

# DenkRaum Bodensee

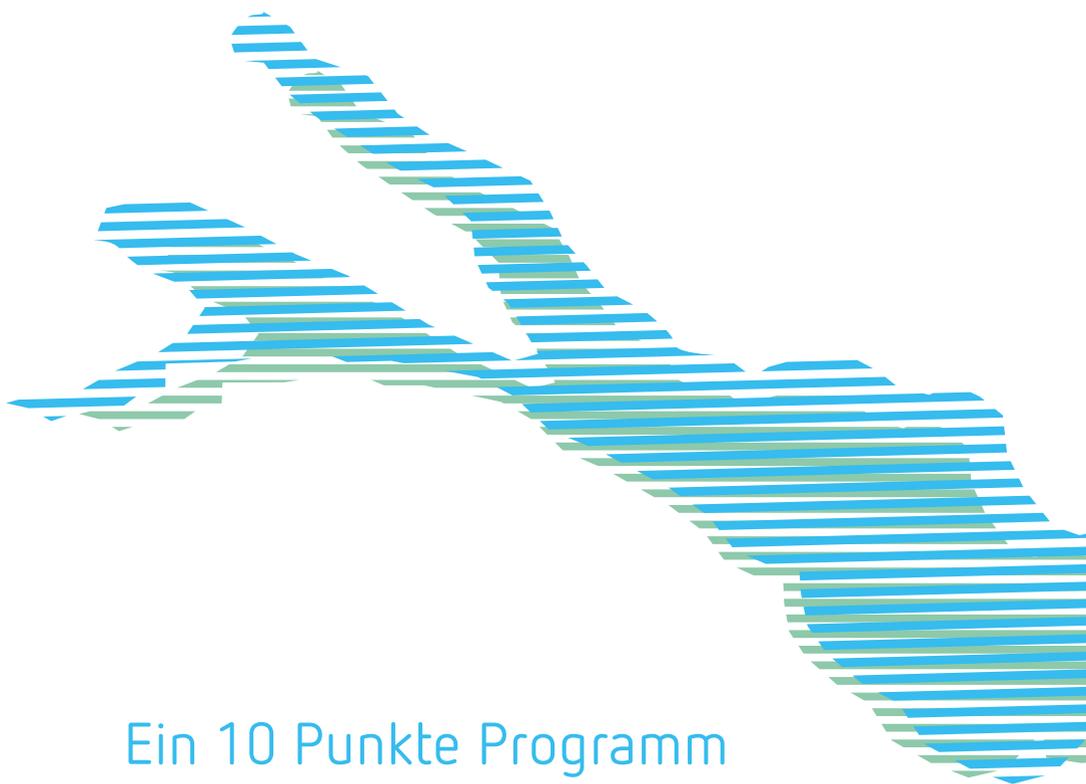
---



## Zur Zukunft des Bodensee-Tourismus

Ein Positionspapier



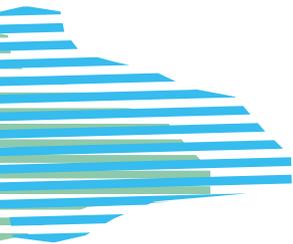


Ein 10 Punkte Programm  
für die Zukunft des  
Bodensee-Tourismus

*Welche sind die wichtigsten Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung der Bodenseeregion? Wie muss die Region mit Zukunftsthemen umgehen und wo liegt der grösste Handlungsbedarf? Welche Rolle spielt der Tourismus dabei und welche Form des Tourismus wollen wir eigentlich in der Bodenseeregion? Und wie muss die Region auf die übergeordneten Entwicklungen reagieren, damit die touristische Entwicklung der Bodenseeregion auch in Zukunft so erfolgreich ist wie in der Vergangenheit?*

*DenkRaumBodensee fragte im Rahmen eines DenkRaumTransfers: «Tourismusentwicklung Bodensee – Wohin geht der Weg?» Die Ergebnisse des Diskurses liegen nun mit diesem Positionspapier zur Zukunft des Bodensee-Tourismus vor, dessen Aussagen von den teilnehmenden Expertinnen und Experten mit getragen werden.*

*Das Positionspapier versteht sich als Impuls für weitere strategische Überlegungen für die zukünftige Ausgestaltung einer (grenzüberschreitenden) Tourismuspolitik am Bodensee. Gerne stehen wir für Diskussionen zu diesem Thema zur Verfügung und würden uns freuen, wenn einige hier formulierte Gedanken von der touristischen Praxis in der Bodenseeregion aufgegriffen und in konkrete Aktivitäten umgesetzt werden.*



1.



# Lebens-, Freizeit- & Arbeitswelt: Der Bodensee – Ein Erlebnisraum für alle

Der Tourismus in der Bodenseeregion wird zukünftig weiterhin stark vom Nebeneinander unterschiedlicher Nutzergruppen mit unterschiedlichen Interessen geprägt sein. So nutzt der «klassische» Feriengast diesen Raum ebenso für Urlaubs- und Freizeitaktivitäten wie Tagesgäste aus den umliegenden Regionen und die Einheimischen, die in der Bodenseeregion ihre Freizeit verbringen und auch die touristischen Infrastrukturen nutzen. Die touristischen Angebote der Zukunft sind

«Dort der Gast, hier der Einheimische» gibt es nicht mehr ...

darum an all diesen Nutzergruppen auszurichten und die frühere Differenzierung: «Dort der Gast, hier der Einheimische» gibt es nicht mehr. Entsprechend müssen diese verschiedenen Nutzergruppen gleichberechtigt und dennoch differenziert durch das touristische Marketing angesprochen und nutzerspezifische Produkte entwickelt und angeboten werden.





# Eine Vision, eine Strategie, gemeinsame Ziele

Für die Bodenseeregion braucht es langfristig eine übergeordnete Vision, in welche Richtung sich dieser Raum touristisch entwickeln will. Diese Vision ist wie ein Polarstern, an der sich die (Entwicklungs-) Strategien des Tourismus, aber auch anderer relevanter Bereiche, wie z.B. die Wirtschaftsförderung oder die Verkehrspolitik, orientieren. Für den Tourismus braucht es hierfür von allen getragene Grundwerte und Einstellungen für die Destination Bodensee, bei der die regionalen Besonderheiten berücksichtigt werden. Zur Umsetzung braucht es gemeinsam vereinbarte Ziele, die von den

Diese Vision ist wie ein Polarstern ...

Destinationen und den (touristischen) Leistungsträgern getragen und in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen eigenverantwortlich kommuniziert und umgesetzt werden.



3.



# Qualität als Grundvoraussetzung für Erfolg

Im Wettbewerb der Destinationen kann die Bodenseeregion nur durch ein qualitativ hochstehendes Angebot in allen Preissegmenten erfolgreich bestehen und nicht durch ein niedriges Preisniveau. Die Kunden erwarten dafür entsprechende Qualität: In der Vielfalt der Angebote insgesamt, der Qualität der Angebote bei den Übernachtungen und der Gastronomie, der Gastfreundschaft oder der Authentizität der Angebote. Den (heute) feststellbaren Qualitätsdefiziten muss darum durch ein (grenzüberschreitendes) Qualitätsmanagement in den verschiedensten Bereichen, die über den engeren

## Die Bodenseeregion steht für Qualität ...

Tourismusbereich hinausgehen, entgegengewirkt werden. Dies gilt insbesondere für die angestrebte Internationalisierung der Gästestruktur, wo es zwingend eine interkulturelle Kompetenz in der Region braucht, die über den Tourismussektor hinausgeht. Grundsätzlich ist es für die Zukunft wichtig, entsprechende Qualitätsstandards für touristische Angebote zu definieren, die von den touristischen Leistungsträgern angewendet werden. Damit für den Kunden erlebbar ist, wofür die Bodenseeregion steht: Für Qualität und für ein entsprechendes Preis-Leistungsverhältnis.



4.



# Der Bodensee als Pilotprojekt: Grenzenloses Produkt- management 4.0

Um zukünftig die bestehenden Potenziale besser nutzen zu können, braucht es für zentrale Leitprodukte, wie z.B. den Radtourismus oder die Bodensee Card Plus, ein klares Produktmanagement. Dieses muss über die Grenzen hinweg entlang der touristischen Wertschöpfungskette aufgebaut sein, die beteiligten Leistungsträger koordinieren und das Produkt einheitlich kommunizieren. Die Leitprodukte sollen für die gesamte Bodenseeregion von strategischer Bedeutung sein

... braucht es für zentrale Leitprodukte, ein klares Produktmanagement.

und über ein relevantes Marktvolumen verfügen. Das Produktmanagement sollte primär von privaten Leistungsträgern übernommen werden und nur, wo keine geeigneten Partner existieren, von touristischen Destinationen und Institutionen.



5.



# Innovation: Digitalisierung als Chance

Durch den Einsatz neuer Technologien kann den für die touristische Entwicklung hemmenden Grenzen in der Bodenseeregion zukünftig besser entgegengewirkt werden. So bietet die Digitalisierung eine Vielzahl von Chancen, über die Grenzen hinweg gemeinsam zusammenzuarbeiten und Angebote zu vermarkten. Dies gilt u.a. für grenzüberschreitende Informations- und Buchungsplattformen, für Ticketlösungen im öffentlichen Verkehr oder für das Prinzip der Open Data im Tourismus. Durch innovative (digitale) Lösungen sind kundenorientierte Angebote zu schaffen, die den gesamten

## Digitalisierung erleichtert die Zusammenarbeit über Grenzen hinweg ...

Grenzraum umfassen und die Einheit der Bodenseeregion sichtbar und für den Gast erlebbarer machen. Zur digitalen Zusammenarbeit über die nationalen Grenzen hinweg, sind die entsprechenden Ressourcen und Kapazitäten bereitzustellen.





# Den Strukturwandel gemeinsam aktiv gestalten

Der bereits heute in der Bodenseeregion tiefgreifende Strukturwandel im touristischen Angebot wird sich in den kommenden Jahren nochmals verstärken. Davon betroffen sind nicht nur die Übernachtungsbetriebe, sondern viele andere touristische Angebote in der Region. Grundlagen für diesen Strukturwandel sind einerseits veränderte Kundenbedürfnisse, andererseits aber auch veränderte Rahmenbedingungen bei den Anbietern. Für die Zukunft müssen hier leistungsfähige Strukturen entstehen, die einerseits stark auf die

Innovation, (Ressourcen-)Effizienz, Kundenorientierung und Resilienz sind die Stichworte ...

(individuellen) Nutzerbedürfnisse eingehen, andererseits aber auch den heutigen Strukturen mit familiengeführten Unternehmen sowie kleineren und mittleren Betriebsgrößen Rechnung tragen. Innovation, (Ressourcen-)Effizienz, Kundenorientierung und Resilienz sind die Stichworte, durch die der zukünftige Strukturwandel gekennzeichnet sein wird. Die touristischen Leistungsträger, die sich aktiv den Veränderungen stellen und an ihrer Qualität, ihren Produkten und ihrer Individualität laufend arbeiten, können von diesem Strukturwandel profitieren. Gleichwohl wird es notwendig sein, dass die touristischen Institutionen und die öffentliche Hand die Entwicklung aktiv begleiten und unterstützen. Diese (öffentliche) Unterstützung darf aber nicht dazu führen, dass nicht mehr zukunftsfähige Angebote konserviert werden und so der (notwendige) Strukturwandel behindert wird.





# Ohne Arbeitskräfte ist alles nichts

In den kommenden Jahren wird aufgrund der demografischen Entwicklung nicht nur der heutige Fachkräftemangel, sondern die Verfügbarkeit von Arbeitskräften insgesamt zur grossen Herausforderung. Bereits heute zeigt sich eine kritische Entwicklung, die zu einem grossen Risiko für den Bodensee-Tourismus wird: Zahlreiche Gastronomiebetriebe schliessen, andere öffnen nur noch für Hotelgäste. Auslöser für diese Entwicklung ist fast überall das gleiche Problem: Es gibt zu wenig Arbeitskräfte – unabhängig von der Qualifikation – oder der bürokratische Aufwand für eine Anstellung entsprechend der betrieblichen Erfordernisse ist zu gross.

Um für Arbeitskräfte attraktiv zu bleiben, müssen ganzheitliche überbetriebliche Wege eingeschlagen werden ...

Mit technischen Investitionen oder Rationalisierungseffekten kann dieser Entwicklung aber nur teilweise entgegengewirkt werden. Gerade im Tourismus bleibt weiterhin der persönliche Kontakt zwischen dem Gast und den Mitarbeitenden wichtig. Schon heute und noch viel mehr mit Blick in die Zukunft, braucht es erhebliche Anstrengungen, damit die Bodenseeregion für Arbeitskräfte im Tourismus ein attraktiver Standort ist. Dabei müssen neue ganzheitliche überbetriebliche Wege eingeschlagen werden, z.B. mit der Bereitstellung von Wohnmöglichkeiten, neuen Arbeitszeitmodellen oder auch der Qualifizierung. Hier sind u.a. die Kommunen gefordert, Rahmenbedingungen für ein attraktives Wohn- und Lebensumfeld zu schaffen.





# Arbeiten in Netzwerken und Kompetenzzentren – und nicht nur in territorialen Strukturen

Zukunftsfähiges Destinationsmanagement muss sich klar an den Bedürfnissen der Nutzer und Kunden und nicht an territorialen Grenzen und institutionellen Zuständigkeiten orientieren. Für die grenzüberschreitende Bodenseeregion mit ihrer Vielzahl unterschiedlicher nationaler und regionaler Tourismusorganisationen bedeutet dies, zukünftig verstärkt in Netzwerken zusammenzuarbeiten, die sich entlang von konkreten

Zusammenarbeit in Netzwerken, die sich entlang von konkreten Produkten und Angeboten konfigurieren ...

Produkten und Angeboten konfigurieren. Dies beinhaltet auch eine Konzentration der Ressourcen und eine Arbeitsteilung entsprechend der vorhandenen Kompetenzen. Hierbei arbeiten touristische Institutionen eng mit (touristischen) Leistungsträgern grenzüberschreitend zusammen. Für die Zusammenarbeit in den Netzwerken braucht es klare Ziele und entsprechende Kapazitäten, um diese Netzwerke erfolgreich zu managen. Die lokalen und regionalen Strukturen als Basis für die Umsetzung und die Ansprache der Kunden braucht es dabei weiterhin. Gerade die öffentliche Hand ist hier gefordert, eine derartige Zusammenarbeit nicht nur mit Willensäußerungen, sondern mit konkreten Aktivitäten zu unterstützen und zu fördern.





**BODENSEE**  
**Wasserbar**

VIER LÄNDER REGION  
**BODENSEE**



VIER LÄNDER REGION  
**BODENSEE**

BREGENZ  
LINDAU

FRIEDRICHSHAFEN

# Zusammenarbeit und Konkurrenz ist kein Widerspruch

Für die langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit im Tourismus am Bodensee ist zukünftig ein neues Grundverständnis von Kooperation und Konkurrenz notwendig. Dabei wird zum einen explizit akzeptiert, dass sich die Tourismusregion Bodensee aus unterschiedlichen Teilregionen zusammensetzt, die durch jeweils eigenständige Profile gekennzeichnet sind, die auch in Konkurrenz zueinanderstehen können. Zum anderen ist es, gerade um erfolgreich zu sein, notwendig, dass der Bodensee im (internationalen) Wettbewerb als Einheit positioniert,

## ... Kooperation nach Aussen und das Akzeptieren von Konkurrenz nach Innen sind darum die Basis

kommuniziert und so wahrgenommen wird. Kooperation nach Aussen und das Akzeptieren von Konkurrenz nach Innen, sind darum die Basis für die Zusammenarbeit im Bodensee-Tourismus. Eine solche «Koopetition» funktioniert aber nur dann, wenn zwischen den einzelnen Partnern eine stabile Vertrauensbasis besteht. Die Zusammenarbeit in Netzwerken, in denen die Regionen entsprechend ihrer Stärken und Kompetenzen vertreten sind, kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Erfolgreiche gemeinsame Projekte fördern das gegenseitige Vertrauen, wie auch das Voneinander-Lernen über die Grenzen hinweg. Daran müssen alle Akteure im Tourismus zukünftig arbeiten und es braucht eine Kooperation zwischen diesen – unabhängig von politischen Zwängen. Die Unterstützung der öffentlichen Hand für diese Form der Zusammenarbeit, bei der die territorialen Grenzen von weniger Bedeutung sind und der Gesamttraum im Mittelpunkt steht, ist hierfür eine notwendige Voraussetzung.





# Vom Reden zum (gemeinsamen) Handeln

Für die Zukunft des Bodensee-Tourismus ist es wichtig, dass zentrale Entwicklungsprojekte konsequent umgesetzt werden. Trotz zahlreicher Abstimmungen auf der strategischen Ebene, gibt es deutliche Defizite bei der nachhaltigen Umsetzung der eingeschlagenen Strategien. Einige Impulsprojekte wurden in der Vergangenheit zwar auf den Weg gebracht, oftmals können diese aber – auch bei nachweisbaren Erfolgen – nach Ablauf der Förderperiode nicht weitergeführt werden, weil die entsprechenden Ressourcen und Kapazitäten fehlen.

## Eine klare Fokussierung und Konzentration der Mittel auf zentrale Schlüsselprojekte ...

Hier braucht es zukünftig zeitnah ein «Commitment» der touristischen Organisationen, der Leistungsträger und auch der politischen Institutionen, die benötigten Ressourcen und Kapazitäten für strategische Projekte langfristig bereitzustellen. Eine klare Fokussierung und Konzentration der Mittel auf zentrale Schlüsselprojekte werden hier ebenso notwendig sein, wie ein Verzicht auf andere Projekte mit niedrigeren Prioritäten. Zukünftig ist es daher entscheidend, mit einer «Allianz der Willigen» konkrete Schlüsselprojekte erfolgreich und zeitnah auf den Weg zu bringen, die spürbare Wirkungen für die gesamte Tourismusregion Bodensee entfalten.





# Die Teilnehmenden am DenkRaumTransfer Tourismus 2018

Jürgen Ammann, Internationale Bodensee Tourismus GmbH

Prof. Dr. Alfred Bauer, Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

Prof. Dr. Pietro Beritelli, IMP-HSG, Universität St. Gallen

Marc Bösche, Bodensee Pure

Dieter Bullinger, debecon GmbH

Werner Fritschi, Verband der Tourismuswirtschaft Bodensee e.V. / Turbo AG

Prof. Karl Heinz Hänsler, Rektor a.D. DHBW Ravensburg

Nina Hanstein, Radolfzell Tourismus

Carsten Holz, Lindau Tourismus und Kongress GmbH

Ruth Höft, Tourist-Info Immenstaad

Manfred Hölzl, Konzil Konstanz / DEHOGA Konstanz

Jürgen Jankowiak, Überlingen Marketing und Tourismus GmbH

Thomas Kirchhofer, St. Gallen-Bodensee Tourismus

Jochen Kirchhoff, Ferienwohnpark Immenstaad

Sarah Kunle, Tourist-Information Hagnau

Iris Müller, Stadt Meersburg

Rolf Müller, Thurgau Tourismus

Dr. Roland Scherer, IMP-HSG, DenkRaumBodensee

Klaus-Dieter Schnell, Internationale Bodensee-Konferenz IBK

Christian Schützinger, Vorarlberg Tourismus GmbH

Simone Strauf, Internationale Bodensee-Hochschule IBH, DenkRaumBodensee

Eric Thiel, REGIO Konstanz-Bodensee-Hegau e.V., Marketing und  
Tourismus Konstanz GmbH

Urs Treuthardt, Convention Partner Vorarlberg, Bodensee-Vorarlberg  
Tourismus

# Was ist DenkRaumBodensee?

DenkRaumBodensee ist ein unabhängiger wissenschaftlicher Think Tank, der in einer gesamthafter und interdisziplinären Sichtweise Impulse für die zukunftsfähige wirtschaftliche, räumliche, gesellschaftliche und politische Entwicklung der Bodenseeregion setzt. DenkRaumBodensee gibt Denkanstöße, fördert den öffentlichen Diskurs zu relevanten Themen der zukünftigen Entwicklung der Bodenseeregion und zeigt konkreten Handlungsbedarf auf. DenkRaumBodensee versteht sich als Scharnier zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft und leistet über Grenzen hinweg einen Beitrag zum Wissensraum Bodensee.

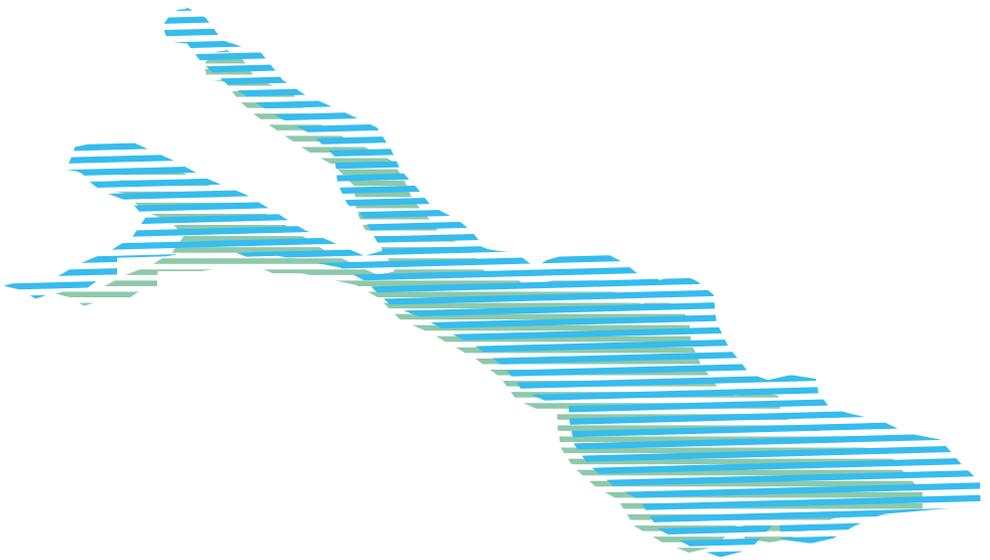
# Was tut DenkRaumBodensee?

DenkRaumBodensee fragt ExpertInnen und BürgerInnen nach regional relevanten Zukunftsthemen. DenkRaumBodensee identifiziert das in der Region vorhandene Wissen, macht es sichtbar, verbreitet und transferiert es auf konkrete Problemstellungen und Herausforderungen. Die Ergebnisse aus der Wissenschaft werden für die Praxis nutzbar gemacht. Die erarbeiteten Ergebnisse sollen regionale Diskursprozesse anstossen und Umsetzungsakteuren als Handlungskonzepte dienen.

DenkRaumBodensee soll als wichtiger Impulsgeber für die regionale Entwicklung angesehen werden und über eine hohe Akzeptanz bei den Zielgruppen verfügen. Der Erfolg von DenkRaumBodensee bemisst sich daran, inwieweit die gegebenen Impulse aufgenommen, weiter bearbeitet und von Entscheidungsträgern nutzbar gemacht werden.

DenkRaumBodensee wird von sechs Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie der Internationalen Bodensee-Hochschule IBH getragen. DenkRaumBodensee wird aus Mitteln der beteiligten Einrichtungen, des Interreg V-Programms «Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein» sowie der Internationalen Bodensee-Konferenz gefördert.





#### IMPRESSUM

**Herausgeber:**

DenkRaumBodensee 2019  
c/o Internationale  
Bodensee-Hochschule IBH  
Hauptstrasse 90  
CH - 8280 Kreuzlingen  
[www.denkraumbodensee.org](http://www.denkraumbodensee.org)

**Gestaltung:**

Beate Reichel, [diekreation.de](http://diekreation.de)

**Druck:**

Burger Druck GmbH

# DenkRaum Bodensee



© Fotograf: Aquim Wende / Internationale Bodensee Tourismus GmbH



Universität  
Konstanz



zeppelin universität

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik



vai  
Vorarlberger  
Architektur  
Institut



Internationale  
Bodensee  
Hochschule

Gefördert durch



Europäische Union  
Europäischer Fonds für  
regionale Entwicklung



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun Svizra



interreg  
European Regional Development



[www.denkraumbodensee.org](http://www.denkraumbodensee.org)