und Kooperation der Tourismuspolitik mit andern Sektoralpolitiken bedingt.

Dementsprechend nimmt das SECO in Zusammenarbeit mit den relevanten Stellen des EDI und des UVEK Koordinations- und Kooperationsaktivitäten hinsichtlich Erhalt und Stärkung der landschaftlichen und baukulturellen Qualitäten des Tourismusstandortes Schweiz wahr.

<sup>14</sup> Damit soll unter anderem dem Anliegen des zurückgezogenen Postulates Stöckli 16.4097 «Schweizer Tourismuspolitik: Verstärkte Koordination statt Gärtchendenken» nachgekommen werden.

Dies soll ergänzend zum Bundesengagement für eine kohärente Raumentwicklung im Rahmen der geplanten Weiterentwicklung des Tourismus Forums Schweiz zu einer Dialog- und Koordinationsplattform geschehen (vgl. Aktivität 1.1).

Besonders hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die hohe Bedeutung der Schnittstellenthemen zwischen Tourismus und Raumplanung. Eine räumliche Gesamtsicht bezüglich touristischer Entwicklung ist in verschiedenen Bereichen zweckmässig, insbesondere um touristische Infrastrukturen und Vorhaben beurteilen zu können und Interessenskonflikte frühzeitig erkennen zu können. Eine Diskussionsgrundlage hierfür ist die unter Federführung des ARE entwickelte Empfehlung – „Das regionale touristische Gesamtkonzept“ – die sich an Bundesstellen richtet.<sup>15</sup>

Anhand von folgenden Beispielen werden die bestehenden Formen der Koordination und der Zusammenarbeit mit anderen Bundesstellen exemplarisch aufgezeigt:

- Bei der Erarbeitung der Zweitwohnungsgesetzgebung unter der Federführung des ARE wurden die Spielräume von Seiten Bund genutzt, um den berechtigten Anliegen der Tourismuswirtschaft Rechnung zu tragen. Das SECO hat die tourismuspolitischen Anliegen eingebracht.
- Bei der Gründung des Vereins «Schneesportinitiative Schweiz» hat das SECO eng mit dem Bundesamt für Sport BASPO zusammengearbeitet und damit einen wesentlichen Beitrag zur Schneesportförderung geleistet.
- Das SECO unterstützt das Bundesamt für Statistik BFS bei der Entwicklung und Publikation von volkswirtschaftlichen Statistiken im Rahmen des Satellitenkontos Tourismus (TSA).
- Das SECO arbeitet eng mit dem Bundesamt für Landwirtschaft BLW zusammen, insbesondere um Synergie- und Kooperationspotenziale auszunutzen sowie um die Rahmenbedingungen für den Agrotourismus zu verbessern.

Ein weiteres zentrales Element der Koordination der Tourismuspolitik des Bundes ist die Koordination und Weiterentwicklung der Förderinstrumente, vgl. Kapitel 6.

Erwähnenswert ist ferner, dass das SECO seit 2012 einmal im Jahr das Tourismus Forum Schweiz TFS durchführt. Die eintägige Veranstaltung bringt Vertreter der Branche, der Kantone und der Bundesverwaltung zusammen und hat sich als Austauschplattform zu strategischen tourismuspolitischen Fragen etabliert. Zusätzlich werden bilaterale Jahresgespräche mit den wichtigsten Branchenverbänden sowie ein Jahresgespräch mit den Tourismusfachstellen der Kantone durchgeführt.

Zur Verstärkung der Koordination legt die Tourismuspolitik des Bundes in Zukunft einen Fokus auf folgende Aktivität.

### **Aktivität 1.1 Tourismus Forum Schweiz TFS zu einer Dialog- und Koordinationsplattform weiterentwickeln**

Das als eintägige Veranstaltung konzipierte TFS wird zu einer Dialog- und Koordinationsplattform im Sinne eines runden Tisches weiterentwickelt. Ziel ist es, aus Vertretern der Tourismuswirtschaft, der Kantone, der Gemeinden und der Bundesverwaltung zeitlich befristete, breit abgestützte Arbeitsgruppen zu bilden, welche je nach Bedarf um themenspezifische Experten ergänzt werden und welche sich regelmässig treffen und austauschen. Mit der Dialog- und Koordinationsplattform wird auch eine Verstärkung der Koordination auf politisch-strategischer Ebene angestrebt.

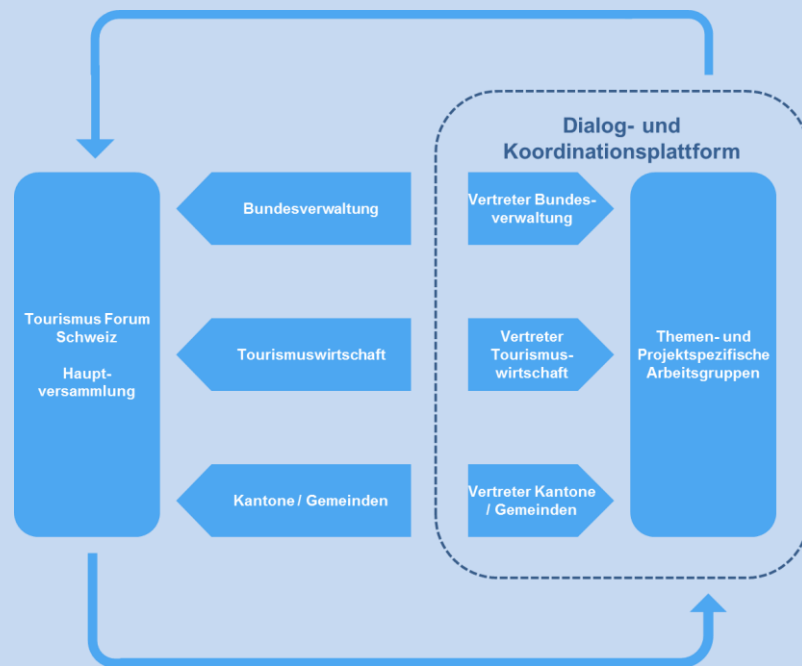
<sup>15</sup> Bundesamt für Raumentwicklung (2016).

Die themen- und projektspezifische Zusammenarbeit im Rahmen der Arbeitsgruppen soll dazu dienen, zielgerichtet Herausforderungen zu identifizieren und bei Bedarf Handlungsoptionen und Lösungsansätze zu entwickeln. Dabei geht es auch darum, Verfahren und Prozesse auf Bundesebene zu vereinfachen. Zudem soll mit dem Einbinden der verschiedenen Akteure in die Dialog- und Koordinationsplattform der Koordinationsaufwand reduziert werden.

Vorgesehen ist die Bearbeitung von ein bis zwei Themen resp. Verfahren oder konkreten strategisch wichtigen Vorhaben pro Jahr. Anlässlich der TFS-Hauptveranstaltung soll über die Arbeiten der Arbeitsgruppen informiert werden.

Abbildung 7 gibt einen schematischen Überblick über die Dialog- und Koordinationsplattform und die Verbindung mit dem TFS.

Abbildung 7: Dialog- und Koordinationsplattform



Quelle: Eigene Darstellung.

Das SECO wird unter Einbezug von ausgewählten Akteuren umgehend die Weiterentwicklung des TFS an die Hand nehmen. Die Arbeiten im Rahmen der Dialog- und Koordinationsplattform sollen im Jahr 2018 aufgenommen werden. An der TFS-Hauptveranstaltung im November 2018 soll erstmals darüber berichtet werden. Denkbare Themen sind insbesondere die Erhaltung und Stärkung der landschaftlichen und baukulturellen Qualitäten des Tourismusstandortes Schweiz, das raumplanerische Regulierungsumfeld, die hohe Konzentration von Touristen an spezifischen Orten («Over-tourism»), die Auswirkungen des Klimawandels, die spezifischen Herausforderungen des alpinen Tourismus (i.B. Saisonalität der Nachfrage) sowie die digitale Transformation.

Aufgrund der in einer Pilotphase von rund zwei bis drei Jahren gemachten Erfahrungen soll über die Fortführung und allfällige Weiterentwicklung entschieden werden.

## 5.1.2 Handlungsfeld 2: Tourismusfreundliches Regulierungsumfeld

Die Tourismuspolitik des Bundes strebt ein tourismusfreundliches Regulierungsumfeld an. Mit dem Überprüfen von Regulierungen und dem Erwirkung von administrativen und regulatorischen Entlastungen für die Tourismusunternehmen sollen die unternehmerischen Spielräume vergrössert und die Regulierungskosten gesenkt werden. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen geleistet.

Der Abbau der administrativen und regulatorischen Belastung ist auch ein Schwerpunkt der Standortförderung des Bundes. Im Rahmen von Programmen mit vierjähriger Laufzeit werden Möglichkeiten zur administrativen Entlastungen von Unternehmen identifiziert und umgesetzt. Für die Jahre 2016-2019 hat der Bundesrat insgesamt 31 Massnahmen und 8 Prüfaufträge beschlossen. Nach einem Jahr sind per Ende 2016 rund die Hälfte der Massnahmen und drei Viertel der Prüfaufträge umgesetzt. Ein weiteres Drittel der Massnahmen befindet sich in planmässiger Umsetzung.<sup>16</sup>

Im Bereich Tourismus ist die Massnahme «Errichtung eines Dialogforums zur Prüfung von prioritären Massnahmen und entsprechenden Umsetzungsmodalitäten beim Planungs- und Bewilligungsverfahren bei touristischen Infrastrukturvorhaben insb. bei Bergbahnen» umgesetzt worden. Im Rahmen des Dialogforums sind unter Federführung des Bundesamts für Verkehr BAV drei Arbeitsgruppen eingesetzt worden. Den Arbeitsgruppen gehörten Vertreter der Tourismuskantone, Seilbahnverbände bzw. -unternehmen sowie weitere betroffene Bundesämter an. Die Arbeitsgruppen haben 36 Massnahmen bestimmt, die ab 2017 umgesetzt werden. Dazu gehören beispielsweise die Einführung elektronischer Hilfsmittel und Verfahren und die erweiterte Vorprüfung von Baudossiers durch das BAV. So können die Bahnen frühzeitig auf allfällige Probleme aufmerksam gemacht werden. Weiter sind ein institutionalisierter Erfahrungsaustausch sowie Schulungen vorgesehen. Zudem wurden Massnahmen im Umgang mit verschiedenen technischen Normen bzw. deren Interpretation beschlossen. Auch wurden die Rollen von Behörden, Bahnen und weiteren Akteuren sowie Abläufe von Verfahren besprochen.<sup>17</sup>

Zu erwähnen ist ferner die Überprüfung des Bundesrechts aufgrund neuer Beherbergungsformen wie z.B. Airbnb, welche vom SECO im Auftrag der Kommission für Wirtschaft und Abgaben (WAK) des Ständerats (Postulat 16.3625) durchgeführt wird. Ziel der Überprüfung ist es, mögliche Vereinfachungen der Regulierungen im Beherbergungsbereich auf Bundesebene zu identifizieren, wobei ein wichtiges Anliegen darin besteht, neue Geschäftsmodelle nicht zu behindern.

Das SECO wird sich im Rahmen der Umsetzung der Tourismusstrategie auf Bundesebene weiterhin für tourismusfreundliche Regelungen einsetzen, so z.B. im Rahmen laufender Gesetzgebungsverfahren oder bei parlamentarischen Vorstössen. Dabei wird auch berücksichtigt, dass Natur- und Landschaftswerte zentrale Ressourcen für den Tourismus sind, die unter den bekannten Problemen von Allmendegütern leiden. Entsprechende Rahmenbedingungen sind nötig, damit diese Ressourcen dem Tourismus auch längerfristig erhalten bleiben. Die Anliegen des Tourismus werden zudem in den bundesinternen Koordinationsgremien und -plattformen vertreten (z.B. in der Raumordnungskonferenz ROK).

Mit folgender Aktivität soll ein tourismusfreundliches Regulierungsumfeld angestrebt werden.

### **Aktivität 2.1 Prüfung von Entlastungsmassnahmen bei tourismuspolitisch relevanten Regulierungen intensivieren**

---

<sup>16</sup> Bundesrat (2017b).

<sup>17</sup> Bundesrat (2017b).

Das SECO prüft laufend die aus tourismuspolitischer Sicht relevanten Regulierungen (bestehende und neue gesetzgeberische Grundlagen sowie deren Vollzug) und untersucht deren Wirkung, d.h. Kosten und Nutzen. Entlastungsmassnahmen werden in die periodische Berichterstattung an den Bundesrat zur administrativen Entlastung aufgenommen. Damit soll ein Beitrag zur Steigerung der Produktivität der Tourismusunternehmen und zur Senkung der Kosten, insbesondere Verfahrenskosten, für die Tourismusunternehmen geleistet werden.

Die Prüfung von Entlastungsmassnahmen bei tourismuspolitisch relevanten Regulierungen erfolgt im Rahmen der bestehenden Instrumente zur Verbesserung der Regulierung im SECO. Durch die verstärkte amtsinterne Zusammenarbeit mit der Direktion für Wirtschaftspolitik (i.B. Ressort Regulierungsanalyse und -politik) sowie mit dem KMU-Forum wird die Prüfung von Entlastungsmassnahmen bei tourismuspolitisch relevanten Regulierungen intensiviert. Zusätzlich ermöglicht der Austausch im Rahmen der vorgesehenen Dialog- und Koordinationsplattform (vgl. Aktivität 1.1) die frühzeitige Erkennung allfälliger Regulierungshürden.

## 5.2 Unternehmertum fördern

Unternehmerisches Denken und Handeln sind entscheidende Faktoren für den Erfolg im Tourismus. Gleichzeitig sind mit dem Unternehmertum auch einige der grössten Herausforderungen im Schweizer Tourismus verbunden. Eine bedeutende Herausforderung ergibt sich aus der kleingewerblichen Struktur des Schweizer Tourismus. Den vielen kleinen und mittelgrossen Tourismusbetrieben fehlen oft die Ressourcen für die Formulierung und Implementierung von Strategien, so z.B. in Bezug auf die Digitalisierung. Das wirkt sich langfristig negativ auf die Profitabilität aus und reduziert den Spielraum für Investitionen und damit letztlich die Marktfähigkeit (vgl. SWOT-Analyse).

Hinzu kommt, dass die niedrigen Margen und die geringe Produktivität die Löhne drücken, was die Attraktivität des Tourismus als Arbeitgeber senkt und die Rekrutierung qualifizierter Arbeits- und Führungskräfte erschwert. Zusätzlich erschwert wird die Rekrutierung durch die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative. Zudem steigen viele gut qualifizierte Arbeitskräfte wegen mangelnden Perspektiven frühzeitig wieder aus dem Tourismus aus. Für die Berggebiete kommt zusätzlich der Brain Drain hinzu, das heisst die Abwanderung von jungen Talenten, welche vor Ort keine resp. anderswo vielversprechendere wirtschaftliche Perspektiven finden. Gerade für die Regelung der Nachfolge in den Tourismusbetrieben stellt dies eine grosse Herausforderung dar.

Mit der neuen Tourismusstrategie des Bundes wird bei der Förderung des Unternehmertums ein Schwerpunkt gesetzt. Die Förderung des Unternehmertums wird umfassend verstanden und schliesst auch die Qualifizierung von Arbeits- und Führungskräften mit ein. Bei der Umsetzung stehen zwei Handlungsfelder im Vordergrund. Zum einen soll ein Beitrag zur Verbesserung der Produktivität geleistet werden (vgl. Handlungsfeld 3). Zum anderen soll der touristische Arbeitsmarkt gestärkt werden (vgl. Handlungsfeld 4).

### 5.2.1 Handlungsfeld 3: Produktivität der Tourismusunternehmen

Die hohen Kosten gepaart mit der schwachen Ertragslage sind eine der grössten Herausforderungen für den Schweizer Tourismus (vgl. Kapitel 3.3). Die laufende Verbesserung der Produktivität der Tourismusunternehmen, d.h. Reduktion der Kosten und/oder Steigerung der Erträge, ist deshalb von zentraler Bedeutung und wird in Zukunft ein expliziter Schwerpunkt der Tourismuspolitik des Bundes bilden. Die Aktivitäten sind so auszurichten, dass sie den nötigen Strukturwandel unterstützen.

Um einen Beitrag zur Verbesserung der Produktivität der Tourismusunternehmen zu leisten steht die Befähigung der Akteure im Vordergrund. Dabei sollen folgende Aktivitäten umgesetzt werden.



### **Aktivität 3.1 Start-up-Förderung und Coaching intensivieren**

Im Bericht «Rasch wachsende Jungunternehmen in der Schweiz» kommt der Bundesrat zum Schluss, dass sich die Situation der Start-ups in der Schweiz insgesamt als gut bis sehr gut präsentiert.<sup>18</sup>

Aufgrund der dynamischen Entwicklung des Umfelds sind Start-ups auch für den Schweizer Tourismus von zentraler Bedeutung. Start-ups leisten einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des touristischen Angebots und tragen so entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus und zum nötigen Strukturwandel in der Branche bei.

Seitens des Bundes ist beispielsweise aktuell die Innosuisse für die Start-up-Förderung zuständig. Konkret unterstützt die Innosuisse das wissenschaftsbasierte Unternehmertum einschliesslich der Gründung und des Aufbaus wissenschaftsbasierter Unternehmen. Unter anderem fördert sie mit Trainingsprogrammen die Unternehmerinnen und Unternehmer von morgen. Zudem unterstützt Innosuisse innovative Geschäftsideen und begleitet junge Firmengründende mit professionellen Coachings. Solche Coachings werden auch durch die regionalen Innovationssysteme RIS angeboten und über die NRP finanziert. Diese Angebote von Innosuisse und teilweise auch der RIS stehen auch den Tourismusakteuren zur Verfügung, was jedoch noch zu wenig bekannt ist. Gleiches gilt für die von der Innosuisse aktuell unterstützten angewandten Forschungsprojekte zwischen Hochschulen und Unternehmen.

Ziel ist es, die vorhandenen Massnahmen und Instrumente zur Start-up-Förderung und zum Coaching im Tourismus besser bekannt zu machen, so dass diese von den Tourismusunternehmen verstärkt genutzt werden.

### **Aktivität 3.2 Strategiefähigkeit und -orientierung verbessern**

Strategiefähigkeit und -orientierung sind zentrale Aspekte des Unternehmertums. Strategiefähigkeit und -orientierung bedeutet, die richtigen Aktionen durchzuführen um Wert zu generieren. Die Tourismuspolitik des Bundes wird zukünftig verstärkt zur Verbesserung der Strategiefähigkeit und -orientierung von Tourismusunternehmen und -destinationen beitragen. Den Destinationen kommt eine wichtige Rolle zu, da sie entscheidend zur Ausgestaltung der Rahmenbedingungen auf regionaler und lokaler Ebene und damit zum wirtschaftlichen Erfolg der Tourismusunternehmen beitragen.

Mit dieser Aktivität soll insbesondere auch sichergestellt werden, dass die Fördermassnahmen der Bundespolitiken bei den Tourismusakteuren ankommen und die Impulse aufgenommen und umgesetzt werden. Hierfür soll Praxiswissen er- bzw. aufgearbeitet und den Akteuren zugänglich gemacht werden. In diesem Zusammenhang wird eine Zusammenarbeit mit regionsuisse geprüft. Über einzelne Förderinstrumente des Bundes werden bereits heute im Rahmen der bestehenden Budgets finanzielle Anreize für Initiativen zur Stärkung der Strategiefähigkeit und -orientierung geschaffen. Anreize bieten vor allem den Vorteil, dass Projekte von den Akteuren erarbeitet und durchgeführt werden und so eine aktive Beteiligung sichergestellt wird. Die bestehenden Förderinstrumente werden periodisch auf ihre Anreizwirkung, Effizienz und Effektivität überprüft und optimiert.

---

<sup>18</sup> Bundesrat (2017a).

Inhaltlich kann dabei unter anderem auf die Erkenntnisse der Arbeiten in Bezug auf regionale Entwicklungsstrategien und damit zusammenhängende räumliche Aspekte abgestellt werden, welche kürzlich im Rahmen der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete durchgeführt worden sind. Die Erkenntnisse sind für den Tourismus von zentraler Bedeutung, da der Tourismus im Sinne eines wirtschaftlichen Treibers in vielen ländlichen Räumen und Berggebieten eine Schlüsselrolle einnimmt.

Zweitwohnungsbesitzer stellen für den Tourismus im ländlichen Raum und Berggebiet ein Potenzial zur Erschliessung unternehmerischer Ressourcen dar.<sup>19</sup> Zweitwohnungsbesitzer haben eine hohe Affinität zum Zweitwohnsitz und sollten verstärkt als Investoren und strategische Ideengeber gewonnen werden. Im Rahmen von Projekten soll dieses Potenzial aktiviert und genutzt werden und damit ein Beitrag zur Stärkung der Strategiefähigkeit und -orientierung der Akteure in touristischen Destinationen und Regionen geleistet werden. Diesbezügliche Grundsatzfragen werden im Rahmen der für 2018 vorgesehenen Evaluation von Innotour untersucht (vgl. Kapitel 6.1).

## 5.2.2 Handlungsfeld 4: Touristischer Arbeitsmarkt

Die Schwierigkeit, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und vor allem auch zu halten, ist unbestritten. Gleichzeitig sind die Qualifizierung, die Motivation und die Innovationskraft der Mitarbeitenden ein Kernelement des touristischen Erfolgs. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf Themen wie Gastfreundschaft und Herzlichkeit sowie Servicequalität. Zusätzlich verändert die Digitalisierung den Tourismus grundlegend. Die zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeitenden und an die Aus- und Weiterbildung sind nicht mehr mit den heutigen vergleichbar. Es wird ein zunehmender Bedarf an digitalen Skills (Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien) in praktisch allen Bereichen sowie ein zunehmender Bedarf an qualifizierten Fachkräften im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) festgestellt.

Im Bericht in Erfüllung der Postulate 15.3854 Reynard und 17.3222 Derder «Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken» nimmt der Bundesrat eine detaillierte themenspezifische Auslegeordnung vor.<sup>20</sup> Die Analysen bestätigen, dass die Schweizer Arbeitsmarktpolitik mit ihrer hohen Flexibilität und einem zielgerichteten sozialen Schutz sehr erfolgreich ist. Die starke Sozialpartnerschaft ist eine wichtige Grundlage dieser guten Rahmenbedingungen. Die Schweiz befindet sich somit in einer guten Ausgangslage, um die Chancen der Digitalisierung zu realisieren. Die Analyse hat auch verschiedene Herausforderungen aufgezeigt. Um den erfolgreichen Schweizer Arbeitsmarkt auch in Zukunft zu bewahren, stehen im Kontext des Strukturwandels zwei Teilziele im Fokus: Die Bildung ist auf die digitale Wirtschaft auszurichten und die enge Abstimmung zwischen Arbeitsmarktpolitik und sozialer Sicherung ist weiterzuentwickeln. Dabei sind die relevanten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt weiter zu beobachten und bestehende Datenlücken sind zu schliessen.

Weitere Arbeiten des SECO und insbesondere das TFS 2016 haben gezeigt, dass es in der Schweiz Potenziale zur Weiterentwicklung des touristischen Arbeitsmarkts gibt. Neue Ansätze sind gefragt. Sie finden sich neben der Digitalisierung insbesondere bei Kooperationen im Mitarbeiterbereich sowie bei der Führungs- und Unternehmenskultur. Ferner sollen auch die bestehenden Massnahmen für eine verbesserte Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen in den touristischen Arbeitsmarkt weiter verstärkt werden. Die Erkenntnisse bestärken das SECO in seiner Absicht, sich schwerpunktmässig mit dem touristischen Arbeitsmarkt auseinanderzusetzen.

---

<sup>19</sup> Avenir Suisse (2017).

<sup>20</sup> Bundesrat (2017c).

Ein erfolgversprechender Kooperationsansatz ist das von der NRP unterstützte Mitarbeiter-sharing-Projekt «Im Sommer am See, im Winter im Schnee»: Auf der Internetplattform Enjoy-summer-winter.ch arbeiten renommierte Hotel- und Gastronomiebetriebe aus Sommer- und Winterregionen – vorwiegend aus den Kantonen Graubünden und Tessin – zusammen und bieten gemeinsam eine berufliche Ganzjahresperspektive. Damit wollen die Betriebe saisonalen Fachkräften eine ganzjährige Arbeitsstelle bieten und diese längerfristig an ihre Unternehmen binden. Dies reduziert auf Betriebsseite den Rekrutierungsaufwand und macht es gleichzeitig attraktiver in die Schulung des Personals zu investieren. Das Projekt führt somit zu einer Win-win-win-win Situation; es profitieren neben dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer auch der Gast in Form von höherer Servicequalität und die öffentliche Hand (weniger saisonale Arbeitslose).

#### **Aktivität 4.1 Potenziale zur Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes erschliessen**

Den Kantonen und den touristischen Verbänden kommt bei der Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes eine zentrale Rolle zu. Beispielsweise ist der Branchenverband hotelleriesuisse zurzeit daran, eine Qualifizierungsoffensive für die Beherbergungswirtschaft zu planen und zu lancieren. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, dass die Arbeitgeber, die betroffenen Branchenverbände und die zuständigen kantonalen Behörden stärker zusammenarbeiten, um den Zugang zum Arbeitsmarkt für einheimische Arbeitskräfte, einschliesslich der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig in der Schweiz aufgenommenen Personen, zu erleichtern.

Die Zusammenarbeit zwischen allen beteiligten Akteuren ist zentral, daher wird das SECO eine verstärkte Koordinationsfunktion wahrnehmen. Dabei soll insbesondere auch die Zusammenarbeit mit dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI, dem Kompetenzzentrum des Bundes für national und international ausgerichtete Fragen der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik, verstärkt werden.

Als Gefäss für die geplante Zusammenarbeit bietet sich insbesondere die vorgesehene Dialog- und Koordinationsplattform (vgl. Aktivität 1.1) an. Mögliche Themen sind Fachkräftemangel, Nachfolgeregelung, Schaffung von Ganzjahresarbeitsplätzen oder die Aus- und Weiterbildung.

### **5.3 Chancen der Digitalisierung nutzen**

Angetrieben von globalen digitalen Playern (Google, Apple, Facebook, Amazon, etc.) verändern sich die Wertschöpfungsketten sowie das Konsumverhalten grundlegend. Das verändert auch die Ausgangslage für den Tourismus radikal. Die effiziente und effektive Nutzung der vorhandenen Technologien wird immer mehr zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor. Die Digitalisierung ist gleichzeitig Treiber und Enabler und bietet damit grosse Chancen. So ermöglicht sie neue touristische Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsprozesse und -modelle. Zentral ist, dass seit kurzem jeder mit jedem jederzeit im virtuellen Raum interagieren kann. Die Digitalisierung erfordert einen grundlegenden Wandel des Denkens und Handelns («mind set») und stellt damit die Tourismuswirtschaft vor bedeutende Herausforderungen.

Die globalen Plattformen und die Sharing Economy zeigen die Veränderungen der Digitalisierung beispielhaft auf. Innert weniger Jahre haben sich z.B. Booking oder Airbnb zu mächtigen Akteuren entwickelt, welche viele Chancen aber auch Herausforderungen mit sich bringen. Die Geschäftsmodelle der digitalen Plattform-Ökonomie sind oft von einer Netzwerklogik getrieben, d.h. aufgrund der Kombination aus sinkenden Grenzkosten auf Anbieterseite und steigendem Grenznutzen auf Nachfrageseite resultiert eine Konzentration auf wenige Akteure («the winner takes it all»). Dementsprechend haben es lokale Insellösungen schwer, ausser denn sie sind spezialisiert und aus diesem Grund global kaum multiplizierbar. In der Folge

steigt die Notwendigkeit zu regionalen und nationalen Kooperationen erheblich und wird zum kritischen Erfolgsfaktor (vgl. SWOT-Analyse).

Auch die Marktbearbeitung sowie der Abschluss von Transaktionen werden zunehmend von der Digitalisierung durchdrungen. Das zeigt sich insbesondere bei der Entwicklung hin zum personalisierten Marketing, bspw. via Social Media sowie datengestützten Werbeformaten (u.a. sog. Programmatic Advertising). Auch der Verkauf und insbesondere die Preissetzung werden verstärkt individualisiert. Dabei werden Daten zu den Bedürfnissen und Verhaltensweisen der Touristen ein wichtiger Rohstoff sein.

Zu erwarten ist, dass die Möglichkeiten aber auch die Komplexität der Digitalisierung in Zukunft weiter steigen werden. Mit Blick auf die Customer Journey sind insbesondere Fortschritte während dem Aufenthalt vor Ort gefordert (Check-In / Check-Out Prozesse, IT-Unterstützung bei persönlichen Interaktionen, Bestellung im Restaurant, etc.). Vor dem Aufenthalt (Online-Präsenz, Informations- und Buchungsplattformen, etc.) ist die Digitalisierung aufgrund der globalen Plattformen wesentlich weiter fortgeschritten. Aufgrund der Kleinstrukturiertheit des Schweizer Tourismus wird es für viele touristische Leistungsträger und Destinationen herausfordernd sein diesen Anforderungen gerecht zu werden und beim technologischen Wandel Schritt zu halten (Stichwort Anschlussfähigkeit). Um international mithalten zu können, braucht es deshalb neben einzelbetrieblichen Innovationen auch innovative und kooperative Ansätze auf regionaler bis nationaler Ebene.

Die Hauptverantwortung für die digitale Transformation liegt bei den Tourismusunternehmen. Mit der neuen Tourismusstrategie des Bundes wird ein Schwerpunkt auf die Thematik der Digitalisierung gesetzt. Damit wird ein Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen geleistet. Bei der Umsetzung stehen zwei Handlungsfelder im Vordergrund. Zum einen soll die digitale Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen verstärkt unterstützt werden (vgl. Handlungsfeld 5). Zum anderen soll die digitale Transformation der Marktbearbeitung unterstützt werden (vgl. Handlungsfeld 6).

### **5.3.1 Handlungsfeld 5: Digitale Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen**

Das SECO lancierte im Jahr 2017 eine Digitalisierungsoffensive im Tourismus. Damit soll die notwendige digitale Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen im Tourismus verstärkt unterstützt werden. Im Fokus stehen die gezielte Projektförderung und der Wissenstransfer. Über Innotour und die NRP wurden zahlreiche Digitalisierungsprojekte unterstützt.

Beispielhaft erwähnt sei das Innotour-Projekt «Tourist Office 3.0». Dieses fragt nach Form, Inhalt, Funktion und Aufgabe des Tourist Office im Zeitalter der Digitalisierung. Das Projekt erarbeitet und dokumentiert aufbauend auf einer national ausgelegten Analyse in Zusammenarbeit mit Innovationspartnern und neunzehn Destinationen die Bedürfnisse der Gäste wie auch der Leistungsträger und entwickelt Szenarien für das Tourismusbüro von morgen.

Hinsichtlich der Folgen der Digitalisierung für den Tourismus besteht die Notwendigkeit nach zusätzlichen Wissensgrundlagen. Im November 2017 organisiert das SECO das TFS zum Thema Digitalisierung im Tourismus. In diesem Zusammenhang wird ein umfassender Grundlagenbericht zur Digitalen Tourismuswirtschaft erarbeitet, welcher im ersten Quartal 2018 veröffentlicht wird. Neben der Erarbeitung von Studien kommt dem Erfahrungsaustausch eine zentrale Rolle zu. So wurde im Oktober 2017 eine Spezialausgabe des Innotour-Newsletters Insight zur Digitalisierung im Tourismus publiziert. Zudem wird auf der Homepage des SECO eine Online-Wissensplattform zur Digitalisierung im Tourismus aufgebaut.

Die Unterstützung der digitalen Transformation im Tourismus mittels Projektförderung und Wissensaufbau soll forciert werden. Die Erkenntnisse aus den Projekten werden systematisch aufgearbeitet und einem breiten Publikum zur Verfügung gestellt. Folgende Aktivitäten stehen im Vordergrund.

### **Aktivität 5.1 Digitalisierungsprojekte und Wissenstransfer fördern**

Die Digitalisierung verändert das Nachfrageverhalten. Zudem bietet sie vielfältige Möglichkeiten, Geschäftsprozesse effizienter auszugestalten. Letzteres bietet Chancen um Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern. Um in einer digitalen Welt erfolgreich wirtschaften zu können sind zudem neue Geschäftsmodelle gefordert. Mit einer gezielten Projektförderung über Innotour wird aktuell die digitale Transformation der Tourismuswirtschaft unterstützt. Und auch über die NRP wird die Unterstützung der digitalen Transformation der Tourismuswirtschaft verstärkt.

Es hat sich jedoch gezeigt, dass Erfahrungen aus Projekten und Initiativen häufig zu wenig diffundieren und daher auch nicht konsequent genug aufgegriffen werden. Wichtige Erkenntnisse aus beispielhaften Projekten sollen vor diesem Hintergrund von der Tourismuspolitik noch aktiver als bis anhin in die Tourismuswirtschaft hineingetragen werden. Zur Verstärkung des Wissenstransfers und des Austauschs unter den Projekten sollen die bereits lancierten Aktivitäten weitergeführt sowie mittels der Organisation von Workshops eine Stärkung der Wissensdiffusion angestrebt werden.

### **Aktivität 5.2 Daten und Statistiken weiterentwickeln**

Daten, die im Tourismus genutzt werden könnten, gibt es sehr viele. Sie liegen aber in ganz verschiedenen Systemen vor und können deswegen nicht problemlos erschlossen werden. Die Aufbereitung und Verfügbarkeit von Daten und Statistiken sind eine Voraussetzung dafür, dass die Chancen der Digitalisierung genutzt werden können. Daten können helfen die Touristen bezüglich ihrer Motive und dem effektiven Verhalten besser zu verstehen. Dank personalisierten Daten kann das touristische Angebot auf die personenspezifischen Bedürfnisse angepasst werden, was zu einem besseren Erlebnis beiträgt. In diesem Zusammenhang wird die Kompetenz, Daten zu strukturieren, aufzubereiten, gegebenenfalls zu integrieren und damit nutzenbringend umzugehen für den Tourismus wichtiger.

Neben dem Daten- und Persönlichkeitsschutz bietet die Vielzahl und Komplexität der Schnittstellen der Systeme eine grosse Herausforderung für die Datenintegration. Durch die Kleinstrukturiertheit des Schweizer Tourismus und die entsprechende Vielfalt genutzter Systeme lassen sich Grösseneffekte bei Schnittstellen kaum erzielen. Kooperative Ansätze sind gefragt.

Im Fokus der Arbeiten steht die Prüfung der Weiterentwicklung bestehender Daten und Statistiken (insbesondere der HESTA und PASTA). Zudem soll die Erschliessung und das nutzbar machen neuer Daten (z.B. über das Gästeverhalten) geprüft werden, so z.B. in Abstimmung mit dem Bundesamt für Kommunikation BAKOM. Dabei wird der Fokus auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis neuer Daten gelegt.

Exkurs: Im Sinn einer «early adopter»-Strategie im Bereich «Big Data» entsteht bei Schweiz Tourismus zurzeit ein Projekt zur Analyse der drei vorhandenen Datenquellen MySwitzerland.com, Tourismus Monitor Schweiz und HESTA. Weitere Quellen wie Social Media Engagement, Newsletter-Statistiken, Medien- und Marketing-Reportings und Buchungsdaten werden zu einem späteren Zeitpunkt hinzugefügt. Die Daten werden in einem Datawarehouse aggregiert, vergleichbar gemacht, korreliert und visualisiert. Dies ermöglicht eine vertiefte Analyse von Zusammenhängen zwischen unterschiedlichen Datenquellen über eine definierte Zeitperiode. Somit werden Rückschlüsse auf den Erfolg von Kampagnen sowie das Verhalten von potentiellen Schweiz-Besuchern möglich.

### 5.3.2 Handlungsfeld 6: Digitale Transformation der Marktbearbeitung

Die Digitalisierung stellt wie bereits erwähnt auch für die Marktbearbeitung eine grosse Herausforderung dar. Die Bedürfnisse der Touristen verändern sich rasch und die Vermarktungs- und Diffusionskanäle nehmen laufend zu, was die Anforderungen an das Marketing zunehmend erhöht.

In der Schweiz gibt es eine Vielzahl an lokalen und regionalen Tourismusmarketing-Organisationen. Seitens des Bundes ist Schweiz Tourismus ST für das Tourismusmarketing zuständig. Zwischen ST und den lokalen und regionalen Vermarktungsorganisationen besteht eine gut funktionierende Kooperation. Aufgrund der durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungsprozesse muss diese Kooperation und damit die Rollenteilung im Tourismusmarketing überdacht werden. Denkbar ist, dass ST als «early adopter» eine Leadfunktion übernimmt, d.h. neue Technologien rasch implementiert und Erfahrungen und Wissen an die lokalen und regionalen Vermarktungsorganisationen weitergibt. Diesbezügliche Grundsatzfragen werden im Rahmen der für 2018 vorgesehenen Evaluation von ST untersucht (vgl. Kapitel 6.2).

Entscheidend ist, dass das Tourismusmarketing konsequent auf die Customer Journey, d.h. die einzelnen Zyklen, die ein Gast während der Entscheidungsfindung und seiner Reise durchläuft, ausgerichtet ist. Der Gast will auf seiner Customer Journey bedürfnisgerecht und vermehrt umfassend online begleitet sein. Damit steigen die Anforderungen an die Kompetenzen und an die Aufbereitung der Inhalte (Content). Der Gast sucht sein touristisches Erlebnis digital. Gefunden wird dabei, wer durch Cash oder Content auf Google ein Top Ranking erzielt. Content-Leadership ist vor diesem Hintergrund zwingend.

Aufgrund dessen hat ST die Marketingstrategie grundlegend erneuert. Im Zentrum steht eine Content-Strategie. Digital findet der Gast sein ersehntes Reiseerlebnis (Erlebnismarketing). Durch überraschendes Marketing und inspirierende Erlebniskommunikation (Storytelling) weckt ST Interesse und löst Reisebegehren für die Schweiz aus. Für die Aufbereitung der Inhalte wurde ein Branchen-Content-Netzwerk implementiert. Die touristischen Regionen sammeln und dokumentieren die touristischen Erlebnisse und Angebote bei Destinationen, Leistungsträgern und Veranstaltern und bringen diese in ein zentrales Content-System ein. Das Ferien- und Reiseland Schweiz wird so digital umfassend und innovativ zugänglich.

Bei der Implementierung des Erlebnismarketings nimmt die Digitalisierung einen zentralen Stellenwert ein. Die Digitalisierung eröffnet insbesondere neue Möglichkeiten für die Verbreitung von Informationen (Content Distribution). Von steigender Bedeutung sind insbesondere die vielfältigen Möglichkeiten von Social Media. So hat z.B. ST eine Social-Media-Kommunikationsstrategie. Nutzt ein Gast definierte Hashtags wie #VERLIEBTindieSCHWEIZ, so wird seine Mitteilung (Tweet, Post, etc.) automatisiert erkannt, geographisch zugeordnet und im entsprechenden Tiefencontent kommuniziert. Dadurch wird der Gast zum Botschafter der Schweiz. Das ist äusserst relevant, denn Gäste glauben anderen Gästen zunehmend mehr als Experten und Redaktionen. Damit ist die digitale Transformation der Marktbearbeitung jedoch nicht abgeschlossen. Um den Erfolg der Marktbearbeitung auch in Zukunft sicherzustellen ist insbesondere die Weiterentwicklung von MySwitzerland.com von strategischer Bedeutung.

#### **Aktivität 6.1 MySwitzerland.com weiterentwickeln**

Das veränderte Reiseverhalten und die immer stärker ausdifferenzierten Gästebedürfnisse erfordern einen klaren Gästefokus und ein präzises Marketing. Diese wiederum erfordert eine verstärkte Fokussierung auf digitales Marketing. Mit Blick auf ST geht es dabei um die Weiterentwicklung der Webplattform MySwitzerland.

MySwitzerland ist das Rückgrat der ST-Gästekommunikation. MySwitzerland ist die kompletteste Informationsplattform des Reise- und Kongresslandes Schweiz mit hoher

Informationsrelevanz. Zudem ist MySwitzerland mehrfach preisgekrönt, so hat der Web-auftritt von ST z.B. im Jahr 2017 beim Best of Swiss Web Award für die beste mobile Website Gold gewonnen.

Das Web-Content-Management-System (WCMS) ist das Kernstück des Internetauftritts MySwitzerland. Die WCMS-Plattform befindet sich seit 2001 im Einsatz. Eine kürzlich durchgeführte Analyse hat ergeben, dass das WCMS nach 16 Jahren Betrieb das Ende des Lebenszyklus erreicht hat und eine grundsätzliche Neukonzeption und Neuentwicklung der Plattform MySwitzerland notwendig wird. Die Umsetzung des sehr komplexen Systems und der Um Systeme sind bis 2019 geplant. Die Aufschaltung des ersten neuen Release von MySwitzerland ist Mitte 2019 vorgesehen.

Die weiterentwickelte Webplattform MySwitzerland zielt auf eine lückenlose digitale Interaktion mit den Gästen während der ganzen Customer Journey. Eine wichtige Neuerung betrifft den Inspirationsbereich für das Reiseland Schweiz. Eine nahtlos in die Website integrierte Virtual Reality fördert unmittelbar das Reisebegehren. Wichtig ist dabei insbesondere, dass die Weiterentwicklung der Branchen-Content-Datenbank die Kooperation mit der Tourismuswirtschaft und den regionalen Vermarktungsorganisationen erleichtert und deren Inhalte effizienter in das nationale Marketing einbindet.

## 5.4 Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt stärken

Angebotsgestaltung und Vermarktung sind Kernelemente des Tourismus. Attraktive und den Gästebedürfnissen entsprechende Angebote sind eine zentrale Voraussetzung, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Dementsprechend wird der Angebotsgestaltung und der laufenden Weiterentwicklung der Angebote und Leistungen seitens der Tourismuswirtschaft eine grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Für die Vermarktung gilt Analoges. Damit die Gäste aufmerksam werden und eine Reise in die Schweiz antreten, müssen die Angebote und Leistungen geschickt gebündelt, verpackt und platziert werden.

Zwischen Angebotsgestaltung und Vermarktung bestehen Interdependenzen. Eine erfolgreiche Angebotsgestaltung setzt Kenntnisse der Gästebedürfnisse voraus und eine erfolgreiche Vermarktung setzt Kenntnisse der Angebote und Leistungen voraus. Angebotsgestaltung und Vermarktung erfolgen demnach zwingend Hand in Hand und aufeinander abgestimmt. Angetrieben von der Digitalisierung werden Angebotsgestaltung und Vermarktung weiter verschmelzen. Die Tourismuspolitik des Bundes trägt dieser Entwicklung Rechnung und fasst die Verbesserung der Attraktivität des touristischen Angebots und die Stärkung des Marktauftritts in einem Ziel zusammen.

Die Verbesserung der Attraktivität des touristischen Angebots und die Stärkung des Marktauftritts erfolgt aktuell primär über die tourismuspolitischen Förderinstrumente (vgl. Kapitel 6). Hierfür wird der Grossteil der Fördermittel eingesetzt (vgl. Kapitel 4). Die tourismuspolitischen Förderinstrumente haben sich bis anhin bewährt.

Bei der Verbesserung der Attraktivität des touristischen Angebots stehen aktuell die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau (Innotour) sowie die Beherbergungsförderung im Vordergrund. Für die Beherbergungsförderung ist im Moment die SGH zuständig. Die Stärkung des Marktauftritts ist Aufgabe von ST. Hinzu kommt die NRP, welche einen Schwerpunkt auf die Tourismusförderung (touristische Infrastrukturen, Angebotsentwicklung, Kooperationen) legt.

Die Bereitstellung von attraktiven und marktfähigen Angeboten wird seitens der Tourismuspolitik des Bundes zukünftig verstärkt unterstützt. Hierfür wird die Investitionsförderung anhand einer Auslegeordnung überprüft, allfälliger Anpassungsbedarf ermittelt sowie die Investitionsförderung entsprechend weiterentwickelt (vgl. Handlungsfeld 7). Die Durchführung von Grossevents wie z.B. Olympische Winterspiele könnte dem Schweizer Tourismus starke Impulse verleihen. Die Tourismuspolitik des Bundes setzt hier einen neuen Schwerpunkt und beabsichtigt diese Impulse bestmöglich zu nutzen (vgl. Handlungsfeld 8).

### 5.4.1 Handlungsfeld 7: Investitionsförderung

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus ist die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Qualität und Attraktivität des touristischen Angebotes zentral. Dieses besteht zu einem bedeutenden Teil aus kapitalintensiven Infrastrukturen wie z.B. Seilbahnen und Hotels. Für die Attraktivitätssteigerung und die Anpassung an die sich ändernden Gästebedürfnisse sind fortlaufend umfangreiche Investitionen notwendig. Diese sind in erster Linie Sache der Wirtschaft. Im heutigen Wettbewerbsumfeld und insbesondere mit den eingeschränkten Renditeaussichten sind Infrastrukturinvestitionen im Tourismus jedoch eine grosse Herausforderung (vgl. SWOT-Analyse). Zudem weisen touristische Infrastrukturen teilweise den Charakter öffentlicher Güter auf, weshalb tendenziell zu wenig investiert wird und Investitionen daher oftmals zusätzlich seitens der öffentlichen Hand unterstützt werden. Schätzungen zufolge liegt das jährliche Investitionsvolumen in Hotel- und Restaurantbauten bei rund 1 Milliarde Franken, wovon rund ein Drittel in den Neubau und rund zwei Drittel in den Umbau und den Unterhalt fliessen.<sup>21</sup>

Aktuell werden seitens des Bundes Investitionen im Tourismus primär durch die SGH und die NRP unterstützt. Die SGH gewährt subsidiär zu privaten Kapitalgebern Darlehen an Beherbergungsbetriebe für die Erneuerung und den Kauf von Beherbergungsbetrieben, Neubauten und Ablösungen. Evaluationen haben gezeigt, dass die SGH zur Erneuerung und Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft in den Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten beiträgt. Mit der NRP werden heute das Berggebiet, der ländliche Raum und die Grenzregionen in ihrer regionalwirtschaftlichen Entwicklung unterstützt. In diesem Rahmen werden auch touristische Infrastrukturen, bspw. Seilbahnen, Sportanlagen oder Kongressinfrastrukturen unterstützt. Erwähnenswert ist ferner das Swiss Hospitality Investment Forum (SHIF). Das SHIF ist eine Wissens- und Kontaktplattform zu den Themen Verkaufen, Investieren und Finanzieren in der Hospitality-Industrie. Das SHIF ist ein Angebot der Messe Schweiz, mit Trägerschaft der SGH, Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) und hotelleriesuisse. Das SECO hat das Patronat des SHIF übernommen.

Mit den sich wandelnden Herausforderungen im Tourismus ist die Investitionsförderung laufend auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen, allfälliger Anpassungsbedarf bei der Förderung ist zu ermitteln und die bestehenden Instrumente werden gegebenenfalls gestrichen, optimiert oder weiterentwickelt. Dafür wird die folgende Aktivität umgesetzt.

#### **Aktivität 7.1 Auslegeordnung zur aktuellen Investitionsförderung erarbeiten**

Die verschiedenen bestehenden und neuen Investitionsförder- und Finanzierungsmodelle für den Tourismus sollen im Rahmen einer Arbeitsgruppe aufgearbeitet und beurteilt werden. Die Arbeitsgruppe soll unter Einbezug internationaler Vergleiche einen Überblick über bestehende Förderinstrumente in der Schweiz liefern und aufzeigen, wo Anpassungsbedarf besteht, wie sie aufeinander abgestimmt sind und die Effizienz und Effektivität der Förderung gesteigert werden kann. Dabei sollen auch die Auswirkungen der Digitalisierung sowie die Schnittstellen zu relevanten Fördermassnahmen anderer Sektoralpolitiken auf Bundesebene berücksichtigt werden.

Des Weiteren sollen die Auswirkungen der Zweitwohnungsgesetzgebung sowie mögliche Auswirkungen auf den Strukturwandel evaluiert werden. Gemäss Artikel 19 des Zweitwohnungsgesetzes sind das ARE und das SECO verpflichtet regelmässig die Wirkung der Zweitwohnungsgesetzgebung zu untersuchen. Die erste solche Wirkungsmessung ist für 2020 vorgesehen. In diesem Rahmen sollen auch die Auswirkungen auf die Investitionen und die Finanzierungskreisläufe im Tourismus sowie die Bezüge zur Lex Koller untersucht werden. Zudem soll die Wirkungsmessung die Grundlage für eine all-

<sup>21</sup> hotelleriesuisse und SGH (2017).



fällige Revision der Zweitwohnungsgesetzgebung liefern. Für die Vorbereitung der Wirkungsmessung findet zwischen dem ARE, dem SECO und der SGH ein regelmässiger Austausch statt.

#### 5.4.2 Handlungsfeld 8: Grossevents als Impulsgeber

Grossevents haben das Potenzial als Impulsgeber für die touristische und regionalwirtschaftliche Entwicklung der Schweiz zu dienen. Im Vordergrund stehen Events mit internationaler Ausstrahlung wie z.B. Olympische Winterspiele und weitere Sportgrossanlässe sowie Weltausstellungen oder Landesausstellungen.

Damit das Potenzial von Grossevents als Impulsgeber für den Strukturwandel im Tourismus in Zukunft optimal genutzt werden kann, sollen Grossevents vor, während und nach der Veranstaltung von der Tourismuspolitik aktiv begleitet werden. Das erfordert eine enge Abstimmung mit den zuständigen Bundesstellen, z.B. mit dem BASPO im Zusammenhang mit Olympischen Winterspielen.

Die tourismuspolitischen Interessen sollen beispielsweise mittels Einsitznahme in Arbeitsgruppen sowie mit der Erarbeitung orchestrierter Kommunikationsstrategien gewahrt werden.

##### Aktivität 8.1 Kandidatur Sion 2026 aktiv begleiten

Olympische Winterspiele im Jahr 2026 in Sion könnten dem Schweizer Tourismus substanzielle Impulse verleihen. Positive Impulse für den Tourismus sind insbesondere bei Themen wie Infrastruktureffekte, Nachfrageeffekte, Qualität, Digitalisierung sowie Unternehmertum / neue Geschäftsmodelle zu erwarten.

Trägerorganisation und damit verantwortliche Institution des Kandidaturprojekts ist Swiss Olympic als Dachverband der Schweizer Sportverbände. Am 7. März 2017 hat sich der Exekutivrat von Swiss Olympic dafür ausgesprochen, mit dem Projekt «Sion 2026. Die Spiele im Herzen der Schweiz» für die Olympischen Winterspiele 2026 zu kandidieren. Dieser Entscheid hat das Sportparlament am 11. April 2017 einstimmig bestätigt. Die Einladungsphase für die Winterspiele 2026 dauert von September 2017 bis Oktober 2018. Im Oktober 2018 entscheidet das Internationale Olympische Komitee (IOC), welche Bewerbungen in die Kandidaturphase eintreten. Der Zuschlagsentscheid des IOC fällt im Oktober 2019.

Das SECO nimmt in der vom Bundesrat einberufenen Interdepartementalen Arbeitsgruppe (IDAG) Einsitz. Aufgabe der IDAG ist es, Swiss Olympic und die Projektträger beratend zu begleiten. Aus Sicht des SECO sind die Legacy-Effekte entscheidend. Wesentlich ist, dass das Projekt aufzeigt, wie die Winterspiele 2026 gesamtschweizerisch vor, während und danach für die Entwicklung des Tourismuslandes Schweiz genutzt werden. Damit der Tourismus gesamtschweizerisch profitieren kann, ist neben dem Einbezug lokaler und regionaler Tourismusakteure auch der Einbezug nationaler Tourismusakteure eine wesentliche Voraussetzung. Vor diesem Hintergrund begleitet das SECO im Rahmen der Tourismuspolitik des Bundes die Kandidatur von Sion 2026 aktiv.

#### 5.5 Handlungsfelder und Aktivitäten im Überblick

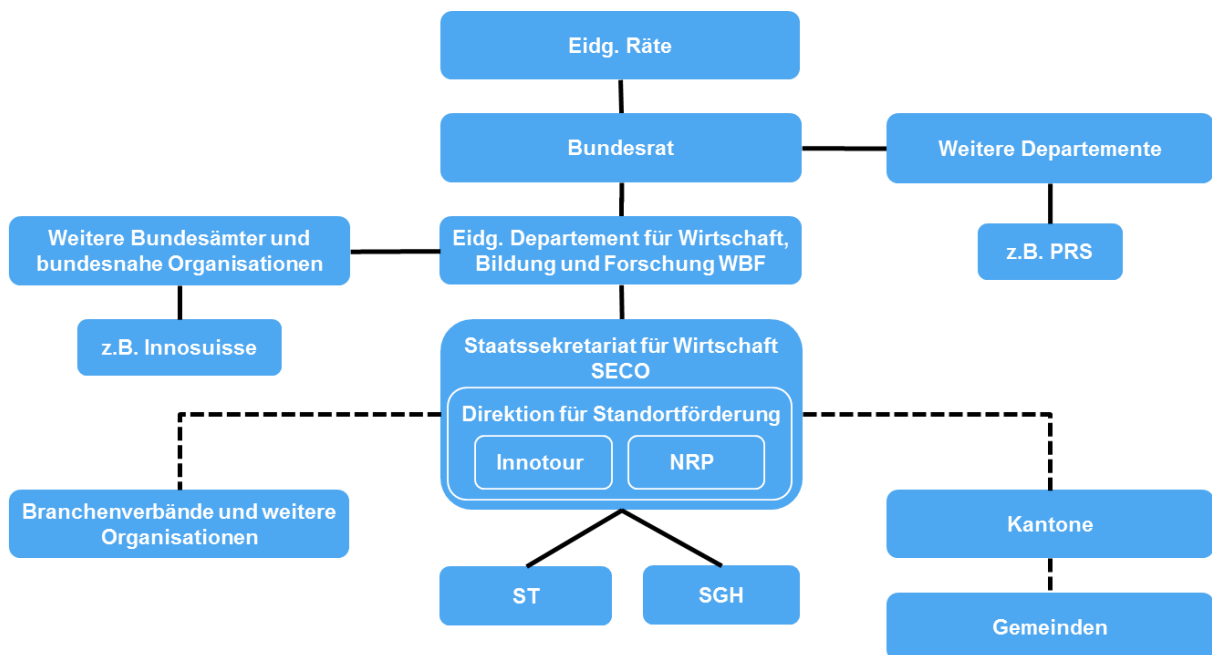
Handlungsfelder	Aktivitäten
1. Koordination und Kooperation	1.1 Tourismus Forum Schweiz TFS zu einer Dialog- und Koordinationsplattform weiterentwickeln
2. Tourismusfreundliches Regulierungsumfeld	2.1 Prüfung von Entlastungsmassnahmen bei tourismuspolitisch relevanten Regulierungen intensivieren

3. Produktivität der Tourismusunternehmen	3.1 Start-up-Förderung und Coaching intensivieren 3.2 Strategiefähigkeit und -orientierung verbessern
4. Touristischer Arbeitsmarkt	4.1 Potenziale zur Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes erschliessen
5. Digitale Transformation von Geschäftsprozessen und -modellen	5.1 Digitalisierungsprojekte und Wissenstransfer fördern 5.2 Daten und Statistiken weiterentwickeln
6. Digitale Transformation der Marktbearbeitung	6.1 MySwitzerland.com weiterentwickeln
7. Investitionsförderung	7.1 Auslegeordnung zur aktuellen Investitionsförderung erarbeiten
8. Grossevents als Impulsgeber	8.1 Kandidatur Sion 2026 aktiv begleiten

## 6 Träger, Akteure und Förderinstrumente der Schweizer Tourismuspolitik

Die Tourismuspolitik des Bundes ist mit ihren Trägern, Akteuren und Förderinstrumenten eingebettet in das Tourismussystem Schweiz. Diese Einbettung soll mit der neuen Tourismusstrategie beibehalten werden. In einem marktwirtschaftlichen System übernimmt die Tourismuspolitik des Bundes in Abstimmung mit den Kantonen und Gemeinden sowie mit der tourismusabhängigen Wirtschaft auch weiterhin spezifische Aufgaben. Abbildung 8 zeigt die wichtigsten Träger, Akteure und Förderinstrumente der Schweizer Tourismuspolitik.

Abbildung 8: Träger, Akteure und Förderinstrumente der Schweizer Tourismuspolitik



Quelle: Eigene Darstellung.

Seitens des Bundes ist das SECO für die Umsetzung der Tourismuspolitik zuständig. Weiter stehen für die Umsetzung der Tourismuspolitik des Bundes vier Förderinstrumente zur Verfügung: Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (Innotour), Schweiz Tourismus, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit und Neue Regionalpolitik.

Die Koordination der aktuellen Förderinstrumente soll mit der neuen Tourismusstrategie optimiert werden. Dabei geht es insbesondere darum, die gegenseitige Informationstätigkeit zu verbessern, die Prozesse effizienter auszugestalten und Synergiepotenziale an den Schnittstellen der tourismuspolitischen Förderinstrumente (Innotour, ST, SGH, NRP) besser zu nutzen. Hinzu kommen weitere nicht tourismusspezifische Förderinstrumente wie Innosuisse, Switzerland Global Enterprise, die Bürgschaftsgenossenschaften oder Präsenz Schweiz. Da diese Förderinstrumente für den Tourismus relevant sind, werden die entsprechenden Schnittstellen seitens der Tourismuspolitik aktiv bewirtschaftet.

Die Förderinstrumente tragen schwerpunktmässig zur Verbesserung der Attraktivität des Angebots und zur Stärkung des Marktauftritts bei (Ziel 4). Gleichzeitig leisten die Förderinstrumente auch einen Beitrag zur Förderung des Unternehmertums (Ziel 2) und zur Nutzung der Chancen der Digitalisierung (Ziel 3). Im Folgenden werden die Förderinstrumente beschrieben.

## 6.1 Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (Innotour)

Die touristische Innovations- und Kooperationsförderung sowie die Förderung des Wissensaufbaus durch den Bund mit dem Förderinstrument Innotour basiert auf dem Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (SR 935.22 vom 30. September 2011). Nachdem Innotour 1998 als befristete Massnahme eingeführt wurde, wurde das Förderinstrument nach mehrmaligen Verlängerungen ab 2012 als integraler Bestandteil der Tourismuspolitik des Bundes verankert. Mit Innotour steht der Tourismusbranche ein modernes Förderinstrument zur Verfügung, um den Schweizer Tourismus beim Bewältigen der anstehenden Herausforderungen zu unterstützen.

Der Tourismus ist ein fragmentierter Wirtschaftssektor, weshalb bei der Bündelung von kompletten Tourismusangeboten hohe Transaktionskosten entstehen. Innovative integrierte Angebote sind nicht einfach zu realisieren, da die Innovationskosten und Renditen schwer teilbar und internalisierbar sind. Diese Aspekte führen zu Unsicherheit und zu mangelnder Kooperation. Entsprechend hat bei Innotour die Entwicklung von überbetrieblichen Tourismusangeboten eine hohe Bedeutung. Mit dem 2012 eingeführten dritten Schwerpunkt von Innotour, dem Wissensaufbau und dessen Diffusion, leistet Innotour einen wichtigen Beitrag für die Weiterentwicklung des Tourismusstandortes Schweiz. Innotour fördert Projekte in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Wissensgrundlagen wie die Tourismusprognosen. Zudem wird mit Innotour das Tourismus Forum Schweiz TFS finanziert.

Innotour ist ein Förderinstrument, bei dem die touristischen Kreise den grösseren Teil der Kosten selbst tragen (mindestens 50 Prozent). Mit Innotour werden Anreize geschaffen, die Finanzierungs- und Managementverantwortung bleibt aber bei den Projektträgern. Diese Eigenverantwortung wird verstärkt, indem Finanzhilfen aus Innotour auf einmalige Anschubhilfen für Vorhaben beschränkt werden.

In der Periode 2012 bis 2015 verfügte Innotour über 20 Mio. Franken. Im Zusammenhang mit dem tourismuspolitischen Impulsprogramm 2016-2019 wurden für die Innotour-Periode 2016-2019 zusätzlich zu den bisherigen 20 Mio. Franken 10 Mio. Franken vom Parlament bewilligt. Mit diesen zusätzlichen Mitteln sollen u.a. Projekte zur Begleitung und Abfederung der Folgen der Zweitwohnungsinitiative unterstützt werden.

Im Hinblick auf die Förderung des Unternehmertums sowie den angestrebten Produktivitätssteigerungen steht u.a. die Aktivierung von unternehmerischen Potenzialen im Fokus. So soll z.B. ein Beitrag zur Aktivierung von unternehmerischen Potenzialen von Zweitwohnungsbesitzern geleistet werden.

### **Projektbeispiele Innotour: Suisse Alpine 2020 und SchweizMobil 2020**

Im Rahmen des Projektes Suisse Alpine 2020 des Schweizer Alpen-Club SAC werden rund 10'000 Routen in verschiedenen Bergsport-Disziplinen bis Ende 2019 digital aufbereitet und auf einer modernen Plattform mit ergänzenden Informationen publiziert. Damit wird unter anderem die Positionierung der Schweiz als Leader im Bereich nachhaltiger Freizeit- und Tourismusangebote gestärkt.

Auch bei SchweizMobil werden zwei wichtige Entwicklungsschritte umgesetzt: Einerseits dehnt SchweizMobil seine Sommerangebote auf den Winter aus. Ziel ist es, attraktive Winterangebote in den Bereichen Winterwanderwege, Schneeschuhtrails, Langlaufloipen und Schlittelwege bei SchweizMobil zu integrieren und zu kommunizieren. Ein einheitliches System für die Sommer- und Winterangebote erleichtert den Nutzern und Touristen aus aller Welt die Orientierung. Als weiterer bedeutender Meilenstein werden über die Plattform SchweizMobil zukünftig auch ausgewählte alpinistische Ziele und Routen, welche im Rahmen des Projektes Suisse Alpine 2020 erarbeitet werden, nach einheitlichen Standards kommuniziert.

Bei der Angebotsförderung im Tourismus kommen verschiedene Förderinstrumente des Bundes zum Einsatz, weshalb eine enge Abstimmung notwendig ist. Innerhalb der Standortförderung des SECO sind dies neben Innotour die NRP und die SGH. Die SGH unterstützt einzelbetrieblich und ist auf Beherbergungs-Infrastrukturinvestitionen ausgerichtet. Damit unterscheidet sie sich klar von Innotour. Innotour und die NRP sind komplementäre Instrumente. Während Innotour primär nationale Vorhaben unterstützt, setzt die NRP auf der regionalen Ebene an. Neben nationalen Vorhaben kann Innotour in der gesamten Schweiz ausserdem lokale und regionale Projekte unterstützen, falls sie Modellcharakter haben. Beim Vollzug von Innotour findet zudem eine systematische Absprache mit anderen Bundesämtern wie dem ASTRA, dem BAFU, dem BASPO oder dem BLW statt. Die Schnittstelle zwischen regionalen Innotour-Modellvorhaben und touristischen NRP-Projekten wird im Rahmen der Innotour-Evaluation vertieft geprüft werden.

Die letzte Evaluation von Innotour fand im Jahr 2010 statt. Aufbauend auf den Evaluationsergebnissen wurden das Bundesgesetz und die Verordnung totalrevidiert. Die 2012 in Kraft getretenen totalrevidierten Innotour-Regulierungen (Gesetz und Verordnung) haben sich grundsätzlich bewährt. Die Innotour-Förderung soll abgestimmt auf die neue Tourismusstrategie überprüft werden. Neben einer Wirkungsmessung der in der Periode 2012-2017 geförderten Projekte soll im Rahmen der Innotour-Evaluation im Jahr 2018 vertieft analysiert werden, wie Innotour das Unternehmertum sowie die Digitalisierung im Tourismus gezielt fördern und unterstützen kann (vgl. Aktivitäten 3.2 und 5.1). Die Evaluationsergebnisse sollen die Basis zur Prüfung allfälliger Optimierungen bei den gesetzlichen Grundlagen von Innotour (Bundesgesetz und Verordnung) sowie der Vollzugsmodalitäten von Innotour liefern. Allfällige Optimierungen der gesetzlichen Grundlagen sollen wenn möglich im Rahmen der Botschaft über die Standortförderung 2020-2023 vorgenommen werden.

## 6.2 Schweiz Tourismus

Schweiz Tourismus ST fördert auf der Basis des Bundesgesetzes über Schweiz Tourismus (SR 935.21 vom 21. Dezember 1955, nachfolgend «Gesetz») im Auftrag des Bundes die Nachfrage für die Schweiz als Reise- und Tourismusland. Die Aufgaben von ST sind im Gesetz abschliessend aufgezählt. Sie umfassen zum einen das Basismarketing für das Tourismusland Schweiz wie etwa die Pflege der Marke, die Bearbeitung der Märkte und die Kundeninformation. Zum anderen hat ST einen Koordinations- und Beratungsauftrag. Im Rahmen des Koordinationsauftrags führt ST beispielsweise themenspezifische Kampagnen im Sinne offener Marketingplattformen durch. Den Beratungsauftrag nimmt ST unter anderem im Rahmen von «Enjoy Switzerland» wahr. Zusammen mit Destinationen und Verbänden wird die Angebotsentwicklung und Produktinnovation vorangetrieben und ins Marketing integriert.

Des Weiteren ist ST an Switzerland Travel Centre STC und an Swiss Travel System STS beteiligt. STC ist eine privatrechtliche Online-Buchungsplattform. Über STC können rund 2'000 Schweizer Hotels und Beherbergungsanbieter, wie auch das Bahnangebot der Schweiz, direkt gebucht und in internationale Absatzkanäle eingebracht werden. STS ist eine Marketing-Gesellschaft des öffentlichen Verkehrs und der Panoramabahnen. Zu den Aufgaben des Unternehmens gehören neben der internationalen Promotion der weitere Auf- und Ausbau des weltweiten Distributionsnetzes sowie die Pflege und Weiterentwicklung des breit gefächerten Fahrausweissortiments des öffentlichen Verkehrs für ausländische Gäste.

Die Leistungen von ST ergänzen grundsätzlich subsidiär private Initiativen. ST konzentriert sich auf Leistungen, die im Interesse des Schweizer Tourismus bereitgestellt werden und die nicht von privaten Anbieterinnen und Anbietern mit kommerziellen Interessen in vergleichbarer Weise angeboten werden.

Die Verordnung über Schweiz Tourismus (SR 935.211 vom 2. Dezember 2016, nachfolgend «Verordnung») ist kürzlich totalrevidiert worden. Damit wurden notwendige Anpassungen an übergeordnetes Bundesrecht vollzogen sowie Organisations- und Governance-Fragen bei ST klar geregelt. Unter anderem wurden Bestimmungen zur Revisionsstelle der Organisation angepasst und es wurden Bestimmungen zur Vermeidung von Interessenskonflikten und zur

Stärkung der Transparenz bei der Entlohnung der Leitungsgremien aufgenommen. Zudem wurden Bestimmungen zur Festlegung der Entlohnung der Kader von ST aufgenommen.

Der Bund steuert ST über die Aufsicht des Bundesrats sowie über Ernennungen und Genehmigungen. Die Aufsicht wird gemäss Artikel 2 der Verordnung vom SECO wahrgenommen. Der Bundesrat ernennt die Hälfte des Vorstands von ST, den Präsidenten oder die Präsidentin sowie aus der Mitte des Vorstands den Vizepräsidenten oder die Vizepräsidentin. Er genehmigt weiter die Wahl des Direktors oder der Direktorin. Das SECO vollzieht die Aufsicht auf der Basis einer Vereinbarung über das politische Controlling, Reporting und Monitoring (CRM-Vereinbarung), welche das SECO und ST jeweils für vier Jahre abschliessen. Die aktuelle CRM-Vereinbarung wurde für die Jahre 2016-2019 abgeschlossen. Diese regelt insbesondere den Aufsichtsprozess, das Reporting durch ST sowie allgemein die Zusammenarbeit zwischen dem SECO und ST.

ST verfügt über ein jährliches Budget von rund 90 Mio. Franken (2015: 96 Mio. CHF, 2016: 92 Mio. CHF). Der Bund gewährt ST erstens auf der Basis von Artikel 6 des Gesetzes im Rahmen der bewilligten Kredite jährliche Finanzhilfen. Die Bundesversammlung bestimmt alle vier Jahre den Zahlungsrahmen mit einfachem Bundesbeschluss. Für 2016-2019 beläuft sich der Zahlungsrahmen auf 230 Mio. Franken. Zweitens finanziert sich ST über Mitgliederbeiträge. Dieser Mitgliederbeitrag ist bewusst tief angesetzt, um möglichst vielen Tourismusakteuren eine Mitgliedschaft bei ST zu ermöglichen und ST damit möglichst breit zu verankern. Drittens erwartet der Bund von ST, Drittmittel für das Landesmarketing zu generieren. Dazu kann ST Mitgliedern und Dritten direkt anrechenbare Dienstleistungen anbieten, welche im gesetzlichen Auftrag von ST liegen. Für die Beschaffung von Drittmitteln relevant sind zudem die von ST eingegangenen Partnerschaften mit Wirtschaftspartnern.

ST ist seitens des Bundes die einzige Organisation zur Stärkung der touristischen Nachfrage. Auf Bundesebene besteht eine bedeutende Schnittstelle zu den Bundesstellen, die für den Visa-Bereich zuständig sind, d.h. das Staatssekretariat für Migration SEM und die Konsularischen Dienste KD. Einmal jährlich findet zwischen diesen Stellen ein institutionalisiertes Treffen statt. ST setzt sich aktiv dafür ein, dass Touristen aus den Fernmärkten wie z.B. China, Indien und den Golfstaaten, im Rahmen der geltenden Visumsvorschriften, möglichst einfach ein Visum für die Schweiz erhalten. Im Bereich der Kulturförderung besteht eine Schnittstelle zum Bundesamt für Kultur BAK. Ziel der Zusammenarbeit mit dem BAK ist es, Schweizer Kulturstätten und Kulturgüter touristisch stärker in Wert zu setzen und gleichzeitig die spezifischen Schutzinteressen zu beachten. Des Weiteren besteht im Bereich der Landschafts-, Umwelt- und Klimapolitik eine Schnittstelle zum Bundesamt für Umwelt BAFU, mit welchem im Hinblick auf die landschaftlichen Qualitäten als touristisches Kapital und die entsprechenden tourismusrelevanten Förderinstrumente (insbesondere Pärke, UNESCO-Welterbe) zusammengearbeitet wird. Weitere wichtige Partner sind Switzerland Global Enterprise S-GE, welche Schweizer Unternehmen bei der Ermittlung und Wahrnehmung von Exportmöglichkeiten ins Ausland unterstützt und die nationale Standortpromotion der Schweiz im Ausland betreibt, sowie Präsenz Schweiz, welche für die Wahrnehmung der Schweiz im Ausland zuständig ist und die Strategie des Bundesrates für die Landeskommunikation der Schweiz umsetzt. Innerhalb der Tourismuspolitik des Bundes bestehen insbesondere zu Innotour und zur NRP Schnittstellen. So engagiert sich ST im Rahmen diverser Innotour-Projekte durch das Einbringen von Marketing spezifischem Know-How. Und im Rahmen von «Enjoy Switzerland», welches in der Vergangenheit teilweise über die NRP finanziert worden ist, berät ST Destinationen und Verbünde bei der Angebotsentwicklung und Produktinnovation.

### **Projektbeispiel ST: Grand Tour of Switzerland**

Die Grand Tour of Switzerland ist eine 1'600 Kilometer lange touristische Route durch die Schweiz. Sie verbindet zahlreiche Sehenswürdigkeiten und attraktive Ausflugsmöglichkeiten mit den landschaftlich schönsten Strecken der Schweiz. Im Zentrum steht das Aufzeigen einer Rundtour, welche die Vorzüge der touristischen Schweiz ins Zentrum stellt. Die Route ist für praktisch alle Fortbewegungsmittel entwickelt worden. Seit 2017

ist die Route auch «elektrifiziert», das heisst auch für Elektroautos durchgehend befahr- und erlebbar. Projektträger sind der Verein «Grand Tour of Switzerland», dem sämtliche touristischen Regionen der Schweiz angehören, und Schweiz Tourismus, aber auch Leistungsträger in den Schweizer Regionen und Destinationen. Die Grand Tour of Switzerland ist ein Erfolg, im Jahr 2016 sind dank der Tour zusätzlich 290'000 Logiernächte generiert worden.

Die Fördertätigkeit von ST wird abgestimmt auf die neue Tourismusstrategie überprüft und weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang wird ST im Jahr 2018 evaluiert. Ziel der Evaluation ist es, die Leistungserbringung von ST zu überprüfen, Optimierungspotenziale zu identifizieren und Handlungsempfehlungen zu formulieren. Die Evaluation fokussiert inhaltlich auf die Digitalisierung, welche auch für das Tourismusmarketing tiefgreifende Veränderungen mit sich bringt. Dabei stehen die Rollenteilung im Tourismusmarketing sowie die Weiterentwicklung der Webplattform MySwitzerland im Vordergrund (vgl. Handlungsfeld 6). Weiter soll die Evaluation untersuchen, wie ST zur Erreichung der beiden neuen Ziele der Tourismuspolitik des Bundes beitragen kann. Als Grundlage hierfür wird ein internationaler Vergleich durchgeführt. Zudem wird zwischen dem SECO und ST im Jahr 2019 für die Jahre 2020-2023 eine neue CRM-Vereinbarung ausgearbeitet. Dabei soll an den geltenden Grundsätzen der Zusammenarbeit festgehalten werden.

### **6.3 Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit**

Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH ist für den Vollzug des Bundesgesetzes vom 23. Juni 2003 (SR 935.12 vom 20. Juni 2003) über die Förderung der Beherbergungswirtschaft zuständig. Sie ist eine öffentlich-rechtliche Genossenschaft, die über ein zinsfreies Darlehen des Bundes im Umfang von rund 136 Mio. Franken verfügt. Für den Zeitraum 2012 bis 2019 steht der SGH ein Zusatzdarlehen<sup>22</sup> von 100 Mio. Franken zur Verfügung. Die aus dem Zusatzdarlehen eingesetzten Mittel werden als dauerhafte Erhöhung des Bundesdarlehens bei der SGH belassen. Bis am 31. Dezember 2016 hat die SGH 43 Mio. Franken des Zusatzdarlehens bezogen. Zusätzlich stehen ihr ein Genossenschaftskapital von rund 28 Mio. Franken sowie Reserven (inkl. Gewinnvortrag) von 16 Mio. Franken zur Verfügung. Genossenschafter sind neben dem Bund Banken, Kantone, Hotellerie, Wirtschaft und Verbände.

Die SGH ist in zwei Geschäftsfeldern tätig. Sie gewährt subsidiär zu privaten Kapitalgebern Darlehen an Beherbergungsbetriebe in Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten für die Erneuerung und den Kauf von Beherbergungsbetrieben, Neubauten und Ablösungen, wenn diese marktgerecht sind. Das heisst, die Betriebe müssen in der Lage sein, auf dem Markt genügend Erträge zu erzielen, um die Zinsen und Amortisationen auf dem Fremdkapital zu finanzieren. Damit trägt die SGH dazu bei, das vorhandene Potenzial in der Beherbergungswirtschaft auszunützen. Per Ende 2016 betrug der Darlehensbestand 177 Mio. Franken, aufgeteilt auf 277 Betriebe. Neben der Finanzierung bietet die SGH in der ganzen Schweiz Beratungsdienstleistungen an. Hier stehen Unternehmensbewertungen, Gutachten im Zusammenhang mit der Zweitwohnungsgesetzgebung, Machbarkeitsstudien sowie Impulsprogramme, in deren Rahmen die Beherbergungsstruktur einzelner Regionen vertieft analysiert und bewertet werden, im Vordergrund. Damit die Beratung durch die SGH keine Marktverzerrung im Beratungsmarkt hervorruft, müssen die Einnahmen aus der Beratung deren Kosten decken. Über diese beiden Tätigkeitsfelder hinaus stellt die SGH der Branche das im Rahmen ihrer Tätigkeit erworbene Wissen im Sinne eines Wissenstransfers zur Verfügung. Insgesamt

---

<sup>22</sup> Das Zusatzdarlehen wurde 2011 vom Parlament als Massnahme zur Abfederung der Auswirkungen des starken Frankens für die Periode 2012 bis 2015 gewährt. Damit sollte sichergestellt werden, dass die SGH über genügend Spielraum verfügt, um bei einer allfälligen Kreditverknappung in die Bresche springen zu können. Damit die SGH die Beherbergungswirtschaft wirkungsvoll bei der Überwindung der strukturellen Herausforderungen unterstützen kann, hat das Parlament 2015 die Verlängerung des Zusatzdarlehens an die SGH für die Jahre 2016-2019 beschlossen.

ist die SGH verpflichtet eigenwirtschaftlich zu arbeiten und allfällige Verluste über Reserven zu decken.

Im Jahr 2015 wurde die Verordnung über die Förderung der Beherbergungswirtschaft (SR 935.121 vom 18. Februar 2015) totalrevidiert, das Geschäftsreglement der SGH erneuert und die Statuten der SGH angepasst. Mit der Revision wurden die Vollzugsbestimmungen der Beherbergungsförderung modernisiert. Der Beherbergungsbegriff wurde modernisiert und flexibilisiert. Der Förderperimeter wurde an den örtlichen Wirkungsbereich der NRP angepasst und damit moderat ausgeweitet. Der finanzielle Spielraum bei der Darlehensvergabe wurde vergrössert, um einen substanzielleren Beitrag zur Schliessung der Finanzierungslücke, zur Modernisierung der Beherbergungsstrukturen und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft zu ermöglichen.

Die SGH untersteht der Aufsicht des Bundesrates. Statuten und Geschäftsreglement der SGH sind durch den Bundesrat zu genehmigen. Die Aufsicht wird in Artikel 16 Absatz 2 des Bundesgesetzes über die Förderungen der Beherbergungswirtschaft dem WBF übertragen. Das WBF ist zudem für die Wahl der Präsidentin oder des Präsidenten sowie von vier Mitgliedern der Verwaltung, des strategischen Führungsorgans der SGH, zuständig. Das SECO vollzieht die Aufsicht auf der Basis einer Vereinbarung über das politische Controlling, Reporting und Monitoring (CRM-Vereinbarung) 2016-2019. Die CRM-Vereinbarung wird für jeweils vier Jahre zwischen dem SECO und der SGH abgeschlossen. Sie regelt insbesondere den Aufsichtsprozess, das Reporting durch die SGH und die allgemeine Zusammenarbeit zwischen dem SECO und der SGH.

Die Evaluation der SGH im Jahr 2013<sup>23</sup> zeigt auf, dass sich ihre Fördertätigkeit positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungsbetriebe auswirkt. Die von der SGH mitfinanzierten Investitionen im Zeitraum 2007 bis 2012 haben dazu geführt, dass sich die Anzahl der Betten und der Mitarbeitenden in den betreffenden Betrieben um rund ein Viertel erhöht haben. Die SGH trägt massgeblich zur Schliessung der Finanzierungslücke in der Beherbergungswirtschaft bei. Dabei setzt die SGH die Zinssätze auf ihren Darlehen möglichst günstig an und kann auch bei den Amortisationsfristen günstige Konditionen gewähren, beides unter der Berücksichtigung des Prinzips der Eigenwirtschaftlichkeit. Der Anteil der von der SGH mitfinanzierten Investitionen an den Gesamtinvestitionen der Beherbergungswirtschaft betrug zwischen 2007 und 2012 im Schweizer Alpenraum rund 28 Prozent. Zusätzlich begutachtet die SGH erhebliche Investitionssummen durch ihre Beratungstätigkeit, welche auch ohne SGH-Darlehen getragen werden können (Investoren, Banken, kantonale Fördergelder). Im Rahmen Ihrer Tätigkeit im Bereich Wissenstransfer hat die SGH zusammen mit GastroSuisse zur Förderung von Innovation und Unternehmertum in der Beherbergungsbranche den «Hotel Innovations-Award» lanciert. Der Award belohnt die besten Konzepte mit einer kostenlosen Unterstützung bei der Weiterentwicklung. Weitere Beispiele für den Wissenstransfer sind das Hotel Finance Forum und die Publikation «Jahrbuch der Schweizer Hotellerie», beide in Kooperation mit hotelleriesuisse, sowie die Mitträgerschaft für das Swiss Hospitality Investment Forum. Mit diesen Plattformen werden auch neue Akzente und Themen gesetzt wie Produktivität, Pricing, Innovation. Mit Impulsprogrammen unterstützt die SGH Regionen bei der Begleitung des strukturellen Wandels der Beherbergungswirtschaft. Beispiele dieser Unterstützung sind etwa Beratung und Coachings um Ziele für die Umsetzung von Massnahmen zu definieren, oder Workshops im Bereich von Businessplanschulung, Enabling, Nachfolgeplanung oder zur Zweitwohnungsgesetzgebung.

### **Projektbeispiel SGH: Die Lötschentaler**

Das Kooperationsprojekt «Die Lötschentaler» entstand 2011. In den ersten Jahren standen kommerzielle und betriebliche Aspekte im Vordergrund. Die Infrastrukturerneuerung

---

<sup>23</sup> Helbling Business Advisors AG (2013).



wurde ab 2016 angegangen und die nötigen Investitionen wurden ausgelöst. Die Finanzierung von kleinen Hotelbetrieben in Bergregionen ist nicht einfach, bei geeignetem Vorgehen aber möglich.

Die SGH war als Gutachter und durch Darlehen involviert. Sie hat sich zudem proaktiv engagiert um die Finanzierung nachhaltig und tragbar zu strukturieren. Dank dem beispielhaften Zusammenwirken der Finanzierungspartner, darunter Banken, der Kanton Wallis und die Berghilfe, konnten drei Investitionsvorhaben erfolgreich umgesetzt werden.

Die Zwischenevaluation des tourismuspolitischen Massnahmenpaketes 2013 hat gezeigt, dass sich die Modernisierung der Vollzugsbestimmungen positiv auswirkt. Rund 45 Prozent des Volumens neu bewilligter Darlehen entfällt auf Projekte, die direkt von der Modernisierung der Vollzugsbestimmungen der Beherbergungsförderung profitieren. Die Verlängerung des Zusatzdarlehens ermöglichte eine weitere Expansion des Darlehensbestandes und die Sicherung der zukünftigen Fördertätigkeit der SGH. Weiterentwicklungspotential wurde in einer weiteren Verbesserung der Koordination der Beherbergungsförderung über die SGH und die NRP festgestellt. Diese Weiterentwicklung wird abgestimmt auf die neue Tourismusstrategie des Bundes erfolgen. Für die Aufsicht über die SGH wird die CRM-Vereinbarung für die Jahre 2020-2023 neu ausgearbeitet.

## 6.4 Neue Regionalpolitik

Mit der Neuen Regionalpolitik NRP fördert der Bund zusammen mit den Kantonen das Berggebiet, den weiteren ländlichen Raum und die Grenzregionen bei ihrer regionalwirtschaftlichen Entwicklung. Die Standortvoraussetzungen für Unternehmen sollen verbessert, die Innovationskraft erhöht und Wertschöpfung geschaffen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen zu stärken. Auf diese Weise unterstützt die NRP ihre Fördergebiete dabei, Arbeitsplätze zu schaffen oder zu erhalten. Die NRP wurde 2008 gestützt auf das Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0) in Kraft gesetzt. Sie wird über drei Ausrichtungen umgesetzt:

**Ausrichtung 1:** Hauptstossrichtung der NRP ist es, guten Ideen, Projekten und Programmen, die die Regionen wettbewerbsfähiger machen, durch direkte finanzielle Unterstützung zum Durchbruch zu verhelfen. Gefördert wird auch die Teilnahme der Schweiz an grenzübergreifenden Programmen der EU.

**Ausrichtung 2:** Eine zweite, begleitende Stossrichtung bezweckt eine verstärkte Abstimmung und Zusammenarbeit der Regionalpolitik mit den anderen raumbezogenen Politiken des Bundes. Zu nennen sind bspw. Tourismuspolitik, Innovationspolitik, Landwirtschaftspolitik, Umweltpolitik, Raumentwicklung sowie übergeordnete Strategien und Politiken, wie die Kohärente Raumentwicklung (KoRE).

**Ausrichtung 3:** Die dritte Stossrichtung, ebenfalls flankierend, unterstützt die für die Umsetzung der NRP verantwortlichen Personen in den Kantonen und Regionen. Über die Netzwerkstelle Regionalentwicklung «regiosuisse» stellt der Bund Angebote zur Vernetzung, zum Wissensaustausch und zur Weiterbildung der Beteiligten bereit. Zusätzlich werden im Rahmen der Ausrichtung 3 Grundlagen über die Regionalpolitik erarbeitet.

Die NRP leistet Finanzhilfen in Form von nicht rückzahlbaren Beiträgen sowie zinsgünstigen oder zinslosen Darlehen an Infrastruktureinrichtungen. Die Mittel dienen in erster Linie dem Anschub von Projekten. Längerfristige Finanzierung ist auf Regionalmanagements und Managements von Regionalen Innovationssystemen (RIS) beschränkt. Die Förderprogramme werden von Bund und Kantonen gemeinsam getragen, wobei der Kantonsbeitrag mindestens gleich hoch wie der Bundesbeitrag sein muss. Empfängerinnen und Empfänger von Finanzhilfen haben sich angemessen mit Eigenmitteln an den Vorhaben zu beteiligen. Zur Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen fördert die NRP in der Regel Projekte im vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Bereich. Einzelbetriebliche Förderung beschränkt sich auf

Infrastrukturen mit wesentlichen Anteilen eines öffentlichen Gutes (insb. touristische Einrichtungen).

Für die Förderperiode 2016-2019 wurden an die kantonalen, überkantonalen und grenzüberschreitenden Programme 140 Mio. Franken Finanzhilfen à-fonds-perdu und 250 Mio. Franken Darlehen zur Umsetzung der NRP zugesichert. Es stehen ausserdem max. 50 Mio. Franken Finanzhilfen und 150 Mio. Franken Darlehen im Rahmen des touristischen Impulsprogramms zur Verfügung. Zur Festlegung der individuellen Ziele schliesst der Bund mit den Kantonen vierjährige Programmvereinbarungen ab. Welche Projekte konkret mit NRP-Geldern unterstützt werden, liegt in der Kompetenz der Kantone.

Die thematischen Förderschwerpunkte legt das Parlament im Mehrjahresprogramm zur NRP fest. In der gegenwärtigen Programmphase 2016-2023 haben die Bereiche «Industrie» und «Tourismus» Priorität. Im Industriebereich soll insbesondere die Fähigkeit der KMU, Innovationen hervorzubringen, gestärkt werden. Zu diesem Zweck fördert die NRP in der ganzen Schweiz ca. sechs bis sieben Regionale Innovationssysteme (RIS). Diese in der Regel überkantonalen Netzwerke dienen dazu, den regionalen Austausch zwischen Unternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie der öffentlichen Hand zu verstärken. Im Tourismusbereich werden Projekte unterstützt, die den Strukturwandel bewältigen helfen und die Destinationen wettbewerbsfähiger machen. Der Tourismus spielt als zentrale exportorientierte Branche in den Zielgebieten der NRP eine wichtige Rolle. Es gibt entsprechend viele Tourismusvorhaben, welche mit NRP-Mitteln gefördert werden. In der letzten Programmperiode flossen ein Viertel der à-fonds-perdu Beiträge und drei Viertel der Darlehen in die Förderung von Tourismusprojekten. Mit dem zusätzlichen tourismuspolitischen Impulsprogramm 2016-2019 kann der Bund während vier Jahren einen zusätzlichen Akzent setzen: Es sollen Projekte zur Modernisierung der Beherbergungswirtschaft, zur Verstärkung der Qualitäts- und Produktentwicklung, zur Stärkung von Kooperationen sowie zur Optimierung der für Destinationen wichtigen Infrastrukturen mit NRP-Mitteln unterstützt werden.

Bund und Kantone unterstützen eine Vielzahl von touristischen Projekten und tragen dazu bei, einen wichtigen Pfeiler für die Berggebiete und ländlichen Räume nachhaltig zu stärken. Gefördert wird beispielsweise die Entwicklung marktfähiger Tourismusprodukte und -dienstleistungen wie Erlebnis-Packages, Indoor-/Outdoor-Aktivitäten oder Markenentwicklungsprozesse. Die NRP unterstützt auch branchenübergreifende Kooperationen, Koordinations- oder Marketingplattformen sowie Umstrukturierungsprozesse von Tourismusorganisationen. Für die Tourismuswirtschaft von spezieller Bedeutung ist die Unterstützung von wertschöpfungsorientierten Infrastrukturprojekten, beispielsweise touristischen Transportanlagen, Thermalbädern, Wellnessanlagen, Kongressinfrastrukturen oder Sportanlagen von überregionaler Bedeutung.

### **Projektbeispiel NRP: Nationalparkregion – Gesundheitsregion**

Das Projekt zielt darauf ab, innovative Angebote aus den Branchen Tourismus und Gesundheitswesen im Unterengadin zu bündeln und zu vermarkten. Dadurch sollen neue Gäste aus dem Wachstumssegment «Gesundheitstourismus» für die Region gewonnen und so die regionale Wertschöpfung erhöht werden. Als positiver Nebeneffekt kann die Gesundheitsversorgung der einheimischen Bevölkerung und der Gäste optimal aufeinander abgestimmt, kostengünstig sichergestellt und damit langfristig finanziert werden.

Im Projekt arbeiten mehrere interdisziplinäre Arbeitsgruppen an der Entwicklung innovativer Produkte. Die Arbeitsgruppen entwickelte beispielsweise ein Angebot für Gäste, die von einer Nahrungsmittelunverträglichkeit betroffen sind. Mittlerweile haben sich acht Hotels und Pensionen, neun Ferienwohnungen, sechs Restaurants und fünf Gewerbebetriebe aus der Region zusammengeschlossen, um Betroffenen einen sorgenfreien (d.h. gluten- und laktosefreien) Aufenthalt in der Region zu ermöglichen. Das Angebot beruht auf regionalen Netzwerkeffekten und ist in dieser Form einzigartig in der Schweiz.

Weitere neue Produkte richten sich an Gäste, die ihre Wanderung auf der Via Engiadina mit einer persönlichen Gesundheitsvorsorge ergänzen möchten oder an Urlauber, die ihr Haustier veterinärmedizinisch behandeln lassen möchten. Vorträge und Exkursionsreihen von Gesundheitsexperten aus der Region sowie ein neu geschaffenes Büro für die Organisation medizinischer Kongresse runden das neue Produktprogramm ab.

Mit ihren Fördermöglichkeiten bildet die NRP einen wichtigen Bestandteil der gesamten Tourismuspolitik des Bundes. Sie ist komplementär zu den übrigen Tourismus-Förderinstrumenten aufgestellt. Bei der Unterstützung von innovativen touristischen Angeboten und Projekten aus der Beherbergungswirtschaft ist eine klare Absprache und gute Koordination der NRP mit Innotour und der SGH notwendig, es bestehen entsprechende Abstimmungsprozesse.

## 7 Handlungsprinzipien

Für die Tourismuspolitik des Bundes gelten zwei wegleitende Handlungsprinzipien: Nachhaltigkeit und Subsidiarität.

### 7.1 Nachhaltigkeit

Bei der Umsetzung der Tourismuspolitik des Bundes werden grundsätzlich die Leitlinien und Ziele der aktuellen Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundesrates berücksichtigt. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Nachhaltigkeitsdimension «Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit» gelegt und negative Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft werden möglichst vermieden. Angestrebt wird eine Schonung der natürlichen Ressourcen und eine Verbesserung der Ressourceneffizienz bzw. die Entkoppelung zwischen touristischem Wachstum und Ressourcenverbrauch.

Im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsthematik im Schweizer Tourismus ist die zentrale Bedeutung der Erhaltung und Stärkung der landschaftlichen und baukulturellen Qualitäten des Tourismusstandortes Schweiz hervorzuheben. Diese tragen wesentlich zur Attraktivität der Schweiz als Reiseziel bei. Intakte Natur- und Kulturlandschaften, historische Städte und Ortsbilder, herausragende Stätten und Museen sowie eine ausgeprägte kulturelle Vielfalt im Hinblick auf lebendige Traditionen wie auch das zeitgenössische Schaffen stellen eine wichtige Grundlage des Schweizer Tourismus dar und sind als wesentliche Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus zu betrachten. Diese Grundlagen gilt es langfristig zu erhalten und zu stärken. Dies ist eine komplexe und herausfordernde Aufgabe, die eine ausgeprägte Koordination und Kooperation der Tourismuspolitik mit andern Sektoralpolitiken bedingt. Dementsprechend nimmt das SECO in Zusammenarbeit mit den relevanten Stellen des EDI und des UVEK Koordinations- und Kooperationsaktivitäten hinsichtlich Erhalt und Stärkung der landschaftlichen und baukulturellen Qualitäten des Tourismusstandortes Schweiz wahr.

Als weitere wichtige Dimension ist darauf zu achten, dass die im Rahmen der Tourismuspolitik des Bundes umgesetzten Massnahmen zur Erreichung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der UNO mit ihren 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals, SDG) beitragen. Die UNO hat das Jahr 2017 zum Internationalen Jahr des nachhaltigen Tourismus für Entwicklung erklärt. Die Abschlussveranstaltung für dieses Themenjahr findet am 19. Dezember 2017 in Genf statt und wird seitens der Tourismuspolitik des Bundes aktiv unterstützt.

Als Handlungsprinzip ist die Nachhaltigkeit ein Querschnittsthema, das für alle Ziele, Handlungsfelder und Aktivitäten der Tourismusstrategie des Bundes relevant ist. Das bedeutet, dass insbesondere zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Attraktivität des Tourismus beigetragen wird. Erwähnenswert sind auch der Beitrag der Tourismuspolitik zur Verbesserung der Ressourceneffizienz, zur Erhaltung und Stärkung der landschaftlichen und baukulturellen Qualitäten des Tourismusstandortes Schweiz sowie der Beitrag zur Stärkung des Tourismus als Anbieter von qualifizierten Arbeitsplätzen, vor allem in peripheren Regionen mit einem geringen Angebot an qualifizierten Arbeitsplätzen. Des Weiteren ist festzuhalten, dass die Aspekte der Nachhaltigen Entwicklung auch in den bundesgesetzlichen Grundlagen der vier Förderinstrumente der Tourismuspolitik Innotour, ST, NRP und SGH enthalten sind.

Im Zeitraum 2018-2019 ist eine Standortbestimmung zur Berücksichtigung der Grundsätze der Nachhaltigen Entwicklung in der Tourismuspolitik des Bundes vorgesehen. Dabei werden die Grundsätze der Nachhaltigkeitsbeurteilungen berücksichtigt. Gleichzeitig kann auf den Erkenntnissen der im Zeitraum 2014-2015 durchgeführten Standortbestimmung aufgebaut werden. Diese Standortbestimmung ist zum Ergebnis gekommen, dass der Nachhaltigkeit in der Tourismuspolitik insgesamt wie auch bei den tourismuspolitischen Förderinstrumenten Rechnung getragen wird und dass den Grundsätzen der Nachhaltigen Entwicklung beim Vollzug der Tourismuspolitik ein wichtiger Stellenwert beigemessen wird.

## 7.2 Subsidiarität

Die Tourismuspolitik des Bundes erfüllt ihre Aufgabe subsidiär zu privaten Akteuren sowie zu Kantonen und Gemeinden. Das bedeutet, dass die Tourismuspolitik des Bundes private oder andere öffentliche Akteure unterstützt, wenn diese im öffentlichen Interesse liegende Aufgaben nicht oder nicht alleine erfüllen können. Die Tourismuspolitik des Bundes schafft Anreize für wirtschaftliches Handeln, Innovation und Eigeninitiative privater sowie öffentlicher Akteure, wobei Eigenleistungen der Akteure vorausgesetzt werden.

Das Subsidiaritätsprinzip ist auch eine wichtige Grundlage für die Tourismusförderung. So gewähren SGH und NRP Darlehen subsidiär zu privaten Kapitalgebern. Das bedeutet, dass die Bundesmittel stets in Zusammenarbeit mit und in Ergänzung zu privaten Kapitalgebern gewährt werden. Auch das Tourismusmarketing von ST erfolgt subsidiär. ST bietet lediglich Leistungen an, welche nicht von anderen privaten Anbietern mit kommerziellen Interessen in vergleichbarer Weise angeboten werden. Bei Innotour zeigt sich die Subsidiarität darin, dass sich die Finanzhilfen auf einmalige Anschubhilfen für Vorhaben beschränken. Die NRP stellt eine Gemeinschaftsaufgabe von Bund, Kantonen, Gemeinden, regionalen Entwicklungsträgern und Privaten dar. Sie basiert auf dem Subsidiaritätsprinzip. Auf diese Weise unterstützt sie die von Kantonen und Regionen eigenständig definierten Strategien und Entwicklungsziele zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

## 8 Literaturverzeichnis

Avenir Suisse (2017): Strukturwandel im Schweizer Berggebiet. Strategien zur Erschliessung neuer Wertschöpfungsquellen, Februar 2017, Zürich.

BAKBASEL (2017): Nachfrageanalyse im Schweizer Alpenraum 2005-2015, Basel.

BAKBASEL (2016): TOURISMUS BENCHMARKING – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2014-2015», Basel.

Bundesamt für Raumentwicklung (2016): Das regionale touristische Gesamtkonzept, Empfehlung für die Bundesstellen, Juli 2016, Ittigen.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie BMWi (2017): Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung, 18. Legislaturperiode, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend BMWFJ (2010): Neue Wege im Tourismus – Die neue österreichische Tourismusstrategie, Wien.

Bundesrat (2010): Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz, 18. Juni 2010, Bern.

Bundesrat (2013): Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates, 26. Juni 2013, Bern.

Bundesrat (2015): Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete. Bericht in Erfüllung der Motion 11.3927 Maissen, Februar 2015, Bern.

Bundesrat (2017a): Rasch wachsende Jungunternehmen in der Schweiz. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 13.4237 Derder, März 2017, Bern.

Bundesrat (2017b): Stand der Umsetzung der Massnahmen zur administrativen Entlastung, Zwischenbericht, September 2017, Bern.

Bundesrat (2017c): Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken. Bericht des Bundesrates in Erfüllung der Postulate 15.3854 Reynard und 17.3222 Derder, November 2017, Bern.

Ecoplan (2016): Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, Oktober 2016, Bern.

Helbling Business Advisors AG (2013): Evaluation SGH 2013, Definitiver Schlussbericht, Zürich.

hotelleriesuisse und Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (2017): Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2017, Bern und Zürich.

Ministerio dei beni e delle attività culturali e del turismo MiBACT (2017): The Strategic Plan for Tourism 2017 – 2022, Rom.

OECD (2016): OECD Tourism Trends and Policies 2016, OECD Publishing, Paris.

République Française (2014) : Le point sur...la stratégie tourisme, 20. Juni 2014.

Seilbahnen Schweiz (2016): Fakten & Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche. Ausgabe 2016, Bern.

Staatssekretariat für Wirtschaft (2016): Umsetzungsprogramm der Tourismuspolitik 2016-2019, 29. Januar 2016, Bern.

World Economic Forum (2017): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, Genf.

## 9 Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gästestruktur der Schweizer Hotellerie nach Herkunftsland, Hotelankünfte 2016 .....	5
Abbildung 2: Entwicklung der realen Arbeitsproduktivität .....	6
Abbildung 3: Preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus .....	8
Abbildung 4: Entwicklung der Hotellogiernächte in den Tourismusräumen .....	8
Abbildung 5: Überblick über die zentralen Elemente der Tourismuspolitik des Bundes .....	17
Abbildung 6: Bezüge des SECO zu Bundesstellen mit hoher Relevanz für die Tourismuspolitik.....	20
Abbildung 7: Dialog- und Koordinationsplattform .....	22
Abbildung 8: Träger, Akteure und Förderinstrumente der Schweizer Tourismuspolitik.....	35

### Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BAK	Bundesamt für Kultur
BAKOM	Bundesamt für Kommunikation
BASPO	Bundesamt für Sport
BAV	Bundesamtes für Verkehr
BAZL	Bundesamt für Zivilluftfahrt
BFS	Bundesamt für Statistik
BJ	Bundesamt für Justiz
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
CHF	Schweizer Franken
CRM-Vereinbarung	Vereinbarung über das politische Controlling, Reporting und Monitoring
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EHL	Ecole hôtelière de Lausanne
EJPD	Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
EPA	Eidgenössisches Personalamt
EU	Europäische Union
HESTA	Beherbergungsstatistik
IOC	Internationales Olympisches Komitee
KD	Konsularische Direktion
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen

KoRE	Kohärente Raumentwicklung
NRP	Neue Regionalpolitik
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ÖHT	Österreichische Hotel- und Tourismusbank
PASTA	Parahotelleriestatistik
PRS	Präsenz Schweiz
RIS	Regionale Innovationssysteme
ROK	Raumordnungskonferenz
SAC	Schweizer Alpen-Club
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SDG	Sustainable Development Goals
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SEM	Staatssekretariat für Migration
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
SHIF	Swiss Hospitality Investment Forum
SNB	Schweizerische Nationalbank
SR	Schweizerische Rechtssammlung
ST	Schweiz Tourismus
STC	Switzerland Travel Centre
STS	Swiss Travel System
TFS	Tourismus Forum Schweiz
TSA	Satellitenkonto Tourismus
UNO	United Nations Organization
UNWTO	World Tourism Organization (UNO-Weltorganisation für Tourismus)
UVEK	Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WAK	Kommission für Wirtschaft und Abgaben
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
WCMS	Web-Content-Management-System



## Mitglieder der Begleitgruppe

<b>Name</b>	<b>Funktionen</b>
Eugen Arpagaus	Leiter Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Eric Bianco	Chef du Service du développement économique Valais
Thomas Bieger	Rektor Universität St. Gallen, Ordinarius für BWL und Tourismus, VRP Jungfraubahnen, Präsident Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
Heinz Brand	Nationalrat
Dominique de Buman	Nationalrat, Präsident STV Vorstand, Präsident Seilbahnen Schweiz
Fredi Gmür	CEO Schweizer Jugendherbergen, Mitglied STV Vorstand, Präsident IG Parahotellerie
Reto Gurtner	Präsident und Vorsitzender Weisse Arena AG
Christian Laesser	Direktor Institut für Systemisches Management und Public Governance Universität St. Gallen
Philippe Lathion	Président Mountain Resort Real Estate Fund SICAV
Philippe Nantermod	Nationalrat
Marcel Perren	Tourismusdirektor Luzern, Vize-Präsident STV Vorstand, Mitglied ST Vorstand, Präsident RDK
Casimir Platzer	Präsident GastroSuisse, Mitglied STV Vorstand, Mitglied ST Vorstand, Hotelier in Kandersteg
Stefano Rizzi	Direttore Divisione dell'economia Ticino
Matthias Schnyder	Stv. Generalsekretär VDK, Vertreter Kantone
Hans Stöckli	Ständerat, Mitglied STV Vorstand, Präsident Tourismusregion Jura-Trois Lacs
Andreas Züllig	Präsident hotelleriesuisse, Hotelier in Lenzerheide