



# **Strategie 2019-2022**

Lenk-Simmental Tourismus AG

Lenk, August 2018

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1. Mitwirkung	3
1.2. Vorgehensweise	3
<b>2. Vision</b>	<b>4</b>
<b>3. Mission</b>	<b>4</b>
<b>4. Strategische Schwerpunkte</b>	<b>4</b>
4.1. Strategische Ziele	4
4.2. Verknüpfung der strategischen Ziele	5
<b>5. Strategieziele und ihre Handlungsfelder</b>	<b>5</b>
5.1. Strategieziel 1: Wir nehmen konsequent eine Gästeperspektive ein	6
5.2. Strategieziel 2: Wir entwickeln unsere drei Geschäftsfelder AlpKultur®, BergErlebnis und WasserKraft konsequent weiter	7
5.3. Strategieziel 3: Wir fördern die touristische Nachfrage und verbessern damit die Ertragskraft der Unternehmen sowie die Wertschöpfung im Simmental	8
5.4. Strategieziel 4: Wir arbeiten zunehmend mit Multiplikatoren (Market Mavens) zusammen, speziell mit den Zweitwohnungsbesitzern	9
5.5. Strategieziel 5: Wir festigen die Vernetzung im Simmental und darüber hinaus als Grundlage für einen attraktiven Erlebnisraum für unsere Gäste	10
5.6. Strategieziel 6: Wir setzen uns als Destination für eine flexible Zusammenarbeit mit unseren Nachbarn ein – wirtschaftlicher Erfolg dank sinnvoller Prozesse	11

## 1. Einleitung

Nach den Diskussionen zur Destinationsverdichtung, den vereinbarten Kooperationen nach Ost und West sowie mit Ablauf der bestehenden Unternehmensstrategie 2015-2018 der LST AG soll eine neue Strategie für die Periode 2019-2022 geschaffen werden. Da die LST AG aufgrund ihrer Unternehmensfunktion (Destinationsmanagement und -marketing) für den ganzen Raum ihrer Aktionäre verantwortlich ist und alle regionalen Überlegungen einfließen, wird letztlich eine Strategie für die ganze Destination Lenk-Simmental geschaffen.

### 1.1. Mitwirkung

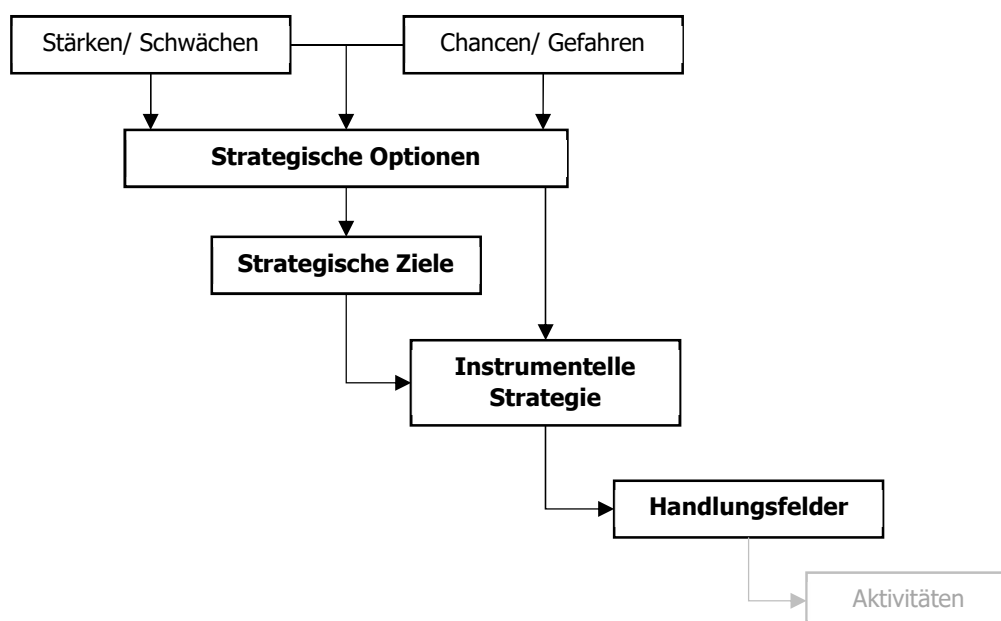
Das vorliegende Dokument beinhaltet die Resultate eines Prozesses zur Entwicklung einer Destinationsstrategie für Lenk Simmental Tourismus bzw. den Tourismus im Simmental. Die Arbeiten hierzu erfolgten im Rahmen von drei Workshops zu je einem Tag am 17., 18. und 24. Juli 2018 mit folgenden Personen:

- Hansjörg Schneider, Verwaltungsrat-Präsident, Lenk-Simmental Tourismus
- Heinrich Summermatter, Mitglied Verwaltungsrat/Vizepräsident, Lenk-Simmental Tourismus
- Pia Perren, Mitglied Verwaltungsrat, Lenk-Simmental Tourismus, St. Stephan
- Andreas Möhle, Mitglied Verwaltungsrat, Lenk-Simmental Tourismus, Lenk
- Gian Coray, Mitglied Verwaltungsrat, Lenk-Simmental Tourismus, Boltigen
- Oliver Zolin, Mitglied Verwaltungsrat, Lenk-Simmental Tourismus, Lenk
- Matthias Werren, Leiter Marketing, Verkauf & Events, Lenk Bergbahnen
- Albert Kruker, Direktor, Lenk-Simmental Tourismus
- Dominik Hänni, Stv. Direktor, Projektkoordinator FIT2020, Lenk-Simmental Tourismus
- Laura Vogt, Produktmanagerin, Lenk-Simmental Tourismus
- Rahel Röstli, Produktmanagerin, Lenk-Simmental Tourismus
- Véronique Macheret, Content Managerin, Lenk-Simmental Tourismus

Die Moderation der Arbeitsgruppe und die Verfassung des Berichtes erfolgte durch Christian Laesser, Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen.

### 1.2. Vorgehensweise

Die für diesen **Strategieprozess gewählte Vorgehensweise** wird in nachstehender Abbildung dargestellt.



## 2. Vision

Wir bieten unseren Gästen eine Wow-Qualität mit erlebbarer Gastfreundlichkeit und bewusster Bodenständigkeit. Die Region Lenk-Simmental ist bei Gästen und Bevölkerung der Ferien- und Lebensort mit echtem Erlebniswert übers ganze Jahr.

## 3. Mission

Wir sind uns der Abhängigkeiten zwischen Bevölkerung-Gewerbe-Landwirtschaft und Tourismus bewusst, stossen innovative Projekte an und entwickeln mit unseren Partnern die touristische Zukunft im Simmental.

Mit Fokus auf die Gästebedürfnisse gestalten wir mit den Leistungsträgern eine authentische und naturnahe Ferienregion mit zeitgemässer Infrastruktur für heute und morgen.

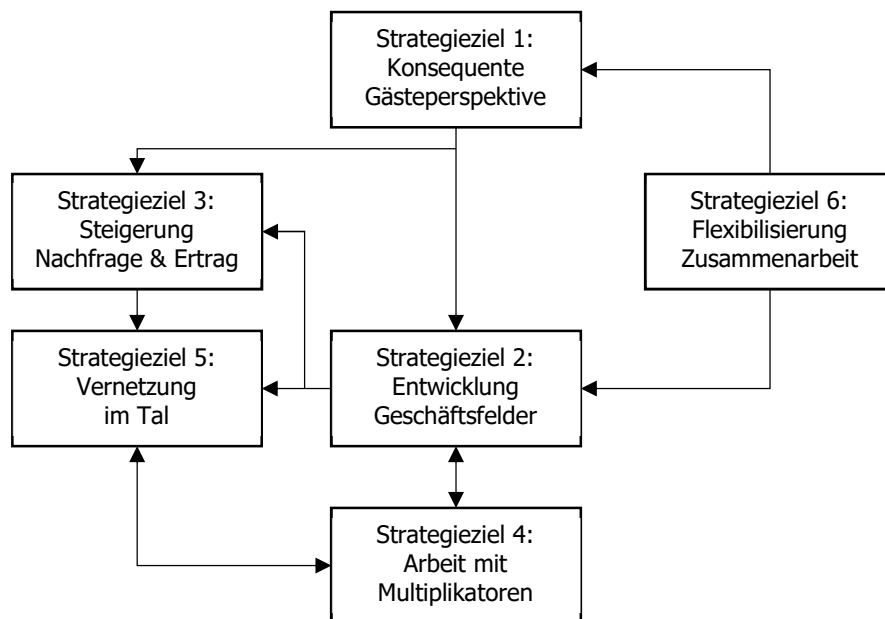
## 4. Strategische Schwerpunkte

### 4.1. Strategische Ziele

Wir verfolgen die nachstehenden strategischen Ziele:

- **Strategieziel 1:**  
Wir nehmen konsequent eine Gästeperspektive ein.
- **Strategieziel 2:**  
Wir entwickeln unsere drei Geschäftsfelder AlpKultur®, BergErlebnis und WasserKraft konsequent weiter.
- **Strategieziel 3:**  
Wir fördern die touristische Nachfrage und verbessern damit die Ertragskraft der Leistungserbringer sowie die Wertschöpfung im Simmental.
- **Strategieziel 4:**  
Wir arbeiten zunehmend mit Multiplikatoren (Market Mavens) zusammen, speziell mit den Zweitwohnungsbesitzern.
- **Strategieziel 5:**  
Wir festigen die Vernetzung im Simmental und darüber hinaus als Grundlage für einen attraktiven Erlebnisraum für unsere Gäste.
- **Strategieziel 6:**  
Wir setzen uns als Destination für eine flexible Zusammenarbeit mit unseren Nachbarn ein – wirtschaftlicher Erfolg dank sinnvoller Prozesse.

## 4.2. Verknüpfung der strategischen Ziele



Eine **konsequente Gästeperspektive** (Ziel 1) hilft uns in der weiteren **kommerziellen Entwicklung unserer drei Geschäftsfelder** AlpKultur®, BergErlebnis und WasserKraft (Ziel 2), wobei wir für deren Vermarktung so weit wie möglich auf **preisgünstige Multiplikatoren** (Ziel 4) zurückgreifen. Wir gehen davon aus, dass einige dieser Multiplikatoren (bspw. Bergbahnen) auch **Akteure im Tal** sind.

Infolge der Erfüllung dieser Ziele tragen wir zur **Nachfrage- und Ertragssteigerung im Tal** bei (Ziel 3), welche zusammen mit den Geschäftsfeldern (Ziel 2) wiederum die **weitere Vernetzung im Simmental und darüber hinaus** (Ziel 5) unterstützt.

Eine **wichtige Voraussetzung**, dass ein **Grossteil dieser Ziele erfolgreich verfolgt werden kann**, ist die **(gäste- und angebotsorientierte) Flexibilisierung der Zusammenarbeit** (Ziel 6), eine Bedingung, welche derzeit im Kanton Bern politisch noch nicht gegeben ist und deshalb angestrebt wird.

## 5. Strategieziele und ihre Handlungsfelder

Der Verwaltungsrat legt für die Umsetzung der Strategieziele folgende instrumentellen Strategien und Handlungsfelder fest.

## 5.1. Strategieziel 1: Wir nehmen konsequent eine Gästeperspektive ein

Instrumentelle Strategie	Nr.	Handlungsfelder	
<p><b>Gästeorientierte Angebotsentwicklung (Market Push)</b></p> <p>(LST AG «holt» Leistungen bei Leistungsträgern und «bringt» diese proaktiv an den Gast.)</p>	1	Identifikation von bestehenden und potentiell neuen strategischen Besucherströmen (vergleiche Destinationsmanagement 3. Generation) und Festlegung, welche seitens LST AG aktiv bewirtschaftet werden.	
	2	Aktive Entwicklung/Gestaltung, Bündelung, Vermarktung von Angeboten, fokussiert auf eine bedürfnisgerechte Dienstleistung: Abbau von Hindernissen und Steigerung des Komforts für den Gast. Anstossen neuer Angebote, jedoch keine Schaffung neuer Infrastrukturen, Prinzip: Holschuld LST AG bei Leistungsträgern	
	3	Content Management der Angebotsinformation: Welche Informationen braucht der Gast, welche Berührungspunkte online und print existieren, wann und womit können diese beeinflusst werden?	
	4	Marktforschung und Trend Scouting auf Basis von Gästerückmeldungen, Studien und Studienreisen (Identifikation von Best Practice), Teilen des hierbei erworbenen Wissens mit Leistungsträgern.	
	5	Förderung Innovation mittels einer Trial and Error-Mentalität bei den Leistungserbringern. Grosse Herausforderung ist die Finanzierbarkeit von innovativen Ideen (nicht nur Luftschlösser bauen).	
	6	Angebotsorientierte Zusammenarbeit mit Nachbarorganisationen (Basis: Gemeinsame Projekte).	
	<p><b>Anbieterorientierte Angebotsplattform (Market Pull)</b></p> <p>(Leistungsträger «bringen» LST AG Informationen und Angebote; Gäste «holen» diese dort ab.)</p>	7	Kommunikation von bestehenden, alleinstehenden Produkten und Angeboten, ohne expliziten Bezug zu Gästen auf Online-Plattformen. Keine mengenmässige Einschränkung, minimale Vorgaben/Checklisten für die kommunikative Qualität der eingehenden Angebote. Prinzip: Bringschuld von Leistungsträgern an LST AG.
		8	Minimales Content Management auf Basis der gelieferten Inhalte: Welche Informationen braucht der Gast, welche Berührungspunkte online und print existieren, wann und womit können diese beeinflusst werden?

## 5.2. Strategieziel 2: Wir entwickeln unsere drei Geschäftsfelder AlpKultur®, BergErlebnis und WasserKraft konsequent weiter

Instrumentelle Strategie	Nr.	Handlungsfelder
<b>Klärung Geschäftsprozesse</b>	10	Zusammenarbeit mit anderen touristischen Institutionen, insbesondere Tourismusvereine, Bergbahnen, Skilifte, Hotels und weitere Beherberger sowie Gastronomieanbieter. Moderation der Zusammenarbeit, insbesondere vor dem Hintergrund der Angebotsentwicklung
	11	Enge Einbindung Lenk Bergbahnen, inkl. in Verwaltungsrat LST AG.
	12	Festlegung der LST Leistungen, welche ein- bzw. ausgelagert werden.
	13	Vereinheitlichung Systeme/Serverlösung/Cloud in der Destination.
	14	Integration der Gästebetreuung Boltigen, so dass der Standort als «Vorposten» für «Abzweigende» Richtung Jaun und Saanenland eine strategische Bedeutung im Sinne der Angebotsvermarktung erhält
	15	Entwicklung und Vermarktung von 1-3 Angebotsbündel, fokussiert auf bedürfnisgerechte Angebote. Hinweis betreffend möglicher Gästenutzen: Lernen (Immersion durch selber machen), Emotionalität, Multi-sensorische Erfahrungen und Erlebnisse. Beispielhafte Ideen: AlpKultur® Zertifikat Botschafter: Simmentaler Kuh, Jodlerweg St. Stephan.
<b>Förderung AlpKultur®</b>	16	Entwicklung oder Unterstützung von 1-2 geschäftsfeldspezifischen Events.
	17	Integration regionale Produkte in Gastronomie, Veranstaltungen und Detailhandel (AlpKultur® Zertifikat, AlpKultur-Signalisation)
<b>Förderung BergErlebnis</b>	18	Entwicklung und Vermarktung von 1-3 Angebotsbündel, fokussiert auf die direkte bedürfnisgerechte Ansprache von Gästen. Hinweis betreffend möglicher Gästenutzen: physisch (Immersion durch körperliche Aktivität), Emotionalität, multisensorische Erfahrungen und Erlebnisse. Beispielhafte Ideen: BB inklusive; weitere zu entwickeln Botschafter: zu entwickeln
	19	Entwicklung oder Unterstützung von 1-2 geschäftsfeldspezifischen Events.
<b>Förderung WasserKraft</b>	20	Entwicklung und Vermarktung von 1-3 Angebotsbündel, fokussiert auf die direkte bedürfnisgerechte Ansprache von Gästen, Hinweis betreffend möglicher Gästenutzen: physisch und epistemisch (Immersion durch körperliche Aktivität und/ oder Lernen), Emotionalität. Beispielhafte Ideen: Freibad, Fischen, Kayak, Weg des Wassers, WasserKraft, Wert des Wassers. Botschafter: zu entwickeln, z. B. der Hitze entfliehen, Klimaveränderung in den Städten
	21	Entwicklung oder Unterstützung von 1-2 geschäftsfeldspezifischen Events.

### 5.3. Strategieziel 3: Wir fördern die touristische Nachfrage und verbessern damit die Ertragskraft der Unternehmen sowie die Wertschöpfung im Simmental

Instrumentelle Strategie	Nr.	Handlungsfelder
<b>Strategieziel 1 und 2 als instrumentelle Strategien</b>		<i>Gästeorientierte Angebotsentwicklung.</i> <i>Anbieterorientierte Angebotsplattform.</i> <i>Klärung Geschäftsprozesse</i> <i>Förderung AlpKultur®.</i> <i>Förderung BergErlebnis.</i> <i>Förderung WasserKraft.</i>
<b>Ertragsstrategie</b>	30	Angebotsentwicklung aus einer Geschäftsmodell-Logik (Rentabilität der Tätigkeit muss gegeben sein), auch bei mehreren Partnern.
	31	Anreize schaffen, um Gruppengrösse zu steigern, Hinweis: 4 Leute × 2 Tage generieren eine 20-30% höhere Wertschöpfung als 2 Leute × 4 Tage.
	32	Alles aus einer Hand (Organisation und Koordination) total Convenience für Organisationsverantwortliche; «Reduce Pain»
	33	Entwicklung oder Unterstützung von 1-2 bereits bestehenden oder nicht unbedingt in ein Geschäftsfeld passenden Events, welche entweder für sehr viele (übernachtende) Gäste oder Gäste mit einer hohen Zahlungsbereitschaft attraktiv sind, oder welche dann kleine soziale Gruppen mit solider Zahlungsbereitschaft anziehen.
	34	Einflussnahme auf die Qualität der Auftritte/Plattformen der Leistungsträger, bspw. via Useranalyse und Ableitung von Empfehlungen bzw. Massnahmen zur Verbesserung zusammen mit Hotelierverein (hierbei Fokussierung auf die Entscheidungsprozesse der Gäste). Nur dann ist Zahlungsbereitschaft der Gäste gegeben.
	35	Cross-Selling/Zusatzverkäufe. Erhöhung des Umsatzes pro Gast
	36	Aktive Entwicklung/Gestaltung, Bündelung, Vermarktung von Angeboten, fokussiert auf die direkte bedürfnisgerechte Ansprache von Gästen.
	37	Übernahme kommerzieller Aktivitäten durch LST wo thematisch klar gegeben, Bsp. Weiteraufbau Online-Verkaufsportal.



#### 5.4. Strategieziel 4: Wir arbeiten zunehmend mit Multiplikatoren (Market Mavens) zusammen, speziell mit den Zweitwohnungsbesitzern

Instrumentelle Strategie	Nr.	Handlungsfelder
<b>Entwicklung von Botschaftern (Partnerschaft)</b>	40	Personen: Zweitwohnungsbesitzer und ihre Bezugsgruppen, Personen mit potentiell gemeinsamen Interessen (bspw. Fleckviehorganisationen in Bezug auf Simmentaler Kühe)
	41	Sachgüter: Simmentaler Alpflleckvieh, Simmentaler Bier, Simmentaler Käse, Swiss Alpine Herbs. Zielgruppenspezifische Partnerschaften eingehen und als Kommunikationskanal nutzen.
	42	Gästegruppen bzw. Multiplikatoren: Stammgäste in Hotels oder vermieteten Ferienwohnungen, B2B (Firmen und TOs).
<b>Medienpflege</b>	42	Medienpartnerschaften und Einspannen von PR Agenturen; Basis: Stories und Geschichten, idealerweise verknüpft mit Angeboten (Medien wollen Stories; längerfristig auf der Grundlage von Gästelerlebnissen). Auswahl dieser Partnerschaften als Funktion der im Rahmen der Angebotsentwicklung identifizierten Zielgruppen
<b>Einbezug von Zweitwohnungsbesitzern/ bestehende Gäste</b>	43	Aktive Entwicklung/Gestaltung, Bündelung, Vermarktung von Angeboten, fokussiert auf die direkte bedürfnisgerechte Ansprache von Zweitwohnungsbesitzern, Entwicklung von Angebotsbündel evtl. gemeinsame Erarbeitung mit ausgewählten Zweitwohnungsbesitzern «Bring a Friend» Angebotspaket aus Event, und Spezialangebot(en), Schaffen von Anreizen und Belohnung für neue Gäste (Vorsicht: nicht finanziell, sondern vielmehr mit Hilfe von Sonderleistungen). (Vergleiche Bericht «Destinationsmarketing durch Ferienwohnungsbesitzer» des seco.)
<b>Aktivierung von bestehenden Gästen</b>	44	Gästebindungsmanagement (CRM) zusammen mit Partnern vor Ort oder Destinationspartnern aufbauen.

## 5.5. Strategieziel 5: Wir festigen die Vernetzung im Simmental und darüber hinaus als Grundlage für einen attraktiven Erlebnisraum für unsere Gäste

Instrumentelle Strategie	Nr.	Handlungsfelder
<b>Strategieziel 1 und 2 als instrumentelle Strategien.</b>		<i>Gästeorientierte Angebotsentwicklung.</i> <i>Anbieterorientierte Angebotsplattform.</i> <i>Klärung Geschäftsprozesse.</i> <i>Förderung AlpKultur® → Raum Simmental</i> <i>Förderung BergErlebnis → talübergreifend</i> <i>Förderung WasserKraft → talübergreifend</i>
<b>Schaffung eines wahrnehmbaren Erlebnisraums/ Schaffung (nicht Bezahlung!) entsprechender Angebote</b>	50	Schaffung von integrativen Mehrleistungen, entweder auf Gästekarte oder im Rahmen spezifischer Angebotsbündel (bspw. OeV Integration im erweiterten Erlebnisraum, inkl. Grenzgebiete, dynamic packaging).
<b>FIT2020</b>	51	Erlebnisraum Simmental konsequent als Objekt von FIT2020.
<b>Gestaltung Orts- und Landschaftsbilder</b>	52	Einflussnahme auf eine Verbesserung, da attraktive Orts- und Landschaftsbilder eine zentrale Ressource des Tourismus sind (Gäste wünschen qualitativ hochwertige Orts- und Landschaftsbilder) und helfen, Besucherströme zu lenken.
	53	Gemeinsame Erkennungsmerkmale nutzen, durch fortwährende Platzierung eines immer gleichen Logos, Merkmales an allen Orten, Plakatierung, Beschilderung, Information Point u.a. (bspw. Simmentaler Kuh)

## 5.6. Strategieziel 6: Wir setzen uns als Destination für eine flexible Zusammenarbeit mit unseren Nachbarn ein – wirtschaftlicher Erfolg dank sinnvoller Prozesse.

Instrumentelle Strategie	Nr.	Handlungsfelder
<b>Steuerung der Governance zur Festigung der Destination Lenk Simmental</b>	60	Anpassung von internen Prozessen und damit Strukturen in Richtung einer flexiblen, nach Angeboten ausgerichteten Projektorganisation → Zelte aufschlagen, statt starre Organisationen aufbauen
	61	Überprüfung der Tourismusorganisation im Simmental (Verträge, Tourismusvereine, LST AG) vor dem Hintergrund der anderen strategischen Ziele.
	62	Überprüfung der Zusammenarbeit mit kantonalen und nationalen Tourismusorganisationen, insbesondere TALK, Gstaad Saanenland Tourismus (GST), BE! Tourismus, Schweiz Tourismus.
	63	Falls durch Gästefokus und Angebotsgestaltung gegeben: Ausweiten auf Kooperationspartnerschaften mit Leistungserbringern, Vertriebspartnern, Tour Operator, Destinationen, bspw. mit MOB, BLS.
<b>Lobbying im Kanton</b>	64	Aufgrund der gästeorientierten Angebotsentwicklung und der Weiterentwicklung des Erlebnisraumes, setzt sich LST für die Aufweichung der starren Destinationsstrukturen des Kantons, hin zu einer flexiblen Governance ein (Aufgaben- und Prozessorientierung).