

**Tourismusedirektoren. Umsteiger.** Zu wenig Möglichkeiten, um das touristische Produkt zu gestalten: Dies treibt Tourismusedirektoren zum Aus- oder Umstieg. Das Berufsbild Tourismusedirektor verändert sich.



Wie der Knecht Pipe (Michel Robin) im Film «Les petites Fugues» von Yves Yersin steigen Tourismusedirektoren aus.

Manfred Fiegl hatte einen «privaten Grund», um im Herbst 2007 von der Lenk-Simmmental Tourismus AG zur Credit Suisse zu wechseln. «Die Aufbauarbeit der Destinationsbildung des Simmentals war abgeschlossen. Hätte ich auch den Masterplan umsetzen wollen, dann hätte ich fünf weitere Jahre bleiben müssen. Aber meine Frau ist aus dem Unterland, aus Zürich, und wollte gern zurück. So wurde ich mit Standort Horgen am Zürichsee verantwortlich für die Entwicklung des Geschäftsstellennetzes der Credit Suisse im Kanton Zürich und in der Zentralschweiz.»

**«Privatwirtschaftliche Grundsätze fördern Entscheidungen»**

Aber er fand zurück in den Tourismus. Seit August 2010 ist Manfred Fiegl Geschäftsführer der Lenzerheide Marketing und Support AG. Hat deren moderne Struktur ihn motiviert? «Ganz klar», sagt er, «die Philosophie dieser Tourismusorganisation ist so weit wie möglich privatwirtschaftlich. Davon profitieren unter anderem das System der Entscheidungsfindung und die Finanzierung.» Die politisch umstrittene Skigebietsverbindung mit Arosa sorgt auch in Fiegls Fall für eine



**«Der Fehler ist, dass die Struktur immer den Vorrang vor dem Produkt hat.»**

Thomas Kirchhofer  
Manager des Golf Clubs Domat/Ems

# Ausstieg klagen über falsche Prioritäten

**Zuerst kommt die Organisation, und dann allenfalls das Produkt: Wenn man diese Denkweise umkehren würde, dann kämen einige ausgestiegene Tourismusedirektoren zurück.**

KARL JOSEF VERDING

Im März 2009 gab Thomas Kirchhofer die Direktion von Pontresina Tourismus ab und wurde Manager des Golf Clubs Domat/Ems. Ersagte sich: «Jetzt will ich Erfahrungen bei einem Leistungsträger sammeln und ein homogenes Produkt verantworten.» Per Ende Februar 2011 wird er den Golf Club wieder verlassen. Die Clubkultur ist mit der von Kirchhofer gewollten Unternehmenskultur nicht in Deckung zu bringen: «Ich merkte, dass ich als guter

Geschäftsführer zwei Herzen in meiner Brust haben musste. Das eine schlug für die Marktöffnung der Golfanlage, das andere für die angestammten Mitglieder des Clubs. Partikularinteressen standen den unternehmerischen oft entgegen. Ich musste mich entscheiden.»

**«Die Umsetzung von Produktvorhaben ist bei der Reka natürlich deutlich einfacher.»**

Roger Seifritz  
Gstaad Saanenland Tourismus

Was muss stimmen, damit Thomas Kirchhofer wieder eine Tourismusorganisation leitet? Was ihn abstösst, sagt er zuerst: «Der Fehler ist, dass die Struktur immer den Vorrang vor dem Produkt hat.

Daraus ergeben sich zwangsläufig Abhängigkeiten.» Man müsse Kooperationen neu definieren: «Sie müssen den Tourismus überschreiten und die Verbindung zu anderen Branchen und Marken suchen.»

**«Die wesentlichen Mitspieler müssen auf Augenhöhe sein»**

Ist der Mangel an Möglichkeiten der Produktgestaltung auch das Motiv für Roger Seifritz, im Frühjahr 2011 als Direktor von Gstaad Saanenland Tourismus auszusteigen? Er bestätigt: «Es ist eines der wichtigen Motive, aber nicht das einzige. 13 Jahre in der Funktion des Tourismusedirektors sind eine relativ lange Zeit.» Laut Seifritz hängt «die Erfolgswahrscheinlichkeit von Desti-

nationen längst nicht nur von den Tourismusorganisationen ab. In alpinen Tourismusdestinationen geht es vor allem darum, dass die wesentlichen Mitspieler – Hotellerie, Bahnen, Tourismusorganisationen und eventuell weitere – miteinander sachlich, faktenbasiert, auf Augenhöhe und ohne Profilierungsbedürfnisse Einzelner umgehen können.»

Roger Seifritz wird neuer Reka-Chef. «Die Umsetzung von Produktvorhaben ist dort natürlich deutlich einfacher», sagt er, «sofern sie nicht über die Unternehmensgrenzen hinausgehen. Wie bei jedem Unternehmen entscheiden die Organe der Gesellschaft im Rahmen von Strategien und Budgets.»

dezidierte Äusserung zur Frage der Prioritäten: «Lenzerheide und Arosa brauchen zuerst ein gemeinsames Produkt. Um dieses sollte man sich kümmern und es dann der Bevölkerung präsentieren.»

Roland Imboden, Ex-Tourismusedirektor von Zermatt, leitet seit Januar 2010 das zweitgrösste Porsche-Zentrum der Schweiz in Zug: «Besonders spannend ist für mich die betriebswirtschaftliche Herausforderung. Fast alle Ziele sind klar messbar und zum grossen Teil auch beeinflussbar», sagt er. «Entsprechend ist der Druck gross, aber man hat auch die Mittel, etwas dafür zu tun.» Würde er in den Tourismus zurückkehren, könnte er «einen Rucksack an zusätzlichen Erfahrungen mitbringen, um effizienter ans Ziel zu kommen. Es ist und bleibt eine tolle Branche. Wer weiss, vielleicht gehöre ich wieder einmal dazu.»

# «Mit Alphornblasen ist es nicht gemacht»

**«Der heutige Tourismusedirektor muss vor allem flexibel sein», sagt Stefan Otz. Der Präsident des Verbands Schweizer Tourismusmanager skizziert die neuen Anforderungen.**

CHRISTINE KÜNZLER

«Ein Tourismusedirektor muss sich ständig auf andere Zielgruppen einstellen. Die Anzahl der Anspruchsgruppen ist gegenüber früher stark gewachsen.» Für Stefan Otz, Tourismusedirektor in Interlaken und Prä-

sident des Verbands Schweizer Tourismusedirektoren (VSTM), ist das die wichtigste Entwicklung der letzten zehn, fünfzehn Jahre. «Die Märkte sind schnelllebig, gibt es zu bedenken. Das erfordert sehr viel Flexibilität.» Eine weitere Herausforderung sieht er in der Auseinandersetzung mit der Bevölkerung vor Ort. «Ist man zu oft im Markt präsent, heisst es, der Tourismusedirektor ist immer weg, bleibt man vor Ort, dann wird bemängelt, er sitze ständig in seinem Büro.» Die Balance zu finden zwischen Präsenz vor Ort und im Markt sei schwierig. «Auch sind die Ansprüche an die Kooperationsfähigkeiten eines Tourismusedirektors stark gestiegen. Er muss

zum Beispiel Projekte mit Leistungsträgern vor Ort umsetzen», hält Otz fest.

«Tourismusedirektor ist ein antiquierter Begriff, heute sind wir Tourismusmanager», fasst er zusammen. Bis noch vor sieben Jahren richtete sich der Verband an «Schweizer Tourismusedirektoren» (VSTD). Dass aus den Direktoren dann Manager wurden, hatte auch mit der Öffnung des Verbandes zu tun: Die Mitgliederzahl konnte gesteigert wer-



Stefan Otz, VSTM.

den, weil nun auch andere Mitarbeitende aus dem Tourismusbüro dazustossen können. «Wir wollten den Stellenwert (Persönlichkeiten wie Joe Luggen, Hanspeter Danuser und Kurt Illi gibt es kaum mehr. «Mit Alphornblasen ist es eben nicht mehr gemacht», sagt Otzlachend. «Heute sind andere Sachen wichtig. Früher fragte man: Was hat der Tourismusedirektor gemacht? Heute will man wissen: Was hat der Tourismusedirektor gebracht?» PR-Gags seien nicht mehr so gefragt.

wir jedoch Gefahr, Mitglieder zu verlieren.»

Nicht nur das Aufgabengebiet des Tourismusedirektors ändert sich, auch sein Stellenwert. Persönlichkeiten wie Joe Luggen, Hanspeter Danuser und Kurt Illi gibt es kaum mehr. «Mit Alphornblasen ist es eben nicht mehr gemacht», sagt Otzlachend. «Heute sind andere Sachen wichtig. Früher fragte man: Was hat der Tourismusedirektor gemacht? Heute will man wissen: Was hat der Tourismusedirektor gebracht?» PR-Gags seien nicht mehr so gefragt.

Tourismusorganisationen werden zunehmend auch von jüngeren Direktorinnen, Direktoren geführt.

«Die Jungen bringen heute einen besseren schulischen Rucksack mit als die älteren Tourismusedirektoren. Denn die Ausbildungsmöglichkeiten sind vielseitiger geworden», hält Otz fest. «Doch der gute Rucksack bürgt noch nicht für Erfolg. Es braucht auch Erfahrung und Gelassenheit, und die kommen erst mit dem Alter.» Der junge Tourismusedirektor oder die junge Tourismusedirektorin bräuchten vor allem eins: «Einen breiten Rücken. Sie müssen viel einstecken.» Und sie müssten lernen, in welchen Situationen sie den Lead in einer Sache übernehmen sollen und wann es sich zurückzunehmen gilt. «Beides ist gleich wichtig.»