

Die Rolle der RWO AG im Tourismus

STRATOS im Überblick

Mit rund 30'000 Arbeitsplätzen und 30 Prozent des kantonalen Bruttoinlandsprodukts spielt der Tourismus eine bedeutende Rolle in der Walliser Wirtschaft. Sowohl aus Sicht des Regionalmanagements wie auch der Wirtschaftsförderung hat die RW Oberwallis AG (RWO AG) deshalb den Auftrag, sich für den Tourismus zu engagieren. Die RWO AG will zu einer ökonomisch, ökologisch und soziokulturell nachhaltigen Entwicklung des Walliser Tourismus beitragen und hat aus diesem Grund im Frühjahr 2012 die STRATOS-Projektreihe gestartet. STRATOS steht für strategischer Tourismus.

Zielsetzung STRATOS #01

Die erste und dringlichste Aufgabe bestand darin, die Rolle der RWO AG im Tourismus zu definieren. Das Rollenprofil wurde systematisch erarbeitet und bestmöglich auf die Aufgaben und Tätigkeitsgebiete der übrigen Tourismusakteure abgestimmt.

STRATOS #01 hatte zum Ziel, ein gemeinsames Verständnis von den Grundaufgaben, Grundverantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen der RWO AG im Oberwalliser Tourismus zu schaffen.

Anhand einer quantitativen Analyse wurden zuerst die relevanten Stakeholder identifiziert. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Analyse der direkten und indirekten touristischen Wertschöpfung. Von direkter Seite her berücksichtigt wurden Hotellerie, Ferienwohnungen, Gastronomie, Bergbahnen, Tourismusvereine, Eisenbahnen, Kultur, Sport und Verkehr sowie als indirekte Nutzniesser weitere Dienstleistungen, Gewerbe und Handel. Anschliessend wurden die wichtigsten 20 Stakeholder auf ihr Aufgaben- und Kompetenzprofil geprüft.

Basierend auf einem bestehenden Aufgabenportfolio im Bereich der Tourismusberatung wurden anschliessend sechs Rollenprofile mit den Rollenprofilen der wichtigsten 20 Stakeholder abgeglichen, um Aufgaben- und Kompetenzlücken zu identifizieren. Daraus wurde schliesslich das Rollenprofil der RWO AG abgeleitet.

Erkenntnisse STRATOS #01

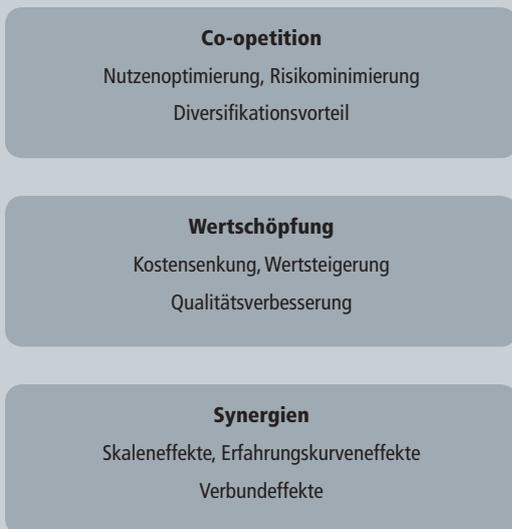
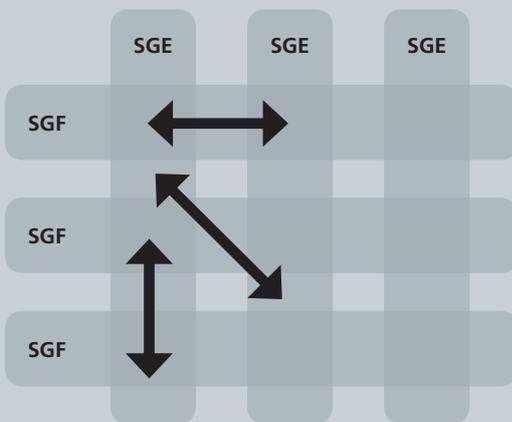
- Die RWO AG agiert im Tourismus als so genannter strategischer Antreiber. Sie ist im Bereich der strategischen Tourismusentwicklung tätig und wendet ein innen-orientiertes Strategieverständnis an. Dabei stehen die vorhandenen materiellen und immateriellen Ressourcen und Fähigkeiten im Fokus.
- Das Systemverständnis ist ganzheitlich. Der Fokus liegt auf branchen- und destinationsübergreifenden Themen.
- Schlüsselthemen für die RWO AG im Tourismus sind: strategische Erfolgspotenziale (SEP), Kernkompetenzen, Synergien, Co-opetitionen, Kostensenkungen, Skaleneffekte, Verbundeffekte, Erfahrungskurveneffekte.
- Strategische Erfolgspotenziale entstehen, wenn besondere Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens auf besondere Art und Weise zu neuen oder verbesserten Tätigkeiten verbunden werden können.
- Kernkompetenzen kombinieren strategische Erfolgspotenziale zu einer einzigartigen Wertkette und einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.



Überblick der Rollendefinition

Systemverständnis

Der Tourismus ist ein **multi-divisionales Unternehmen** bestehend aus interaktiven strategischen Geschäftseinheiten (SGE; Destinationen) und strategischen Geschäftsfeldern (SGF; Branchen), **und nicht** ein System von unabhängigen Einzelakteuren.



Funktionsverständnis

Die RWO AG agiert im Tourismus als **strategischer Antreiber**.

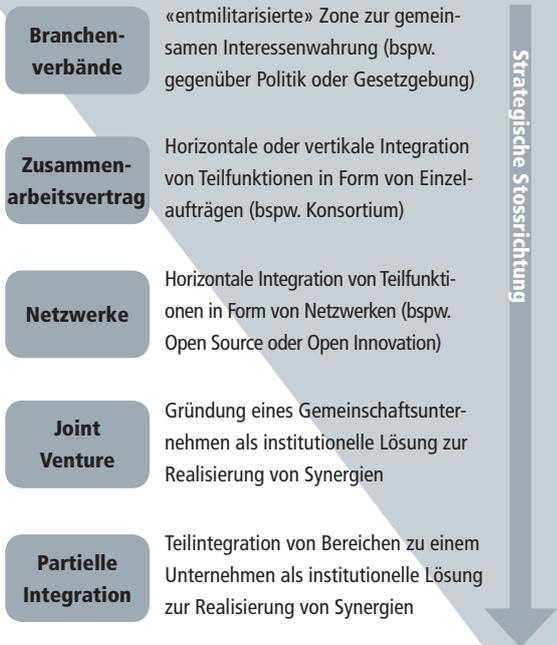
Der strategische Antreiber ist primär in der **Tourismusentwicklung** tätig **und nicht** in der Tourismusforschung, in der Tourismuspolitik oder im Destinationsmanagement.

Unabhängigkeit der RWO AG

Strategische Stossrichtung

Arten von Co-opetition

(in Abhängigkeit von der Verbindlichkeit der Zusammenarbeit)



Verbindlichkeit

Strategieverständnis

Es wird ein **Resource-Based-Ansatz** (interne Sicht, Fokus auf Kernkompetenzen, Erfolgspotenziale und Wertschöpfung) angewendet
und nicht
 ein Market-Based-Ansatz (externe Sicht, Fokus auf Kunden, Markt und Wettbewerb).

Ressourcen & Fähigkeiten



Strategische Erfolgspotenziale



Kernkompetenzen

Ressourcen

personell
 materiell
 immateriell

Was haben wir?

SEP, Kernkompetenzen

Was zeichnet uns aus?



Fähigkeiten

Know-how
 Organisation
 Management

Was können wir?

Tätigkeiten (Wertkette)

Was machen wir wie? Zu welchen Kosten? Was machen wir anders? Was machen wir nicht? usw.



Strategische Faktoren

Grösse, Standort, Positionierung, Auslastung, Timing, Synergien usw. Was haben wir?



Wettbewerbsvorteile

Leistungsvorteile, Kostenvorteile, soziale Vorteile, ökologische Vorteile, usw.

Quelle: Lombriser/Abplanalp

Die Rolle der RWO AG im Tourismus

Die RWO AG versteht sich als kompetenter und **unabhängiger** Dienstleister für die Region Oberwallis. Aufgrund dieser Eigenschaften kann sie im Tourismus die Rolle als strategischer Antrieber glaubwürdig wahrnehmen. Diese Rolle wurde in einer systematischen Art und Weise definiert. Aufgrund der Systemkomplexität und der Vielzahl unterschiedlicher Tourismusakteure galt es von Beginn an, eine Rolle zu finden, welche von keinem der Akteure in irgendeiner Form bisher wahrgenommen wird und gleichzeitig eine grosse Wirkung erzielt. Mit der Rolle des strategischen Antriebers hat die RWO AG diese gefunden.

In dieser Rolle agiert die RWO AG in der **Tourismusentwicklung** im engeren Sinn und versucht in der unmittelbaren Zusammenarbeit mit den direkten Tourismusakteuren die Wettbewerbsfähigkeit des Oberwalliser Tourismus zu verbessern. Bereits mit dieser Grundausrichtung unterscheidet sich die RWO AG von dem Tourismusobservatorium (Fokus Market Intelligence), Valais/Wallis Promotion (Fokus Vermarktung) und den Akteuren der Tourismuspolitik (Walliser Tourismuskammer, Business Valais und Kanton). Die Aufgabenteilung im Tourismus Wallis ist auf der Rückseite detailliert dargestellt.

Durch das bewusst integrierte **Systemverständnis** fokussiert die RWO AG sowohl die branchen- als auch die destinationsübergreifende Tourismusentwicklung. Gerade die strategische Zusammenarbeit zwischen den Destinationen ist eine bedeutende Aufgabe, welche bis dato eher zweitrangig behandelt wird. Ein weiteres Differenzierungsmerkmal ist das **Strategieverständnis**. Währenddem praktisch bei allen Leistungsträgern ausschliesslich ein aussen- resp. marktorientierter Ansatz zur Anwendung kommt, versucht die RWO AG durch einen innen- und ressourcenorientierten Ansatz neue Akzente zu setzen.



©Valais/Wallis Promotion, Lorenz Andreas Fischer

Die Aufgabenteilung im Tourismus Wallis im Überblick

Haupt- und Untertätigkeit	Verantwortliche Organisation			Beschreibung der Tätigkeit
	Kanton	Region	Gemeinde	
Tourismusforschung				
Makroökonomische Tourismusforschung	Forschungsinstitute			Durchführung von Forschungsvorhaben; Erstellung von mittel- und langfristigen Trendanalysen, Trendprognosen; Erstellung spezifischer Impact-Studien usw.
Mikroökonomische Tourismusforschung				Tourismus-Benchmarking und Konkurrenzanalysen; Erstellung von Preis- und Wettbewerbsanalysen, Imageforschung; Durchführung von Potenzialanalysen usw.
Market Intelligence und Innovation				Marktforschung, Marktbeobachtung, Erstellung Market Surveys, Durchführung von Marktanalysen, Entwicklung von Themen- und Marktstudien; Wissenstransfer usw.
Bildung				
Aus- und Weiterbildung	Hochschulen			Pflege und Ausbau des Bildungsangebots an Fachhochschulen; Einbindung Tourismuswirtschaft in Grundschulangebot; Schutz von touristischen Berufstiteln usw.
Tourismuspolitik				
Tourismusförderung	Kantonale und kommunale Behörden			Schaffen von Rahmenbedingungen zum Wachstum des Tourismus; Konzeption und Durchführung von Förderprogrammen usw.
Tourismusfinanzierung				Finanzierungsberatung, Fundraising, Umsetzung von Subventions- und Finanzierungsprogrammen; Sicherstellung von Finanzbeihilfen usw.
Tourismusgesetz				Erarbeitung, Vernehmlassung und Vollzug des Tourismusgesetz und notwendiger Anpassungen und Revisionen usw.
Tourismusedwicklung				
Strategische Führung von Tourismussystemen	Branchenverbände	Tourismusorganisationen RWO AG		Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismussystems, kontinuierliche Weiterentwicklung der strategischen Geschäftsfelder und der Infrastrukturen usw.
Entwicklung touristischer Netzwerke und Strukturen				Aufbau von Netzwerken und Kooperationen mit allen touristischen Ebenen, Forcieren der Koordinationsfunktion zwischen den verschiedenen Organisationsebenen usw.
Destinationsmanagement				
Erstellung touristischer Leitbilder	Valais/Wallis Promotion	Tourismusorganisationen Leistungsträger		Entwicklung von touristischen Leitbildern und Visionen; Entwicklung und Implementierung von Identitäten usw.
Standortpromotion				Standortmarketing; Branding, Markenbildung und -profilierung, Marketingkommunikation, Standortvermarktung; generelle Kampagnen usw.
Produktentwicklung				Produkt- und Angebotsentwicklung usw.
Qualitätssicherung				Sicherung von Produktqualität, Angebotsqualität, Dienstleistungsqualität usw.