

Ausgabe 01/2018

Wissensplatz

Das Magazin der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

«Gerne gebe ich mein Wissen und meine Erfahrungen an die Studierenden weiter, zum Beispiel wenn es um neue touristische Beherbergungskonzepte für den Schweizer Alpenraum geht.»

Daniel Renggli, CEO, Revier Hospitality Group

 **HTW** Chur

 Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Inhaltsverzeichnis

	Erlebnisqualität	Fach- und Führungskräfte	Infrastruktur	Innovation	Nachhaltige Entwicklung	Produktivität	Unternehmertum
3	Wichtigkeit der Interdisziplinarität für den Tourismus aus Sicht eines Hoteliers						
4	Varia						
6	HTW Chur bereit für Umsetzung des Bündner Tourismus-Weissbuchs						
7	Tourismus an der HTW Chur						
8	Tourismus ist kein wirtschaftlicher Sonderfall						
10	Augmented, Virtual und Mixed Reality im Tourismus						
12	Tourismus 4.0 – Führungskräfte sind gefordert!						
16	Der beste Standortfaktor? – Die Besinnung auf eigene Werte!						
18	Ökonomisch standortgerechte Beherbergungskonzepte						
20	Erfolgreiche Tourismuszukunft mit der HTW Chur						
22	Dienstleistungen sind die Produkte von morgen						
24	Service Innovation im «Age of Customer»						
26	Agrotouristische Netzwerke zur Vermarktung lokaler Lebensmittel: eine soziale Netzwerkanalyse im Valposchiavo						
28	Dank Sharing Economy zu einem neuen Arbeitsmodell						
30	Zusammenarbeit mit Studierenden als Wettbewerbsvorteil						
32	InfraTour – Gemeinden als Tourismusunternehmen						
34	Tourismusstudierende erweitern ihre Horizonte						
36	«Das, was die Leute wollen, verändert sich laufend und schnell.»						
38	Die Praktikerin mit Herzblut						

Touristische
Erfolgsfaktoren
(Seiten 20–21)

Impressum

Wissensplatz, das Magazin der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur – Nummer 1/2018, Februar 2018 – Erscheint halbjährlich – Auflage: 6000 Exemplare – Redaktionsleitung: Flurina Simeon – Redaktion: Michael Forster, Marc Herter, Yvonne Herzig Gainsford, Tamara Kühne, Paul Ruschetti, Maria Simmen-Blischke, Florian Sorg, Daniel Walser – Infografik: Mind – Bild Titelseite: Yvonne Bollhalder – Herstellung: Somedia Production, CH-7007 Chur – Anzeigenverkauf Schweiz: Somedia Promotion, Zwinglistrasse 6, 8750 Glarus, Telefon: 055 645 38 88, E-Mail: glarus.inserate@somedia.ch, www.somedia-promotion.ch – Anzeigenverkauf Graubünden: Somedia Promotion, Chur, Telefon: 081 255 58 58, promotion@somedia.ch – Weitere Exemplare können kostenlos bei der HTW Chur bezogen werden: htwchur.ch/magazin – Alle Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nicht reproduziert oder wiederverwendet werden. Verbreitung nur mit schriftlicher Genehmigung der HTW Chur. Alle Rechte vorbehalten. – (Print) ISSN 1663-9596, (Online) ISSN 1663-9596

Wichtigkeit der Interdisziplinarität für den Tourismus aus Sicht eines Hoteliers

wissensplatz.htwchur.ch/interdisziplinaerer-tourismus

Text: **Guglielmo L. Brentel** / Bild: **Yvonne Bollhalder**

Essen, Trinken und Schlafen sind out. Kein Mensch reist, um auswärts zu essen, zu trinken oder zu schlafen. Ob geschäftlich oder privat: Die Reisegründe sind andere. Diese gilt es als Touristikerin respektive Touristiker zu kennen. Im Freizeittourismus geht es künftig darum, Erlebnisse zu schaffen – und zwar reale und digitale. Und um einem Gast ein Erlebnis zu bieten, müssen verschiedene Angebote – oder eben Disziplinen – zu einem Gesamterlebnis arrangiert werden.

Die Konzeption eines touristischen Angebots entspricht einem Plan für das Gesamterlebnis. Dieses beinhaltet Leistungen ganz unterschiedlicher Art: Naturerlebnisse, Architektur, Kultur, Anlässe, Sportangebote oder Transport gehören zum Beispiel dazu. Um dem Gast das Gesamterlebnis zu vermitteln, braucht es vor allem Menschen, braucht es ein Team, das aus verschiedenen Charakteren besteht. Vermittelte Emotionalität spielt dabei eine zunehmend wichtigere Rolle. Und zwar in der realen und der digitalen Welt.

Bilder – und zunehmend bewegte Bilder – eignen sich ganz besonders, um die Emotionen eines touristischen Angebots digital zu vermitteln. Und wer heute nicht digital ist, existiert nicht. Aus Gästen Fans zu machen, hilft, um im Hochpreisland Schweiz Angebote zu offerieren, die aus Sicht des Gastes (und nur das zählt) ihren Preis wert sind. Und in den sozialen Medien braucht es Geschichten, die auffallen

und die dem potenziellen Gast einen Mehrwert vermitteln. Dazu braucht es Innovationskraft und Interdisziplinarität.

Touristische Angebote in der Schweiz müssen künftig das Erlebnis für den Gast im Fokus haben. Nur so können wir den hohen Preis rechtfertigen.

Guglielmo L. Brentel

Präsident Gastgeber 3.0 AG, Hochschulrat der HTW Chur



Varia

Text: Tanja Bügler, Prof. Dr. Andreas Deuber,
Christopher Jacobson / Bild: Prof. Dr. Andreas
Deuber, Christian Ehrbar, HTW Chur

NEUER MAJOR «SUSTAINABLE TOURISM AND INTERNATIONAL DEVELOPMENT»

[wissensplatz.htwchur.ch/
major-sustainable-tourism](https://wissensplatz.htwchur.ch/major-sustainable-tourism)

Der Tourismus zählt zu den grössten Wirtschaftszweigen weltweit – Tendenz steigend. Dieses Wachstum generiert Arbeitsplätze und steigert den Export, belastet aber auch die Umwelt und schafft soziale Ungleichheiten. Die im Jahr 2015 verabschiedete «Agenda 2030» für nachhaltige Entwicklung nimmt erstmals in 3 der 17 Sustainable Development Goals explizit Bezug auf den Tourismus. Das «2017 International Year of Sustainable Tourism» unterstreicht

die Notwendigkeit einer Tourismustransformation. Die HTW Chur ist als einzige Bildungsinstitution offizielle Partnerin.

Im Rahmen des Bachelorstudiums Tourismus thematisiert der Major «Sustainable Tourism and International Development» die Rolle und Bedeutung des Tourismus als Instrument der nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung. Der Abschluss eröffnet Perspektiven im Nachhaltigkeitsbereich nationaler und internationaler Unternehmen bzw. als Social Entrepreneur und öffnet Türen in der Entwicklungszusammenarbeit oder im Nachhaltigkeitsmanagement.

► htwchur.ch/tourismus



Der Piz Terz ermöglicht das Erklimmen von Hochschulbildungsrouten in Graubünden

SUMMER SCHOOL

wissensplatz.htwchur.ch/summer-school

Die Summer School ist ein Bildungsangebot der HTW Chur für Absolventinnen und Absolventen sowie Studierende höherer Fachschulen im Bereich Tourismus und Hotellerie, das ab Sommer 2018 auf dem Campus der Höheren Fachschule für Tourismus (HFT) Graubünden in englischer Sprache durchgeführt wird. Die Ausbildung vermittelt ein vertiefendes Wissen sowie erweiterte Kompetenzen in den Bereichen Tourismus und Management. Die Studierenden lernen während der insgesamt acht Wochen unter anderem, wie Destinationen, Bergbahnen und weitere touristische Dienstleistungsunternehmen erfolgreich geführt werden, und vertiefen ihr Wissen anhand von Exkursionen und Case Studies.

Nach erfolgreichem Abschluss der Summer School besteht die Möglichkeit, in das dritte Studienjahr des Bachelorstudiums Tourismus oder das 6. Semester des Bachelorangebots Service Design (ab Frühling 2020) an der HTW Chur überzutreten und einen anwendungsorientierten Hochschulabschluss mit einer berufsbefähigenden Vertiefungsrichtung zu erwerben.

► htwchur.ch/summerschool



Die Tourismusstudierenden auf Masterstufe erhalten auch Zutritt hinter die Kulissen, wie hier in den Technikbereich des Bogn Engiadina.

ZUTRIFF FÜR MASTERSTUDIENDE WILLKOMMEN

wissensplatz.htwchur.ch/zutritt-fuer-master

Tourismusdestinationen sind komplexe Netzwerke, in denen verschiedene Unternehmen und Organisationen zusammenarbeiten, um auf effiziente Weise attraktive touristische Angebote zu entwickeln und zu erbringen. Wie das aus Infrastrukturoptik aussieht, haben Masterstudierende in der Tourismusvertiefung an einer zweitägigen Exkursion nach Scuol im Unterengadin erfahren. Sie waren alles andere als «unbefugt» und hatten Gelegenheit, sich mit dem Management der Bergbahnen, der Belvedere-Hotels und des Mineralbads Bogn Engiadina auf gleicher Augenhöhe zu unterhalten und sich mit den infrastrukturbezogenen Herausforderungen zu befassen.

Der verantwortliche Dozent der Vorlesung «Finance and Investment: Tourism Infrastructure» und Leiter des Instituts für Tourismus und Freizeit (ITF), Prof. Dr. Andreas Deuber, betont die Wichtigkeit des Austauschs zwischen Unternehmen und Studierenden. «Die Nähe zum Tourismus und zu Tourismusunternehmen – seien diese nun in Graubünden, im Mittelland oder international angesiedelt – ist die grosse Stärke der HTW Chur und diese Nähe ermöglicht eine praxisnahe Herangehensweise an aktuelle Herausforderungen im Tourismus, von der Klimaerwärmung über die Digitalisierung bis zum Innovationsmanagement.»

► htwchur.ch/tourismmaster



Zukunft aktiv gestalten!

SFS ist ein internationaler Entwicklungs-, Fertigungs- und Vertriebsspezialist für kundenspezifische Präzisionsformteile, Befestigungssysteme und Baugruppen mit Schweizer Wurzeln. Mit mehr als 9000 Mitarbeitenden streben wir täglich gemeinsam nach Erfolg.

Wollen Sie mit uns wachsen?

Wir suchen Sie - junge, motivierte Techniker und Ingenieure mit Spass an spannenden, herausfordernden Projekten und Verantwortungsübernahme. Insbesondere in den Bereichen Automotive und Industrial.

Starten Sie Ihre Karriere mit SFS
www.sfs.biz

Gemeinsam mit Ihnen!

SFS

Studium fertig – und dann?



... kommst Du zu uns!

Du bist frisch gebackene/r Ingenieur/in der Fachrichtung Elektronik, Informatik oder Maschinentechnik. Du bist heiss auf Deinen ersten richtigen Job. Arbeite mit an der Entwicklung von Messinstrumenten, die zu den besten der Welt gehören!

Hier beginnt Deine berufliche Zukunft:

www.metrohm.com/jobs

 **Metrohm**
International Headquarters

Metrohm AG
Ionenstrasse
CH-9100 Herisau, Switzerland
Phone +41 71 353 85 85
Fax +41 71 353 89 01
info@metrohm.com
www.metrohm.com

HTW Chur bereit für Umsetzungen aus dem Bündner Tourismus Weissbuch

wissensplatz.htwchur.ch/buendner-tourismus-weissbuch

Die HTW Chur ist auf die strategischen Leitlinien des Kantons Graubünden als deren Träger ausgerichtet. Dieses strategische Prinzip wird im folgenden Artikel exemplarisch anhand des zentralen Themas «Tourismus» dargestellt.

Autor: Prof. Jürg Kessler / Bild: Yvonne Bollhalder

Die Vision im Wirtschaftsleitbild des Kantons legt fest, dass Graubünden «auch in Zukunft ein attraktiver und eigenständig handlungsfähiger Wirtschafts- und Lebensraum» ist. Weitere Grundlagen sind beispielsweise die Neue Regionalpolitik (NRP) mit dem Wirkungsmodell «Wertschöpfungssystem Tourismus», das Gesetz über Hochschulen und Forschung, das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 sowie die Hochschul- und Forschungsstrategie mit dem Profildfeld 1 «Tourismus & Wirtschaft». Als wichtiger Kompass für die Lösungsfindung wird zudem das «Weissbuch – Für den Bündner Tourismus» beigezogen. Wie ein roter Faden durchziehen verschiedene Lösungsansätze diese Vorlagen. Dazu gehören die Innovation, die Digitalisierung im Tourismus (der sogenannte «Tourismus 4.0»), der Schlüsselfaktor «Qualität der Fachleute», die Zweitwohnungsbesitzenden als Key Accounts, Netzwerke, multimedialen Smart Marketing sowie Leadership im Tourismus.

Die HTW Chur setzt diese Richtlinien als Hochschulbildungs- und -forschungsinstitution mit all ihren Kompetenzen um. Dabei kann sie

nicht alles, aber vieles abdecken. Die Fachhochschule zeichnet sich durch die strategischen Initiativen «Digitalisierung», «Innovation» und «Nachhaltigkeit» aus. Alle profilierten Studienangebote und Forschungsfelder werden künftig verstärkt interdisziplinär durch diese Schwerpunkte ergänzt. So kann die HTW Chur in Kooperation mit der Tourismusbranche innovative, anwendungsorientierte Lösungen aufzeigen. Mit ihren vielfältigen Studienangeboten bietet sie eine breite Kompetenzpalette zugunsten der Tourismusbranche an.

Mit ihrem Departement Lebensraum schafft die HTW Chur – im Einklang mit der Vision im Wirtschaftsleitbild des Kantons – einen starken Fokus: Hier sind zentrale Disziplinen des Kantons in Form von Organisationseinheiten angesiedelt, namentlich Tourismus, Bauingenieurwesen, Architektur, Wirtschaftspolitik und Energieökonomie. Das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) ist Flaggenträger des Themas und bindet technische und wirtschaftliche Kompetenzen der ganzen HTW Chur mit ein. Damit die HTW Chur in der Region wirksam agieren kann, sind nationale und internationale

Erfahrungen entscheidend. So hat die Fachhochschule aus Graubünden in den vergangenen sechs Jahren knapp 300 Forschungs- und Dienstleistungsprojekte mit Tourismusbezug bearbeitet. Damit kann sie Wissen und Erfahrungen in den Kanton Graubünden übertragen – ganz im Sinne ihrer Antennenfunktion, die ihr dabei zukommt.

Die HTW Chur ist als Bildungs- und Forschungspartnerin bereit, sich für die Umsetzung des «Weissbuchs – Für den Bündner Tourismus» zu engagieren. Sie freut sich, wenn sie künftig vermehrt partnerschaftliche Projekte im Kanton Graubünden umsetzen kann. Als Hochschulbildungs- und Forschungsinstitution trägt die HTW Chur zu einem Brain Gain für den Kanton Graubünden bei. Und als Rektor setze ich mich dafür ein, dass «künschi Hochschul» ihre Position im Tourismus im Kanton Graubünden stärken kann.

Prof. Jürg Kessler

T +41 81 286 24 25

juerg.kessler@htwchur.ch

Rektor, Vorsitzender der Hochschulleitung

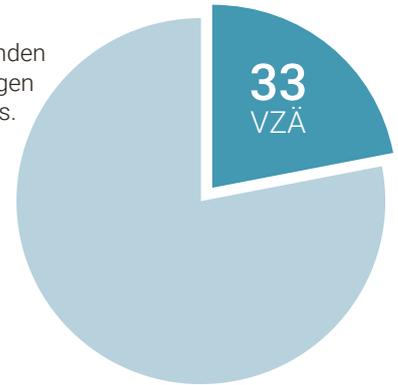
Die nationalen und internationalen Erfahrungen der HTW Chur sind ein entscheidender Faktor für ihre Wirksamkeit in der Region.

TOURISMUS AN DER HTW CHUR

294

Forschungs- und Dienstleistungsprojekte mit Tourismusbezug wurden seit 2012 von der HTW Chur bearbeitet.

Von 150 Dozierenden und Forschenden (Vollzeitäquivalente, VZÄ) beschäftigen sich 33 VZÄ mit Tourismus.



Absolventinnen und Absolventen eines Tourismusangebots



978

im Bachelorstudium (seit 2004)

66

im Masterstudium (seit 2008)

197

in Weiterbildungen (seit 2012)



Campus Tourismus Graubünden



Mittels dieser Initiative werden die Tourismusangebote auf Tertiärstufe in Graubünden weiter optimiert und aufeinander abgestimmt, damit die Absolventinnen und Absolventen noch bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhalten. So fördern die Partnerinstitutionen die Übertrittsmöglichkeiten für Studierende der Höheren Fachschule für Tourismus Graubünden und der SSTH Swiss School of Tourism and Hospitality an die HTW Chur. Zudem werden gemeinsame Weiterbildungsangebote realisiert. Graubünden wird dadurch als wichtiger Tertiärbildungs- und -forschungsplatz der Branche gemeinsam und synergetisch gefördert.

108 Lehrbeauftragte

unterrichteten im Rahmen der Tourismusstudienangebote (Bachelor, Master, Weiterbildung) im Jahr 2017 an der HTW Chur.

128



Derzeit nehmen 128 Studierende der Shanghai University of Engineering Science an einem Partnerschaftsprogramm der HTW Chur teil. Die Besten werden erstmalig im Herbstsemester 2018 in das Bachelorstudium Tourismus an der HTW Chur einsteigen.

38 Absolventinnen und Absolventen

der Höheren Fachschule für Tourismus Graubünden haben seit 2009 die Übertrittsmöglichkeit genutzt und ein Bachelorstudium Tourismus an der HTW Chur in Angriff genommen.

↑ 323 ↓ 193

Seit 2006 haben 323 Tourismusstudierende der HTW Chur ein Austauschsemester absolviert. Im Gegenzug belegten 193 «Incomings» ein Semester als Tourismusstudierende an der Fachhochschule in Graubünden.



Aus **35 Ländern** stammten bisher Tourismusstudierende mit ausländischem Wohnsitz.

Die bisher 148 Tourismusstudierenden mit Wohnsitz im Ausland stammen aus Brasilien, Bulgarien, China, Dänemark, Deutschland, Ecuador, Estland, Griechenland, Grossbritannien, Hongkong, Indien, Indonesien, Italien, Kanada, Kasachstan, Kenia, Kroatien, Liechtenstein, Litauen, Malta, Moldawien, Nigeria, Österreich, den Philippinen, Polen, Rumänien, Russland, Schweden, Serbien, Slowenien, Spanien, Taiwan, der Tschechischen Republik, der Ukraine, Ungarn und Vietnam.

Tourismus ist kein wirtschaftlicher Sonderfall

wissensplatz.htwchur.ch/kein-wirtschaftlicher-sonderfall

Text: Prof. Dr. Andreas Deuber / Bild: Yvonne Bollhalder

Die EMS-Gruppe beschäftigt in Domat/Ems etwa 1000 Mitarbeitende. Die Firma ist marktführend und verkauft erfolgreich ihre Produkte – mehrheitlich ins Ausland. Dahinter stecken Spitzenleistungen in der Produktentwicklung, den Supportprozessen und im Management, das durch ein kleines Führungsteam verantwortet wird und eine Strategie konsequent umsetzt. Gemessen an den Arbeitsplätzen ist der Bündner Tourismus 25-mal grösser als EMS. Trotzdem ist dieser nicht unternehmerisch aufgestellt, sondern wird durch Vereine, Genossenschaften und die öffentliche Hand organisiert. Das ist etwa so, wie wenn man EMS in basisdemokratische Teams und Abteilungen zerlegen und diese nach dem Milizsystem autonom führen würde. Wer käme denn auf diese Idee? Im Tourismus kommen – umgekehrt herum – viele nicht auf die Idee, eine gewisse Konzentration und Professionalisierung zuzulassen. So wollen etwa Gemeinden ihre Tourismusabgaben autonom einsetzen, selbst wenn die Wirkungsschwelle nicht erreicht wird. Auch die erodierenden Erträge bei den Bergbahnen sind nicht Anlass zur Konsolidierung, sondern zur Unterstützung mit öffentlichen Geldern, häufig mit der Begründung der Systemrelevanz. Das treiben wir so weit, bis wir im internationalen Tourismussystem nicht mehr relevant sind. Der Tourismus ist kein Industriekonzern und kann es auch nicht sein. Aber genauso wenig kann er nach sozialstaatlichen Ausgleichsgrundsätzen im Milizsystem betrieben werden.

Die Devise muss lauten: An das unternehmerische Prinzip glauben und alles dafür tun, dass die Erfolgreichen noch besser werden, um möglichst viele andere mitzuziehen.

► htwchur.ch/tourismus/uebersicht.html

Prof. Dr. Andreas Deuber

T +41 81 286 39 60

andreas.deuber@htwchur.ch

Dozent, Leiter Forschung und Dienstleistung,
Institutsleiter, Institut für Tourismus
und Freizeit (ITF)





DIVIDELLA
KÖRBER SOLUTIONS

**TAUCHEN SIE EIN IN DIE SPANNENDE
UND INTERNATIONALE HIGH-TECH
WELT DES PHARMA & BIOTECH
MASCHINENBAUS**

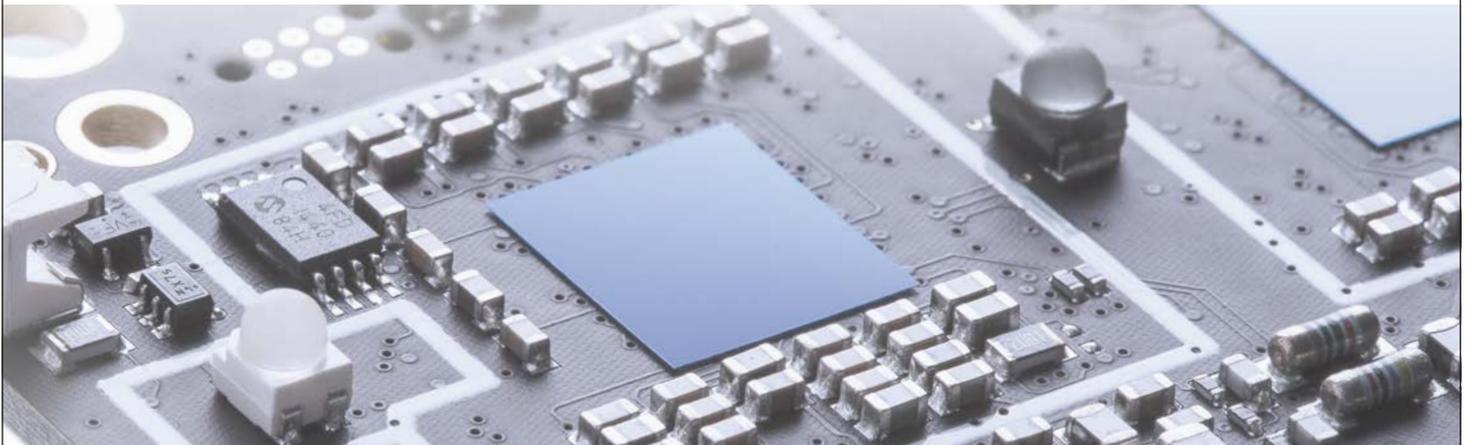
- KONSTRUKTION
- STEUERUNGSTECHNIK
- ENGINEERING



CEDES

The Sensor Pioneers.

Entwickle die Zukunft.
Mit uns.



Als weltweit führender Hersteller von innovativen Optosensor-Lösungen will CEDES stetig neue Grenzen sprengen. Dies verlangt eine unkonventionelle Denkweise, Leidenschaft und Freude an der Arbeit.

Wir bieten spannende Herausforderungen in den Bereichen:

CEDES AG Science
Park
Kantonsstrasse 14
7302 Landquart
+41 81 307 26 43
hr@cedes.com
www.cedes.com

- Hardware-Entwicklung
- Software-Entwicklung
- Bildverarbeitung
- Optik-Design
- Prüfmittelbau
- Automation

Augmented, Virtual und Mixed Reality im Tourismus

wissensplatz.htwchur.ch/augmented-virtual-mixed-reality

Es vergeht keine Woche, in der die Medien nicht über Augmented, Virtual und Mixed Reality berichten. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wo wir heute in Bezug auf die Inhalte und die marktreifen Technologien stehen. Obiges Zitat zeigt, dass die Idee virtueller Umgebungen nicht neu ist. Die Umsetzung scheiterte bis vor Kurzem lediglich an den fehlenden Technologien. Mit dem Einstieg von Microsoft, Apple und Google in die virtuelle Welt hat sich die Ausgangslage stark verändert.

Text: Prof. Martin Vollenweider / Bild: Dan Führer, Antoine Lienhard, Aline Räss, Simon Sägesser, Prof. Martin Vollenweider



Die MMP-Studierenden A. Lienhard, A. Räss, S. Sägesser und D. Führer entwickelten die Idee eines Panoramabusses, in welchem auf transparenten Bildschirmen zusätzliche Inhalte zu den Sehenswürdigkeiten eingeblendet werden. Mit der Hololens sichtbar, fungieren Gian und Giachen als Tourguides.

WIE WERDEN AUGMENTED REALITY (AR) UND VIRTUAL REALITY (VR) IM TOURISMUS EINGESETZT?

Obwohl heute noch zwischen Augmented und Virtual Reality unterschieden wird, fließen die beiden Technologien zunehmend zusammen und können nicht mehr voneinander unterschieden werden. Aus diesem Grunde spricht Microsoft nur noch von Mixed Reality.

AUGMENTED REALITY

Augmented Reality (AR) überlagert digital erzeugte Inhalte mit der realen Welt der Benutzerin bzw. des Benutzers. Beim Betrachten eines Gegenstands mit dem Tablet oder Smartphone werden digitale Objekte (wie Bilder, Videos, Texte etc.) eingeblendet. Auf dem Gerät muss für jede Anwendung vorgängig eine spezielle Applikation (App) installiert werden.

AR-Lösungen werden häufig in Museen oder Ausstellungen eingesetzt. Das Institut für Multimedia Production (IMP) erarbeitet zurzeit ein Inhalts- und Umsetzungskonzept für die «Erlebniswelt Bunker Alvaneu», wo vor Ort mithilfe von Augmented Reality das Leben im Kommandobunker während des Kalten Kriegs anschaulich aufgezeigt wird.

VIRTUAL REALITY

Virtual Reality (VR) schafft eine digitale Umgebung, welche die reale Welt der Benutzerin bzw. des Benutzers vollständig ersetzt. Die virtuelle Welt lässt sich nur mit einer VR-Brille oder dem Google Cardboard betrachten. VR gibt es in zwei Varianten: Im Tourismus lassen sich z. B. Hotelzimmer, Restaurants, Kreuzfahrtschiffe, Landschaften etc. mittels 360°-Videos realitätsnah abbilden. Die Betrachter werden in eine reale Umgebung versetzt und können den Ort erforschen. Die zweite Variante bildet rein virtuelle, fantastische Welten ab. Diese Art von VR wird bei Spielen eingesetzt.

MIXED REALITY

Bei Mixed Reality (MR) verschmelzen die reale Welt und die digital erzeugten Inhalte im Raum und interagieren miteinander. Für das Betrachten von MR-Anwendungen ist eine Brille mit speziellen Gläsern erforderlich. Die Objekte werden auf transparenten Bildschirmen in den Gläsern dargestellt (z. B. in Form von Hologrammen). Die Brillen sind mit rund 1500 Franken noch relativ teuer.

Die oben beschriebenen Technologien eignen sich als verkaufsfördernde Massnahmen. Mithilfe von 360°-Videos können Reiseanbieter die



Mit AR-Brillen oder Smartphones erkundet man die Bunkeranlage Alvaneu. Die Kamera des Tablets erkennt reale Objekte und blendet digitale Inhalte ein.

Destinationen während der Inspirationsphase anschaulich präsentieren. Mit der VR-Brille lassen sich Wunschziele im Reisebüro erkunden und miteinander vergleichen. Mittlerweile gibt es für VR-Geräte genügend spannende Inhalte.

ZUKÜNFTIGE ANWENDUNGSGEBIETE

Reisen mit dem Zug, Schiff oder Flugzeug eignen sich gut für AR-Anwendungen. 2015 lancierte die Deutsche Bahn anlässlich des Starts ihrer «DB 4.0»-Digital-Offensive einen Ideenwettbewerb zum Thema «digitales Reisen». Als einer der drei besten Vorschläge wurde ein Reiseführer erkoren, welcher Sehenswürdigkeiten während der Reise per «Sprachansagen aus Kopfhörern, per App oder im Faltblatt» vorstellt! Diese Lösung greift im 21. Jahrhundert zu kurz. Eine Gruppe von visionären MMP-Studierenden entwickelte im Herbstsemester 2017 für Chur Tourismus den Prototyp einer AR-Stadtrundfahrt mit einem selbstfahrenden Panoramabus.

An den Fenstern sind transparente Bildschirme angebracht, welche spezifische Informationen zu den Sehenswürdigkeiten einblenden. Reisebegleiter sind die bekannten Steinböcke Gian und Giachen.

VISION FÜR DIE ZUKUNFT

Die AR- und VR-Anwendungen für den Tourismusbereich benötigen eine eigene App. Für die Gäste ist das Handling dadurch etwas kompliziert. Prof. Roland Köppel und der Autor dieses Beitrags planen für 2018 das Projekt «Augmented Erlebnis und Kommunikation Graubünden», welches den Gemeinden und Regionen den Weg in die digitale Tourismuszukunft des Kantons Graubünden weist und praxisnahe Umsetzungsmöglichkeiten aufzeigt. Hauptziel wird sein, Dienstleistungen und Angebote von Hotellerie, Gastronomie, Gewerbe, Industrie und Gemeinden auf virtuellen Anschlagbrettern im ganzen Kanton Graubünden zu präsentieren.

«I give you the Character Marker. It consists of this pair of spectacles. While you wear them, every one you meet will be marked upon the forehead with a letter indicating his or her character.»

The Master Key: An Electrical Fairy Tale by L. Frank Baum (1901)

Prof. Martin Vollenweider

T +41 81 286 37 54

martin.vollenweider@htwchur.ch

Dozent, verantwortlich für das Modul Interaktive Medien und Vertiefungsleiter Media Applications im Bachelorstudium Multimedia Production, Institut für Multimedia Production (IMP)

Tourismus 4.0 – Führungskräfte sind gefordert!

wissensplatz.htwchur.ch/tourismus-4-0-fuehrungskraefte

Digitalisierung als technologischer Treiber und Enabler ist ein Kernaspekt von Tourismus 4.0. Gleichzeitig ist Tourismus 4.0 jedoch multidimensional und umfasst nebst der Technik auch den Menschen sowie zukunftsorientierte Organisationsformen. Welche Gestaltungsmöglichkeiten sich für Führungskräfte im Zuge der digitalen Transformation – durch humane Arbeitsgestaltung, «Digital Leadership» und nachhaltige Führung – ergeben, wird in diesem Artikel aufgezeigt.

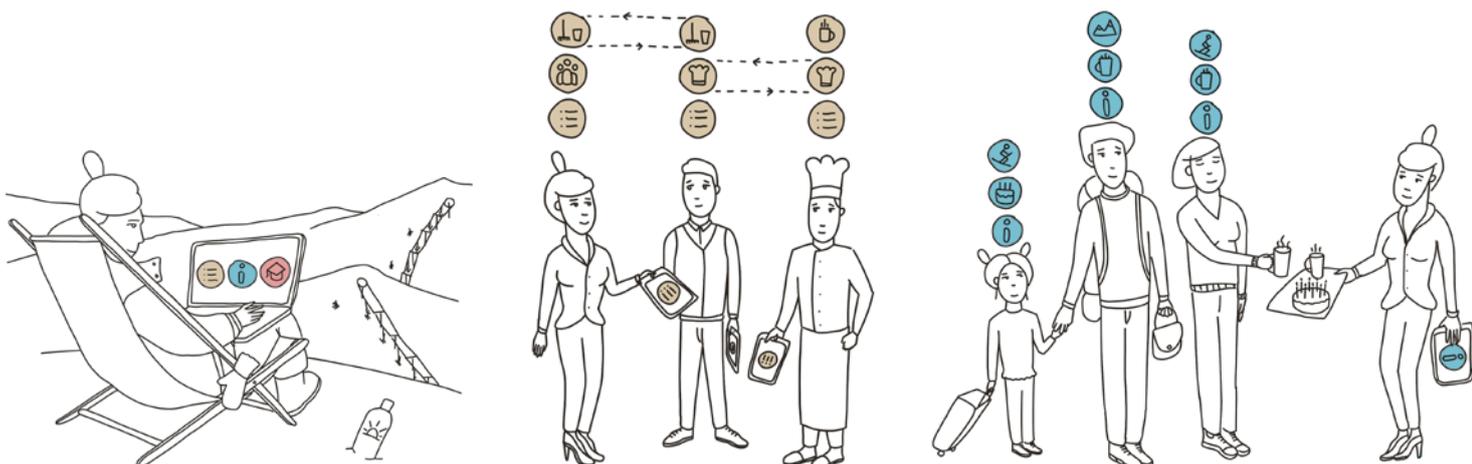
Text: Prof. Dr. Sylvia Manchen Spörri / Illustration: @sketch_personas

Die einen sehen in der Digitalisierung die grosse Chance für den Tourismus. Andere fühlen sich von der nicht aufzuhaltenden Digitalisierung überrollt und ohnmächtig. Dabei ist Digitalisierung nicht die erste technologische Revolution, die die Arbeitswelt erlebt.

Aus den Erfahrungen im Zuge der industriellen Revolution weiss man, dass die Produktivität durch den Einsatz von Technologien gesteigert werden kann, aber auch, dass schlecht gestaltete Arbeit zu Demotivation, schlechter Qualität, Fluktuation, Krankheit, Stress u. a. m. führen kann. Es ist bekannt, wie eine effiziente Arbeitsorganisation zu mehr Produktivität, Qualität, Motivation, Gesundheit und Wohlbefinden sowie zu persönlicher Weiterentwicklung führt (Ulich, 2011). Diese Erkenntnisse sind auch für die digitale Transformation im Tourismus von Relevanz.

WAS BEDEUTET TOURISMUS 4.0?

Der Titel lehnt sich an den Begriff Industrie 4.0 an. Im Vergleich zur Industrie werden im Tourismus primär keine Güter, sondern Dienstleistungen «produziert». Die Branche ist dadurch



besonders personalintensiv, die Arbeitsproduktivität hingegen eher unterdurchschnittlich. Die Konsumentinnen und Konsumenten sind oftmals Co-Produzierende. Die Branche ist eher klein- und mittelständisch geprägt. Dies sind Gründe für eine langsamere Industrialisierung der Tourismusbranche.

Eine analoge Entwicklung zur Industrie 4.0 ist auch im Tourismus zu erwarten. «Tourismus 4.0 bedeutet (...) sowohl eine vernetzte Produktion der Leistungsträger als auch die Co-Produktion mit dem potenziellen Gast, um smarte Reiseleistungen zu entwickeln, zu vertreiben und zu konsumieren» (Brysch, 2017). Mithilfe von intelligenten, digital vernetzten Systemen sollen Gäste, Mitarbeitende, Organisationen und Gegenstände direkt miteinander kommunizieren und kooperieren. Dadurch können Unternehmen leichter als bisher personalisierte Angebote nach individuellen Kundenwünschen produzieren. Die Zukunftsvision besteht darin, die gesamte Customer Journey hinsichtlich Qualität, Preis und Flexibilität zu optimieren und dadurch die wirtschaftliche Ertragslage zu verbessern. Dieser Transformationsprozess ist eine strategische Managementaufgabe: Die Digitalisierung erfordert neben IT-Kompetenz, Expertise in der Transformation der Organisation, der Unternehmenskultur und der Qualifikation des Personals (Brysch, 2017).

DAS ZUSAMMENSPIEL VON MENSCH, DIGITALISIERUNG UND ORGANISATION

Die Arbeitsaufgaben im Tourismus sind vielfältig. Sie umfassen zum einen stark standardisierbare Tätigkeiten wie die Arbeit in Selbstbedienungsrestaurants oder Liftbetrieben, die mit neuen Technologien rationalisierbar sind, und zum anderen stärker subjektivierbare Aufgaben, die einen höheren formalen Bildungsabschluss voraussetzen wie Angebots- und Produktentwicklung, Reiseleitung oder Managementfunktionen, die weniger substituierbar sind. Die Potenziale, die Produktivität durch Automati-

«Dieser Transformationsprozess ist eine strategische Managementaufgabe: Die Digitalisierung erfordert neben IT-Kompetenz, Expertise in der Transformation der Organisation, der Unternehmenskultur und der Qualifikation des Personals.»

Armin Brysch, Professor, Hochschule Kempten

sierung und neue Organisationsformen zu steigern, sind entsprechend unterschiedlich.

Die Arbeitsprozesse rund um die touristischen Aufgaben verändern sich im Zuge der Digitalisierung: Es gilt, die Aufgabenteilung zwischen Mensch und Maschine neu zu definieren und die Customer Journey in der Dienstleistungskette informationstechnisch zusammenzuführen. Dabei entstehen gleichzeitig neue Organisations- und Kooperationsformen wie neue Formen der Teamarbeit und Zusammenarbeit in Netzwerken und virtuellen Organisationen. Die Menschen, die die touristischen Dienstleistungen bisher erbracht haben, müssen für die neuen Aufgaben qualifiziert werden. Die Bewältigung der Veränderungsprozesse erfordert Kommunikation und Führung.

Ansätze für die Einführung neuer Technologien in Organisationen finden sich im MTO-Konzept (Mensch, Technik, Organisation) von Ulich et al. (2011). Es basiert auf dem soziotechnischen Systemansatz und geht vom Primat der Aufgabe aus. Die Arbeitsaufgabe «verknüpft das soziale mit dem technischen Teilsystem und verbindet den Menschen mit den organisationalen Strukturen» (Ulich, 2011). Basierend auf einem Mehrebenenansatz werden das Individuum, das Team, die Organisation und die Umwelt mit einem differenzierten Instrumentarium analysiert. Auf Basis dieser Analyse können neue Technologien in einem partizipativen Prozess in die Organisation eingeführt werden. Die gemeinsame Interpretation der Daten und die Ableitung von Gestaltungsbedarf tragen zur Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeiten-

den bei. Für die Entscheidungen zur Organisationsentwicklung stehen arbeitspsychologische Gestaltungsprinzipien und Bewertungskriterien zur Verfügung.

Solche partizipativen Ansätze der Organisationsentwicklung sind auch mit aktuellen Konzepten zur Entwicklung von Dienstleistungen wie dem Design Thinking kompatibel. Die Bedürfnisse des Gasts und der Mitarbeitenden können bei der Integration von arbeitspsychologischem Wissen berücksichtigt werden und so zu internen und externen Mehrwerten führen.

NEUE TECHNOLOGIEN UND ARBEIT IN TEAMS

Um die Produktivität und Qualität unter Einsatz von neuen Technologien zu erhöhen, wendet die Industrie verschiedene Ansätze zur Arbeit im Team an, die auch im Tourismus aufgegriffen werden. Lean Management verfolgt die Delegation von Verantwortung an die untere Führungsebene, die Teamarbeit, die Vereinfachung von Arbeitsabläufen sowie die kontinuierliche Verbesserung der Qualität. Konzepte zur teilautonomen Gruppenarbeit betonen

Polyvalente Mitarbeitende organisieren sich selbstständig im Team und integrieren digitale Technologien in ihre Arbeit, bspw. in der Planung, in der Aufgabenteilung, am Empfang, im Housekeeping und in der Küche.



darüber hinaus die Möglichkeit, vollständige Aufgaben – von der Planung über die Umsetzung bis zur Kontrolle und Verbesserung – zu bearbeiten sowie mehr Verantwortung, funktionsübergreifende und Selbstorganisationsaufgaben im Team zu übernehmen. Integriert man bei der Einführung von neuen Technologien und Teamarbeit Gestaltungsprinzipien wie Job Rotation, Job Enlargement und Enrichment sowie die Erweiterung von Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen der Gruppe, entsteht die Chance, die Polyvalenz und das Empowerment der Mitarbeitenden zu erhöhen, diese flexibler einzusetzen, Schwankungen zu bewältigen und Entscheidungen schnell und situationsangemessen zu treffen (siehe Illustration @sketch_personas).

Teamarbeitsmodelle haben sich dementsprechend in Betrieben bewährt, deren Arbeit saisonal gesteuert ist und die saisonale Auslastungsschwankungen mit ihren Teams bewältigen müssen. Die Ausgestaltung der Rollen im Team muss dabei immer wieder aktualisiert werden.

Angelernte Mitarbeitende, oft mit unterschiedlichen sprachlichen und kulturellen Herkunftsfaktoren sowie Berufserfahrungen, können im Zuge der Automatisierung dank teilautonomer Gruppenarbeit interessante Aufgabenportfolios und Entwicklungsmöglichkeiten erhalten und gleichzeitig zur Flexibilität und Produktivität der Gruppe beitragen. Digitale, multimediale Lernmöglichkeiten wie kurze Lernvideos zu Aufgaben, Sicherheit und Hygiene unterstützen die schnelle Einarbeitung ins Team (siehe Illustration @sketch_personas).

Die Entwicklungs- und Managementtätigkeiten können dank der Unterstützung der Kollaboration durch digitale Technologien «anytime» und «anyplace» in verteilten Teams umgesetzt werden. Methoden und Kultur agiler Teams aus der Softwareentwicklung, die auf flache Hierarchien, Zielorientierung und Flexibilität setzen, werden dabei immer stärker integriert. Damit verbessern sich Motivation, Work-Life-Balance und Zugang zu Fachkräften.

Im Rahmen der Digitalisierung werden auch kritische politische Fragen adressiert, die den Wegfall von Arbeitsplätzen betreffen. Welche Aufgaben im Tourismus werden zukünftig durch die Digitalisierung entfallen? Braucht es weniger angelernte sowie allgemein ausgebildete Tourismusfachkräfte und stattdessen mehr spezialisierte Fachleute? Wer ist von der Veränderung besonders betroffen? Gehören dazu z. B. Frauen, einheimische und angelernte Saisonkräfte, die vor allem automatisierbare Tätigkeiten ausführen? Eine bewusste Gestaltung der Digitalisierung unter Einbezug umfassender Gestaltungskonzepte, die Mensch, Digitalisierungstechnologie und Organisation berücksichtigen, kann neben Rationalisierung auch zu attraktiven Arbeitsplätzen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten führen!

DIGITALE TRANSFORMATION DES SOZIOTECHNISCHEN SYSTEMS ALS FÜHRUNGSAUFGABE

Nur wenige Leistungsträger im Tourismus verfügen bereits über eine klare Digitalisierungsstrategie. Die Diskussionspole bewegen sich zwischen «gar nicht automatisieren und den

Kontakt zum Gast persönlich pflegen», «automatisieren, um mehr Zeit für den Gast zu haben» oder «totaler Automatisierung, um eine möglichst hohe Produktivität zu erzielen». Wie unsicher sich Führungskräfte in Bezug auf die Digitalisierung und Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine sind, zeigte sich anhand einer Befragung von Führungskräften in der Hotellerie in Graubünden (Ruschetti & Aebli, 2017). Alle Gastgeber erachteten den direkten Kontakt weiterhin als sehr wichtig. Jedoch ist ihnen unklar, was ein gutes Verhältnis zwischen der Online- und Offline-Kommunikation ist. Selbst diejenigen, die sich intensiv und gezielt mit ihrer digitalen Strategie befassen, sind unsicher, ob eine ausgeprägte digitale Interaktion bei den Gästen nicht auch gewissermaßen als «Belästigung» ankommen könnte.

Alle Varianten haben Konsequenzen für den Gast, die zukünftigen Arbeitsinstrumente und die Aufgaben sowie für die Qualifikationsanforderungen der Arbeitnehmenden.

Vielen Führungskräften ist bewusst, dass sie mit der Einführung und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in der Dienstleistungsbranche nicht nur die Angebote für ihre Kundinnen und Kunden verändern, sondern auch die Aufgaben und Arbeitsabläufe, die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeitenden, die Arbeit ihrer Teams sowie die Kommunikations- und Arbeitskultur. Meist handelt es sich bei den Dienstleistern nicht um Einzelunternehmen, sondern um Dienstleistungsnetzwerke. Dies erfordert zusätzlich auch Kooperationsfähigkeit und ein gemeinsames Vorgehen bei der Einführung der I & K-Technologien. Eine Vision für die Digitalisierung im eigenen Unternehmen, eine Digitalisierungsstrategie und einen Plan für die Transformation sind deshalb nötig. Die Herausforderungen der digitalen Transformation sind durch bewusste Führung zu gestalten. Führungskräfte vermitteln Orientierung in unsicheren Zeiten, stossen Innovation und Change-Prozesse an und legen den Boden für die Zusammenarbeit in lokalen und verteilten Teams und für die Nutzung von Technologien. In Bezug auf die Technologienutzung sind Kommunikations- und Kooperationstechnologien sowie soziale Medien inner- und ausserhalb des Unternehmens konsequent anzuwenden und als Führungskraft – ganz im Sinne eines Vorbilds – glaubwürdig zu kommunizieren.

DIGITAL LEADERSHIP IST GEFRAGT

Die digitale Transformation im Tourismus braucht «Digital Leaders», die die digitale Transformation im Unternehmen vorantreiben, selbst digitale Tools im Arbeitsalltag nutzen, die neusten Trends kennen und ihre Teams digital steuern. In der heutigen Führungspraxis verschiedener Branchen zeigen sich mehr Selbstführung bei den Mitarbeitenden, mehr Führung auf räumliche Distanz und Nutzen digitaler Kanäle, Führung über Identifikation und Zielsetzungen sowie flachere Hierarchien (Gerner et al., 2017).

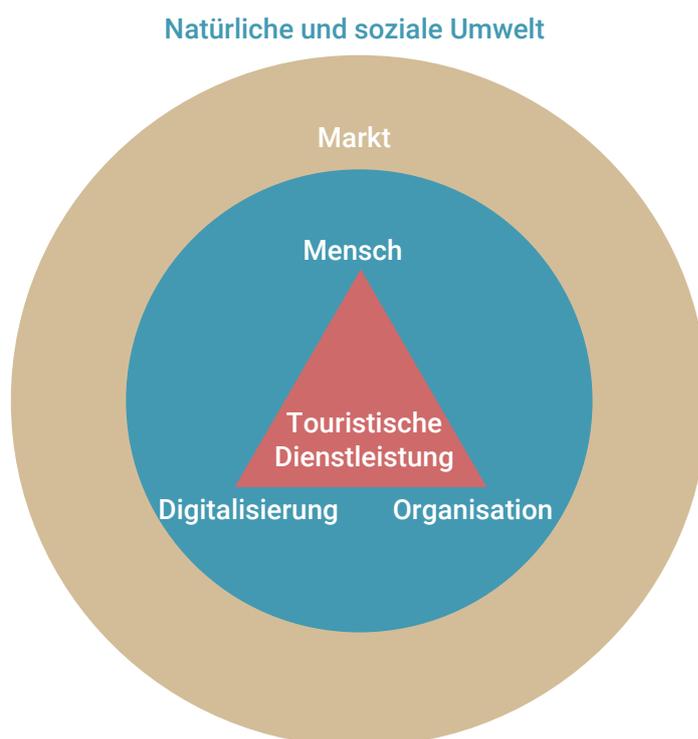


Abb. 1: Touristische Dienstleistungen aus der Perspektive des MTO-Ansatzes (in Anlehnung an Ulich, 2011).

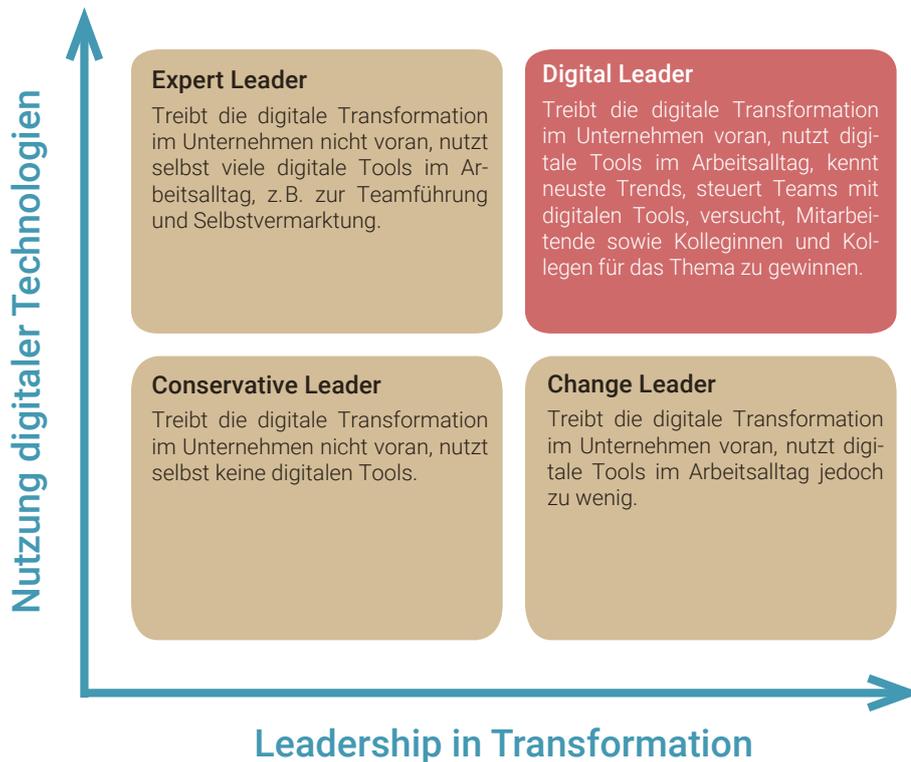


Abb. 2: Digital Leadership macht verändertes Führungsverhalten sowie technisches Know-how notwendig (Grafik angelehnt an Crummenerl & Kimmer, 2015).

Die IT-Branche ist im Bereich der digitalen Führung schon weit fortgeschritten. Es konnte gezeigt werden, dass die meisten Führungskräfte bewusst aufgabenangemessene Medien für ihre Führungskommunikation wählen. Diese setzen sich zusammen aus computervermittelter und unvermittelter Face-to-Face-Kommunikation. Ein grösserer Grad an geografischer und organisationaler Verteiltheit der Teams und vermittelter Kommunikation wirkte sich dabei nicht negativ auf die Kommunikationsqualität aus. Eine bewusste Meta-Kommunikation mit den Teams über die Medienwahl fehlte hingegen (Manchen Spörri, 2011).

NACHHALTIGE FÜHRUNG IN ZEITEN DER VERÄNDERUNG

Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet, dass Unternehmen nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische und soziale Ziele verfolgen. Einen wichtigen Erfolgsfaktor für den Tourismus stellt die Erhöhung der Produktivität dar. Deshalb werden im Rahmen von Tourismus 4.0 die Flexibilität und Effizienz von Organisationen und ihren Mitarbeitenden gesteigert. Dabei können Effizienzziele in Konflikt mit Humanzielen geraten (Eggenberger, 2017). Neben den zuvor beschriebenen Gestaltungsaufgaben der Führungskräfte kommen in Zeiten der beständigen Veränderung und Effizienzzerhöhung auch die Stärkung der persönlichen Resilienz und Gesundheit sowie die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden als wichtige soziale Ressource hinzu.

Die Wirtschaft basiert auf einer wachsenden Wissensgesellschaft. Gemeinsames Wissen wird im Tourismus immer stärker in Koopera-

tion aufgebaut. Durch die Teilung und Erweiterung von Wissen wird das Humankapital eines Unternehmens in Kooperationsbeziehungen erweitert, durch den guten Umgang mit den Mitarbeitenden und durch Kooperationsbeziehungen die Attraktivität als Arbeitgeber gestärkt. Auch das Teilen von Wissen und Erfahrungen mit der digitalen Transformation zwischen Führungskräften verschiedener Leistungsträger bei persönlichen Begegnungen, durch Weiterbildung und Coaching sowie auf elektronischen Plattformen kann den Tourismus voranbringen und eine Grundlage für den Wandel bilden. Dies hilft dem Tourismus als Netzwerk von autonomen Akteuren zu definieren, wie die gestaltende Führungsarbeit aussehen soll, um nachhaltig wirtschaften zu können. Die Digitalisierung kann der Treiber und die Plattform sein, diese ohnehin in Dienstleistungsnetzwerken offenliegende Frage zu beantworten.

QUELLEN

- Brysch, A. (2017). Tourismus 4.0. Herausforderungen für die Reisebranche. In M. Landvogt, A. A. Brysch & M. A. Gardini (Hrsg.). *Tourismus – E-Tourismus – M-Tourismus. Herausforderungen und Trends der Digitalisierung im Tourismus. Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 20 (35 – 42)*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Crummenerl, C. & Kemmer, K. (2015). *Digital Leadership – Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter*. Capgemini Consulting. https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/14-10-16_digital_leadership_v11_web_17102016.pdf (gefunden am 11.9.2017).

- Eggenberger, J. (2017). Gute Führung im Kontext flexibilisierter Arbeit. In M. Zölch, M. Oertig & V. Calabro (Hrsg.). *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt. Strategien, Modelle, Best Cases (125 – 152)*. Bern: Haupt Verlag.
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E. & Majkovic, A.-L. (2017). *IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft.
- Manchen Spörri, S. (2011). «Und dann greif ich doch schnell zum Telefon». Möglichkeiten und Grenzen Computervermittelter Kommunikation. In C. Steinmann (Hrsg.). *Evolution der Informationsgesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld der neuen Medien (155 – 179)*. VS Research.
- Ruschetti, P. & Aebli, A. (2017). Weniger «Offline-Zeit» für den Hotelgast durch Digitalisierung? Präsentation am 10. Tourismus Trendforum. 30. 11. 2017. Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie (7. Aufl.)*. Zürich: VDF.

Prof. Dr. Sylvia Manchen Spörri

T + 41 (0)81 286 24 44

sylvia.manchen@htwchur.ch

Arbeits- und Organisationspsychologin,
Leiterin des Departements Lebensraum,
Mitglied der Hochschulleitung

Der beste Standortfaktor? – Die Besinnung auf eigene Werte!

wissensplatz.htwchur.ch/standortfaktor-eigene-werte

Jeder wünscht sich ein attraktives Lebensumfeld, insbesondere für den Urlaub. In Graubünden ist die Landschafts- und Siedlungsqualität somit ein wichtiger Standortfaktor für die Wirtschaft und den Tourismus. Wie die historisch wichtigen Dorfkerne in den meist noch ländlich wirkenden Gemeinden trotz Globalisierung der Bautätigkeit, trotz Baulandstopp und innerer Verdichtung erhalten bleiben können, zeigt das Bündner Dorf Scharans. Mit starker Partizipation der Bevölkerung werden die vorhandenen Obstwiesen im Siedlungsgebiet durch Auszonung geschützt; diese Fläche wird im Landumlegungsverfahren im Weiler St. Agatha, wo eine verdichtete Bauweise zulässig ist, wieder hinzugefügt.

Text: Sandra Bühler-Krebs, Prof. Christian Wagner / Bild: Sandra Bühler-Krebs, Maria Rota

Hohe Berge, gepflegte Landschaften und idyllische Dörfer prägen das weithin bekannte Bild Graubündens. Doch dieses Image bröckelt. Baulandflächen-Nutzungsstopp und Innenverdichtung sind aktuelle Zielsetzungen der Schweizer Raumplanung. Was in der Agglomeration unbestritten Sinn macht, beschert vielen ländlichen Gemeinden berechnete Sorgen. Oft stehen locker bebaute historische Dorfkerne mit denkmalgeschützten Wohn- und Stallbauten und innerdörflichen Gärten für die Identität eines Orts, sie sind jedoch im übergeordneten Flächennutzungsplan als Baugebiet vermerkt. War dies vor zwei Jahrzehnten noch durchaus nachvollziehbar, hat sich die Problematik der Globalisierung in der Architektur seit einigen Jahren derart verschärft, dass sich lokale Werte und ortsspezifische Identitäten als touristi-



Neubauten in «globaler» Architektur (Visualisierung rechts) würden das heutige charakteristische Dorfbild (Foto links) schlagartig zerstören.

scher Faktor – und somit immer wertvollerer wirtschaftlicher Faktor – herauskristallisieren. Eine Gästebefragung des Instituts für Tourismus und Freizeit (ITF) der HTW Chur aus dem Jahr 2013 hat dies bestätigt: 51 Prozent der Befragten gaben das Ortsbild als wichtiges Entscheidungskriterium bei der Wahl des Reiseziels an und für 96 Prozent ist es von grosser Relevanz, um sich am Ferienort wohlfühlen. Wichtige Faktoren sind dabei die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum, die Mischung von traditionellen und neuen, authentischen Bauformen, die Beziehung zur Landschaft und die einheimische Baukultur. Nicht kitschige Landhauskulissen sind gefragt, sondern einen Einblick ins «echte» Leben in den Bergen. Naheliegend ist daher die These, dass sich die Gäste dann wohlfühlen, wenn sich auch die lokalen Bewohnerinnen und Bewohner mit ihrem Lebensumfeld identifizieren. Wir sprechen hier von Authentizität und meinen die Lebens- und Arbeitsweise vor Ort, die sich in direkter Weise auf die gebaute Umwelt überträgt.

BAUKULTUR IN ZEITEN DES WANDELS

Doch was bedeutet «Baukultur» in den sich verändernden Dörfern? Der berühmt-berüchtigte Satz «Architektur ist Geschmackssache» würgt bereits jede inhaltliche Diskussion über unsere gebaute Umwelt im Keim ab. Dabei geht gerne vergessen, dass der «Geschmack» gar nicht der springende Punkt ist. Fakt ist, dass Bauen und Gestalten Akte des öffentlichen Interesses sind und uns alle als Gemeinschaft betreffen. Oft fehlt das Bewusstsein in der Bevölkerung, dass die Planung und die Realisierung eines Bauwerks als gesellschaftliche Handlung – und der Architekturdiskurs als die damit verknüpfte Reflexion – in einem moralphilosophischen Kontext stehen. Schliesslich

tangiert genau dieses Handeln die Gesellschaft besonders stark und prägt ihren Lebensraum. Baukultur, und damit verknüpft das Ortsbild, ist folglich der gebaute Spiegel der gesellschaftlichen und moralischen Wertvorstellungen im politisch-wirtschaftlichen Gefüge.

Bauvorhaben führen immer zu Veränderungen des Dorfbilds. Das Wiederfinden von vertrauten Bildern – also sich trotz Weiterentwicklung noch «zu Hause» zu fühlen – ist ein zentraler Aspekt und ist Aufgabe der Kommunen. Sind sich die Gemeinden dieser Verantwortung bewusst, so entsteht grosse Unsicherheit insbesondere bei der Umsetzung des kommunalen räumlichen Leitbilds. Wird die Vision in der Nutzungsplanung konkretisiert, agiert die Gemeinde meist auf privatem Grund. Die moralisch geprägten Forderungen des Leitbilds sind nur dann zu erfüllen, wenn die geplante Änderung ein positives Ergebnis an der Urne erzielt. Des Menschen ureigenes Streben nach persönlichem Wohlstand – wie auch der gegenseitige Neid – lässt diese Projekte oftmals scheitern. Folglich ist es, nebst den Vorteilen für das Dorf, von elementarer Bedeutung, dass jede/jeder direkt betroffene Eigentümerin/Eigentümer auch einen persönlichen wirtschaftlichen Vorteil in dieser Planung sieht.

Ein konkretes Beispiel aus Graubünden kann an dieser Stelle möglicherweise dazu beitragen, die Gemeinden zu ermutigen, neue Wege in der Raumplanung zu gehen und eine Zukunftsvision zu erarbeiten, die sowohl für die Einheimischen wie auch für die Gäste gleichermaßen sinnstiftend ist.

ERFOLGREICHES LANDUMLE- GUNGSMETHODEN AN DER URNE

Das Dorf Scharans liegt im Bündnerischen Domleschg, das durch Obstwiesen geprägt ist. Der touristisch wirksame Wanderweg «Veia da

pumera» verdeutlicht diese Tradition. Die Bedeutung für die heimische Wirtschaft und die Erinnerung an diese jahrhundertealte Tradition sind noch heute in den Obstwiesen innerhalb des Dorfgefüges sichtbar. Im neuen Verständnis der Baulandpolitik gelten diese Flächen als gehortetes Bauland und können bzw. sollen zugunsten einer kompakten Siedlungsstruktur bebaut werden. Fachleute der HTW Chur weisen auf die drohende Gefahr hin, dass durch das Verschwinden dieser Wiesenflächen und den Bau von mittelmässigen Neubauten das ursprüngliche Dorf und seine vorhandene «Schönheit» zerstört würden.

Die Planung in Scharans zeigt eine ortsspezifische Interpretation von baulicher Verdichtung im ländlichen Raum. Die Wiesenflächen im Siedlungsgebiet wurden durch Auszonung geschützt. Im Landumlegungsverfahren wurde Bauland an anderer Stelle, wo eine zusätzlich verdichtete Bauweise Potenzial hat, eingefügt. Nur durch die Offenheit von Behörden und Bevölkerung für eine «ethische» Reflexion, das daraus resultierende Verständnis für Baukultur und die Bereitschaft, sich auf einen entsprechenden Diskurs einzulassen, wurden Abweichungen vom üblichen Verfahren überhaupt erst möglich. Eine umfassende Partizipation aller Interessengruppen, die Einverständniserklärung der Eigentümerinnen und Eigentümer nach dem Aufzeigen von individuellen Vorzügen und die Mehrheitsfähigkeit der vorgeschlagenen Massnahmen bildeten die basisdemokratisch notwendige Voraussetzung für die umfassenden Veränderungen in der Nutzungsplanung. Diese ermöglicht schlussendlich den Erhalt von architektonischen, siedlungsplanerischen und denkmalpflegerischen Werten, einen baukulturellen Umgang mit Bauland und Baubestand sowie die Stärkung eines Dorfteils zu einem eigenständig funktionierenden Weiler mit den erforderlichen Entwicklungsflächen für die kommende Generation. Die entsprechenden raumplanerischen Verfahren und die politische Vorgehensweise innerhalb der direkten Demokratie sind wenig erprobt und faktisch Neuland. Die Belohnung für solch neuartige Prozesse ist praktisch immer eine weitreichende, auch touristische Beachtung – der Stolz auf das eigene Dorf. Die Scharanser Bevölkerung hat diesen Schritt gewagt und im Oktober 2017 mit grosser Mehrheit dem Landumlegungsverfahren an der Urne zugestimmt.

Sandra Bühler-Krebs

T +41 81 286 37 07
sandra.buehler@htwchur.ch
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Institut für Bauen im alpinen Raum (IBAR)

Prof. Christian Wagner

T +41 81 286 24 76
christian.wagner@htwchur.ch
Professor für Architektur,
Institut für Bauen im alpinen Raum (IBAR)



Ökonomisch standortgerechte Beherbergungskonzepte

wissensplatz.htwchur.ch/standortgerechte-beherbergungskonzepte

Dem traditionellen Hotelkonzept müssen dringend neue Formen der Beherbergung und neue Geschäftsmodelle an die Seite gestellt werden, die die anspruchsvollen Rahmenbedingungen besser erfüllen können. Das Projekt «Design to Cost: Ökonomisch standortgerechte Beherbergungskonzepte für Graubünden und den Schweizer Alpenraum» vermittelt einen Überblick zu den aktuellen Entwicklungen und analysiert diese in finanzieller Hinsicht.

Text: Prof. Dr. Andreas Deuber, Norbert Hörburger, Fabienne Schläppi / Bild: PRIVÄ Alpine Lodge Lenzerheide

AUSGANGSLAGE

Viele ferientouristische Hotelbetriebe im Schweizer Alpenraum sind infolge der hohen Bau- und Betriebskosten und der generell schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im (saisonalen) Tourismus nicht in der Lage, auf Vollkostenbasis ausgeglichene Ergebnisse oder gar Gewinne zu erzielen und weisen wegen der fehlenden ökonomischen Anreize einen Investitions- und Innovationsrückstand auf. Aus denselben Gründen ist auch die Zahl der neuen Projekte für eine dynamische Entwicklung der Branche zu tief. Während im Luxussegment manchmal ideale Investoren in die Bresche springen, fehlen im unteren und mittleren Segment die erforderlichen Ersatz- und Neuinvestitionen, weshalb dieses Angebotssegment laufend an Konkurrenzfähigkeit einbüsst. Diese Situation wurde durch die Annahme der Zweitwohnungsinitiative noch verschärft. Investitionen in die saisonale Ferienhotellerie sind durch den Wegfall der Quersubventionierungsmöglichkeiten durch Zweitwohnungsprojekte noch schwieriger und riskanter geworden, weshalb ein zusätzlicher Investitionsrückgang zu verzeichnen ist.



Kollektivunterkünfte und bewirtschaftete Appartements sind Erfolg versprechende Beherbergungsformen im alpinen Tourismus.




Frühlingsprogramm 2018

Uni für alle

Erwachsene

- Dienstag, 27. März 2018 (18.00–19.30 Uhr)
Wie greift die Digitalisierung ins Berufs- und Privatleben ein?
- Donnerstag, 24. Mai 2018 (18.00–19.30 Uhr)
Surfen Sie noch, oder schlafen Sie schon? Jeder Mensch ist seine eigene Uhr.

Kids (8–12 Jahre)

- Mittwoch, 21. März 2018 (14.00–16.30 Uhr)
Wieso der Mensch ein Haus braucht und die Schnecke bereits eins hat.
- Mittwoch, 23. Mai 2018 (14.00–16.00 Uhr)
Wir bauen eine LED-Lampe.

Die Teilnahme ist kostenlos.
Weitere Infos unter htwchur.ch/uni

swissuniversities
FHO Fachhochschule Ostschweiz
graubünden Bildung und Forschung

ZIELE DES PROJEKTS

Der Erhalt und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen verlangen nach neuen Formen der kommerziellen Beherbergung, die an ihrem jeweiligen Standort wirtschaftlich nachhaltig sind. Nebst den etablierten Hotels bieten sich Alternativen an, die von der klassischen Ferienwohnung bis hin zu neuen Hotelkonzepten reichen. Das Projekt «Design to Cost» verfolgt das Ziel, einen Über-

blick zu vermitteln und zu analysieren, welche Betriebsformen am besten zu welchen Standorten in Graubünden passen. Dadurch soll eine empirisch basierte Grundlage für Projektentwickler, Investorinnen und die Wirtschaftsförderung geschaffen werden, welche neue Impulse in der kommerziellen alpinen Beherbergung ermöglicht.

VORGEHEN

Die Arbeit basiert auf der Theorie, dass die Betriebs- und Immobilienkosten eines Beherbergungsbetriebs durch den Beherbergungstyp definiert werden – und die Erlöse durch dessen Standort. Anhand von Beispielen wird die Kostenstruktur von acht Beherbergungstypen erhoben. Diesen werden die möglichen Erlöse gegenübergestellt, die aus Umsatz- und Erlösvergleichen von verschiedenen Destinationen in Graubünden ermittelt wurden. Die Basis dafür bildet der sogenannte RevPAR (Revenue per Available Room), das heisst der Umsatz, der pro Tag pro Zimmereinheit in den acht Segmenten der verschiedenen Destinationen tatsächlich erzielt wird. Jede Betriebskombination wird für jede Destination analysiert und kommentiert (grundsätzliche Standorteignung, Erfolgsvoraussetzungen, Folgerungen im Hinblick auf den wirtschaftlich tragbaren Bodenpreis).

ERGEBNISSE

Die Untersuchungen des Instituts für Tourismus und Freizeit (ITF) zeigen, dass neue Betriebs- und Geschäftsmodelle – wie zum Beispiel bewirtschaftete Ferienwohnungen, hybride Hotels und moderne Betriebe mit Kollektivbeherbergung – grundsätzlich besser mit den spezifischen Auslastungs-, Preis- und Kostenkonstellationen im Schweizer Alpenraum klarkommen als die traditionelle Hotellerie. Wichtig ist allerdings eine aktive Bewirtschaftung, und nicht alle Destinationen bieten gleich gute Voraussetzungen. Ein attraktives touristisches Gesamtangebot ist erforderlich, damit ein höheres Preisniveau und eine bessere Auslastung erzielt werden können. Die neuen Beherbergungstypen sind somit kein

Patentrezept zur Lösung der oben genannten Probleme, sondern sie eignen sich für starke mittelgrosse bis grosse Destinationen. In abgelegenen kleinen Tourismusregionen sind andere Beherbergungskonzepte notwendig, wie sie zum Beispiel im Rahmen des Agrotourismus implementiert werden. Generell bleibt die Luft für Beherbergungsbetriebe dünn, auch für neue Typen, und es besteht nur ein sehr beschränkter oder überhaupt kein finanzieller Spielraum für den Kauf von Bauland; dieses muss in aller Regel sehr günstig – zum Beispiel über ein unentgeltliches oder sehr preiswertes Baurecht – zur Verfügung stehen bzw. gestellt werden.

PROJEKTINFORMATION

Das abgeschlossene Projekt wurde durch den Förderverein der HTW Chur finanziell unterstützt. Projektpartner der HTW Chur (ITF) waren Implenia Schweiz AG, Geschäftsstelle Graubünden; Basler & Hofmann AG, Ingenieure, Planer und Berater, Zürich; der Baumeisterverband Graubünden; und PWC Real Estate Advisory, Zürich.

Prof. Dr. Andreas Deuber

T +41 81 286 39 60
andreas.deuber@htwchur.ch
Dozent, Leiter Forschung und Dienstleistung, Institutsleiter, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Norbert Hörburger

T +41 81 286 37 48
norbert.hoerburger@htwchur.ch
Dozent, stv. Leiter Forschung & Dienstleistung, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Fabienne Schläppi

Fabienne Schläppi war als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) tätig.



ERFOLGREICHE TOURISMUSZ



Vision des Schweizer Tourismus

Der Schweizer Tourismus ist international wettbewerbsfähig, attraktiv und leistungsfähig, indem er die Rahmenbedingungen verbessert, das Unternehmertum fördert, die Chancen der Digitalisierung nutzt und die Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts stärkt.

Graubünden ist die führende Ferienregion der Alpen mit qualitativ hochstehenden touristischen Produkten.

Quellen: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden; Tourismusstrategie des Bundes



Private Entrepreneurship

htwchur.ch/private-entrepreneurship

- Innovation
- Internationalisierung
- Digitale Strategien
- Corporate Responsibility ☒

Lead: Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE)

Medienkonvergenz und Multimedialität

htwchur.ch/medienkonvergenz-und-multimedialitaet

- Mediennutzung in der konvergierenden Medienlandschaft
- Multi-, cross- und transmediales Storytelling: Innovation von Inhalten und Arbeitsprozessen
- Multimediale Systeme und Formen der Inhaltsvisualisierung

Lead: Institut für Multimedia Production (IMP)

Produktivität

Innovation

Erleb

Big Data and Analytics

htwchur.ch/big-data-and-analytics

- Data Analytics
- User Research
- Digital Business und Usability Engineering

Lead: Schweizerisches Institut für Informationswissenschaft (SI)

Tourismusentwicklung

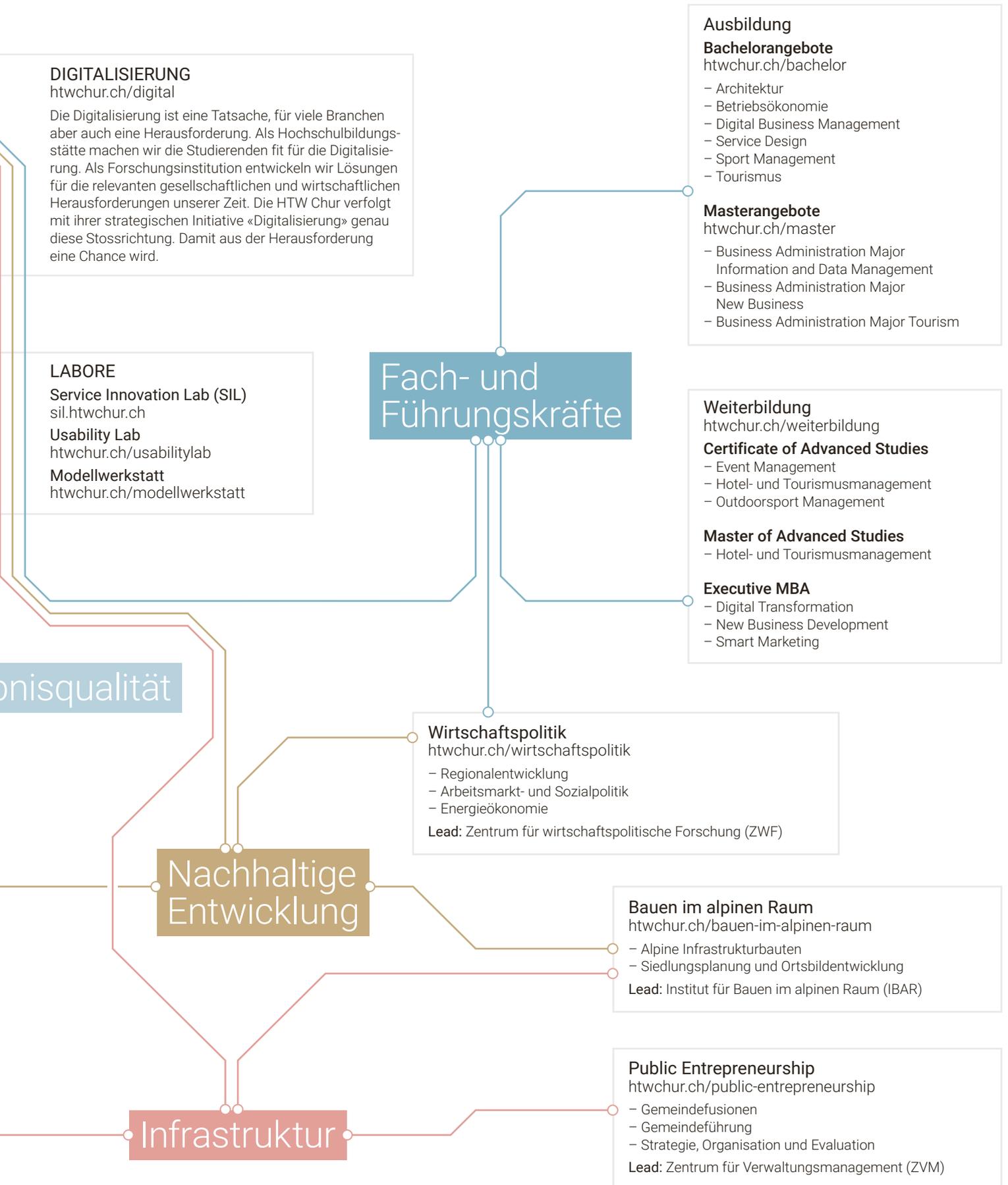
htwchur.ch/tourismusentwicklung

- Service Innovation im Tourismus
- Tourismus 4.0
- Management von touristischen Immobilien und Infrastrukturen (inkl. Zweitwohnungen)
- Nachhaltige Entwicklung ☒

Lead: Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Unternehmertum

UKUNFT MIT DER HTW CHUR



Dienstleistungen sind die Produkte von morgen

wissensplatz.htwchur.ch/dienstleistungen-sind-die-produkte-von-morgen

Die neue Teilzeitstudienrichtung Service Design ist im September 2017 mit Erfolg gestartet. Das zukunftsgerichtete Studium bietet eine betriebswirtschaftliche Basis, eine Auseinandersetzung mit dem Tourismus respektive der Dienstleistungsbranche sowie eine Vertiefung in die Vorgehensweisen des Service Designs und die digitalen Technologien.

Text: Prof. Dr. Dominique Roland Gerber / Bild: Lea Dörig / Film: Prof. Dr. Dominique Roland Gerber, Jessica Kessler

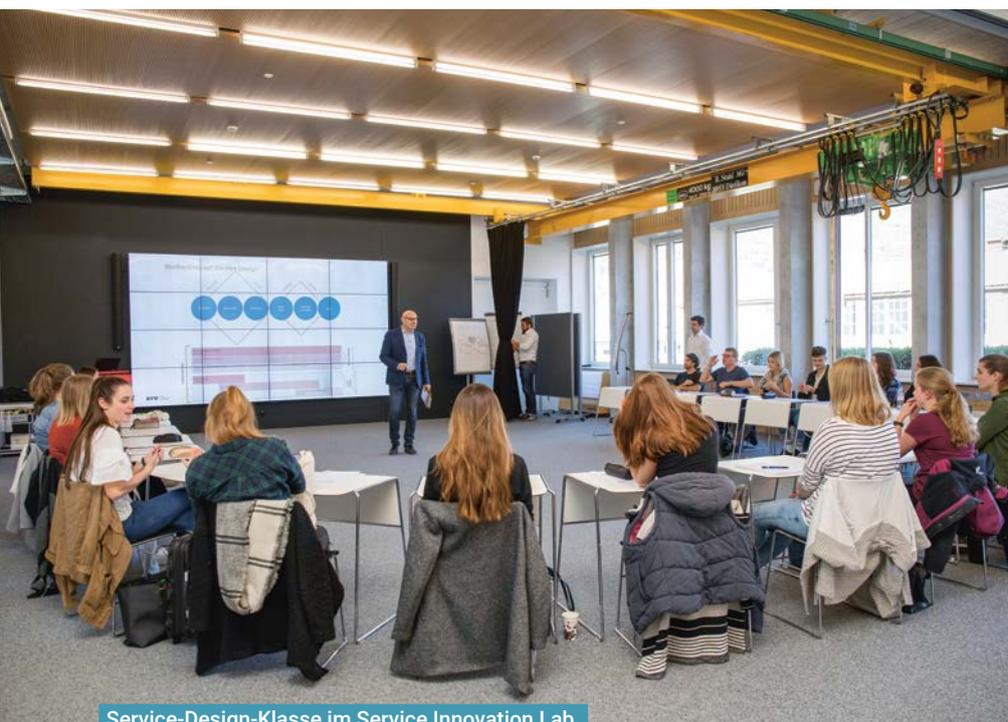
Die Bachelorstudienrichtung Service Design ist auf Persönlichkeiten zugeschnitten, welche sich für Menschen interessieren und sich durch unkonventionelles Denken und Handeln angesprochen fühlen. Das praxisnahe und breit abgestützte Tourismusstudium sieht den Zeitgeist als Herausforderung und nimmt ihn in zweifacher Hinsicht auf. Einerseits ist ein starker Trend hin zu Teilzeitstudienmodellen

spürbar. Junge Berufsleute wollen ein Studium mit besten Zukunftsaussichten absolvieren, gleichzeitig ihr berufliches Netzwerk ausbauen und in der Praxis verankert bleiben. Dabei stehen die Wahrung der finanziellen Unabhängigkeit und die Abwechslung zwischen Beruf und Studium im Vordergrund. Andererseits verlangt der Tourismus – oder ganz generell der Dienstleistungssektor – nach kreativen

Macherinnen und Machern, welche ganz gezielt Kundenbedürfnisse erkennen und aufnehmen und daraus vielversprechende Produkte und Dienstleistungen ableiten können. Es steht nicht der einzelne geniale Einfall im Zentrum der Betrachtung, sondern die Sicherstellung eines eigentlichen Stroms von Innovationen und Optimierungen, welche allesamt einen ausserordentlich hohen Kundennutzen aufweisen. Angehende Service Designerinnen und Service Designer lernen die Techniken und Vorgehensweisen des Service Designs kennen und generieren marktfähige Angebote gezielt auf Basis der neusten Erkenntnisse aus der Welt der digitalen Technologien.

KUNDENANSPRÜCHE VON HEUTE UND MORGEN ERKENNEN

Die Studienrichtung Service Design bietet eine solide betriebswirtschaftliche Grundausbildung. In Ergänzung dazu erhalten die Studierenden einen vertieften Einblick in die Tourismuswirtschaft und den Dienstleistungssektor – mit dem Ziel, ihre Sinne für die Kundenansprüche von heute und morgen zu schärfen. Die Vertiefung Service Design, welche rund ein Drittel der Ausbildung ausmacht, befähigt die Absolventinnen und Absolventen, den Innovationsprozess kompetent zu begleiten und an den Schnittstellen mit Fachleuten aus unterschiedlichen Bereichen zu kommunizieren. Die Praxisausrichtung genießt im Rahmen dieses Studienangebots eine besonders grosse Beachtung. Fallstudienarbeit und Consultingprojekte für reale Partner aus der Wirtschaft stellen einerseits einen effizienten Wissenstransfer



Service-Design-Klasse im Service Innovation Lab.



Im Service Innovation Lab:
Die Spaghetti- und Marshmallow-Challenge.

sicher und verbessern andererseits die Arbeitsmarktintegration nach dem Studium markant. Die Studierenden werden durch Dozierende begleitet, welche sowohl über den akademischen Hintergrund als auch über praktische Berufserfahrung im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen der Wirtschaft verfügen.

ERLEBNISSE ENTWICKELN

Absolventinnen und Absolventen der Bachelorstudienrichtung Service Design sind einerseits für die Zukunft perfekt positioniert. Sie verfügen über die entscheidenden Fähigkeiten, um in einem dynamischen Wirtschaftsumfeld erfolgreich zu sein und Freude an ihrer Aufgabe zu finden. Andererseits bieten sie als kompetente Fach- und Führungskräfte von morgen auch eine solide Basis dank ihrer zukunftsgerichteten, personenzentrierten Geisteshaltung, verbunden mit einem gesunden Verhältnis zum unternehmerischen Risiko.

Service Designerinnen und Service Designer schaffen und optimieren neue Dienstleistungsangebote und entwickeln diese weiter zu wahren Erlebnissen. Sie beraten Unternehmen, unterstützen die Geschäftsleitung bei strategischen Entwicklungsprozessen oder betreuen Events, die von sich reden machen. Oder sie sind federführend in einem Projekt involviert, das heute noch auf keiner Landkarte verzeichnet ist.

SERVICE-DESIGN-PIONIERINNEN UND -PIONIERE

Die aktuelle Service-Design-Klasse setzt sich aus zwanzig weltoffenen Persönlichkeiten in unterschiedlichen Alterskategorien und mit verschiedenen beruflichen Hintergründen zusammen. Als Motive für ihre Studienwahl nennen die Studierenden das Teilzeitmodell, die Studieninhalte sowie die Zukunftsperspektiven. Nach ihren ersten Wochen im berufsbegleitenden Studium fokussieren sich die Studierenden auf die besondere Herausforderung, ihre drei Lebensbereiche (Berufs- und Privatleben sowie Studium) gekonnt unter einen Hut zu bringen. Einerseits wird die Abwechslung zwischen Beruf und Studium als willkommene Bereicherung angesehen. Andererseits ist das Zeitmanagement von grosser Wichtigkeit, um trotz Studium und Beruf private Freiräume schaffen zu können. «Planung und Abgrenzung» sind gefordert. Für einige etwas ältere Studierende ist der Weg zurück auf die Schulbank gewöhnungsbedürftig. Sie sehen sich mit einer neuen Situation konfrontiert, die von intensiver Informationsaufnahme und -verarbeitung geprägt ist. In einigen Fällen scheint der Arbeitsaufwand für das Studium etwas unterschätzt worden zu sein. In diesem Zusammenhang werden jedoch das Engagement und die wohlwollende Unterstützung durch die Hochschule, die Dozierenden und die Studienleitung hervorgehoben.

Als ganz grosser Pluspunkt und echter Motivationsfaktor wird der Klassengeist angeführt. Die Studierenden schätzen die kameradschaftliche Atmosphäre, den Zusammenhalt in der Klasse und den Austausch mit Kommilitoninnen und Kommilitonen aus unterschiedlichen Branchen. Besondere Erwähnung findet auch die Tatsache, dass das Studium auf Erwachsene ausgelegt ist. Die Studierenden geben an, dass sie neugierig den kommenden Semestern entgegensehen und dass die Vorfreude auf die Vertiefung im Bereich Service Design und digitale Technologien gross ist. Zusammenfassend wird das neue Studienangebot als «super», «gut organisiert» und «marktgerecht» eingestuft. Vonseiten der Dozierenden wird die Service-Design-Klasse für ihre aktive Rolle im Unterricht und ihren Arbeits-Ethos gelobt. Ideale Voraussetzungen für einen erfolgreichen Studienverlauf!

► htwchur.ch/servicedesign

Prof. Dr. Dominique Roland Gerber

T + 41 81 286 37 52

dominique.gerber@htwchur.ch

Studienleiter Service Design, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Service Innovation im «Age of Customer»

wissensplatz.htwchur.ch/service-innovation

Steigender Wettbewerb, Digitalisierung, gesellschaftliche Entwicklungen: Der Innovationsdruck in der Tourismus- und Dienstleistungsbranche steigt. Es ist an der Zeit, gemeinsam mit Kundinnen und Kunden unter realistischen Bedingungen im Labor effizient und zielgenau innovative Dienstleistungen und optimale Prozesse zu entwickeln.

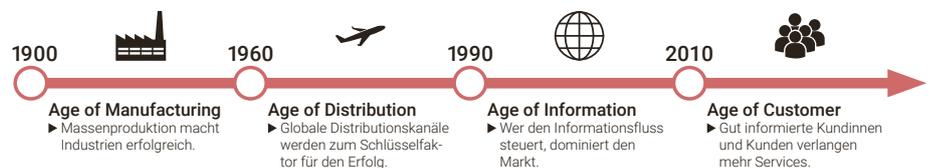
Text: Prof. Dr. Andreas Deuber, Dominik Knaus / Bild: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bernoff

Die moderne Wirtschaftsentwicklung ist von vier Zeitaltern geprägt, die alle von revolutionären technischen und technologischen Entwicklungen ausgelöst wurden. Das aktuelle Zeitalter, «Age of Customer» genannt, wird voraussichtlich eine Phase von schätzungsweise 20 Jahren prägen. Alle vier Zeitalter verhalfen einzelnen Unternehmen zu grossen Erfolgen und zumindest temporären Konkurrenzvorteilen und führten zum Marktaustritt von anderen. Im «Age of Customer» werden Technik und Technologie zum Instrument, die Kundinnen und Kunden besser zu verstehen und zu bedienen. Diese verlangen immer schneller nach billigeren und besseren Dienstleistungen oder Produkten – eine Differenzierung ist nur noch über zusätzliche «smarte» Services möglich (Bernoff, 2011).

SERVICE INNOVATION

Innovationen im Dienstleistungssektor unterscheiden sich von Innovationsvorhaben im Sekundärsektor durch Intangibilität, Heterogenität, fehlende Lagerfähigkeit und Untrennbarkeit zwischen Produktion und Konsumation. Die zusätzlich charakterisierende Kundeninteraktivität setzt voraus, dass Service Innovationen mit Kundinnen und Kunden getestet und nicht im stillen Kämmerlein entwickelt werden (Sampson, 2007). Das heutige serviceorientierte und dynamische Umfeld hat einen Paradigmenwechsel zur Folge und zwingt Unternehmen dazu, Stakeholder wie Kundinnen und Kunden, Lieferanten oder Vermittler in die Unternehmensentwicklung zu involvieren. Dieses Umdenken bedingt den Einsatz einer offenen Innovationskultur, welche die zentralen Stake-

Zeitalter der Wirtschaftsentwicklung seit 1900



holder von Beginn an in den Innovationsprozess involviert (Chesbrough, 2011).

Moderne Entwicklungsmethoden für neue Services richten ihren Fokus mehr auf den Nutzen als auf die Produkteigenschaften und stellen die Kundinnen und Kunden ins Zentrum der Wertschöpfungskette. Dies geschieht durch einen kollaborativen Entwicklungsansatz zwischen dem Anbieter und seinen Stakeholdern. Eine effektive Möglichkeit zur Unterstützung dieses kollaborativen Prozesses ist der Design-Thinking-Ansatz. Dieser setzt sich aus Analyse, Definition, Ideenfindung, Prototyping und Implementierung zusammen – fünf Phasen, die ihren Fokus konsequent auf die Bedürfnisse der Stakeholder richten. Durch ein iteratives Vorgehen werden neue Services entwickelt, die intuitiv den Bedürfnissen der Stakeholder eines Unternehmens entsprechen (Brown 2008). Das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) bietet Design-Thinking-Workshops für touristische Dienstleistungsunternehmen im Service Innovation Lab (SIL) an.

QUELLEN

– Bernoff, J. (2011): Forrester Report: Competitive Strategy In The Age Of The Customer.

https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf

- Brown, T. (2008): Design thinking. Harvard Bus Review 86(6), S. 84–92
- Chesbrough, H. (ed) (2011): Open services innovation: rethinking your business to grow and compete in a new era. Wiley, New York
- Sampson, S. E. (2007): (Why we need) An operations paradigm for services. POMS–college of services, London Business School, UK

▶ htwchur.ch/tourismusentwicklung
▶ sil.htwchur.ch

Prof. Dr. Andreas Deuber

T +41 81 286 39 60
andreas.deuber@htwchur.ch
Dozent, Leiter Forschung und Dienstleistung, Institutsleiter, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Dominik Knaus

T +41 81 286 37 88
dominik.knaus@htwchur.ch
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)



unabhängig

«Meine Unabhängigkeit möchte ich auch in Zukunft behalten. Deshalb ist mir wichtig, dass auch mein Altersguthaben möglichst unabhängig bleibt.»

Arno Dumolein
Bauingenieur Struktur



Pensionskasse der
Technischen Verbände
SIA STV BSA FSAI USIC
3000 Bern 14
T 031 380 79 60
www.ptv.ch

aufmerksam · unabhängig · verantwortungsbewusst



IT'S TIME TO FULFIL YOUR POTENTIAL

Get your career off to a great start with opportunities at Evatec in research, development and manufacturing.



We are searching for candidates with backgrounds in **Semiconductor, Optoelectronics & Photonics**

www.evatecnet.com

Agrotouristische Netzwerke zur Vermarktung lokaler Lebensmittel:

eine soziale Netzwerkanalyse in Valposchiavo

wissensplatz.htwchur.ch/agrotouristische-netzwerke

Dadurch, dass Landwirtschaft und Tourismus in vielfältiger Weise miteinander verflochten sind, bestehen beträchtliche Synergiepotenziale.

Landwirtschaft und Tourismus sind vielerorts die prägenden Branchen des Alpenraums. Obschon diese Wirtschaftszweige von grosser soziokultureller Bedeutung für die Regionen sind, stehen sie aufgrund des gegenwärtigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds vor beachtlichen Herausforderungen. Die erste Untersuchung eines Netzwerks zwischen Tourismus und Landwirtschaft mit Fokus auf der Vermarktung lokaler Lebensmittel wurde kürzlich für die Region Valposchiavo realisiert.

Aufgrund der Verflochtenheit beider Geschäftszweige bestehen durchaus Synergie- und Kooperationspotenziale, deren Erschliessung auch für die jeweiligen Wirtschaftsregionen von besonderer Bedeutung sein dürfte. Selbst der Kanton Graubünden, der in Biolandwirtschaft und im Agrotourismus eine Vorreiterrolle einnimmt bzw. anstrebt, hat noch beträchtliche Potenziale, die durch eine stärkere Zusammenarbeit und Integration der verschiedenen Akteure in Form von agrotouristischen Netzwerken erschlossen werden können. Dabei kommt der Entwicklung von gemeinsamen Angeboten und neuen Zusammenarbeitsformen zwischen Hotellerie/Gastronomie und Landwirtschaft eine zentrale Bedeutung zu.

LANDWIRTSCHAFT UND TOURISMUS

Regionale Lebensmittel und Gerichte stellen eine wichtige touristische Attraktion dar und fungieren als Bindeglied zwischen der lokalen Landwirtschaft und der Tourismusbranche. Dabei nimmt das veränderte Konsumverhalten, das sich in einer erhöhten Nachfrage nach regionalen Bioprodukten äussert, eine zentrale Rolle ein und eröffnet der lokalen Landwirtschaft neue Absatzkanäle im Einzelhandel und Gastgewerbe.

Welche Potenziale eine bestimmte Region hinsichtlich der Vermarktung von lokalen Lebensmitteln hat und wie diese Potenziale in der lokalen Tourismusindustrie genutzt werden können, ist jedoch noch weitestgehend unbekannt. Die Tourismus- und Landwirtschaftsbetriebe einer Region arbeiten heutzutage hauptsächlich innerhalb ihrer eigenen Branche zusammen. Um eine agrotouristische Zusammenarbeit zu fördern und zu stärken, sind vermehrt branchenübergreifende Kooperationen notwendig. Eine wesentliche Rolle spielen dabei informelle soziale Netzwerke und persönliche Kontakte, über welche schliesslich der Informations- und Güteraustausch stattfindet.

SOZIALE NETZWERKANALYSE IN VALPOSCHIAVO

Bisher wurden derartige Netzwerke zwischen Tourismus und Landwirtschaft mit Fokus auf der Vermarktung lokaler Lebensmittel noch kaum analysiert, obwohl sie in verschiedenen Regionen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine erste Untersuchung eines solchen Netzwerks wurde kürzlich für die Region Valposchiavo realisiert (Scala, 2017), wo 2015 das Projekt «100% Valposchiavo» ins Leben gerufen wurde – mit dem Ziel, vielfältige Produkte aus der Region anzubieten und die Zusammenarbeit zwischen Landwirten, verarbeitenden Betrieben und Gastronomie zu stärken.

Die soziale Netzwerkanalyse in Valposchiavo erfasste die Absatz- und Beschaffungskanäle der lokalen Landwirtschaft und des Tourismus sowie deren Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in der Region. Grundlage dafür bildeten eine quantitative Erhebung der beiden Sektoren

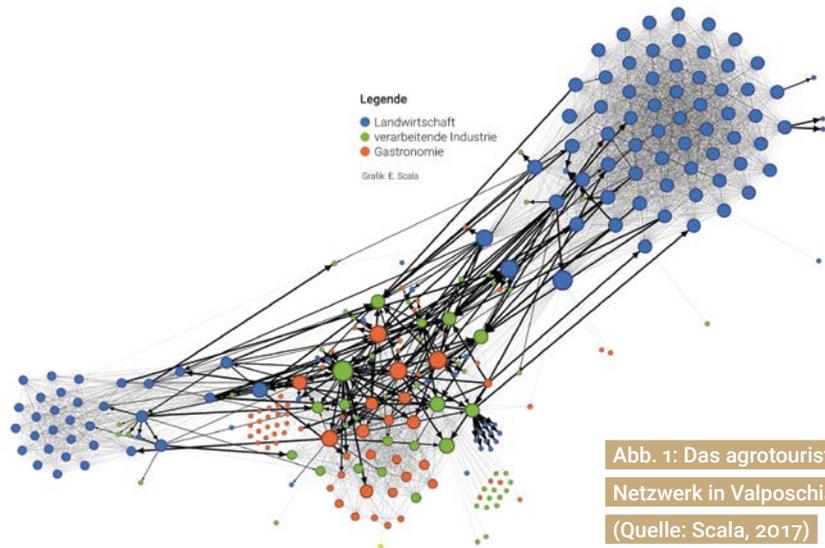


Abb. 1: Das agrotouristische Netzwerk in Valposchiavo. (Quelle: Scala, 2017)

im Tal mittels Fragebogen sowie eine nachträgliche Befragung einzelner Akteure mittels halbstrukturierter Interviews.

Die Untersuchung hat einen vertieften Einblick in die Struktur der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Akteuren in Valposchiavo und ausserhalb der Region ergeben. Das soziale Netzwerk zwischen Landwirten (blau), Verarbeitern (grün) und Gastronomie (orange) ist in Abb. 1 dargestellt. Die Grösse der Knoten veranschaulicht die Anzahl Kontakte mit anderen Akteuren inner- und ausserhalb der Region. Die Dicke der Verbindungslinien repräsentiert die relative Wichtigkeit der Interaktionen.

Insgesamt wurden 3821 Verbindungen zwischen 254 Akteuren (Knoten) erfasst, welche jeweils zwischen 0 und 117 Verbindungen (Durchschnitt 15) untereinander aufweisen. Es zeigt sich, dass kaum Interaktionen zwischen den Landwirten in den beiden Gemeinden Poschiavo und Brusio stattfinden, wogegen die Mehrheit der Verarbeiter und Gastronomen viel stärker untereinander sowie mit den Landwirten vernetzt ist. Des Weiteren verdeutlicht die Analyse die übergeordnete Bedeutung der formellen Branchenorganisationen innerhalb des Netzwerks. Insbesondere die lokalen Gewerbevereine spielen als Schnittstelle zwischen Landwirtschaft einerseits und Gastronomie so-

wie Verarbeitern andererseits eine zentrale Rolle. Mittels ergänzender Interviews mit Schlüsselakteuren konnten zusätzlich die Vorteile eruiert werden, die sich aus ihrer Sicht durch das Netzwerk bzw. Projekt «100% Valposchiavo» ergeben (siehe Tab. 1).

«AGRO + TOURISMUS» IN VALPOSCHIAVO

Mit «100% Valposchiavo» setzen sich die lokalen Betriebe für eine bessere Vermarktung ihrer Produkte nach aussen ein. Obgleich die formale Zusammenarbeit über Branchenorganisationen innerhalb der Region gut funktioniert, bestehen betreffend Bezugsmöglichkeiten von lokalen Lebensmitteln zur Schliessung von Wertschöpfungsketten bei regionalen Verarbeitern noch Lücken. Die wichtigsten Faktoren, um diese zu schliessen, liegen in der Fähigkeit des Netzwerks, im Kollektiv zu agieren. Zentrale Verknüpfungen basieren auf engen sozialen Bindungen und komplementären Geschäftsbeziehungen zwischen den Akteuren, die sich an informellen Anlässen regelmässig austauschen und so gemeinsam am übergeordneten Ziel arbeiten, dem Gast ein einzigartiges Erlebnis zu bieten. Damit sind wichtige Voraussetzungen für eine noch intensivere Kooperation entlang der agrotouristischen Wertschöpfungskette im Tal erfüllt.

QUELLEN

– Scala E. (2017). The Role of Agro-touristic Networks in the Marketing of Local Food Products. A Social Network Analysis in Valposchiavo, Grisons, Switzerland. Masterarbeit an der HTW Chur.

VORTEILE

- Produktmehrwert und touristische Attraktion
- Soziale Beziehungen auf Vertrauensbasis
- Informationen zu den Entwicklungen
- Wissenserweiterung
- Ideen und Innovationen
- Kostenreduktion
- Wertkommunikation
- Neue Absatzkanäle
- Höhere Visibilität am Markt
- Ökonomische Stabilität in der Region

Tab. 1: Vorteile des agrotouristischen Netzwerks in Valposchiavo.

Prof. Dr. Werner Hediger

T +41 81 286 37 33

werner.hediger@htwchur.ch

Leiter, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung (ZWF), Professor für Volkswirtschaftslehre

Eveline Scala

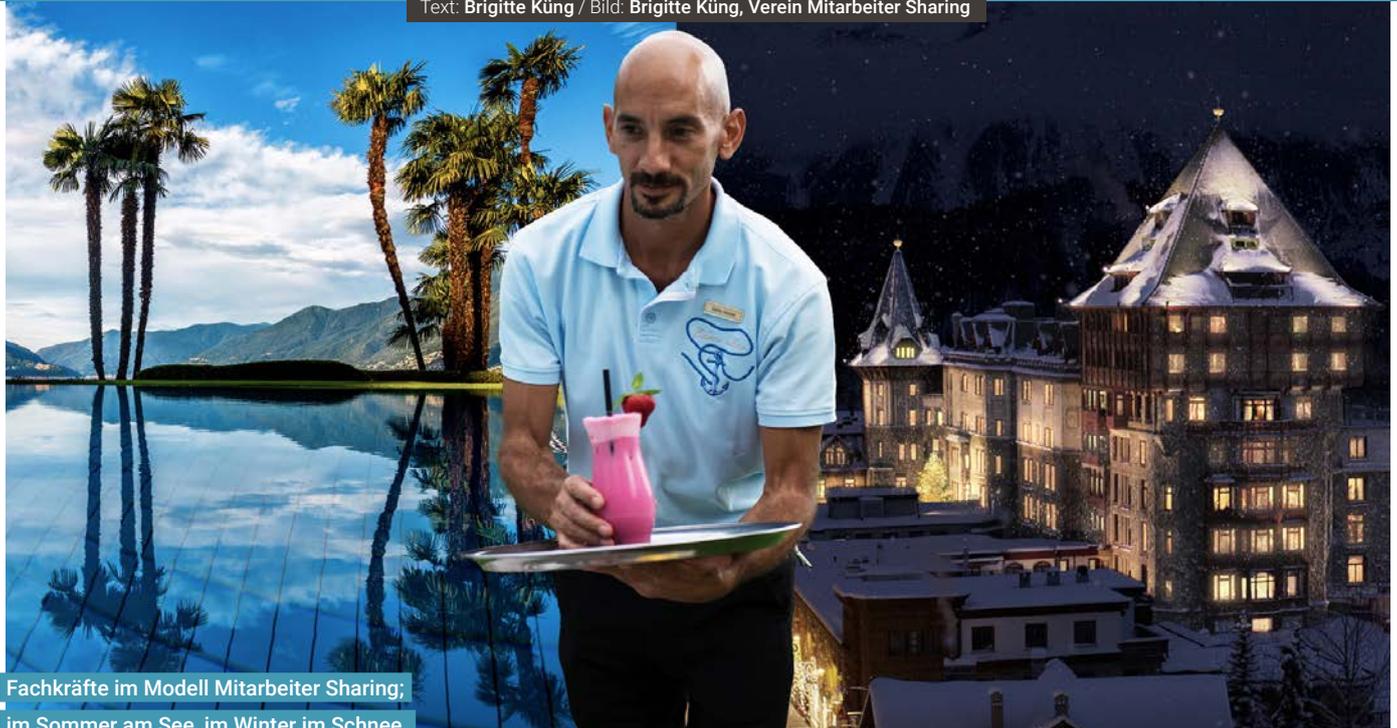
Absolventin, Masterangebot Tourism

Dank Sharing Economy zu einem neuen Arbeitsmodell

wissensplatz.htwchur.ch/mitarbeiter-sharing

Langsam, aber sicher hält die Digitalisierung im Tourismus Einzug. Digitale Butler, intelligente ChatBots, Online-Gästekarten, Buchungsplattformen, Apps für alle erdenklichen Tourismusdienstleistungen und fürs Infotainment: Viele dieser Entwicklungen sind schnell gekommen und sie haben grosse Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Doch was oft auf den ersten Blick nicht sichtbar ist: Durch viele dieser Tools verändern sich ganze Prozessketten, die im Hintergrund ablaufen und weit weniger ins Auge stechen. Das Projekt Mitarbeiter Sharing will von den neuen, digitalen Möglichkeiten profitieren, um neue Formen der Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Text: Brigitte Küng / Bild: Brigitte Küng, Verein Mitarbeiter Sharing



Fachkräfte im Modell Mitarbeiter Sharing;
im Sommer am See, im Winter im Schnee.

SHARING ECONOMY BRINGT NEUE GESCHÄFTSMODELLE HERVOR

Die Sharing Economy bringt derzeit Geschäftsmodelle hervor, bei denen über digitale Tools Match-Making-Prozesse gesteuert werden, die unterschiedlichste Arten von Angebot und Nachfrage zusammenbringen. Die Ressourcenallokation erfolgt dadurch effizient, ohne dass sich die Akteure zwingend kennen müssen. Damit solche Sharing-Economy-Geschäftsmodelle funktionieren, müssen ein reales Angebot und eine Nachfrage bestehen. Und es muss ein Allokationsproblem vorhanden sein. War die gemeinsame Nutzung eines Autos vor einigen Jahren noch mit erheblichen logistischen Problemen verbunden, so kann heute alles automatisiert, online und mobil abgewickelt werden: von der Reservation bis hin zum Aufschliessen des Fahrzeugs und der Bezahlung. Dass es funktioniert, zeigen die stark wachsenden Nutzerzahlen bei Mobility Car Sharing und Sharoo. Im Tourismus macht die Peer-to-Peer-Plattform AirBnB von sich reden. Sie bringt Anbieterinnen und Anbieter von einzelnen Zimmern oder ganzen Ferienwohnungen mit potenziellen Mieterinnen und Mietern zusammen und bietet dabei Convenience für beide Seiten. Das Modell ist stark am Wachsen. In der Schweiz gehen bereits rund vier Prozent der Übernachtungen auf das Konto von AirBnB – Tendenz stark steigend.

MITARBEITER SHARING IM SAISONTOURISMUS

Auch im Saisontourismus gibt es die Möglichkeit, den Mechanismus von Sharing-Plattformen zu nutzen. Ein interdisziplinäres Team der HTW Chur hat vor einiger Zeit bei der Analyse der Arbeitslosenstatistiken aus den wichtigsten Tourismuskantonen festgestellt: Die Arbeitslosigkeit im Gastgewerbe und in den tourismusnahen Branchen schwankt saisonal sehr stark. Und sie verläuft in einigen Regionen der Schweiz, wie etwa im Tessin und in Graubünden, beinahe gegenläufig. Dies führt mitunter dazu, dass im Kanton Tessin viele Mitarbeitende aus dem Gastgewerbe just dann (über die Wintermonate) Arbeitslosenentschädigung beziehen, wenn Fachkräfte im Nachbarkanton Graubünden dringend gesucht werden. Umgekehrt schnellen in Graubünden die Arbeitslosenzahlen in die Höhe, sobald die Wintersaison vorüber ist und im Tessin mit den Ostertagen die Saison startet. Ein Bündeln der Sommer- und Winterstellen liegt als Lösungsansatz also auf der Hand. Er würde auf einen Schlag das Fachkräfteproblem lösen, den Mitarbeitenden spannende Ganzjahresperspektiven eröffnen und saisonbedingte Arbeitslosenentschädigungen einsparen lassen.

EIGENENTWICKLUNG EINER MATCH-MAKING-PLATTFORM FÜR SAISONSTELLEN

Damit das Bündeln von Sommer- und Winterstellen in einem breiteren Massstab realisiert

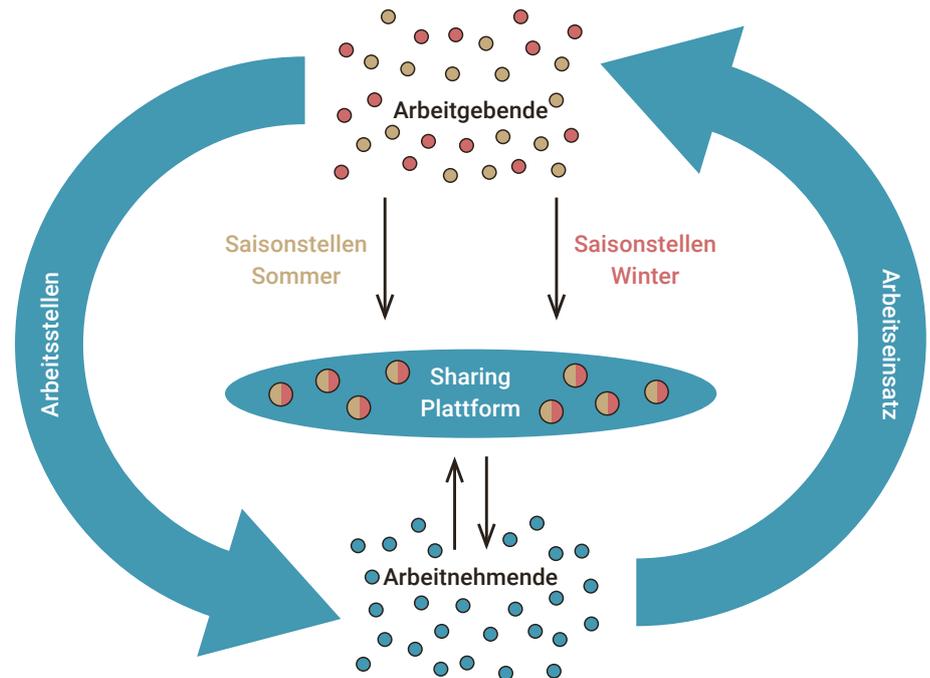


Abb. 1: Funktionsweise der Mitarbeiter-Sharing-Plattform.

werden kann, setzte das Projektteam auf ein eigens konzipiertes und entwickeltes Match-Making-Tool, welches Sommer- und Winterstellen bündelt, Arbeitgebende und Arbeitnehmende zusammenbringt und verschiedene Schritte der Kooperation automatisiert (vgl. Abbildung 1). Damit das «Matching» erfolgen kann, schreiben Arbeitgebende ihre Saisonstellen auf der Plattform aus. Nun können Arbeitnehmende über die Plattform auf einfache Art und Weise ihre Saisonstellen miteinander kombinieren. Die beiden arbeitgebenden Betriebe treten über die Plattform in einen Dialog und können gemeinsam Mehrwerte für die/den betreffende(n) Mitarbeitende(n) anbieten, z.B. Weiterbildungsangebote.

GROSSES POTENZIAL

Das Potenzial für den Mitarbeiter-Sharing-Ansatz im Schweizer Tourismus ist gross: Die Hotellerie in der Schweiz hat rund 30 000 Unternehmen. Davon sind mindestens 5000 stark von Saisonalität betroffen – in vielen Wintersportorten, aber auch in den Seeregionen der Schweiz. Hinzu kommen Gastronomie, Sportschulen und verschiedene tourismusnahe Branchen, welche ebenfalls von Saisonalität betroffen sind. Aber nicht nur die Arbeitgebenden sind am Mitarbeiter Sharing interessiert, sondern es besteht auch ein Angebot an potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern: Der Anteil an Saisonarbeitenden, die Jahr für Jahr über einen längeren Zeitraum Arbeitslosenentschädigung beziehen, ist gross. Er umfasst im Gastgewerbe in einigen Regionen bis zu 30 Prozent der Arbeitnehmerschaft. Diese saisonal bedingte Arbeitslosigkeit gerät national immer mehr in Kritik, weil selbstredend hohe Kosten bei der Arbeitslosenversicherung daraus resultieren und weil zur gleichen Zeit

Fachkräfte in benachbarten Regionen fehlen. Allein in den Kantonen Graubünden und Tessin beläuft sich das Sparpotenzial durch saisonbedingte Arbeitslosigkeit im Gastgewerbe auf rund CHF 30 Millionen Franken pro Jahr. Für die Arbeitnehmenden ist die Einsparung der öffentlichen Hand freilich kein Argument, um anstatt einer Stelle nun zwei Saisonstellen anzunehmen. Eine Befragung im Jahr 2015 bei Saisonarbeitenden aus der Hotellerie und Gastronomie hat immerhin ergeben, dass ein Grossteil von ihnen das Mitarbeiter-Sharing-Modell mit je einem Sommer- und Winterjob als spannend einstuft. Abwechslung, Job Enrichment, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten – dieses Arbeitsmodell scheint ideal auf die Bedürfnisse der Millennials zugeschnitten zu sein, die den Erlebniswert sehr hoch gewichten und den Nine-to-Five-Job schnell als langweilig empfinden.

GO-LIVE ENDE 2018

Derzeit befindet sich das Mitarbeiter-Sharing-Projekt noch in der Pilotphase. Bis Ende 2018 wird die Mitarbeiter-Sharing-Plattform Modul für Modul realisiert und gemeinsam mit den Praxispartnern getestet und optimiert. Dann folgt das Go-Live – und das Online-Tool steht ab diesem Zeitpunkt dann auch weiteren Unternehmen offen.

► htwchur.ch/mitarbeitersharing

Brigitte Küng

T +41 81 286 24 06

brigitte.kueng@htwchur.ch

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE), Leiterin KMU-Zentrum Graubünden

Zusammenarbeit mit Studierenden als Wettbewerbsvorteil

wissensplatz.htwchur.ch/wettbewerbsvorteil-studierende

Im abgelaufenen Studienjahr konnten auf Initiative von Tourismus Val Müstair Projektarbeiten ausgeschrieben werden, die aufzeigen sollten, wie die Wettbewerbsfähigkeit in der Talschaft zu erhöhen ist. Diese Projekte wurden von Betriebsökonomiestudierenden im Rahmen des Businessplan-Moduls bearbeitet.

Text: Tamara Kühne / Bild: Lea Dörig, Nicole Projer / Film: Simon Eicher



Studierende beim Kick-off in Müstair (v. l.: Nicolas Howald, Andri Kunz, Philipp Oswald, Tamara Kühne, Alice Schönbächler, Urs Kappeler, Walter Gamper, Pablo Zegg, Valerio Tanutzer, Jacqueline Parpan, Marc Burkhalter, Nicole Projer).

Um eine praxisorientierte Ausbildung zu gewährleisten, ist die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und Organisationen zentral. Die Businessplan-Studierendenprojekte sind ein wichtiges Instrument, um den Wissenstransfer zwischen Praxis und Hochschule sicherzustellen. So erarbeiteten Betriebsökonomiestudierende während ihres letzten Studienjahrs im Rahmen von begleiteten Businessplanarbeiten konkrete Aufgabenstellungen aus Unternehmen oder Organisationen.

Für die Auftraggebenden bietet der Businessplan eine fachlich fundierte Lösung für ihre Aufgabenstellung. Der Zugang zu aktuellem Fachwissen ermöglicht es, Ideen zu konkretisieren und dafür die Entscheidungsgrundlage in Form eines Businessplans zu erarbeiten. Die Analyse erfolgt methodisch solide und aus unvoreingenommener Drittsicht. Dozierende betreuen die Projektarbeiten und stellen sicher, dass die Aufgabenstellung sowie deren Zielsetzung im Zentrum stehen.

WETTBEWERBSFÄHIGE VAL MÜSTAIR?

Auf Initiative von Tourismus Val Müstair konnten im abgelaufenen Studienjahr Projektarbeiten ausgeschrieben werden, die aufzeigen sollten, wie die Wettbewerbsfähigkeit in der Talschaft zu erhöhen ist. Anlässlich eines Ideengenerierungs-Workshops Ende Oktober 2016 wurden die sechzehn Studierenden mit den Herausforderungen der Talschaft konfrontiert. Die Studierenden analysierten und



Das Modell des Beherbergungskonzepts Chasa da Lain in der Val Müstair.

hinterfragten die bestehenden Gegebenheiten in der Talschaft und kreierten erste innovative Lösungskonzepte, die der ausgeprägten Naturverbundenheit der Val Müstair, seinen Bewohnerinnen und Bewohnern sowie ihrer Kultur gerecht werden.

Der Lösungsfindungsprozess wurde durch die Integration des Moduls Innovationsmanagement (Design-Thinking-Ansatz) bereichert und durch die Interdisziplinarität mit anderen Studienrichtungen ergänzt.

WISSENSTRANSFER SICHERSTELLEN

Nebst dem Ausbildungsziel, selbstständig einen Businessplan unter Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen zu erstellen, wird ein ausgeprägtes Bewusstsein für die eigenen unternehmerischen Stärken und Schwächen gefördert. Zudem wird eine Kernaufgabe der Fachhochschule – der Wissenstransfer – anhand der vorliegenden Lösungsansätze aufgezeigt. Der Auftraggebende profitiert von frischen Ideen und den Kenntnissen der Studierenden. Darüber hinaus holt sich die Unternehmung aktuelles Fach- und Methodenwissen aus der Hochschule direkt in die Organisation. Wissenschaftlich fundierte Lösungskonzepte sind dank des interdisziplinären Fachwissens der Hochschule das Ziel bei der Erarbeitung eines Businessplans.

Die Businesspläne wurden anschliessend im jährlich stattfindenden internen Businessplanwettbewerb einer Fachjury zur Beurteilung vorgestellt. Für ihren Businessplan «Chasa da Lain», ein Baumhaus-Hotelkonzept, wurden Marc Burkhardt, Nicolas Howald, Nicole Projer und Valerio Tarnutzer ausgezeichnet. Dank dieses einzigartigen Beherbergungskonzepts

in den Baumkronen der Wälder der Val Müstair sollen Gäste die atemberaubende Natur geniessen und gleichzeitig die Talschaft als Feriendestination entdecken. Die weiteren Projekte, welche als ideale Ergänzung zum prämierten Projekt betrachtet werden können, stiessen bei den Auftraggebenden auf sehr grosses Interesse: die Umwandlung eines Wellnesshotels in ein betreutes Alterswohnheim, ein Dienstleistungsangebot im Bereich «Gesundheitswochen» sowie ein Angebot im Bereich «E-Mobilität» (Ferienpaket mit Unterkunft und Erkundung der Talschaft mittels Elektrofahrzeug). Die Nominierung des Projekts «Chasa da Lain» durch GastroSuisse zum innovativsten Schweizer Hotelkonzept des Jahres 2017 ist als weiterer Erfolg zu werten.

ZUSAMMENARBEIT ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Durch die Erarbeitung der vier Businesspläne wurde ein wertvoller Beitrag für die Feriendestination Val Müstair geleistet. Gabriella Binkert (Gewerbe- und Gastverband Val Müstair) fasst dies wie folgt zusammen: «Der Input für diese erfolgreiche Zusammenarbeit zeigt auf, dass eine enge Kooperation zwischen der HTW Chur und den hiesigen Betrieben nur von Vorteil sein kann. Nur gemeinsam können wir vorwärtskommen.»

► htwchur.ch/betriebsoekonomie

Tamara Kühne

T +41 81 286 37 87

tamara.kuehne@htwchur.ch

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Betriebswirtschaftslehre (ZBW)

KURZBESCHRIEB DER WEITEREN DREI PROJEKTE:

Betreutes Wohnen «al Liun»

von Monica Dermon, Nino Gritti, Marco Niggli und Orlando Pedretti

Dieses Projekt beschäftigte sich mit der Umnutzung eines Wellnesshotels in eine Einrichtung für betreutes Wohnen (Bau/Umbau von 14 Wohnungen). Insbesondere wurden die Notwendigkeit für ein solches Angebot, die gesetzlichen Voraussetzungen sowie die Finanzierbarkeit der Umnutzung geprüft.

Gesundheitswochen in der Val Müstair

von Manuel Holenstein, Claudio Laely, Jacqueline Parpan und Pablo Zegg

Dieses Projekt beinhaltet ein Konzept für Gesundheitswochen. Dafür soll eine Plattform aufgebaut werden, auf welcher der Gast seine individuellen Gesundheits- und Freizeitaktivitäten aus dem gesamten Angebot der Talschaft zusammenstellen kann.

Geschäftsfelderweiterung durch ein neues touristisches Angebot in Kombination mit Elektromobilität

von Tamara Kühne, Andri Kunz, Philipp Oswald und Alice Schönbächler

Das ökologische Projekt «Drive-Green-Package» kombiniert ein einzigartiges Angebot für Naturliebhaberinnen und -liebhaber, Lifestylerinnen und Lifestyler. Mit dem Elektrofahrzeug wird die unberührte Natur und Berglandschaft erkundet. Nach der Spritztour locken Wellness & Spa, Massagen oder Schönheitsbäder, Sauna oder Dampfbad sowie die kulinarischen Köstlichkeiten aus der Biosfera Val Müstair.

InfraTour – Gemeinden als Tourismusunternehmen

wissensplatz.htwchur.ch/infratour

Gemeinden unterstützen die lokalen Bergbahnen finanziell, subventionieren neue Hotels oder erweitern teure Freizeitparks auf eigene Kosten. Beispiele zeigen: Unter dem Deckmantel der «Tourismusförderung» finanzieren die Gemeinden heute die touristische Infrastruktur massgeblich mit – und dies nicht ohne Risiken.

Autor: Prof. Dr. Curdin Derungs, Prof. Dr. Andreas Deuber, Gian Andri Hässig, Norbert Hörburger, Gian-Reto Trepp / Bild: Graubünden Ferien, Sigfried Ludescher

Der Tourismus als wichtiger Eckpfeiler der Bündner Wirtschaft steht unter Druck. Der internationale Wettbewerb um die Gäste, hohe Lohnkosten und kleinräumige Strukturen fordern die touristischen Leistungsträger und Destinationen heraus. Die Bedürfnisse der Gäste steigen laufend, wodurch sich der Lebenszyklus der Angebote verkürzt. Dadurch steigen die Kosten, die sich jedoch im intensiven Wettbewerb zwischen heimischen und internationalen Angeboten kaum auf die Preise abwälzen lassen. In der Folge erodieren die Renditen und die Investitionskraft sinkt. Der alpine Tourismus befindet sich daher gesamthaft in einer Konsolidierungsphase. Dadurch ist ein wesentlicher Wirtschaftsmotor im Schweizer Alpenraum ins

Stocken geraten, denn vom Tourismus hängen viele andere Gewerbe direkt oder indirekt ab. Es ist nachvollziehbar, dass die Tourismusgemeinden nicht einfach zusehen, sondern aktiv zur Wiedererstarkung des Tourismus beitragen wollen. Immer mehr springen sie als Investorinnen ein und unterstützen Bergbahnen, Schwimmbäder oder gar Hotels – nicht immer aus strategischen Überlegungen, sondern oft zur Sicherung des Betriebs.

TOURISMUSGEMEINDEN VOR SCHICKSALSENTSCHEIDEN

Dabei haben Gemeinden immer öfters Entscheide von grosser Reichweite ausserhalb ihres eigentlichen Aufgabenbereichs und ihrer

Kernkompetenzen zu treffen – und dies vor dem Hintergrund rückläufiger Erträge, etwa als Folge der Zweitwohnungsinitiative und der damit verbundenen Einbussen aus Handänderungs- und Grundstückgewinnsteuern. Oft fehlt es in den Gemeinden allerdings an der unternehmerischen Kompetenz oder diese steht infolge politischen Drucks bei der Entscheidungsfindung nicht im Vordergrund. Die konkreten Situationen können dabei durchaus dramatisch sein und Schicksalsfragen aufwerfen wie zum Beispiel:

Soll einer privaten Bergbahn mit hohen Schulden und grossem Investitionsbedarf, etwa in Anlagen zur technischen Beschneidung, finanziell unter die Arme gegriffen werden? Wie ist

die Frage zu beurteilen, wenn die Bergbahn gar in öffentlichem Besitz ist? Ist ein finanzielles Engagement für ein neues Kultur- und Kongresszentrum sinnvoll, das für die touristische Entwicklung am Ort wichtig ist? Soll eine Gemeinde die Forderung eines Hotelprojektentwicklers akzeptieren, die privat zu erstellende Hotelanlage während der Betriebsphase mit jährlichen Beiträgen zu unterstützen?

INFRATOUR – GEMEINDEN ALS TOURISMUSUNTERNEHMEN

Vor diesem Hintergrund haben das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) und das Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) das Projekt «InfraTour – Gemeinden als Tourismusunternehmen» ins Leben gerufen. Ziel ist es, praktische Analyse-Instrumente und Empfehlungen für Gemeinden zu erarbeiten, die sich mit Finanzierungsfragen von Tourismusinfrastrukturen und -immobilien konfrontiert sehen. Am Anfang steht eine Analyse der Ist-Situation. Hierfür werden erstmals das Ausmass der bestehenden Finanzierungen und Beteiligungen im Kanton Graubünden erhoben und Investi-

tionsentscheide der Vergangenheit untersucht. In einer zweiten Phase wird anhand von Erkenntnissen des modernen Public Managements und von «Best-Practice»-Beispielen aufgezeigt, wie die Entscheidungsprozesse und das Management von Beteiligungen durch die Gemeinden ausgestaltet werden könnten. Die Gemeinden sollen dabei möglichst nachhaltige und langfristig sinnvolle Investitionsentscheide treffen. So soll es zukünftig möglich sein, dass die Gemeinden aus einer unternehmerischen Perspektive entscheiden, ob die lokale Bergbahn unterstützt, ein geplantes neues Hotel mit Subventionen gefördert oder die Freizeitinfrastruktur zulasten der Allgemeinheit renoviert, erweitert oder neu gebaut werden soll.

OHNE STRATEGIE?

Ersten Analysen zufolge sind die Entscheidungsprozesse in den Gemeinden projektspezifisch und damit sehr unterschiedlich. Ihnen gemeinsam ist: Investitionsentscheiden fehlt es oft an einem Abgleich mit der regionalen Tourismusstrategie oder einem Masterplan. Auch wird die Frage nach der Rolle, die eine

Gemeinde in einem infrastrukturnahen Tourismusprojekt einnehmen soll, kontrovers diskutiert. Dies zeigt sich bereits darin, dass Gemeindevertreterinnen und Gemeindevertreter zum Teil in Verwaltungsräten von touristischen Leistungsträgern (z. B. Bergbahnen) einsitzen. Insgesamt haben viele Gemeinden kein Beteiligungskonzept erarbeitet, das ihnen als Richtlinie für Investitionsentscheide in die touristische Infrastruktur dienen könnte. Damit sind Investitionsentscheide in der Regel einfallbasiert und der Bedarf nach Entscheidungsgrundlagen, die einen systematischen Investitionsansatz ermöglichen, ist ausgewiesen.

PROJEKTPARTNER

Das Projekt wird in enger Zusammenarbeit mit betroffenen Gemeinden durchgeführt – denn das Ziel ist ein praktikables und an den täglichen Bedürfnissen orientiertes Instrumentarium. Die sechs Bündner Tourismusgemeinden Arosa, Flims, Scuol, Surses, St. Moritz und Vals sind im Pilotprojekt dabei und beteiligen sich finanziell sowie durch Arbeitsleistungen am Projekt. Daneben engagieren sich das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT), das Amt für Gemeinden Graubünden (AfG), die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB) sowie die Organisation Kommunale Infrastruktur (OKI).

Das Projekt wird bis Ende 2018 abgeschlossen und die Ergebnisse sollen 2019 an einer Fachtagung präsentiert werden.

Prof. Dr. Curdin Derungs

T +41 81 286 24 90

curdin.derungs@htwchur.ch

Dozent, Projektleiter, Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Prof. Dr. Andreas Deuber

T +41 81 286 39 60

andreas.deuber@htwchur.ch

Dozent, Leiter Forschung und Dienstleistung, Institutsleiter, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Gian Andri Hässig

T +41 81 286 39 52

gianandri.haessig@htwchur.ch

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Norbert Hörburger

T +41 81 286 37 48

norbert.hoerburger@htwchur.ch

Dozent, stv. Leiter Forschung & Dienstleistung, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)

Gian-Reto Trepp

T +41 81 286 37 17

gian-reto.trepp@htwchur.ch

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)



Mit «InfraTour» erhalten Gemeinden praktische Analyse-Instrumente und Empfehlungen für die Finanzierung von Tourismusinfrastrukturen und -immobilien.

Tourismusstudierende erweitern ihre Horizonte

wissensplatz.htwchur.ch/horizonte

Das International Office unterstützt Studierende der HTW Chur bei der Planung eines Auslandsemesters und betreut die ausländischen Studierenden an der Fachhochschule in Graubünden. Ein Auslandsemester ist eine ausserordentliche Erfahrung. Die HTW Chur pflegt ein aktives Netzwerk von Partnerhochschulen in 18 Ländern. Seit 2003 hat sie knapp 300 ausländische Studierende empfangen; über 400 HTW-Studierende haben bereits ein Austauschsemester absolviert. «Wissensplatz» interviewt zwei Tourismusstudierende, die ihre Studienzeit mit einem Auslandsaufenthalt bereichert haben.

Text: Anne-Marie Jäger-Stevenson / Bild: Maxwell Oskar Struch, Ivy Nicole Wood / Film: Anne-Marie Jäger-Stevenson, Jessica Kessler, Maxwell Oskar Struch



Name: Maxwell Oskar Struch

Alter: 28

Studium: Bachelor of Science in Tourism

Auslandsemester an der: Hong Kong Polytechnic University (PolyU)

GRÜEZI HONGKONG!

Anne-Marie Jäger-Stevenson: *Warum haben Sie sich für ein Auslandsemester in Hongkong beworben?*

Maxwell Oskar Struch: Für mich war von Anfang an klar, dass ich während meines Studiums alles geben würde, um ein Austauschsemester absolvieren zu können. Ich wollte einen intensiven Austausch mit Menschen aus aller Welt, wollte Fremdes entdecken und einen total neuen Unterricht besuchen. Als grosser Asien-Fan war mein Interesse stark auf die Partneruniversitäten im asiatischen Raum fokussiert.

Was waren Ihre ersten Eindrücke vom Land?

Da ich Hongkong bereits kannte und wusste, wie sehr ich diese Metropole mag, war meine Vorfreude riesig. Das Transportsystem ist genial, die Stadt sehr kompakt und die Kulinarik spitze. Hier trifft Westen auf Osten und man hat sich als Europäer sehr schnell eingelebt. Nach zwei Monaten merkte ich langsam, aber sicher, dass es eine Sieben-Millionen-Stadt ist und es oft an Platz mangelt.

Wie unterscheidet sich Ihre Gasthochschule von der HTW Chur?

Es herrschen gewaltige Unterschiede. Hier lebe ich auf einem riesigen Campus mit rund

30 000 Studierenden. Ein Campus fehlt ganz klar in Chur. Ausserdem ist der Unterricht äusserst intensiv. Die Arbeitsbelastung ist extrem hoch während dieser Zeitspanne und man muss sich gut organisieren.

Wie sieht es mit der Integration aus?

Mit «Locals» kommt man hier am meisten während des Unterrichts in Kontakt. Besser gesagt in den Gruppenprojekten. Im sonstigen Alltag kaum. Es ist interessant zu erkennen, dass es eine Gruppenbildung gibt: einerseits die «Locals», andererseits die «Foreigners». Es ist aber immer wieder schön, wie die Einheimischen versuchen, Kontakt mit uns zu knüpfen. Dies mag ich sehr und ich bin auch sehr offen dafür.

Was nehmen Sie für Ihr Tourismusstudium mit?

Hier an der PolyU in Hongkong sieht man vieles aus einer anderen Perspektive. Anders formuliert: aus einer sehr asiatischen Perspektive. Diese kennengelernt zu haben, hat mein Toleranzvermögen und mein Verständnis für andere Kulturen und deren Mentalität extrem erhöht. Im Tourismusbereich ist das sehr wertvoll.

Wie wichtig sind diese internationalen Erfahrungen für Ihren weiteren Berufsweg?

Die Welt wird immer vernetzter. Internationales Denken und Menschenkenntnis sind wichtige Eigenschaften, um mithalten zu können. Der Austauschsemester-Ausweis an der renommierten PolyU bedeutet mir viel. Ich kann mir gut vorstellen, dass sich dieser auszahlen wird, sobald ich mich in der internationalen Arbeitswelt zurechtfinden werde.

In welche Richtung möchten Sie sich beruflich weiterentwickeln?

Die Leidenschaft für das Fliegen hat mich vor gut neun Jahren gepackt und ich bin mir ziemlich sicher, dass ich mich in der Aviatik-Branche weiterentwickeln werde. Nach meinem Abschluss – strebe ich eine Praktikumsstelle im Ausland an. Hauptsächlich ziele ich dabei natürlich ... auf Asien und den Pazifikraum.

HELLO CHUR!

Anne-Marie Jäger-Stevenson: *What motivated you to study abroad? Why did you choose to study in Switzerland?*

Ivy Nicole Wood: When you're in hospitality and tourism, you always want to be able to empathize with your guests. Therefore, I was motivated to study abroad to help me empathize with guests, through better understanding their experience in a foreign environment. Switzerland is a world leader in innovation. Therefore, I wanted to be where bright minds continue to develop. HTW Chur is culturally diverse because it is home to students from all over the world, but classes are still taught in English. Learning first hand from other students' experiences around the globe is enlightening.



Name: Ivy Nicole Wood

Age: 30

Nationality: American

Home University: San Diego State University (SDSU)

Degree Program at HTW Chur: Bachelor's degree programme in Tourism

What were your first impressions of our country?

My first impressions of Switzerland began with public transportation, and I was very impressed with how impeccably clean everything is and how fancy the trains are. My second impression was how friendly people are and how safe I felt. I appreciate that I can speak English to just about everyone I encounter. That said, what I find difficult is trying to communicate in Swiss German!

What are the main differences between San Diego State University and HTW Chur?

The main differences between SDSU and HTW are campus and class sizes, with over 30 000 students at SDSU with some online or lecture classes holding 200+ students – compared to HTW with 1600 students totally and class sizes of roughly 20 students.

Which subjects do you find particularly interesting?

Sustainability Empowerment is a class I feel everyone should take, because we learn ways to improve life quality through the triple-bottom line (environment, economic and social) and how to engage others to participate in creating innovative alternatives.

How well have you been able to integrate?

Through HTW Chur's Buddy Program I was connected with another student who assisted

me in all concerns I had before arrival and upon arrival. And now that I am here we have become true best friends! Through the Exchange Student Network (ESN) I have also attended numerous social events.

What are the main benefits of this experience for your future?

The main benefit are people I have built relationships with. I have had the opportunity to network with people from numerous backgrounds and nations including China, Australia, Peru, Africa, Germany, the Netherlands, Finland, Spain, Italy, Russia and Ukraine, just to name a few.

What are your future career goals?

My future career goal is to work in hotel management. My goal is to be a life-long learner by attending conventions, reading up on new trends, being part of organizations and sharing the knowledge with others.

► [htwchur.ch/auslandsemester](https://www.htwchur.ch/auslandsemester)

Anne-Marie Jäger-Stevenson

T +41 81 286 39 03

anne-marie.jaeger@htwchur.ch

Leiterin International Office

«Das, was die Leute wollen, verändert sich laufend und schnell.»

wissensplatz.htwchur.ch/veraendert-sich-laufend/

Hotels und Destinationen bieten immer mehr, auch ein Mehr an Qualität. Und sie stehen vor Herausforderungen. Zusammen mit Claudia Züllig-Landolt beleuchten wir die Sonnen- und Schattenseiten der Tourismusbranche, Fakten und Chancen.

Text: Petra Caviezel / Bild: Petra Caviezel



«Es ist wichtig, dass
angehende Fachkräfte
lernen, wie man
Dienstleistungen optimiert.»

Frau Züllig-Landolt, Sie sind nicht nur Gastgeberin im Hotel Schweizerhof in Lenzerheide, als Vizepräsidentin des Vereins Zauberwald Lenzerheide betreiben Sie auch Destinationsmanagement, engagieren sich für die Ausbildung in der Branche und sind Vorstandsmitglied des Vereins Mitarbeiter-Sharing. Sie kennen die verschiedenen Facetten der Tourismusbranche in- und auswendig. Was sind die aktuellen Herausforderungen?

Die Gäste sind immer mehr in Bezug auf die Qualität und die Dienstleistungen, die wir bieten, sensibilisiert. Wir bieten eine immer höhere Qualität, weil die Gäste dies erwarten. Dadurch steigen die Kosten. Das ist eine grosse Herausforderung im Bereich Kostenmanagement. Eine weitere Herausforderung besteht darin, Nachwuchskräfte zu finden. Fachleute mit einer guten Ausbildung sind rar. Für uns sind gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende sehr wichtig. Wir investieren daher laufend Energie und Geld, um sie zu motivieren, möglichst lange bei uns im Hotel zu bleiben. Auch hier heisst die Lösung «Qualität und Dienstleistung», zum Beispiel in Form von Weiterbildungen oder Nutzung von internen Angeboten. «Qualität und Dienstleistung» – das können Arbeitgebende ihren Mitarbeitenden genauso bieten wie ihrer Kundschaft respektive ihren Gästen.

«Qualität und Dienstleistung können Arbeitgebende ihren Mitarbeitenden genauso bieten wie ihrer Kundschaft respektive ihren Gästen.»

Immer mehr Betriebe entwickeln Zusatzangebote und möchten gewisse Nischen besetzen. Sie bieten spezielle Gerichte, aussergewöhnliche Freizeitaktivitäten und so weiter. Wie wichtig sind solche Ansätze?

Noch vor ein paar Jahren waren die Unternehmen überzeugt, dass es wichtig ist, spezifische Anspruchsgruppen anzusprechen. Heute lassen sich die Menschen nicht mehr so leicht in Gruppen einordnen. Sie sind offener und möchten Verschiedenes ausprobieren. Ich glaube deshalb nicht, dass man mit dem Besetzen von konkreten Nischen eine grössere Kundschaft abholt. Viel wichtiger ist es, die Bedürfnisse der Gäste zu erkennen. Als Gastgeberin bin ich nahe bei den Gästen und spüre relativ rasch, wie sich die Bedürfnisse verändern. Heute gehört zum Beispiel veganes und gesundes Essen im Hotel dazu, das Bedürfnis ist da. Wer das nicht erkennt und umsetzt, verliert Gäste. Die laufenden Anpassungen der Angebote und Dienstleistungen sind eine Herausforderung. Es ist wichtig, dass angehende Fachkräfte lernen, wie man Dienstleistungen optimiert. Die Studienrichtung Service Design der HTW Chur geht genau in diese Richtung.

Man spricht nicht mehr von klassischen Winterdestinationen. Was suchen die Gäste?

Die klassische Skifahrerin, den klassischen Skifahrer gibt es heute nicht mehr. Unsere Gäste erwarten Erlebnisse – am Berg und im Hotel. Sie reisen spontan an, stehen am Morgen auf und entscheiden dann, was sie tun möchten. Unser Hotel ist auch im November geöffnet und die Bergbahnen sind auch im Mai in Betrieb, denn die Gäste erwarten auch in der Zwischensaison die volle Dienstleistung. Und sie möchten etwas Spezielles erleben. Das ist auch das Konzept des Zauberwalds. Dass das Lichterspektakel so erfolgreich sein würde, konnten wir natürlich nicht wissen, als wir es 2012 initiiert haben. Wir haben wohl einfach das Richtige im richtigen Moment getan.

Wie finden Sie heraus, was Ihre Gäste wollen? Was wohin passt und wann?

Das, was die Leute wollen, verändert sich laufend und schnell. Ich arbeite im Hotel aktiv mit. Es ist mir wichtig, nahe bei unseren Gästen zu sein. So spüre und erkenne ich ihre Bedürfnisse, kann diese annehmen und Dinge anpassen. Durch meine Engagements ausserhalb des Hotels bekomme ich laufend neue Impulse. Im Verein Mitarbeiter-Sharing beispielsweise kann ich mich mit anderen Hoteliers austauschen. Beim Unterrichten von überbetrieblichen Kursen erlebe ich, wie sich die Unterrichtsformen verändern und was die Bedürfnisse von angehenden Fachleuten sind. Das alles gibt mir eine

konkrete Sicht von aussen. Diese Aussensicht und die Nähe zu den Gästen helfen mir dabei, Wünsche wahrzunehmen und die Richtung zu erkennen, in die es in Zukunft geht.

Sie sind seit 27 Jahren Gastgeberin im «Schweizerhof» und sprühen vor Begeisterung. Wie kann man Freude und Motivation im Job über so lange Zeit bewahren?

Ich liebe meinen Job, bin mit Herz und Seele Gastgeberin. Das klappt aber nur deshalb so gut, weil ich nebenbei noch anderes tue. Ich brauche den Impuls von aussen, er hilft mir, kreativ zu bleiben. Durch die Sicht aus anderen Perspektiven auf unser Hotel und unsere Destination entstehen neue Ideen. Die Umsetzung dieser Ideen ist dann natürlich ein anderes Thema, aber es müssen ja nicht immer Grossprojekte sein. Oft kann man mit kleinen Dingen viel erreichen – sehen, wie aus einer Idee etwas entsteht, das dann wunderbar passt. Zu sehen, wie das Ergebnis einer Idee den Gästen oder den Mitarbeitenden Freude bereitet, das macht mich glücklich und erfüllt mich mit unheimlich viel Motivation. Wenn man laufend Bewegung in seinen Berufsalltag bringt, geht die Freude daran nicht verloren. Ausserdem tut es gut, sich für anderes – auch für neue Dinge – ausserhalb des Jobs zu engagieren. Das bringt vielleicht vorübergehend eine grössere Belastung mit sich, es kommt aber immer viel dabei zurück. Ich bin ein Herz-Typ. Die Begeisterung der Menschen zu spüren, tut mir gut.

ÜBER DEN ZAUBERWALD LENZERHEIDE

Das Sinnesfestival der Lenzerheide wurde 2017 bereits zum fünften Mal durchgeführt. Das vorweihnachtliche Lichterspektakel begeistert die Besucherinnen und Besucher auch in Form von Konzerten und Kulinarik.

► lenzerheide-zauberwald.ch

ÜBER DAS HOTEL SCHWEIZERHOF, LENZERHEIDE

Das Familien- und Wellness-Hotel mit dem grössten Hammam der Bündner Alpen beschäftigt im Winter 125 und im Sommer 80 Mitarbeitende und generiert jährlich rund 35 000 Logiernächte.

► schweizerhof-lenzerheide.ch

ÜBER DEN VEREIN MITARBEITER-SHARING

Die Plattform setzt sich für den Austausch von Fachkräften ein. Hotel- und Gastronomiebetriebe aus Sommer- und Winterregionen bieten gemeinsam berufliche Ganzjahresperspektiven.

► mitarbeiter-sharing.ch

ÜBER CLAUDIA ZÜLLIG-LANDOLT

Gemeinsam mit ihrem Mann führt Claudia Züllig-Landolt seit 27 Jahren das Hotel Schweizerhof in Lenzerheide. Sie ist Vizepräsidentin des Vereins Zauberwald Lenzerheide und Vorstandsmitglied des Vereins Mitarbeiter-Sharing. Ausserdem setzt sie sich für die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften in der Branche (bei HGT, Hotel-Gastro-Tourismus) ein.

Die Praktikerin mit Herzblut

wissensplatz.htwchur.ch/praktikerin-mit-herzblut/



Dass ich schon mit 26 Jahren Geschäftsführerin
geworden bin, war nicht geplant.

Martina Stadler hat 2012 ihr Tourismusstudium an der HTW Chur abgeschlossen. Heute ist sie 30-jährig und führt bereits das zweite Unternehmen. 2016 war sie für den Milestone Award im Bereich Nachwuchs nominiert. Seit letztem Frühling ist Martina Stadler wieder zurück in Graubünden – als Tourismusdirektorin.

Text: Petra Caviezel / Bild: TESSVM / Dominik Täuber

ÜBER MARTINA STADLER

Martina Stadler ist 1987 geboren. Sie hat in Österreich die Ausbildung zur Tourismuskauffrau absolviert. Von 2009 bis 2012 war sie Tourismusstudentin an der HTW Chur. Seit 1. Mai 2017 ist sie Tourismusdirektorin von Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair (TESSVM). Dort ist sie für die operative und finanzielle Führung sowie für die Weiterentwicklung der Destinationsstrategie verantwortlich.

Von 2014 bis 2017 hat Martina Stadler die Uri Tourismus AG geleitet. Dort hat sie mit der interaktiven Spurensuche «Tatort Tell» Zeichen gesetzt. 2016 war sie für den Milestone Award im Bereich Nachwuchs nominiert.

Meiner Meinung nach hat man gerade in kleineren Betrieben ausserhalb der grossen Zentren gute Möglichkeiten, rasch Verantwortung zu übernehmen und sich einzubringen – anstatt eine/einer von vielen zu sein.

einen grossen Stellenwert. Denkt man an Uri, hat man das Bild vom Stau am Gotthard vor Augen. Das ist eine ganz andere Ausgangslage, heisst aber nicht, dass die Situation im Engadin einfacher ist. Wenn 70 bis 80 Prozent der Menschen einer Region vom Tourismus leben, sind die Ansprüche an eine Organisation wie die unsrige hoch. Von uns wird erwartet, dass wir bei Problemen die «grosse Lösung» liefern. In Uri haben wir sehr viel Aufbauarbeit geleistet und uns dann weiterentwickelt. Das ist meiner Meinung nach weder einfacher noch schwieriger.

2012 haben Sie Ihr Tourismusstudium an der HTW Chur abgeschlossen. Heute führen Sie bereits das zweite Unternehmen. Ein erfolgreicher Weg, den Sie gegangen sind. Was hat Ihr Studium zu diesem Weg beigetragen?

Der grösste Nutzen war für mich die Kombination von Praktikum und Studium. Ich habe mein Praktikum bei Engelberg Titlis Tourismus in der Marketingabteilung und im Eventbereich absolviert – und dabei tiefe Einblicke in die Arbeiten einer Destination bekommen. Dank dieser Praxiserfahrung konnte ich die Inhalte des Studiums sehr gut einordnen. Dieses Einordnen-Können fehlt denjenigen, die ein tourismusfremdes Praktikum absolviert haben. Im Studium selbst waren die übergeordneten Themen spannend für mich, das konzeptionelle Arbeiten beispielsweise. Dieses Wissen hilft mir heute in meiner Führungsposition. Meine Bachelorarbeit über Destinationsmanagement war auch von grossem Nutzen. Meines Erachtens hat sie mich am besten auf meine Tätigkeit als Tourismusdirektorin vorbereitet. Ich habe gelernt, wie man die Zusammenarbeit in einer Destination besser gestalten kann. Damit beschäftige ich mich jetzt im Alltag.

Einmal Tourismusdirektorin sein – war das Ihr Ziel während Ihres Studiums?

Ich hatte Ziele. Ich habe immer recht klar gewusst, dass ich in einer Destination arbeiten möchte und nicht, beispielsweise, bei einer Airline. Und ich habe auch gewusst, dass ich irgendwann eine Führungsrolle übernehmen möchte. Dass ich schon mit 26 Jahren Geschäftsführerin geworden bin, war nicht geplant. Es ging mir, ehrlich gesagt, anfangs auch etwas zu schnell, aber ich habe den Schritt nie bereut. Bei Uri Tourismus hatte ich damals den grossen Vorteil, schon in der Unternehmung gearbeitet zu haben, bevor ich die Führung übernahm. Ich durchlief eine saubere,

lange Übergangsphase mit meiner Vorgängerin. Ausserdem kannte ich bereits das Team und alle sind hinter mir gestanden. Das alles war sehr hilfreich.

Welchen Tipp geben Sie den Tourismusstudierenden an der HTW Chur?

Man spürt einen Trend: Viele suchen eine Anstellung bei den Grossen und in den Zentren. Meiner Meinung nach hat man aber gerade in kleineren Betrieben ausserhalb der grossen Zentren gute Möglichkeiten, rasch Verantwortung zu übernehmen und sich einzubringen – anstatt eine/einer von vielen zu sein. Man sollte den Schritt wagen und ein paar Jahre in eine Randregion, beispielsweise in eine Bergregion, ziehen. Eine Region, die vielleicht weg von der gewohnten Umgebung und vom persönlichen Umfeld ist, in der man aber viel sehen und lernen kann. Ich habe das Gefühl, dass Ängste bestehen – die Angst, sich wegzubewegen, auch räumlich. Es gibt überall nette Menschen. Ich selbst bin oft umgezogen und habe das gewohnte Umfeld zugunsten von neuen Erfahrungen verlassen. Ich finde das bereichernd.

Haben Sie überhaupt noch Ziele? Berufliche Ziele, die über das Engadin hinausgehen?

Momentan überlege ich mir natürlich noch nicht, was ich nachher mache. Mein Ziel ist es, auch in Zukunft einen Job auszuüben, der mir Freude bereitet und bei dem ich sehe, dass mein Tun etwas bewegt und geschätzt wird. Ich weiss nicht, ob ich mein Leben lang Tourismusdirektorin sein werde. Eine andere Anstellung, die hierarchisch nicht auf CEO-Stufe ist, kann genauso spannend sein. Für mich definiert sich Karriere nicht über die Hierarchiestufe, sondern über den Inhalt. Oder darüber, wie ich mich weiterentwickeln kann.

Frau Stadler, seit 1. Mai 2017 sind Sie Tourismusdirektorin der Destination Engadin Scuol Samnaun Val Müstair. Blicken Sie auf einen gelungenen Start zurück?

Ich würde sagen: Ja. Es ist verrückt, wie viel am Anfang auf einen einbricht – und wie rasch es dann geht, bis man den Überblick hat. Meinen gelungenen Start verdanke ich natürlich meinem Team, das sich viel Zeit genommen hat – und immer noch nimmt. Auch die externen Partner unterstützen mich. Sie sind offen mir gegenüber, das schätze ich sehr.

Wenn 70 bis 80 Prozent der Menschen einer Region vom Tourismus leben, sind die Ansprüche an eine Organisation wie die unsrige hoch.

Sie waren zuvor in der Innerschweiz, bei der Uri Tourismus AG, tätig. Während der letzten drei Jahre haben Sie dort die Tourismusorganisation geleitet. Wie unterscheiden sich die Herausforderungen, Gäste in die Region zu holen?

Beide Destinationen sind Randregionen. Der Tourismus in Randregionen sieht sich überall mit ähnlichen Problemen konfrontiert, etwa mit der Kleinstrukturiertheit des Angebots. Trotzdem unterscheiden sich die Aufgaben. Das Engadin wird sehr stark als Tourismusregion wahrgenommen und der Tourismus hat hier

ÜBER TESSVM (TOURISMUS ENGADIN SCUOL SAMNAUN VAL MÜSTAIR)

TESSVM ist für eine der flächenmässig grössten Tourismusdestinationen der Schweiz verantwortlich und generiert eine knappe Million Logiernächte jährlich. TESSVM beschäftigt 35 Mitarbeitende, verfügt über ein Budget von fünf Millionen Franken und verantwortet die Gästeinformation, das Marketing und den Vertrieb.

► engadin.com



Der wichtigste Rohstoff bei der Herstellung von Hightech-Produkten: Herzblut.



Als weltweit führendes Technologieunternehmen mit Schwerpunkten in der Blechbearbeitung, Lasertechnik und Elektronik glauben wir daran, dass man Gutes immer noch besser machen kann. Nicht nur, wenn es um unsere Produkte geht, sondern auch im Hinblick auf Unternehmenskultur, Mitarbeiterförderung und gesellschaftliches Engagement. Für ein Umfeld, in dem neben Innovationen vor allem eines wachsen kann: Begeisterung.

www.trumpf.com/karriere