

Governance in der regionalen Tourismusentwicklung

Erfahrungen aus dem Oberwallis

Rahel Meili, Esther Schlumpf

Abstract

Der Tourismus ist in vielen alpinen Regionen der Schweiz ein wichtiger Wirtschaftszweig. Sowohl aus Sicht des Regionalmanagements wie auch der Wirtschaftsentwicklung hat sich die Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG (RWO AG) deshalb die Frage gestellt, welche Rolle das Unternehmen als Regionalentwicklungsorganisation im Tourismus einnehmen kann und welche Governance-Formen am besten zur Unterstützung der destinationsübergreifenden Zusammenarbeit beitragen. Ziel dieses Artikels ist es, basierend auf den Erfahrungen der letzten Jahre die Bedeutung und Erfolgsfaktoren verschiedener Governance-Formen in der regionalen Tourismusentwicklung aufzuzeigen.

Keywords: Regionale Governance, Tourismusentwicklung, destinationsübergreifende Zusammenarbeit, Regionalentwicklung

1 Ausgangslage und Problemstellung

Ob Zermatt, Aletsch Arena, Leukerbad oder Saas-Fee: Die Tourismuszentren prägen das Image der Region Oberwallis massgeblich. Die Bedeutung des Tourismussektors für die Region widerspiegelt sich auch in der wirtschaftlichen Struktur. Neben der chemischen Industrie haben im Oberwallis die Beherbergungs- und Landverkehrsbranchen eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung (BAK Economics, 2018). Abgesehen von den grossen Destinationen sind es jedoch die kleinststrukturierten Tourismusorganisationen, welche bezeichnend sind für die Walliser Tourismuslandschaft. Zur Illustration: Das Wallis verfügte im Jahr 2014 über 67 Tourismusorganisationen, 21 davon in der Region Oberwallis (Berner Oberland: 11 Organisationen; Kanton Graubünden: 18 Organisationen) (Walliser Tourismus Observatorium, 2014). Das entspricht in der Region Oberwallis durchschnittlich zwei bis drei Gemeinden pro Tourismusorganisation. Die Arbeit in diesen Organisationen wird kantonal von rund 700 VerwaltungsrätInnen oder Vorstandsmitgliedern wahrgenommen (RWO AG, 2016). Trotz einigen organisatorischen Zusammenschlüssen hat sich diese strukturelle Situation bis heute nicht markant verändert.

Damit gelangt das häufig milizbasierte Tourismussystem bei steigendem Bedarf an Professionalität und Nutzung von Skaleneffekten an die Grenzen. Vor allem den kleinen Tourismusorganisationen fehlen meistens die Grösse und somit die Ressourcen für eine professionelle Organisationführung, um sich mit einem klaren Profil zu positionieren, sich auf dem Markt zu behaupten, neuen Anforderungen wie der Digitalisierung mit entsprechenden Kompetenzen gerecht zu werden oder flexibel auf Krisensituationen reagieren zu können (Schweizerischer Bundesrat, 2010). Viele Akteure sind sich dieser Situation bewusst und sind mehr oder weniger bestrebt, durch Austausch, Zusammenarbeit oder gar Zusammenschluss neue Lösungswege zu beschreiten.

Um den Nachteilen der Kleinteiligkeit entgegenzuwirken und den Tourismus ganzheitlich in der Region weiterzuentwickeln, bedarf es deshalb Formen der Zusammenarbeit, welche einen Austausch und Koordination zwischen den verschiedenen Tourismusakteuren ermöglichen. Dies ist auch vor dem Hintergrund notwendig, dass räumliche Strukturen gegenüber Prozessen, die sich am Gästebedarfnis orientieren, zunehmend an Bedeutung verlieren (Bieger, Laesser & Beritelli, 2011). Die Erfahrung zeigt: Häufig scheitern Bestrebungen und Initiativen für eine unternehmens- und destinationsübergreifende Zusammenarbeit nicht an der Frage, ob es Zusammenarbeit braucht. Viel schwieriger ist die Beantwortung der Frage, wie diese organisiert und umgesetzt wird und damit die Frage geeigneter Governance-Formen in der Tourismusentwicklung (siehe Box 1).

Box 1

Exkurs: Regionale Governance und Tourismusentwicklung

Der Begriff regionale Governance beschäftigt sich mit der Frage, wie Interaktionen und Beziehungen in Regionen koordiniert werden (Organisationsstrukturen) und wie regionale Beziehungen aussehen (Steuerungsstrukturen). Bei der Organisationsstruktur kann zwischen der Rechtsform (z. B. Verein oder freiwillige Kooperation), der Legitimation und den Kompetenzen unterschieden werden. Bei der Steuerungsstruktur spielt die Beziehung zwischen den Akteuren eine definierende Rolle (Benz & Fürst, 2003). Die verschiedenen Governance-Formen in der Tourismusentwicklung sind eng verwandt mit Destinationsbildungsprozessen (Bieger & Laesser 1998), unterscheiden sich jedoch darin, dass die Destinationen selber keine Aufgaben oder Kompetenzen abgeben, sondern ihre bestehenden Tätigkeiten koordinieren, in gewissen Themen kooperieren und gemeinsame Ziele verfolgen.

Als Regionalentwicklerin initiiert, leitet und begleitet die Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG (RWO AG) Projekte unter anderem mit Destinationen und

Leistungsträgern, mit dem Ziel, die Zusammenarbeit im Tourismus auf unterschiedliche Weise anzustossen und zu festigen. Dieser Artikel zeigt die Entwicklung der regionalen Governance-Strukturen im Oberwalliser Tourismus auf und erläutert Erfahrungen aus den verschiedenen Projekten und Ansätzen. Auf Grundlagen dessen werden am Ende des Artikels die Erfolgsfaktoren der regionalen Zusammenarbeit als Synthese dargelegt. Die Erkenntnisse sollen das konzeptuelle und auch empirische Wissen über die Vor- und Nachteile regionaler Governance-Formen in der Tourismusentwicklung anhand konkreter Beispiele erweitern und mögliche Rollen einer Regionalentwicklungsorganisation in diesem Umfeld aufzeigen.

2 Als Regionalentwicklungsorganisation in der Tourismusentwicklung

Regionale Tourismusentwicklung setzt unternehmens- und gemeindeübergreifende Koordination voraus. Die RWO AG (siehe Box 2) nimmt als Kompetenzzentrum für Regionalentwicklung im Oberwallis eine solche strategische Koordinationsrolle ein. Aufgrund der relativen Unabhängigkeit vom touristischen System, politischen Prozessen und wirtschaftlichen Interessen kann die RWO AG diese Funktion im regionalen Governance-System glaubwürdig wahrnehmen und auf Entwicklungen und Bedürfnisse reagieren (vgl. auch Michlig & Schlumpf, 2017).

Vor 2012 hat die RWO AG nur wenige Projekte mit touristischen Akteuren umgesetzt. Erst nachdem sich die Organisation regional etabliert und wirtschaftlich verankert sah, gab sie sich selber die Aufgabe, eine mögliche Rolle im Tourismus zu klären und auf die Tätigkeitsgebiete der Tourismusakteure abzustimmen: Welche Rolle spielt eine Regionalentwicklungsorganisation in einer Tourismusregion? Gibt es Aufgaben, die niemand wahrnimmt, die für den Tourismus aber einen grossen Mehrwert bringen können? Die Antworten waren relativ klar: Es braucht keinen weiteren Player in der operativen Umsetzung der Tourismuswirtschaft, sondern strategische Impulse auf regionaler Ebene und eine koordinierende „systemneutrale“ Organisation, welche die Destinationen und Tourismusakteure in der Projektumsetzung bei Bedarf unterstützt (Abb. 1).

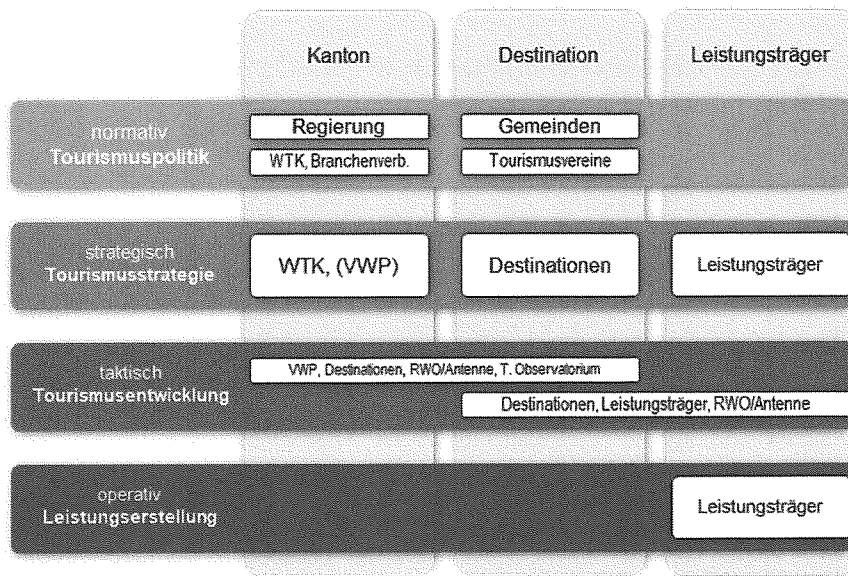
Box 2

Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

Die RWO AG ist die Regionalentwicklungsorganisation im deutschsprachigen Wallis. Sie wurde 2008 aus dem Reformprozess zur Neuen Regionalpolitik (NRP) heraus gegründet, wobei die bisherigen vier Regionssekretariate neu in einer Organisation zusammengefasst wurden. Die Aktien sind im Besitz des Kantons Wallis, des Vereins Region Oberwallis (Verein im Besitz aller Gemein-

den im Oberwallis) und des Vereins Wirtschaftsforum Oberwallis (Verein im Besitz einer grossen Anzahl an Unternehmen im Oberwallis). Mit dieser Verankerung hat die Organisation das Ziel, regionale Interessen zu bündeln, Potenziale auszuschöpfen und die Wertschöpfung in der Region zu steigern. Die Kompetenzen liegen vor allem im Projekt- und Prozessmanagement von interdisziplinären, unternehmens- und gemeindeübergreifenden Projekten. Weiterführende Informationen siehe unter <https://www.rw-oberwallis.ch/>.

Abbildung 1: Tourismussystem im Kanton Wallis



Quelle: Walliser Tourismuskammer (2015)

In dieser Funktion ist die Haupttätigkeit der RWO AG, Beziehungen zwischen Akteuren aufzubauen und diese in geeigneten regionalen Governance-Formen zusammenzubringen. Dazu gehört die strategische Führung von Tourismussystemen, die (Weiter-)Entwicklung touristischer Netzwerke und Strukturen, sowie die Ausschöpfung von Potenzialen durch Nutzung von Synergien. Mit dieser Grundausrichtung ergänzt die RWO AG die lokalen Tourismusorganisationen (Marketing und Angebotsentwicklung), die Leistungsträger (Angebote und Produkte), das Tourismusobservatorium (Fokus Market Intelligence), Valais/Wallis Promotion (VWP) (Fokus Vermarktung) und politische Akteure (Walliser Tourismuskammer (WTK), Business Valais und Kanton).

3 Erfolgsmodelle der regionalen Governance in der Tourismusentwicklung

Die Möglichkeiten und Themenfelder für eine destinationsübergreifende Zusammenarbeit im Tourismus sind vielfältig. Einerseits kann durch eine Zusammenarbeit in touristischen Kernaufgaben wie beispielsweise dem Marketing und der Kommunikation die Sichtbarkeit und Reichweite von Orten, Angeboten und Produkten verstärkt werden. Andererseits sind es gerade auch die unterstützenden Aufgaben (z. B. die gemeinsame Umsetzung von digitalen Systemen und Anwendungen), in welchen grosse Synergiepotenziale liegen. Solche Aufgaben muss jede Destination wahrnehmen. Die Differenzierung und Positionierung gegenüber dem Gast ist von diesen Hintergrundaufgaben aber nicht unmittelbar betroffen, was die Hemmschwelle für eine Zusammenarbeit und Konkurrenzängste reduziert. Für die unterschiedlichen Fragestellungen der regionalen Tourismusentwicklung können verschiedene Wege der Zusammenarbeit zielführend sein.

3.1 Destinationsübergreifende Projekte

Der Grundstein für eine erfolgreiche destinations- und gemeindeübergreifende Zusammenarbeit liegt unter anderem im gegenseitigen Vertrauen und den gegenseitigen Kenntnissen der Strategie, Stärken und Schwächen. Projektbezogene Zusammenarbeit hilft, diese Voraussetzungen zu schaffen. Gewillte Akteure versuchen gemeinsam im Rahmen eines Projektes, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, ohne sich auf längerfristige Strukturen oder Verbindlichkeiten einigen zu müssen. Initiative und visionäre Akteure in den Destinationen, die den Willen für Kooperationen zeigen, sind häufig die Treiber für solche Zusammenarbeiten.

Die projektbezogene Zusammenarbeit zwischen Destinationen und weiteren touristischen Akteuren hat auch im Oberwallis – in Abhängigkeit der Schlüsselpersonen in Entscheidungsfunktionen und Geschäftsführungen – eine lange Tradition. Mit der Aufgaben- und Rollenklärung in Bezug zum Tourismus hat sich die RWO AG auch die Frage gestellt, wie diese bis anhin spontane und punktuelle Zusammenarbeit dynamisiert und breiter angegangen werden kann. Für die projektbezogene Zusammenarbeit wurde deshalb das regionale Projekt-Impulsprogramm STRATOS angestossen (siehe Box 3).

Box 3

STRATOS – Impulsprogramm STRATEGISCHER TOURISMUS

2012 hat sich die RWO AG die Aufgabe gegeben, das bestehende Tourismussystem mit einer regionalen, strategischen Antreiberfunktion zu ergänzen. Das Tourismussystem sollte damit eine ganzheitliche Weiterentwicklung erfahren,

die Strategiefähigkeit der Akteure gestärkt und die Zusammenarbeit dynamisiert werden. Mit dem regionalen touristischen Impulsprogramm STRATOS wurden rund 50 Projekte für lokale Produkte, Beherbergungsangebote sowie regionale Angebote angestossen. Dazu gehörten etwa die Entwicklung und Buchbarmachung von Goldgräber-Erlebnissen im Simplongebiet, die Umsetzung der Familien-Erlebniswelt „Zauberwasser“ entlang der Suonen in Grächen, oder eine Slow-up-Eventwoche in der Aletsch Arena mit dem Namen „Silent Days“ für die bewusste Erholung in der Natur. Dabei standen nicht nur destinationsübergreifende Projekte im Fokus, sondern auch der Wissenstransfer zwischen den Destinationen für die Umsetzung von lokalen Projekten. Weiterführende Informationen siehe unter <http://www.stratos-oberwallis.ch/>.

Vorteile der projektbezogenen Zusammenarbeit:

- Die regionale Denkweise im Tourismus wird mit einer strategischen Herangehensweise an die projektbezogene Zusammenarbeit gestärkt.
- Sie hat wesentlich dazu beigetragen, die Akteure miteinander in Verbindung zu bringen und die gegenseitige Kenntnis und das Verständnis zu stärken. Damit wurde Vertrauen für eine weitere Zusammenarbeit geschaffen.
- Zentral für den Umsetzungserfolg von Projekten ist das Einhalten der Governance, insbesondere des Grundsatzes, wer was wann an welchem Punkt im Projekt entscheidet, wer finanziert und wer profitiert. Das Bewusstsein bei den Akteuren für diese zentralen Fragen wurde gestärkt.

Grenzen der projektbezogenen Zusammenarbeit:

- Auch mit einer strategischen und strukturierten Herangehensweise braucht es starke und initiative Akteure, die den Mehrwert der Zusammenarbeit sehen, gemeinsame Themen angehen möchten und die Impulse aus der Region aufnehmen und umsetzen. Fehlen diese Akteure, werden kaum Projekte initiiert resp. zielführend umgesetzt.
- Die Wirkung von lokalen Projekten ist häufig auch lokal. Das hat Vorteile, kann aber auch dazu führen, dass sich viele Akteure in der Region nicht angesprochen fühlen.
- Der Treiber auf regionaler Ebene muss relativ viel Ressourcen (Konzepte, Eigenleistungen etc.) und Ausdauer investieren können – denn sobald der „Antrieb“ wegfällt, kommen angestossene Initiativen häufig zum Erliegen und werden nicht umgesetzt.
- Die grosse personelle Fluktuation im Tourismus (Tourismusorganisationen) führt zu einer mangelnden Konstanz in der Zusammenarbeit, auch wenn auf regionaler Ebene Unterstützung und Impulse stattfinden.
- Projektbezogene Zusammenarbeit ist relativ unverbindlich, Prioritäten und Verbindlichkeiten über die Projekte hinaus existieren kaum. Es ist schwierig, in gewissen Themen eine Kontinuität aufzubauen.

3.2 Von der projektbezogenen Zusammenarbeit zum Destinationsnetzwerk

Im Gegensatz zur projektbezogenen Zusammenarbeit bieten Netzwerke eine strukturierte, längerfristige Bindung zwischen den Akteuren. Auf der Basis der projektbezogenen Zusammenarbeit im regionalen Impulsprogramm STRATOS entschieden sich die Tourismusorganisationen, der projektbezogenen Zusammenarbeit einen formellen Rahmen zu geben. Diese Initiative führte 2014 zur Gründung des STRATOS-Netzwerks, für welches die Zusammenarbeit in einer Vereinbarung geregelt ist. Im Netzwerk sind alle Oberwalliser Destinationen (Ausnahmen: Brig-Simplon Tourismus und Zermatt Tourismus) sowie die Matterhorn Gotthard Bahn und Postauto Wallis als starke Leistungserbringer im Öffentlichen Verkehr vertreten. Die Geschäftsführung wurde der RWO AG übertragen.

Das Netzwerk bildete die Trägerschaft der STRATOS-Projektreihe und hatte zum Ziel, in der Zusammenarbeit Konstanz und Verbindlichkeiten aufzubauen. Rund vier Mal im Jahr wurde ein STRATOS-Netzwerktreffen durchgeführt, um über den Projektfortschritt in den einzelnen Projekten zu informieren, Entscheide abzuholen und das weitere Vorgehen zu klären. Das Netzwerk entwickelte sich zu einem wertvollen Gefäss der regionalen Zusammenarbeit: Neue Projekte wurden angestossen, Ideen und Themen diskutiert und Informationen zwischen den Destinationen ausgetauscht. Noch heute besteht das Netzwerk – wenn auch in weiterentwickelter Funktion (siehe Kap. 3.3) – und dient als wertvolle regionale Struktur für bestehende Projekte, neue Ideen und für den Austausch von Informationen.

Vorteile der regionalen Netzwerk-Struktur:

- Das Netzwerk hat Konstanz, Vertrauensbildung und einen erleichterten Informationsaustausch in die Tourismusregion gebracht und die Strategiefähigkeit der Akteure gestärkt.
- Ein Netzwerk bietet einen einfachen Zugang zu den Destinationen für neue Projektideen, Themen und Informationen (ein Netzwerk als Ansprechstelle anstelle von 16 einzelnen Tourismusorganisationen).
- Die Mitgliederbeiträge ermöglichen finanziellen Handlungsspielraum beim Anstossen von neuen Projekten. Für Grobkonzepte oder Vorabklärungen stehen Mittel zur Verfügung, die ohne Netzwerk in aufwändigen Verfahren sichergestellt werden müssten.
- Gebündelte Informationen und Diskussionen im Netzwerk vereinfachen Entscheidungswege in der Region sowie innerhalb der Tourismusorganisationen.

Grenzen der regionalen Netzwerk-Struktur:

- Die Destinationen sind sehr unterschiedlich (Grösse, strategische Arbeitsweise, Kompetenzen, Ausrichtung u. a.). Damit müssen verschiedene Ausgangslagen

miteinander vereint und gemeinsame Nenner gefunden werden. Je komplexer und grösser die Projekte wurden, umso weniger hat sich das Netzwerk für die Projektsteuerung bewährt. Zu unterschiedlich sind die Interessen und die Fähigkeit, lösungsorientiert zusammenzuarbeiten.

- Das Netzwerk verfügt über beschränkte Entscheidungskompetenz. Im Netzwerk sind i. d. R. die Geschäftsleiter der Tourismusorganisationen (touristische Fachpersonen) vertreten, während Netzwerk-Entscheidungen je nach Thema oder Finanzierungsfolgen zusätzlich in den jeweiligen Vorständen / Verwaltungsräten (häufig politisch / funktional zusammengesetzt) genehmigt werden müssen. Die Prioritäten zwischen den beiden Entscheidungsgremien sind teilweise unterschiedlich, so dass beispielsweise positive Entscheidungen im Netzwerk lokalen Vorstands-/Verwaltungsratsentscheidungen widersprechen können.

3.3 Systematisierung der destinationsübergreifenden Zusammenarbeit

Das STRATOS-Netzwerk wurde nach wenigen Jahren selbst zum Initiator von neuen regionalen Initiativen, welche in Form von Projekten umgesetzt wurden. Dazu hat unter anderem ein Umdenken beigetragen: „Wieso macht das jeder für sich, wenn alle davon betroffen sind?“ wurde zum Leitgedanken. Projekte wie der Auf- und Ausbau der Bike-Infrastrukturen und die darauf basierende Schaffung von Angeboten und Produkten (Abb. 2), ein kantonaler Pilgerweg oder die Prüfung einer regionalen Gästekarte, wenn alle Destinationen gleichzeitig für sich eine Gästekartenlösung suchen, fanden damit eine neue Berechtigung auf regionaler Ebene.

Die regionalen Projekte wurden im Auftrag des Netzwerks durch die RWO AG koordiniert und begleitet. Das führte zu starkem Synergienutzen: Investitionen wurden gebündelt, Prozesse regional koordiniert, Drittmittel konnten einfach erschlossen werden, der Erfahrungs- und Wissenstransfer lief mehr oder weniger automatisch, und die Destinationen konnten durch das gebündelte Auftreten mehr Gewicht und Einfluss auf kantonaler Ebene erreichen. Das Einsetzen einer kantonalen Velo- und Bike-Strategie ist eine der Errungenschaften, die aus diesem Bottom-up-Prozess hervorgingen. Die kantonale Marketing-Organisation Valais/Wallis Promotion (VWP) wurde zum festen Netzwerkmitglied, zumal der Informationsaustausch in Richtung der kantonalen Gremien zunehmend wichtiger wurde.

Abbildung 2: Umsetzung von regionalen Bike-Trails im Lötschental als Teil des regionalen Projekts Bike Valais/Wallis (Quelle: Valais/Wallis Promotion – Pascal Gertschen)



Mit der Systematisierung der Zusammenarbeit und regionalen „Grossprojekten“ wurde es Zeit, die Rolle des STRATOS-Netzwerks zu hinterfragen und die Art und Weise der Zusammenarbeit neu zu klären. Mit einer Workshopreihe zur Weiterentwicklung von STRATOS zu „STRATOS 1.0“ wurde die Diskussion um die strategische Ausrichtung und die Funktionsweise der regionalen bis kantonalen Zusammenarbeit bewusst angestoßen. Die vielfältigen Vorteile des Netzwerks wurden von den Netzwerkmitgliedern betont und die wichtige Bedeutung der destinationsübergreifenden Zusammenarbeit bestätigt. Gleichzeitig wurde nach Lösungen gesucht, die Schwächen der netzwerkbasierenden Zusammenarbeit anzugehen (siehe Kap. 3.2). Es zeigte sich, dass die verstärkte destinationsübergreifende Zusammenarbeit eine neue und bewusste Aufgaben- und Rollenklärung zwischen den Destinationen, aber auch mit weiteren kantonalen Akteuren erforderte (siehe auch Walliser Tourismuskammer, 2015).

Aufgrund dieser Reflexion wurde ein regionales Innotour-Projekt zur Klärung von Rollen und Aufgaben in der destinationsübergreifenden Zusammenarbeit von der Produktidee bis hin zur Vermarktung und zum Vertrieb angestoßen (siehe auch <https://www.rw-oberwallis.ch/projekte/eringer-zusammenarbeitsmodell->

tourismus). Damit wurden wichtige Fragen in der Zusammenarbeit geklärt und anhand von konkreten Beispielprojekten in der Praxis erprobt. Auch die Frage der Rolle und Aufgabe des STRATOS-Netzwerks an sich wurde im Rahmen einer strategischen Diskussion zusammen mit VerwaltungsrätInnen der grösseren Destinationen diskutiert. Das Ergebnis war klar: Destinationsübergreifende Zusammenarbeit braucht es weiterhin und ist unabdingbar. Das Netzwerk soll sich jedoch hin zu „STRATOS 2.0“ eher in Richtung Impuls- und Informationsgefäss entwickeln sowie für den Anstoss von neuen Projektideen dienen. Projektträgerschaften hingegen sollen fortan ausserhalb des Netzwerks mit denjenigen Destinationen, die eine Projektidee unterstützen und ein Projekt angehen möchten, gebildet werden. Damit sollen die Stärken des Netzwerks gefestigt und den Schwächen entgegeng gehalten werden.

Heute findet zweimal jährlich ein sogenanntes STRATOS-Forum statt, in welchem neue Impulse für die Tourismusentwicklung vermittelt, Informationen geteilt und die laufenden destinationsübergreifenden Projekte besprochen werden. Zudem wurde im Rahmen des STRATOS-Netzwerks ein Kompetenzzentrum Digitalisierung initiiert, in welchem die Destinationen im gemeinsamen Austausch die Herausforderungen und Fragestellungen hinsichtlich Digitalisierung besprechen und gemeinsam angehen können. Sollten sich die Bedürfnisse der Destinationen in Zukunft ändern, kann die Funktion des Netzwerks entsprechend angepasst werden.

Vorteile der Entkopplung von Netzwerk und Projekten:

- Den einzelnen Governance-Formen können spezifischer Funktionen zugeordnet werden. Projektentscheide werden nicht mehr im Netzwerkrahmen gefällt.
- Der Heterogenität in der Organisationslandschaft wird besser Rechnung getragen.

Grenzen der Entkopplung von Projekten und Netzwerk:

- Das Netzwerk verliert an strategischer Bedeutung, wenn die Entscheidungskompetenz geschwächt wird.
- Netzwerkinhalte und Projekte sind ggf. weniger gut aufeinander abgestimmt, wodurch gewisse Synergienutzen verloren gehen.

4 Synthese und Fazit

Die Erfahrung aus dem Oberwallis zeigt: Erfolgsfaktoren wie auch Hemmschwellen in der regionalen Tourismusentwicklung werden stark von Governance-Themen beeinflusst. Funktioniert die Governance, sprich Zusammenarbeits-, Steuerungs- und Entscheidungsmechanismen sind in passenden Strukturen geklärt, gewinnt

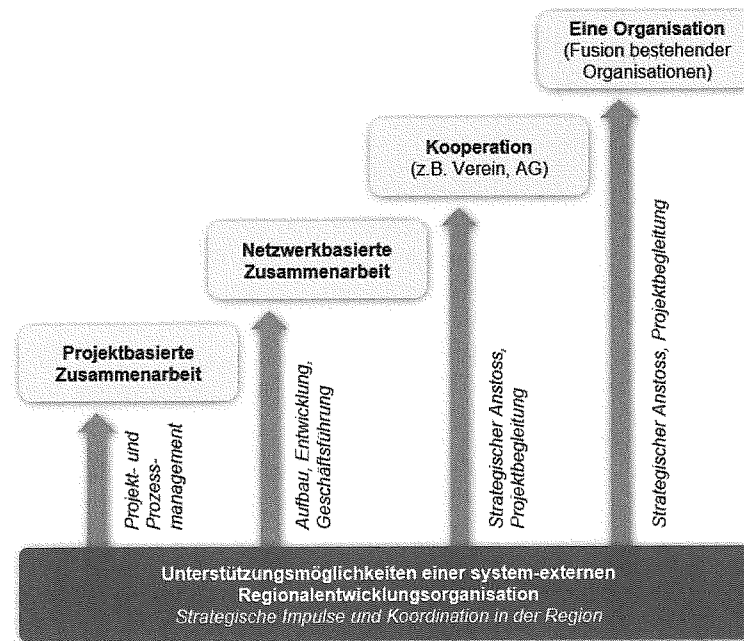
die destinationsübergreifende Zusammenarbeit an Akzeptanz, Bedeutung und Wirkung.

Da die Regionen in der Schweiz verschiedene institutionelle Rahmenbedingungen und Akteurskonstellationen vorfinden, lassen sich die Erfahrungen und Handlungsempfehlungen aus der Region Oberwallis nicht in jedem Fall übertragen und anwenden. Der Erfolg von der destinationsübergreifenden Zusammenarbeit kann jedoch auf wenige Grundprinzipien verdichtet werden: Erstens hilft es, Aufgaben und Rollen in einem regionalen Tourismussystem detailliert zu klären. Gerade für die destinationsübergreifenden Prozesse sind Verantwortlichkeiten und Aufgaben in vielen Themen nicht per se offensichtlich oder einfach zu klären. Dazu gehört auch die Trennung von der strategischen Ebene (z. B. Auftraggeber, bei mehreren Akteuren eine Lenkungs- bzw. Steuerungsgruppe) und der operativen Ebene.

Zweitens erfordert die destinationsübergreifende Zusammenarbeit eine Kultur, Vertrauen und Transparenz sowie allem voran ein gemeinsames Verständnis bezüglich Steuerungs- und Entscheidungswegen. Die Zusammenarbeit soll deshalb strategisch angegangen und die Wahl der geeigneten Governance-Form(en) bewusst geklärt werden. Es braucht deren konsequente Einhaltung und Umsetzung. Gerade in Netzwerken macht es Sinn, auch die strategische Leitung der Destinationen (Verwaltungsrat) miteinzubeziehen, da die Geschäftsleitung meistens nicht befähigt ist, Entscheidungen allein zu fällen. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die Mitglieder eines Netzwerks nicht zu heterogen sind und die Bedürfnisse ähnlich aussehen. Die Zusammenarbeit zwischen grösseren, professionell aufgestellten Destinationen und kleineren Destinationen mit wenig Ressourcen gestaltet sich in gewissen Themen schwierig.

Drittens kann der Aufbau von regionalen Governance-Formen und einer dazugehörigen Kultur durch einen tourismus- und destinationsunabhängigen, regionalen Treiber unterstützt werden. Im Idealfall ist dieser in der Region (Gemeinden und Wirtschaft) verankert und akzeptiert, bringt Erfahrung und die relevanten Kompetenzen vor allem im Bereich des Projekt- und Prozessmanagements mit und hat die Möglichkeit, genügend Ressourcen für die proaktive, vorausschauende strategische Arbeit, die Ausarbeitung von Ideen und Projektskizzen und die Durchführung von Vorabklärungen für Projekte durchzuführen. Dieser Treiber koordiniert die verschiedenen Zusammenarbeitsformen, ist aber nicht entscheidungsbefugt. Je nach regionalem Kontext und vorhandenen Institutionen kann diese Aufgabe beispielsweise von kantonalen Stellen, privaten Beratungsbüros oder Regionalentwicklungsorganisationen übernommen werden.

Abbildung 3: Governance-Formen in der regionalen Tourismusentwicklung und mögliche Rolle einer system-externen Regionalentwicklungsstelle



Quelle: Eigene Darstellung, 2020

Welche Form der Governance zielführend ist und wie diese gelebt wird, hängt schlussendlich auch von den strukturellen Voraussetzungen in einer Region ab. Neben Projekten und Netzwerken sollten deshalb die verbindliche Zusammenarbeit in Organisationen mit eigener Organisationform (Verein, Aktiengesellschaft, etc.), sowie Reorganisationen bis hin zu Zusammenschlüssen ein wichtiger Bestandteil der regionalen Tourismusentwicklung sein. In der Regel gilt: Grössere Struktureinheiten bedeuten mehr finanzielle Mittel, eine bessere Bündelung und ein effizienterer Ressourceneinsatz, eine stärkere Professionalisierung und stärkere Kompetenzen, weniger respektive kürzere Entscheidungswege, und eine verstärkte strategische Herangehensweise an Aufgaben und Themen. Gleichzeitig führt die Herangehensweise an strukturelle Veränderungen häufig zu Ängsten vor Autonomieverlust und ist teilweise mit einer kurzfristigen Mehrinvestition an personellen und finanziellen Ressourcen verbunden. Aus regionaler Sicht sind

grossräumigere und verbindliche akteursübergreifende Strukturen aber in den allermeisten Fällen zielführend und deshalb anzustreben.

Jede Governance-Form – von der projektbezogenen Zusammenarbeit über die Zusammenarbeit in Netzwerken bis hin zu Kooperationen oder gar Zusammenschlüssen – hat ihre Stärken und Schwächen und unterscheidet sich in ihrer Verbindlichkeit und Intensität der Zusammenarbeit (Abb. 3). Die Erfahrung verdeutlicht, dass jede Form ihre Berechtigung hat. In einer ganzheitlichen regionalen Tourismusentwicklung werden im Idealfall verschiedene Formen der Zusammenarbeit gleichzeitig eingesetzt und laufend weiterentwickelt. Damit sind Akteure in verschiedenen Konstellationen und auf unterschiedliche Weise miteinander verbunden, wodurch ein resilientes Tourismussystem entsteht, in welchem Ideen an verschiedenen Stellen eingebracht, Impulse umgesetzt und Entwicklungen aufgefangen werden können.

Literaturverzeichnis

- BAK Economics (2018). Benchmarking des Oberwallis. Der Wirtschaftsraum im (inter-)nationalen Vergleich. Basel.
- Benz, A., & Fürst, D. (2003). Erfolgsbedingungen für „Regional Governance“ – Resümee. In: Adamaschek, Bernd; Pröhl, Marga (Hrsg.), Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung. S. 189–211.
- Bieger, T., & Laesser C. (Hrsg.) (1998). Neue Strukturen im Tourismus – der Weg der Schweiz. Bern: P. Haupt.
- Bieger, T., Laesser, C., & Beritelli, P. (2011). Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt. St. Gallen: Institut für Systemisches Management und Public Governance.
- Michlig, R., & Schlumpf, E. (2017). Ein Kümmerer für die Region. Erfolgsfaktoren für die Regionalentwicklung aus der Erfahrung der RW Oberwallis AG. Die Volkswirtschaft, 3/2017, S. 23–25.
- Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG (2016). Interne Analyse zur strukturellen Situation im Walliser Tourismus. Naters.
- Schweizerischer Bundesrat (2010). Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz. Bern: Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung.
- Walliser Tourismus Observatorium (2014). Wertschöpfung des Tourismus im Wallis. Analyse des touristischen Angebots und der Nachfrage 2014. Siders.
- Walliser Tourismuskammer (2015). Systemansatz. Ein Leitfaden für den Walliser Tourismus. Sitten.