



## *Impulspapier für den runden Tisch*

### **Kooperationen - ein Auslaufmodell?**

#### **Schwierige Situation des nicht-städtischen Tourismus**

- Die touristischen Leistungsträger und die Regionen stehen unter Druck:
  - Der Nachfragerückgang betrifft insbesondere touristische Unternehmen und Regionen mit veralteter Infrastruktur und austauschbaren Produkten.
  - Viele Unternehmen sind aus wirtschaftlicher Perspektive nicht überlebensfähig. Die seit Jahren diskutierte Strukturbereinigung ist überfällig.
  - Echte Veränderung geschieht oft erst dann, wenn es bereits (zu) spät ist. Erst in der Krise bewegt sich etwas.
- Eine Destination ist eine Schicksalsgemeinschaft. Arbeitet ein Unternehmen schlecht, sind alle anderen Partner einer Destination mitbetroffen.

#### **Kooperationsansätze sind bis heute wenig erfolgreich**

- Die überbetriebliche Zusammenarbeit entlang der touristischen Wertschöpfungskette ist der einzige Weg, um die Erwartungen des immer anspruchsvolleren Gastes zu erfüllen. Zudem haben Kooperationen einen signifikanten, positiven Einfluss auf das Betriebsergebnisse der involvierten Akteure.
- Dennoch wurden zahlreiche, aus wirtschaftlicher Sicht sinnvolle Kooperationskonzepte in der Vergangenheit nur halbherzig umgesetzt oder sind ganz gescheitert.
- Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten, um Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und marktseitig attraktive Angebote zu schaffen. Dies könnte der Realisierung von touristischen Kooperationen neue Impulse verleihen.

#### **Regionale Gouvernanz als "Enabler" für Veränderung**

- Die wirtschaftliche Entwicklung in den alpinen Tourismusregionen wird zunehmend durch die öffentliche Hand mitfinanziert. Viele Seilbahnen werden heute direkt und indirekt durch die öffentliche Hand subventioniert.
- Regionale Gouvernanz gewinnt deshalb an Bedeutung. Gouvernanz bezeichnet die Art und Weise wie Gesellschaften gesteuert werden. Dabei werden neue Formen der Zusammenarbeit und der Koordination zwischen staatlichen, privaten und sozialen Akteuren und Organisationen implementiert.
- Eine Kooperation zwischen touristischen Akteuren in einer Region kann das Ergebnis einer konzentrierten Aktion zwischen staatlichen, privaten und sozialen Akteuren sein.



## Fragen

- Was sind die Gründe für das „kollektive Scheitern“ von Kooperationsvorhaben?
- Sind Kooperationen nur unter ganz spezifischen Gegebenheiten erfolgreich - eine seltene Pflanze, die nur wächst, wenn alles passt?
- Was ist die Rolle der öffentlichen Hand in einer touristischen Region heute und in Zukunft? Wo muss sie, wo soll sie, wo kann sie eingreifen?

## Thesen

1. „Small is beautiful“ gilt nur für Nischenprodukte. Erfolgreiche Destinationen verfügen über integrierte touristische Unternehmen wie die Weisse Arena AG oder die Touristische Unternehmung Grächen AG.
2. Der Weg zur integrierten touristischen Unternehmung erfolgt massgeschneidert, stufenweise und pragmatisch. Für den Erfolg sind drei Faktoren wichtig:
  - Unternehmerisch denkende, erfahrene „Macherpersönlichkeiten“ erkennen die Chancen des Vorhabens und binden die relevanten Akteure ein.
  - Veränderung bedingt Vertrauen, was nur über eine intensive Kommunikation und die Entwicklung einer „gemeinsame Sprache“ möglich ist.
  - Ein zu radikales Vorgehen in Bezug auf die rechtliche Integration von Unternehmen führt zu Widerständen bei den beteiligten Akteuren.
3. Die öffentliche Hand kann sich gezwungen sehen, bei Strategieprozessen eine Führungsrolle zu übernehmen und gemeinsam mit den privatwirtschaftlichen Akteuren eine Gouvernanz-Struktur in der Region zu etablieren. Gemeinden und Regionalverbände müssen sich deshalb befähigen, touristische Entwicklungsstrategien zu initiieren und zu steuern.
4. Die Beteiligung der öffentlichen Hand an der Finanzierung einer „systemrelevanten touristischen Infrastruktur“ geht mit einer Mitbestimmung einher und bedarf einer passenden regionalen Gouvernance. Der Finanzierungsentscheid ist von der Bevölkerung zu legitimieren
5. Das Potenzial der Digitalisierung zur Stärkung der überbetrieblichen Zusammenarbeit kann nur dann nachhaltig genutzt werden, wenn passende Strukturen der regionalen Gouvernance bestehen.

Im Workshop werden erfolgreiche Fallstudien vorgestellt: Im Fokus stehen Vorgehen, Unternehmensformen und ihre Finanzierung.