

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

**St. Galler Schriften für Tourismus und Verkehr**

Band 6

Institut für Systemisches Management  
und Public Governance



**Universität St.Gallen**

# **Strategische Entwicklungen im alpinen Tourismus**

Schweizer Jahrbuch für Tourismus  
2014/2015

## **Herausgegeben von**

Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Pietro Beritelli  
Prof. Dr. Christian Laesser

## **Mit Beiträgen von**

Prof. Dr. Bruno Abegg	Melanie Lienhard
Günther Aigner	Prof. Dr. Harald Pechlaner
Dr. Monika Bandi	Dr. Frieda Raich
Dr. Claudia Bauer-Krösbacher	Dr. Anna Scuttari
Anne Cheseaux	Mario Störkle
Charles Christen	Dr. Robert Steiger
Beatrice Durrer Eggerschwiler	Barbara Taufer
Prof. Dr. Hannes Egli	Olaf Tietje
Bruno Gantenbein	Prof. Urs Wagenseil
Dr. Elisa Innerhofer	Roger Walser
Dr. Felix Keller	Prof. Dr. Anita Zehrer
Dr. Therese Lehmann Friedli	

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 15820 1](http://ESV.info/978%203%20503%2015820%201)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15820 1

eBook: ISBN 978 3 503 15821 8

ISSN 1869-5345

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Bindung: Difo-Druck, Bamberg

## Inhaltsverzeichnis

<i>Thomas Bieger, Pietro Beritelli, Christian Laesser</i> Vorwort der Herausgeber	VII
<b>Trends im Tourismus</b>	
<i>Bruno Abegg, Robert Steiger, Roger Walser</i> Aktuelle und zukünftige Schneesicherheit der Skigebiete in Graubünden	1
<i>Günther Aigner</i> Warum uns der Schnee möglicherweise doch nicht ausgehen wird	17
<i>Anna Scuttari, Harald Pechlaner, Elisa Innerhofer</i> Der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Sprache im Tourismus	35
<i>Thomas Bieger, Pietro Beritelli, Christian Laesser</i> Die Entwicklung und der Beitrag der Tourismusforschung für Wissenschaft und Praxis	51
<b>Destinationsentwicklung</b>	
<i>Felix Keller, Bruno Gantenbein, Olaf Tietje</i> Systemische Tourismus Strategieentwicklung auf Ebene Destination	61
<i>Monika Bandi, Therese Lehmann Friedli</i> Tourismuspolitische Zukunftsüberlegungen	79
<i>Anita Zehrer, Frieda Raich</i> Destinationsentwicklung durch Leadership-Netzwerke	93
<i>Charles Christen</i> Die Entwicklung und Geschichte der Schweizer Bergkurorte am Beispiel Engelberg	103
	V

<i>Urs Wagenseil, Barbara Taufer, Beatrice Durrer Eggerschwiler</i> Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement in Tourismusorganisationen	115
<b>Branchen</b>	
<i>Bea Durrer Eggerschwiler, Hannes Egli, Melanie Lienhard, Mario Störkle</i> Langzeit- und Begleitstudie BESTandermatt	129
<i>Claudia Bauer-Krösbacher</i> Das Paradies so nah! Entwicklung von Gartentourismus in Niederösterreich	143
<i>Anne Cheseaux</i> Investitionen in Gesundheitsanlagen als Lösungsansatz für den Schweizer Ferientourismus	157
<b>Autorenverzeichnis</b>	167

## Vorwort der Herausgeber

In der letztjährigen Ausgabe haben wir für ‚Forschung mit Biss‘ plädiert, also für eine kritische Haltung gegenüber Mythen und Märchen im Tourismus, die sich aus der Forschung und aus der Praxis etabliert haben. Dieses Jahr setzen wir das Zeichen auf Widersprüche und Unsicherheit. Widersprüche einerseits, weil eine differenzierte Betrachtung eines Problems/ eines Trends oft zu keiner allgemeingültigen, generalisierten Erkenntnis führen kann - schlussendlich gibt es keinen Trend ohne Gegentrend. Unsicherheit, weil neue Trends und strategische Entwicklungen immer auch Entscheidungen unter beschränkten, limitierten Informationen zur Folge haben – bounded rationality ist ein Grundprinzip ökonomischer Entscheidungsfindung. Beiden Trends liegt zu Grunde, dass Ökonomie und schlussendlich auch Tourismus, durch menschliches Verhalten bestimmt wird. Und menschliches Verhalten ist aufgrund von Lerneffekten aber auch dem Streben jedes Individuums nach seinem Selbstkonzept und seiner ureigenen Identität – zum Glück – auch im Zeitalter des Big Data nicht gänzlich voraussehbar. Die Beiträge in diesem Jahrbuch weisen in diesem Sinne auf neue, mit Unsicherheit behaftete aber auch kontrovers diskutierte Themen hin.

Der Beitrag von Abegg, Steiger und Walser zeigt auf eindrückliche Weise, wohin letztendlich die Reise für eine garantierte Schneesicherheit am Beispiel von Graubünden hingeht. Bei weiter anhaltender Wetterdynamik steigen Investitions- und Betriebskosten und somit auch die Preise des früher als günstig wahrgenommenen Skifahrens. Altbewährte Geschäftsmodelle müssen radikal angepasst, die grundlegenden Produktionsressourcen (Strom, Wasser) nicht nur neu kalkuliert sondern in ihrer Verfügbarkeit auch grundlegend neu ‚modelliert‘ werden.

Auf erstem Blick fast im Widerspruch zum ersten Beitrag steht die Studie von Aigner, welche eine relative Schneesicherheit aufgrund weiterhin durchschnittlich tiefer Temperaturen in den Ostalpen hinweist. Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei den Schneemengen. Der Autor schliesst ab mit der Erkenntnis, dass trotz der Datenfülle auch viel Unsicherheit über die nahe Zukunft besteht und dass „die endgültige Interpretation dem Leser überlassen sein soll“.

Ebenso viel Unsicherheit löst der dritte Beitrag von Scuttari, Pechlaner und Innerhofer aus. Im Fall einer untersuchten Destination im Südtirol gibt es keinen Zusammenhang zwischen Sprache und Gästezufriedenheit. Alleine schon aber im Vergleich zwischen deutsch- und italienischsprachigen Gästen zeigt sich, dass es merkliche Unterschiede bezüglich Einstellungen und Erwartungen gibt. Vielleicht reicht es doch nicht aus, im Tourismusangebot einfach Begriffe zu übersetzen und davon auszugehen, dass die selben Bilder und Vorstellungen entstehen können.

Im vierten Beitrag haben auch wir uns erlaubt, ein heute aktuelles aber selten fertig diskutiertes Thema in der Tourismusforschung anzugehen. So zeigt ein historischer Rückblick über die Tourismusforschung in der Schweiz (das Land mit einer der traditionsreichsten Forschung im Tourismus), dass wir wahrscheinlich vor einem Paradigmenwechsel stehen. Die zukünftige Entwicklung geht von der rein industriebezogenen Forschung mit einem relativ stabilen Gebilde hin zu einer auf ein gesellschaftlich gestütztes Phänomen des Reisens. Die daraus entstehenden Herausforderungen (auch der Forschung) befassen sich mit Problemen, die über die heutige Problematik einer ‚Industrie‘ mit ihren direkten Auswirkungen gehen.

Die folgenden zwei Beiträge wenden die oben diskutierten Punkte auf unterschiedliche Weise an. Keller, Gantenbein und Tietje zeigen, wie eine computer-gestützte Modellierung des Destinations-Systems Valposchiavo eine Reihe von Szenarien für die Zukunft zeichnet und Alternativen gegenüberstellt. Bandi und Lehmann präsentieren in ihrem Artikel die Ergebnisse aus der Tourismusreform Graubünden, ein langjähriger Prozess, der mit vielen Herausforderungen startete und der zwischenzeitlich mit einer ganzen Reihe von Resultaten aufwarten kann. Auch wenn tourismuspolitische Reformen immer wieder kontrovers sind und viel Unsicherheit auslösen, zeigt der Beitrag auf, wie eine systematische Herangehensweise Vertrauen bilden und Handlungsbereitschaft auslösen.

Ein sehr junges Forschungsfeld wird von Zehrer und Raich präsentiert. Die Autorinnen diskutieren wie Leader-Netzwerke in touristischen Destinationen funktionieren und über die Destinationsentwicklung Einfluss nehmen können. Unter anderem folgern sie, dass auch wenig transparente Aspekte wie Verflechtungen zwischen Akteuren und informelle Prozesse sehr wohl ihre Relevanz haben und sogar teilweise ‚gesteuert‘ werden können.

Die folgenden drei Beiträge befassen sich einerseits mit teilweise turbulenten historischen (Christen) oder Langzeitentwicklungen (Durrer, Eggenschwiler, Egli, Lienhard, Störkle) von Destinationen. Hier wird auch immer wieder klar, dass Entwicklung auch Veränderungen nach sich zieht. Andererseits brechen Wagenseil, Tafer und Durrer Eggenschwiler mit der Tradition, dass ehrenamtliche Vorstandstätigkeit in Tourismusorganisationen prinzipiell umsonst sein muss. Alle drei Beiträge präsentieren eine differenzierte Darstellung von Altem und Neuem, die nur auf erstem Blick in Widerspruch zueinander stehen können.



Der Beitrag von Cheseaux schliesst mit einer Mehrfallstudie über Investitionen in Medical Wellness Projekten die Beitragssammlung ab. Die Autorin zeigt in klar verständlicher Weise auf, wie im modernen Gesundheitstourismus traditionelle Geschäftsmodelle der Kurhotellerie neuen Hotelstrukturen mit Medical Wellness Charakter oder Privatkliniken Platz machen: rentable Immobilienprojekte im Tourismus sind auch im modernen Gesundheitstourismus möglich.

Für die finanzielle Unterstützung bedanken wir uns herzlich bei den Sponsoren Jungfraubahnen Management AG, Interlaken sowie die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH, Zürich.

Wir wünschen dem Leser eine spannende Lektüre mit vielen Kontroversen!

St. Gallen, November 2014

Prof. Dr. Pietro Beritelli  
Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Christian Laesser