

Anja Zimmermann/Karina von dem Berge  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
V06/28. Januar 2021

# Strategischer Handlungsrahmen Oberried Tourismus 2020 – 2025

## Dokumentation des Strategie-Prozesses und der Ergebnisse

### Vorbemerkung

Ausgangspunkt des vorliegenden Dokumentes bildet die Arbeit im NRP-Projekt "Touristische Entwicklung der Gemeinde Oberried", welches seit Mitte 2019 durchgeführt wird. Anlass für dieses Projekt ist u.a. die Entstehung des "Florens Resort & Suites", einem Luxusresort mit mehr als 150 Apartments in der Gemeinde Oberried am Brienersee. Dieses beachtliche touristische Angebot bietet für den Tourismus viele Chancen, stellt die Gemeinde Oberried mit rund 250 Haushalten allein aufgrund seiner Grösse aber auch vor Herausforderungen. Die Gemeinde Oberried und Oberried Tourismus möchte diese proaktiv und frühzeitig angehen, um gut auf die Eröffnung vorbereitet zu sein und um das Potenzial der vielen neuen Chancen für die Gemeinde und den Tourismus in Oberried zu nutzen. Zur Bearbeitung der Aufgaben hat der bestehende, ehrenamtliche Tourismusverein, Oberried Tourismus (OT) die Hochschule Luzern mit der Unterstützung im Rahmen eines NRP-Projektes beauftragt.

Ziel des Projektes ist die Erarbeitung von geeigneten Massnahmen zur Positionierung und von konkreten strategischen Handlungen für den Tourismus in der Gemeinde Oberried unter Einbezug aller relevanten Stakeholder. **Notwendigkeit und Ziele eines strategischen Handlungsrahmens** für den Tourismus in Oberried ergeben sich aus mehreren Gesichtspunkten:

- Eine Tourismusstrategie für Oberried ist notwendig, um als kleine Destination **handlungsfähig** zu bleiben, die **Energien zu bündeln** und sich auf die tourismusrelevanten Veränderungen und Entwicklungen der Zukunft einzustellen.
- Sie stellt die **Grundlage für strategisches tourismuspolitisches Handeln** dar und dient allen beteiligten Anspruchsgruppen und Akteuren als Orientierung.
- Mit der Definition von Vision, Positionierung und Zielen bietet der strategische Handlungsrahmen eine **mittel- bis langfristige Orientierung** als Grundlage für die gemeinsame strategische Ausrichtung von Partnern und Entscheidern aus Politik und Verwaltung sowie von Betrieben und Tourismusakteuren dar.
- Ein strategischer Handlungsrahmen **benennt konkrete Handlungsfelder** und Massnahmen im Tourismus-Marketing.
- Damit soll das Angebot in Oberried aktiv gestaltet und auch die **Wahrnehmung vom Tourismus in Oberried**, aber auch der **Gemeinde Oberried** mit Hilfe von Kommunikation und konkretem Verhalten beeinflusst werden.

Tourismus-Marketing heisst dabei nicht nur Kommunikation, Werbung, «Verkauf», sondern ist vielmehr Ausdruck einer Führung vom Markt her. Das heisst von seinen Anspruchsgruppen her zu denken und die Entwicklungen in Oberried auf Basis der Bedürfnisse und Erwartungen aller Anspruchsgruppen voranzutreiben.

### *Wechselwirkungen*

Die strategischen Entscheide und deren operative Umsetzung im Bereich Tourismus Oberried haben Wirkung auf die Gemeinde Oberried und umgekehrt. Positioniert man sich als Tourismusdestination Oberried, kann das nicht unabhängig von der Positionierung der Gemeinde Oberried als solche erfolgen und die Wirkungen der Tourismus-Strategie auf die Gemeinde sind zu berücksichtigen.

### *Voraussetzung für einen effektiven strategischen Handlungsrahmen und ein zielführendes Strategisches Management*

- **Visions- und Positionierungsentscheidung** als übergeordnete Entscheidungen, welche die weitere strategische Managementarbeit beeinflussen
- **Gemeinsames Verständnis** und klare Definition einer Strategie und strategischer Schlüsselbegriffe
- Gemeinsam getragener und akzeptierter Prozess und verbindliche Struktur
- Klar **definierte organisatorische Lösung** und Zuständigkeit für die Aufgaben im Bereich Tourismus

### *Schritte im Strategieprozess für Oberried Tourismus*

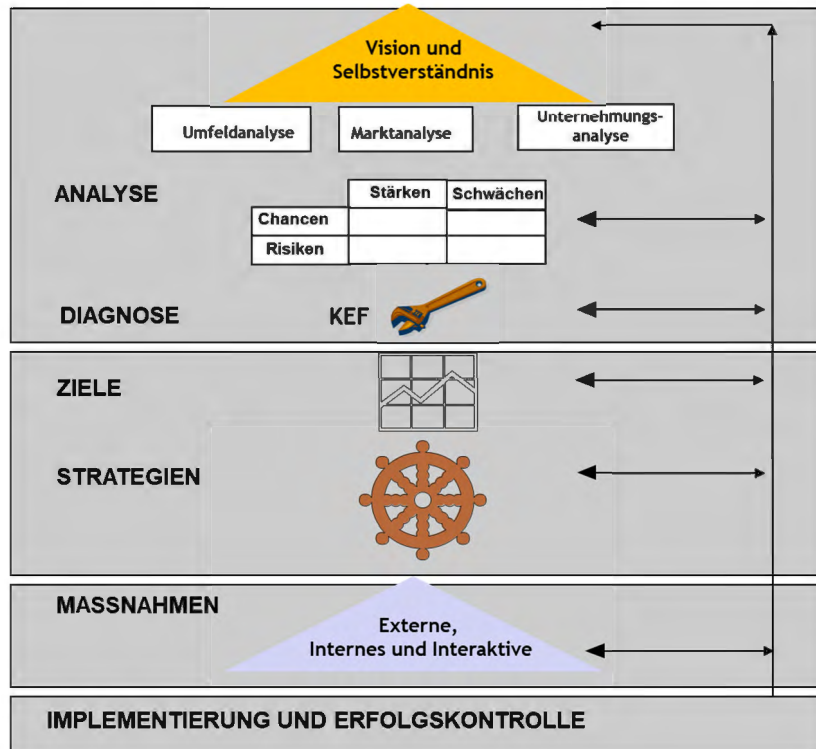
- Erarbeitung einer gemeinsamen **Vision** im Sinne eines Wunschbildes für den Tourismus von Oberried, welches die Beteiligten motiviert und antreibt (Wirkung nach innen)
- Definition von **Zielen, Anspruchsgruppen** und **Strategien** im Sinne eines globalen Verhaltensplan für die Zukunft von Oberried Tourismus und der Destination
- Erarbeitung einer **Strategischen Positionierung** für Oberried als Tourismusdestination im Sinne eines «Soll-Images» (Wirkung nach aussen)
- Ausrichtung des Managementkonzeptes nach relevanten Anspruchsgruppen und ihren Bedürfnissen, die vorgängig zu definieren sind
- Integration von Aspekten der **Dienstleistungs- und Kundenorientierung** gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen
- Anspruchsgruppenorientierte Ausarbeitung von **Umsetzungsmassnahmen**, Inhalten/Botschaften für die Kommunikation und Imagebildung nach innen und aussen

### *Form (Output nach Prozess)*

- Kompakte und kurze Gesamtdarstellung im Sinne eines strategischen Rahmens (Framework), z.B. anhand eines graphischen Strategie-Modells und prägnant, z.B. als ein **One-Pager** für die Orientierung aller und damit Sicherstellung der «Alltagstauglichkeit und Relevanz» des Strategiepapieres.

## Vorgehen

Als Vorgehen für das Projekt wurde eine Anlehnung an das folgende Modell gewählt. Zur Einbindung der Stakeholder erwiesen sich Workshop-Formate und Arbeitsgemeinschaften als geeignete Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs.



Ablauf Strategisches Management

Die Analyse erfolgte massgeblich in Form eines Evaluations-Workshops, in deren Rahmen die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Gemeinde Oberried als Tourismus-Standort gesammelt und bewertet wurden. Anschliessend konnten in einem Stakeholder-Workshop die zentral zu bearbeitenden Themen für alle Beteiligten erarbeitet werden. Diese wurden als Grundlage genutzt, um in einer öffentlichen Zukunftsveranstaltung mit über 80 Teilnehmenden aus der Bevölkerung von Oberried Ideen für potenzielle Massnahmen zu sammeln und Arbeitsgruppen direkt aus der Bevölkerung heraus zu bilden. Durch diese Arbeitsgruppen soll gewährleistet werden, dass die entstehende Tourismus-Strategie inklusive der zugehörigen Massnahmen eine breite Abstützung in der Gemeinde erhalten und idealerweise von den Bewohnerinnen und Bewohnern von Oberried mitgetragen und auch realisiert werden. Eine der Arbeitsgruppe befasst sich explizit mit dem Thema Tourismus-Strategie und ist daher in die Ausarbeitung direkt involviert. Unter anderem konnten so Beiträge zur Formulierung der Vision aufgenommen werden.

## A Vision für OT

### Vision

Eine Vision ist ein nach innen wirkendes **attraktives Bild der Zukunft**, das durch die Arbeit der Organisation erreicht werden kann. Sie ist ein Wunschbild, welches positiv motiviert und von der Gemeinde / OT mit allen Beteiligten erreicht werden kann und will. Sie dient als Leitstern / Wunschzustand und treibt alle an. Sie wird nicht für das Marketing nach aussen eingesetzt.

Als Grundlage und zur Vorbereitung auf die Visionsentwicklung ist eine Auseinandersetzung mit dem Selbstbild anhand der folgenden Fragen («Wofür stehen wir heute? Was ist mein Bild von Oberried/ vom Tourismus in Oberried/von Oberried Tourismus?») nötig. Diese erfolgte in der Projektgruppe gemeinsam mit den Vorstandsmitgliedern im Rahmen eines Kick-off Workshops. Die Auseinandersetzung und Diskussion des Eigenbildes liefern die folgenden Einschätzungen:

### Selbstbild/Eigenbild

Einschätzung Selbst-Bild aus Kick-off-Protokoll:

- OT ist klein, freiwillig geführt, in der jetzigen Zusammensetzung sehr jung und hat aus diesen Gründen nicht viel Rückhalt im Dorf (aufgrund des fehlenden Bekanntheitsgrades). Die Leistungsvereinbarung mit Brienz Tourismus (BT) ist für OT unbefriedigend.
- Gastronomie-Angebot ist schwach
- Die ÖV-Anbindung wird als gut, aber noch ausbaufähig erachtet, evtl. muss Niederried mehr Auto-Verkehr gewärtigen.
- Die Gemeinde Oberried befasst sich hauptsächlich über das Ressort Bauwesen (Andreas Oberli) mit dem Resort. Der Kontakt funktioniert hier gut. Die bisherige Kommunikation vom Resort verunsichert, ein intensiverer Informationsaustausch wird gewünscht.
- «Oberried» taucht in der Kommunikation des Resorts nicht auf. Die Direktorin ist Vorstandsmitglied des Dorfladens.
- Von der Oberrieder Bevölkerung wird das Resort abwartend-skeptisch (gemischte Gefühle von Freude über Angst bis Ablehnung) betrachtet. Die Oberrieder Bevölkerung steht aber mehrheitlich hinter dem Resort. Es sind Einzelstimmen, die sich positiv/negativ dazu äussern.

### Visionsvorschläge

In der Arbeitsgruppe «Tourismus-Strategie» sind bereits erste Ideen für eine Vision entwickelt worden – diese gilt es zu diskutieren, zu bewerten, zu ergänzen und einen Visionsentscheid zu fällen.

#### Vision Oberried Tourismus/Oberried

«Tourismus im Einklang mit den Menschen, die in und um Oberried wohnen, arbeiten, Ferien machen» (gute Koexistenz mit dem Florens Resort)

«Eine lebendige touristische Gemeinde am Briener See, die Neues und Bewährtes nachhaltig miteinander verbindet»

«Oberried ist unser Wohlfühlort auf der Sonnenseite des Brienersees»

«Oberried ist unser Ruhepol zwischen Berg und See»

«Natur erleben, Ruhe geniessen, Oberried ins Herz schliessen»

«In Oberried verbinden sich Ruhe, Sonne und See zu einer Auszeit»

«In Oberried sind Sonne, Ruhe und Natur zuhause»

«Bei uns haben Natur und Ruhe Tradition»

«Heimat, zwischen Berg und See ist die Natur noch in Ordnung»

«Die Berge sind unser Zuhause, Sonne und Ruhe sind unser Luxus»

«In Oberried haben wir Sonne im Herzen und unsere schöne Natur im Blick»

«In Oberried verschmelzen wir Berge, See und Sonne zum Wohlfühlort»

## Finaler Visionsentscheid

Auf Basis aller Einzelgespräche und Workshops wurde vom Vorstand OT final der folgende Visionsentscheid getroffen:

**Oberried – die Perle am Brienersee**

Diese Vision bringt zum Ausdruck:

- Oberried ist eine Perle, d.h. kostbar, versteckt, wertvoll
- akzeptiert von allen relevanten Stakeholdern intern
- einfach, verständlich und leicht zu kommunizieren
- energetisch, motivierend
- realisierbar, erreichbar

## B Analyse Ausgangssituation / SWOT Analyse

Eine ganzheitliche Analyse aller relevanten internen und externen Einflussgrössen erfolgte im Rahmen eines Strategieworkshops mit dem Vorstand von OT in Form einer SWOT-Analyse. Sie erfasst relevante Stärken und Schwächen im Vergleich zu anderen Anbietern und bringt diese in Zusammenhang mit externen Chancen und Risiken, die sich heute und zukünftig bieten. Die SWOT-Analyse erfolgt in verschiedenen Schritten:

1. Erfassung der relevanten externen Einflussgrössen
2. Erstellen einer Chancen-Risiken-Analyse
3. Erfassung der relevanten internen Einflussgrössen
4. Erstellen einer Stärken-Schwächen-Analyse
5. Verknüpfung externer Chancen/Risiken mit internen Stärken/Schwächen
6. Herausarbeitung der zentralen Problemstellungen aus der SWOT-Matrix

### Externe Analyse

#### Chancen (Opportunities)

- Neue Arbeitsplätze durch und im Resort
- Angebote des Resorts auch für Einheimischen nutzbar
- Neue Einnahmequellen
- Ausbau Infrastruktur
- Stärken ausbauen / Ressourcen besser nutzen
- Zuzug junger Angestellter
- «Zweitheimische» aus Resort engagieren sich in Oberried

#### Risiken (Threats)

- Konflikt zwischen aktuellen / zukünftigen Touristen sowie zwischen Bevölkerung / Resort
- Starke Veränderungen ohne Einflussnahme
- Negative Presse

### Interne Analyse

#### Stärken (Strengths)

- Unberührte Natur / Ruhe
- Ausgangspunkt für Freizeitaktivitäten
- Dorfladen mit regionalem Angebot
- Kurklinik als Arbeitgeber und pos. Projektpartner
- ÖV-Anbindung

#### Schwächen (Weaknesses)

- Alterung der Bevölkerung
- Schlechter Standard bestehender Angebote
- «Kleine» Wirtschaft
- Tourismus-Aktivitäten nicht auf neuestem Stand
- Unsicherheit Bevölkerung

## Verdichtung der Internen und Externen Analyse

	<b>Chancen (Opportunities)</b> 1. Neue Arbeitsplätze im Resort 2. Angebote des Resorts auch für Einheimischen nutzbar 3. Neue Einnahmequellen 4. Ausbau Infrastruktur 5. Stärken ausbauen / Ressourcen besser nutzen 6. Zuzug junger Angestellter 7. «Zweitheimische» aus Resort engagieren sich in Oberried	<b>Gefahren (Threats)</b> 1. Konflikt zwischen aktuellen / zukünftigen Touristen sowie zwischen Bevölkerung / Resort 2. Unterschätzung der Veränderungen 3. Negative Presse
<b>Stärken (Strengths)</b> 1. Unberührte Natur / Ruhe 2. Ausgangspunkt für Freizeitaktivitäten 3. Dorfladen mit regionalem Angebot 4. Kurklinik als Arbeitgeber und pos. Projektpartner 5. ÖV-Anbindung	- Integration Angestellter der Kurklinik als Best Practice - Verbindung Resort / Dorf in gegenseitigem Interesse ausbauen, um Angebote ggs. nutzen zu können - Angebot im Dorfladen auf Touristen ausrichten	- Natur und Ruhe als zentrale Kommunikationsinhalte um vorrangig «passende» Zielgruppe zu adressieren - Umliegende Freizeitaktivitäten promoten, um <u>Overtourism</u> zu vermeiden - Dorfladen als Treffpunkt zwischen versch. Gruppen
<b>Schwächen (Weaknesses)</b> 1. Alterung der Bevölkerung 2. Schlechter Standard bestehender Angebote 3. «Kleine» Wirtschaft 4. Tourismus-Aktivitäten nicht auf neustem Stand 5. Unsicherheit Bevölkerung	- Verjüngung der Bevölkerung durch Zuzug Angestellter - Angestellte als Bindeglied zwischen Ort und Resort - Modernisierung bestehender Angebote und Tourismus-Aktivitäten durch neue Einnahmequellen	- Durch Modernisierung best. Angebote auch im Dorf neue Zielgruppe von Touristen haben - Durch geregelten Austausch zwischen Resort und Bevölkerung Unsicherheit abbauen & Ausmass aufzeigen

## Diagnose der strategischen Erfolgsfaktoren

Aus den vier Einzelmatrizen lassen sich für den Tourismus in Oberried und für Oberried Tourismus die folgenden strategischen Erfolgsfaktoren ableiten:

### Strategische Erfolgsfaktoren

1. Bewahrung der Natur und der Ruhe
2. Vermeidung von Overtourism
3. Bereitschaft zur Kooperation (Resort als starker Netzwerk-Partner)
4. Ausbau und Modernisierung des touristischen Angebots und der Infrastruktur
5. Stabile Strukturen in der Organisation OT
6. Organisationsentwicklung und Veränderungsfähigkeit auf verschiedenen Ebenen (Ebene des Individuums und der betroffenen Organisationen)
7. Klare Priorisierung der Anspruchsgruppen des Tourismus in Oberried



Strategische Handlungsfelder, die sich aus der Analyse und Diagnose ergeben:

#### Leistungs-/Angebotspolitik

- Attraktivität des Angebotes und des Marktauftrittes stärken
- Dienstleistungsangebote im Bereich Freizeit / Gesundheit / Unterhaltung schaffen, bzw. fördern
- Alternative Beherbergungskonzepte und Gastronomieangebot unterstützen
- Entwicklung der Verkehrssituation begleiten

#### Entwicklung Tourismusorganisation

- Alternative Organisationsformen entwickeln und prüfen
- Professionalisierung der Organisation hinsichtlich Prozesse, Strukturen und Ressourcen

#### Ressourcenplanung innerhalb der TO

- Rekrutierung strategisch und operativ
- Ausbildung / Skills / Qualifizierung Personal
- Tourismusmarketing
- Service-Kultur
- Finanzen / Kostenmanagement
- Nachhaltigkeitskonzept

#### Kooperationen / Partnerschaften

- Strukturierte und klar geregelte Partnerschaft mit strategischen Partnern im Ort
- Beständige Marketing-Partnerschaft schaffen
- Identifikation möglicher Partner ausserhalb des Ortes, um deren Angebote für Oberried-Gäste nutzbar zu machen
- Partnerschaft/Beziehung zu umliegenden Gemeinden/Destinationen strukturieren

9

## C Strategische Ziele und Festlegung prioritärer Anspruchsgruppen

### Strategische Ziele

Die Vision ist ein übergeordnetes, nicht messbares Leitbild/Wunschzustand. Die SWOT-Analyse zeigt wesentliche Herausforderungen, denen sich der Tourismus in Oberried gegenüber sieht. Aus der Analyse der Ist-Situation und der Kenntnis der Herausforderungen lassen sich die relevanten strategischen Erfolgsfaktoren für den Tourismus in Oberried und OT ableiten. Sie sind die wichtigen «Stellschrauben», mit denen man die Zukunft von Oberried und dem Tourismus in Oberried positiv beeinflussen kann.

Strategische Ziele sind im Vergleich zur Vision handlungsorientierter und ergeben sich aus der Analyse und der Diagnose. Sie sind strategisch, d.h. sie haben eine Fristigkeit von mehreren Jahren / Planungsperioden. Folgende strategische Zielsetzung wurden für den Tourismus in Oberried definiert:



### Strategische Ziele für den Tourismus in Oberried

1. Schutz von Ruhe und Natur
2. Wahrung des hohen Lebensstandards im Lebens- und Erholungsraum des authentischen Bergdorfes Oberried durch nachhaltigen Tourismus
3. Akzeptanz der Veränderungen durch die relevanten Anspruchsgruppen
4. Auf- und Ausbau eines attraktiven Tourismusangebots
5. Kooperationsverhältnis mit dem Resort hinsichtlich Angeboten (gemeinsame Ausarbeitung, gegenseitige Öffnung für bestehende Angebote, Kommunikation im jeweiligen Netzwerk) und Arbeitskräften (lokale Rekrutierung, Vermittlung von lokalem Wohnraum)
6. Festigung der Organisationsstruktur von OT und Integration in die regionale Touris-

Aus den strategischen Zielen sind weitere konkrete, eindeutig messbare operative Handlungsziele für OT und die in den Tourismus Oberried involvierten Personengruppen zu bestimmen. Hürden bei der Erreichung der strategischen Ziele sind mögliche Widerstände der Anspruchsgruppen, politischen Gremien, externen Partner etc.

#### Priorisierung Anspruchsgruppen

Neben Bürgerinnen und Bürgern stellen die Gewerbetreibende und die Verkehrsbetriebe wie auch die aktuellen sowie zukünftigen Touristen prioritäre Anspruchsgruppe dar. Dazu kommen vielfältige weitere Anspruchsgruppen, die aber im Rahmen eines Strategieprozesses nicht alle gleich intensiv bearbeitet werden können. Die Anspruchsgruppen sind hinsichtlich ihres Anspruchs und der möglichen Einflussnahme sowie der erwünschten Wirkungen wie folgt priorisiert und bewertet worden:

	Anspruchsgruppe	Beabsichtigte Wirkung
<b>Nutzer</b>	<b>Prio 1</b>  Aktuelle und zukünftige Gäste /Touristen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhaltung und Ausbau der Treue / Bindung an Oberried</li> <li>- Zufriedenheit mit Angeboten und Dienstleistungen</li> <li>- Weiterempfehlung sicherstellen</li> <li>- Einbindung in das sich verändernde Tourismusangebot im Ort</li> </ul>
<b>Ge- stalter</b>	<b>Prio 2</b>  Touristische Leistungsträger, Gewerbetreibende und Dienstleister im Ort	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation zum Ausbau der Angebotsstruktur</li> <li>- Aktive Einbindung in die Tourismusstrategie</li> <li>- Identifikation mit Tourismus Oberried und Tourismus-Strategie</li> <li>- Einbindung in Marketing-Kommunikation</li> </ul>
	<b>Prio 3</b>  Bürgerinnen und Bürger von Oberried	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zufriedenheit und Wertschätzung der wahrgenommenen Lebensqualität</li> <li>- Gefühl von Heimat erhalten</li> <li>- Einbindung in Tourismusstrategie</li> <li>- Positive Einstellung zum und Verständnis für den Tourismus in Oberried</li> </ul>
<b>Partner</b>	<b>Prio 4</b>  Partnerorganisationen (TOI, Brienz Tourismus, Mobilitätsanbieter...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation auf Augenhöhe mit dem Ziel starker Kooperation</li> <li>- Aktive Gestaltung von gemeinsamen Angeboten</li> <li>- Nutzung von Synergiewirkungen in Marketing und Kommunikation.</li> </ul>

## D Strategie Tourismus Oberried

### Strategische Positionierung

Die strategische Positionierung ist ein zentrales Element im Tourismus-Marketing. Mit der strategischen Positionierungsentscheidung wird festgelegt, über welche Imagedimensionen Oberried als Tourismus-Destination zukünftig wahrgenommen werden soll. Sie umfasst die «Soll-Positionierung», d.h. das Wunschbild nach aussen.

Eine strategische Positionierung ist dabei so zu formulieren, dass sie die wichtigsten Bedürfnisse der relevanten Anspruchsgruppen abdeckt, fokussiert, mittel- bis langfristig gültig und möglichst differenzierend gegenüber anderen Destinationen ist.

In verschiedenen Workshops und Arbeitsgruppen wurden die folgenden potenziellen Positionierungsdimensionen erarbeitet:

- Ruhe und Erholung (Stichwort «digital detox»; «Entschleunigung»)
- Gesundheitstourismus
- Unberührte Natur («der wahre Luxus»)
- «der kleine Luxus» (der Ruhe und Natur und als Gegenstück zum grossen Luxus)
- «der reine Luxus» (Natur pur)
- Nachhaltigkeit / nachhaltiger Tourismus

Der finale Entscheid der strategischen Positionierung wurde im Vorstand nach einem transparenten und Kriterien-basierten Vorgehen wie folgt getroffen:

#### Strategische Positionierungsdimensionen für den Tourismus in Oberried

- Naturnah / Naturerlebnisse
- Authentisches Gastgebertum / Gastfreundschaft

Das zukünftige Soll-Image vom Tourismus in Oberried soll durch diese beiden Dimensionen geprägt sein. Beide Dimensionen sind:

- Relevant für die wichtigsten Anspruch-/ Zielgruppen (wahrnehmbar / nutzenstiftend)
- Können Differenzierungskraft gegenüber anderen Tourismusdestinationen entwickeln
- Sind dauerhaft gültig und damit zukunftsfähig
- Sind intern breit abgestützt und umsetzbar

### Tourismus-Strategie

Strategien sind bedingte (d.h. abhängig von der Situation, in der sie definiert wurden), mittel- bis langfristig gültige, globale (d.h. grobe Richtung, nicht Einzelmassnahme) und verbindliche Verhaltenspläne. Sie zeigen auf, wie OT die strategischen Ziele des Tourismus in Oberried erreichen will.

Für den Tourismus in Oberried sind auf Basis der Visionsentwicklung und der bisherigen Analyseergebnisse und Teilentscheidungen hinsichtlich Zielen und Anspruchsgruppen die folgende Strategie-Entscheidung zu fällen:

1. **Wachstumsstrategie:** wie intensiv und auf welchem Weg soll der Tourismus in Oberried (und damit auch OT) wachsen?
2. **Präferenzstrategie:** über welchen Schwerpunkt soll eine Präferenz gebildet werden? Z.B. nachhaltiger Tourismus; naturnahe, innovative Angebote? Spezialisierung z.B. Wandertourismus? Gesundheitstourismus?
3. **Wettbewerbsstrategie:** Relation zu benachbarten Gemeinden/Tourismusdestinationen, z.B. Spezialisierung? Oder **Kooperationsstrategie:** Aufbau touristische Dienstleistungsnetzwerke mit wem und wann?
4. **Markenstrategie:** Einzelmarkenstrategie und/oder gemeinsamer Auftritt mit anderen als Tourismus-Region?

## 1. Wachstumsstrategie

Durch das Florens Resort werden in Oberried klare Wachstumssignale gesetzt. Die Art des Wachstums wird von der gemeinsamen Vision mitbestimmt:

- Wachstum wird als qualitatives Wachstum verstanden zum Wohle der Anspruchsgruppen und nicht primär als quantitatives Wachstum im Sinne von Mehreinnahmen/mehr Ertrag.
- Wachstum erfolgt über Qualität und Leistung, nicht über Menge und Volumen
- Wachstum darf nicht auf Kosten der Stärken von Oberried und seinen primären Anspruchsgruppen gehen (Bevölkerung und Natur)

### A. Wachstumsstrategie «Marktdurchdringung» - die bestehende Tätigkeit besser machen

- Modernisierung/Aufwertung bestehender Infrastrukturen und Einrichtungen
- Ausbau bestehender touristischer und gastronomischer Angebote
- Stärkung des heimischen Gewerbes
- Einbindung und Kommunikation bestehender Anspruchsgruppen
- Effizienzsteigerung in der Tourismus-Organisation

### B. Wachstumsstrategie «Leistungsangebotserweiterung» - neue/differenzierte Dienstleistungsangebote machen

- Neue Leistungsangebote im Bereich Freizeit, Sport, Gastronomie, Kultur und Gesundheit
- Dadurch auch Ansprache neuer Kundengruppen möglich (Markterweiterung)
- Z.T. auch durch Kooperation auch für die Gewinnung neuer Anspruchsgruppen / Kunden einsetzbar

## 2. Präferenzstrategie über naturnahen Tourismus

- Im Vergleich zu anderen Destinationen sind die Möglichkeiten der Schaffung von Präferenzen im Sinne von Marke, Image, Innovation für Oberried Tourismus eingeschränkt. Ein massives und reines Mengenwachstum wird grundsätzlich ausgeschlossen.

- Die Präferenzbildung muss daher eher im Bereich Nachhaltigkeit oder Spezialisierung erfolgen (z.B. Nachhaltiger naturnaher Tourismus, der bestimmte touristische Angebote ausschliesst und auf Naturerlebnisse setzt).

### 3. Wettbewerbs-/Kooperationsstrategie

- Die sich vollziehenden Veränderungen in Oberried sind nicht proaktiv, sondern eher reaktiv aufgrund der Veränderungen durch die Entwicklung des Florens Resorts ausgelöst worden.
- Der Schwerpunkt des Verhaltens gegenüber anderen touristischen Angeboten und Destinationen im regionalen Umfeld liegt daher weniger auf einer Konkurrenzabgrenzung, sondern im Bereich der Kooperation und Ko-Existenz.
- Um Overtourism in Oberried zu vermeiden, empfiehlt sich eine Prüfung von Kooperationen mit ausgewählten Destinationen oder auch einzelnen Angeboten, um die Angebotsvielfalt gegenüber aktuellen und zukünftigen Touristen zu erhöhen.

### 4. Markenstrategie/Kommunikationsarbeit

*(siehe hierzu auch die Ausführungen im Dokument von Adrian Santschi)*

- Oberried ist als touristische Marke bislang nicht positioniert oder aufgebaut. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen ist zu entscheiden, ob diese Haltung beibehalten wird oder aber eine Einzelmarkenstrategie bewusst und konsequent umgesetzt wird.
- Alternativ dazu ist eine Co-Branding-Strategie/Gemeinsamer Auftritt mit anderen Anbietern zu prüfen.
- Neben der Frage der externen Markenstrategie ist vor allem die Frage der Kommunikation gegenüber allen Anspruchsgruppen relevant. Diese muss regelmässig, proaktiv und offen erfolgen, um die Anspruchsgruppen einzubinden und Vertrauen in OT zu etablieren.
- Eine regelmässige Kommunikation in alle Richtungen, auch, um als Ansprechpartner bekannt zu sein

## E. Umsetzungsmassnahmen / Roadmap

In einem nächsten Schritt ist die Strategische Positionierungsentscheidung durch Marketing- und Kommunikationsarbeit umzusetzen.

Aus der übergeordneten Vorstellung über das Soll-Bild vom Tourismus in Oberried ist eine kommunikative Leitidee (Slogan) abzuleiten, der die Positionierungsdimensionen «Naturnah» und «Gastfreundschaft» übersetzt. Diese kommunikative Leitidee muss für alle Anspruchsgruppen einsetzbar sein als Gesamtaussage für den Tourismus in Oberried.

Für die einzelnen priorisierten Anspruchsgruppen kann dann jeweils ein Set weiterer Kernaussagen entwickelt werden, die den Anspruch der Positionierung (naturnah und Gastfreundschaft) übersetzen.

Die definierten strategischen Ziele müssen in konkret messbare Ziele, möglichst wiederum für die Anspruchsgruppen, überführt werden. Massnahmen zur Zielerreichung in den konkreten Handlungsfeldern sowie die Kontrolle der Zielerreichung gilt es in einer Roadmap für die nächsten Planungsperioden festzuhalten.

## F. Organisation und Ressourcenplanung

Organisationsentwicklung Oberried Tourismus als eigenständiges Projekt initiiert.