



Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich

**Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm
für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2012–2013»**

Januar 2014



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung

Impressum

Herausgeber

BAKBASEL im Auftrag von:

Kanton Bern, beco – Berner Wirtschaft

Kanton Graubünden, Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung (DWE)

Kanton Waadt, SELT, SCRIS, Office du Tourisme

Kanton Tessin, Dipartimento delle finanze e dell'economia

Luzern Tourismus, Engelberg-Titlis Tourismus

Projektleitung

Natalia Held

Redaktion

Marco Matzler

Natalia Held

Rebekka Rufer

Adresse

BAK Basel Economics AG

Güterstrasse 82

CH-4053 Basel

Tel. +41 61 279 97 00

Fax +41 61 279 97 28

info@bakbasel.com

<http://www.bakbasel.com>

Unterstützt vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

innovation
tourism

© 2014 by BAK Basel Economics AG

Das Copyright liegt bei BAK Basel Economics AG und bei den Auftraggebern.

Die Verwendung und Wiedergabe von Informationen aus diesem Produkt ist unter folgender Quellenangabe gestattet: «Quelle: BAKBASEL».

Vorwort

Der vorliegende Bericht zum internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus bietet touristischen Akteuren sowie Verantwortungsträgern der öffentlichen Hand umfassende Daten- und Analysegrundlagen zur Performance und zur Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandortes Schweiz. Im internationalen Vergleich werden rund 200 Tourismusorte und Regionen berücksichtigt. Mit dem neuen Tool „Best Practices“ wird ein zusätzliches praxisrelevantes Informationsangebot zur Verfügung gestellt. Die Projektträger haben zudem der Wissensdiffusion mittels Kommunikation und Interaktion mehr Gewicht gewährt und diese während der letzten zwei Jahre wesentlich verstärkt.

Gegenüber der Periode 2010-2011 hat sich die Dominanz der österreichischen Tourismusregionen weiter verstärkt. Die Performance der österreichischen Destinationen im alpinen Wintertourismus ist eindrücklich. Die ersten 14 Plätze werden - angeführt von Lech-Zürs - von unserem Nachbarn besetzt, erst auf dem 15. Platz folgt mit der Südtiroler Destination Gröden eine Tourismusregion ausserhalb Österreichs. Die Performance ergibt sich aus der Logiernächteentwicklung, Auslastung und Ertragskraft. Für den Sommertourismus ergibt sich ein heterogeneres Bild mit acht österreichischen, vier italienischen, zwei schweizerischen und einer deutschen Destination auf den ersten 15 Plätzen. Angeführt wird das Ranking im Sommer erfreulicherweise von der Destination Luzern, welche - wie auch das auf Rang 7 positionierte Interlaken - stark von den boomenden Fernmärkten profitiert. Hinzuweisen ist auch auf die Tatsache, dass die Schweizer Städte im internationalen Vergleich recht gut mithalten können.

Der Bericht enthält eine Fülle an interessanten Ergebnissen. Das Motto des Benchmarking-Reports ist denn auch zu Recht "Lernen von den Besten"! So ist es erfreulich zu sehen, dass sich auch kleinere Destinationen, die nicht über eine herausragende Marke verfügen, erfolgreich touristisch behaupten können. Anzuführen sind etwa die beiden österreichischen Destinationen Rennweg / Katschberg und Grossartal. Daraus lässt sich schliessen, dass die Marke heutzutage nicht alleine die Differenz ausmacht. Im Tourismus gibt es Platz für alle, kleine und grosse Destinationen.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO dankt BAKBASEL für die Erstellung des Reports und den teilnehmenden Kantonen und Destinationen für die finanzielle und personelle Unterstützung. Das internationale Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus ist ein wegweisendes Beobachtungs- und Analyseinstrument für die Tourismusbranche, profitieren Sie davon!

Staatssekretariat für Wirtschaft



Dr. Eric Jakob

Botschafter

Leiter Direktion für Standortförderung

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	9
Tourismusstandort Schweiz	9
Alpiner Tourismus.....	10
Städte-Destinationen.....	13
Ausflugs-Destinationen.....	14
Good Practice Fallstudien.....	15
1 Einleitung	17
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung.....	17
1.1.1 Ziele und Nutzen	17
1.1.2 Der «BAK DESTINATIONS MONITOR®»	18
1.2 Aufbau des Schlussberichtes	19
Teil I: TOURISMUSSTANDORT SCHWEIZ	21
2 Tourismusstandort Schweiz im internationalen Vergleich	23
2.1 Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft	23
2.1.1 Entwicklung der Tourismuskonsumnachfrage	23
2.1.2 Auslastung der Kapazitäten	26
2.1.3 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl	27
2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft	28
2.2.1 Preisliche Wettbewerbsfähigkeit.....	28
2.2.2 Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur	30
2.2.3 Hotelangebot	32
2.2.4 Rahmenbedingungen.....	36
Teil II: ALPINER TOURISMUS	39
3 Alpine Regionen im internationalen Vergleich	41
3.1 Der Tourismus im Alpenraum	41
3.1.1 Bedeutung des alpinen Tourismus	42
3.1.2 Angebot und Nachfrage im Alpentourismus.....	44
3.1.3 Entwicklung der Nachfrage und des Angebots.....	45
3.2 Performance der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich	48
3.2.1 Entwicklung der Tourismuskonsumnachfrage	48
3.2.2 Auslastung der Kapazitäten	49
3.3 Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationalen Vergleich.....	51
3.3.1 Beherbergungsangebot	51
3.3.2 Beherbergungsnachfrage	54
4 Alpine Destinationen	57
4.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum.....	57
4.1.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr.....	58
4.1.2 Die erfolgreichsten Destinationen im Winter.....	61
4.1.3 Die erfolgreichsten Destinationen im Sommer	62
4.2 Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus	64
4.2.1 Angebot	64
4.2.2 Nachfrage.....	67
4.2.3 Attraktivität.....	69
Teil III: DER STÄDTE-TOURISMUS	73

5	Die grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich	75
5.1	Performance-Benchmarking.....	75
5.2	Wettbewerbsfähigkeit	77
5.2.1	Beherbergungsangebot.....	77
5.2.2	Beherbergungsnachfrage	79
5.2.3	Attraktivität des touristischen Angebotes	79
Teil IV:	DER AUSFLUGS-TOURISMUS	83
6	Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich	85
6.1	Performance-Benchmarking.....	86
6.2	Wettbewerbsfähigkeit	89
6.2.1	Beherbergungsangebot.....	89
6.2.2	Beherbergungsnachfrage	92
6.2.3	Attraktivität des touristischen Angebotes	92
Teil V:	GOOD PRACTICE FALLSTUDIEN	95
7	Good Practice Beispiele	97
7.1	Ziele und methodisches Vorgehen.....	97
7.2	Fallstudien	97
7.2.1	Solarskilift Tenna.....	97
7.2.2	Stanserhorn Cabrio.....	99
7.2.3	Extremsport- und Adventuredestination Interlaken	100
7.2.4	Bollywood in Engelberg.....	102
7.2.5	Rocks Resort in Flims/Laax.....	104
7.2.6	Industriesponsoring in Garmisch-Partenkirchen am Beispiel BMW	106
7.2.7	Hasengold in Bellwald.....	108
7.2.8	Arosa Humorfestival	110
7.2.9	Qualitätsoffensive im Schweizer Tourismus.....	112
7.2.10	Alpine Pearls.....	114
7.3	Fazit.....	116
8	Anhang	119
8.1	Destinations-Sample	119
8.1.1	Sample der Städte-Destinationen.....	119
8.1.2	Sample der alpinen Destinationen.....	119
9	Literatur	121

Tabellenverzeichnis

Tab. 0-1	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter	10
Tab. 0-2	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer	10
Tab. 0-3	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum	12
Tab. 0-4	«BAK TOPINDEX»	13
Tab. 2-1	«Travel & Tourism Competitiveness Index» I	37
Tab. 2-2	«Travel & Tourism Competitiveness Index» II	38
Tab. 4-1	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum	59
Tab. 4-2	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Winter	61
Tab. 4-3	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Sommer	63
Tab. 5-1	«BAK TOPINDEX»	76
Tab. 6-1	«BAK TOPINDEX»	87
Tab. 8-1	Destinationsliste «Städte-Destinationen»	119
Tab. 8-2	Kernliste «Alpine Destinationen»	120

Abbildungsverzeichnis

Abb. 0-1	BAK-Ausflugsattraktivität – die 10 attraktivsten Destinationen im Sample	14
Abb. 2-1	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz und in den umliegenden Ländern	24
Abb. 2-2	Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2000 - 2012	25
Abb. 2-3	Wachstumsbeitrag der ST-Zonen 2000 – 2012	25
Abb. 2-4	Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2012	26
Abb. 2-5	Bettenauslastung in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich	26
Abb. 2-6	Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im internationalen Vergleich (2000 – 2011)	27
Abb. 2-7	Relative Preisniveauindizes im Gastgewerbe	29
Abb. 2-8	Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2012)	30
Abb. 2-9	Relative Preisniveauindizes in einigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2012	30
Abb. 2-10	Ausbildungsstand im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2000 und 2012)	31
Abb. 2-11	Ausbildungsstand im Gastgewerbe – Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2000 und 2012)	31
Abb. 2-12	Beschäftigungsstruktur im Schweizer Gastgewerbe	31
Abb. 2-13	Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2012)	32
Abb. 2-14	Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie	32
Abb. 2-15	Struktur in der Hotellerie I	33
Abb. 2-16	Struktur in der Hotellerie II	34
Abb. 2-17	Struktur in der Hotellerie III	35
Abb. 2-18	Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants im Vergleich zum gesamten Betriebsbau	36
Abb. 3-1	Die Regionen des Alpenraumes	41
Abb. 3-2	Weltmarktanteil des alpinen Tourismus	42
Abb. 3-3	Anteile der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung (2011)	43
Abb. 3-4	Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart	44
Abb. 3-5	Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart	45
Abb. 3-6	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 1995 - 2012	46
Abb. 3-7	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (November – April)	47
Abb. 3-8	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (Mai – Oktober)	47
Abb. 3-9	Entwicklung der Zahl der Hotelbetten im Tourismusjahr 2000 - 2012	47
Abb. 3-10	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2012)	48
Abb. 3-11	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2012)	49
Abb. 3-12	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000 – 2012)	49
Abb. 3-13	Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr	50
Abb. 3-14	Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison (November – April)	50
Abb. 3-15	Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison (Mai – Oktober)	50
Abb. 3-16	Betriebsgrösse in der Hotellerie (2012 vs. 2000)	51
Abb. 3-17	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien	52
Abb. 3-18	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2012	53
Abb. 3-19	Saisonalität der Tourismusnachfrage	54
Abb. 3-20	Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten	55
Abb. 4-1	Bereiche des «BAK TOPINDEX»	58
Abb. 4-2	Die 15 grössten Gewinner 2012	60
Abb. 4-3	Die erfolgreichsten Destinationen im Schweizer Alpenraum	60
Abb. 4-4	Die 15 grössten Gewinner der Wintersaison 2012	62
Abb. 4-5	Die 15 grössten Gewinner der Sommersaison 2012	64

Abb. 4-6	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien	65
Abb. 4-7	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2012	66
Abb. 4-8	Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb	66
Abb. 4-9	Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach Unterkunftsarten 2012.....	67
Abb. 4-10	Tourismusintensität	68
Abb. 4-11	Saisonalität der Tourismusnachfrage	68
Abb. 4-12	Attraktivität des Skigebietes 2012	69
Abb. 4-13	Pistenangebot im Skigebiet	70
Abb. 4-14	Höhenlage des Skigebiets	70
Abb. 4-15	Vielfalt des Sommerangebotes 2012	71
Abb. 5-1	Betriebsgrösse	77
Abb. 5-2	Hotelstruktur	78
Abb. 5-3	Internationalität	79
Abb. 5-4	BAK Städteattraktivität.....	80
Abb. 6-1	Die Ausflugs-Destinationen der Schweiz	85
Abb. 6-2	Bedeutung des Gastgewerbes	86
Abb. 6-3	Die grössten Gewinner 2012	88
Abb. 6-4	Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe	89
Abb. 6-5	Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe.....	89
Abb. 6-6	Hotelstruktur I	90
Abb. 6-7	Hotelstruktur II	91
Abb. 6-8	Betriebsgrösse	91
Abb. 6-9	Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten	92
Abb. 6-10	BAK-Ausflugsattraktivität.....	93

Zusammenfassung

BAKBASEL erstellt seit über 10 Jahren umfassende Analysen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft. Dabei werden die Performance und die Wettbewerbsfaktoren von Destinationen und Regionen systematisch erfasst und analysiert.

Im Rahmen des Projekts «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus», welches BAKBASEL im Auftrag der wichtigsten Schweizer Ferienregionen (VS, BE, GR, VD, TI, ZS) durchführt, werden umfassende Analysen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft durchgeführt. Die Studie «Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Projektphase 2012-2013 zusammen. Sie gliedert sich in die 5 Teilbereiche «Tourismusstandort Schweiz», «Alpiner Tourismus», «Städte-Tourismus», «Ausflugs-tourismus» und «Good Practice». Die Studie ist so aufgebaut, dass jeder der vier Teile einen eigenständigen Bericht darstellt. Gemeinsam ergeben sie einen umfassenden Einblick in die Performance und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft.

Tourismusstandort Schweiz

Die Performance des Tourismusstandortes Schweiz fällt im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2012 unterdurchschnittlich aus. Über den gesamten Zeitraum betrachtet, ist die Tourismusnachfrage stagniert, während diese in den umliegenden Ländern steigen konnte. Auch bezüglich der Auslastungszahlen und der Erwerbstätigenzahlen im Gastgewerbe zeigt sich die Schweiz weniger erfolgreich als die Vergleichsländer. Dabei war die Schweizer Performance vor allem zu Beginn des 21. Jahrhunderts und in den letzten beiden Beobachtungsjahren vergleichsweise schwach.

Die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt, dass für die Schweizer Tourismuswirtschaft ein Problem in der preislichen Wettbewerbsfähigkeit liegt. Die Preisdifferenzen sind vor allem auf die deutlich höheren Vorleistungs- und Arbeitskosten der Schweizer Tourismuswirtschaft zurückzuführen. Zwar gingen die Preisdifferenzen zwischen 2001 und 2009 von 28 Prozentpunkten auf 15 Prozentpunkte zurück, was beinahe einer Halbierung entspricht. Seit 2009 allerdings hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes drastisch verschlechtert. Die in knapp 10 Jahren mühsam erzielten Fortschritte bei der preislichen Wettbewerbsfähigkeit wurden als Folge der Frankenstärke in kürzester Zeit zu Nichte gemacht. Bereits im Jahr 2010 waren die Preisdifferenzen mit 26 Prozent bereits fast wieder so deutlich wie im Jahr 2000. Noch verheerender fällt die Betrachtung des Jahres 2012 aus, als die Preisdifferenzen noch deutlich höher ausgefallen sind als im Jahr 2000: die Preise des Gastgewerbes der umliegenden Länder lagen im Jahr 2012 um 34 Prozent tiefer als in der Schweiz.

Eine weitere relative Schwäche der Schweizer Tourismuswirtschaft betrifft das Beherbergungsangebot. Zum einen ist die Schweizer Tourismuswirtschaft vergleichsweise kleinstrukturiert. Zum anderen ist fast jedes zweite Hotel nicht klassiert. Dies deutet auf ein Defizit in der Struktur hin, wenngleich sich in den letzten beiden Jahren eine deutliche Zunahme der klassierten Betriebe gezeigt hat.

In Bezug auf viele andere Wettbewerbsfaktoren ist die Schweizer Tourismuswirtschaft hingegen ausgezeichnet aufgestellt. Dies gilt insbesondere für das Humankapital. Die Arbeitskräfte im Schweizer Tourismus sind im internationalen Vergleich gut ausgebildet und der Arbeitsmarkt in der Schweiz ist sehr flexibel. Generell wird die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft trotz der Defizite im Bereich der preislichen Wettbewerbsfähigkeit und im Bereich des Beherbergungsangebotes als ausgezeichnet beurteilt. Gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» ist die Schweiz in Bezug auf den Tourismus gar das wettbewerbsfähigste Land der Welt.

Alpiner Tourismus

Die Analysen zum alpinen Tourismus befassen sich einerseits mit dem gesamten Alpentourismus und den alpinen Regionen und andererseits mit den alpinen Destinationen.

Der Alpentourismus hält 2012 – gemessen an den grenzüberschreitenden Ankünften – einen Weltmarktanteil von rund 3.1 Prozent. Aufgrund der im Vergleich mit dem Welttourismus weniger dynamischen Entwicklung verliert der Alpenraum aber laufend an Marktanteilen. Dennoch bleibt der Alpenraum mit geschätzten 7.5 Millionen Gästebetten und gut 496 Millionen Übernachtungen eine bedeutende Ferienregion.

Der Vergleich mit einem internationalen Sample zeigt, dass die Performance der Schweizer Ferienregionen zwar sehr unterschiedlich ausfällt, im Schnitt aber als unterdurchschnittlich bezeichnet werden muss. In Bezug auf die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit müssen im Bereich des Beherbergungsangebotes einige strukturelle Schwächen registriert werden. Vor allem der hohe Anteil der Zweitwohnungen ist für die Tourismusindustrie in den Schweizer Alpen eine grosse Herausforderung. In den nächsten Jahren wird es einerseits wichtig sein, die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative zu optimieren, andererseits gilt es, die bestehende grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren.

Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

Im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» analysiert BAKBASEL stetig die Performance von 149 Destinationen des europäischen Alpenraumes. Um den Erfolg zu messen und international zu vergleichen wird der «BAK TOPINDEX» verwendet, eine Kennzahl, die aus der Nachfrageentwicklung, der Auslastung und der Ertragskraft gebildet wird. Der «BAK TOPINDEX» kann für die Sommer- und die Wintersaison, aber auch für das Tourismusjahr berechnet werden.

Tab. 0-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter

Rang 2012	Destination	Region	TOPINDEX 2012	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2011	Rang 2009	Rang 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.3	3.4	5.8	5.6	3	1	2
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	5.2	4.9	5.8	4.6	1	3	3
3	Paznaun	Tirol	5.1	4.4	5.7	4.5	2	4	5
4	Grossarlal	Salzburg	5.0	5.4	5.4	4.0	5	4	10
5	Ötztal Tourismus	Tirol	4.9	4.4	5.6	4.0	6	10	15
6	Tux - Finkenbergl	Tirol	4.9	3.8	6.0	3.7	4	7	4
7	St.Anton am Arlberg	Tirol	4.8	3.5	5.0	5.5	8	9	7
8	Skiregion Obertauern	Salzburg	4.7	3.2	5.3	4.6	7	2	1
9	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.6	4.0	5.0	4.3	21	16	29
9	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.6	3.9	5.6	3.4	14	17	6
9	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tirol	4.6	4.6	5.0	4.0	12	11	18
12	Mayrhofen	Tirol	4.6	3.7	5.4	3.8	11	13	14
13	Stubai Tirol	Tirol	4.6	4.2	5.6	3.1	16	24	24
14	Saalbach-Hinterglemm	Salzburg	4.5	4.1	4.7	4.6	19	6	11
15	Groden	Südtirol	4.5	4.0	4.5	4.9	10	13	12

«BAK TOPINDEX» Wintersaison, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

Tab. 0-2 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer

Rang 2012	Destination	Region	TOPINDEX 2012	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2011	Rang 2009	Rang 2007
1	Luzern	Zentralschweiz	5.0	3.8	5.8	4.5	2	2	1
2	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.9	4.0	5.4	4.7	4	4	11
3	Meraner Land	Südtirol	4.9	4.1	6.0	3.5	1	2	6
4	Garda trentino	Trento	4.9	4.2	6.0	3.4	3	5	5
5	Salzburg und Umgebung	Salzburg	4.8	4.7	5.2	4.3	7	7	4
6	Achensee	Tirol	4.7	3.8	5.6	3.7	6	1	3
7	Interlaken	Berner Oberland	4.6	3.7	5.3	4.1	8	8	8
8	Oberstdorf	Allgäu	4.5	3.9	5.1	4.0	10	8	13
9	Grossarlal	Salzburg	4.5	5.2	4.8	3.6	11	14	32
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.5	4.7	4.3	4.7	5	5	7
11	Seiser Alm	Südtirol	4.5	4.4	4.6	4.3	17	19	15
12	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.4	4.1	5.6	2.7	13	12	2
12	Kaiserwinkl	Tirol	4.4	3.7	5.3	3.4	17	24	18
14	Tannheimer Tal	Tirol	4.4	4.1	5.1	3.4	15	16	22
15	Südtirols Süden	Südtirol	4.3	3.9	4.8	3.7	19	20	27

«BAK TOPINDEX» Sommersaison, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

Der «BAK TOPINDEX» für die Wintersaison 2012 zeigt, dass im Winterhalbjahr die Vorarlberger Destination Lech-Zürs das Ranking anführt. Zu verdanken hat Lech-Zürs die Spitzenposition einer ausgezeichneten Auslastung sowie einer sehr hohen Ertragskraft. Bereits seit 2007 befand sich die Vorarlberger Destination auf den ersten drei Positionen des Rankings. In Lech-Zürs passt vieles zusammen. Ein ansprechendes Skigebiet, ein hochwertiges Beherbergungsangebot und die Strahlkraft der beiden Orte Lech und Zürs erlauben es der Destination, pro Übernachtung einen hohen Preis zu erzielen und die Kapazitäten trotzdem hervorragend auszulasten.

Die Tiroler Destination Serfaus-Fiss-Ladis folgt im Ranking vor allem dank einer sehr hohen Auslastung auf dem zweiten Platz. Serfaus-Fiss-Ladis verfügt über viele Stärken. Besonders herausragend ist allerdings die konsequente Fokussierung auf das Familiensegment. Den dritten Rang belegt Paznaun, welches ebenfalls vor allem seine Hotelkapazitäten gut auslasten konnte. Eine Schweizer Destination befindet sich im Winter 2012 nicht unter den besten 15. In der Wintersaison zeigt sich eine sehr deutliche Dominanz der österreichischen Destinationen. Die ersten vierzehn Ränge werden allesamt von österreichischen Destinationen besetzt. Den 15. Platz nimmt die italienische Destination Gröden ein.

Während bei der Performance im Winter die österreichischen Destinationen sehr stark dominieren, ergibt sich im Sommer ein deutlich heterogeneres Bild. Unter den ersten 15 im Ranking finden sich 2 schweizerische, 1 deutsche, 4 italienische und 8 österreichische Destinationen. Die Verteilung über verschiedene Regionen und nationale Teilgebiete des Alpenraumes zeigt auf, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann.

Die Spitzenposition im Ranking nimmt die Schweizer Destination Luzern ein. Sie erreicht eine herausragende Auslastung und kann bei steigenden Logiernächtezahlen einen hohen Ertrag pro Übernachtung erzielen. Gerade vor dem Hintergrund, dass das Jahr 2012 für den Schweizer Tourismus – unter anderem aufgrund des starken Frankens – nicht einfach war, ist diese Platzierung sehr erfreulich. Bereits in der Auswertung der Jahre 2007, 2008 und 2010 war Luzern die erfolgreichste Sommerdestination. Luzern verfügt über eine hohe Dichte an Attraktionspunkten und profitiert von der Lage am Vierwaldstättersee. Die Ränge 2 und 3 werden von der österreichischen Destination Kleinwalsertal sowie von der italienischen Destination Meraner Land belegt. Dabei profitieren beide Destinationen von einer sehr hohen Auslastung. Ein Pluspunkt für das Meraner Land ist sicher auch das vergleichsweise milde Klima. In vielen Destinationen, die die ersten 15 Ränge belegen, ist unter anderem auch die jeweilige Stadt als Kern der Destination samt attraktiven Kulturangeboten ein gewichtiger Vorteil.

Mit Interlaken befindet sich die zweite Schweizer Destination im Ranking auf Platz 7. Dort zeigt sich eine vergleichsweise gute Auslastung der Hotelkapazitäten. Interlaken profitiert insbesondere von der erfolgversprechenden Kombination «Berge & Seen». Zudem ist die Berner Oberländer Destination auf dem stark wachsenden asiatischen Markt sehr gut positioniert, welcher in Interlaken im Sommer 2012 rund 30 Prozent der Nachfrage ausmachte und damit den Übernachtungsanteil westeuropäischer Gäste übertroffen hat (23%).

Über das gesamte Tourismusjahr betrachtet, ist das Kleinwalsertal die erfolgreichste Destination im Alpenraum. Die Vorarlberger Destination ist ein Dauergast in den vordersten Positionen des «BAK TOPINDEX» und verdankt im Jahr 2012 seinen Spitzenrang der sehr guten Auslastung und den relativen Preisen. Das Kleinwalsertal ist als Destination für Familien sehr gut positioniert und profitiert zudem von der Anbindung zum Skigebiet der deutschen Destination Oberstdorf. Ein weiterer Vorteil der Destination besteht darin, dass sie sowohl im Winter als auch in den Sommermonaten erfolgreich ist.

Den zweiten Rang bezüglich des «BAK TOPINDEX» belegt im Tourismusjahr 2012 die Salzburger Destination Grossarlal, welche in den letzten Jahren regelmässig auf Platz 1 zu finden war. Dank einer hohen Auslastung und einer ansprechenden Entwicklung der Übernachtungszahlen ist das Grossarlal auch im Jahr 2012 auf den vordersten Rängen zu finden. Die Salzburger Destination profitiert von einer starken Beherbergungsstruktur mit einem hohen Bettenanteil im hochwertigen Segment und vergleichsweise wenigen Zweitwohnungsbetten.

Die Zentralschweizer Destination Luzern ist im gesamten Tourismusjahr 2012 die einzige Schweizer Destination in den TOP 15 des «BAK TOPINDEX». Damit ist Luzern auf dem fünften Rang die erfolgreichste Schweizer Destination 2012. Luzern konnte die Hotelbetten sehr gut auslasten und hat zudem seine Marktanteile erhöht. Luzern verdankt seine gute Platzierung vor allem der überragenden Performance im Sommer.

Im Ranking der besten 15 bezüglich des «BAK TOPINDEX» 2012 fällt auf, dass sehr viele österreichische Destinationen zu finden sind. Elf der 15 erfolgreichsten Destinationen im gesamten Tourismusjahr sind im

österreichischen Alpenraum angesiedelt. Von den Schweizer Destinationen findet sich im Ranking nur eine. Dasselbe gilt auch für deutsche Destinationen. Aus dem italienischen Alpenraum haben es zwei Destinationen unter die TOP 15 geschafft (Seiser Alm, Gröden).

Tab. 0-3 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

Rang 2012	Destination	Region	TOPINDEX 2012	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2011	Rang 2009	Rang 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.9	4.0	5.6	4.5	4	2	8
2	Grossarlal	Salzburg	4.9	5.3	5.4	3.8	1	1	6
3	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.8	4.1	6.0	3.1	2	3	1
4	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	4.6	4.8	5.0	3.9	3	4	3
5	Luzern	Zentralschweiz	4.5	4.0	5.0	3.9	6	8	5
6	Salzburg und Umgebung	Salzburg	4.4	4.8	4.7	3.7	16	14	4
7	Tannheimer Tal	Tirol	4.4	4.5	5.2	3.1	11	24	41
8	Tux - Finkenbergl	Tirol	4.4	4.1	5.0	3.6	5	8	9
8	Achensee	Tirol	4.4	3.9	5.2	3.3	7	89	7
10	Mayrhofen	Tirol	4.4	3.7	5.0	3.8	10	6	15
11	Seiser Alm	Südtirol	4.3	4.4	4.4	4.2	9	8	11
11	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salzburg	4.3	6.0	4.3	3.3	21	18	63
13	Oberstdorf	Allgäu	4.3	4.0	4.6	4.0	12	7	12
14	Innsbruck und Umgebung	Tirol	4.3	4.2	4.6	3.7	12	27	18
15	Gröden	Südtirol	4.2	4.1	4.1	4.6	8	17	16

«BAK TOPINDEX» Tourismusjahr, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

Die Analysen zum Erfolg der Schweizer Destinationen haben gezeigt, dass diese im Vergleich zu 2010 verloren haben. Die Schweizer Tourismuswirtschaft hat einige schwierige Jahre hinter sich, in denen sie vor allem durch eine wegbrechende Nachfrage der westeuropäischen Herkunftsmärkte gebeutelt wurde. Ein bedeutender Grund für diese Entwicklung lag im ungünstigen Wechselkursverhältnis des Franken zum Euro. Umso erfreulicher ist es festzustellen, dass im Jahr 2012 sowohl in der Winter- als auch in der Sommersaison trotzdem einige Schweizer Destinationen überdurchschnittlich erfolgreich waren.

Städte-Destinationen

Der Städte-Tourismus hat in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen. Die fünf grössten Schweizer Städte Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich werden einem internationalen Vergleich mit den Städte-Destinationen Barcelona, Florenz, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona und Wien unterzogen.

Tab. 0-4 «BAK TOPINDEX»

Rang 2012	Destination	TOPINDEX 2012	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2011	Rang 2007
1	Barcelona	5.7	4.3	6.0	6.0	1	1
2	München	5.0	5.2	4.8	5.1	3	7
3	Wien	4.7	4.8	4.7	4.7	6	5
4	Praha	4.7	4.2	4.3	5.6	8	2
5	Firenze	4.6	3.9	4.6	5.2	4	8
6	Salzburg	4.5	4.5	4.4	4.8	11	10
7	Genève	4.5	2.8	4.3	5.9	5	3
8	Freiburg	4.5	4.3	4.7	4.2	2	13
9	Heidelberg	4.4	4.6	4.2	4.7	10	14
	Mittelwert	4.4	4.0	4.4	4.6		
10	Zürich	4.3	3.6	4.7	4.1	7	4
11	Verona	4.2	3.0	4.3	4.7	9	6
12	Stuttgart	3.9	4.5	3.7	3.9	14	15
13	Basel	3.9	4.1	3.6	4.3	13	9
14	Lausanne	3.7	3.1	3.7	3.9	12	12
15	Bern	3.5	3.3	4.3	2.4	15	11

Index, Mittelwert gesamtes Sample der Städte-Destinationen = 3.5 Punkte
Quelle: BAKBASEL

Gemäss dem «BAK TOPINDEX» ist im Jahr 2012 Genf die erfolgreichste der 5 grössten Schweizer Städte-Destinationen. Die Übernachtungszahlen in Genf haben sich zwar nur unterdurchschnittlich entwickelt, dank einer hervorragenden Ertragskraft und einer sehr guten Auslastung platziert sich Genf in einem internationalen Sample trotzdem auf dem 7. Rang. Zürich als zweitbeste Schweizer Stadt schneidet leicht unter dem Durchschnitt der Vergleichs-Städte ab. Eine sehr gute Auslastung bringt Zürich den 10. Rang im internationalen Sample ein. Wie bereits im Jahr 2011 haben die meisten Schweizer Städte jedoch Federn lassen müssen. Auch wenn der Städtetourismus generell weniger sensibel auf Wechselkurs-Veränderungen reagiert als andere Tourismusformen, so spürt man auch hier 2012 die Frankenstärke, mit der die Schweizer Städte zu kämpfen hatten. Trotzdem bleibt festzuhalten, dass sich der Schweizer Städtetourismus weiterhin im Wachstum befindet, auch wenn sich dieses abgeschwächt hat.

Die Analyse der Wettbewerbsfaktoren gliedert sich in drei Kategorien: das Beherbergungsangebot, die Beherbergungsnachfrage sowie die touristische Attraktivität der Städte-Destinationen. Bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit kann festgehalten werden, dass von den Schweizer Städte-Destinationen Genf bei allen abgebildeten Wettbewerbsfaktoren besser abschneidet als der Mittelwert des Samples. Lausanne und Zürich gelang dies bei drei der vier dargestellten Faktoren. Gemäss der «BAK Städteattraktivität» sind Zürich und Genf die Schweizer Städte-Destinationen mit einem überdurchschnittlich attraktiven Angebot.

Ausflugs-Destinationen

Die Analyse zum Ausflugs-Tourismus beschäftigt sich mit Destinationen, die sich primär als Tagesausflugs- und Kurzreisestationen positionieren. Das Sample beinhaltet lediglich Schweizer Destinationen, da Ausflugs-Destinationen weniger in einem internationalen, sondern vielmehr in einem nationalen Wettbewerb stehen.

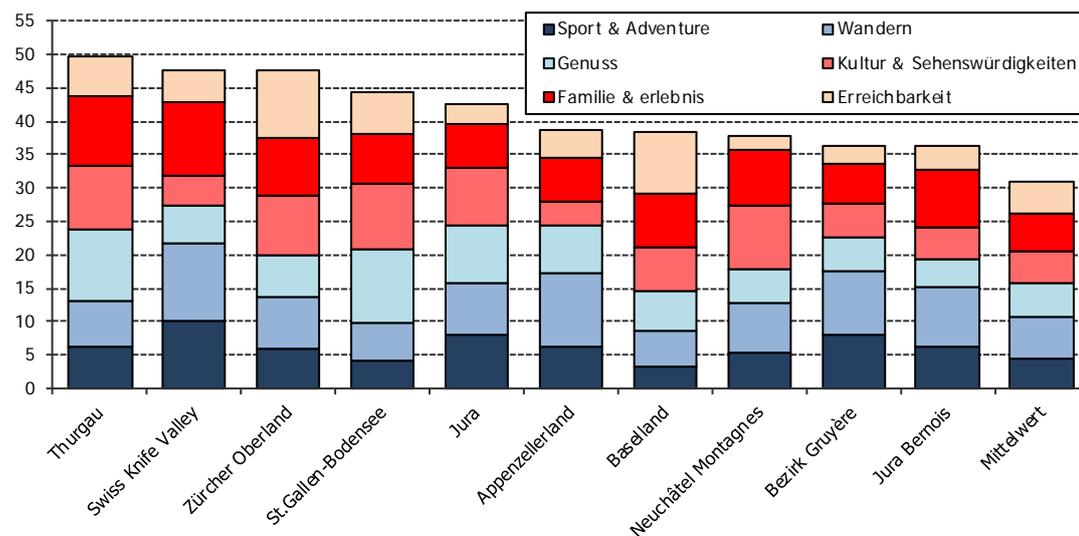
Im Rahmen des Benchmarkings werden zunächst die erfolgreichsten Ausflugs-Destinationen bestimmt, und zwar anhand des «BAK TOPINDEX», der die Entwicklung der Übernachtungszahlen, die Auslastung sowie die relativen Preise berücksichtigt. Zusätzlich werden die Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigen im Gastgewerbe betrachtet. Zusammenfassend kann bezüglich der Performance festgehalten werden, dass im Jahr 2012 La Sarine bei Betrachtung des «BAK TOPINDEX» die erfolgreichste Ausflugs-Destination war. Bezieht man die Entwicklung der Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigenzahl in die Betrachtung der Performance mit ein, so stellt man fest, dass mit La Sarine, Ägerital/Sattel und dem Bezirk Gruyère drei Destinationen bei allen drei Performance-Kenngrößen unter den besten zehn zu finden sind.

Die Analyse der Wettbewerbsfaktoren gliedert sich in die drei Kategorien Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität der Ausflugs-Destinationen.

Die Untersuchungen der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes widmen sich einerseits der Hotelstruktur bezüglich der verschiedenen Stern-Kategorien sowie der Klassierung und andererseits der Grösse der Hotelbetriebe. Im Bereich der Beherbergungsnachfrage wird die Internationalität der Tourismusnachfrage untersucht. Die touristische Attraktivität und Vielfalt ausserhalb der Beherbergungsindustrie wird anhand des von BAKBASEL entwickelten Index «BAK Ausflugsattraktivität» bewertet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ausflugs-Destination St. Gallen-Bodensee bei allen fünf abgebildeten Wettbewerbsfaktoren unter den besten zehn ist. Baselland gelang dies bei vier der dargestellten Faktoren. Die Ausflugs-Destinationen Ägerital/Sattel und La Sarine zeigen sich bei allen Indikatoren des Beherbergungsangebots unter den TOP 10.

Abb. 0-1 BAK-Ausflugsattraktivität – die 10 attraktivsten Destinationen im Sample



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2012, maximale Punktzahl = 100
Quelle: BAKBASEL

Good Practice Fallstudien

Die bisherigen Untersuchungen waren überwiegend quantitativer Natur und haben die Ergebnisse vorangegangener Entscheidungen betrachtet. Mit der Darstellung einiger Best bzw. Good Practice Beispiele rücken nun die Prozesse, die zu diesen Entscheidungen und Entwicklungen geführt haben, ins Zentrum der Betrachtung. Mit den Best Practice Beispielen wird das ureigene Ziel von Benchmarking-Verfahren verfolgt. Es geht darum, von den Besten zu lernen («Learning from the best»). Die Fallbeispiele ermöglichen es, von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

In einem Versuch der Verallgemeinerung der Fallbeispiele kristallisieren sich folgende erfolgsversprechende Merkmale heraus:

- Konsolidierung der Ressourcen/erhöhte Kooperation von Tourismusorten: Um Marktmacht und Marketingmöglichkeiten zu erhöhen, muss in Zukunft stärker nach Kooperationspartnern in beidseitigem Interesse gesucht werden.
- Ausbau der Aktivitäten in Fernmärkten: Es scheint unwahrscheinlich, dass die Gäste aus den Fernmärkten mittelfristig die Touristen aus den klassischen westeuropäischen Märkten ersetzen können. Trotzdem sind es die Wachstumsmärkte in Asien, welche bei erfolgreicher Positionierung ein Wachstum und eine bessere Saisonauslastung garantieren können. Das oft antizyklische Reiseverhalten dieser Gäste ist höchst attraktiv, da in der Nebensaison sonst grosse ungenutzte Kapazitäten bestehen.
- Konzentration auf Heimmarkt: Diese Option ist besonders für sehr kleine Tourismusorte attraktiv, welche nicht über grenzüberschreitende Marketingoptionen verfügen und langfristig im Konkurrenzkampf chancenlos wären.
- Genereller Aufbau einer Marke: Die Tourismusorte bauen vermehrt Alleinstellungsmerkmale auf, welche sie von anderen Destinationen unterscheiden und vermarkten diese aktiv. In einem gesättigten Markt, sowie in einer monopolistischen Konkurrenz sind Alleinstellungsmerkmale unerlässlich, um nicht in der Masse unterzugehen.
- Nachhaltiges ökologisches und ökonomisches Wirtschaften: Die meisten touristischen Strukturen werden in der Schweiz privat und folglich fast ausschliesslich profitorientiert betrieben. Die Gefahr, dass gewisse Exponenten in erster Linie nur den kurzfristigen Profit suchen ist gross. Solchen nicht nachhaltigen Trends wird heute teilweise durch Direktiven Einhalt geboten, welche zu einem beachtlichen Teil durch private Bürgerinitiativen erreicht worden sind (Neuer Zonenplan, Alpeninitiative, Zweitwohnungsinitiative etc.).
- Ausnutzen des technischen Fortschritts: Der technische Fortschritt eröffnet neue Möglichkeiten in Transport, Effizienz, Sicherheit, Kommunikation und Marketing. Dieser Prozess sollte auf keinen Fall verpasst werden, um die Konkurrenzfähigkeit aufrecht zu erhalten.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

BAKBASEL erstellt seit über 10 Jahren umfassende Analysen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft. Dabei werden die Performance und die Wettbewerbsfaktoren von Destinationen und Regionen systematisch erfasst und analysiert. Für die Durchführung von internationalen Benchmarking-Analysen wurden und werden weiterhin konzeptionell-methodische Grundlagen erarbeitet und es wurde eine exklusive Datenbank aufgebaut, welche laufend erweitert und aktualisiert wird. Die Daten sind für die kleinstmöglichen administrativen Einheiten vorhanden, was eine hohe Flexibilität bei der Destinationsbildung garantiert und die Integration von neuen Destinationen jederzeit ermöglicht.

Die Benchmarking-Arbeiten sind im Projekt «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» zusammengefasst, welches von BAKBASEL im Auftrag des SECO (Innotour) und der wichtigsten Schweizer Ferienregionen (VS, BE, GR, VD, TI, ZS) durchgeführt wird. Das internationale Tourismus-Benchmarking ermöglicht eine kontinuierliche und systematische Erfassung und Analyse der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Schweizer Tourismus. Dabei werden die für die Schweizer Tourismuswirtschaft zentralen Informationen an einer Stelle zusammengeführt, analysiert und der Tourismuswirtschaft zur Verfügung gestellt.

Ein wichtiger Aspekt des Programms besteht in Form von abgeleiteten Thesen bzw. Handlungsempfehlungen zuhanden touristischer Leistungsträger. Damit kann auf mögliche Massnahmen zur Verbesserung der Marktposition und der Wettbewerbsfähigkeit hingewiesen werden. Mit dem Fokus auf die Destinationsebene werden die aus den Ergebnissen abgeleiteten Thesen bzw. Handlungsempfehlungen durch die touristischen Leistungserbringer direkt umsetzbar. Die kontinuierliche Aufdatierung und Erweiterung der Datenbasis gewährleistet im Weiteren ein kontinuierliches Monitoring eingeleiteter Optimierungsmassnahmen.

Die vorliegende Studie «Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen, die im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» erarbeitet wurden, und schliesst damit die Projektphase 2012-2013 ab. Der vorliegende Bericht ist der fünfte seiner Art und schliesst an die gleichnamigen Studien aus den Jahren 2010 und 2011 sowie an die beiden Vorgänger-Studien «Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus» (2007) und «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» (2005) an.

1.1.1 Ziele und Nutzen

Im Einzelnen verfolgt das Projekt «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» die folgenden Zielsetzungen:

- Kontinuierlicher Benchmarking Prozess für die Schweizer Tourismuswirtschaft
Die Leistungsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft wird systematisch und kontinuierlich erfasst und analysiert. Im Zentrum der Analysen stehen die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Tourismusstandorts sowie der Schweizer Destinationen und Regionen im internationalen Vergleich.
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft durch international vergleichende Analysen
Die Benchmarking-Aktivitäten ermöglichen es, die Stärken und Schwächen von Tourismusdestinationen und Regionen zu identifizieren. Dadurch erlangen die touristischen Leistungsträger bessere Kenntnisse ihrer Wettbewerbssituation, was die eigene Positionierung erleichtert. Zudem ergeben sich durch die Analyse der Stärken und Schwächen Ansatzpunkte für Optimierungs-Massnahmen.

Es werden Erkenntnisse erarbeitet, die dazu beitragen, dass die Entscheidungsträger im Schweizer Tourismus faktenbasierte Entscheidungen treffen können.

- «Learning from the best»

In der Tradition von Benchmarking-Analysen geht es grundsätzlich darum, die Besten zu identifizieren, sich mit diesen zu messen, Unterschiede festzustellen, herauszufinden, was diese so erfolgreich macht und das gewonnene Wissen umzusetzen. Es geht vor allem darum, von den Besten zu lernen. Diese Vorgehensweise bietet die Möglichkeit einer schnellen Implementation von Lösungsansätzen bei gleichzeitig tiefem Risiko.

- Einfacher und schneller Zugang zu tourismusrelevanten Informationen über das webbasierte elektronische Management-Informationen-Tool «BAK DESTINATIONS^{MONITOR}®»

Im Online-Tool «BAK DESTINATIONS^{MONITOR}®» werden die zentralen Kennzahlen für die Schweizer Tourismuswirtschaft zusammengefasst. Die Online-Applikation ermöglicht den Leistungsträgern der Schweizer Tourismuswirtschaft einfache, individualisierte und graphisch ansprechende Benchmarking-Analysen.

Das Projekt «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» generiert für die Schweizer Tourismuswirtschaft einen umfassenden Nutzen:

- Bessere Kenntnis der eigenen Wettbewerbsposition

«Wie stehen wir da im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten?»

- Aufzeigen von Markt- und Wachstumspotenzialen

«Wo liegen unsere Stärken?»

- Identifikation von «Performance Gaps» und damit von Bereichen, in welchen Handlungsbedarf besteht

«Wo müssen wir uns verbessern?»

- Monitoring und Controlling des Erfolgs eingeleiteter Optimierungsmassnahmen

«Haben sich die eingeleiteten Massnahmen bewährt?»

- Empfehlungen für eine höhere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft

«Was ist zu tun?»

1.1.2 Der «BAK DESTINATIONS^{MONITOR}®»

Im Zentrum der Tourismus-Benchmarking Aktivitäten von BAKBASEL steht die Online-Applikation «BAK DESTINATIONS^{MONITOR}®» (www.destinationsmonitor.ch), ein Benchmarking-Analyse-Tool für Destinationen und Regionen. Das Online-Tool ist benutzerfreundlich gestaltet und ermöglicht ein einfaches, umfassendes, individualisiertes und graphisch ansprechendes internationales Benchmarking. Neben Performance-Indikatoren umfasst das Analyse-Tool zahlreiche international vergleichbare Indikatoren zur Wettbewerbsfähigkeit. Die Online-Applikation gliedert sich in die Module «Alpine Regionen», «Alpine Destinationen», «Städte-Destinationen» und «Ausflugs-Destinationen» und beinhaltet ein jeweils angepasstes Indikatorenset zu mehr als 300 Regionen und Destinationen.

Der «BAK DESTINATIONS^{MONITOR}®» ist weit mehr als nur ein Daten-Tool. Er offeriert eine breite Auswahl an Analyse-Möglichkeiten, die es den Benutzern erlauben, die Daten eigenständig zu analysieren und zu interpretieren. Zudem erfüllt der «BAK DESTINATIONS^{MONITOR}®» die Funktion einer breiten Informationsplattform. Neben den Arbeiten, Analysen und Daten des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» werden auch andere tourismusrelevante Informationen zusammengetragen (Studien, Berichte, Statistiken, News, Links, Kontakte etc.).

1.2 Aufbau des Schlussberichtes

Der vorliegende Bericht «Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» gliedert sich in fünf Teile. Im ersten Teil wird die Gesamtschweizer Tourismuswirtschaft einem internationalen Vergleich unterzogen. Die Teile zwei bis vier behandeln die für den Schweizer Tourismus relevanten Tourismusformen. Teil 2 nimmt einen internationalen Vergleich von alpinen Regionen und Destinationen vor. Teil 3 befasst sich mit den Städte-Destinationen und der vierte Teil mit dem Ausflugs-tourismus. Im fünften und letzten Teil werden im Sinne des Benchmarking-Ziels «Learning from the Best» ausgewählte Beispiele einer touristischen Best bzw. Good Practice dargestellt. Der Bericht ist so aufgebaut, dass jeder der fünf Teile einen eigenständigen Bericht darstellt. Gemeinsam ergeben sie einen umfassenden Einblick in die Performance und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft.

Teil 1: Tourismusstandort Schweiz

Teil 1 befasst sich mit der Schweizer Tourismuswirtschaft als Ganzes. Der Tourismusstandort Schweiz wird einem internationalen Vergleich ausgesetzt. Der Schweizer Tourismus wird mit der Tourismuswirtschaft der umliegenden Länder verglichen, welche einerseits ähnliche Tourismusformen bieten und andererseits zu den Hauptkonkurrenten der Schweizer Tourismuswirtschaft zählen. Im Zentrum der Analysen zum Tourismusstandort stehen Untersuchungen zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft. Zusätzlich werden einige tourismusrelevante Rahmenbedingungen betrachtet. Dazu zählen beispielsweise die preisliche Wettbewerbsfähigkeit oder die Kostenstrukturen.

Teil 2: Alpiner Tourismus

Der Teil «Alpiner Tourismus» untersucht alpine Ferienregionen und Destinationen. Im Bereich der alpinen Ferienregionen werden die wichtigsten Schweizer Ferienregionen im Alpenraum einem internationalen Vergleich ausgesetzt. Es wird untersucht, wie erfolgreich diese Regionen in den vergangenen Jahren waren und wie sie in Bezug auf einige wichtige Bestimmungsfaktoren im Bereich der Beherbergungswirtschaft aufgestellt sind. Im Zentrum der Analysen zum alpinen Tourismus stehen die alpinen Destinationen. Dabei wird erstens aufgezeigt, welches die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum sind, zweitens wird dargelegt, welche Destinationen in Bezug auf verschiedene Wettbewerbsfaktoren besonders gut aufgestellt sind.

Teil 3: Städte-Tourismus

Teil 3 untersucht die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit der grössten Schweizer Städte-Destinationen. Der Städte-Tourismus hat in den vergangenen Jahren laufend an Bedeutung gewonnen, entsprechend lohnt sich eine genauere Betrachtung. Dazu wird die Tourismuswirtschaft der fünf grössten Schweizer Städte einem internationalen Vergleich ausgesetzt. Es wird dargelegt, wie erfolgreich diese Destinationen im internationalen Vergleich abschneiden und es werden Stärken und Schwächen der Tourismusstandorte aufgezeigt.

Teil 4: Ausflugs-Tourismus

Mit dem vierten Teil «Ausflugs-Tourismus» werden eher ländliche, tourismusextensive Regionen in die Untersuchungen aufgenommen. Dabei werden primär Destinationen berücksichtigt, die sich als Tagesausflugs- und Kurzreisestandorte positionieren. Da die Ausflugsregionen weniger als die Städtedestinationen und die alpinen Feriendestinationen in einem internationalen Wettbewerb stehen, beinhalten die Untersuchungen zum Ausflugs-Tourismus nur Destinationen aus der Schweiz.

Teil 5: Good Practice

Die bisherigen Untersuchungen sind überwiegend quantitativer Natur und betrachten die Ergebnisse vorangegangener Entscheidungen. Mit der Darstellung einiger Best bzw. Good Practice Beispiele rücken im fünften Teil des Berichts vermehrt die Prozesse, die zu diesen Entscheidungen und Entwicklungen geführt haben, ins Zentrum der Betrachtung. Mit den Best Practice Beispielen wird das ureigene Ziel von Benchmarking-Verfahren verfolgt. Es geht darum, von den Besten zu lernen («Learning from the best»). Die Fallbeispiele ermöglichen, von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

Teil I: TOURISMUSSTANDORT SCHWEIZ

Im ersten Teil des Berichtes wird der Tourismusstandort Schweiz als Ganzes einem internationalen Vergleich unterzogen. Der Vergleich mit den umliegenden Ländern umfasst die Analyse der Performance sowie die Untersuchung wichtiger Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2012.

Die Analyse der Kennzahlen zum Erfolg zeigt, dass die Performance des Tourismusstandortes Schweiz im Untersuchungszeitraum unterdurchschnittlich ausfällt. Über den gesamten Zeitraum betrachtet, ist die Tourismusnachfrage stagniert, während diese in den umliegenden Ländern gestiegen ist. Auch bezüglich der Auslastungszahlen und der Erwerbstätigenzahlen im Gastgewerbe zeigt sich die Schweiz weniger erfolgreich als die Vergleichsländer. Dabei war die Schweizer Performance vor allem zu Beginn des 21. Jahrhunderts und in den letzten beiden Beobachtungsjahren vergleichsweise schwach.

Die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt, dass für die Schweizer Tourismuswirtschaft ein Problem in der preislichen Wettbewerbsfähigkeit liegt. Die Preisdifferenzen sind vor allem auf die deutlich höheren Vorleistungs- und Arbeitskosten der Schweizer Tourismuswirtschaft zurückzuführen. Zwar gingen die Preisdifferenzen zwischen 2001 und 2009 von 28 Prozentpunkten auf 15 Prozentpunkte zurück, was beinahe einer Halbierung entspricht. Seit 2009 allerdings hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes drastisch verschlechtert. Die in knapp 10 Jahren mühsam erzielten Fortschritte bei der preislichen Wettbewerbsfähigkeit wurden als Folge der Frankenstärke in kürzester Zeit zu Nichte gemacht. Bereits im Jahr 2010 waren die Preisdifferenzen mit 26 Prozent bereits fast wieder so deutlich wie im Jahr 2000. Noch verheerender fällt die Betrachtung des Jahres 2012 aus, als die Preisdifferenzen noch deutlich höher ausgefallen sind als im Jahr 2000: die Preise des Gastgewerbes der umliegenden Länder lagen im Jahr 2012 um 34 Prozent tiefer als in der Schweiz.

Eine weitere relative Schwäche der Schweizer Tourismuswirtschaft betrifft das Beherbergungsangebot. Zum einen ist die Schweizer Tourismuswirtschaft vergleichsweise kleinstrukturiert. Zum anderen ist fast jedes zweite Hotel nicht klassiert. Dies deutet auf ein Defizit in der Struktur hin, wenngleich sich in den letzten beiden Jahren eine deutliche Zunahme der klassierten Betriebe gezeigt hat.

In Bezug auf viele andere Wettbewerbsfaktoren ist die Schweizer Tourismuswirtschaft hingegen ausgezeichnet aufgestellt. Dies gilt insbesondere für das Humankapital. Die Arbeitskräfte im Schweizer Tourismus sind im internationalen Vergleich gut ausgebildet und der Arbeitsmarkt in der Schweiz ist sehr flexibel.

Generell wird die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft trotz der Defizite im Bereich der preislichen Wettbewerbsfähigkeit und im Bereich des Beherbergungsangebotes als ausgezeichnet beurteilt. Gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» ist die Schweiz in Bezug auf den Tourismus gar das wettbewerbsfähigste Land der Welt.

2 Tourismusstandort Schweiz im internationalen Vergleich

Kapitel 2 befasst sich mit dem Tourismusstandort Schweiz als Ganzes. Der Schweizer Tourismus wird im Folgenden mit der Tourismuswirtschaft der umliegenden Länder verglichen. Diese eignen sich als Vergleichspartner, da sie einerseits ähnliche Tourismusformen anbieten und andererseits zu den Hauptkonkurrenten der Schweizer Tourismuswirtschaft zählen. Im ersten Teil (Kapitel 2.1) wird die Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft untersucht. Anhand verschiedener Kennzahlen wird aufgezeigt, wie erfolgreich sich die Schweizer Tourismuswirtschaft im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2012 im Vergleich zu ihren Konkurrenten präsentiert. Kapitel 2.2 befasst sich mit der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf die tourismusrelevanten Rahmenbedingungen gesetzt. Dazu zählen beispielsweise die preisliche Wettbewerbsfähigkeit, Kostenstrukturen und Angebotsstrukturen.

2.1 Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft

Um die Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft zu untersuchen, wird die Entwicklung der Tourismuskonsumnachfrage, die Auslastung der Kapazitäten und die Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe analysiert.

2.1.1 Entwicklung der Tourismuskonsumnachfrage

Die Untersuchung der Tourismuskonsumnachfrage wird anhand der Zahl der Hotelübernachtungen im Zeitraum 2000 bis 2012 vorgenommen. Neben dem internationalen Vergleich beinhaltet die Analyse eine Untersuchung der Wachstumsbeiträge. Es wird aufgezeigt, welche Herkunftsmärkte und welche Regionen am stärksten zum Wachstum der Tourismuskonsumnachfrage in der Schweiz beigetragen haben.

Abbildung 2.1 zeigt die **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** in der Schweiz und in den umliegenden Ländern. Es zeigt sich, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft über den gesamten Zeitraum betrachtet stagnierte und deshalb nicht mit denjenigen in den umliegenden Ländern mithalten konnte. Zwischen 2000 und 2012 legte die Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz lediglich um durchschnittlich 0.1 Prozent pro Jahr zu, womit die Übernachtungszahlen in der Schweiz die geringste Zunahme der betrachteten Länder aufweist. Das kumulierte Wachstum zwischen 2000 und 2012 beträgt in der Schweiz gerade mal 1.4 Prozent, während die umliegenden Länder Wachstumsraten von 10 Prozent und mehr zeigen.

Vor allem in den ersten Jahren der Untersuchungsperiode entwickelte sich die Tourismuskonsumnachfrage in der Schweiz unerfreulich. Die Zahl der Hotelübernachtungen ging zwischen 2000 und 2003 jährlich um durchschnittlich 2.8 Prozent zurück, während in den umliegenden Ländern eine Stagnation zu beobachten war.

Ab 2004 haben dann aber Aufholprozesse eingesetzt und die Schweizer Tourismuswirtschaft konnte ihre Performance stark verbessern. In den Jahren 2005 bis 2007 wurden jeweils Wachstumsraten von mehr als 4 Prozent beobachtet und auch 2008 legte die Zahl der Hotelübernachtungen noch um 2.8 Prozent zu. Im Zeitraum 2005 bis 2007 waren aber auch in den umliegenden Ländern mehrheitlich positive Wachstumsraten zu beobachten. Im Durchschnitt waren die Zuwachsraten der vier umliegenden Länder (EU4) Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich aber nur etwa halb so hoch wie in der Schweiz und 2008 stagnierten die Übernachtungszahlen dort.

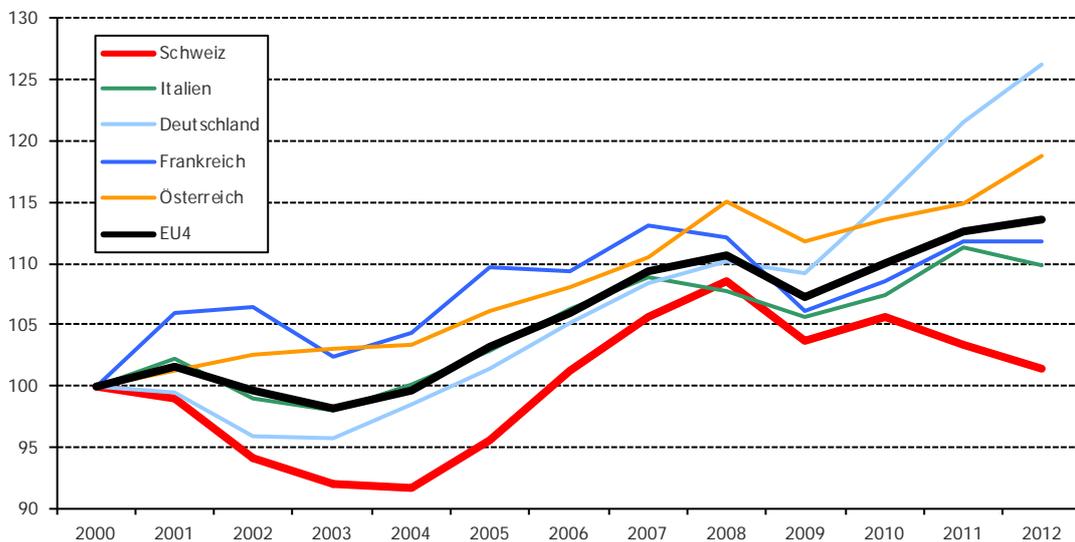
Im Krisenjahr 2009 waren die Übernachtungszahlen in sämtlichen beobachteten Ländern negativ, ausser in Frankreich war der Rückgang in der Schweiz jedoch am stärksten (-4.5%). Auch im Jahr 2010, als in

allen Ländern ein Aufholprozess einsetzte, konnte die Schweiz im Vergleich mit den umliegenden Ländern (+3.4%) die Übernachtungszahlen nur unterdurchschnittlich steigern (+1.8%).

Während die Tendenz in der Schweiz und diejenige der umliegenden Länder bis zum Jahr 2010 identisch verlaufen ist, driften die Entwicklung in den Jahren 2011 und 2012 auseinander: In den umliegenden Ländern ist die Übernachtungszahl in den letzten beiden Beobachtungsjahren substantiell gestiegen (4.9%). Die Schweizer Hotellerie hingegen musste einen Rückgang der Logiernächtezahlen von 4.0 Prozent hinnehmen. Diese Tatsache dürfte unter anderem den Auswirkungen des starken Fränkens geschuldet sein.

Über den gesamten Zeitraum betrachtet erreichte Deutschland das stärkste Logiernächtewachstum. Insgesamt wurde dort 2012 gut ein Viertel mehr Hotelübernachtungen registriert als im Jahr 2000 (+2.0% p.a.). Auch Österreich zeigt im Beobachtungszeitraum mit durchschnittlich 1.4 Prozent pro Jahr ein starkes Wachstum der Übernachtungszahlen (absolut: +18.8%). Damit fiel das jährliche Wachstum beim Hauptkonkurrenten Österreich um rund 1.3 Prozentpunkte stärker aus als in der Schweiz.

Abb. 2-1 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz und in den umliegenden Ländern



Indiziert, Kalenderjahr 2000 = 100
 CH: Schätzung BAKBASEL für 2004
 Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat

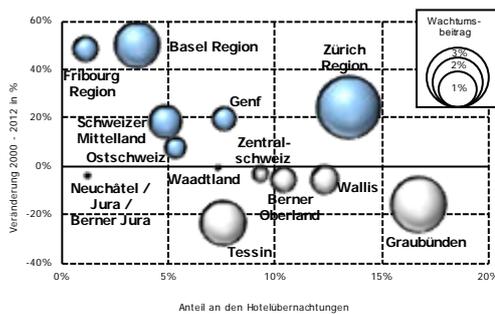
Die Auswertungen zur Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zeigen für die Schweiz über den gesamten Zeitraum betrachtet ein eher negatives Bild. Dennoch resultierte zeitweise eine äusserst dynamische Entwicklung. Die nachfolgende Analyse zeigt auf, woher das zeitweise starke Wachstum stammt. Dazu werden die Wachstumsbeiträge der verschiedenen Schweizer Regionen sowie der Herkunftsmärkte aufgezeigt (vgl. Abbildungen 2-2, 2-3 und 2-4).

Abbildung 2-2 zeigt die **Wachstumsbeiträge der Schweizer Ferienregionen**. Auf der y-Achse ist die Entwicklung der Nachfrage abgetragen, auf der x-Achse der Anteil der Region an der Gesamtnachfrage. Der Wachstumsbeitrag wird durch die Grösse der Kreise dargestellt. Der Wachstumsbeitrag hängt einerseits von der Bedeutung der Ferienregion für die Gesamtnachfrage und andererseits vom Wachstum der Nachfrage ab. Ein hoher Wachstumsbeitrag kann einerseits dank eines hohen Anteils einer Region bei gleichzeitig nur moderatem Wachstum resultieren. Andererseits können weniger bedeutende Ferienregionen dank starken Wachstumsraten einen hohen Wachstumsbeitrag leisten.

Den grössten Wachstumsbeitrag der Schweizer Ferienregionen leistete zwischen 2000 und 2012 die Region Zürich mit einem Beitrag von 3.3 Prozentpunkten am Gesamtwachstum der Hotelübernachtungen in der Schweiz. Auch die Zentrumsregion Basel weist einen vergleichsweise hohen Wachstumsbeitrag auf. Zusammen mit Genf machen diese drei Metropolitanräume zwar nur knapp ein Viertel der touristischen Gesamtnachfrage aus, sie trugen aber rund 82 Prozent zum Gesamtwachstum bei. Trotz ihrer hohen Bedeutung für die Tourismuswirtschaft erreichten die Südschweizer Ferienregionen Wallis, Graubünden und Tessin zusammen nur einen negativen Wachstumsbeitrag von 4.9 Prozentpunkten.

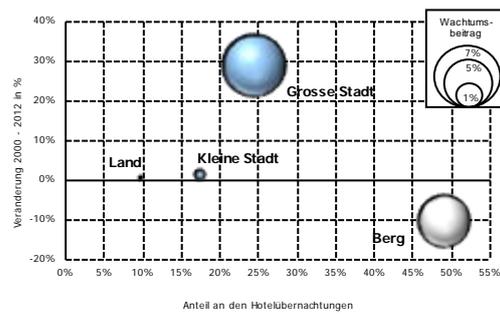
Abbildung 2-3 betrachtet das **Logiernächtewachstum** unterteilt **nach den ST-Zonen**, welche die Schweiz je nach vorherrschender Tourismusform in verschiedene Zonen aufteilen. Dabei gibt es die vier Kategorien «Grosse Stadt», «Kleine Stadt», «Land» und «Berg». In der gesamten Schweiz stieg die Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2012 insgesamt um 1.4 Prozent beziehungsweise um gut 461'000 Übernachtungen an. Dieses Wachstum kam dabei ausschliesslich von den grossen Städten, welche um 29 Prozent bzw. 2.14 Millionen Übernachtungen zulegen konnten. Die grossen Städte hatten also einen Zugewinn an Logiernächten, der mehr als vier Mal so gross war wie derjenige in der gesamten Schweiz. Das Berggebiet konnte lediglich einen negativen Wachstumsbeitrag leisten. Dort sind die Übernachtungszahlen im Beobachtungsraum um gut 10 Prozent zurückgegangen.

Abb. 2-2 Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2000 - 2012



Wachstumsbeiträge, Anteil und Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz
Quelle: BFS, Berechnungen BAKBASEL

Abb. 2-3 Wachstumsbeitrag der ST-Zonen 2000 - 2012

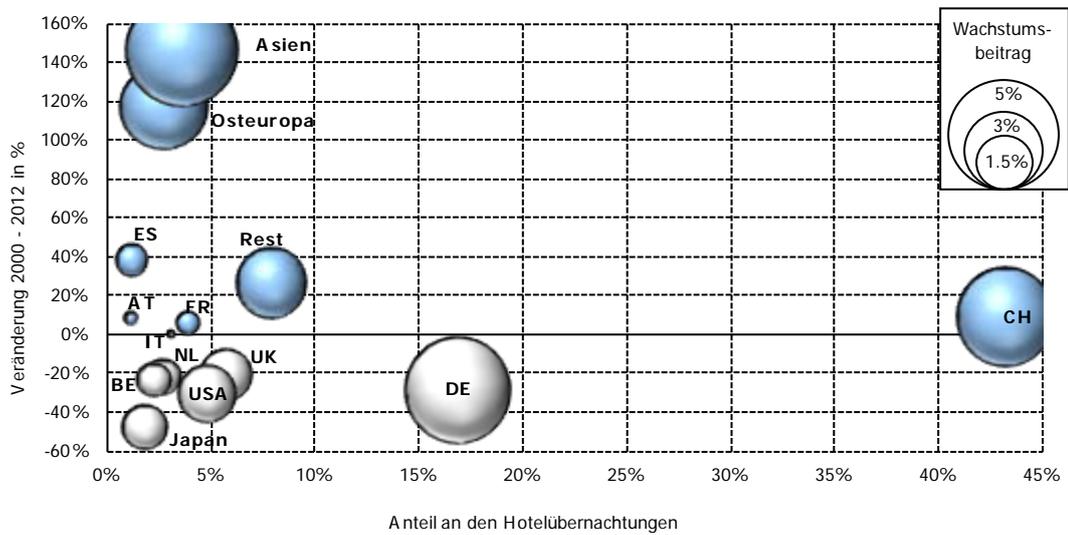


Wachstumsbeiträge, Anteil und Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz
Quelle: BFS, Berechnungen BAKBASEL

Abbildung 2-4 zeigt die **Wachstumsbeiträge der verschiedenen Herkunftsmärkte**. Der grösste Beitrag kam im Beobachtungszeitraum mit 5.2 Prozentpunkten des Gesamtwachstums aus Asien, womit die Übernachtungen inländischer Gäste nicht mehr wie bisher den höchsten Wachstumsbeitrag leisteten. Trotz einem vergleichsweise geringen Anteil an der Gesamtnachfrage von knapp 4 Prozent konnte in Asien dank hoher Wachstumsrate ein substantieller Wachstumsbeitrag erzielt werden. Aber auch die inländische Nachfrage hat einen hohen Wachstumsbeitrag geleistet. Die Übernachtungen inländischer Gäste haben eine grosse Bedeutung für die Gesamtnachfrage (43%) und zeigten mit einer absoluten Steigerung von 9.5 Prozent auch ein solides Wachstum.

Deutschland ist neben der Schweiz der mit Abstand wichtigste Herkunftsmarkt (17%). In Kombination mit einem Nachfragerückgang von fast 30 Prozent führt dies zu einem stark negativen Wachstumsbeitrag von 4.8 Prozentpunkten. Auch andere traditionelle Herkunftsmärkte wie Frankreich, Italien, Belgien oder UK sowie die Fernmärkte USA und Japan können in der Beobachtungsperiode keinen nennenswerten Beitrag bzw. lediglich einen negativen Beitrag zum Wachstum leisten. Gründe dafür liegen unter anderem in den Auswirkungen der Wirtschaftskrise von 2008 und in der Aufwertung des Schweizer Frankens.

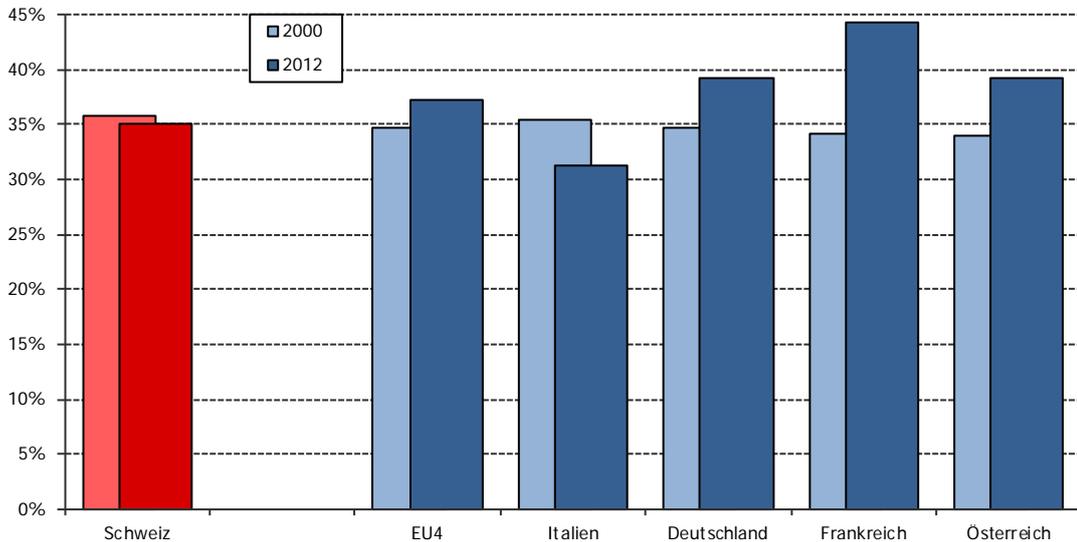
Abb. 2-4 Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2012



Wachstumsbeiträge, Anteil und Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz
 Quelle: BFS, Berechnungen BAKBASEL

2.1.2 Auslastung der Kapazitäten

Abb. 2-5 Bettenauslastung in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich



Bruttobettenauslastung in %
 Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat

Neben der Nachfrageentwicklung interessiert bei der Beurteilung der Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft auch die **Auslastung der vorhandenen Kapazitäten**. Der Vergleich der Auslastung der

vorhandenen Hotelbetten berücksichtigt die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades vorhandener Kapazitäten.

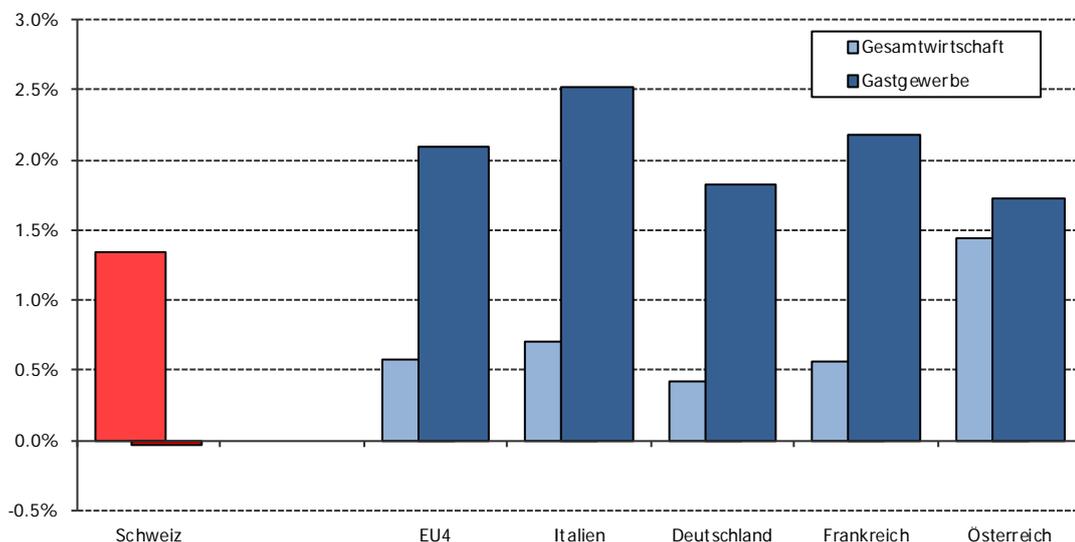
Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten lag in der Schweiz im Jahr 2012 bei rund 35 Prozent. Damit lag die Schweizer Hotellerie etwa 2 Prozentpunkte unterhalb der Auslastung der umliegenden Länder im Durchschnitt. Ausser in Italien waren in den einzelnen Ländern überall höhere Auslastungsziffern zu beobachten. Die gilt vor allem für Frankreich (44%).

Seit dem Jahr 2000 ist die Auslastung in der Schweizer Hotellerie leicht zurückgegangen (-0.7 Prozentpunkte). Diese Entwicklung ist im Vergleich mit den Nachbarländern negativ, da die Schweiz im Jahr 2000 das Ranking in Bezug auf die Auslastung noch anführte. Ausser in Italien konnten die umliegenden Länder die Auslastungsziffer im Beobachtungszeitraum spürbar steigern: Deutschland um 4 Prozentpunkte, Österreich um 5 und Frankreich gar um 10 Prozentpunkte. Lediglich in Italien ist die Auslastung 2012 ebenfalls geringer als 2000.

2.1.3 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl

Bei der Betrachtung der Performance eines Tourismusstandorts interessiert neben der Entwicklung der Tourismuskapazität und der Auslastung der Kapazitäten auch die **Entwicklung der Erwerbstätigenzahl**. Der Tourismus ist ein wichtiger Arbeitgeber. Er bietet vor allem für Randregionen Beschäftigungsmöglichkeiten, die sich sonst aufgrund der peripheren Lage nicht ergeben würden. Zudem schafft der Tourismus Arbeitsstellen, die nicht nur hochqualifizierten Personen vorbehalten sind. Er erfüllt damit eine wichtige volkswirtschaftliche Aufgabe. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist ein Tourismus-Standort entsprechend dann als erfolgreich zu bewerten, wenn er Arbeitsplätze schafft.

Abb. 2-6 Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im internationalen Vergleich (2000 – 2011)



Entwicklung der Zahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft, p.a. in %
Quelle: BAKBASEL

Leider sind für die Tourismusbranche als Ganzes keine Beschäftigungs- bzw. Erwerbstätigenzahlen erhältlich. Deshalb wird im Folgenden das Gastgewerbe als Kernbranche des Tourismussektors betrachtet. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass einerseits damit nur ein Teil der Tourismusbranche abgedeckt wird, andererseits kann nicht das gesamte Gastgewerbe vollständig dem Tourismus zugeordnet werden,

da insbesondere im Bereich der Gastronomie ein gewichtiger Anteil der Arbeitsplätze auf den Konsum der ansässigen Bevölkerung zurückzuführen ist.

Abbildung 2-6 zeigt die durchschnittliche jährliche Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft im Vergleich mit den umliegenden Ländern. Im Gegensatz zu den umliegenden Ländern zeigt sich im Schweizer Gastgewerbe eine Stagnation der Erwerbstätigenzahl. In allen Vergleichsländern ist zudem die Zahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe stärker angestiegen als in der Gesamtwirtschaft, was in der Schweiz nicht der Fall war. In Bezug auf die Funktion als Arbeitgeber lässt sich deshalb sagen, dass das Schweizer Gastgewerbe in der Untersuchungsperiode stark unterdurchschnittlich abschneidet. Das Schweizer Gastgewerbe war 2012 mit einem Erwerbstätigenanteil an der Gesamtwirtschaft von 5.3 Prozent zwar immer noch ein wichtiger Arbeitgeber, seine Bedeutung hat aber seit der Jahrtausendwende abgenommen (2000: 6.1%).

2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft

Kapitel 2.1 hat gezeigt, dass die Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2012 im Vergleich mit den umliegenden Ländern unterdurchschnittlich ausfällt. In Kapitel 2.2 wird nun den Gründen dieser Entwicklung nachgegangen. Deshalb werden einige wichtige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit genauer untersucht. Die nachfolgende Analyse dient aber auch der Untersuchung der Potenziale der Schweizer Tourismuswirtschaft. Sie zeigt auf, wie die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich aufgestellt ist.

2.2.1 Preisliche Wettbewerbsfähigkeit

Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit ist ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit. In besonderem Ausmass spielen dabei die Preise relativ zu den Konkurrenzländern eine wichtige Rolle. Die Preiselastizität ist also relativ hoch. Da sich wie schon bei der Betrachtung der Erwerbstätigenzahlen die Datenverfügbarkeit für die gesamte Tourismuswirtschaft schwierig gestaltet, beschränken sich die nachfolgenden Vergleiche auf das Gastgewerbe als Kernbranche der Tourismuswirtschaft.

Die **preisliche Wettbewerbsfähigkeit** im Schweizer Gastgewerbe hat sich im Verlauf der Jahre 2000 bis 2012 deutlich gewandelt. Zu Beginn der Beobachtungsperiode lagen die Preise des Gastgewerbes der umliegenden Länder um 28 Prozent tiefer als in der Schweiz. In den Folgejahren haben sich die Preisdifferenzen deutlich verringert und im Jahr 2007 war nur noch eine Preisdifferenz von rund 13 Prozent festzustellen. Zwischen 2000 und 2007 gingen die Preisdifferenzen also um 15 Prozentpunkte zurück und haben sich damit mehr als halbiert.

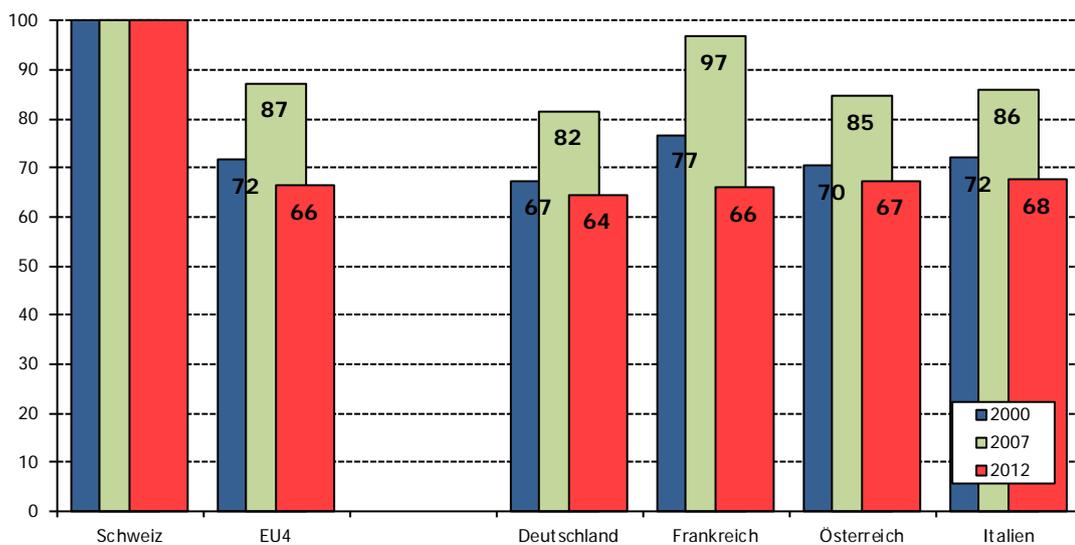
In den Jahren 2008 und 2009 wurden die Preisdifferenzen währungsbedingt wieder etwas grösser, was angesichts des starken Euros im Jahr 2007 als Normalisierung verstanden werden kann. Trotz wieder etwas grösserer Preisschere war die preisliche Wettbewerbsfähigkeit im Jahr 2009 noch intakt. Das Gastgewerbe der umliegenden Länder war 2009 nur noch um 15 Prozent billiger. Spannend ist hierbei insbesondere der Vergleich mit dem Jahr 2001, als der Wechselkurs zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro im Jahresdurchschnitt (1.51 CHF/EUR) genau gleich war wie 2009. Dieser Vergleich zeigt also eine währungsberingte Entwicklung auf. Zwischen 2001 und 2009 gingen die Preisdifferenzen von 28 Prozentpunkten auf 15 Prozentpunkte zurück, was beinahe einer Halbierung entspricht. Diese Reduktion der preisbedingten Wettbewerbsnachteile konnte also dank relativ betrachtet günstigeren Vorleistungs-, Arbeits- und übrigen Kosten erreicht werden.

Seit 2009 allerdings hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes drastisch verschlechtert. Die in knapp 10 Jahren mühsam erzielten Fortschritte bei der

preislichen Wettbewerbsfähigkeit wurden als Folge der Frankenstärke in kürzester Zeit zu Nichte gemacht. Bereits im Jahr 2010 waren die Preisdifferenzen mit 26 Prozent bereits fast wieder so deutlich wie im Jahr 2000. Noch verheerender fällt die Betrachtung des Jahres 2012 aus, als die Preisdifferenzen noch deutlich tiefer ausgefallen sind als im Jahr 2000: die Preise des Gastgewerbes der umliegenden Länder lagen im Jahr 2012 um 34 Prozent tiefer als in der Schweiz.

Hinsichtlich der beträchtlichen Preisdifferenzen stellt sich die Frage, weshalb diese bestehen. Aus diesem Grund werden nachfolgend die beiden wichtigsten Kostenblöcke für die Tourismuswirtschaft untersucht. Dies sind zum einen die Vorleistungs- und zum anderen die Arbeitskosten.

Abb. 2-7 Relative Preisniveauidizes im Gastgewerbe



Relative Preisniveauidizes, Schweiz = 100
 Quelle: Eurostat, OECD, Berechnungen BAKBASEL

Die Darstellung der **Arbeitskosten** erfolgt durch die Bruttoarbeitskosten pro Stunde **im Gastgewerbe** für die Jahre 2000 und 2012. Abbildung 2-8 zeigt, dass die Arbeitskosten im Gastgewerbe der umliegenden Länder im Jahr 2012 im Durchschnitt um 42 Prozent tiefer lagen als im Schweizer Gastgewerbe. Mit rund 50 Prozentpunkten sind die Differenzen vor allem im Vergleich mit Österreich und Deutschland beträchtlich. Der Vergleich der Jahre 2000 und 2012 zeigt, dass die Differenzen in der Untersuchungsperiode zugenommen haben. Die Zunahme belief sich auf deutliche 15 Prozentpunkte.

Auch bei den **Kosten für die Vorleistungen** bestehen für das Schweizer Gastgewerbe beträchtliche Nachteile. Stellvertretend dafür werden in Abbildung 2-9 die Preisniveauidizes für einige wichtige Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes aufgezeigt. Grosse Differenzen sind vor allem in dem Branchenaggregat «Wohnungswesen, Wasser, Elektrizität» sowie in der Bauindustrie zu beobachten (50 bzw. 33 Prozentpunkte). Aber auch die «Nahrungs- und Genussmittel» und die Innenausstattungsbranche zeigen Differenzen von 25 bzw. 17 Prozentpunkten.

Abb. 2-8 Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2012)

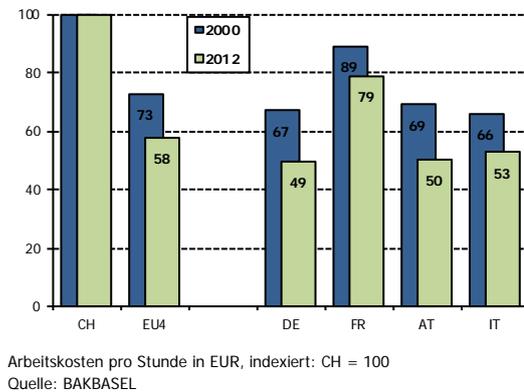
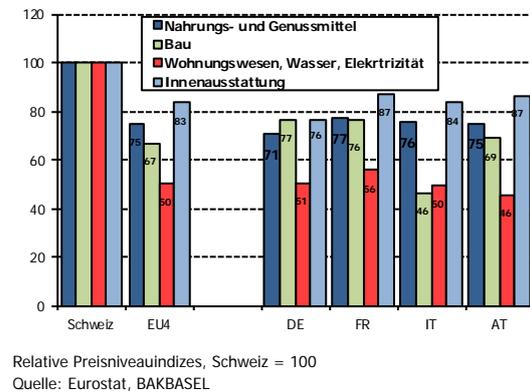


Abb. 2-9 Relative Preisniveauidizes in einigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2012



2.2.2 Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur

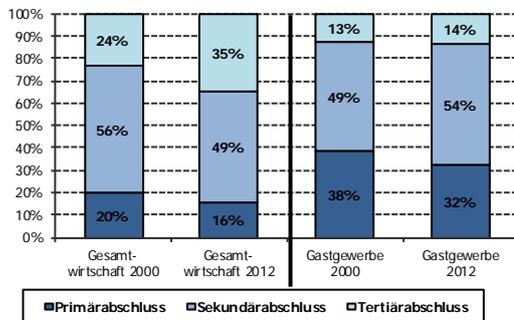
Die Leistungen der Arbeitskräfte im Tourismussektor werden direkt beim Gast abgeliefert. Der direkte Kundenkontakt führt dazu, dass die Qualifikation der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung ist. Denn die Qualität der erbrachten Leistungen hängt entscheidend von den Qualifikationen der Beschäftigten ab. Um das Qualifikationsniveau in der Schweizer Tourismuswirtschaft zu beurteilen, wird nachfolgend die Qualifikationsstruktur im Gastgewerbe einem Vergleich mit der Gesamtwirtschaft sowie einem Vergleich mit dem Gastgewerbe der umliegenden Länder unterzogen. Zusätzlich wird noch ein Blick auf die Beschäftigungsstruktur des Gastgewerbes im Vergleich zur Gesamtwirtschaft geworfen. Der Untersuchungszeitraum erstreckt sich über die letzten zwölf Jahre.

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (vgl. Abbildung 2-10) weist das Schweizer Gastgewerbe eine deutlich niedrigere **Qualifikationsstruktur** auf. Dies liegt allerdings in der Natur der Leistungen, die im Gastgewerbe erbracht werden, da diese überdurchschnittlich viele einfache und repetitive Tätigkeiten erfordern. Entsprechend weist das Gastgewerbe einen vergleichsweise hohen Anteil an Erwerbstätigen mit einem Primärabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung auf. Dieser Anteil lag im Schweizer Gastgewerbe 2012 bei knapp einem Drittel und war damit doppelt so hoch wie in der Gesamtwirtschaft. Der Vergleich mit der Gesamtwirtschaft zeigt ausserdem, dass der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Tertiärabschluss im Gastgewerbe stagniert hat, während er in der Gesamtwirtschaft im Beobachtungszeitraum um 11 Prozentpunkte zugenommen hat. Hingegen verringerte sich der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Primärabschluss als höchste Ausbildung sowohl in der Gesamtwirtschaft als auch im Gastgewerbe um rund 4 bzw. 6 Prozentpunkte.

Abbildung 2-11 zeigt auf, dass das Schweizer Gastgewerbe im Vergleich mit den umliegenden Ländern ein höheres Qualifikationsniveau aufweist. Der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Tertiärabschluss ist im Schweizer Gastgewerbe spürbar höher. In der Schweiz haben Bildungsangebote im Tourismus eine lange Tradition und sind in den vergangenen Jahren zahlreicher geworden. Im Angebot stehen neben den zahlreichen nicht touristischen Ausbildungsmöglichkeiten eine Vielzahl gastgewerblicher und touristischer Aus- und Weiterbildungslehrgänge (SECO 2010). Im Schweizer Tourismus gibt es heute Bildungsangebote auf allen Stufen: Berufliche Grundbildung (Berufslehre), höhere Berufsbildung, Fachhochschule (Bachelor, Master) und Universität (Bachelor, Master). Als Besonderheit der Schweiz gibt es neben den staatlich geförderten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen auch eine Vielzahl von privaten Fachschulen mit internationalem Renommee (SECO 2010). Das hohe Qualifikationsniveau im Gastgewerbe ist also nicht zuletzt auf das gestiegene Aus- und Weiterbildungs-Engagement der Branche zurückzuführen. Eine Betrachtung über

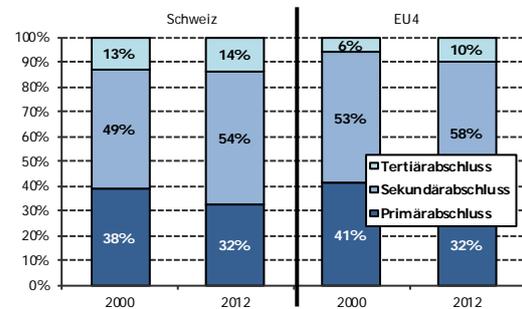
die Zeit zeigt, dass sich die Qualifikationsstruktur im Gastgewerbe der umliegenden Länder im Beobachtungszeitraum stärker verbessern konnte als in der Schweiz, wo das Ausgangsniveau jedoch höher war.

Abb. 2-10 Ausbildungsstand¹ im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2000 und 2012)



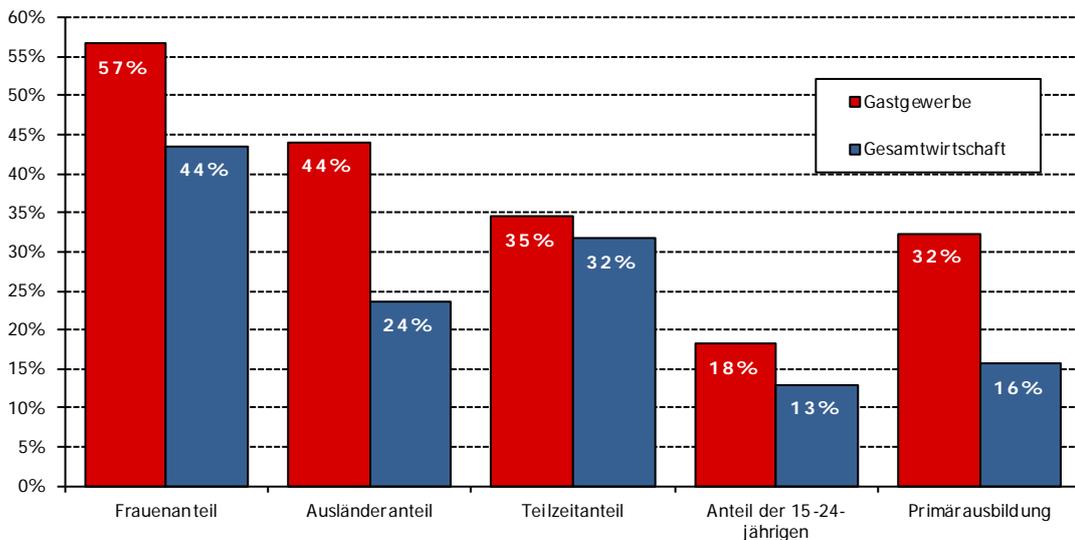
Anteile in %
Quelle: BFS

Abb. 2-11 Ausbildungsstand im Gastgewerbe – Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2000 und 2012)



Anteile in %
EU4 = Mittelwert Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien
Quelle: BFS, Eurostat

Abb. 2-12 Beschäftigungsstruktur im Schweizer Gastgewerbe



2012, Anteile in %
Quelle: BFS: BESTA, BFS: SAKE, BAKASEL

Die Untersuchung der **Beschäftigungsstruktur** im Gastgewerbe zeigt, dass der Branche eine ausgesprochen wichtige soziale Funktion zukommt. Das Schweizer Gastgewerbe schafft Arbeitsplätze für Gruppen, die es am Arbeitsmarkt in der Regel schwieriger haben, und trägt damit massgeblich zu einer hohen gesamtschweizerischen Erwerbsquote bei. Abbildung 2-12 zeigt, dass im Jahr 2012 im Gastgewerbe

¹ Das Ausbildungsniveau wird gemessen am letzten Bildungsabschluss der Arbeitskräfte. Als Tertiärausbildung gelten Höhere Fachschulen, Fachhochschulen und Universitätsausbildungen (Stufen 5-6 ISCED 1997). Zu den sekundären Bildungsgängen zählen die Berufslehre, Handels- und (Berufs-)Maturitätsschulen (Stufen 3-4 ISCED 1997). Als Primärbildung gelten obligatorische Schulabschlüsse, Anlehren und Ähnliches (Stufen 0-2 ISCED 1997).

überdurchschnittlich viele Frauen, überdurchschnittlich viele Ausländerinnen und Ausländer, überdurchschnittlich viele Teilzeitbeschäftigte, überdurchschnittlich viele Junge und überdurchschnittlich viele gering qualifizierte Arbeitskräfte zu finden sind. Hinsichtlich der Entwicklung kann festgestellt werden, dass vor allem die Anteile von weiblichen Arbeitskräften sowie die Anteile von Ausländern seit dem Jahr 2000 deutlich zugenommen haben (+8 bzw. +9 Prozentpunkte). Der Teilzeitanteil wuchs um 5 Prozentpunkte und die Anteile Junger und primär Ausgebildeter sind zurückgegangen.

2.2.3 Hotelangebot

Der nachfolgende Abschnitt befasst sich mit dem Hotelangebot der Schweizer Tourismuswirtschaft. Dabei wird zum einen aufgezeigt, mit welchen durchschnittlichen Betriebsgrössen der Schweizer Tourismus im Vergleich mit den umliegenden Ländern wirtschaftet. Zum anderen wird dargelegt, wie die Struktur in der Schweizer Hotellerie aussieht. Zum Schluss werden zudem die Investitionen, die in der Schweizer Hotellerie getätigt wurden, thematisiert.

Für grosse Hotelbetriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (Economies of scale) zu erwirtschaften. Bei steigender Produktionsmenge kann zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden, was die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Betriebe und damit der gesamten Tourismuswirtschaft erhöht.

Abb. 2-13 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2012)

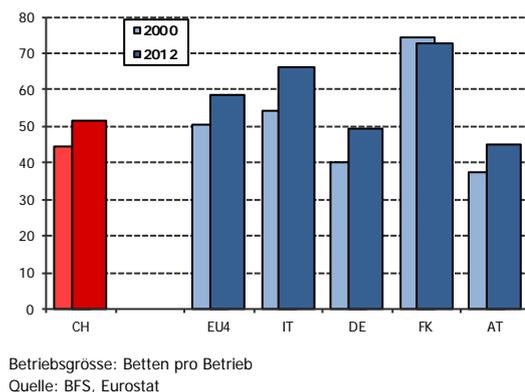


Abb. 2-14 Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie

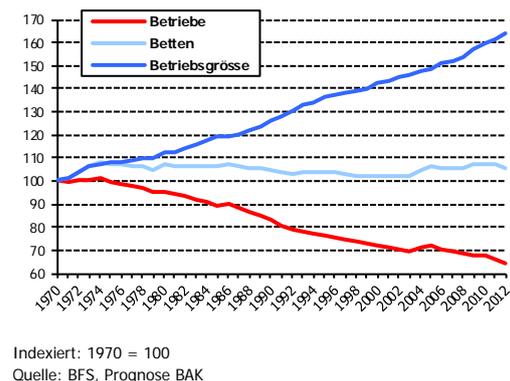
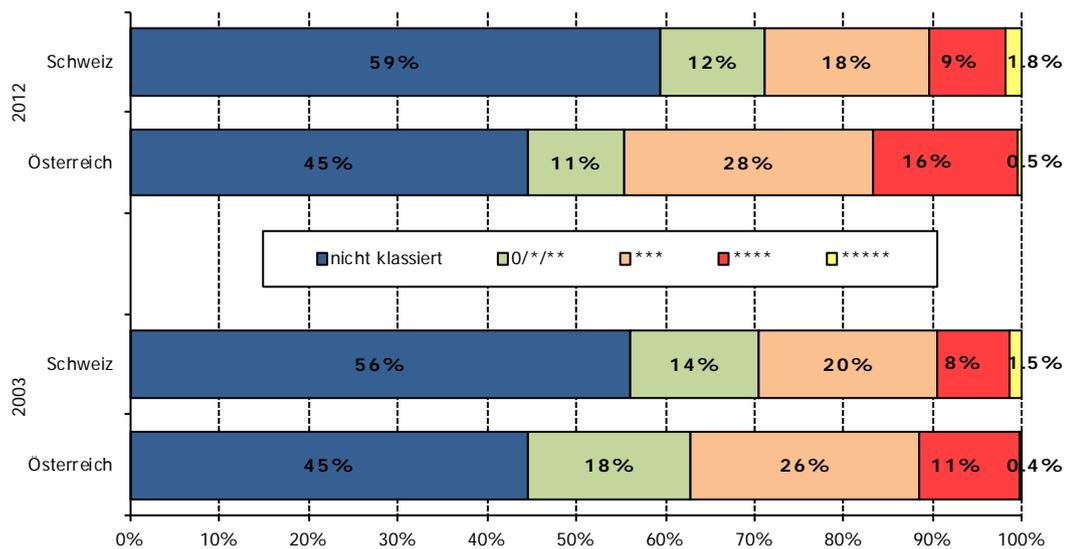


Abbildung 2-13 zeigt die **Betriebsgrössen** in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich für die Jahre 2000 und 2012. Die durchschnittliche Betriebsgrösse lag in der Schweiz im Jahr 2012 bei rund 51 Betten pro Betrieb. Damit waren die Betriebe in der Schweizer Hotellerie im Vergleich mit dem EU4-Schnitt kleiner (59 Betten pro Betrieb). Deutliche Unterschiede zeigen sich insbesondere zur französischen Hotellerie, welche im Schnitt rund 73 Betten pro Betrieb aufweist. Auch im Vergleich mit der italienischen Hotellerie ist die schweizerische eher kleinstrukturiert (66 Betten pro Hotel). Deutschland und Österreich hingegen weisen im Schnitt noch kleinere Betriebe auf als die Schweiz.

Mit Ausnahme von Frankreich haben sich die Betriebe im Durchschnitt in allen Vergleichsländern vergrössert. In der Schweizer Hotellerie war die durchschnittliche Betriebsgrösse 2012 um 6.8 Betten pro Betrieb grösser als 2000 (EU4: +8.1 Betten pro Hotelbetrieb). Eine Tendenz, die sich insbesondere bei der Betrachtung der langen Frist verdeutlicht. In Abbildung 2-14 wird die Entwicklung der Betten, der Betriebe und der Betriebsgrösse für die Schweizer Hotellerie seit Beginn der Siebzigerjahre abgebildet. Es zeigt sich eine für den **Strukturwandel** in der Hotellerie typische Tendenz. Die Zahl der Betriebe ist zurückgegangen, die Zahl der Betten blieb hingegen konstant, so dass die durchschnittliche Betriebsgrösse kontinuierlich anstieg. Dies gilt insbesondere für die letzte beobachtete Dekade.

Neben der Betriebsgrösse ist für ein wettbewerbsfähiges Angebot auch die **Hotelstruktur** wichtig. Unter der Hotelstruktur wird hier die Klassifikation nach Stern-Kategorien verstanden. Ein hochwertiges Hotelangebot mit einem hohen Anteil an Vier- und Fünfsternebetrieben hat den Vorteil, dass tendenziell zahlungskräftigere Gäste angezogen werden, von welchen letztlich die gesamte Tourismuswirtschaft profitiert. Zudem können die Betriebe der Erstklass- und Luxushotellerie in der Regel ihre Kapazitäten besser auslasten. Umgekehrt deutet ein hoher Anteil von nicht klassierten Betrieben auf ein Qualitätsdefizit hin. Zum einen können als Folge fehlender Investitionen Qualitätsdefizite in der Infrastruktur existieren. Aber auch im Managementbereich gibt es Defizite. Vor allem im Bereich der Kleinstbetriebe, die sehr stark von der Restauration abhängig sind, fehlen oft Managementfähigkeiten, Qualitätsbewusstsein und auch der Wille, den Beherbergungsbereich voranzutreiben. Häufig fällt es den Hotels, die nicht in der Stern-Kategorisierung erfasst sind, zudem aus Kostengründen schwer, gut ausgebildetes Personal einzustellen. Die mangelhafte Qualität in nicht klassierten Hotels ist auch eine Folge weitgehend fehlender Qualitätsstandards.

Abb. 2-15 Struktur in der Hotellerie I



Bettenanteile nach Sternkategorien in %
 Quelle: BFS, Statistik Austria, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Ein internationaler Vergleich der Hotelstruktur gestaltet sich aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung der Hotelklassierung äusserst schwierig. International vergleichbare Kennzahlen konnten nur für die österreichische Hotellerie zusammengetragen werden. Der Vergleich mit Österreich deutet darauf hin, dass in der Schweizer Hotellerie in Bezug auf die Struktur ein Defizit besteht. Dies zeigt sich insbesondere im äusserst hohen Schweizer Anteil an Betrieben, die nicht klassiert sind. Dieser betrug in der Schweiz im Jahr 2012 59 Prozent, während er in Österreich bei rund 45 Prozent lag (vgl. Abbildung 2-15). Das bedeutet, dass 2012 3 von 5 Schweizer Hotels nicht klassiert waren. Während in Österreich seit dem Jahr 2003 der Anteil nicht klassierter Betriebe stagniert, ist dieser in der Schweiz leicht gestiegen.

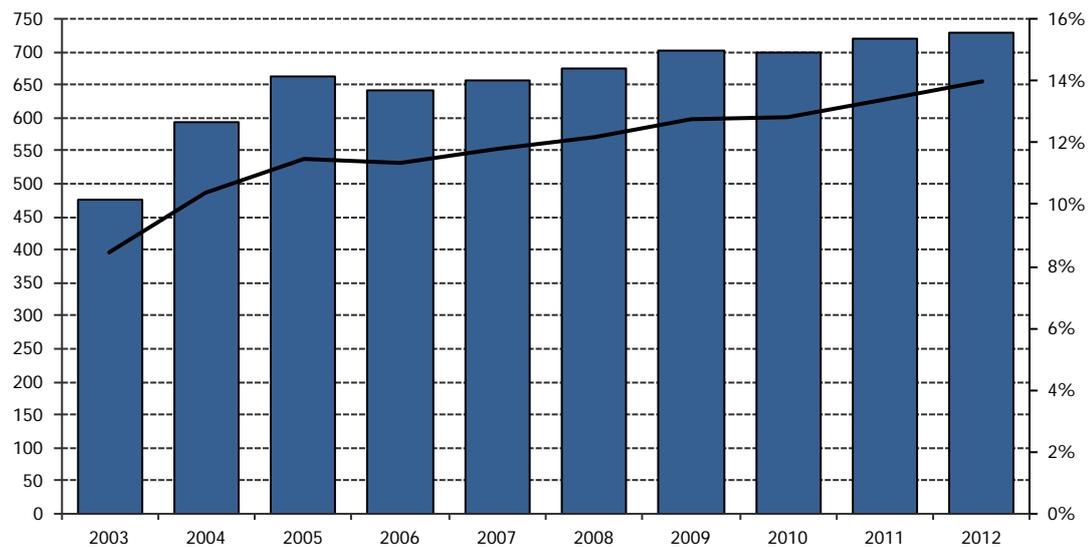
Neben der Stern-Klassifizierung von hotelleriesuisse gibt es noch andere Qualitätsstandards für die Schweizer Hotellerie. Um den Anteil nicht klassierter Hotels nicht zu überschätzen, werden diese ebenfalls in die Analyse miteinbezogen, auch wenn deren Bekanntheit und Beteiligung tendenziell geringer sind als bei der Klassifizierung nach Sternen. Einer dieser Qualitätsstandards ist eine fünfstufige Hotelkategorisierung von GastroSuisse. Von den gesamten 5'225 Schweizer Hotelbetrieben² 2012 waren knapp 41 Prozent durch die Sternkategorien von hotelleriesuisse und rund 10 Prozent durch GastroSuisse klassifiziert (506

² Anzahl Hotels gemäss HESTA (BFS)

Betriebe). Von den 59 Prozent nicht Stern-klassifizierten Betrieben (vgl. Abbildung 2-15), waren 2012 knapp 12 Prozent (372 Betriebe) durch Gastrosuisse klassifiziert. Aber auch Betriebe, die bereits durch Sterne klassifiziert sind, befinden sich unter den 497 von Gastrosuisse klassifizierten Betrieben.

Ein weiterer Qualitätsstandard ist das Qualitäts-Label Q vom Schweizer Tourismus-Verband. In Abbildung 2-16 sind zum einen die Anzahl der Hotelbetriebe aus dem Q-Programm und zum anderen deren Anteil an sämtlichen vorhandenen Hotels dargestellt. Seit 2003 ist die Anzahl Betriebe, die sich am Qualitätsprogramm beteiligen von 476 auf 729 im Jahr 2012 kontinuierlich angestiegen. Ebenso verhält es sich auch mit dem Anteil der Q-Betriebe an allen Hotels, welcher im 2003 noch 8.4 Prozent betrug und 2012 bereits bei 14 Prozent lag. Jedoch sind viele Betriebe, die sich am Qualitätsprogramm beteiligen, bereits durch hotelleriesuisse-Sterne klassifiziert.

Abb. 2-16 Struktur in der Hotellerie II



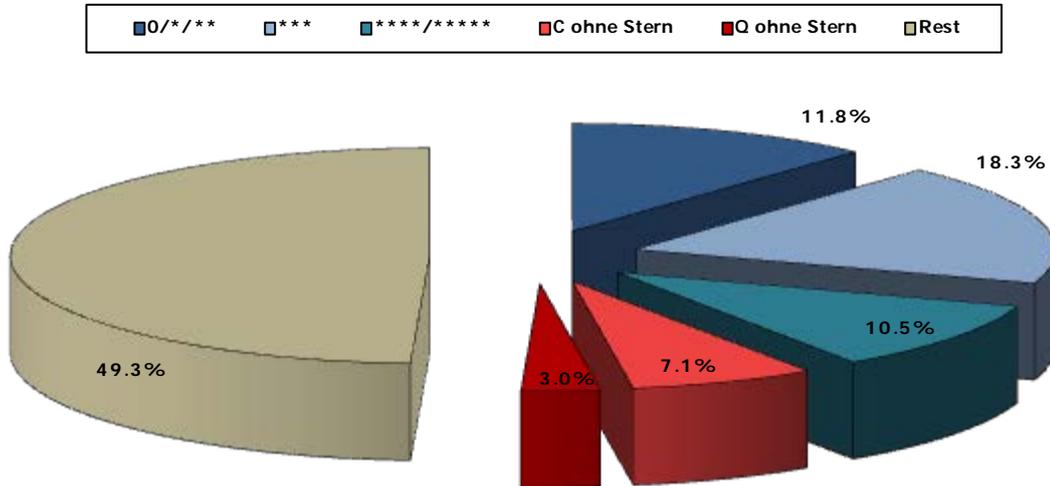
Linke Skala: Anzahl Hotelbetriebe aus dem Q-Programm, rechte Skala: Anteil an den gesamten Hotelbetrieben
 Quelle: Schweizer Tourismus-Verband, Berechnungen BAKBASEL

Eine Zusammenfassung über die Klassifizierungen der Schweizer Hotelbetriebe im Jahr 2012 gibt die Abbildung 2-17. Aus dieser geht wiederum hervor, dass rund 40 Prozent der gesamten 5'225 Hotelbetriebe durch das Sterne-System von hotelleriesuisse klassifiziert waren; darunter rund 12 Prozent mit null, einem oder zwei Sternen, 18 Prozent mit drei Sternen und 11 Prozent mit vier oder fünf Sternen. 3 Prozent der Hotels haben ausschliesslich an dem Qualitätsprogramm vom Schweizer Tourismus-Verband beteiligt. Ausschliesslich durch GastroSuisse klassiert waren 2012 rund 7 Prozent. Das bedeutet, dass 2012 insgesamt 2'651 von 5'225 Hotels klassiert waren, was einem Anteil von knapp 51 Prozent entspricht. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass 2'574 Hotelbetriebe bzw. gut 49 Prozent nicht klassifiziert waren. In der Schweizer Hotellerie hat sich 2012 also fast jedes zweite Hotel keinerlei Qualitätsmassstäben gestellt.

Vergleicht man die Analyse bezüglich der Klassifizierung von Schweizer Hotelbetrieben mit derjenigen aus dem Jahr 2010, so stellt man erfreulicherweise eine positive Entwicklung fest. Während der Anteil der Hotelbetriebe, welche durch die Sternkategorien von hotelleriesuisse klassifiziert sind, stabil geblieben ist (2010: 40%, 2012: 41%), zeigt sich sowohl bei der Klassifizierung durch das Qualitäts-Label Q vom Schweizer Tourismus-Verband und vor allem auch bei jener durch Gastrosuisse eine Zunahme. In beiden Fällen hat sich zum einen die Anzahl und zum anderen der Anteil von Betrieben, welche durch das jeweilige Programm klassifiziert sind, in den letzten beiden Jahren erhöht: Bezüglich des Qualitäts-Labels Q vom Schweizer Tourismus-Verband ist die Anzahl Betriebe um 30 gestiegen und der Anteil um gut 1 Prozent. Hinsichtlich der Klassifizierung durch Gastrosuisse ist ein deutlicher Anstieg der Betriebe um 350 Betriebe

zu beobachten (2010: 156 Betriebe, 2012: 506 Betriebe), womit sich der Anteil von 3 auf 10 Prozent erhöht hat.

Abb. 2-17 Struktur in der Hotellerie III



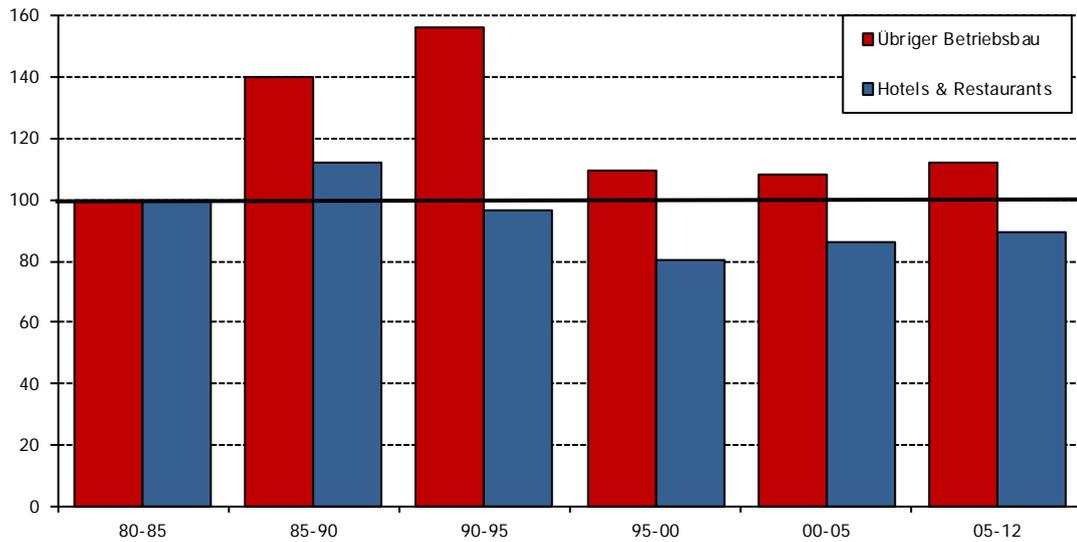
Verschiedene Klassifizierungen der Hotelbetriebe 2012; C ohne Stern = von GastroSuisse aber nicht von hotelleriesuisse klassifiziert, Q ohne Stern = durch Q-Programm aber weder durch hotelleriesuisse noch durch GastroSuisse klassifiziert

Quelle: BFS, GastroSuisse, Schweizer Tourismus-Verband, Berechnungen BAKBASEL

Um ein hochwertiges Hotelangebot anzubieten ist es notwendig, laufend in die Hotels zu investieren. Nur so kann die Qualität der Leistung aufrechterhalten beziehungsweise verbessert werden. Um zu überprüfen, ob die Schweizer Hotellerie in den vergangenen Jahren genügend in ihr Angebot investiert hat oder ob ein Investitionsdefizit besteht wird nachfolgend stellvertretend die Entwicklung der Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants analysiert.

Abbildung 2-18 zeigt die Entwicklung der **Bauinvestitionen** für Hotels und Restaurants sowie die übrigen Betriebsbauinvestitionen in der Schweiz. Die Abbildung macht deutlich, dass bei Hotels und Restaurants über den gesamten Zeitraum hinweg deutlich weniger investiert wurde als im übrigen Betriebsbau. Insbesondere in den 90er Jahren hatte das Schweizer Gastgewerbe offensichtlich Mühe, die notwendigen Investitionen zu tätigen, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass in diesem Zeitraum die Branche eine besonders schwache Rentabilität aufwies und die Finanzinstitute bei der Kreditvergabe an Gastgewerbebetriebe sehr restriktiv agierten. Die im Vergleich zu den 80er Jahren tiefen Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants lassen vermuten, dass in der Schweizer Hotellerie ein Investitionsdefizit vorhanden ist. Die derzeit zahlreichen geplanten Hotelprojekte in der Schweiz deuten darauf hin, dass dies erkannt wurde.

Abb. 2-18 Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants im Vergleich zum gesamten Betriebsbau



Indexiert, Periode 1980-1985 = 100
Quelle: BAKBASEL

2.2.4 Rahmenbedingungen

Neben den Preisen, der Qualifikations- und der Angebotsstruktur gibt es noch weitere Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus. Unter anderem gehören dazu die Höhe der Unternehmensbesteuerung oder die Regulierungen von Arbeits- und Produktmarkt. Im Vergleich zu den umliegenden Ländern hat die Schweizer Tourismuswirtschaft bezüglich der erwähnten Faktoren komparative Vorteile.

Eine allgemeine, globale Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Schweizer Tourismus liefern die Resultate aus dem «Travel & Tourism Competitiveness Report»³, welcher in regelmässigen Abständen vom World Economic Forum herausgegeben wird. Dieser zeigt eine gute Übersicht über die wichtigsten **Rahmenbedingungen** von Tourismusstandorten und ermöglicht internationale Vergleiche. Die Kernzahl des Reports ist der «Travel & Tourism Competitiveness Index» (TTCI), ein Index für die Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusstandorten. Er misst also nicht den Erfolg von Tourismusstandorten, sondern vielmehr das touristische Potenzial.

Der TTCI 2013 führt die Schweiz im Ranking aller 140 Vergleichsländer auf Platz 1 (vgl. Tabelle 2-1). Die Schweiz ist also gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» in Bezug auf den Tourismus das wettbewerbsfähigste Land der Welt. Die Schweiz erreicht in fast allen Bereichen, die untersucht wurden, Topwerte. Nur in zwei von 14 Bereichen ist die Schweiz nicht unter den ersten 20 Rängen. Diese beiden Schwächen liegen zum einen in der bereits weiter oben diskutierten preislichen Wettbewerbsfähigkeit und zum anderen im Bereich «Affinität für Reisen und Tourismus».

Herausragende Werte erreicht die Schweizer Tourismuswirtschaft vor allem in den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit, Sicherheit sowie beim Humankapital.

³ vgl. WEF 2013

Tab. 2-1 «Travel & Tourism Competitiveness Index» I

	Schweiz		Deutschland		Österreich		Frankreich		Italien	
	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.
Gesamtindex	1	5.7	2	5.4	3	5.4	7	5.3	26	4.9
Regulatorische Rahmenbedingungen	1	5.9	8	5.6	2	5.8	9	5.6	50	4.9
Gesetze und Richtlinien	17	5.2	33	4.9	37	4.9	25	5.0	100	4.2
Ökologische Nachhaltigkeit	2	6.0	4	5.8	6	5.6	11	5.6	53	4.7
Sicherheit	2	6.3	14	6.0	7	6.1	33	5.5	44	5.3
Gesundheit und Hygiene	10	6.5	2	6.9	1	7.0	6	6.7	29	6.0
Priorisierung von Reisen und Tourismus	11	5.7	77	4.3	22	5.4	35	5.0	79	4.3
Business environment und Infrastruktur	1	5.4	6	5.3	11	5.1	7	5.2	29	4.8
Infrastruktur: Luftverkehr	9	5.4	7	5.4	30	4.4	8	5.4	24	4.6
Infrastruktur: Strasse und Schiene	3	6.4	6	6.2	15	5.6	5	6.2	39	4.5
Infrastrukturen für den Tourismus	5	6.7	23	5.7	1	7.0	17	6.1	1	7.0
IT- und Kommunikationsinfrastruktur	6	5.6	11	5.4	20	5.0	15	5.2	31	4.3
Preisliche Wettbewerbsfähigkeit	139	3.0	125	3.7	131	3.5	140	3.0	134	3.4
Human-, Kultur- und Naturkapital	2	5.6	7	5.3	9	5.2	11	5.2	14	5.1
Humankapital	1	6.1	18	5.5	17	5.6	35	5.2	41	5.1
Aus- und Weiterbildung	1	6.2	7	5.9	9	5.9	23	5.5	45	5.0
Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften	2	6.0	53	5.1	45	5.2	87	4.9	41	5.2
Affinität für Reisen und Tourismus	25	5.2	61	4.7	12	5.5	48	4.8	72	4.6
Ökologische Ressourcen	19	5.0	31	4.7	49	4.0	30	4.7	34	4.4
Kulturelle Ressourcen	6	6.2	4	6.3	12	5.9	8	6.0	7	6.1

Skala von 1 – 7, Vergleichsländer: 140, 2013

Quelle: WEF, Darstellung BAKBASEL

Tabelle 2-2 zeigt die Entwicklung des «Travel & Tourism Competitiveness Index» insgesamt und diejenige der drei Hauptkategorien für den Zeitraum 2007 bis 2013. Hier zeigt sich, dass die Schweiz seit dem Jahr 2007 das Ranking des TTCI anführt und auch in den Unterkategorien immer auf den ersten drei Rängen zu finden ist. Die Schwächen bezüglich der relativen Preise und der «Affinität für Reisen und Tourismus» bestehen im gesamten Beobachtungszeitraum. Trotzdem gab es seit 2007 leichte Verbesserungen, so dass die Schweiz als Tourismusstandort im Jahr 2013 alle Hauptkategorien ausser «Human-, Kultur- und Naturkapital» anführt.

Die Resultate des «Travel & Tourism Competitiveness Index», aber auch einige der weiter oben ausgeführten Kennzahlen deuten darauf hin, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft für die Zukunft gut aufgestellt ist. Zwei zentrale Probleme bleiben aber bestehen: Zum einen gibt es ein Defizit in der Beherbergungsstruktur. Dies besteht vor allem im Mittelklasse-, Erstklass- und Luxusbereich. Der Anteil der nicht klassifizierten Betriebe ist gleichzeitig zu hoch. Zum anderen ist die preisliche Wettbewerbsfähigkeit für das Schweizer Gastgewerbe weiterhin eine grosse Herausforderung. Vor allem nachdem die Verbesserungen, die Anfang und Mitte der 2000er Jahre stattgefunden haben, durch die Frankenstärke wieder mehr als zunichte gemacht worden sind.

Tab. 2-2 «Travel & Tourism Competitiveness Index» II

	Schweiz		Deutschland		Österreich		Frankreich		Italien		
	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	
2013	Gesamtindex	1	5.7	2	5.4	3	5.4	7	5.3	26	4.9
	Regulatorische Rahmenbedingugnen	1	5.9	8	5.6	2	5.8	9	5.6	50	4.9
	Business environment und Infrastruktur	1	5.4	6	5.3	11	5.1	7	5.2	29	4.8
	Human-, Kultur- und Naturkapital	2	5.6	7	5.3	9	5.2	11	5.2	14	5.1
2011	Gesamtindex	1	5.7	2	5.5	4	5.4	3	5.4	27	4.9
	Regulatorische Rahmenbedingugnen	1	6.0	12	5.7	3	5.9	7	5.7	45	5.0
	Business environment und Infrastruktur	1	5.6	2	5.6	12	5.2	8	5.4	27	4.8
	Human-, Kultur- und Naturkapital	2	5.5	5	5.3	10	5.1	9	5.2	15	4.8
2009	Gesamtindex	1	5.7	3	5.4	2	5.5	4	5.3	28	4.8
	Regulatorische Rahmenbedingugnen	1	6.0	13	5.6	4	5.9	8	5.7	46	5.0
	Business environment und Infrastruktur	1	5.5	3	5.4	6	5.2	7	5.2	26	4.7
	Human-, Kultur- und Naturkapital	2	5.5	9	5.2	7	5.2	11	5.1	22	4.7
2008	Gesamtindex	1	5.6	3	5.4	2	5.4	10	5.2	28	4.8
	Regulatorische Rahmenbedingugnen	1	5.9	6	5.7	4	5.9	12	5.6	41	5.0
	Business environment und Infrastruktur	2	5.5	3	5.4	8	5.3	7	5.3	24	4.8
	Human-, Kultur- und Naturkapital	3	5.4	9	5.1	7	5.2	12	4.8	15	4.7
2007	Gesamtindex	1	5.7	3	5.5	2	5.5	12	5.2	33	4.8
	Regulatorische Rahmenbedingugnen	2	5.8	6	5.6	3	5.8	13	5.3	42	4.8
	Business environment und Infrastruktur	2	5.4	3	5.2	12	5.0	5	5.1	30	4.4
	Human-, Kultur- und Naturkapital	2	5.8	6	5.6	1	5.9	28	5.3	32	5.2

Skala von 1 – 7, Vergleichsländer: 2007 = 124, 2008 = 130, 2009 = 133, 2011 = 139, 2013 = 140

Quelle: WEF, Darstellung BAKBASEL

Teil II: ALPNER TOURISMUS

Teil II befasst sich mit dem alpinen Tourismus. Dabei wird ein erster Fokus auf den Alpenraum als Ganzes, sowie auf die alpinen Ferienregionen gelegt (Kapitel 3). In Kapitel 4 stehen dann die alpinen Destinationen im Zentrum der Betrachtung.

Der Alpentourismus hält – gemessen an den grenzüberschreitenden Ankünften – einen Weltmarktanteil von rund 3.1 Prozent. Aufgrund der im Vergleich mit dem Welttourismus weniger dynamischen Entwicklung verliert der Alpenraum aber laufend an Marktanteilen. Dennoch bleibt der Alpenraum mit geschätzten 7.5 Millionen Gästebetten und 496 Millionen Übernachtungen eine bedeutende Ferienregion.

Der Vergleich mit einem internationalen Sample zeigt, dass die Performance der Schweizer Ferienregionen zwar sehr unterschiedlich ausfällt, im Schnitt aber als unterdurchschnittlich bezeichnet werden muss. In Bezug auf die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit müssen im Bereich des Beherbergungsangebotes einige strukturelle Schwächen registriert werden. Vor allem der hohe Anteil der Zweitwohnungen ist für die Tourismusindustrie in den Schweizer Alpen eine grosse Herausforderung. In den nächsten Jahren wird es einerseits wichtig sein, die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative zu optimieren, andererseits gilt es, die bestehende grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren.

Ein Blick auf die alpinen Destinationen zeigt, dass über das gesamte Tourismusjahr betrachtet die österreichischen Destinationen Kleinwalsertal, Grossarlal und Rennweg am Katschberg die erfolgreichsten sind. Luzern ist auf Rang fünf die erfolgreichste Schweizer Destination und zudem die einzige Schweizer Destination unter den TOP 15. Im Vergleich zum Vorjahr gehört neben dem Ferienland Kufstein auch die Destination Scuol zu den grössten Gewinnern. Im Winter sind die ersten vierzehn Plätze durch österreichische Destinationen belegt. Angeführt wird dieses Ranking durch die Destinationen Lech-Zürs, Serfaus-Fiss-Ladis und Paznaun. Im Sommer sind die Destinationen Luzern (Schweiz), Kleinwalsertal (Österreich) sowie Meraner Land (Italien) die erfolgreichsten.

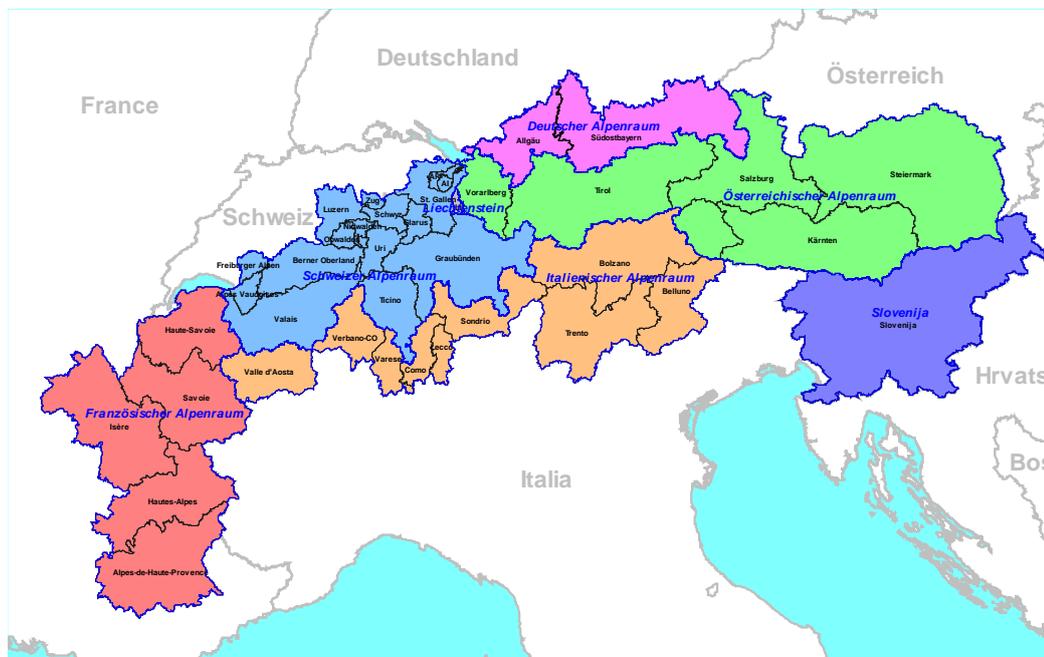
Neben der Performance werden auch die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit für alpine Destinationen untersucht. Es wird aufgezeigt, welche Destinationen in Bezug auf verschiedene wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit besonders gut abschneiden (Best Practice). Dabei werden einige grundlegende Wettbewerbsfaktoren aus den Bereichen Angebot, Nachfrage sowie Attraktivität und Vielfalt dargelegt.

3 Alpine Regionen im internationalen Vergleich

Kapitel 3 befasst sich mit alpinen Regionen. Im ersten Teil wird auf den Tourismus im gesamten Alpenraum eingegangen. Dabei wird insbesondere die Bedeutung des alpinen Tourismus sowie der einzelnen nationalen Teilräume anhand der internationalen Ankünfte sowie anhand der Betten- und Logiernächtezahlen erläutert. Teil zwei vergleicht die alpinen Ferienregionen der Schweiz mit einem ausgewählten Sample an Benchmark-Regionen. Dabei wird untersucht, wie die Schweizer Ferienregionen in Bezug auf die Performance abschneiden (Kapitel 3.2) und wie sie in Bezug auf einige zentrale Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit aufgestellt sind (Kapitel 3.3).

Die Abgrenzung des Alpenraumes, welche für die Benchmarking-Analysen vorgenommen wird, orientiert sich am Perimeter der Alpenkonvention, weicht aber in einigen Gebieten davon ab. Die hier verwendete Abgrenzung umfasst insgesamt 40 Tourismusregionen aus den Ländern Deutschland, Frankreich, Italien, Liechtenstein, Österreich, Schweiz und Slowenien (vgl. Abbildung 3-1).

Abb. 3-1 Die Regionen des Alpenraumes



40 Regionen aus den Ländern CH, AT, FR, DE, IT, LI, SI
Quelle: BAKBASEL

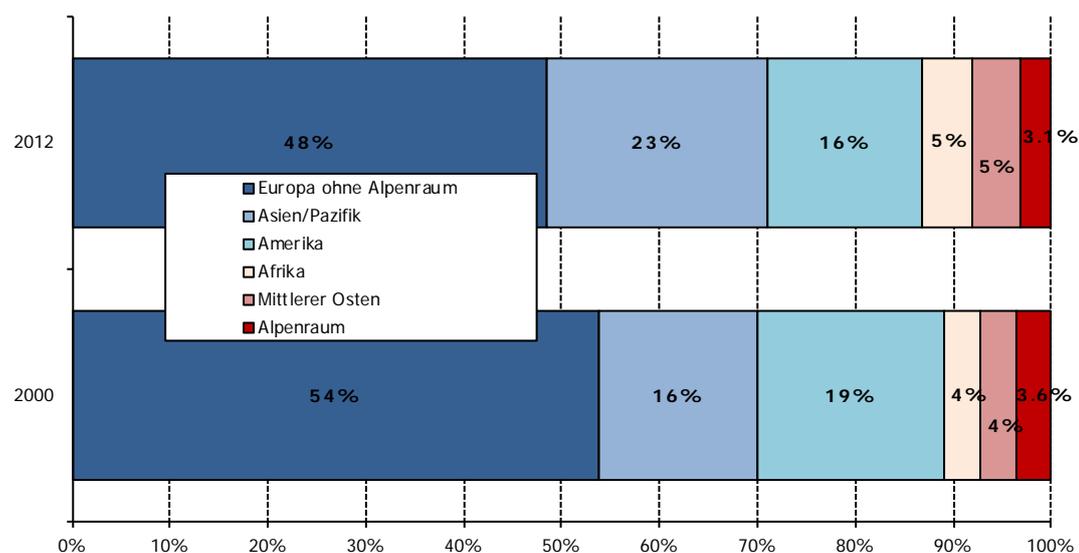
3.1 Der Tourismus im Alpenraum

Vor allem in peripheren Regionen spielt der Tourismussektor für die regionale Volkswirtschaft eine wichtige Rolle. Er bringt Arbeitsplätze und Einkünfte in diese oft strukturschwachen Gebiete. Kapitel 3.1 befasst sich mit der Bedeutung des Tourismussektors indem aufgezeigt wird, welchen Anteil der alpine Tourismus am Welttourismus innehat und welche Bedeutung er für die regionale Beschäftigung aufweist. Zudem wird das Volumen des Beherbergungsangebots und der Beherbergungsnachfrage beleuchtet. Schliesslich wird aufgezeigt, wie sich die Tourismuskonsumnachfrage und das Angebot über die Zeit entwickelt haben.

3.1.1 Bedeutung des alpinen Tourismus

Der Tourismus ist nach der Erdöl- und Autoindustrie zum drittgrössten Faktor der Weltwirtschaft geworden. Er zählt neben der Telekommunikation und der Elektronik zu den wichtigsten Wachstumssparten der Gegenwart. So nahm beispielsweise die Zahl der Auslandsreisenden im Zeitraum von 1970 bis 2012 von 166 Millionen im Jahr 1970 auf rund 1.035 Milliarden Personen im Jahr 2012 zu (WTO 2013). Wachsender Wohlstand, mehr Freizeit, ständig bessere Verkehrsverbindungen sowie ein zügiger Ausbau des Tourismusangebotes haben diese Entwicklung ermöglicht und werden gemäss einer Schätzung der Welttourismusorganisation (WTO) dazu führen, dass sich diese Zahl der internationalen Ankünfte bis 2020 auf 1.4 Milliarden erhöht (WTO 2013).

Abb. 3-2 Weltmarktanteil des alpinen Tourismus



Anteile der weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte
Quelle: BAKBASEL

Der Tourismusmarkt als Ganzes ist also ein bedeutender Wachstumsmarkt. Die **weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte** beliefen sich im Jahr 2000 noch auf rund 677 Millionen, während diese Zahl zwölf Jahre später erstmals die Milliarden-Grenze überschritten hat und 1.035 Milliarden betrug. Die grenzüberschreitenden Ankünfte haben in diesem Zeitraum weltweit also um mehr als die Hälfte zugelegt (53%). Am stärksten von diesem Wachstum profitiert und damit Marktanteile gewonnen hat der Mittlere Osten (+116%). Ausserdem haben die Region Asien/Pazifik und Afrika zwischen 2000 und 2012 deutlich an Marktanteilen gewonnen (+112% bzw. +100%). Das Bild, das sich im Alpentourismus zeigt, sieht jedoch nicht so positiv aus. Gemäss einer Schätzung von BAKBASEL sind die internationalen grenzüberschreitenden Ankünfte im Alpentourismus zwar um rund 33 Prozent gewachsen. Damit konnte der Alpentourismus jedoch mit dem weltweiten Wachstum (53%) nicht mithalten und hat seit dem Jahr 2000 Marktanteile eingebüsst. Diese Entwicklung zeigt sich auch in Amerika und im restlichen Europa (ohne Alpenraum). Dennoch zählt der Alpenraum noch immer zu den wichtigsten Tourismusgebieten der Welt. 2012 verzeichnete der Alpentourismus insgesamt mehr als 32 Millionen grenzüberschreitende Ankünfte. Damit hielt der alpine Tourismus einen Weltmarktanteil von rund 3.1 Prozent (vgl. Abb. 3-2). Im Jahr 2000 lag der Weltmarktanteil noch bei 3.6 Prozent.

Der Stellenwert des Tourismus für den Alpenraum zeigt sich insbesondere bei der Betrachtung des **Beschäftigungseffekts**. Genauere Kennzahlen zum Beschäftigungseffekt des Tourismussektors liegen zwar

nicht vor, jedoch sind Angaben zum Gastgewerbe als Kernbranche des Tourismus vorhanden. Im gesamten Alpenraum sind rund 7 Prozent aller Erwerbstätigen im Gastgewerbe beschäftigt. Der tatsächliche Beschäftigungsanteil des Tourismussektors dürfte aber deutlich höher liegen. Ein Vergleich der Beschäftigungszahlen im Gastgewerbe mit Angaben aus verschiedenen Tourismus-Wertschöpfungsstudien zeigt, dass unter der Berücksichtigung der direkten und indirekten Effekte der Beschäftigungseffekt der gesamten Branche gut doppelt so hoch ausfallen dürfte wie der Anteil der Erwerbstätigen im Gastgewerbe, der erstens nicht alle Bereiche des Tourismus umfasst und zweitens nur die direkten Effekte misst. In tourismusintensiven Gebieten unterschätzt der Gastgewerbeanteil die tatsächliche Bedeutung stark (bis zu einem Faktor von 3), in weniger tourismusintensiven Gebieten nur leicht. BAKBASEL geht davon aus, dass im Alpenraum geschätzte 15 Prozent der Erwerbstätigen ihre Arbeitsstelle direkt oder indirekt dem Tourismus verdanken.

Abb. 3-3 Anteile der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung (2011)

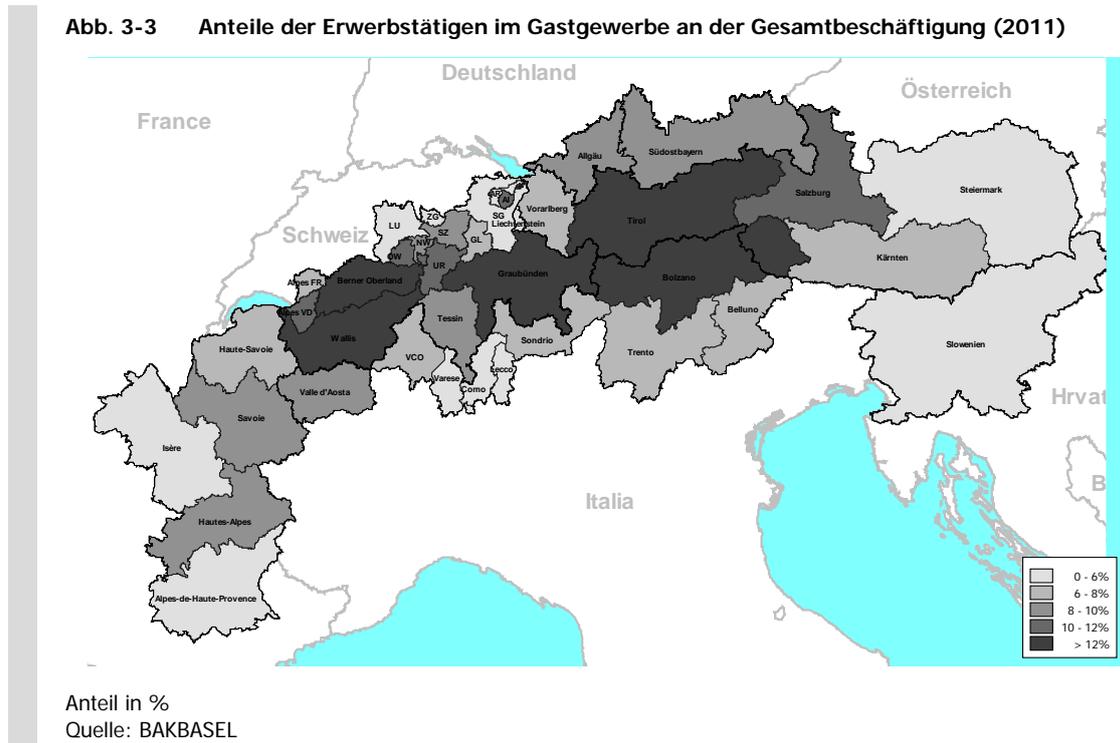


Abbildung 3-3 zeigt die Anteile der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung für die Regionen des Alpenraumes. Diese können zwar aus den oben genannten Gründen die absolute Bedeutung des Tourismussektors nicht genau abbilden, sie geben aber interessante Aufschlüsse über die unterschiedliche Bedeutung in den Regionen.

Mit den Regionen Graubünden, Tirol, Berner Oberland, Südtirol, Wallis, Waadtländer Alpen und Salzburg gibt es 7 Regionen, in denen der Erwerbstätigenanteil 2011 im Gastgewerbe grösser als 10 Prozent war. In diesen Regionen ist der Tourismus die eigentliche Leitindustrie. Diese Aussage wird insbesondere durch Wertschöpfungsstudien gestützt, die für einige dieser Regionen durchgeführt wurden. Für das Wallis beispielsweise wurde der direkte und indirekte Beschäftigungseffekt auf rund 27 Prozent und der Wertschöpfungseffekt auf 25 Prozent geschätzt⁴. Im Kanton Graubünden macht der Tourismus gar rund 30 Prozent der regionalen Wirtschaftsleistung aus⁵.

⁴ vgl. Rütter et al (2001)

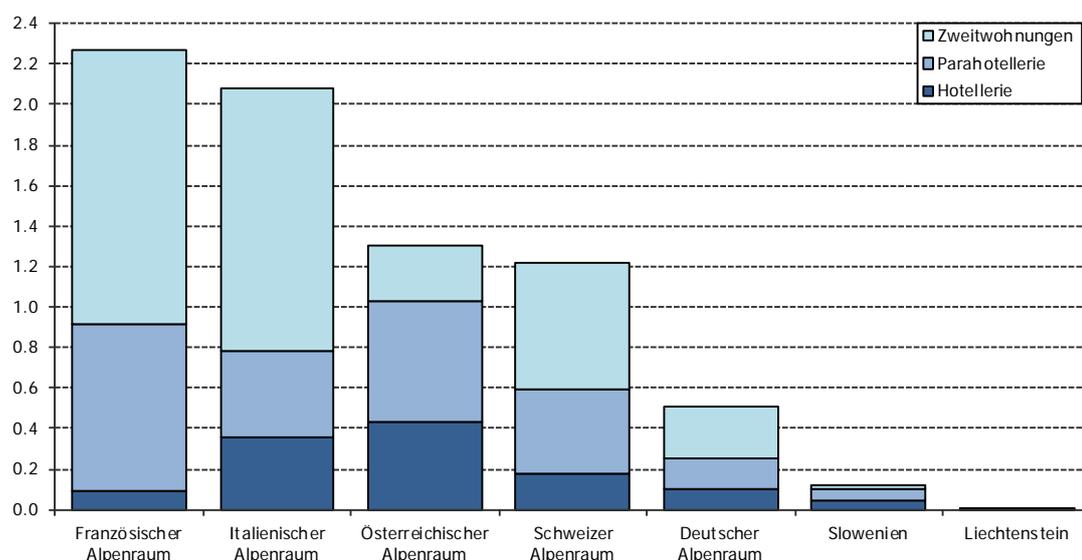
⁵ vgl. HTW Chur (2008)

Aber nicht in allen Regionen des Alpenraumes erfüllt der Tourismus die Funktion einer Leitindustrie. Insbesondere in den Regionen Liechtenstein, Lecco, Isère, Slowenien und Varese, in denen die Erwerbstätigenanteile im Gastgewerbe kleiner als 4 Prozent ausfallen, wird die regionale Wirtschaftsstruktur durch andere Branchen dominiert.

3.1.2 Angebot und Nachfrage im Alpentourismus

Um das gesamte Volumen des Tourismus im Alpenraum zu erfassen, wird nun untersucht, wie gross die Beherbergungskapazitäten und das Nachfragevolumen im Alpenraum und in seinen Teilräumen sind. Das Nachfragevolumen wird anhand der Zahl der Logiernächte gemessen, die Beherbergungskapazitäten anhand der Zahl der Fremdenbetten. Genaue Angaben zum Nachfrage- und Angebotsvolumen sind für viele Gebiete des Alpenraumes nicht erhältlich. Im Bereich der Parahotellerie und insbesondere im Bereich der Zweitwohnungen ist die Datenlage dünn bis sehr dünn. Unter Verwendung verschiedenster – auch nicht tourismusspezifischer – Datenquellen hat BAKBASEL deshalb die Gesamtvolumina geschätzt. Die folgenden Ausführungen basieren also teilweise auf Schätzungen und nicht auf direkt erhobenen Datenpunkten.

Abb. 3-4 Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart



Bettenzahlen in Millionen, 2012
 Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

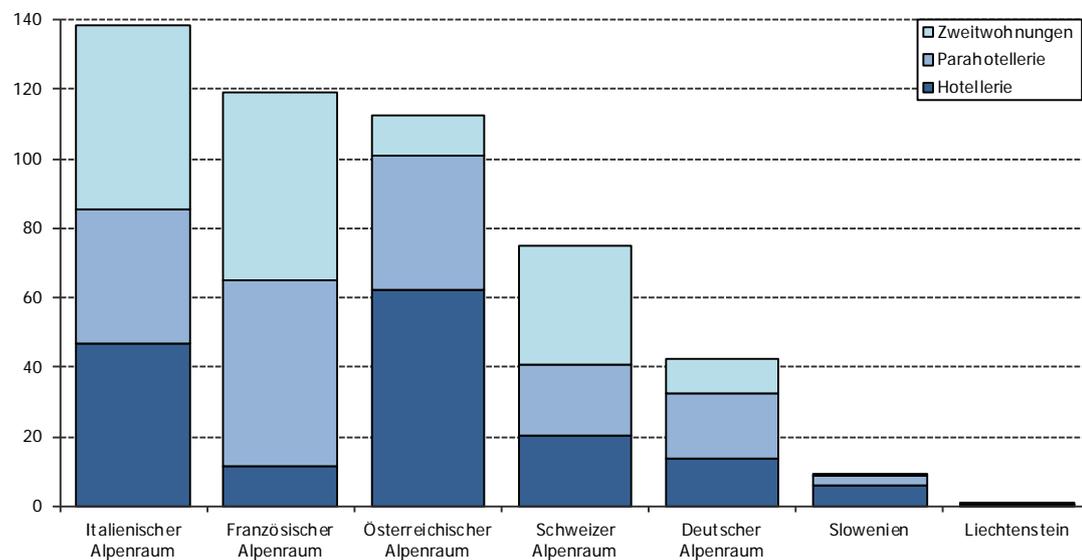
Für das Jahr 2012 schätzt BAKBASEL die **Zahl der Fremdenverkehrsbetten** im Alpenraum, wie er zu Beginn des Kapitels definiert wurde, auf insgesamt rund 7.5 Millionen. Davon sind rund 3.8 Millionen Betten dem Zweitwohnungssegment zuzuordnen. Zu den Zweitwohnungen zählen im vorliegenden Bericht alle nicht gewerblich vermieteten Zweitwohnungssitze. Die Zahl der Hotelbetten beläuft sich auf insgesamt rund 1.2 Millionen, jene der übrigen gewerblich genutzten Betten (Parahotellerie) auf rund 2.5 Millionen. Der Anteil der Fremdenverkehrsbetten, welche gewerblich genutzt werden, beträgt über den gesamten Alpenraum betrachtet rund 50 Prozent; nur rund jedes sechste Fremdenverkehrsbett ist ein Hotelbett.

Die meisten Gästebetten werden im französischen und im italienischen Alpenraum gezählt (Abb. 3-4). Beide verfügen über mehr als 2 Millionen Gästebetten, wobei in beiden Teilräumen der Anteil der Zweitwohnungsbetten ausserordentlich hoch ausfällt. Deutlich weniger Betten werden für den österreichischen und den schweizerischen Alpenraum geschätzt. Diese zählen rund 1.3 bzw. 1.2 Millionen Betten, wobei der

Anteil der gewerblich genutzten Betten im österreichischen Alpenraum deutlich höher ausfällt als in der Schweiz. Würde man die Zweitwohnungsbetten nicht berücksichtigen, hätte der österreichische Alpenraum das grösste Bettenangebot. Der deutsche Alpenraum zählt gut eine halbe Million Gästebetten. Die beiden kleinsten Regionen sind Slowenien mit rund 122'000 und Liechtenstein mit knapp 7'500 Betten.

Da bei den gewerblich genutzten Betten die Auslastung wesentlich höher ausfällt als bei den Zweitwohnungen, welche in der Regel nur in einer kurzen Zeitspanne während der Hochsaison belegt sind, zeigt die Betrachtung der Logiernächte ein etwas anderes Bild als jenes der Gästebetten. Insgesamt wird das **Nachfragevolumen** für das Jahr 2012 auf 496 Millionen Übernachtungen geschätzt. Die Übernachtungen verteilen sich dabei im Gegensatz zu den Gästebetten sehr gleichmässig auf die drei Unterkunftsarten: Die Hotellerie und die Zweitwohnungen halten einen Anteil von jeweils gut 32 Prozent und die Übernachtungen in der Parahotellerie machen knapp 35 Prozent der Gesamtnachfrage aus.

Abb. 3-5 Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart



Anzahl Hotelübernachtungen in Millionen, 2012
Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

Auch bezüglich der Verteilung auf die nationalen Teilräume zeigen sich bei den Übernachtungszahlen deutliche Unterschiede im Vergleich zu den Bettenzahlen (Abb. 3-5). Auffällig ist insbesondere das im Vergleich zur Bettenzahl hohe Nachfragevolumen in Österreich. In Bezug auf das gesamte Nachfragevolumen setzten sich drei nationale Teilräume von den anderen ab: Der italienische, der französische und der österreichische Alpenraum verzeichneten 2012 jeweils über 110 Millionen Übernachtungen. Deutlich dahinter folgt der Schweizer Alpenraum mit einem Nachfragevolumen von knapp 75 Millionen Übernachtungen. Für den deutschen Alpenraum wurden rund 42.4 Millionen Übernachtungen geschätzt, für Slowenien 9.3 Millionen und für Liechtenstein rund 380'000.

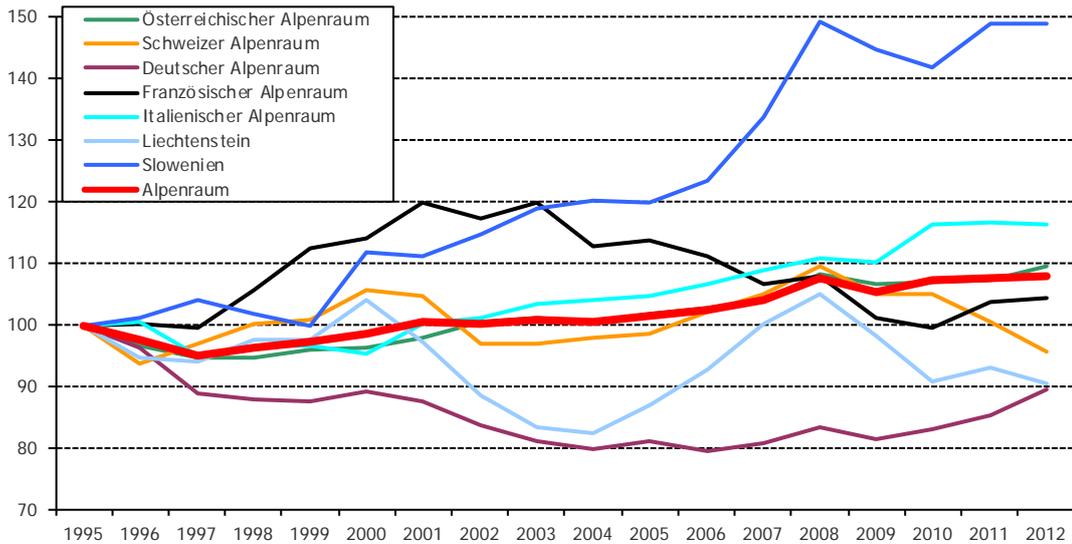
3.1.3 Entwicklung der Nachfrage und des Angebots

Die Zahlen für das gesamte Nachfragevolumen und die Bettenanzahl können nur bezüglich des Niveaus geschätzt werden. Eine Betrachtung der Entwicklung ist aufgrund der schwierigen Datenlage nicht möglich. Stellvertretend für die gesamte Nachfrage und die gesamte Bettenzahl wird deshalb nachfolgend nur

die Entwicklung der Zahl der Betten und der Übernachtungen in der Hotellerie analysiert, da für diesen Bereich vergleichbare Daten als Zeitreihen erhältlich sind.

Abbildung 3-6 zeigt die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** im Tourismusjahr (November bis Oktober) für den Zeitraum 1995 bis 2012. Es zeigt sich, dass der Alpentourismus seit Mitte der Neunzigerjahre kaum zulegen konnte. Das absolute Wachstum der Hotelübernachtungen betrug in der Untersuchungsperiode 8.1 Prozent. Dabei ist zu bedenken, dass der weltweite Tourismus-Sektor zwischen 1995 und 2012 einen grossen Wachstumsmarkt darstellte und sich sehr dynamisch entwickelt hat (+96%).

Abb. 3-6 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 1995 - 2012



Indiziert, 1995 = 100

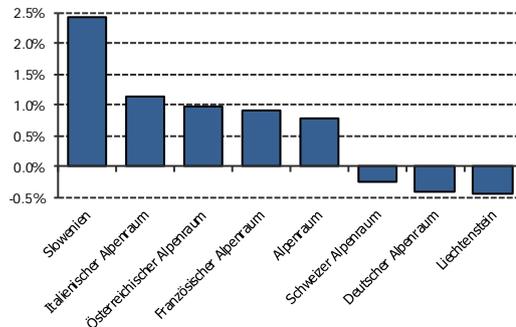
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Der österreichische Alpenraum zeigt im Beobachtungszeitraum eine ähnliche Entwicklung wie der gesamte Alpenraum (+9.6%). Das grösste Wachstum war in Slowenien zu beobachten. Dort erhöhte sich die Zahl der Hotelübernachtungen seit 1995 um 49 Prozent, was sicher auch auf das tiefe Ausgangsniveau zurückgeführt werden kann. Am zweitstärksten ist mit gut 16 Prozent der italienische Alpenraum gewachsen. Auch der französische Alpenraum konnte im Beobachtungszeitraum zulegen (+4.5%). Der Schweizer Alpenraum zeigt sich zwischen 1995 und 2012 mit einem Minus von 4.3 Prozent rückläufig, im Vergleich zum gesamten Alpenraum war die Entwicklung hier also deutlich unterdurchschnittlich (+8.1%). Dabei kam das Minus in den letzten Jahren der Beobachtungsperiode zustande. Die deutlichste rückläufige Entwicklung zeigt der deutsche Alpenraum, wo seit 1995 rund 10.5 Prozent der Nachfrage verloren ging. Auch in Liechtenstein ist die Nachfrage im Beobachtungszeitraum zurückgegangen (-9.5%).

Abbildungen 3-7 und 3-8 zeigen die **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen unterteilt nach Saisons**. Über den gesamten Alpenraum betrachtet, war vor allem der Wintertourismus erfolgreich. Dieser konnte absolut betrachtet um knapp 15 Prozent gesteigert werden, während der Sommertourismus nur leicht zulegen konnte (+3.1%). Untersucht man die einzelnen nationalen Teilräume, so ergibt sich ein differenziertes Bild. Im Schweizer Alpenraum waren sowohl der Winter- als auch der Sommertourismus rückläufig (-4.0% bzw. -4.6%). Die Situation im österreichischen Alpenraum verhält sich im Winter leicht besser als im gesamten Alpenraum (+18.2%). Im Sommer hingegen sind die Übernachtungszahlen im Beobachtungsraum stagniert. Auch im italienischen sowie im französischen Alpenraum legte die Nachfrage im Winter zu (+21.5% bzw. +16.9%). Im italienischen Alpenraum ist zudem die Übernachtungszahl in den Sommermonaten gewachsen (+12.8%), während sich im französischen Alpenraum im Sommer ein deutli-

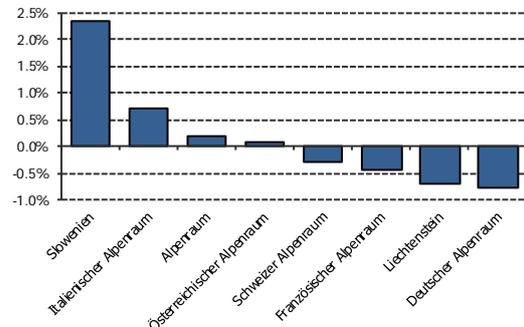
ches Minus zeigt (-7.5%). Der deutsche Teil des Alpenraumes sowie Liechtenstein litten sowohl im Sommer als auch im Winter. Slowenien hingegen legte im Sommer und im Winter sehr deutlich zu.

Abb. 3-7 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (November – April)



1995-2012, in %
Quelle: Diverse statistische Ämter

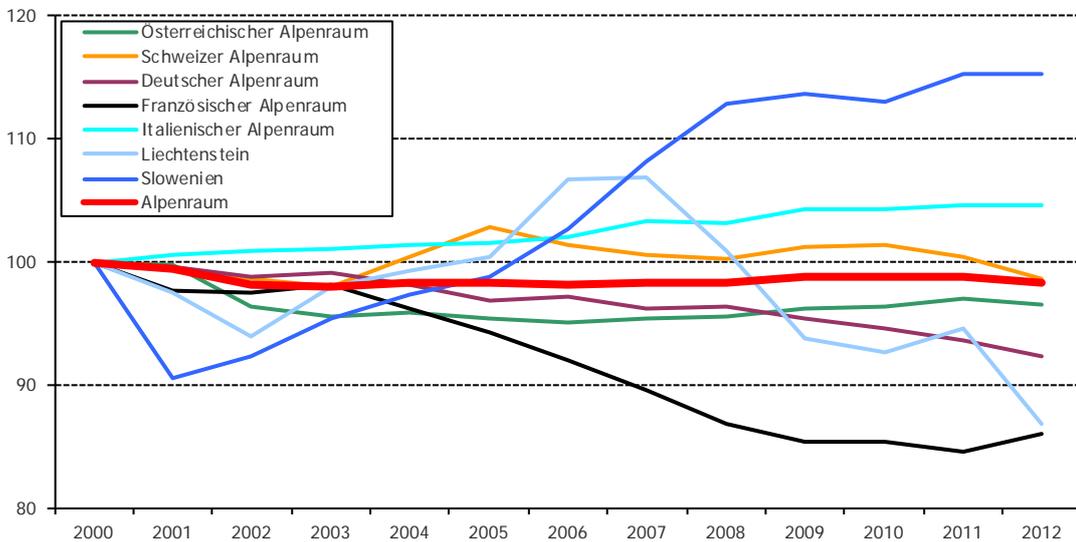
Abb. 3-8 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (Mai – Oktober)



1995-2012, in %
Quelle: Diverse statistische Ämter

Das Angebot an **Hotelbetten** ist im Zeitraum 2000 bis 2012 im gesamten Alpenraum stabil geblieben (-1.6%). Auch im Schweizer Alpenraum gab es kaum eine Veränderung der Zahl der Hotelbetten (-1.3%). Slowenien zeigt im Beobachtungszeitraum den grössten Anstieg der Hotelbetten (+15%). Der deutlichste Rückgang war mit -14 Prozent nicht im deutschen Alpenraum, der bezüglich der Übernachtungen am meisten verloren hat, zu sehen, sondern im französischen Alpenraum.

Abb. 3-9 Entwicklung der Zahl der Hotelbetten im Tourismusjahr 2000 - 2012



Indexiert, 2000 = 100
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

3.2 Performance der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich

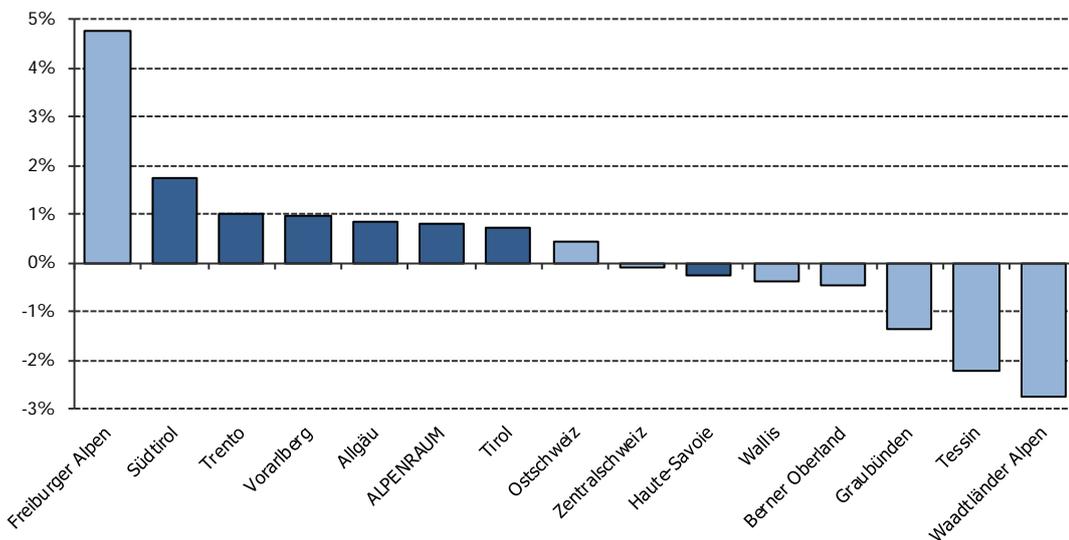
Kapitel 3.2 und Kapitel 3.3 befassen sich mit der Performance und der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Alpenregionen. Zum Schweizer Alpenraum werden dabei die Regionen Wallis, Graubünden, Tessin, Berner Oberland, Ostschweiz, Zentralschweiz sowie die Waadtländer und die Freiburger Alpen gezählt. Die Schweizer Alpenregionen werden mit einigen internationalen Regionen verglichen, die zu den Hauptkonkurrenten zählen. Der Vergleich umfasst die Regionen Tirol und Vorarlberg aus Österreich, die deutsche Region Allgäu, Haute-Savoie aus Frankreich sowie die beiden italienischen Regionen Südtirol und Trento.

Für die Untersuchung der Performance wird die Entwicklung der Tourismuskapazität (Kapitel 3.2.1) und die Auslastung der Kapazitäten untersucht (Kapitel 3.2.2).

3.2.1 Entwicklung der Tourismuskapazität

In Bezug auf die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** zeigen sich bei den untersuchten Regionen deutliche Unterschiede. Während die Freiburger Alpen die Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2012 jährlich um durchschnittlich 4.8 Prozent steigern konnte, ging diese in den Waadtländer Alpen und im Tessin um 2.7 bzw. 2.2 Prozent pro Jahr zurück. Im Durchschnitt des gesamten Alpenraums ist die Übernachtungszahl jährlich um 0.8 Prozent angestiegen. Die Freiburger Alpen sind die einzige Schweizer Region, die im Beobachtungszeitraum die Anzahl an Hotelübernachtungen deutlicher steigern konnte als der gesamte Alpenraum. Ausser den Waadtländer Alpen und dem Tessin, war die Übernachtungszahl auch in Graubünden deutlich rückläufig (-1.4% p.a.). Im Berner Oberland sowie im Wallis ist die Zahl der Hotelübernachtungen im Untersuchungszeitraum leicht rückläufig. In der Zentralschweiz stagnierte die Nachfrage nach Hotelübernachtungen und in der Ostschweiz konnte diese leicht zulegen.

Abb. 3-10 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2012)

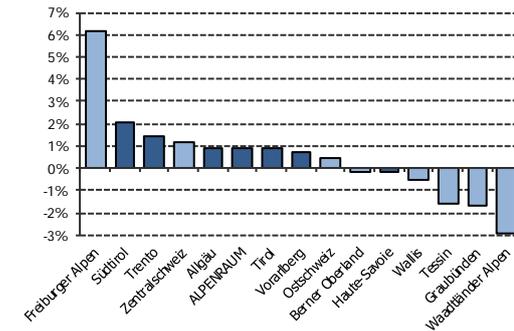


Durchschnittliche Veränderung p.a. in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abbildungen 3-11 und 3-12 zeigen die **Entwicklung der Nachfrage nach Saisons**. Sowohl im Winter als auch im Sommer konnten wiederum die Freiburger Alpen die Zahl der Hotelübernachtungen am stärk-

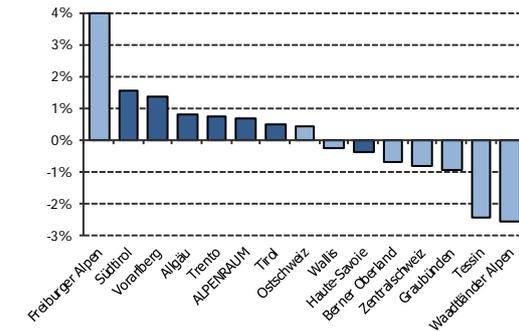
ten steigern. Bezüglich der Wintersaison hat von den Schweizer Regionen zudem noch die Zentralschweiz überdurchschnittlich stark zugelegt (+1.2% p.a., Alpenraum: +0.9% p.a.). Eine leicht positive Wachstumsrate zeigt sich noch in der Ostschweiz. In den übrigen Schweizer Regionen werden rückläufige Entwicklungen beobachtet. In den Sommermonaten zeigt sich ausser in den Freiburger Alpen keine Schweizer Region mit überdurchschnittlich hohem Wachstum (Alpenraum: +0.7% p.a.). Die Ostschweiz konnte wiederum leicht zulegen und die übrigen Schweizer Regionen haben bezüglich der Zahl der Hotelübernachtungen verloren, wobei der Rückgang in den Waadtländer Alpen am deutlichsten war (-2.5% p.a.).

Abb. 3-11 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2012)



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abb. 3-12 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000 – 2012)



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

3.2.2 Auslastung der Kapazitäten

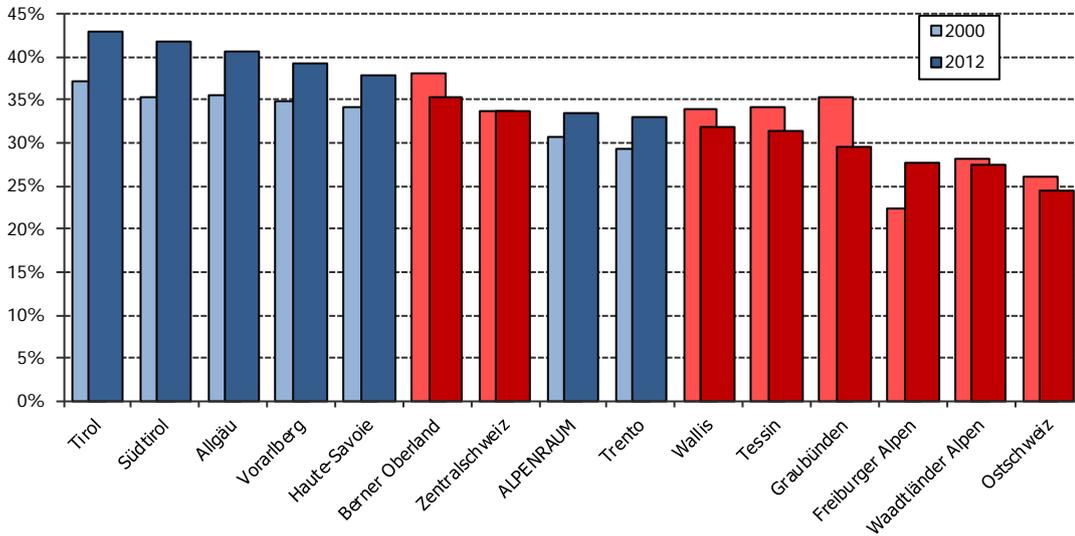
Der Vergleich der **Auslastungsziffern in der Hotellerie** über das gesamte Tourismusjahr zeigt, dass die Regionen Tirol, Südtirol sowie das Allgäu mit Werten von über 40 Prozent im Jahr 2012 die höchsten Auslastungsraten haben. Mit dem Berner Oberland (35%) und der Zentralschweiz (34%) erreichen zwei Schweizer Regionen im Vergleich zum gesamten Alpenraum (33%) überdurchschnittlich hohe Auslastungen. Auch die Auslastungsziffern im Wallis und im Tessin sind mit knapp 32 Prozent solide. Am Ende des Rankings zeigt sich die Ostschweiz mit einer Auslastung von knapp unter 25 Prozent.

Die österreichische Region Tirol sowie die italienische Region Südtirol haben nicht nur die höchste Auslastung im Beobachtungsjahr 2012. Im Vergleich zum Jahr 2000 konnte sie die Auslastungsziffern auch am deutlichsten steigern (+5.8 bzw. +6.4 Prozentpunkte). Ebenfalls Erhöhungen der Auslastung von über 5 Prozentpunkten zeigen sich im Allgäu und erfreulicherweise in den Freiburger Alpen. Die übrigen Schweizer Regionen verzeichnen einen Rückgang der Auslastungsziffern – ausser der Zentralschweiz, wo es keine Veränderung im Beobachtungszeitraum gegeben hat –, während in allen internationalen Benchmarks deutliche Steigerungen zu erkennen sind.

Auch im Winter erreicht die Ferienregion Tirol die höchste Auslastung (49%). Die zweitbeste Region Vorarlberg folgt mit einer Auslastung von rund 46 Prozent. Der Vorsprung von Tirol auf die drittplatzierte Region Haute-Savoie beträgt bereits mehr als 10 Prozentpunkte. Von den Schweizer Regionen schneiden das Wallis, Graubünden sowie die Waadtländer Alpen überdurchschnittlich ab. Tiefere Auslastungsziffern als der gesamte Alpenraum im Durchschnitt verzeichnen die Regionen Berner Oberland, Zentralschweiz, Freiburger Alpen, Ostschweiz und das Tessin, wobei letztere mit rund 17 Prozent die mit Abstand geringste Auslastung hat. Im Sommer kann das Tessin jedoch umso mehr punkten: Die Tessiner Hotellerie erreicht mit rund 45 Prozent die dritthöchste Auslastung der beobachteten Regionen. Auch das Berner Oberland und die Zentralschweiz schneiden mit Auslastungszahlen von mehr als 42 Prozent überdurchschnittlich ab.

lich ab. Die übrigen Schweizer Ferienregionen erreichen unterdurchschnittliche Auslastungsziffern zwischen 24 und 32 Prozent.

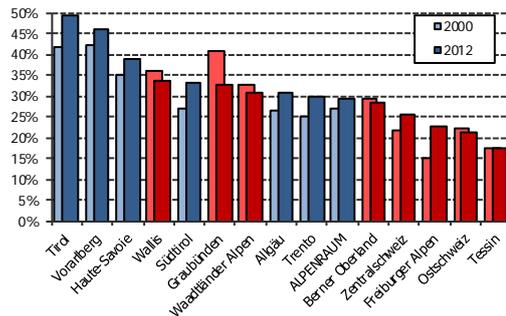
Abb. 3-13 Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

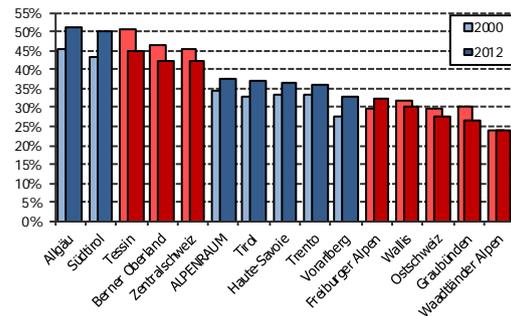
Die Auslastungsziffern der Schweizer Regionen sind in den Wintermonaten 2012 im Vergleich zu 2000 in den Freiburger Alpen sowie in der Zentralschweiz angestiegen, wobei die Freiburger Alpen die zweitstärkste Erhöhung der beobachteten Regionen aufweist. Am stärksten war der Anstieg der Auslastung über die Zeit in Tirol. In der Sommersaison war der Anstieg der Auslastungsrate im Allgäu und in Südtirol am stärksten ausgeprägt. Von den Schweizer Regionen war nur in den Freiburger Alpen eine Verbesserung der Auslastung zu sehen.

Abb. 3-14 Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison (November – April)



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abb. 3-15 Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison (Mai – Oktober)



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

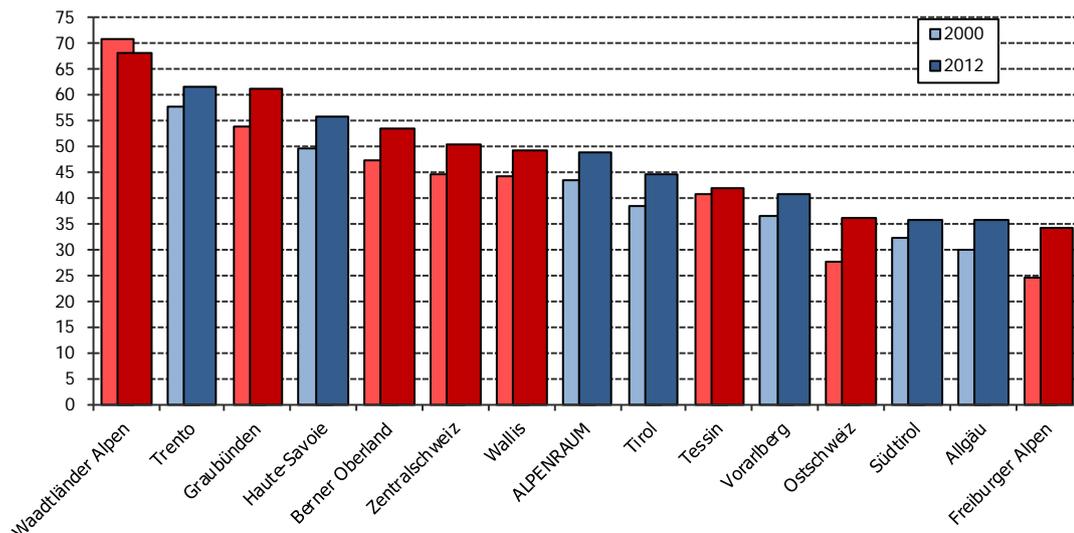
3.3 Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationalen Vergleich

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Performance der Schweizer Ferienregionen untersucht wurde, wird nun dargestellt, wie diese in Bezug auf einige zentrale Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Beherbergungswirtschaft abschneiden. Auf der Angebotsseite wird insbesondere die Struktur des Beherbergungsangebotes untersucht, nachfrageseitig werden die Saisonalität und die Herkunftsstruktur der Gäste thematisiert.

3.3.1 Beherbergungsangebot

Untersuchungen zu den Determinanten der touristischen Wettbewerbsfähigkeit im Alpenraum haben gezeigt, dass der Beherbergungsstruktur eine grosse Relevanz zukommt⁶. Es zeigt sich, dass grosse Betriebseinheiten, ein hochwertiges Hotelangebot und eine intensive Bewirtschaftung der Betten wichtige Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus sind. Entsprechend werden diese drei Merkmale nachfolgend für die Vergleichsregionen untersucht.

Abb. 3-16 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2012 vs. 2000)



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Betrieb
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Ferienregionen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil, dass ihre Betriebe von Skaleneffekten profitieren können. Vor allem die preisliche Wettbewerbsfähigkeit erhöht sich, da in grösseren Einheiten zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden kann. Abbildung 3-16 zeigt die durchschnittliche **Betriebsgrösse** der untersuchten Regionen. Mit Ausnahme der drei Regionen Tessin, Ostschweiz und Freiburger Alpen verfügen die Schweizer Ferienregionen über überdurchschnittlich grosse Betriebe. Dies gilt insbesondere für die Regionen Waadtländer Alpen, Graubünden und Berner Oberland. Der hohe Wettbewerbsdruck führt also vor allem in der Schweiz zu einer verstärkten Suche nach effizienteren Kostenstrukturen, was unter anderem daran

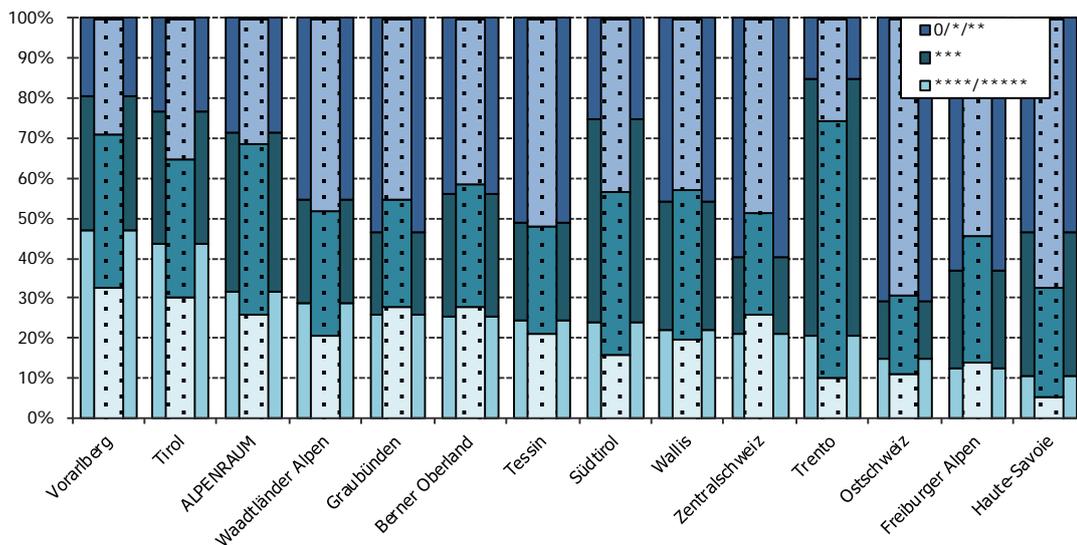
⁶ vgl. BAKBASEL 2010

liegt, dass die Arbeits- und Vorleistungskosten in der Schweiz vergleichsweise hoch sind (vgl. Kapitel 2.2.1). Überdurchschnittlich grosse Betriebseinheiten sind international betrachtet lediglich in den Regionen Trento und Haute-Savoie zu beobachten.

In den meisten Ferienregionen hat in den vergangenen Jahren ein Strukturwandel hin zu grösseren Einheiten stattgefunden. Am deutlichsten ausgeprägt war dieser Strukturwandel in den Freiburger Alpen und in der Ostschweiz, wo ein durchschnittlicher Hotelbetrieb im Jahr 2012 rund 9.5 bzw. 8.6 Betten mehr hatte als im Jahr 2000. Eine gegenläufige Entwicklung war lediglich in den Waadtländer Alpen auszumachen, wo die Betriebsgrösse um durchschnittlich 3 Betten pro Betrieb abgenommen hat. Trotz der Abnahme der Betriebsgrösse in den Waadtländer Alpen war die durchschnittliche Betriebsgrösse im Jahr 2012 mit rund 68 Betten pro Betrieb immer noch die höchste der beobachteten Regionen.

Ausser durch die Betriebsgrösse wird die Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft auch durch die Hotelstruktur beeinflusst. Eine Region mit einem hohen **Anteil an Erstklass- und Luxusbetrieben** kann ihre Kapazitäten in der Regel besser auslasten und dadurch höhere Erträge erzielen. Zudem hat eine Hotellerie, die vermehrt im Erstklass- und Luxussegment positioniert ist, den Vorteil, dass tendenziell zahlungskräftige Kunden angezogen werden, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb der Beherbergungsindustrie profitieren können.

Abb. 3-17 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien



Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2012, schmale Säule = 2000, keine Daten für das Allgäu vorhanden

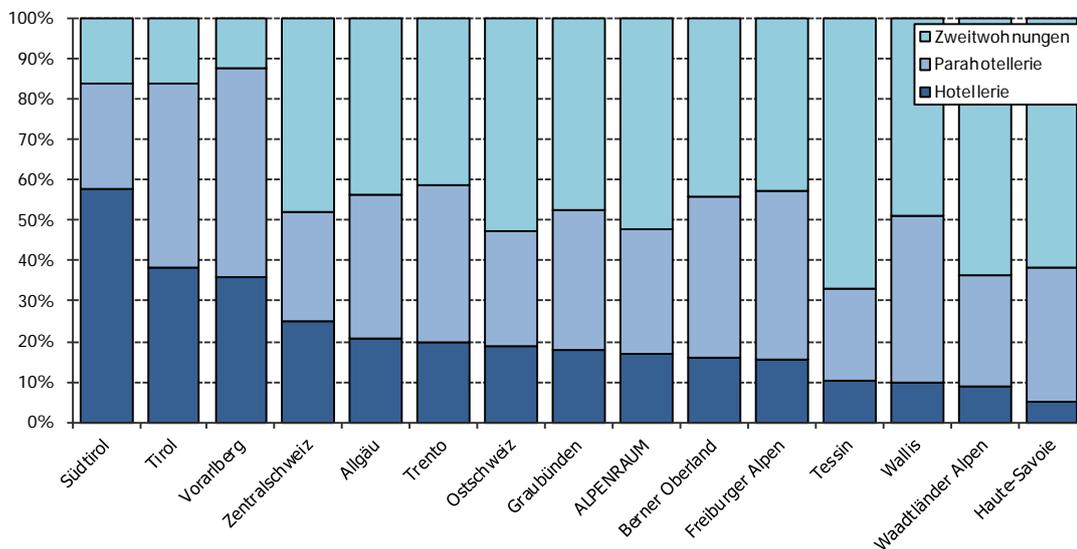
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Die höchsten Bettenanteile der Vier- und Fünfsterhotellerie gab es 2012 mit rund 47 bzw. 44 Prozent in den beiden österreichischen Ferienregionen Vorarlberg und Tirol. Die grossen Schweizer Ferienregionen weisen alle eine sehr ähnliche Hotelstruktur auf. Der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie macht rund ein Fünftel bis ein Viertel der gesamten Hotellerie aus. Zudem liegt der Anteil der Betriebe mit keinem, einem oder zwei Sternen immer vergleichsweise hoch. Die drei Schweizer Alpenregionen, die gemessen an den Logiernächtezahlen die kleinsten sind, weichen etwas von diesem Muster ab. In den Waadtländer Alpen ist das Erstklass- und Luxussegment stärker vertreten, in der Ostschweiz und in den Freiburger Alpen deutlich schwächer. Einen noch geringeren Anteil der Vier- und Fünfsterhotellerie als in den Freiburger Alpen findet sich nur in Haute-Savoie.

Die Betrachtung der Hotelstruktur nach Sternkategorien über die Zeit zeigt, dass die beiden Regionen mit dem höchsten Bettenanteil der Erstklass- und Luxushotellerie im Jahr 2012 auch diejenigen Regionen sind, in denen sich dieser Anteil seit dem Jahr 2000 am deutlichsten erhöht hat: Vorarlberg und Tirol weisen 2012 einen Anteil im Vier- und Fünfsternsegment auf, der rund 14 bzw. 13 Prozentpunkte höher ist als im Jahr 2000. Aber auch in den meisten anderen beobachteten Regionen hat dieser Anteil zugenommen. In den Schweizer Regionen Zentralschweiz, Berner Oberland, Graubünden und Freiburger Alpen hat die Vier- und Fünfsternhotellerie im Beobachtungszeitraum hingegen verloren.

Eine weitere für die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Ferienregionen wichtige Komponente in Bezug auf das Beherbergungsangebot ist die **Beherbergungsstruktur**. Je intensiver und professioneller die Gästebetten bewirtschaftet werden, desto besser können die touristischen Kapazitäten ausgelastet werden. Entsprechend sind Beherbergungsformen zu bevorzugen, die einen höheren Nutzungsgrad erreichen. Problematisch ist in diesem Zusammenhang insbesondere ein massiertes Vorkommen von nicht vermieteten Zweitwohnungen. Dies führt in der Regel zu hohen Infrastrukturkosten, zu einem hohen Landschaftsverbrauch und zu einer Belastung der Ortsbilder⁷.

Abb. 3-18 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2012



Schätzung der Anteile der Betten nach Unterkunftsarten in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abbildung 3-18 zeigt die Beherbergungsstruktur der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich. Es fällt auf, dass in allen Schweizer Regionen der Anteil der Zweitwohnungsbetten ausgesprochen hoch ausfällt. In vielen Ferienregionen der Schweiz macht der Zweitwohnungsanteil mehr als 50 Prozent aus. Zudem macht die Hotellerie in den Schweizer Regionen oft nur einen kleinen Teil des Beherbergungsangebotes aus. Im Wallis, im Tessin und in den Waadtländer Alpen ist nur rund jedes zehnte Fremdenbett ein Hotelbett.

Die Zahlen zum Beherbergungsangebot machen deutlich, dass die Tourismusindustrie im Schweizer Alpenraum unter der grossen Zahl an «kalten Betten» zu leiden hat. Dieses Problem wurde erkannt und durch die Annahme der Zweitwohnungsinitiative der erste Schritt getan. In naher Zukunft werden sich nun die Rahmenbedingungen für die touristische (und wirtschaftliche) Entwicklung der hauptsächlich betroffenen Tourismus- und Bergregionen verändern. Es wird vermutet, dass es in diesen Regionen nun zu einem beschleunigten Strukturwandel kommt. Es wird in den nächsten Jahren einerseits wichtig sein, die Auswir-

⁷ vgl. BAKBASEL 2010

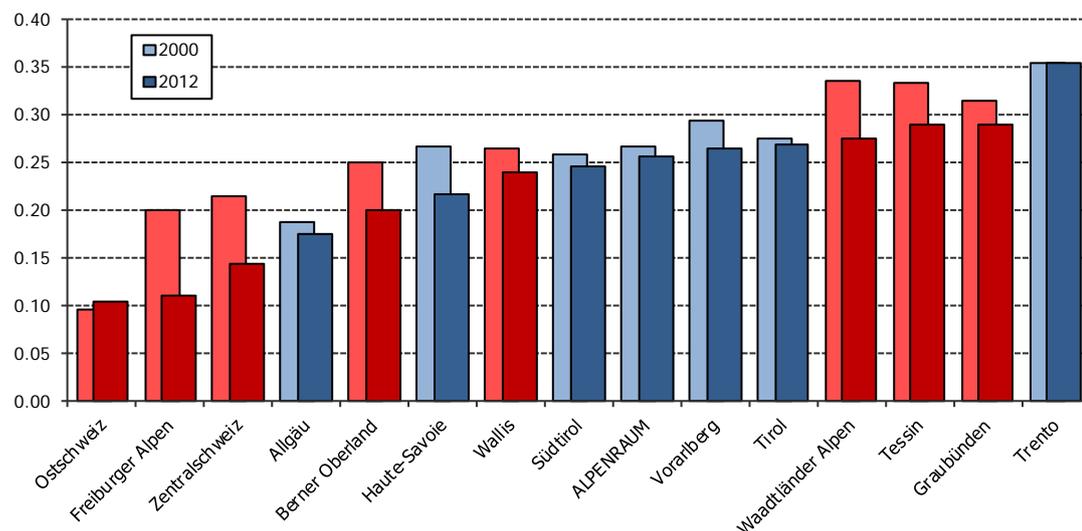
kungen der Zweitwohnungsinitiative zu optimieren, andererseits gilt es, die bestehende grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren. Denkbar sind hier monetäre beziehungsweise steuerliche Anreize, aber auch umfassende Vermietungshilfen.

3.3.2 Beherbergungsnachfrage

Nachfrageseitig werden im Folgenden zwei Themenfelder fokussiert. Zum einen wird die unterjährige Verteilung der Nachfrage untersucht. Dabei interessiert die Ausgeglichenheit der Nachfrage. Zum anderen wird betrachtet, aus welchen Herkunftsmärkten die Gäste in den verschiedenen Regionen kommen.

Regionen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr haben gegenüber anderen, die eine starke Saisonalität aufweisen, den Vorteil, dass sie ihre Kapazitäten im Durchschnitt besser auslasten können. Sie müssen ihre Infrastrukturen nicht allein auf die Spitzenzeiten ausrichten, was zu einer effizienteren Nutzung der Kapazitäten führt.

Abb. 3-19 Saisonalität der Tourismuskonsumnachfrage



GINI-Koeffizient

Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abbildung 3-19 zeigt den GINI-Koeffizient für die Verteilung der Hotelübernachtungen auf die 12 Monate des Jahres. Der GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die **Saisonalität der Nachfrage**. Je tiefer der Wert, desto ausgeglichener ist die Nachfrage auf die 12 Monate des Jahres verteilt. Ist das Nachfragevolumen in allen Monaten gleich, so ist der GINI-Koeffizient gleich 0.01. Wird das gesamte Nachfragevolumen in nur einem Monat erzielt, so ist der GINI-Koeffizient gleich 0.915.

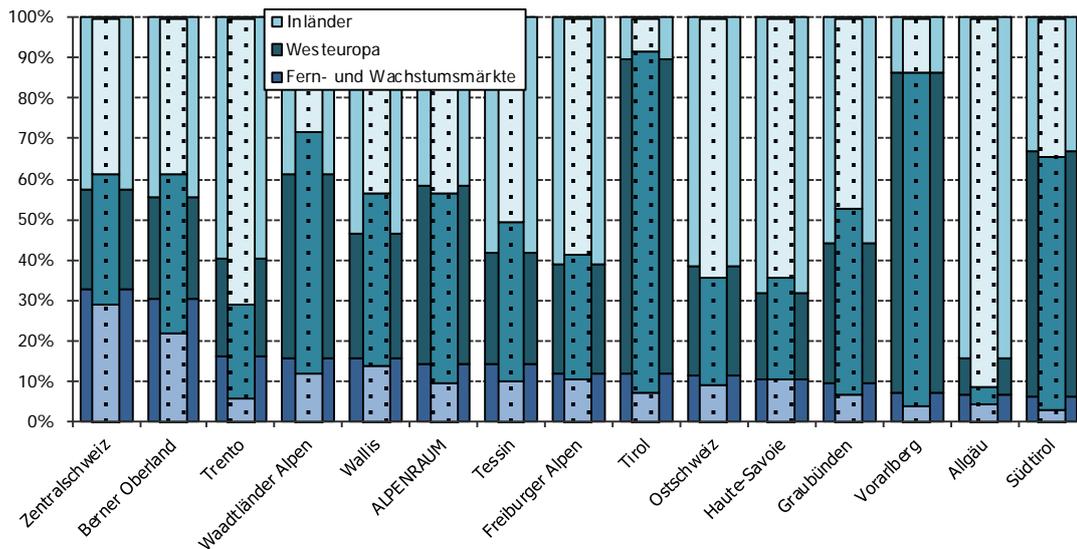
Fünf Schweizer Regionen weisen einen überdurchschnittlich ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr auf: die Ostschweiz, die Freiburger Alpen, die Zentralschweiz, das Berner Oberland und das Wallis. Mit Graubünden, dem Tessin und den Waadtländer Alpen gibt es drei Schweizer Ferienregionen mit einer vergleichsweise ungleichmässigen Verteilung der Nachfrage. Im Tessin liegt der Fokus auf dem Sommertourismus, so dass in den Wintermonaten nur sehr wenige Logiernächte registriert werden. Allein in den drei Sommermonaten Juli bis September wurden im Jahr 2012 im Tessin mehr als 42 Prozent der Jahresnachfrage generiert. Im Kanton Graubünden resultiert die ungleiche Verteilung weniger durch die Fokussierung auf eine Saison, sondern vielmehr durch jeweils vergleichsweise schwache Zwischenmonate. Seit

dem Jahr 2000 hat sich die Nachfrageverteilung vor allem in den Waadtländer Alpen, in den Freiburger Alpen, in der Zentralschweiz, im Berner Oberland sowie in Haute-Savoie zum Positiven verändert. Im Vergleich zum Jahr 2000 haben lediglich die Ostschweiz und Trento im Jahr 2012 eine weniger ausgeglichene Nachfrageverteilung über das Jahr.

Die Untersuchung der Hotelübernachtungen nach den Herkunftsländern der Gäste dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, in wie fern eine Region auf den **Fern- und Wachstumsmärkten** präsent ist. Regionen mit einem höheren Anteil an Gästen aus diesen Ländern verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten. Sie sind bekannt und haben somit höhere Chancen auch auf internationalen Märkten zu wachsen.

Abbildung 3-20 zeigt, dass vier Schweizer Alpenregionen über eine überdurchschnittlich hohe Durchdringung der Fern- und Wachstumsmärkte verfügen. Dies spricht für die internationale Ausstrahlung des Tourismus-Standorts Schweiz. Vor allem in der Zentralschweiz und im Berner Oberland ist der Anteil von Gästen aus Fern- und Wachstumsmärkten mit rund 33 bzw. 30 Prozent ausgesprochen hoch. Diese beiden Regionen sind insbesondere auf dem asiatischen Markt gut verankert. Bei den beiden österreichischen Regionen Tirol und Vorarlberg fällt auf, dass dort mehr als drei Viertel der Übernachtungen von Gästen aus Westeuropa generiert werden. Die deutsche Region Allgäu hingegen ist mit lediglich rund 16 Prozent ausländischen Logiernächten sehr auf den inländischen Markt fokussiert.

Abb. 3-20 Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten



Anteil der Zahl der Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten, in %, breite Säule = 2012, schmale Säule = 2000, das Aggregat "Westeuropa" umfasst die 8 traditionellen Westeuropäischen Märkte (CH, DE, FR, IT, AT, NL, BE, UK, jeweils ohne Inland)
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Im gesamten Alpenraum ist im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2012 der Übernachtungsanteil von Gästen aus Westeuropa und aus dem Inland zurückgegangen (-1.9 bzw. -1.5 Prozentpunkte) während die Fern- und Wachstumsmärkte an Anteilen gewonnen haben (+3.4 Prozentpunkte). Die deutlichsten Rückgänge von mehr als 10 Prozentpunkten bezüglich der Übernachtungen westeuropäischer Gäste sind in den Waadtländer Alpen, im Berner Oberland, in Graubünden, im Tessin und im Wallis zu sehen. Diese Entwicklung dürfte vor allem dem für die Euroländer ungünstigen Wechselkurs der letzten Jahre geschuldet sein. Die Tendenz zu höheren Übernachtungsanteilen der Fern- und Wachstumsmärkte zeigt sich auch in den Schweizer Regionen. Vor allem im Berner Oberland, im Tessin und in den Waadtländer Alpen sind die

Übernachtungsanteile von Gästen aus Fern- und Wachstumsmärkten im Beobachtungszeitraum deutlich angestiegen. Insgesamt gab es die grösste Steigerung dieses Anteils in Trento. Ausser in der Ostschweiz sind auch die Übernachtungsanteile inländischer Gäste in den Schweizer Regionen deutlich gestiegen.

4 Alpine Destinationen

Nachdem der Fokus in Kapitel 3 auf den Regionen beziehungsweise den nationalen Teilräumen des Alpenraumes lag, befasst sich Kapitel 4 mit den alpinen Destinationen. Unter einer Destination wird dabei ein Raum verstanden, den ein Gast als Reiseziel auswählt. Eine Destination enthält sämtliche für den Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung und Beschäftigung. Ein Tourist konsumiert also ein Leistungsbündel, das in einem bestimmten Raum angeboten wird. Wenn er ein Reiseziel auswählt, so vergleicht er die Räume mit ihren Leistungsbündeln untereinander und wählt denjenigen aus, der seine Bedürfnisse am besten erfüllt⁸. Entsprechend sind touristische Destinationen, welche ein relativ ähnliches Leistungsbündel anbieten, die eigentlichen Wettbewerbseinheiten der alpinen Tourismuswirtschaft.

Die nachfolgenden Untersuchungen beziehen sich auf ein internationales Sample von 149 Destinationen im europäischen Alpenraum. Aufgrund der Vergleichbarkeit werden im vorliegenden Bericht nur Destinationen berücksichtigt, die pro Jahr mindestens 100'000 Hotelübernachtungen registrieren und über mehr als fünf Hotelbetriebe verfügen. Eine komplette Liste der untersuchten Destinationen findet sich im Anhang.

In Kapitel 4 wird zuerst die Performance der alpinen Destinationen diskutiert (Kapitel 4.1). Dazu werden jeweils die erfolgreichsten Destinationen in Bezug auf das Tourismusjahr, auf die Wintersaison und auf die Sommersaison dargestellt. Anschliessend wird in Kapitel 4.2 untersucht, welche Destinationen in Bezug auf einige zentrale Wettbewerbsfaktoren besonders gut abschneiden (Best Practice).

4.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

BAKBASEL untersucht seit mehreren Jahren die Performance von Destinationen im Alpenraum. Um den Erfolg von Destinationen zu messen und international zu vergleichen, wird der «BAK TOPINDEX» verwendet, eine Kennzahl, die sich aus der Entwicklung der Marktanteile, der Auslastung der Beherbergungskapazitäten und der Ertragskraft einer Destination ergibt. Der «BAK TOPINDEX» kann für das gesamte Tourismusjahr, aber auch für die Sommer- und die Wintersaison separat berechnet werden.

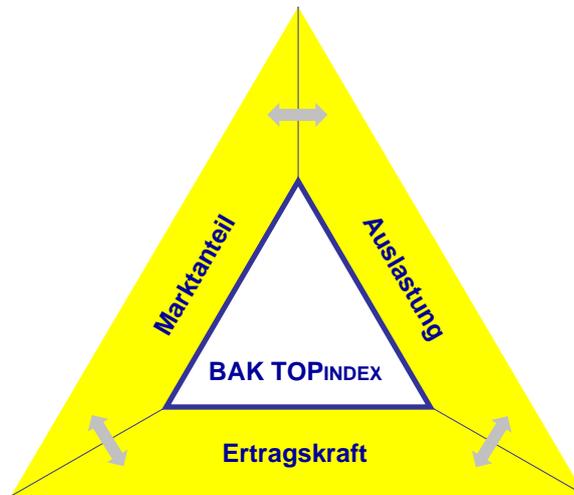
Die relative Entwicklung der Hotelübernachtungen⁹ (Gewichtung 20%) misst die volumenmässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten (Gewichtung 50%) ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten. Die relativen Hotelpreise (Gewichtung 30%) sind ein Indikator für die Ertragskraft der Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Die relativen Preise werden verwendet, da die Preise im (alpinen) Tourismus sehr stark durch die primär national vorgegebenen Kostenfaktoren mitbestimmt werden. Im Sinne einer Performance Messung sollen die Preise aufzeigen, welche Ertragskraft eine Destination im Vergleich zu Benchmarking-Destinationen aufweist.

Eine Destination ist also dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, ihren Marktanteil zu steigern, ihre Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten und gleichzeitig pro Übernachtung einen hohen Ertrag zu generieren.

⁸ Vgl. Bieger (2002)

⁹ Gemessen wird die Entwicklung der Hotelübernachtungen in den letzten fünf Perioden. Für Schweizer Destinationen sind für das Jahr 2004 keine Angaben vorhanden. Für die entsprechenden Monatsdaten wurde der Durchschnitt der Werte aus dem Jahr 2003 und 2005 verwendet.

Abb. 4-1 Bereiche des «BAK TOPINDEX»



Quelle: BAKBASEL

4.1.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr

Gemäss dem «BAK TOPINDEX» war im Tourismusjahr 2012 das Kleinwalsertal die erfolgreichste Destination im Alpenraum. Die Vorarlberger Destination ist ein Dauergast in den vordersten Positionen des «BAK TOPINDEX» und verdankt im Jahr 2012 seinen Spitzenrang der sehr guten Auslastung und den relativen Preisen. Das Kleinwalsertal ist als Destination für Familien sehr gut positioniert und profitiert zudem von der Anbindung zum Skigebiet der deutschen Destination Oberstdorf. Ein weiterer Vorteil der Destination besteht darin, dass sie sowohl im Winter als auch in den Sommermonaten erfolgreich ist.

Den zweiten Rang bezüglich des «BAK TOPINDEX» belegt im Jahr 2012 die Salzburger Destination Grossarlal, welche in den letzten Jahren regelmässig auf Platz 1 zu finden war. Dank einer hohen Auslastung und einer ansprechenden Entwicklung der Übernachtungszahlen ist das Grossarlal auch im Jahr 2012 auf den vordersten Rängen zu finden. Die Salzburger Destination profitiert von einer starken Beherbergungsstruktur mit einem hohen Bettenanteil im hochwertigen Segment und vergleichsweise wenigen Zweitwohnungsbetten.

Die Destinationen Rennweg am Katschberg und Serfaus-Fiss-Ladis nehmen die Ränge drei und vier ein. Sowohl die Kärntner Destination Rennweg am Katschberg als auch die Tiroler Destination Serfaus-Fiss-Ladis profitieren dabei hauptsächlich von einer hervorragenden Auslastung. Ein grosser Vorteil von Serfaus-Fiss-Ladis ist die Tatsache, dass mehr als jedes zweite Hotelbett in der Erstklass- und Luxushotellerie zu finden ist.

Die Zentralschweizer Destination Luzern ist im Jahr 2012 die einzige Schweizer Destination in den TOP 15 des «BAK TOPINDEX» bezüglich des Tourismusjahres. Damit ist Luzern auf dem fünften Rang die erfolgreichste Schweizer Destination im Jahr 2012. Luzern konnte die Hotelbetten sehr gut auslasten und hat zudem seine Marktanteile erhöht. Luzern verdankt seine gute Platzierung vor allem der überragenden Performance im Sommer.

Im Ranking der besten 15 bezüglich des «BAK TOPINDEX» 2012 fällt auf, dass sehr viele österreichische Destinationen zu finden sind. Elf der 15 erfolgreichsten Destinationen sind im österreichischen Alpenraum angesiedelt. Von den Schweizer Destinationen findet sich im Ranking nur eine. Dasselbe gilt auch für deut-

sche Destinationen. Aus dem italienischen Alpenraum haben es zwei Destinationen unter die TOP 15 geschafft (Seiser Alm, Gröden).

Tab. 4-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

Rang 2012	Destination	Region	TOPINDEX 2012	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2011	Rang 2009	Rang 2007
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.9	4.0	5.6	4.5	4	2	8
2	Grossarlal	Salzburg	4.9	5.3	5.4	3.8	1	1	6
3	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.8	4.1	6.0	3.1	2	3	1
4	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	4.6	4.8	5.0	3.9	3	4	3
5	Luzern	Zentralschweiz	4.5	4.0	5.0	3.9	6	8	5
6	Salzburg und Umgebung	Salzburg	4.4	4.8	4.7	3.7	16	14	4
7	Tannheimer Tal	Tirol	4.4	4.5	5.2	3.1	11	24	41
8	Tux - Finkenberg	Tirol	4.4	4.1	5.0	3.6	5	8	9
8	Achensee	Tirol	4.4	3.9	5.2	3.3	7	89	7
10	Mayrhofen	Tirol	4.4	3.7	5.0	3.8	10	6	15
11	Seiser Alm	Südtirol	4.3	4.4	4.4	4.2	9	8	11
11	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salzburg	4.3	6.0	4.3	3.3	21	18	63
13	Oberstdorf	Allgäu	4.3	4.0	4.6	4.0	12	7	12
14	Innsbruck und Umgebung	Tirol	4.3	4.2	4.6	3.7	12	27	18
15	Gröden	Südtirol	4.2	4.1	4.1	4.6	8	17	16

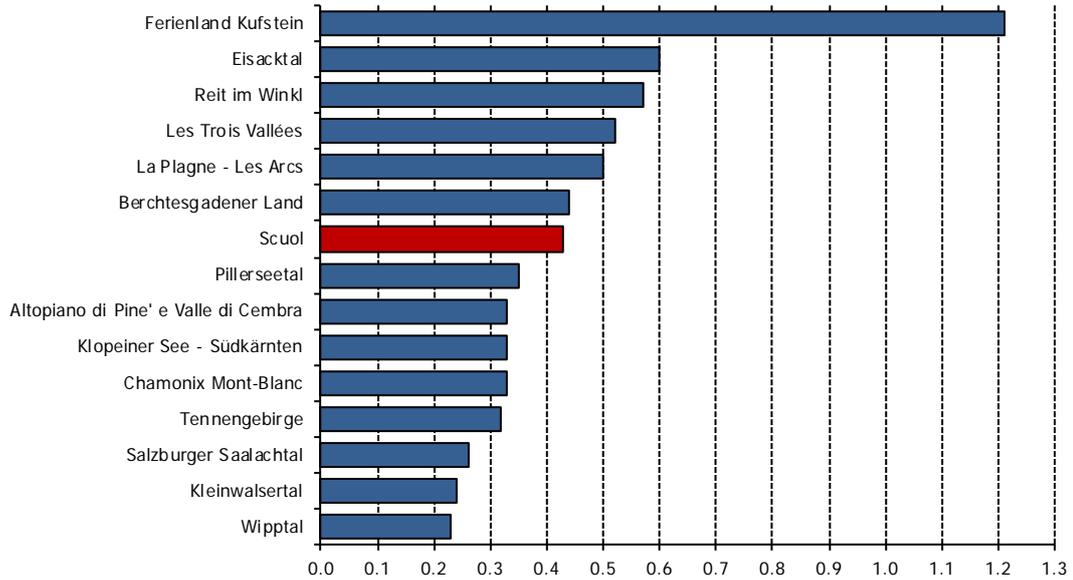
«BAK TOPINDEX» Tourismusjahr, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

Tabelle 4-1 zeigt zudem, wie der Erfolg der Destinationen sich seit dem Jahr 2007 entwickelt hat. Das Kleinwalsertal konnte sich vor allem zwischen 2007 und 2009 sowie zwischen 2011 und 2012 deutlich verbessern. In beiden Fällen ist dies auf eine positivere Entwicklung der Übernachtungszahlen zurückzuführen. Das zweitplatzierte Grossarlal schaffte im Jahr 2008 den Sprung von Rang 6 auf Rang 1 und behielt die Spitzenposition bis im Vorjahr inne, obwohl die Salzburger Destination nicht unbedingt zu den ganz grossen Destinationen mit einem klingenden Namen zählt.

Vergleicht man die Performance der Jahre 2007 und 2012, so zeigt die österreichische Destination Alpinworld Leogang Saalfelden die grösste Verbesserung: im Jahr 2007 lag diese Destination noch auf Rang 63 und nimmt 2012 Rang 11 ein. Ebenfalls eine sehr deutliche Verbesserung der Performance zeigt die Destination Tannheimer Tal in Tirol (2007: Rang 41, 2012: Rang 17). Sowohl in der Alpinworld Leogang Saalfelden als auch im Tannheimer Tal haben sich vor allem die Entwicklung der Hotelübernachtungen aber auch die Auslastung substantiell verbessert.

Auch der Vergleich des «BAK TOPINDEX» 2012 mit demjenigen von 2011 zeigt einige Veränderungen. Die Destinationen, die sich im Vergleich zum Vorjahr am deutlichsten verbessert haben, sind in Abbildung 4-2 dargestellt. Der **grösste Gewinner** der 149 beobachteten Destinationen ist mit einem Abstand das Ferienland Kufstein. Am deutlichsten hat sich dort die Entwicklung der Hotelübernachtungen verbessert, aber auch die Auslastung ist substantiell gestiegen. Einen deutlichen Sprung hat auch die Schweizer Destination Scuol gemacht. Im Vorjahr noch auf Rang 74, findet man Scuol nun auf dem 35. Rang der erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum. Auch in Scuol ist die Verbesserung durch einen stärkeren Zugewinn von Marktanteilen sowie eine höhere Auslastung begründet.

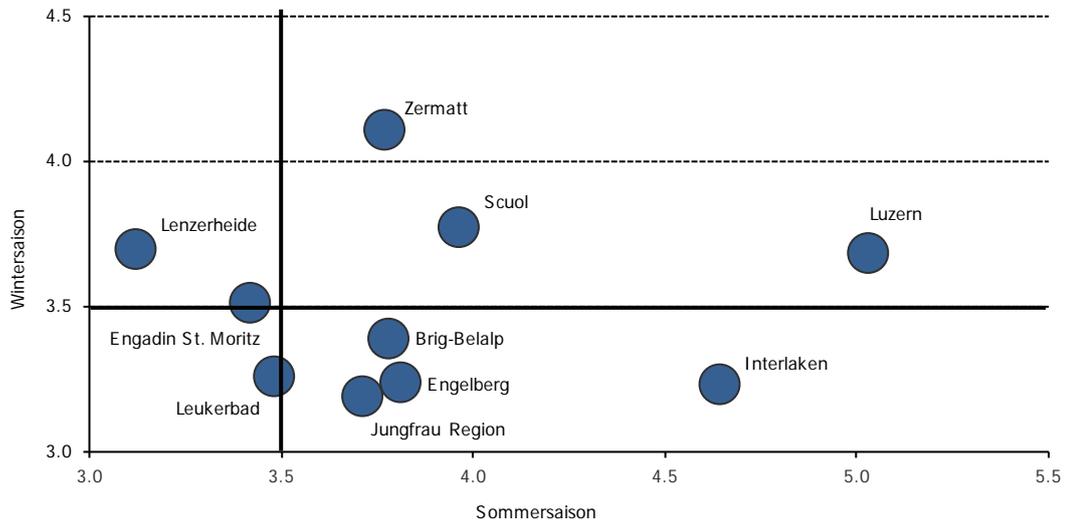
Abb. 4-2 Die 15 grössten Gewinner 2012



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2011 und 2012, in Punkten
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 4-3 zeigt die zehn erfolgreichsten Schweizer Destinationen im Jahr 2012. Dabei wird die Sommer- und Winterperformance für den «BAK TOPINDEX» 2012 abgebildet.

Abb. 4-3 Die erfolgreichsten Destinationen im Schweizer Alpenraum



«BAK TOPINDEX» Sommer- und Wintersaison 2012, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

Ausser Luzern, welches sich unter den 15 erfolgreichsten Destinationen im gesamten Alpenraum befindet, gehören noch Zermatt, Interlaken, Scuol, Engelberg, Brig-Belalp, Jungfrau-Region, Engadin St. Moritz,

Leukerbad und Lenzerheide zu den zehn erfolgreichsten Schweizer Destinationen. Bezüglich der Performance in der Wintersaison zeigen sich die Destinationen Zermatt, Scuol, Lenzerheide und Luzern überdurchschnittlich erfolgreich. In den Sommermonaten liegen alle Destinationen ausser Leukerbad, Engadin St. Moritz und Lenzerheide über dem Mittelwert des gesamten Alpenraums von 3.5 Punkten. Die beste Performance in der Sommersaison zeigt Luzern, und zwar nicht nur bezüglich der Schweizer Destinationen, sondern bezüglich sämtlicher Destinationen im Alpenraum. In den Wintermonaten ist Zermatt die erfolgreichste Schweizer Destination.

Die Analysen zum Erfolg der Schweizer Destinationen haben gezeigt, dass diese im Vergleich zu 2010 verloren haben. Die Schweizer Tourismuswirtschaft hat einige schwierige Jahre hinter sich, in denen sie vor allem durch eine wegbrechende Nachfrage der westeuropäischen Herkunftsmärkte gebeutelt wurde. Ein bedeutender Grund für diese Entwicklung lag im ungünstigen Wechselkursverhältnis des Franken zum Euro. Umso erfreulicher ist es festzustellen, dass im Jahr 2012 sowohl in der Winter- als auch in der Sommersaison trotzdem einige Schweizer Destinationen überdurchschnittlich erfolgreich sind.

4.1.2 Die erfolgreichsten Destinationen im Winter

Tab. 4-2 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Winter

Rang 2012	Destination	Region	TOPINDEX 2012	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2011	Rang 2009	Rang 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.3	3.4	5.8	5.6	3	1	2
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	5.2	4.9	5.8	4.6	1	3	3
3	Paznaun	Tirol	5.1	4.4	5.7	4.5	2	4	5
4	Grossarlal	Salzburg	5.0	5.4	5.4	4.0	5	4	10
5	Ötztal Tourismus	Tirol	4.9	4.4	5.6	4.0	6	10	15
6	Tux - Finkenbergl	Tirol	4.9	3.8	6.0	3.7	4	7	4
7	St.Anton am Arlberg	Tirol	4.8	3.5	5.0	5.5	8	9	7
8	Skiregion Obertauern	Salzburg	4.7	3.2	5.3	4.6	7	2	1
9	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.6	4.0	5.0	4.3	21	16	29
9	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.6	3.9	5.6	3.4	14	17	6
9	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tirol	4.6	4.6	5.0	4.0	12	11	18
12	Mayrhofen	Tirol	4.6	3.7	5.4	3.8	11	13	14
13	Stubai Tirol	Tirol	4.6	4.2	5.6	3.1	16	24	24
14	Saalbach-Hinterglemm	Salzburg	4.5	4.1	4.7	4.6	19	6	11
15	Gröden	Südtirol	4.5	4.0	4.5	4.9	10	13	12

«BAK TOPINDEX» Wintersaison, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

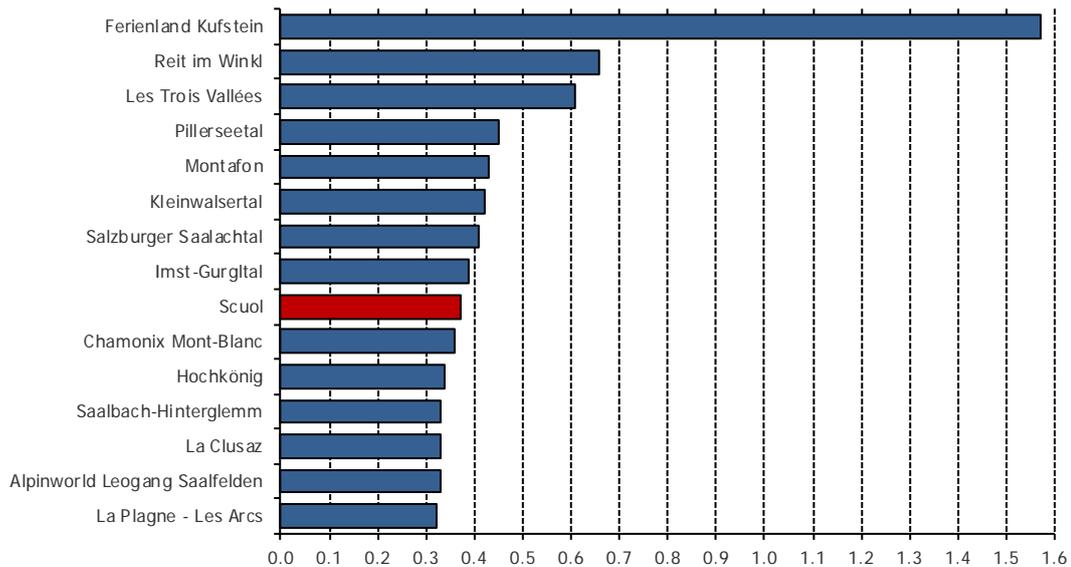
Der «BAK TOPINDEX» für die **Wintersaison** 2012 zeigt, dass im Winterhalbjahr die Vorarlberger Destination Lech-Zürs das Ranking anführt. Zu verdanken hat Lech-Zürs die Spitzenposition einer ausgezeichneten Auslastung sowie einer sehr hohen Ertragskraft. Bereits seit 2007 befindet sich die Vorarlberger Destination auf den ersten drei Positionen des Rankings. In Lech-Zürs passt vieles zusammen. Ein ansprechendes Skigebiet, ein hochwertiges Beherbergungsangebot und die Strahlkraft der beiden Orte Lech und Zürs erlauben es der Destination, pro Übernachtung einen hohen Preis zu erzielen und die Kapazitäten trotzdem hervorragend auszulasten.

Die Tiroler Destination Serfaus-Fiss-Ladis folgt im Ranking vor allem dank einer sehr hohen Auslastung auf dem zweiten Platz. Serfaus-Fiss-Ladis verfügt über viele Stärken. Besonders herausragend ist allerdings die konsequente Fokussierung auf das Familiensegment. Den dritten Rang belegt Paznaun, welches ebenfalls vor allem seine Hotelkapazitäten gut auslasten konnte. Eine Schweizer Destination befindet sich im

Winter 2012 nicht unter den besten 15. In der Wintersaison zeigt sich eine sehr deutliche Dominanz der österreichischen Destinationen. Die ersten vierzehn Ränge werden allesamt von österreichischen Destinationen besetzt. Den 15. Platz nimmt die italienische Destination Gröden ein.

Die Veränderungen im Ranking im Vergleich zu 2007 fallen in der Wintersaison nicht so deutlich aus wie im Tourismusjahr. Mit einer Verbesserung von 20 Rängen hat sich das Kleinwalsertal dank gesteigener Marktanteile und erhöhter Ertragskraft am stärksten verbessert. Die Skiregion Obertauern hingegen ist zwischen 2007 und 2012 um 7 Ränge nach hinten gerutscht.

Abb. 4-4 Die 15 grössten Gewinner der Wintersaison 2012



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2011 und 2012, in Punkten
Quelle: BAKBASEL

Über sämtliche Destinationen betrachtet befinden sich unter den **grössten Gewinnern** der Wintersaison 2012 wie auch im Tourismusjahr nur eine Schweizer Destination – und zwar wiederum Scuol. Dort wurden die Marktanteile und die Auslastung erhöht. Die Destination, die 2012 im Vergleich zum Vorjahr den grössten Sprung gemacht hat, ist wie auch im gesamten Tourismusjahr das Ferienland Kufstein.

4.1.3 Die erfolgreichsten Destinationen im Sommer

Während bei der **Performance** im Winter die österreichischen Destinationen sehr stark dominieren, ergibt sich im **Sommer** ein deutlich heterogeneres Bild. Unter den ersten 15 im Ranking finden sich 2 schweizerische, 1 deutsche, 4 italienische und 8 österreichische Destinationen. Die Verteilung über verschiedene Regionen und nationale Teilgebiete des Alpenraumes zeigt auf, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann.

Die Spitzenposition im Ranking nimmt die Schweizer Destination Luzern ein. Sie erreicht eine herausragende Auslastung und kann bei steigenden Logiernächtezahlen einen hohen Ertrag pro Übernachtung erzielen. Gerade vor dem Hintergrund, dass das Jahr 2012 für den Schweizer Tourismus – unter anderem aufgrund des starken Frankens – nicht einfach war, ist diese Platzierung sehr erfreulich. Bereits in der Auswertung der Jahre 2007, 2008 und 2010 war Luzern die erfolgreichste Sommerdestination. Luzern verfügt über eine hohe Dichte an Attraktionspunkten und profitiert von der Lage am Vierwaldstättersee.

Die Ränge 2 und 3 werden von der österreichischen Destination Kleinwalsertal sowie von der italienischen Destination Meraner Land belegt. Dabei profitieren beide Destinationen von einer sehr hohen Auslastung. Ein Pluspunkt für das Meraner Land ist sicher auch das vergleichsweise milde Klima. In vielen Destinationen, die die ersten 15 Ränge belegen, ist unter anderem auch die jeweilige Stadt als Kern der Destination samt attraktiven Kulturangeboten ein gewichtiger Vorteil.

Mit Interlaken befindet sich die zweite Schweizer Destination im Ranking auf Platz 7. Dort zeigt sich eine vergleichsweise gute Auslastung der Hotelkapazitäten. Interlaken profitiert insbesondere von der erfolgversprechenden Kombination «Berge & Seen». Zudem ist die Berner Oberländer Destination auf dem stark wachsenden asiatischen Markt sehr gut positioniert, welcher in Interlaken im Sommer 2012 rund 30 Prozent der Nachfrage ausmachte und damit den Übernachtungsanteil westeuropäischer Gäste übertrafen hat (23%).

Tab. 4-3 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Sommer

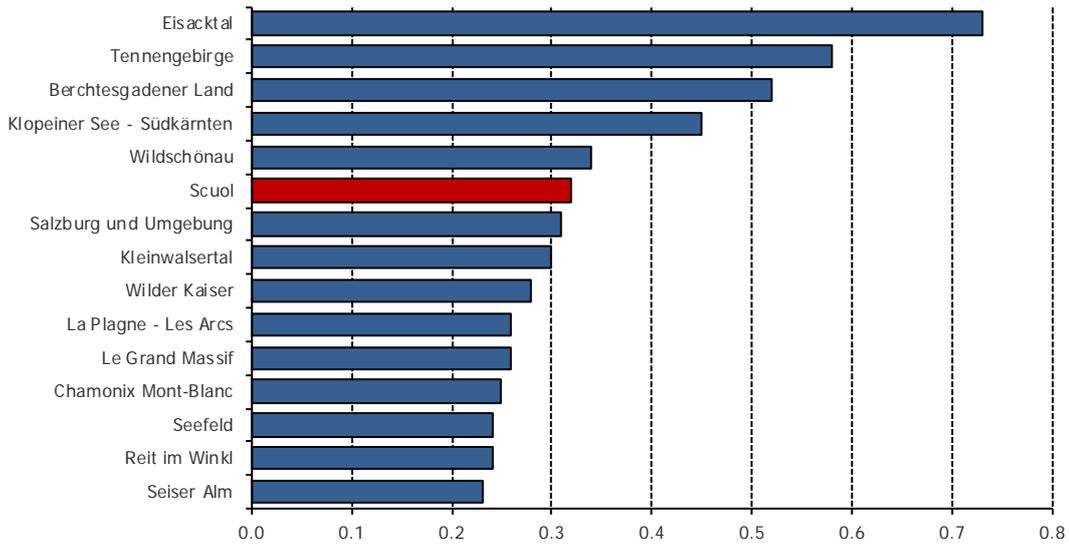
Rang 2012	Destination	Region	TOPINDEX 2012	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2011	Rang 2009	Rang 2007
1	Luzern	Zentralschweiz	5.0	3.8	5.8	4.5	2	2	1
2	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.9	4.0	5.4	4.7	4	4	11
3	Meraner Land	Südtirol	4.9	4.1	6.0	3.5	1	2	6
4	Garda trentino	Trento	4.9	4.2	6.0	3.4	3	5	5
5	Salzburg und Umgebung	Salzburg	4.8	4.7	5.2	4.3	7	7	4
6	Achensee	Tirol	4.7	3.8	5.6	3.7	6	1	3
7	Interlaken	Berner Oberland	4.6	3.7	5.3	4.1	8	8	8
8	Oberstdorf	Allgäu	4.5	3.9	5.1	4.0	10	8	13
9	Grossarlital	Salzburg	4.5	5.2	4.8	3.6	11	14	32
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.5	4.7	4.3	4.7	5	5	7
11	Seiser Alm	Südtirol	4.5	4.4	4.6	4.3	17	19	15
12	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.4	4.1	5.6	2.7	13	12	2
12	Kaiserwinkl	Tirol	4.4	3.7	5.3	3.4	17	24	18
14	Tannheimer Tal	Tirol	4.4	4.1	5.1	3.4	15	16	22
15	Südtirols Süden	Südtirol	4.3	3.9	4.8	3.7	19	20	27

«BAK TOPINDEX» Sommersaison, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

Vergleicht man die Performance der erfolgreichsten Destinationen im Sommer 2012 über die Zeit, so stellt man fest, dass Luzern seit 2007 immer auf der Topposition oder auf dem 2. Rang zu finden war. Die österreichische Destination Grossarlital hat mit einer Verbesserung von Rang 32 im Jahr 2007 auf Rang 09 im Jahr 2012 den grössten Sprung gemacht. Verbesserungen von mehr als fünf Rängen sind auch in den Destination Südtirols Süden (Italien), Kleinwalsertal (Österreich), Tannheimer Tal (Österreich) und Kaiserwinkl (Österreich) zu sehen. Die einzige Destination, die im Sommer deutlich verloren hat, ist die Kärntner Destination Rennweg am Katschberg, welche im Jahr 2007 den 2. und im Jahr 2012 den 12. Rang belegt.

Der **grösste Gewinner** bezüglich der Verbesserung des «BAK TOPINDEX» in der Sommersaison 2012 im Vergleich zu der Vorjahressaison ist mit einigem Abstand die italienische Destination Eisacktal. Durch einen deutlichen Zugewinn an Marktanteilen hat das Eisacktal vom letztjährigen Platz 110 einen Sprung auf Platz 39 des Rankings gemacht. Auch die Schweizer Destination Scuol gehört wiederum zu den 15 grössten Gewinnern. Die vorteilhafte Entwicklung hat Scuol einer besseren Auslastung der Hotelbetten zu verdanken.

Abb. 4-5 Die 15 grössten Gewinner der Sommersaison 2012



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2011 und 2012, in Punkten
Quelle: BAKBASEL

4.2 Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus

Im Folgenden werden Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit für alpine Destinationen untersucht. Es wird aufgezeigt, welche Destinationen in Bezug auf verschiedene wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit besonders gut abschneiden (Best Practice). Dabei werden einige grundlegende Wettbewerbsfaktoren aus den Bereichen Angebot, Nachfrage sowie Attraktivität und Vielfalt dargelegt, welche im Rahmen der Benchmarking-Analysen der letzten Jahre zu den Determinanten einer erfolgreichen Entwicklung gezählt werden konnten¹⁰. Im Fokus stehen die Beherbergungsstruktur, die möglichen Grössensparnisse auf betrieblicher Ebene und auf Destinationsebene, die Destinationsdichte, die Saisonalität der Nachfrage sowie die Angebotsvielfalt im Sommer und die Attraktivität im Winter.

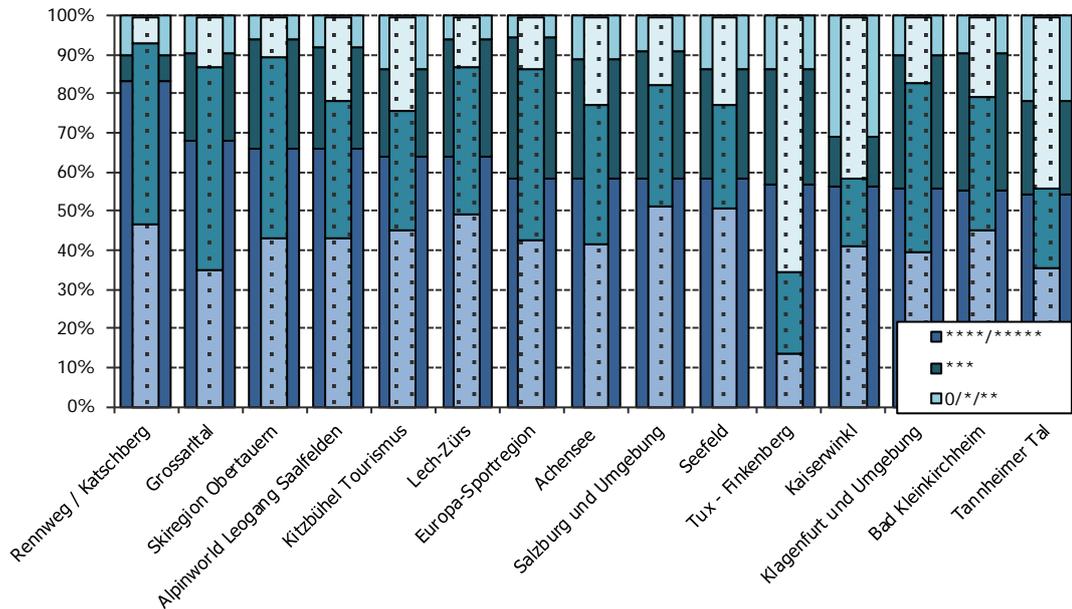
4.2.1 Angebot

Abbildung 4-6 zeigt die Struktur in der Hotellerie gemäss der Klassifizierung nach Sternen. Es werden diejenigen Destinationen abgebildet, welche den höchsten Anteil an Betten in der Erstklass- und Luxushotellerie aufweisen. Die abgebildeten Destinationen können davon profitieren, dass die Kapazitäten im hochwertigeren Hotelsegment tendenziell besser ausgelastet werden und dass diese Betriebe in der Regel ein zahlungskräftiges Klientel aufweisen.

Besonders hoch ist der Anteil der Betten im **Erstklass- und Luxussegment** in der Destination Rennweg am Katschberg. Dort sind mehr als 83 Prozent der Betten in diesem Segment zu finden. Alle übrigen abgebildeten Destinationen weisen einen Anteil der Vier- und Fünfsterhotellerie zwischen 68 und 55 Prozent auf. Auffallend ist hier, dass nur österreichische Destinationen im Ranking sind.

¹⁰ Vgl. BAKBASEL 2010

Abb. 4-6 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien



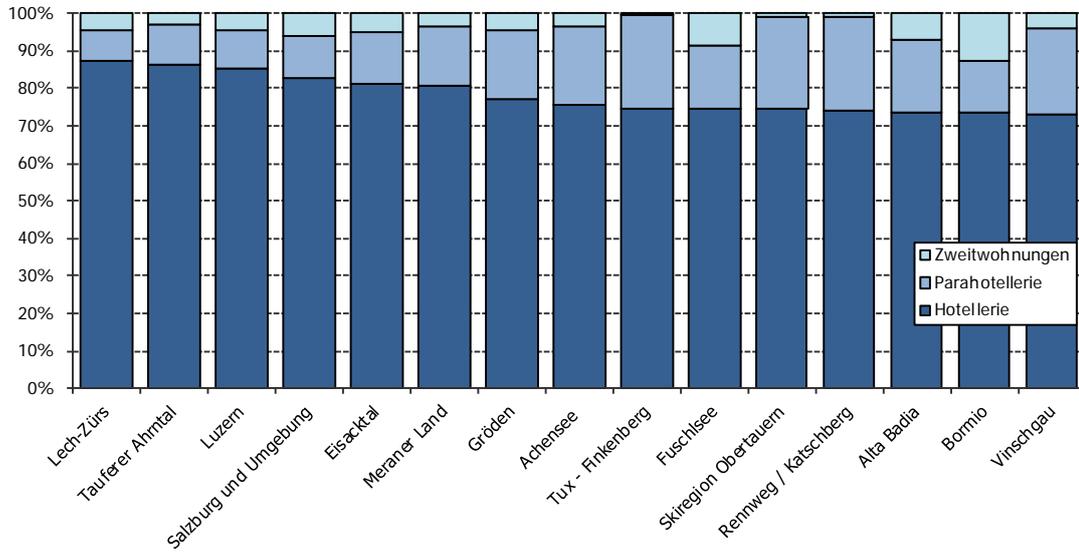
Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2012, schmale Säule = 2000
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Seit dem Jahr 2000 haben sich die Bettenanteile nach Sternkategorien deutlich verändert. Der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie hat zwischen 2000 und 2012 überall zugenommen. Die deutlichste Erhöhung dieses Anteils gab es dabei mit 43 bzw. 36 Prozentpunkten in den Destinationen Tux-Finkenbergl und Rennweg am Katschbergl. Aber auch in den meisten anderen Destinationen war die Erhöhung des Anteils des Vier- und Fünfsternelements zweistellig.

Abbildung 4-7 zeigt die Beherbergungsstruktur, also die **Bettenanteile nach Unterkunftsarten**. Es sind diejenigen Destinationen abgebildet, welche 2012 den höchsten Anteil an Betten in der Hotellerie aufweisen. In diesen Destinationen werden die Gästebetten entsprechend intensiv bewirtschaftet, was zu einer besseren Auslastung der Kapazitäten führt. Vor allem kennen diese Destinationen das Problem der «kalten Betten» viel weniger als andere. Anders als bei der Hotelstruktur dominieren bei diesem Vergleich die österreichischen Destinationen nicht so deutlich. Es taucht mit Luzern eine Schweizer und daneben noch sieben italienische Destinationen auf.

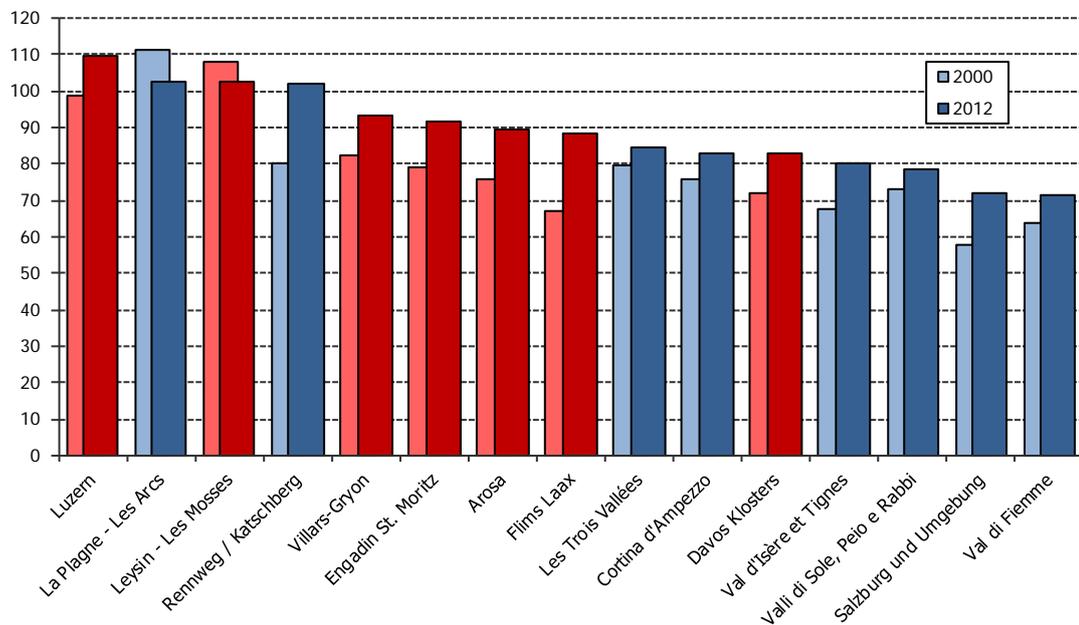
Abbildung 4-8 befasst sich mit möglichen Grössensparnissen auf betrieblicher Ebene. Als Indikator für die Betriebsgrösse wird die Anzahl der Betten pro Hotelbetrieb verwendet. Destinationen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil, dass ihre Betriebe von Skaleneffekten profitieren können. Dies führt in der Regel zu einer kosteneffizienteren Produktion und dadurch zu preislichen Wettbewerbsvorteilen. Mit einer durchschnittlichen **Betriebsgrösse** von 110 Betten pro Hotelbetrieb kann die Schweizer Destination Luzern am stärksten von Economies of scales profitieren. Auffallend ist, dass sich in den ersten 15 Positionen viele Schweizer Destinationen befinden, ausser Luzern sind dies noch Leysin-Les Mosses, Villars-Gryon, Engadin St. Moritz, Arosa, Flims Laax und Davos Klosters. Dies lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass die Betriebe in der Schweiz aufgrund höherer Arbeits- und Vorleistungskosten stärker dazu gezwungen sind, Kosteneinsparungen herbeizuführen.

Abb. 4-7 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2012



Anteil der Betten nach Unterkunftsarten in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

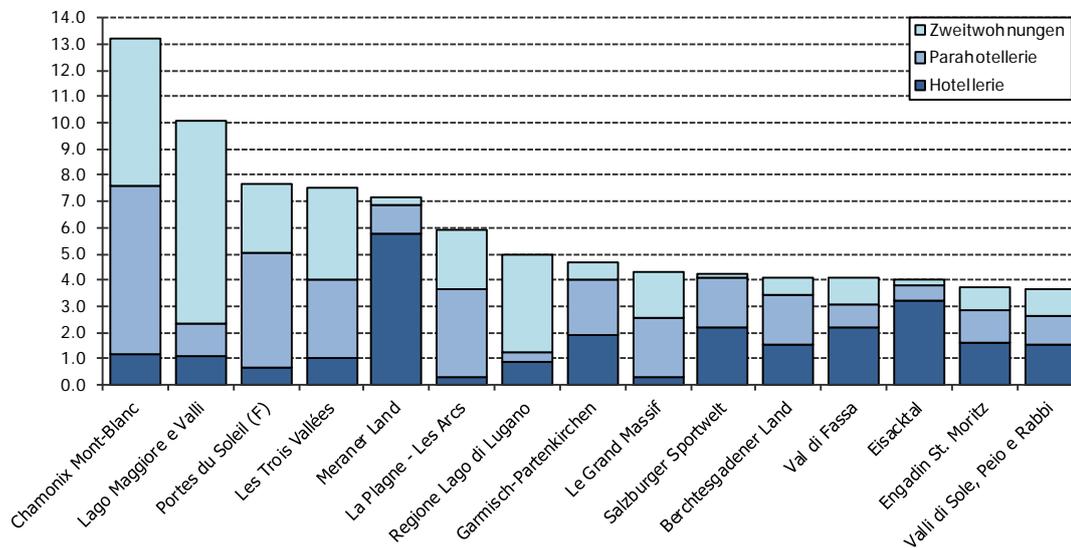
Abb. 4-8 Betriebsgröße: Betten pro Hotelbetrieb



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

4.2.2 Nachfrage

Abb. 4-9 Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach Unterkunftsarten 2012



Anzahl Hotelübernachtungen in Millionen, 2012

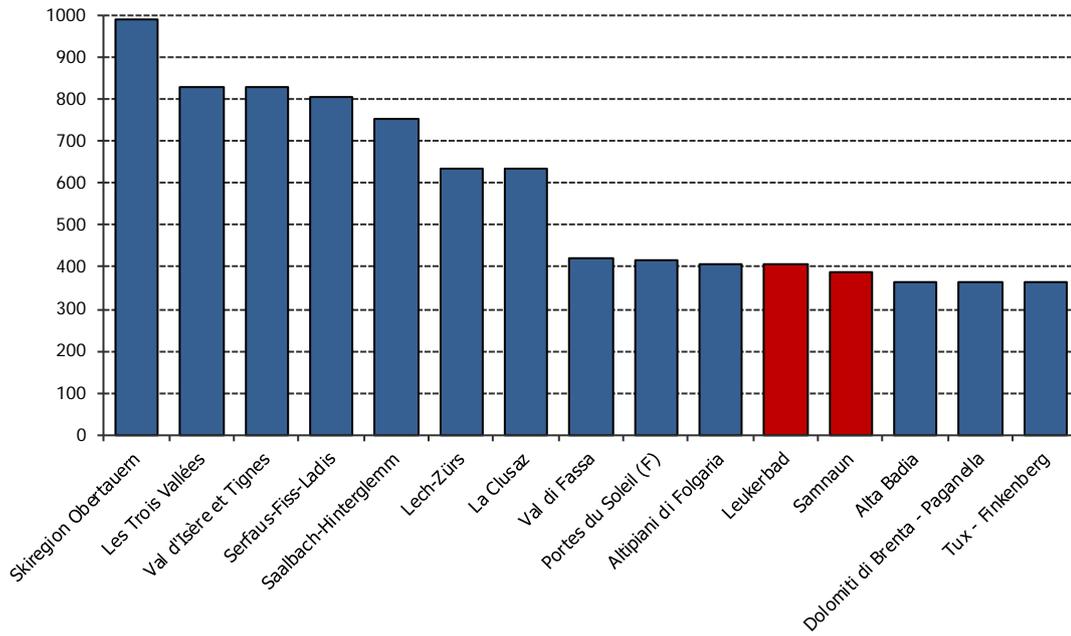
Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

Grosse Destinationen haben im sehr fragmentierten Markt des alpinen Tourismus den Vorteil, dass sie international eher wahrgenommen werden als kleinere. Abbildung 4-9 zeigt die – gemessen an der Zahl der Logiernächte in den Bereichen Hotelierie, Parahotellerie und Zweitwohnungen – 15 grössten Destinationen im Alpenraum. Die mit Abstand grösste Destination ist Chamonix Mont-Blanc mit mehr als 13 Millionen Übernachtungen. Auf dem zweiten Platz folgt die Destination Lago Maggiore e Valli mit rund 10 Millionen Übernachtungen. Allerdings werden hier rund 7.7 Millionen Logiernächte in Zweitwohnungen generiert. Auf den Plätzen 3, 4 und 5 folgen die Destinationen Portes du Soleil (F), Les Trois Vallées und das Meraner Land mit jeweils gut 7 Millionen Übernachtungen.

Abbildung 4-10 zeigt die Destinationen mit der höchsten **Tourismusintensität**. Diese wird hier gemessen an den gesamten Logiernächten pro Einwohner. Die Tourismusintensität bzw. Destinationsdichte wirkt sich über Netzwerk- und Clustervorteile positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen aus. Zudem besteht in tourismusintensiven Orten und Regionen ein höheres Tourismusbewusstsein, was vor allem die Akzeptanz für touristische Anliegen und die Gastfreundlichkeit stärkt. In der österreichischen Skiregion Obertauern zeigt sich die höchste Tourismusintensität. Dort beträgt das Verhältnis zwischen der Übernachtungs- und der Einwohnerzahl knapp 1'000. Die tourismusintensivste Destination der Schweiz ist Leukerbad mit rund 405 Logiernächten pro Einwohner.

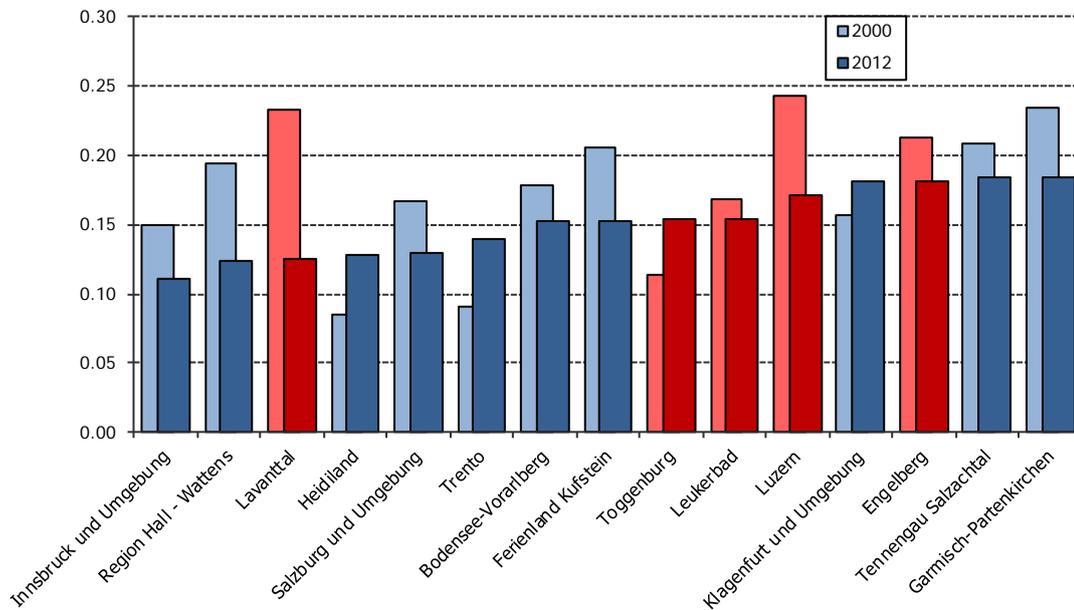
In Bezug auf die Tourismusintensität gilt es allerdings zu erwähnen, dass eine zu hohe Dichte eventuell auch zu einer Hypothek werden kann. Zum einen handelt es sich bei den Destinationen mit einer sehr hohen Tourismusintensität häufig um Retorten-Orte, in denen die regionale Identität teilweise verloren geht, zum anderen birgt eine zu einseitige Fokussierung auf den Tourismussektor eine einseitige Abhängigkeit (wirtschaftliche Monokultur).

Abb. 4-10 Tourismusintensität



Anzahl Hotelübernachtungen pro Einwohner, 2012
Quelle: BAKBASEL

Abb. 4-11 Saisonalität der Tourismuskonsumnachfrage



GINI-Koeffizient
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

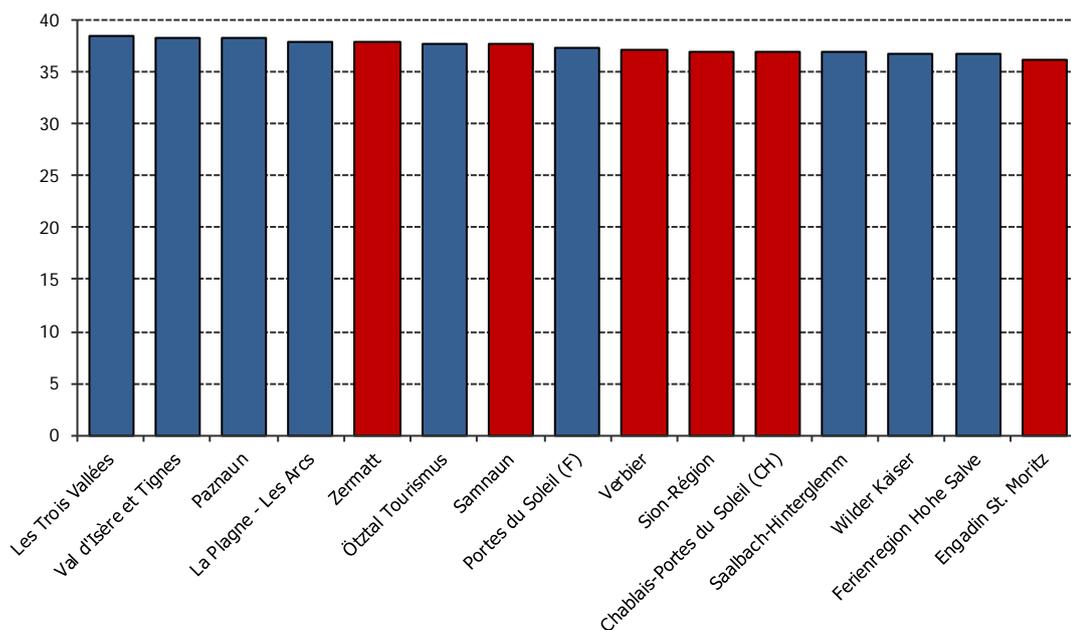
Ein weiterer wichtiger nachfrageseitiger Einflussfaktor für den Erfolg einer Destination ist die **Saisonalität** der Tourismusnachfrage. Destinationen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf haben gegenüber anderen den Vorteil, ihre Kapazitäten im Durchschnitt besser auslasten zu können.

Wie Abbildung 4-11 zeigt, weisen vor allem die Destinationen Innsbruck und Umgebung sowie Region Hall-Wattens einen sehr ausgeglichenen Nachfrageverlauf auf. Die Betrachtung der 15 Destinationen mit den geringsten Schwankungen im Jahresverlauf zeigt zum einen fünf Schweizer Destinationen und zum anderen auffallend viele Destinationen mit einem städtischen Zentrum. Diese profitieren davon, dass dank Geschäfts-, Seminar- und Kongresstourismus auch in der Nebensaison eine höhere Auslastung erreicht werden kann.

Die saisonalen Schwankungen sind in den meisten der betrachteten Destinationen seit dem Jahr 2000 weniger geworden. Dies trifft insbesondere für die Region Hall-Wattens, das Lavanttal, das Ferienland Kufstein, Luzern und Garmisch-Partenkirchen zu. In Trento, Heildland, Toggenburg und Klagenfurt und Umgebung hat sich die Saisonalität verstärkt.

4.2.3 Attraktivität

Abb. 4-12 Attraktivität des Skigebietes 2012



Index zur Messung der Attraktivität und Vielfalt des Skigebietes¹¹
Quelle: BAKBASEL

Neben den allgemeinen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit wird die Performance von alpinen Destinationen auch von einigen seasonspezifischen Angebotsvariablen mitbestimmt. Während im Winter

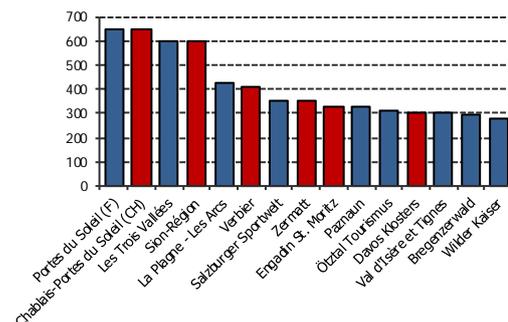
¹¹ Eine ausführliche Beschreibung der Methodik zur Bewertung der Attraktivitäts- und Vielfaltsindikatoren liefert das Glossar des Online-Tools «BAK DESTINATIONS MONITOR[®]» unter www.destinationsmonitor.ch

diesbezüglich eindeutig die **Attraktivität des Skigebietes** im Zentrum steht, ist es im Sommer insbesondere die Angebotsvielfalt, die für ein erfolgreiches Abschneiden wichtig ist¹².

Da das Skigebiet im Wintertourismus eine zentrale Rolle spielt, ist es besonders wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination, in diesem Bereich ein attraktives Angebot aufzuweisen. In Abbildung 4-12 sind die 15 attraktivsten Destinationen bezüglich des Skigebiets abgebildet. Sie alle zeichnen sich durch eine hohe Schneesicherheit, durch grösstenteils moderne Aufzugsanlagen und durch ein grosses und vielfältiges Pistenangebot aus. Unter den 15 Destinationen mit dem attraktivsten Skigebiet sind erfreulicherweise auch 6 Schweizer anzutreffen. Bei diesen handelt es sich um Zermatt, Saanaun, Verbier, Sion-Région, Chablais-Portes du Soleil (CH) und Engadin St. Moritz. Diese Destinationen verfügen über sehr grosse, teilweise auch grenzüberschreitende Skigebiete.

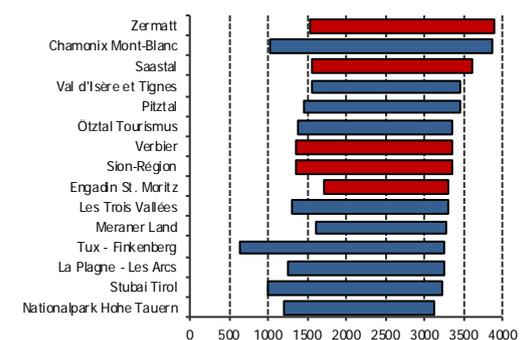
Abbildungen 4-13 und 4-14 zeigen zwei einzelne Determinanten der Skigebietsattraktivität: das **Pistenangebot** sowie die **Höhenlage des Skigebiets**. Bei beidem handelt es sich um "natürliche Vorteile", da diese Grössen aus topographischen Gründen bzw. Umweltbedenken schwer bis unmöglich zu beeinflussen sind. Zu den 15 Destinationen mit dem grössten Pistenangebot zählen wiederum 6 Schweizer Destinationen: Chablais-Portes du Soleil (CH), Sion-Région, Verbier, Zermatt, Engadin St. Moritz und Davos Klosters. Das höchstgelegenen Skigebiet findet man in Zermatt. Aber auch diejenigen von Saastal, Verbier, Sion-Région und Engadin St. Moritz sind unter den höchsten 15 zu finden.

Abb. 4-13 Pistenangebot im Skigebiet



Anzahl Pistenkilometer in km, 2012
Quelle: BAKBASEL

Abb. 4-14 Höhenlage des Skigebiets



Skigebietshöhe in m ü. M., 2012
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 4-15 zeigt die Destinationen mit dem **attraktivsten Sommerangebot**. Gemessen wird die Attraktivität durch den Indikator «BAK Sommerattraktivität» der mit Hilfe von mehr als 100 Einzelindikatoren die Attraktivität des Angebotes in den Bereichen «Sport & Adventure», «Wandern & Bergtouren», «Familie & Erlebnis», «Wellness & Genuss» sowie «Kultur & Events» misst¹³.

Die grösste Angebotsvielfalt im Sommer bietet die Destination Engadin St. Moritz. Sie erreicht beim Gesamtindex zur Angebotsattraktivität einen Indexwert von gut 71 von möglichen 100 Punkten. Engadin St. Moritz überzeugt in sämtlichen Teilbereichen. Die Destination bietet dank ihrem Zentrum St. Moritz vielfältige Angebote in den Bereichen «Kultur & Events» sowie «Wellness & Genuss», kann aber dank dem Einbezug des gesamten Oberengadins auch bezüglich der Wanderangebote, der Sport- und Adventureangebote sowie der Familienangebote punkten.

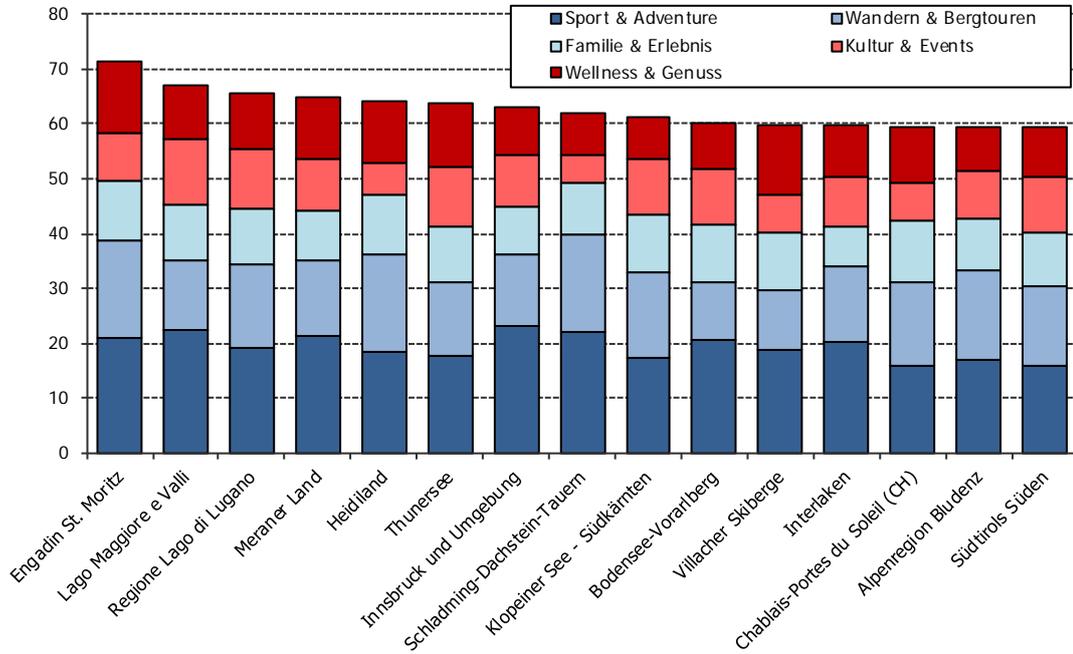
Die übrigen Destinationen liegen bezüglich der Gesamtpunktzahl alle vergleichsweise nahe beieinander. Erfreulich erscheint insbesondere die Tatsache, dass unter den 15 Destinationen mit dem attraktivsten Sommerangebot 7 Schweizer Destinationen anzutreffen sind: Engadin St. Moritz, Laggo Maggiore e Valli

¹² Vgl. BAKBASEL 2010

¹³ siehe Fussnote 11

(Rang 2), Regione Lago di Lugano (3), Heidiland (5), Thunersee (6), Interlaken (12) und Chablais-Portes du Soleil (CH) (13).

Abb. 4-15 Vielfalt des Sommerangebotes 2012



Index zur Messung der Attraktivität und Vielfalt des Sommerangebotes
Quelle: BAKBASEL

Teil III: DER STÄDTE-TOURISMUS

Der dritte Teil des vorliegenden Berichts befasst sich mit dem Städte-Tourismus. Die fünf grössten Schweizer Städte Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich werden einem internationalen Vergleich mit den Städte-Destinationen Barcelona, Florenz, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona und Wien unterzogen.

Der Städtetourismus hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Nachfrage im Schweizer Städtetourismus ist gemessen an der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2012 um knapp 30 Prozent gestiegen, während in der übrigen Schweiz ein Rückgang zu beobachten war. Ein Blick auf den Städtetourismus ist also durchaus lohnend. Im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» untersucht BAKBASEL jährlich die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Städte-Destinationen in einem internationalen Vergleich.

Gemäss dem «BAK TOPINDEX» ist im Jahr 2012 Genf die erfolgreichste der 5 grössten Schweizer Städte-Destinationen. Die Übernachtungszahlen in Genf haben sich zwar nur unterdurchschnittlich entwickelt, dank einer hervorragenden Ertragskraft und einer sehr guten Auslastung platziert sich Genf in einem internationalen Sample trotzdem auf dem 7. Rang. Zürich als zweitbeste Schweizer Stadt schneidet leicht unter dem Durchschnitt der Vergleichs-Städte ab. Eine sehr gute Auslastung bringt Zürich den 10. Rang im internationalen Sample ein. Wie bereits im Jahr 2011 haben die meisten Schweizer Städte jedoch Federn lassen müssen. Auch wenn der Städtetourismus generell weniger sensibel auf Wechselkurs-Veränderungen reagiert als andere Tourismusformen, so spürt man auch hier 2012 die Frankenstärke, mit der die Schweizer Städte zu kämpfen hatten. Trotzdem bleibt festzuhalten, dass sich der Schweizer Städtetourismus weiterhin im Wachstum befindet, auch wenn sich dieses abgeschwächt hat.

Die Analyse der Wettbewerbsfaktoren gliedert sich in drei Kategorien: das Beherbergungsangebot, die Beherbergungsnachfrage sowie die touristische Attraktivität der Städte-Destinationen. Bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit lässt sich zusammenfassen, dass von den Schweizer Städte-Destinationen Genf bei allen abgebildeten Wettbewerbsfaktoren besser abschneidet als der Mittelwert des Samples. Lausanne und Zürich gelang dies bei drei der vier dargestellten Faktoren. Gemäss dem Indikator «BAK Städteattraktivität» sind Zürich und Genf die Schweizer Städte-Destinationen mit einem überdurchschnittlich attraktiven Angebot. Es kann also festgestellt werden, dass diejenigen Schweizer Städte-Destinationen, welche am erfolgreichsten sind (Genf, Zürich), auch bei den Wettbewerbsfaktoren am besten abschneiden.

5 Die grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich

Der Städtetourismus hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Nachfrage im Schweizer Städtetourismus ist gemessen an der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2012 um rund 30 Prozent gestiegen, während in der übrigen Schweiz ein Rückgang zu beobachten war. Ein Blick auf den Städtetourismus ist also durchaus lohnend. Im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» untersucht BAKBASEL jährlich die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Städte-Destinationen in einem internationalen Vergleich. Für eine Analyse der Performance wird im Folgenden der «BAK TOPINDEX» aufgezeigt. Um die touristische Wettbewerbsfähigkeit zu beurteilen, folgt eine Auswahl an Wettbewerbsfaktoren aus den drei Bereichen Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität. Dabei werden die fünf grössten Schweizer Städte (Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich) einem internationalen Vergleich unterzogen. Für einen internationalen Vergleich wurde folgendes Sample mit zehn internationalen Benchmarking-Partnern ausgewählt: Barcelona, Florenz, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona und Wien. Zusätzlich wird immer der Mittelwert dieses Samples in den Vergleich miteinbezogen.

5.1 Performance-Benchmarking

Das Ziel des Performance-Benchmarkings der Städte-Destinationen besteht darin, herauszufinden, welches die erfolgreichsten Städte-Destinationen sind. Hierfür werden die Entwicklung der Hotelübernachtungen (20%), die Auslastung der Hotelbetten (50%) sowie die Ertragskraft (30%) der Städte-Destinationen untersucht. Diese Kennzahlen werden dann indexiert und in der Performance-Grösse «BAK TOPINDEX» zusammengeführt. Mit Hilfe des «BAK TOPINDEX» kann die Performance der Städte-Destinationen gemessen und international verglichen werden.

Die **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** misst die volumenmässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. Im Mittelwert des Samples sind die Hotelübernachtungen in den letzten fünf Jahren (2007-2012) um durchschnittlich 3.3 Prozent pro Jahr gewachsen. Von den fünf grössten Schweizer Städten konnte im Vergleich zum Mittelwert keine Städte-Destination überdurchschnittlich zulegen. Mit einem jährlichen Wachstum von 2.7 Prozent hat Basel von den Schweizer Städten am besten abgeschnitten. Zürich erreicht ein Wachstum von 1.3 Prozent pro Jahr und auch in Bern und Lausanne sind die Übernachtungszahlen leicht gewachsen (+0.7% bzw. +0.2%). In Genf hingegen zeigt sich ein Rückgang der Hotelübernachtungen von durchschnittlich 0.6 Prozent pro Jahr.

Die **Auslastung der vorhandenen Hotelbetten** ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades vorhandener Kapazitäten. Die Auslastungsraten in der Hotellerie liegen in den betrachteten Städte-Destinationen relativ nah beieinander (46% bis 56%). Nur Barcelona stellt mit einer Auslastung von 67 Prozent ein Ausreiser dar. Alle Schweizer Städte ausser Zürich (55%) zeigen 2012 eine geringere Auslastung als der Mittelwert des Samples (53%), Genf und Bern liegen jedoch nur knapp darunter.

Deutlich grössere Unterschiede zwischen den einzelnen Städten werden bezüglich der relativen Preise sichtbar. Die relativen Hotelpreise sind ein Indikator für die **Ertragskraft** einer Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Verwendet werden hierfür die realisierten Übernachtungspreise in der gesamten Hotellerie. Die Preise werden in Relation zum Durchschnitt der jeweils fünf grössten Städte des Landes berechnet. Von den untersuchten Städte-Destinationen können in Barcelona die höchsten relativen Preise in der Hotellerie durchgesetzt werden, an zweiter Stelle folgt Genf. Die übrigen Schweizer Städte-Destinationen liegen unterhalb des Sample-Mittelwerts, wobei Basel, Zürich und Lausanne noch gut mit-

halten können. Die Ertragskraft in Bern hingegen fällt im Vergleich mit den restlichen Städte-Destinationen schwach aus.

Tab. 5-1 «BAK TOPINDEX»

Rang 2012	Destination	TOPINDEX 2012	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2011	Rang 2007
1	Barcelona	5.7	4.3	6.0	6.0	1	1
2	München	5.0	5.2	4.8	5.1	3	7
3	Wien	4.7	4.8	4.7	4.7	6	5
4	Praha	4.7	4.2	4.3	5.6	8	2
5	Firenze	4.6	3.9	4.6	5.2	4	8
6	Salzburg	4.5	4.5	4.4	4.8	11	10
7	Genève	4.5	2.8	4.3	5.9	5	3
8	Freiburg	4.5	4.3	4.7	4.2	2	13
9	Heidelberg	4.4	4.6	4.2	4.7	10	14
	Mittelwert	4.4	4.0	4.4	4.6		
10	Zürich	4.3	3.6	4.7	4.1	7	4
11	Verona	4.2	3.0	4.3	4.7	9	6
12	Stuttgart	3.9	4.5	3.7	3.9	14	15
13	Basel	3.9	4.1	3.6	4.3	13	9
14	Lausanne	3.7	3.1	3.7	3.9	12	12
15	Bern	3.5	3.3	4.3	2.4	15	11

Index, Mittelwert gesamtes Sample der Städte-Destinationen = 3.5 Punkte, Gesamtes Städte-Sample: 26 Städte aus der Schweiz und 17 europäische Städte
Quelle: BAKBASEL

Führt man die Entwicklung der Logiernächte, die Auslastung sowie die Ertragskraft zusammen und berechnet daraus den «BAK TOPINDEX» 2012 als Indikator für den Erfolg einer Städte-Destination, so ist Barcelona mit 5.7 Punkten die erfolgreichste Stadt im Sample. Die Platzierung von Barcelona ist sowohl einer hervorragenden Auslastung als auch einer ausgezeichneten Ertragskraft zu verdanken. Der Mittelwert der beobachteten Städte-Destinationen ist für den «BAK TOPINDEX» 4.4 Punkte. Hinsichtlich des beobachteten Samples ist mit Genf eine der Schweizer Städte überdurchschnittlich erfolgreich. Genf findet sich mit 4.5 Punkten auf Rang 7, was vor allem auf die ausgezeichnete Ertragskraft zurückzuführen ist, während die Entwicklung der Logiernächte in Genf unterdurchschnittlich ausgefallen ist. Während Genf hinsichtlich des «BAK TOPINDEX» über dem Durchschnitt des beobachteten Samples liegt, finden sich Zürich, Basel, Lausanne und Bern darunter. Zürich belegt im Ranking allerdings dank einer sehr guten Auslastung den zehnten Rang direkt hinter dem Mittelwert. Basel, Lausanne und Bern finden sich am Schluss des Rankings. In Basel zeigt sich zwar eine gute Entwicklung der Hotelübernachtungen und auch die Ertragskraft kann mit dem hochkarätigen Sample mithalten. Die Auslastung hingegen war vergleichsweise gering. Lausanne konnte zwar nicht ausreichend Marktanteile gewinnen, die erzielten Umsätze pro Übernachtung und die Auslastung hingegen waren vergleichsweise gut. Die Stadt Bern hat es zwar geschafft, die Beherbergungskapazitäten sehr gut auszulasten. Eine unterdurchschnittliche Entwicklung der Übernachtungszahlen und vor allem eine tiefe Ertragskraft verhinderten jedoch ein besseres Abschneiden.

Barcelona ist nicht nur im Jahr 2012 die erfolgreichste Städte-Destination des beobachteten Samples. Der erste Rang wird seit der ersten Berechnung des «BAK TOPINDEX» für Städte-Destinationen im Jahr 2007 von Barcelona eingenommen. Die grossen Schweizer Städte haben gegenüber dem Ranking des Jahres 2007 allesamt Einbussen hinnehmen müssen. Als Grund dafür kann insbesondere die Frankenstärke der

letzten Jahre und die damit einhergehenden Einbussen bei der preislichen Wettbewerbsfähigkeit genannt werden.

5.2 Wettbewerbsfähigkeit

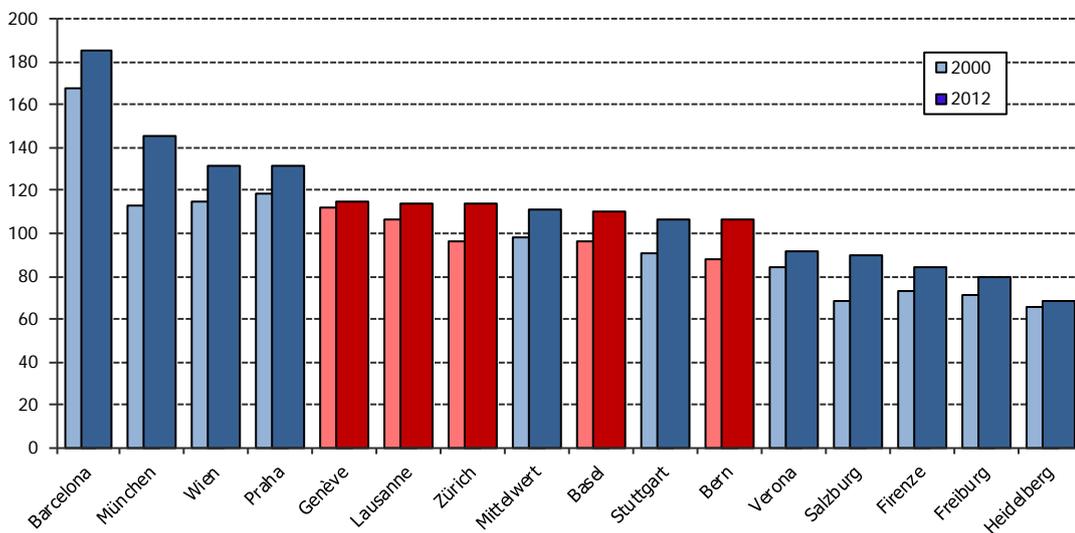
Nachdem in Kapitel 5.1 der Erfolg der Städte-Destinationen analysiert wurde, geht es nun darum, herauszufinden, was zum Erfolg bzw. Misserfolg einer Destination führt. Hierfür werden im Folgenden einige wichtige Wettbewerbsfaktoren untersucht. Diese gliedern sich in die drei Kategorien Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität.

5.2.1 Beherbergungsangebot

Der Bereich des Beherbergungsangebots wird anhand der Hotelstruktur und der Betriebsgrösse abgebildet, da bestimmte strukturelle Merkmale für die touristische Performance vorteilhaft sein können.

Die **durchschnittliche Betriebsgrösse** lässt eine Aussage darüber zu, wie stark eine Städte-Destination von Grössensparnissen auf Unternehmensebene profitieren kann. Für grosse touristische Betriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (Economies of scale) zu erwirtschaften. Das bedeutet, dass mit steigender Produktionsmenge zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden kann. Die durchschnittliche Grösse eines Hotelbetriebs unterscheidet sich in den betrachteten Städten deutlich. Im Jahr 2012 können Barcelona, München, Wien und Prag am stärksten von betrieblichen Grösseneffekten profitieren. Aber auch Genf, Lausanne und Zürich weisen im Durchschnitt grössere Hotelbetriebe auf als der Mittelwert des beobachteten Samples. Basel und Bern zeigen sich lediglich leicht unterdurchschnittlich.

Abb. 5-1 Betriebsgrösse



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb
Quelle: BAKBASEL

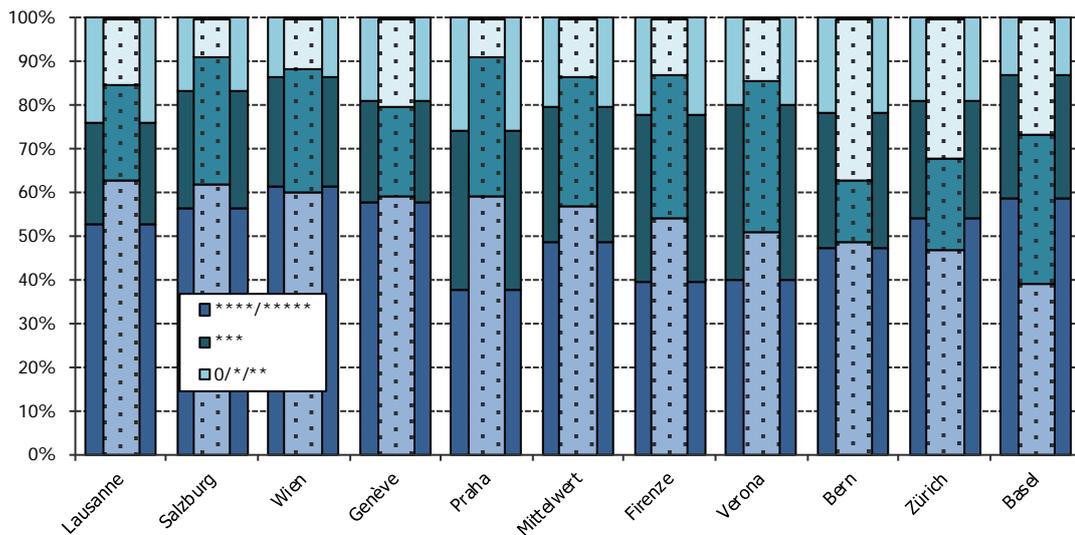
In sämtlichen beobachteten Städte-Destinationen hat im Beobachtungszeitraum ein Strukturwandel stattgefunden, das heisst, die Betriebsgrösse hat sich erhöht. Einhergehend mit der guten Platzierung von München im Jahr 2012, hat dort die stärkste Erhöhung der Bettenzahl pro Betrieb stattgefunden (+32

Betten). Auch in Barcelona, Wien und Prag, wo es 2012 neben München die grössten Hotelbetriebe gab, ist zusätzlich auch eine deutliche Vergrösserung im Beobachtungszeitraum festzustellen. Betrachtet man die Schweizer Städte, so zeigen sich in Bern, Zürich und Basel sehr deutliche Steigerung der Betriebsgrösse (+19 Betten bzw. +17 Betten bzw. +14 Betten). In Lausanne und Genf ist die Anzahl Betten pro Betrieb nur unterdurchschnittlich stark gestiegen (Mittelwert Sample: +13 Betten).

Bezüglich der Hotelstruktur wurde festgestellt, dass sich ein höherer Anteil des Angebots im gehobenen Hotelsegment (Erstklass- und Luxushotellerie) tendenziell positiv auf die Performance von Destinationen auswirkt, da Betriebe dieses Segments häufig in der Lage sind, eine höhere Auslastung der Kapazitäten zu erreichen. Zudem werden tendenziell zahlungskräftigere Kunden angezogen, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren.

Die Betrachtung der **Strukturen in der Hotellerie** der beobachteten Städte-Destinationen zeigt für das Jahr 2012, dass mit Lausanne eine Schweizer Stadt den höchsten Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie aufweist. Dieser Anteil beläuft sich in Lausanne auf fast zwei Drittel. Auch Genf kann in diesem Vergleich mit einem Anteil der Vier- und Fünfsterhotellerie von rund 60 Prozent sehr gut mithalten und liegt wie Lausanne oberhalb des Mittelwerts von 57 Prozent. Bern, Zürich und Basel finden sich mit vergleichsweise geringen Anteilen der Erstklass- und Luxusategorie am Ende des Rankings. Basel weist jedoch einen sehr hohen Bettenanteil in der 3-Stern-Kategorie auf.

Abb. 5-2 Hotelstruktur



Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien, in %, breite Balken = 2000, schmale Balken = 2012, keine Daten für deutsche Städte-Destinationen und Barcelona
Quelle: BAKBASEL

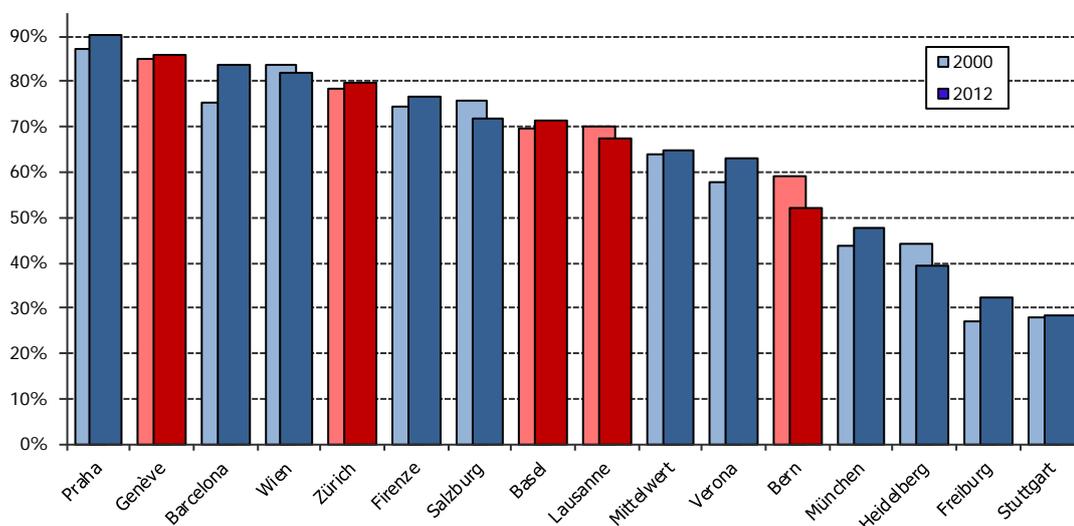
Die Entwicklung der Hotelstruktur zwischen 2000 und 2012 zeigt, dass in den meisten der beobachteten Destinationen der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie gestiegen ist. Am deutlichsten war dieser Anstieg bei den Schweizer Städten in Lausanne (+10 Prozentpunkte). Ein deutlicheres Wachstum hat nur in Prag (+21 Prozentpunkte) und Florenz (+14 Prozentpunkte) stattgefunden. In Genf und Bern ist nur eine leichte Erhöhung festzustellen (+1.6 bzw. +1.5 Prozentpunkte). In Zürich und Basel ist nicht nur der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie im Jahr 2012 am geringsten, in diesen beiden Städten ist auch ein markanter Rückgang dieses Anteils zu beobachten.

5.2.2 Beherbergungsnachfrage

Als nachfrageseitiger Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit wird im Folgenden die Herkunft der Gäste im Übernachtungstourismus untersucht.

Die Untersuchung der Hotelübernachtungen nach der **Herkunft der Gäste** dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, in wie weit eine Städte-Destination über die Landesgrenzen hinweg präsent ist. Städte-Destinationen mit einem höheren Anteil an Gästen aus dem Ausland verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten. Sie sind bekannt und haben somit höhere Chancen auch auf internationalen Märkten zu wachsen. Mit einem Anteil der Logiernächte aus dem Ausland von gut 90 Prozent ist Prag von den betrachteten Städten die internationalste Destination. Die Schweizer Städte-Destinationen schneiden unterschiedlich ab. Genf folgt im Ranking nach Prag mit einem Anteil von 86 Prozent Übernachtungen ausländischer Gäste. Auch Zürich (80%), Basel (71%) und Lausanne (67%) sind im Ausland überdurchschnittlich stark vertreten. Bern hingegen weist im Vergleich mit dem Mittelwert (65%) einen deutlich tieferen Anteil an Übernachtungen von ausländischen Gästen auf (52%). Unter anderem liegt der Grund dafür in der Hauptstadtfunktion Berns, die dazu führt, dass ein gewichtiger Teil der Übernachtungen durch inländische Politiker und Interessenvertreter generiert werden. Im Beobachtungszeitraum ist die Internationalität der Übernachtungsgäste in Bern zusätzlich am stärksten zurückgegangen. Einen geringeren Anteil ausländischer Gäste im Jahr 2012 als 2000 haben auch die Städte Heidelberg, Salzburg und Wien; aber auch in Lausanne ist die Internationalität zurückgegangen. Basel, Zürich und Genf hingegen gehören zu den Städten, deren Durchdringung auf internationalen Märkten höher geworden ist.

Abb. 5-3 Internationalität



Anteil der Übernachtungen von ausländischen Gästen in %
Quelle: BAKBASEL

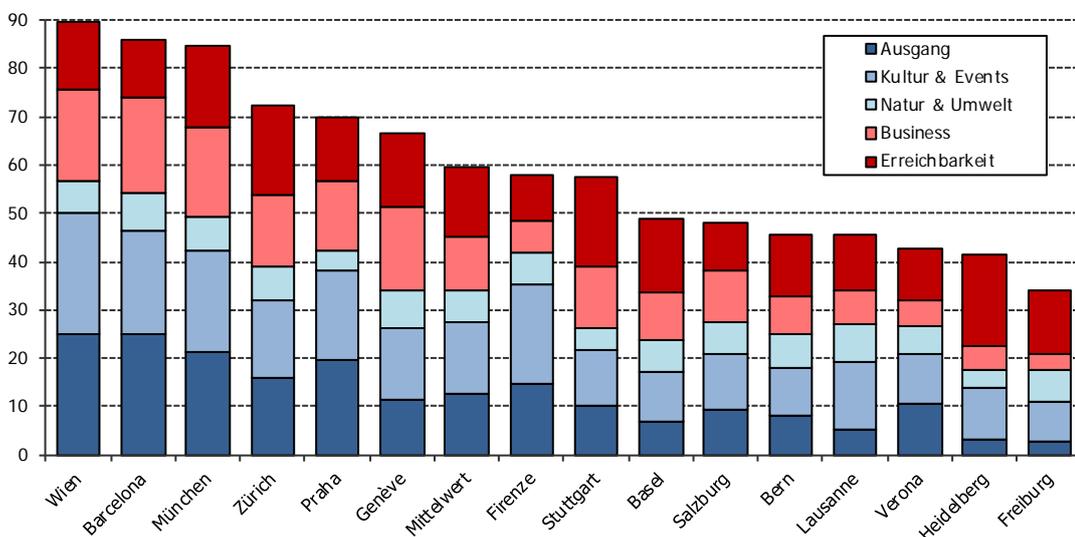
5.2.3 Attraktivität des touristischen Angebotes

Neben dem Beherbergungsangebot und der Beherbergungsnachfrage beeinflussen auch weitere touristische Angebote die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination. Um diesem Umstand gerecht zu

werden, wird im Folgenden die touristische Attraktivität des Angebots ausserhalb der Beherbergungsindustrie als Wettbewerbsfaktor berücksichtigt.

Zur Messung der touristischen Attraktivität von Städte-Destinationen hat BAKBASEL einen breit abgestützten Indikator entwickelt, die «BAK Städteattraktivität». Der Indikator besteht aus fünf verschiedenen Bereichen, welche die Attraktivität der Städte-Destinationen abbilden. Die Bereiche bestehen aus «Ausgang», «Kultur», «Umweltbedingungen», «Erreichbarkeit» und «Business». Insgesamt wurden 19 Einzelindikatoren aufgenommen um die Attraktivität in den genannten Kategorien zu messen. Die Städte-Destinationen werden in jedem Bereich durch Punktvergabe bewertet. In den Bereichen «Ausgang» und «Kultur» können jeweils 25 Punkte erreicht werden, in den Kategorien «Business» und «Erreichbarkeit» je 20 Punkte und im Bereich «Klima & Umwelt» 10 Punkte. So können insgesamt maximal 100 Punkte erreicht werden.¹⁴

Abb. 5-4 BAK Städteattraktivität



Index zur touristischen Attraktivität 2012, in Punkten, maximale Punktzahl = 100
Quelle: BAKBASEL

Die BAK Städteattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede in der **touristischen Attraktivität** bestehen. Zum einen hinsichtlich der gesamten Attraktivität und zum anderen hinsichtlich der Zusammensetzung durch die einzelnen Bereiche. Wien führt das Ranking an, was vor allem auf sehr attraktive Angebote in den Bereichen «Ausgang» sowie «Kultur & Events» zurückzuführen ist, bei welchen Wien jeweils die maximale Punktzahl erreicht. Aber auch im Bereich «Business» zeigt sich in der österreichischen Hauptstadt eine vielfältige Angebotspalette.

Mit einem nur geringen Abstand folgt Barcelona auf dem zweiten Platz im Ranking der touristischen Attraktivität. Von den beobachteten Städte-Destinationen erweist sich Barcelona als die touristisch attraktivste Stadt in den Bereichen «Natur & Umwelt» und «Business».

Von den Schweizer Städte-Destinationen schneidet Zürich auf dem vierten Rang am besten ab. Zürich zeigt sich in allen Bereichen überdurchschnittlich. Eine deutliche Stärke von Zürich liegt in einer sehr guten Erreichbarkeit. Ausser Zürich schneidet in der Gesamtbewertung auch Genf überdurchschnittlich ab. Die Stärken von Genf sind zum einen attraktive natürliche und umweltbezogene Bedingungen und zum ande-

¹⁴ siehe Fussnote 11

ren die Attraktivität für Business Touristen kombiniert mit einer guten Erreichbarkeit. In den Bereichen «Ausgang» und «Kultur & Events» hingegen schneidet Genf nur durchschnittlich ab.

Basel, Bern und Lausanne sind im Vergleich zum Mittelwert des Samples bezüglich der «BAK Städteattraktivität» unterdurchschnittlich attraktiv. Eine relative Stärke findet sich in diesen drei Städten in der attraktiven Natur. Basel profitiert zusätzlich von einer verhältnismässig guten Erreichbarkeit. Lausanne kann in dem Bereich «Natur & Umwelt» wegen seiner Lage am Genfersee punkten. Relative Schwächen sind in Lausanne in den Kategorien «Ausgang» und «Business» auszumachen. Ausser im Bereich «Natur & Umwelt» liegt eine verhältnismässige Stärke von Bern in den attraktiven Ausgangsmöglichkeiten. Hingegen kann Bern bei den kulturellen Angeboten sowie im Bereich «Business» nicht ganz mit den anderen Städte-Destinationen mithalten.

Teil IV: DER AUSFLUGS-TOURISMUS

Der vierte Teil des vorliegenden Berichtes befasst sich mit den Ausflugs-Destinationen. Bei diesen handelt es sich um ländliche, tourismusextensive Regionen. Es werden primär Destinationen berücksichtigt, die sich als Tagesausflugs- und Kurzreisedestinationen positionieren. Im Sample befinden sich ausschliesslich Schweizer Destinationen, da Ausflugs-Destinationen weniger in einem internationalen, sondern vielmehr in einem nationalen Wettbewerb stehen. Die Analyse bestimmt für jeden Indikator jeweils die zehn besten Ausflugs-Destinationen (Best-Practice).

Im Rahmen des Benchmarkings werden zunächst die erfolgreichsten Ausflugs-Destinationen bestimmt, und zwar anhand des «BAK TOPINDEX», der die Entwicklung der Übernachtungszahlen, die Auslastung sowie die relativen Preise berücksichtigt. Zusätzlich werden die Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigen im Gastgewerbe betrachtet. Zusammenfassend kann bezüglich der Performance festgehalten werden, dass im Jahr 2012 La Sarine bei Betrachtung des «BAK TOPINDEX» die erfolgreichste Ausflugs-Destination war. Bezieht man die Entwicklung der Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigenzahl in die Betrachtung der Performance mit ein, so stellt man fest, dass mit La Sarine, Ägerital/Sattel und dem Bezirk Gruyère drei Destinationen bei allen drei Performance-Kenngrössen unter den besten zehn zu finden sind.

Die darauf folgende Analyse der Wettbewerbsfaktoren gliedert sich in die drei Kategorien Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität der Ausflugs-Destinationen.

Die Untersuchungen der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes widmen sich einerseits der Hotelstruktur bezüglich der verschiedenen Stern-Kategorien sowie der Klassierung und andererseits der Grösse der Hotelbetriebe. Im Bereich der Beherbergungsnachfrage wird die Internationalität der Tourismusnachfrage untersucht. Die touristische Attraktivität und Vielfalt ausserhalb der Beherbergungsindustrie wird anhand des von BAKBASEL entwickelten Index «BAK Ausflugsattraktivität» bewertet.

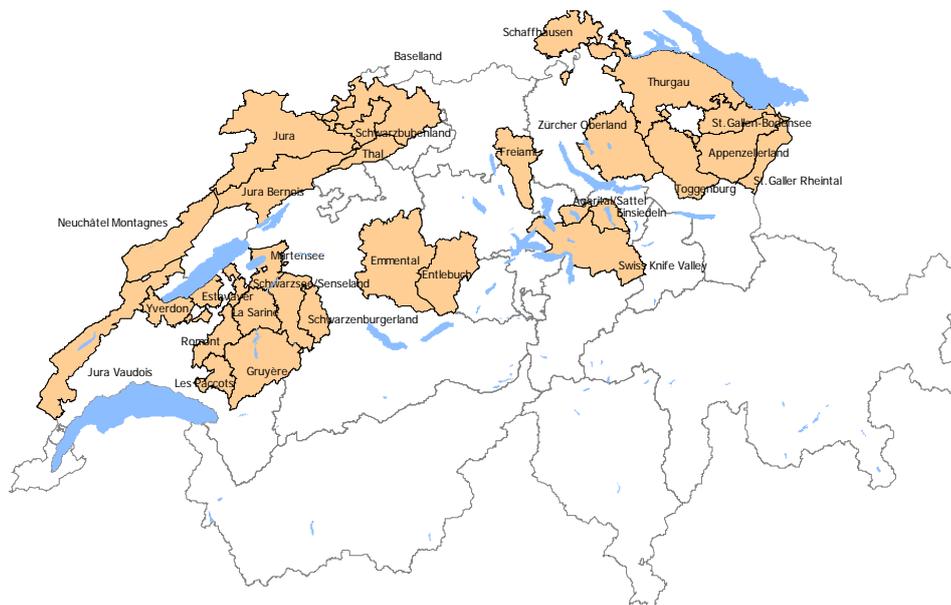
Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ausflugs-Destination St. Gallen-Bodensee bei allen fünf abgebildeten Wettbewerbsfaktoren unter den besten zehn ist. Basel-land gelang dies bei vier der dargestellten Faktoren. Die Ausflugs-Destinationen Ägerital/Sattel und La Sarine zeigen sich bei allen Indikatoren des Beherbergungsangebots unter den TOP 10.

6 Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich

In diesem Kapitel stehen die Ausflugs-Destinationen im Mittelpunkt der Analysen. Bei diesen handelt es sich um ländliche, tourismusextensive Regionen. Es werden primär Destinationen berücksichtigt, die sich als Tagesausflugs- und Kurzreisedestinationen positionieren.

Da die Ausflugs-Destinationen weniger als die Städte und die alpinen Feriendestinationen in einem internationalen Wettbewerb stehen, beinhaltet das Sample der Ausflugsdestinationen nur Destinationen aus der Schweiz. Das vollständige Sample der Ausflugs-Destinationen ist in Abbildung 6-1 dargestellt.

Abb. 6-1 Die Ausflugs-Destinationen der Schweiz



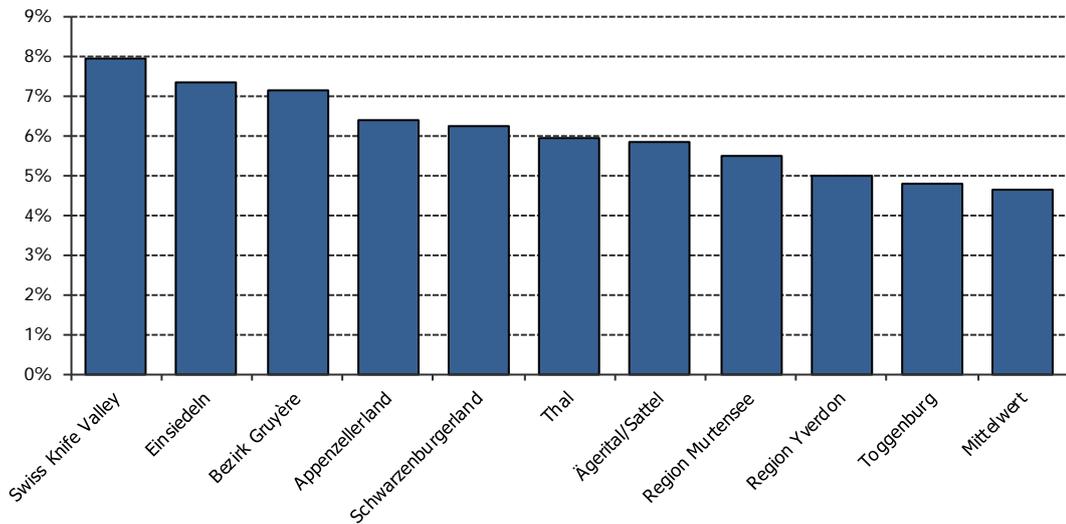
29 Ausflugs-Destinationen in der CH
Quelle: BAKBASEL

Im Folgenden werden für jeden abgebildeten Indikator jeweils die besten zehn Ausflugs-Destinationen dargestellt (Best Practice). Zusätzlich wird der Mittelwert des gesamten Samples in die Darstellungen mit einbezogen.

Die Analysen befassen sich zunächst mit der Performance der Ausflugs-Destinationen (Kapitel 6.1) und dann mit einigen Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit (Kapitel 6.2).

Zunächst wird jedoch die **Bedeutung des Tourismussektors** in den Ausflugs-Destinationen betrachtet. Als Indikator für die Bedeutung ist hier der Anteil der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an allen Erwerbstätigen dargestellt. Die Anteile von rund 5 Prozent und mehr in den abgebildeten Destinationen und der Mittelwert des gesamten Samples von 4.8 Prozent machen deutlich, dass der Tourismus auch in den Ausflugs-Destinationen eine Rolle spielt. Den höchsten Erwerbstätigenanteil des Gastgewerbes an der Gesamtwirtschaft weist im Jahr 2012 das Swiss Knife Valley auf. Dort sind mehr als 8 Prozent aller Erwerbstätigen im Gastgewerbe beschäftigt.

Abb. 6-2 Bedeutung des Gastgewerbes



Anteil der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an allen Erwerbstätigen 2012 in %
Quelle: BAKBASEL

6.1 Performance-Benchmarking

Für eine Analyse der Performance der Ausflugs-Destinationen werden zunächst im Rahmen des «BAK TOPINDEX» die Entwicklung der Übernachtungszahlen in der Hotellerie, die Auslastung sowie die relativen Hotelpreise untersucht. Zusätzlich dazu folgt eine Betrachtung der Entwicklung der Bruttowertschöpfung sowie der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe.

Für den «BAK TOPINDEX» werden die Entwicklung der Hotelübernachtungen (jeweils die letzten 5 Jahre), die Auslastung in der Hotellerie und die Ertragskraft der Ausflugs-Destinationen untersucht. Die Auslastung der Hotelbetten ermöglicht eine Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten, die Entwicklung der Hotelübernachtungen misst die volumenmässige Performance und die relativen Preise zeigen inwiefern eine Destination dazu in der Lage ist, am Markt höhere Preise als die Konkurrenten durchzusetzen. Diese Kennzahlen werden dann indexiert und in der Performance-Grösse «BAK TOPINDEX» zusammengeführt (Gewichte: Logiernächteentwicklung 20%, Auslastung 50%, Ertragskraft 30%). Der höchste zu erreichende Wert des «BAK TOPINDEX» ist 6 Punkte. Der Mittelwert des gesamten Samples liegt beim «BAK TOPINDEX» sowie bei allen Unterindizes bei 3.5 Punkten.

Tabelle 6-1 zeigt die gemessen am «BAK TOPINDEX» 10 erfolgreichsten Ausflugs-Destinationen im Jahr 2012. Die beste Performance erzielte die Destination La Sarine mit einem «BAK TOPINDEX» von 5.0 Punkten. Den Erfolg erreichte die Destination vor allem dank einer hervorragenden Auslastung. Mit einer Auslastung der Hotelbetten von gut 38 Prozent, erreichte La Sarine im Jahr 2012 die höchste Auslastung des gesamten Samples der Ausflugs-Destinationen. Aber auch bezüglich der Entwicklung der Hotelübernachtungen sowie der durchgesetzten Preise war La Sarine überdurchschnittlich erfolgreich.

Die Destinationen Ägerital/Sattel und St. Gallen-Bodensee folgen im Ranking auf dem zweiten und dritten Platz. Dabei profitierte die Destination Ägerital/Sattel hauptsächlich von vergleichsweise hohen Preisen, die sie am Markt durchsetzen konnte, während der Erfolg der Ausflugs-Destination St. Gallen-Bodensee wie auch in La Sarine vor allem durch eine sehr gute Auslastung der Hotelkapazitäten zustande kam. Bezüglich

der Entwicklung der Hotelübernachtungen hingegen zeigten sich Ägerital/Sattel und St. Gallen-Bodensee nur unterdurchschnittlich erfolgreich.

Tab. 6-1 «BAK TOPINDEX»

Rang 2012	Destination	Region	TOPINDEX 2012	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2011	Rang 2005	Rang 2000
1	La Sarine	Espace Mittelland	5.0	4.0	6.0	4.1	2	1	4
2	Ägerital/Sattel	Zentralschweiz	4.8	3.2	4.8	6.0	1	6	3
3	St.Gallen-Bodensee	Ostschweiz	4.5	3.2	5.3	4.1	3	2	2
4	Region Yverdon	Genferseeregion	4.3	3.3	4.6	4.4	5	4	5
5	Freiamt	Nordwestschweiz	4.2	5.5	4.6	2.8	4	21	10
6	Schaffhausen	Ostschweiz	4.1	3.7	4.3	4.1	8	7	6
7	Baselland	Nordwestschweiz	4.1	4.1	4.2	3.8	9	8	11
8	Swiss Knife Valley	Zentralschweiz	4.1	3.3	5.3	2.6	7	9	7
9	Region Murtensee	Espace Mittelland	4.1	3.3	3.9	4.9	6	5	1
10	Bezirk Gruyère	Espace Mittelland	4.0	4.8	4.1	3.2	13	19	14

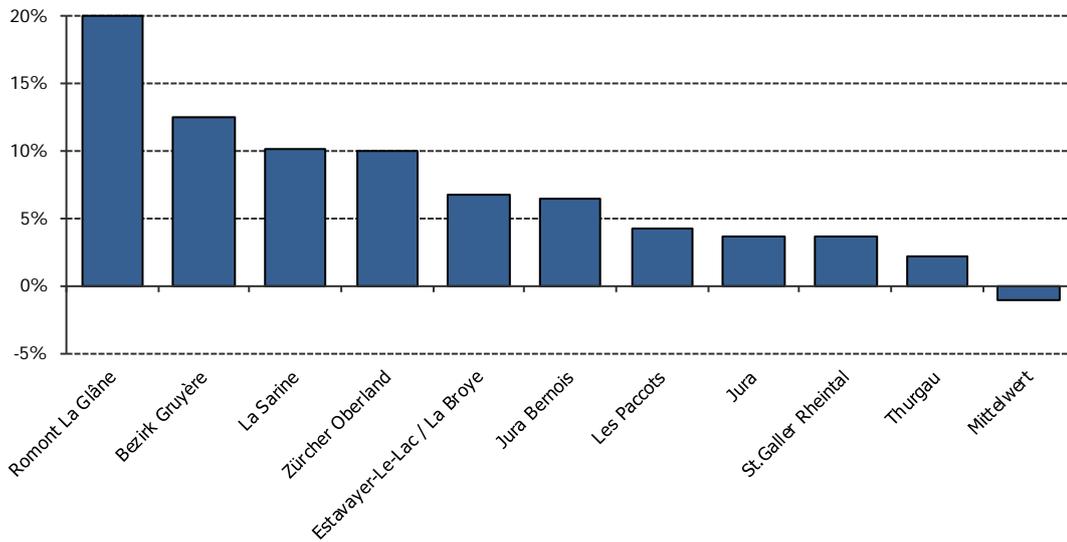
Indizes, Mittelwerte des gesamten Samples der Ausflugs-Destinationen jeweils 3.5 Punkte
Quelle: BAKBASEL

Rang 4 im Sample erreicht die Region Yverdon. Sie hat die gute Platzierung vor allem einer guten Auslastung sowie einer vergleichsweise hohen Ertragskraft zu verdanken. Ebenfalls unter den 10 erfolgreichsten Ausflugsdestinationen befinden sich die Destinationen Freiamt, Schaffhausen, Baselland, Swiss Knife Valley, Region Murtensee und der Bezirk Gruyère.

BAKBASEL untersucht die Performance der Ausflugs-Destinationen seit mehreren Jahren, was es ermöglicht, die Entwicklung des Erfolgs der Ausflugs-Destinationen im Zeitraum 2000 bis 2012 zu betrachten. Die im Jahr 2012 erfolgreichste Destination La Sarine hat im Vergleich zum Vorjahr einen und im Vergleich zum Ausgangszeitpunkt der Analysen im Jahr 2000 drei Ränge gutgemacht, im Jahr 2005 war sie wie auch 2012 die erfolgreichste Ausflugs-Destination des Samples. Die zweitplatzierte Destination Ägerital/Sattel war im Vorjahr die erfolgreichste Ausflugs-Destination und hat sich im Vergleich zum Jahr 2000 um zwei und im Vergleich zum Jahr 2005 um fünf Ränge verbessert. St. Gallen-Bodensee war zu allen Beobachtungspunkten unter den drei erfolgreichsten Destinationen. Auffällig ist zudem die Entwicklung der Ausflugs-Destination Freiamt, die ihre Performance von Rang 21 im Jahr 2005 auf Rang 5 im Jahr 2012 steigern konnte. Dies lag vor allem daran, dass die Übernachtungszahlen sehr deutlich gestiegen sind und damit Marktanteile gewonnen werden konnten.

Abbildung 6-3 zeigt die 10 Destinationen, welche im Vergleich zum Vorjahr die **grösste Steigerung der Übernachtungszahlen** in der Hotellerie aufweisen. An der Spitze steht die Ausflugs-Destination Romont La Glâne, welche die Anzahl Logiernächte zwischen 2011 und 2012 um rund ein Fünftel erhöhen konnte. Auch die Ausflugs-Destinationen Bezirk Gruyère, La Sarine sowie das Zürcher Oberland konnten bei der Übernachtungszahl einen deutlichen Zugewinn von mehr als 10 Prozent verbuchen. Im Durchschnitt des gesamten Samples der Ausflugs-Destinationen wurden 2012 1.1 Prozent Logiernächte weniger registriert als noch 2011. Die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen der Ausflugsdestinationen ist damit insgesamt noch vergleichsweise positiv, wenn man bedenkt, dass die Logiernächtezahlen 2012 schweizweit im Vergleich zum Vorjahr um 2.0 Prozent zurückgegangen sind.

Abb. 6-3 Die grössten Gewinner 2012



Entwicklung der Logiernächte in der Hotellerie von 2011 bis 2012 in %
Quelle: BAKBASEL

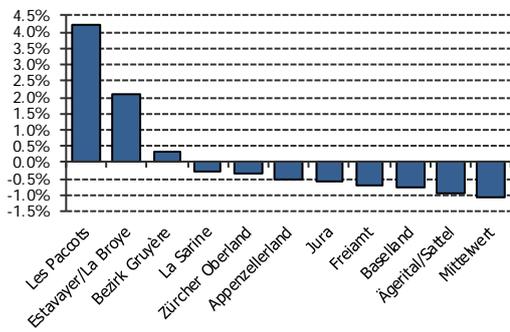
Zur Untersuchung des Erfolgs der Destinationen wird ferner die Entwicklung der Erwerbstätigen sowie der Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe analysiert. Die Entwicklung der Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe ist deshalb besonders interessant, weil es sich dabei um eine monetäre Grösse handelt. Die Entwicklung der Erwerbstätigen im Gastgewerbe ist deshalb bedeutend, weil sie Auskunft über die Beschäftigungswirkung der Tourismuswirtschaft gibt. Beide Indikatoren betrachten allerdings nicht direkt den Tourismussektor, sondern lediglich die Kernbranche des Tourismussektors, das Gastgewerbe.

Abbildung 6-4 stellt die durchschnittliche jährliche **Veränderung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe** von 2000 bis 2012 für diejenigen Ausflugs-Destinationen dar, welche das höchste Wachstum bezüglich des Indikators aufzeigen. Die Abbildung zeigt, dass lediglich die ersten drei Destinationen im Beobachtungszeitraum ein Wachstum der Bruttowertschöpfung erreichen. In allen anderen Ausflugs-Destinationen war die reale Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe rückläufig.

Das mit Abstand stärkste Wachstum zeigte sich in Les Paccots mit 4.0 Prozent pro Jahr. Ein deutliches Wertschöpfungswachstum kann ausserdem nur noch die Destination Estavayer/La Broye aufweisen (+1.9%). Im Durchschnitt des gesamten Samples ist die Bruttowertschöpfung jährlich um 1.1 Prozent zurückgegangen.

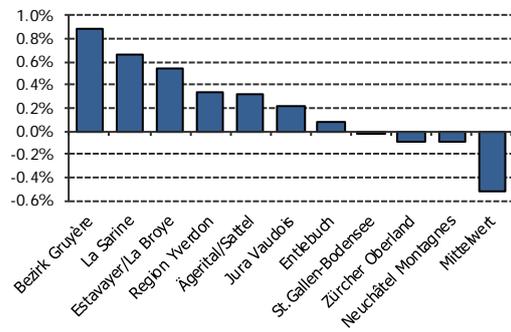
Die durchschnittliche jährliche **Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe** von 2000 bis 2012 ist in Abbildung 6-5 dargestellt. Im Bezirk Gruyère hat sich von allen Ausflugs-Destinationen die Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe am stärksten erhöht. Zwischen 2000 und 2012 ist die Anzahl Erwerbstätiger dort pro Jahr durchschnittlich um 1 Prozent gewachsen. Im Gegensatz zur Bruttowertschöpfung zeigen hier auch die Destinationen auf den übrigen Top-10-Rängen positive Wachstumsraten. Diese variieren zwischen durchschnittlich 0.7 Prozent pro Jahr in La Sarine und knapp 0.1 Prozent in der Destination Neuchâtel Montagnes.

Abb. 6-4 Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe



Durchschnittliche jährliche Veränderung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe, in %, 2000 - 2012
Quelle: BAKBASEL

Abb. 6-5 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe



Durchschnittliche jährliche Veränderung der Anzahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe in %, 2000 - 2012
Quelle: BAKBASEL

6.2 Wettbewerbsfähigkeit

Für eine Analyse der touristischen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Ausflugs-Destinationen wird im Folgenden eine Auswahl an Wettbewerbsfaktoren aus den drei Bereichen Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität aufgezeigt.

6.2.1 Beherbergungsangebot

Der Bereich des Beherbergungsangebots wird anhand der Hotelstruktur und der Betriebsgrösse abgebildet, da bestimmte strukturelle Merkmale für die touristische Performance vorteilhaft sein können.

Bezüglich der Hotelstruktur wurde festgestellt, dass sich ein höherer Anteil des Angebots im gehobenen Hotelsegment tendenziell positiv auf die Performance von Destinationen auswirkt. Betriebe der Erstklass- und Luxushotellerie (Vier- und Fünfsterhotels) sind in der Lage, eine höhere Auslastung der Kapazitäten zu erreichen. Auch werden tendenziell zahlungskräftigere Kunden angezogen, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren.

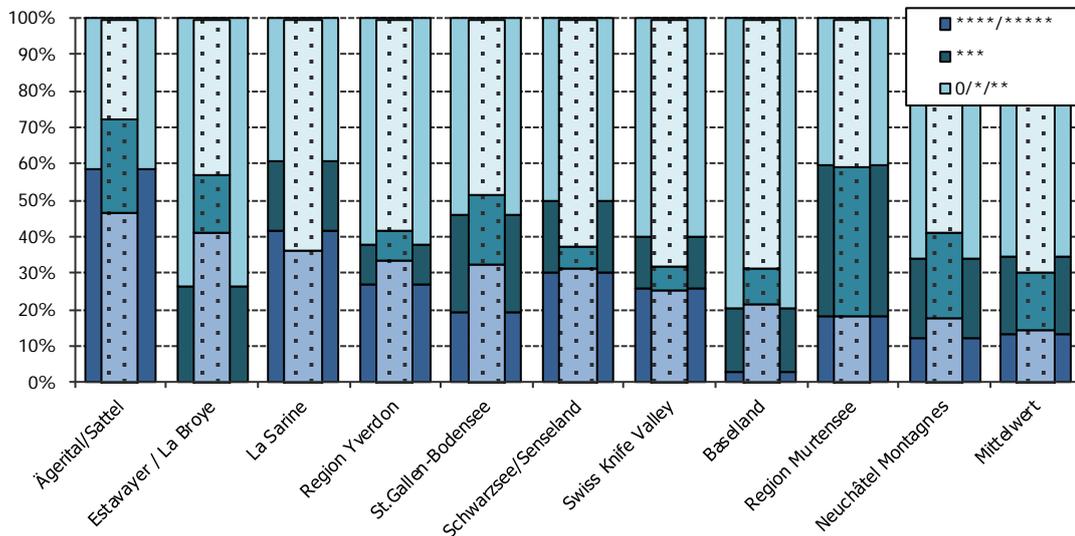
In Ägerital/Sattel hat die **Erstklass- und Luxushotellerie** im Jahr 2012 einen Bettenanteil von fast 50 Prozent. Zudem weist diese Destination mit deutlichem Abstand den geringsten Bettenanteil in der 0 bis 2-Stern-Hotellerie auf. Auch die Destinationen Estavayer/La Broye, La Sarine und Region Yverdon zeigen mit einem Drittel und mehr hohe Anteile der Vier- und Fünfsterhotellerie. La Sarine verfügt jedoch über kein Dreisternhotel. Die Region Murtensee, wo es zwar vergleichsweise wenig Erstklass- und Luxushotellerie gibt, weist hingegen einen sehr hohen Bettenanteil der Dreisternhotellerie auf.

Betrachtet man die Entwicklung der Bettenanteile der Vier- und Fünfsterhotellerie zwischen 2000 und 2012, so fällt die Destination Estavayer/La Broye auf, die diesen Anteil von 0 Prozent im Jahr 2000 auf gut 40 Prozent im Jahr 2012 erhöht hat. Aber auch in Baselland und St. Gallen-Bodensee konnten substantielle Verbesserungen registriert werden. Obwohl Ägerital/Sattel noch immer den höchsten Anteil der Luxus- und Erstklasshotellerie aufweist, ist dieser seit dem Jahr 2000 um fast 12 Prozentpunkte zurückgegangen.

So wie sich ein hoher Anteil des gehobenen Segments tendenziell positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt, kann sich ein hoher Bettenanteil in Betrieben, die nicht klassiert sind, negativ auswirken. Die Gruppe der nicht klassierten Hotelbetriebe ist zwar sehr heterogen, schweizweit wird sie aber dominiert

von Klein- und Kleinstbetrieben. In grossen Teilen dieses Segments existieren Qualitätsprobleme. Zum einen gibt es als Folge fehlender Investitionen Qualitätsdefizite in der Infrastruktur. Vor allem im Bereich der Kleinstbetriebe, die sehr stark von der Restauration abhängig sind, fehlen oft Managementfähigkeiten, Qualitätsbewusstsein und auch der Wille, den Beherbergungsbereich voranzutreiben.

Abb. 6-6 Hotelstruktur I



Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien, in %, breite Balken = 2000, schmale Balken = 2012
Quelle: BAKBASEL

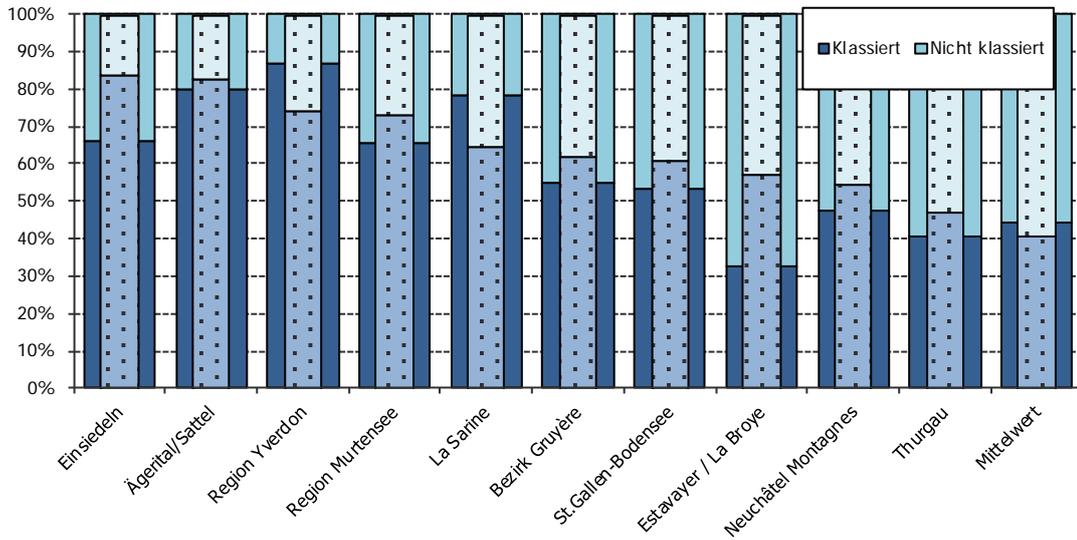
In Abbildung 6-7 fällt auf, dass nicht alle Destinationen, die einen vergleichsweise hohen Bettenanteil im Erstklass- und Luxussegment haben, auch geringe Anteile der nichtklassierten Betriebe aufweisen. Drei Destinationen mit den höchsten Anteilen bezüglich der Luxus- und Erstklasshotellerie sind nicht unter den besten 10 bezüglich des Anteils nicht **klassierter Betriebe** (Baselland, Schwarzsee/Senseland, Swiss Knife Valley). Für Ausflugs-Destinationen ist es jedoch nicht nur wichtig, im gehobenen Segment gut aufgestellt zu sein, sondern auch, ein Qualitätsproblem in den unteren Kategorien zu vermeiden.

Hinsichtlich der Entwicklung zeigt sich, dass sich lediglich in zwei der beobachteten Destinationen der Anteil klassierter Betriebe im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2012 nicht erhöht hat. Dabei ist besagter Anteil in der Region Yverdon und in La Sarine deutlich zurückgegangen (-13 bzw. -14 Prozentpunkte). Mit Abstand am stärksten gesteigert hat sich der Bettenanteil der klassierten Betriebe in Estavayer/La Broye.

Die **durchschnittliche Betriebsgrösse** lässt eine Aussage darüber zu, wie stark eine Destination von Grössensparnissen auf Unternehmensebene (Economies of scale) profitieren kann. Abbildung 6-8 zeigt, dass die Betriebsgrössen in den Destinationen mit den grössten Betrieben 2012 nicht sehr stark variieren. Mit durchschnittlich 47 Betten pro Hotel gibt es in La Sarine die grössten Hotelbetriebe. Die kleinsten Betriebe zeigt das Entlebuch mit einer durchschnittlichen Betriebsgrösse von 36 Betten pro Hotel. Allerdings bleibt allgemein festzuhalten, dass die Hotelbetriebe in den Ausflugs-Destinationen relativ kleinstrukturiert sind.

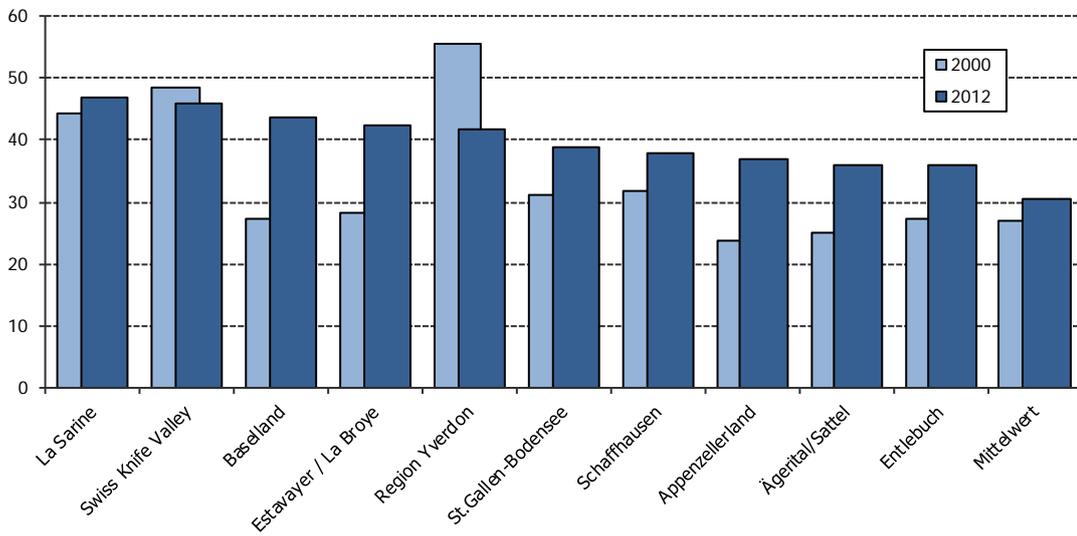
Zudem zeigt die Abbildung, dass in der Hotellerie in den letzten Jahren in den meisten Destinationen ein Strukturwandel stattgefunden hat. In acht der zehn Ausflugs-Destinationen hat sich die Betriebsgrösse zwischen 2000 und 2012 erhöht. Am stärksten war dieser Strukturwandel in Baselland. Dort gab es 2012 durchschnittlich fast 17 Betten mehr pro Hotel als noch 2000. Auch die Destinationen Estavayer/La Broye, Appenzellerland sowie Ägerital/Sattel haben sich im Beobachtungszeitraum substantiell verbessert. Im Swiss Knife Valley, aber vor allem in der Region Yverdon war die Betriebsgrösse hingegen rückläufig.

Abb. 6-7 Hotelstruktur II



Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien, in %, breite Balken = 2000, schmale Balken = 2012
 Quelle: BAKBASEL

Abb. 6-8 Betriebsgrösse



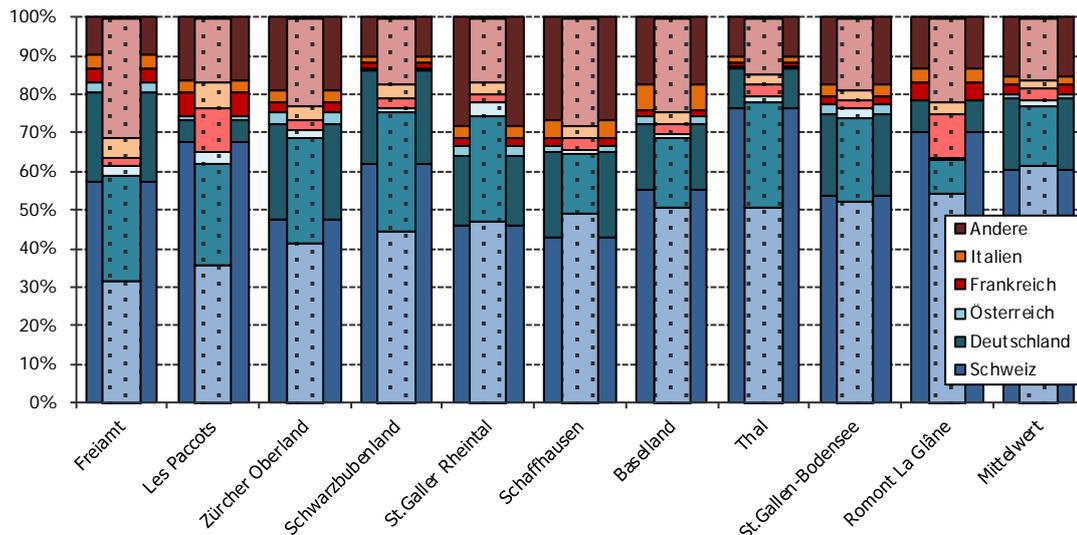
Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb
 Quelle: BAKBASEL

6.2.2 Beherbergungsnachfrage

Als nachfrageseitiger Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit wird im Folgenden die Herkunft der Gäste im Übernachtungstourismus untersucht.

Die Analyse der **Herkunftsländer der Gäste** dient dazu, abzuklären, ob eine Destination im Ausland präsent ist. Destinationen mit einem höheren Anteil von Gästen aus dem Ausland verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten und haben somit höhere Chancen zu wachsen.

Abb. 6-9 Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten



Anteil der Übernachtungen nach Herkunftsland, in %, breite Balken = 2000, schmale Balken = 2012
Quelle: BAKBASEL

Betrachtet man die ausländischen Herkunftsmärkte 2012 gesamthaft, so gibt es den höchsten Anteil an Übernachtungen ausländischer Gäste mit gut 68 Prozent in Freiamt. Es zeigt sich ausserdem, dass von den umliegenden Ländern in allen Ausflugs-Destinationen ausser in Romont La Glâne Deutschland der wichtigste ausländische Herkunftsmarkt ist. Generell spielen die Nahmärkte in den Ausflugs-Destinationen die dominante Rolle. Ausnahmen bilden Freiamt, Schaffhausen, Baselland und Romont La Glâne. Die Gründe dafür sind unterschiedlich. In Schaffhausen beispielsweise spielt das touristische Highlight «Rheinfall» eine wichtige Rolle, der über eine internationale Strahlkraft verfügt.

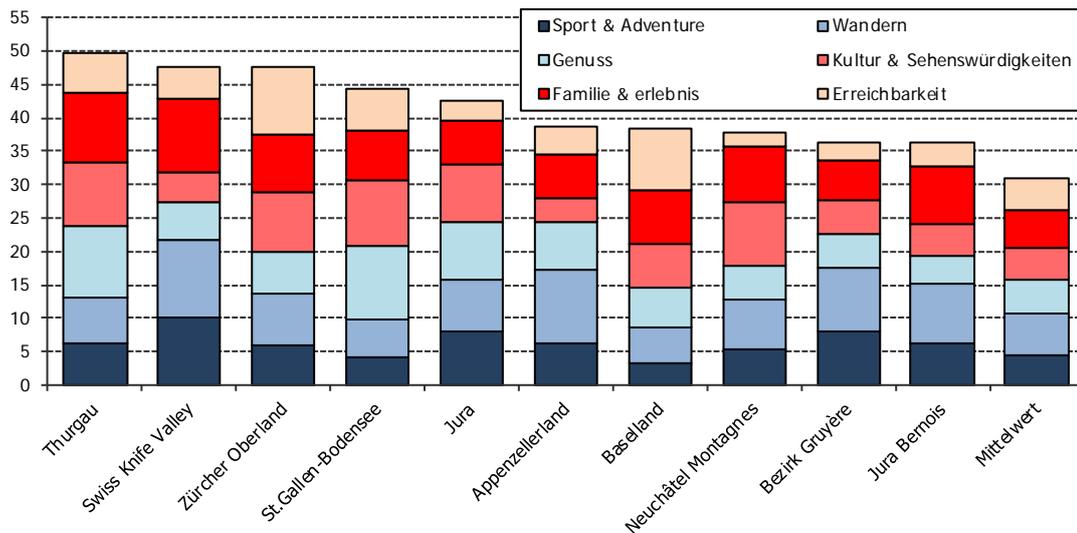
Vergleicht man die Übernachtungsanteile nach Herkunftsmärkten im Jahr 2000 mit 2012, so stellt man fest, dass in fast allen abgebildeten Destinationen eine Internationalisierung stattgefunden hat. Vor allem in Les Paccots, Thal und Freiamt ist der Anteil der Übernachtungen von Schweizer Gästen sehr deutlich zurückgegangen.

6.2.3 Attraktivität des touristischen Angebotes

Neben dem Beherbergungsangebot und der Beherbergungsnachfrage beeinflussen auch weitere touristische Angebote und Destinationsgüter die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination. Um diesem Umstand gerecht zu werden, wird im Folgenden die touristische Attraktivität des Angebots ausserhalb der Beherbergungsindustrie als Wettbewerbsfaktor berücksichtigt.

Der in Abbildung 6-10 dargestellte Indikator «BAK Ausflugsattraktivität» misst die **Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebotes** einer Ausflugsdestination. Der Indikator basiert auf rund 100 Einzelindikatoren zum touristischen Ausflugsangebot in ländlichen Destinationen. Er gliedert sich in die Bereiche «Sport & Adventure», «Wandern», «Familie & Erlebnis», «Kultur & Sehenswürdigkeiten», «Genuss» und «Erreichbarkeit». Diese sechs Bereiche des Indikators «BAK Ausflugsattraktivität» gehen gewichtet in die Bewertung der Attraktivität ein. Von den erreichbaren 100 Punkten können je maximal 18 Punkte in einer Profildimension erlangt werden, ausser die «Erreichbarkeit», welche mit höchstens zehn Punkten bewertet wird¹⁵.

Abb. 6-10 BAK-Ausflugsattraktivität



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2012, maximale Punktzahl = 100
Quelle: BAKBASEL

Der Indikator zur Ausflugsattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Ausflugs-Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen. Zum einen hinsichtlich der gesamten Attraktivität und zum anderen hinsichtlich der Zusammensetzung durch die einzelnen Bereiche. Der Thurgau zeigt die höchste Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebots. Dies hat der Thurgau vor allem überdurchschnittlich attraktiven Angeboten in den Bereichen «Genuss» sowie «Familien & Erlebnis» zu verdanken. Vor allem im Bereich Gourmet / Gastronomie kann die Destination Thurgau punkten. Im Bereich «Familien & Erlebnis» ist dazu insbesondere der Familien- und Freizeitpark Conny Land ein attraktiver Anziehungspunkt.

Der zweite Platz des Swiss Knife Valley kommt vor allem durch überdurchschnittlich attraktive Angebote in den Bereichen «Sport & Adventure», «Wandern» sowie «Familie & Erlebnis» zustande, wo jeweils ein breites Angebot an touristischen Attraktionen geboten wird. Generell profitiert das Swiss Knife Valley zudem von der Nähe zum Vierwaldstätter- sowie zum Zuger See.

Das Zürcher Oberland erlangt dank der Nähe zum Ballungsraum Zürich durch eine sehr gute Erreichbarkeit den dritten Platz im Attraktivitätsranking. Ausserdem kann das Zürcher Oberland mit seinen Angeboten in den Bereichen «Kultur & Sehenswürdigkeiten» sowie «Familie & Erlebnis» punkten.

¹⁵ siehe Fussnote 11

Teil V: GOOD PRACTICE FALLSTUDIEN

Im fünften Teil des Berichts werden zehn Best bzw. Good Practice Beispiele der alpinen Tourismuswirtschaft dargestellt. Mit den Good Practice Beispielen wird das ureigene Ziel von Benchmarking-Verfahren verfolgt. Es geht darum, von den Besten zu lernen («Learning from the best»). Die Fallbeispiele ermöglichen es, von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

In einem Versuch der Verallgemeinerung der Fallbeispiele kristallisieren sich folgende erfolgsversprechende Merkmale heraus:

- 1.) **Konsolidierung der Ressourcen/erhöhte Kooperation von Tourismusorten:** Um Marktmacht und Marketingmöglichkeiten zu erhöhen, muss in Zukunft stärker nach Kooperationspartnern in beidseitigem Interesse gesucht werden.
 - 2.) **Ausbau der Aktivitäten in Fernmärkten:** Es scheint unwahrscheinlich, dass die Gäste aus den Fernmärkten mittelfristig die Touristen aus den klassischen westeuropäischen Märkten ersetzen können. Trotzdem sind es die Wachstumsmärkte in Asien, welche bei erfolgreicher Positionierung ein Wachstum und eine bessere Saisonauslastung garantieren können. Das oft antizyklische Reiseverhalten dieser Gäste ist höchst attraktiv, da in der Nebensaison sonst grosse ungenutzte Kapazitäten bestehen.
 - 3.) **Konzentration auf Heimmarkt:** Diese Option ist besonders für sehr kleine Tourismusorte attraktiv, welche nicht über grenzüberschreitende Marketingoptionen verfügen und langfristig im Konkurrenzkampf chancenlos wären.
 - 4.) **Genereller Aufbau einer Marke:** Die Tourismusorte bauen vermehrt Alleinstellungsmerkmale auf, welche sie von anderen Destinationen unterscheiden und vermarkten diese aktiv. In einem gesättigten Markt, sowie in einer monopolistischen Konkurrenz sind Alleinstellungsmerkmale unerlässlich, um nicht in der Masse unterzugehen.
 - 5.) **Nachhaltiges ökologisches und ökonomisches Wirtschaften:** Die meisten touristischen Strukturen werden in der Schweiz privat und folglich fast ausschliesslich profitorientiert betrieben. Die Gefahr, dass gewisse Exponenten in erster Linie nur den kurzfristigen Profit suchen ist gross. Solchen nicht nachhaltigen Trends wird heute teilweise durch Direktiven Einhalt geboten, welche zu einem beachtlichen Teil durch private Bürgerinitiativen erreicht worden sind (Neuer Zonenplan, Alpeninitiative, Zweitwohnungsinitiative etc.).
 - 6.) **Ausnutzen des technischen Fortschritts:** Der technische Fortschritt eröffnet neue Möglichkeiten in Transport, Effizienz, Sicherheit, Kommunikation und Marketing. Dieser Prozess sollte auf keinen Fall verpasst werden, um die Konkurrenzfähigkeit aufrecht zu erhalten.
-

7 Good Practice Beispiele

7.1 Ziele und methodisches Vorgehen

Die bisherigen Untersuchungen waren überwiegend quantitativer Natur und haben die Ergebnisse vorangegangener Entscheidungen betrachtet. Mit der folgenden Darstellung einiger Best bzw. Good Practice Beispiele rücken nun die Prozesse, die zu diesen Entscheidungen und Entwicklungen geführt haben, ins Zentrum der Betrachtung. Mit den Best Practice Beispielen wird das ureigene Ziel von Benchmarking-Verfahren verfolgt. Es geht darum, von den Besten zu lernen («Learning from the best»). Die Fallbeispiele ermöglichen es, von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

Viele Tourismusveranstalter bekunden steigende Mühe, auf dem globalen Markt zu bestehen. Es stellt sich daher die Frage, wie man den touristischen Herausforderungen der Zukunft gerecht werden kann.

Im Folgenden werden anhand von Good Practice Fallstudien besonders wertvolle touristische Projekte dargestellt, um zu eruieren, wie sich die alpine Schweizer Tourismuswirtschaft für die Zukunft rüsten kann um den zahlreichen Herausforderungen zu begegnen. Die Good Practice Beispiele stammen dabei aus einer Masterarbeit, die in Kooperation mit BAKBASEL entstanden ist¹⁶.

Die Suche nach den «Good Practices» erfolgte unter anderem durch den «BAK DESTINATIONS MONITOR®». Zudem wurde anhand von Experteninterviews und einem Fragebogen festgestellt, welche Destinationen in welchen Regionen besonders grosse Qualitäten aufweisen oder welche Projekte von Interesse sein könnten. Nachdem eine Auswahl getroffen war, wurden die Projekte kontaktiert und weitere Informationen angefragt, welche schliesslich zu einem gesamthaften Bild der Fallstudie führten.

In einer Branche, welche in den letzten Jahren stark gelitten hat, können Good Practice Fallstudien belegen, dass die alpine Tourismuswirtschaft auch in der Schweiz noch global wettbewerbsfähig ist. Die Fallstudien sind richtungsweisend für die Tourismuswirtschaft der Zukunft.

7.2 Fallstudien

7.2.1 Solarskilift Tenna

Überblick



Tenna liegt auf 1654 m.ü.M. im Safiental in der Surselva im Kanton Graubünden und hat 110 Einwohner. Das kleine Dorf kann nicht als eines der mondänen Tourismuszentren in der Schweiz bezeichnet werden: Ein einziges Hotel und einige wenige Pensionen bieten Möglichkeiten um im Dorf Ferien zu verbringen. Der Ort hat einen einzigen Skilift, welcher im Jahr 1971 eröffnet wurde und aufgrund auslaufender Konzession und mangels verfügbaren Ersatzteilen im Jahr 2010 ersetzt werden musste.

Good Practice

Anstelle eines klassischen Schleppliftsystems wurde eine Weltneuheit erschaffen: Der neue, 450m lange Skilift wird durch an den Tragseilen befestigte Solarpanels betrieben. Die Anlage produziert einen beachtlichen Stromüberschuss von rund 68'000 kWh pro Jahr, der an die Elektrizitätswerke Tenna verkauft wird.

Für die Finanzierung entschied sich die genossenschaftlich organisierte Betriebsgesellschaft des Liftes, ein Crowdfunding-Konzept einzuschliessen. Das Projekt Solarskilift wurde im Jahr 2012 mit dem Schweizerischen Solarpreis ausgezeichnet.

¹⁶ Marco Matzler: „Herausforderungen im schweizerischen alpinen Tourismus und ausgewählte Lösungsansätze - Eine Good-Practice-Analyse“ Universität Basel 2013

Innovation

Der Solarskilift ist eine absolute Weltneuheit, welche die sonnige Lage des Dorfes und die dadurch gegebenen Möglichkeiten der Stromerzeugung durch Photovoltaik optimal ausnutzt. Hier wird ein bisher unerkanntes Potential genutzt: Durch die Anbringung der Sonnenkollektoren auf dem Skiliftkabel können sich diese im Tagesverlauf jeweils optimal an den Sonnengang anpassen. Dadurch kann gegenüber herkömmlichen Photovoltaikanlagen eine weitere Ertragssteigerung von ca. 21% erreicht werden.

Das Finanzierungsmodell der Anlage ist sehr innovativ und wird genossenschaftlich geregelt. Neben den Beiträgen der Gemeinde Tenna und der Genossenschaft Skilift Tenna konnte ein attraktiver Kredit aufgenommen werden. Zudem konnten Privatpersonen und Firmen anhand von Sponsoring einzelner Teile der Anlage zu Projektträgern werden.

Die höheren Wartungskosten des Skilifts sind nicht relevant, da die neuere Technologie einerseits weniger störungsanfällig ist als der alte Skilift und andererseits die Kosteneinsparung beim Stromverbrauch die Mehrkosten beim Service bei weitem übersteigt.

Transferierbarkeit

Die Grundidee eines durch erneuerbare Energie angetriebenen Skilifts ist beliebig auf andere Skigebiete übertragbar. Natürliche Gegebenheiten für eine derartige Anlage lassen sich in den meisten alpinen Destinationen finden. Voraussetzung ist ein Skihang mit viel Sonnenexposition.

Da eine Kleinstdestination wie Tenna in der Lage war ein solches Projekt zu realisieren, sollte es von der finanziellen Seite auch für andere Destinationen problemlos möglich sein ähnliche Projekte zu realisieren. Zudem ist zu erwarten, dass die Infrastrukturkosten in Zukunft für Solaranlagen bei höherer Energieeffizienz eher noch niedriger liegen als heute.



Nachweisbarer Erfolg

Der Erfolg liegt im nachhaltigen und innovativen Image, in der Medienaufmerksamkeit und dem ökonomischen Nutzen der Anlage. Der Skilift produziert auch im Sommer Strom, der ausschliesslich verkauft wird. Damit sind die Erlöse durch den Strom deutlich höher sind als die Ausgaben durch den Stromverbrauch und der benötigte Bankkredit für die Anlage kann unabhängig vom Besucheraufkommen innerhalb von 12 Jahren amortisiert werden.

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

Der Solarskilift Tenna kann derzeit beanspruchen, weltweit die einzige Anlage seiner Art zu sein und führt aufgrund der Wahrscheinlichkeit von Nachahmerprojekten auch eine Pionierrolle aus.

Nutzen für die Gesamtdestination

Die indirekten Effekte des Skilifts sind nicht zu vernachlässigen: So können Betriebe wie z.B. das Pistenrestaurant oder das Lagerhaus weiterhin betrieben werden, die ohne Skilift einen Grossteil ihres Kundestammes verloren hätten. Die Berechnungen der Genossenschaft ergaben 6 Vollzeit- und 20 Teilzeitstellen, welche direkt und indirekt von einem Skiliftbetrieb abhängig sind.

Nachhaltigkeit

Die ökologische Nachhaltigkeit war einer der Haupttreiber für die Erstellung des Solarskilifts. Der produzierte Strom ist erneuerbar und durch den Überschuss auch ausserhalb der Anlage erwerbbar. Dadurch dass die Anlage einen alten Skilift ersetzt, waren kaum neue Eingriffe in die Natur nötig. Ausserdem verhindert die Anlage dass ein weiterer Eingriff in die Landschaft durch externe Photovoltaikanlagen vorgenommen

men wird. Ökonomische Nachhaltigkeit ist durch die positive Energiebilanz des Skillifts bei richtiger Bewirtschaftung ebenfalls gegeben.

Der Verzicht von Tenna auf künstliche Beschneigungsanlagen und die angestrebte verstärkte Zusammenarbeit mit dem Naturpark Beverin könnten in Zukunft zu einem erhöhten Besucheraufkommen von naturinteressierten und –bewussten Touristen führen.

7.2.2 Stanserhorn Cabrio



Überblick

Das Stanserhorn liegt im Kanton Nidwalden kann aber durch seine geografische Nähe und den guten Verbindungen der Destination Luzern zugeordnet werden. Das Stanserhorn gehört mit einer Erhebung von 1898m.ü.M. zu den niedrigeren Gipfeln der Alpen. 80% der Besucher sind Tagesausflügler aus der Schweiz. Die restlichen Besucher setzen sich vor allem aus Gruppenreisenden aus Fernmärkten wie USA oder dem asiatischen Raum zusammen. Die zweite Teilstrecke aufs Stanserhorn kann in einer Luftseilbahn zurückgelegt werden, die aufgrund der auslaufenden Konzession im Jahr 2011 ersetzt werden musste. Anstelle einer klassischen Luftseilbahn wurde dabei auf eine Weltneuheit gesetzt: Die Cabrio-Bahn.

Good Practice

Das Stanserhorn Cabrio ist die wohl meistbeachtete Neuheit in der schweizerischen Tourismuslandschaft 2012. Kaum ein anderes Projekt wurde aufgrund seiner Innovation, Fortschrittlichkeit und Vermarktung ähnlich gut eingestuft. In der Expertenbefragung ist das „Stanserhorn Cabrio“ ebenfalls das meistgenannte Good Practice Beispiel.



Bei der Cabrio-Bahn handelt es sich um eine Luftseilbahn mit doppelstöckiger Fahrgastkabine, wobei die obere Kabine kein Verdeck hat und den Fahrgästen somit ein neuartiges Reiseerlebnis bietet. Die Trägerkabel der Bahn sind seitlich der Kabine angelegt. Die Cabrio-Bahn ist die weltweit einzige ihrer Art und ein Beispiel wie durch vermeintlich leichte Modifikation eines bewährten Transportkonzepts ein völlig neues Alleinstellungsmerkmal und eine touristische Attraktion mit Weltruf geschaffen werden kann.

Das Stanserhorn Cabrio setzt durch diese Innovation das Reiseerlebnis in Wert, womit das Ausflugserlebnis auf das Stanserhorn nicht erst auf dem Gipfel, sondern bereits während der Fahrt beginnt. Im Zuge der Eröffnung wurde von der Schweizerischen Post eine Sonderbriefmarke mit der Cabrio-Bahn herausgegeben und im November 2012 wurde das Stanserhorn Cabrio mit dem wohl meistbeachteten Tourismuspreis der Schweiz, dem MILESTONE-Award, ausgezeichnet.

Innovation

Während das Konzept, sich durch die Inwertsetzung des Fahrerlebnis zu differenzieren, nicht neu ist und mehrfach bereits Anwendung innerhalb der Schweiz gefunden hat (Golden Pass Zug, Glacier-Express Zug, Titlis RotAir) ist die Ausführung und Innovation der Cabrio-Bahn einzigartig. Die Anlage wurde in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich entwickelt und von Schweizer Herstellern gebaut. Somit stammen über 90% der Wertschöpfung sowie das ganze technische Know-How aus der schweizerischen Forschung und Wirtschaft. Die Realisationskosten des Projekts lagen bei rund 28 Millionen Franken, also rund 20-30% teurer als eine vergleichbare traditionelle Pendelbahn.

Transferierbarkeit

Die Technik der Anlage ist nach der erstmaligen Entwicklung sehr einfach zu transferieren und wäre bei einer erneuten Herstellung wohl auch kostengünstiger zu realisieren, wobei jedoch der sog. «first-mover's-advantage» wohl verloren wäre. Ausserdem ist die Cabrio-Bahn ideal für nicht hochalpine Sommerausflugsziele. Das technische Know-How liesse sich gut an wärmere Destinationen verkaufen, in welchen ganzjährig warme Temperaturen herrschen (z.B. Zuckerhut in Rio).

Nachweisbarer Erfolg

Das Besuchervolumen auf dem Stanserhorn hat seit der Eröffnung des Cabrio gegenüber den vorangegangenen Tourismusjahren um ca. 25% zugenommen, womit die Betreiber im Businessplan liegen. Dies kann jedoch nicht als zuverlässiger Indikator für den finanziellen Erfolg in der Zukunft gewertet werden. Die Anlage profitiert noch sehr stark von der erhöhten Medienaufmerksamkeit im Zuge der Eröffnung.

Der Erfolg ist auch in der Vermarktung und in der dadurch generierten Medienaufmerksamkeit zu finden. Die Betreiber haben es geschafft, durch Vermarktung in sozialen Medien und Blogs eine öffentliche Vorfreude auf das Cabrio zu erschaffen. Dies hat zu einer Publizität geführt, welche mit konventionellen Mittel für ein kleines Ausflugsziel wie das Stanserhorn nicht finanzierbar gewesen wäre. Von besonderem Interesse ist, dass auch in den Fernmärkten Asien und USA über die Eröffnung berichtet wurde. Diese Märkte sind für die Zukunft des Schweizer Tourismus strategisch sehr wichtig. Die Nähe zu Luzern und dieses Alleinstellungsmerkmal lässt die Betreiber hoffen, dass das Stanserhorn zukünftig noch mehr Besucher aus Übersee anziehen wird, welche diese Weltneuheit im Zuge eines Aufenthalts in der Schweiz besuchen kommen. Untersuchungen haben gezeigt, dass Attraktionen mit einem Mehrwert, wie die Cabrio-Bahn, ebenfalls eine höhere Zahlungsbereitschaft beim Kunden auslösen wodurch mit einer leicht höheren Profitmarge operiert werden kann (LANGER 2002: 132f).

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

Während dem Stanserhorn Cabrio nur bedingt eine Pionierrolle in der Inwertsetzung der Mobilität zugeschrieben werden kann, wurde durch leichte Modifikation eines altbewährten Fortbewegungskonzepts eine weltweite Neuheit erschaffen. Ein ähnliches Projekt wird in Engelberg mit «Titlis RotAir» bereits betrieben. Eine Pendelbahn, deren Gondel sich im Laufe der Fahrt einmal um ihre eigene Achse dreht.

Nutzen für die Gesamtdestination

Für die Ausflugsdestination Stanserhorn ist die Beförderung auf den Gipfel des Berges essentiell. Nicht nur die Bahn selber, sondern alle vom Tourismus abhängigen Betriebe profitieren von einem Anstieg des Besuchervolumens. So werden angegliederte oder vom Verkehr abhängige Betriebe wie Restaurants, Detailhandel, Souvenirshops oder Tankstellen ebenfalls höhere Frequenzen verzeichnen. Auch Zubringer wie Postautos oder SBB profitieren regional. Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass das Ausflugsziel Stanserhorn durch die erhöhte Medienaufmerksamkeit eine Imageverbesserung verzeichnen kann. Früher wurde das Stanserhorn als graue Maus zwischen den Hauptkonkurrenten Pilatus und Titlis beschrieben. Die Weltneuheit gilt nun aber als fortschrittlich und innovativ.

7.2.3 Extremsport- und Adventuredestination Interlaken



Überblick

Der Ort Interlaken liegt auf 568m.ü.M. zwischen Thuner- und Brienersee im Berner Oberland und zählt 5480 Einwohner (2011). Interlaken ist vor allem für seine schöne Lage und als Tor zu den bekanntesten Touristenattraktionen des Berner Oberlandes bekannt. Interlaken ist einfach und schnell erreichbar, mit den öffentlichen Verkehrsmitteln aber auch im Individualverkehr, und dadurch der Touristenhub des Berner Oberlandes.

Die Diversifikation der Touristengruppen ist in Interlaken weiter fortgeschritten als in der Restschweiz. So haben Touristen aus Asien im vergangenen Jahr die Schweizer als grösste Touristengruppe überholt (Asien 30% aller Logiernächte in 2012, CH:29%). Während sich Interlaken für asiatische Gäste, welche oftmals als Pauschalreisende in Gruppen reisen, offenbar optimal positionieren konnte, gibt es in Interlaken auch Bestrebungen andere Touristengruppen zu erschliessen. Dies durch eine Positionierung als Adventure- und Extremsportdestination.

Good Practice



In Interlaken und Umgebung hat sich in den vergangenen Jahren ein Adventure- und Extremsport-Cluster entwickelt, welcher europaweit einzigartig ist. Die gebotenen Möglichkeiten reichen von low-risk Sportarten (Wandern, einfaches Klettern) über Adventuresport (Rafting, Bungee-Jumping, Canyoning) bis hin zu Extremsportarten (Fallschirmspringen oder Basejumping).

Diese Sportarten sind auch für Touristen mit geringem Zeitbudget, meist innerhalb eines Tages, zugänglich. Die Hauptkundschaft sind junge, aktive Touristen. Viele sind Rucksacktouristen, welche mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen. Das vielfältige Angebot an Jugendherbergen und Hostels, sowie die günstige Anbindung an das europäische Schienennetz, erlauben den Touristen eine schnelle An- und Abreise sowie für schweizerische Verhältnisse günstige Unterkunftsmöglichkeiten.

Interlaken bekennt sich zu dieser Positionierung als Destination für Adventure- und Extremsportarten und fördert diese auch als weiteres wichtiges Feld neben den traditionellen Alleinstellungsmerkmalen wie der Nähe zu einiger der Hauptattraktionen des gesamten Alpenraums (z.B. Jungfrauojoch).

Innovation

Die Innovationskraft Einzelner und die natürlich gegebenen Möglichkeiten Interlakens, sowie die günstige Verkehrsanbindung, haben ein Cluster erschaffen, welches in dieser Form nur schwerlich planbar gewesen wäre. Die meisten der Adventure-Sportarten haben sich erst in den vergangenen 20 Jahren zu ihrer heutigen kommerziell nutzbare Form entwickelt. Pioniere der Extremsportarten haben sich in grosser Anzahl in der Region um Interlaken niedergelassen und/oder Adventureunternehmen gegründet. Die Risiken und Tragödien der Extremsportarten haben nicht nur eine Sicherheitsdebatte ausgelöst, sondern auch den öffentlichen Druck zu einer Professionalisierung und Standardisierung der Methoden der Anbieter erhöht.

Die Region Interlaken die das enorme touristische Potential dieser Sportarten frühzeitig erkannt hat, arbeitet daraufhin, eine möglichst sichere Durchführung von Adventure-Angeboten zu gewährleisten. Interlaken Tourismus fördert heute diese Sportarten aktiv und hat durch innovatives Management und globaler Vermarktung eine Positionierung als „Mekka für Adventure- und Extremsportarten“ erreicht.

Transferierbarkeit

Während die topografischen Eigenschaften für Adventure- und Extremsportarten in vielen alpinen Destinationen gegeben wären und diese auch aktiv betrieben werden, wäre das Konzept und Ausmass der Positionierung Interlakens nur schwer auf andere Destinationen übertragbar, da sie auf der Stärke der lokalen Branche und der privaten Anbieter fusst. Des Weiteren spielen die gute Erreichbarkeit von Interlaken durch das Schienennetz und die vielen günstigen Unterkunftsmöglichkeiten eine grosse Rolle.

Das Erkennen des Tourismuspotentials, das Bekenntnis zu einer lokalen Stärke und die Förderung dieser Branche durch die Tourismusverantwortlichen hat jedoch Vorbildcharakter und ist weitgehend übertragbar. Lokale starke Unternehmen können so ein Alleinstellungsmerkmal bilden und das Image einer Destination entscheidend prägen.

Nachweisbarer Erfolg

Im Jahr 2011 sind laut einer Umfrage von Interlaken Tourismus rund 23'000 Budgettouristen spezifisch wegen dem Adventureangebot nach Interlaken gekommen und sind durchschnittlich 2 Tage geblieben. Dazu kommt eine weitaus höhere Zahl an Tagesgästen, Firmenkunden und Hotelgästen, welche das Angebot ebenfalls nutzen. Zudem ist Adventuresport zum dritt wichtigsten Grund (nach «Natur/Berge» und «Jungfrauojoch») für den Besuch Interlakens geworden.

Die Bemühungen für eine sichere Durchführung haben sich in den vergangenen Jahren von privater und behördlicher Seite stets intensiviert. Die Ausrüstung und Ausbildung der Touristenführer und Instrukturen soll stets auf höchstem Niveau gehalten werden, was Interlaken zu einem der sichersten Orte für die Durchführung von Risikosportarten macht.

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

Die europaweit einmalig starke Positionierung hat dazu geführt, dass Interlaken im wachsenden Adventuresport-Markt im ganzen Alpenraum quasi konkurrenzlos, vielfältig und zugkräftig ist. Ein vergleichbares Cluster kann in den Southern Alps von Neuseeland, in der Gegend um Queenstown, gefunden werden. Dieses steht jedoch aufgrund der Entfernung und der umgekehrten Saisonalität ausser Konkurrenz zu Interlaken.

Nutzen für die Gesamtdestination

Neben den klassischen Angeboten, welche auch heute noch mit grossem Erfolg betrieben werden, ist der Adventuretourismus zu einem bedeutenden Teil der Tourismuslandschaft in Interlaken geworden. Von der Positionierung und der Förderung dieser Art von Tourismus können nicht nur die Anbieter jener Aktivitäten profitieren, sondern direkt auch die Beherbergungs-, Detailhandels- und Gastronomiebranchen. Indirekt profitieren auch die Transportunternehmen und die regionale Baubranche von den zusätzlichen Gästen.

Nachhaltigkeit

Die Adventure- und Extremsportarten, welche in Interlaken betrieben werden haben zum grössten Teil einen relativ kleinen Einfluss auf die Landschaft und hinterlassen somit einen relativ kleinen ökologischen Fussabdruck. Oftmals wird ausser Muskelkraft und technischen Hilfsmitteln kaum neue oder materialintensive Infrastruktur benötigt. Im Vergleich zu den Wintersportanlagen sind die Adventuresportarten grösstenteils deutlich nachhaltiger im Ressourcen und/oder Materialverbrauch. Es darf aber trotzdem nicht ausser Acht gelassen werden, dass für viele der Adventuresportarten ebenfalls Sportanlagen oder –mittel benötigt werden. In vielen Fällen genügen dafür die vorhandenen Transportwege und Anlagen. Die Investitionen in Sicherheit tragen einen grossen Teil zur ökonomischen Nachhaltigkeit dieser Positionierung bei, da eine einzelne Tragödie bereits einen grossen Rufschaden an der ganzen Destination verursachen kann.

7.2.4 Bollywood in Engelberg



Überblick

Die Gemeinde Engelberg und die Bergbahnen Titlis RotAir gehören zu den bekanntesten alpinen Destinationen der Schweiz. Engelberg hat rund 4000 permanente Einwohner, liegt im Kanton Obwalden auf 1015m.ü.M. und ist in kurzer Zeit von Luzern und Stans per Individualverkehr und per Bahn erreichbar.

Der Tourismus spielt für die Wirtschaft Engelbergs eine grosse Rolle. Die Berge um Engelberg sind intensiv erschlossen und bilden das grösste Skigebiet der Zentralschweiz.

Good Practice

Durch seine Nähe zu Luzern, welches bei Touristen aus Asien und den USA besonders beliebt ist, profitiert Engelberg stark von Besuchern aus den Fernmärkten. Als Highlight des Zwischenstopps in der Schweiz gilt

der Besuch eines Berggipfels und der Kontakt mit Schnee. Dass in Engelberg die Inder die wichtigste Gästegruppe aus den Fernmärkten ausmacht ist zudem der indische Filmwirtschaft („Bollywood“) zuzuschreiben, die oft in Berglandschaften dreht. Die Engelberger Tourismusverantwortlichen haben diesen Trend bereits früh erkannt und bearbeiten den indischen Markt nun seit über 20 Jahren. Treibende Kraft für die Etablierung Engelbergs als Drehort war, auch der wohl populärste Regisseur von Hindi-Filmen Yash Chopra. Die Wirkung des Kinos ist als Katalysator aufzufassen, da die die Schweiz schon vor den Filmen ein beliebtes Reiseziel für wohlhabende Inder war. Inzwischen ist die Schweiz nach Grossbritannien zum wichtigsten Reiseziel für indische Touristen in Europa geworden. Während andere Tourismusregionen den indischen Markt lange Zeit vernachlässigt haben, oder aber dessen Attraktivität verkannt haben, konnten sich Engelbergs Tourismusverantwortliche nicht nur ein gutes Beziehungsnetz in Indien sondern auch ein Know-How im Umgang mit indischen Touristen aufbauen.

Innovation

In Destinationen, welche sich bereits früh um die Fernmärkte gekümmert haben, ist der Schwund des Touristenvolumens aus dem EU-Ausland weniger spürbar. Die Touristen aus Indien sind dabei eine besonders attraktive Gästegruppe, da sie antizyklisch zu den europäischen Hauptreisezeiten in die Schweiz reisen. Die Hotels, welche indische Touristen beherbergen, können somit auch in der Nebensaison von einer hohen Auslastung profitieren. Um den Touristen aus Südasien jedoch ein passendes Ferienerlebnis anbieten zu können, ist einiges an Erfahrung gefragt, worin Engelberg einen Vorsprung gegenüber anderen Destinationen besitzt.



Der durchschnittliche indische Tourist verzichtet beispielsweise nur ungern auf vertraute Kost. Aus diesem Grund arbeiten etwa im Hotel «Terrace» während der Frühlings- und Sommermonate auch Saisoniers aus Indien. Das Abendprogramm im Hotel ist ebenfalls indisch gestaltet. Des Weiteren verzichten die meisten indischen Touristen auf alpine Sportarten wie Skifahren oder Wandern. Vielmehr spazieren sie lieber kurz im Dorf und im Schnee. Da indische Touristen fast ausschliesslich in organisierten Gruppen reisen und die durchschnittliche Verweildauer mit 2-3 Tagen sehr kurz ist, wird für viele der Gruppen ein Programm organisiert, welches sie zum Nutzen der touristischen Infrastruktur anregt. So gehört für fast alle Touristen ein Ausflug auf den Gipfel des Tittlis zum Programm, wovon schliesslich auch die Bergbahnen enorm profitieren können.

Transferierbarkeit

Die Akquise von fernöstlichen Touristen und indischen Kunden ist mit langer Marktbearbeitung verbunden und somit nicht schnell transferierbar. Der Zugang zu den wachstumsstarken Fernmärkten ist jedoch für die grossen Schweizer Destinationen in Zukunft Pflicht. Durch die Steigerung des Wohlstands in Indien kann aber von einem weiteren Wachstum des indischen Touristenvolumens in der Schweiz ausgegangen werden.

Nachweisbarer Erfolg:

Der Erfolg der Strategie, indische Touristen nach Engelberg zu locken, ist offensichtlich: im Tourismusjahr 2012 wurden über 70'000 Logiernächte oder 23 Prozent aller Logiernächte von indischen Touristen verbucht. Damit liegt Engelberg weit über dem gesamtschweizerischen Schnitt (ca. 1% aller Logiernächte von indischen Touristen).

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

Engelberg nimmt im indischen Markt eine fast einzigartige Rolle ein und kann als Pionier der Markterschliessung in Indien angesehen werden.

Nutzen für die Gesamtdestination

Indischen Touristen geben pro Logiernacht rund CHF 140 (KELLER 2002: 39f), was knapp überdurchschnittlich ist. Shopping ist ein Bestandteil der organisierten Touren, muss jedoch nicht zwingend in Engelberg stattfinden. Die Bergbahnen und die ihnen angegliederten Shops und Hotelanlagen können von den indischen Touristen stark profitieren. Während der klassischen Nebensaison werden so zehntausende Touristen auf den Gipfel des Titlis befördert. Die Hotellerie profitiert ebenfalls von den indischen Touristen.

Nachhaltigkeit

Der Nachhaltigkeitsfaktor ist auf der ökonomischen Seite zu suchen. Die Einnahmen aus dem Geschäft mit Touristen aus Übersee spielen für den Tourismus in der Schweiz zunehmend eine grössere Rolle. Dabei ist Indien ein sehr attraktiver Markt, da es sich um einen stark wachsenden Markt handelt und das Reiserverhalten der Touristen sich antizyklisch zu den Hauptreisezeiten der klassischen Märkte verhält.

Von einem ökologischen Standpunkt gesehen bedeutet die Ankunft von mehr Touristen, gerade wenn diese aus Übersee einfliegen, natürlich eine zusätzliche Belastung. Die Touristen besuchen die Schweiz jedoch mehrheitlich der intakten Landschaft wegen. Es wäre auch der ökonomischen Nachhaltigkeit nicht zuträglich, den Hauptreisegrund dieser Touristen verfallen zu lassen.

7.2.5 Rocks Resort in Flims/Laax



Überblick

Die Destination «Alpenarena», bestehend aus einem Zusammenschluss der drei Orte Flims, Laax und Falera nahe Chur im Kanton Graubünden ist einer der bekanntesten Ferienorte der Schweizer Alpen. Die Destination ist insbesondere für ihr Wintersportangebot bekannt. Dabei wird die Marke «Laax» von den Tourismusverantwortlichen bewusst als Winterdestination aufgebaut, während der Nachbarort Flims stärker als Sommerdestination vermarktet werden soll. Die Destinationsmanagement-Organisation «Weisse Arena Gruppe» verfügt dabei über starke Vorteile gegenüber anderen, ähnlich grossen schweizerischen Alpendestinationen. Ein grosser Teil der Infrastruktur liegt in der Hand der Organisation. Dies eröffnet Möglichkeiten, Synergien besser zu nutzen und einfacher Paketangebote zu lancieren.

Die Destination ist bekannt für die frühe Erkennung und die Förderung von Freestyle- und Freeridesportarten. So gilt Laax inzwischen als eine der besten Ferienregionen für Snowboarder und Skifahrer, welche ein gut ausgebautes Angebot an Funparks und Halfpipes nutzen möchten. Um diese Zielgruppe noch stärker anzusprechen und um ein entsprechendes Image aufzubauen, wurden Kooperationen, u.a. mit einem Snowboardhersteller eingegangen und eine eigene „Freestyle-Academy“ mit ganzjährigen Trainingsmöglichkeiten wurde aufgebaut. Des Weiteren wird in Laax jährlich mit dem „Burton European Open“ der grösste Snowboard-Event Europas durchgeführt. Nicht nur die Veranstaltungen, auch die Infrastruktur des Ortes zeigt in eine innovative Richtung. Mit dem „Riders Palace“ wurde ein preisgekröntes Designhotel eröffnet, welches klar eine junge Zielgruppe anspricht. Schliesslich wurden im Jahr 2009 die ersten Apartmenthäuser des Rocks Resort eröffnet.

Good Practice



Das Rocks Resort ist ein Apartmenthotel mit 122 Apartments und 587 Betten direkt an der Ski-Talstation Laax-Murschetg auf ca 1050m.ü.M. das auf dem früheren Parkplatz der Bergbahnen erbaut wurde. Die 11 monolithisch geformten Gebäude mit einer Fassade aus Valser Quarzit dienen nicht nur als

Aparthotel sondern auch als Vergnügungsmeile mit Einkaufs-, Verpflegungs- und Unterhaltungsmöglichkeiten. Dazu kam noch ein traditionell geführtes Hotel mit 75 Betten, sowie sieben Restaurants, sechs Bars und acht Shops.

Das Besondere am Rocks Resort ist sein Geschäftsmodell: Die Mehrzahl der Apartments des Rocks Resort stehen zum Verkauf an Privatpersonen. Die Apartments sind uniform und hochwertig eingerichtet und erlauben durch ihre Lage an der Talstation der Bergbahnen ein «Ski in and out»-Erlebnis. Entgegen dem Prinzip einer herkömmlichen Zweitwohnung erwirbt sich jedoch der Besitzer nur das Recht, die Wohnung während drei selber gewählten Wochen im Jahr zu nutzen. In der restlichen Zeit wird die Wohnung weitervermietet und als Teil des Aparthotels genutzt. Somit sind die Apartments nicht nur Ferien-, sondern auch Investitionsobjekte. Dieses «buy to use and let» Geschäftsprinzip generiert Mieteinnahmen für die Besitzer der Wohnung und garantiert gleichzeitig eine höhere Auslastung der Immobilie, was wiederum wichtig für die Destination ist.

Innovation

Das Geschäftsmodell des Rocks Resort wirkt dem Trend der «leeren Betten» entgegen, indem es die Wohnungen während der nicht bewohnten Zeit aktiv weitervermietet. Entgegen einem herkömmlichen Time-sharing-Modell ist die Wohnung vollständig im Besitz einer Privatperson. Die Mieteinnahmen werden über ein Poolingverfahren anteilmässig verteilt, was jedem Besitzer Mieteinnahmen garantiert. Die Betreiber des Hotels übernehmen die Buchungs-, Betreuungs- und Reinigungsverfahren, wodurch dem Besitzer keine weiteren Umstände entstehen. Diese Form des „buy to use and let“ erschliesst eine zukunftsweisende Lücke in der schweizerischen Hotellerie. Des Weiteren ist ein Aparthotel nach dem Vorbild des Rocks Resort auch für die Tourismusorganisation ein grosser Vorteil. Einerseits wird die Finanzierung und somit das unternehmerische Risiko des Projekts breiter abgestützt, andererseits profitieren die angeschlossenen Betriebe von einer höheren Belegung der Wohnungen, als wenn sie als herkömmliche Zweitwohnungen konzipiert worden wären.

Transferierbarkeit

Die Idee des „buy to use and let“ ist beliebig auf andere Destinationen übertragbar. Es ist jedoch wohl kein Zufall, dass die Idee in Laax zum ersten Mal im grossen Stil umgesetzt werden konnte: Da praktisch die ganze Angebotspalette der Destination aus der Hand einer Firma geliefert wird, fügt sich das Angebot besser in das Tourismusangebot ein und profitiert von weiteren Synergien mit den angegliederten Firmen.

Nachweisbarer Erfolg

Laut Geschäftsbericht der Weisse Arena AG konnten allein mit den Apartments 50'000 Logiernächte generiert und somit eine Auslastung von 91% erreicht werden. In der zweiten Wintersaison konnte dank höheren Kapazitäten eine Umsatzsteigerung von 20% erreicht werden, dies bei gleich hoher Auslastung. In der dritten Saison 2011/2012 musste ein leichter Auslastungsrückgang verbucht werden, welcher aber im Trend der Gesamtdestination und im Kontext der gesamtschweizerischen Tourismuskrise lag.

Das Design und die Umsetzung des Rocks Resort Laax hat bereits viel Beachtung erhalten. Die wohl wichtigsten Preise, welche gewonnen werden konnten, sind der THEALPS-Award, welcher ein besonders fortschrittliches Projekt kürt, aber auch der «Wallpaper»-Designpreis im Jahr 2010.

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

Das Vorbild für das Rocks Resort ist in den USA und Kanada zu suchen, wo ähnliche Anlagen bereits erfolgreich funktionieren. Schweizweit jedoch ist das Projekt Rocks Resort in seiner Grösse und seiner Ausrichtung einzigartig. Durch die erfolgreiche Erstellung und die Funktionsweise können jedoch bereits erste Nachahmerprojekte gefunden werden, etwa die Feriensiedlung «Triangel» in Parpan, nahe der Lenzerheide, oder das «Melchsee-Hotel» in Melchsee-Frutt.

Nutzen für die Gesamtdestination

Der Nutzen für die Gesamtdestination liegt in erster Linie in der höheren Anzahl Logiernächte, welche durch die erfolgreiche Positionierung des Rocks Resort und der Gesamtdestination durch die Weisse Arena AG generiert werden. Hiervon profitieren die Bergbahnen, der Detailhandel und die Gastronomie.

Nachhaltigkeit

Beim Bau des Rocks Resort wurde grossen Wert auf eine energiesparende Bauweise mit lokalen Materialien gelegt. Die neuen Häuser sind nach dem Minergie-standard errichtet und fügen sich auch optisch in die Landschaft ein. Ebenfalls musste kaum neues Bauland erschlossen werden, da die Anlage auf einem früheren Grossparkplatz steht. Die Parkplätze sind nun unterhalb des Resorts zu finden.

7.2.6 Industriesponsoring in Garmisch-Partenkirchen am Beispiel BMW

Überblick

Garmisch-Partenkirchen gilt als die bekannteste und zugkräftigste Destination im deutschen Alpenraum. Ganz im Süden Bayerns auf 708m.ü.M. gelegen, ist die Destination vor allem für seine Events wie die Vierschanzentournee oder dem FIS-Skiweltcup, aber auch und insbesondere für den Anschluss an Deutschlands höchsten Berg, die Zugspitze (2962m.ü.M.), bekannt. Der Ort Garmisch-Partenkirchen ist mit über 28'000 Einwohnern und 9000 Gästebetten auf Stadtgrösse angewachsen und innert kurzer Zeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln und per Individualverkehr von Zentren wie München oder Innsbruck erreichbar.

Good Practice

Garmisch-Partenkirchen hat eine lange Tradition der engen Kooperation mit der deutschen, aber auch internationalen Spitzenindustrie. Die Hauptpartner sind dabei BMW, Coca-Cola, K2 oder die Brauerei Kaltenberg. Da Tourismusbudgets und die Möglichkeiten für Finanzierung von neuen Projekten stets knapper werden, ist es zunehmend wichtiger geworden, Partnerschaften mit anderen Zweigen der Privatwirtschaft anzustreben, um Synergien und Möglichkeiten für Crossmarketing effizient nutzen zu können. Bemerkenswert für Garmisch-Partenkirchen sind das langjährige Bestehen der Partnerschaften und die dadurch gewonnenen Erfahrungen.



Besonders erfolgreich ist die Zusammenarbeit mit dem Hauptpartner der Destination, dem Automobil- und Motorradhersteller BMW. BMW veranstaltet seit 11 Jahren im Ort jährlich die «BMW Motorrad Days», welche rund 30'000 Motorradbegeisterte während drei Tagen im Juli nach Garmisch-Partenkirchen führt. BMW ist aber auch ganzjährig mit Promotionen und Eventsponsoring im Ort präsent. Auch die Skischule Garmisch-Partenkirchen kooperiert auch mit BMW. Die Skilehrer tragen das Logo des Fahrzeugherstellers auf ihren Skijacken. Nach 10 Jahren Partnerschaft wurde im Jahr 2011 eine offizielle Kooperationsvereinbarung zwischen BMW und der Destination Garmisch-Partenkirchen unterzeichnet.

Innovation

Bei zunehmender Schwierigkeit bei der Mittelbeschaffung für Investitionen im Tourismusbereich sind die Destinationen auf neue Geldquellen angewiesen. Dabei ist die Möglichkeit, eine Partnerschaft mit einem lokalen Grossunternehmen aufzubauen sehr innovativ und die langjährige Partnerschaft ermöglicht Projek-

te, welche sonst nicht finanzierbar wären. Langjährige Partnerschaften ermöglichen dabei nicht nur punktuell Sponsoring, sondern wiederkehrende Events und eine finanzielle Sicherheit in der Durchführung. Ebenfalls bieten intensive Partnerschaften eine gegenseitige Möglichkeit vom Image des anderen zu profitieren.

Transferierbarkeit

Industriekooperationen sind im alpinen Tourismus bereits sehr stark verbreitet. Wurde anfänglich eher auf Werbung gesetzt, zeigt der Trend heute eher zu Partnerschaftsmodellen. Dies ist auf die meisten Destinationen weitgehend übertragbar. Garmisch-Partenkirchen profitiert klar von der Nähe zu München, wo auch BMW seinen Konzernhauptsitz hat. Auch das Produkt passt weitgehend zum Image der Destination. BMW vermarktet in der sport- und freizeitorientierten Destination vor allem seine sportlichen Allradfahrzeuge im Premiumsegment. Dies ist eines der Hauptkriterien, worauf bei Partnerschaften dieser Art geachtet werden muss. Ein Grosskonzern mit einem schlechten Image oder einem nicht gut passenden Produktportfolio könnte im Rahmen einer engen Partnerschaft schliesslich auch dem Image der Destination Schaden zufügen oder «falsche» Emotionen bei den Gästen auslösen.

Für die Zukunft sind noch tiefergehende Partnerschaften denkbar, wie sie in den USA oder in Vergnügungsparks anzutreffen sind. Dabei werden ganze Infrastrukturprojekte weitgehend durch Kooperationspartner finanziert, die Namensrechte und Rechte auf Werbung auf dieser Anlage jedoch auch dem Werbepartner überlassen.

Nachweisbarer Erfolg

Mit der langjährigen Partnerschaft wurde ein Mass an Planbarkeit erreicht und Kosten in der Akquise neuer Werbepartner verringert. Weiter generieren die durch BMW und andere Partner erst ermöglichten Grossevents zusätzlich tausende Logiernächte und somit auch Konsumationseinnahmen. Diese spezifischen Grosseveranstaltungen sind ein weiteres Alleinstellungsmerkmal von Garmisch-Partenkirchen. Der mediale Wert dieser Grosseveranstaltungen ist nicht zu unterschätzen. Da die Presse und Medien bei Veranstaltungen dieser Grössenordnung oft Übertragungen oder Berichte schalten, profitieren hier die Destination und der Partner von der erhöhten Medienpräsenz oder Medienresonanz.

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

Industriesponsoring wurde nicht von Garmisch-Partenkirchen erfunden und ist auch in der Schweiz ein weit verbreitetes Mittel um Einnahmen zu erhöhen. Die Ausgeprägtheit der Partnerschaft mit einem lokalen Grossunternehmen und deren Beständigkeit über mehr als ein Jahrzehnt kann jedoch als Erfolg gewertet werden, welche die Partnerschaft von Garmisch-Partenkirchen und BMW in eine Vorbildrolle für internationale Tourismuszentren erhebt.

Nutzen für die Gesamtdestination

Die lokale Hotellerie und Gastronomie profitiert von der erhöhten Besucherfrequenz während Events, besonders wenn diese in weniger stark besuchten Monaten stattfinden. Da Garmisch-Partenkirchen auch lokalen Vereinen ermöglicht, einen Teil zum Gastronomieangebot mittels Markt- oder Essensständen während eines Events beizutragen, profitieren auch hier lokal verankerte Gruppierungen. Für die Destination selber ist ein Auskommen ohne Sponsoring inzwischen kaum mehr denkbar. Ein profitables Betreiben der Bergbahnen oder die Finanzierung neuer Infrastruktur ohne einkalkulierte Werbeeinnahmen wäre nur mit Ticketpreisen zu bewältigen, welche weit über heutigem Niveau liegen würden und den Massentourismus und somit den Tourismus in Garmisch-Partenkirchen in seiner heutigen Form ausschliessen würden. Das bestehende Mass an Hotellerie und Gastronomie und die davon abhängigen Wirtschaftszweige dürften dann grossen Schaden nehmen.

Nachhaltigkeit

Industriesponsoring erlaubt es Destinationen, sich an heutige wirtschaftliche Realitäten anzupassen und eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung anzustreben. Langfristig angelegte Partnerschaften wie die

Kooperation von BMW und Garmisch-Partenkirchen erlauben zudem ein gewisses Mass an Planbarkeit und Sicherheit, welche auch konjunkturelle Schwankungen durchlebt. Die Nachhaltigkeit in dieser Fallstudie ist also weniger ökologischer als ökonomischer Art.

7.2.7 Hasengold in Bellwald



Überblick

Bellwald liegt nördlich von Brig im Kanton Wallis auf 1560m.ü.M. und verfügt über eine Einwohnerzahl von 438 (2011). Das Dorf ist vom Tourismus geprägt, ist im Schweizer Vergleich aber eine kleine Destination. Das angegliederte Skigebiet verfügt über 4 Skilifte, wobei der Höchste eine Höhe von 2550m.ü.M. erreicht. Ansonsten eignet sich das Gebiet für sanften Tourismus und erschliesst permanent neue Umsatzquellen, z.B. Mountainbiker und Trottnettfahrer im Sommer. Das Gomsertal ist eine Destination mit traditionell hohem Anteil an einheimischen Touristen. Viele davon zählen zur Stammkundschaft, was für die Good Practice «Hasengold» essentiell ist.

Good Practice

Für Tourismusorganisationen und Bergbahnbetreiber ist es in den vergangenen Jahren zunehmend schwieriger geworden, neue Projekte mit konventionellen Mitteln zu finanzieren.



Für die Finanzierung eines neuen Sessellifts in Bellwald wurde ein sehr innovativer und Nachhaltiger Weg gefunden: Der Hasengold-Club. Die Tourismusverantwortlichen haben sich für eine Art Crowdfunding-Konzept entschieden, in welchem jedes Clubmitglied zum Kreditgeber der Bergbahnen wird. Durch eine Zahlung von CHF 2000.- erwirbt man sich die Clubmitgliedschaft. Dieser Betrag ist ein Darlehen an die Bergbahnbetreiber, welcher nach 10 Jahren Laufdauer vollständig zurückgezahlt wird. Jedes Clubmitglied ist somit Gläubiger der Bergbah-

nen von Bellwald. Anstelle einer Dividende oder Zinsen auf diesen Kredit erhält jedes Clubmitglied jährlich eine Gutschrift von CHF 100 auf die Leistungen der Bergbahnen, sowie eine Einladung zum jährlichen Gipfeltreffen des Clubs. Nach Ablauf der 10 Jahre kann das Darlehen ausgezahlt oder in ein verzinsbares Darlehen oder Aktien umgewandelt werden. Der Hasengold-Club wurde im April 2012, nach erfolgreicher Finanzierung des Sessellifts geschlossen. Derzeit wird aber diskutiert, die Aktion um weitere 10 Jahre zu verlängern, da neue Investitionen anstehen.

Innovation

Durch die Gründung des Hasengold-Clubs wurde eine innovative Finanzierungslösung für die neue Liftanlage gefunden. Dabei gelang es eine Gruppe, welche der Destination viel Goodwill entgegen bringt als Geldgeber zu gewinnen: Die Einwohner des Ortes sowie die Stammkunden und Ferienwohnsinhaber. Die Clubmitglieder verzichten auf Zinsen in Form von Geld zugunsten eines jährlichen Gutscheins in der Höhe von CHF 100 auf die Leistung der Bergbahnen Bellwald, welche auf den Service für diese CHF 100 ebenfalls noch eine Gewinnmarge hat. Der effektive Wert des «Quasi-Zinssatzes» ist zweckgebunden und deutlich niedriger als 5%. Die Mitgliedschaft im Hasengold-Club ist demnach eher eine Interessensbekundung am Wohlergehen der Bergbahnen, als ein Profit maximierendes Investment und die Entscheidung dem Club beizutreten trägt nicht selten auch eine Komponente der emotionalen Verbundenheit mit dem Ort.

Transferierbarkeit

Das Grundprinzip des Crowdfundings im Bergbahnbereich nach dem Hasengoldprinzip ist auch auf andere Gebiete transferierbar. Dabei stehen die Erfolgchancen umso grösser, desto höher die Anzahl Stammkunden und Wohnungsbesitzer in einer Destination ist und desto grösser die Verankerung eines Bergbahnbetriebes in der lokalen Bevölkerung ist.

Nachweisbarer Erfolg

Durch das Hasengold-Projekt konnten ca. CHF 600'000 generiert werden, was einer Anzahl von ca. 300 Clubmitgliedern entspricht. Mit relativ wenig Kostenaufwand konnte somit ein Kredit zu guten Konditionen gewonnen werden. Durch diesen Kredit wurde die Erstellung des 4er-Sessellifts «Golden Rabbit» sicher gestellt. Projekte wie die Erneuerung oder Erweiterung von Infrastruktur sind für die Aufrechterhaltung der Attraktivität in einem schwierigen Markt wie dem Tourismussektor essentiell.

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

Das Prinzip des Crowdfunding erlebt derzeit eine Boomphase. Besonders im Kulturbereich und in der Gründerszene, welche traditionell Schwierigkeiten haben, benötigte Mittel für ein neues Projekt aufzutreiben, haben diese Form der Finanzierung für sich entdeckt. Der grosse Vorteil liegt darin, dass bereits mit kleinen Beträgen Investments getätigt werden können, womit der Investment-Markt auch abseits der Börse und für Normalverbraucher zugänglich wird. Während die meisten Projekte über Plattformen im Internet finanziert werden, hat hier Bellwald Tourismus klar in erster Linie potentielle Investoren angesprochen, welche einen emotionalen Bezug zur Destination aufweisen. Das Gelingen dieses Projekts und der Erfolg versetzt Bellwald Tourismus in eine Pionierrolle.

Nutzen für die Gesamtdestination

Der Nutzen der Aktion gilt zwar in erster Linie den Bergbahnen, trotzdem hängen das ökonomische Wohlergehen des Ortes, sowie viele Arbeitsplätze direkt von einer erfolgreichen Finanzierung neuer Projekte ab. Da es sich bei den Clubmitgliedern vornehmlich um Einwohner und Ferienwohnungsbesitzer handelt, ist eine Teilnahme am Programm auch von beidseitigem Interesse. Viele Arbeitsplätze im Dorf hängen direkt von einem gesunden Tourismus ab. Dieser kann nur mit einem attraktiven Tourismusangebot erreicht werden, wovon auch moderne, sichere und neue Bergbahnen ein integraler Bestandteil sind. Vom Tourismusaufkommen hängt auch ein grosser Teil der Profitabilität von bewirtschafteten Ferienwohnungen, sowie die Immobilienwerte derjenigen ab. Für die Bevölkerung, die Stammkunden und Ferienwohnungsbesitzer steht das Wohlergehen der Bergbahnen also nicht nur in einem emotionalen, sondern durchaus auch in einem ökonomischen Interesse.

Nachhaltigkeit

Ein Crowdfunding-Projekt von dieser Grössenordnung kann in einer kleinen Destination i.d.R. nur einmal alle 10 Jahre durchgeführt werden, da das Goodwill-Potential eines Ortes ausgeschöpft wird und bei einer Aufstockung des Betrags nicht mehr ein gleiches Kreditvolumen generiert werden könnte. Des Weiteren muss damit gerechnet werden, dass bei nicht sichtbarer Verwendung der Club-Gelder der Goodwill verloren gehen könnte. In Bellwald wurde diese Problematik gut gelöst, indem das Projektziel (Sessellift) von Anfang an kommuniziert wurde und dieses nach dem Club benannt wurde. Für den Kreditgeber ist die Investition also direkt wahrnehmbar. Die ökonomische Nachhaltigkeit ist gegeben, da der gewährte Kredit zu attraktiven Konditionen gewonnen werden konnte. Nach der 10-jährigen Laufzeit besteht die Möglichkeit, die CHF 2000 in ein Aktienpaket umzuwandeln oder den Kredit als verzinsbares Darlehen weiterlaufen zu lassen.

7.2.8 Arosa Humorfestival



Überblick

Arosa ist eine Gemeinde mit 3350 Einwohnern (2011) und liegt im Bezirk Plessur unweit von Chur im Kanton Graubünden auf 1775m.ü.M. Die Gemeinde und ihr Umland zählen zu den bekanntesten Tourismusdestinationen der Schweiz und generieren jährlich über eine Million Logiernächte mit ca. 5000 Gästebetten in Hotels und weiteren 9000 in Ferienwohnungen. Arosa versucht sich als Familien- und Lifestyledestination zu positionieren.

Arosa leidet seit geraumer Zeit an überdurchschnittlich starken saisonalen Schwankungen der Touristenvolumina. So ist die Destination während der Hochsaison gut besucht, abseits der Hochsaison jedoch sehr schwach. Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken wurden viele Events geschaffen, welche die Saison nicht nur verlängern, sondern auch Besucher abseits der klassischen Tourismusmonate in den Ort locken sollen. So gibt es das Classic-Car-Race jeweils Anfang September, oder seit 1991 das Arosa Humorfestival, welches traditionell in der Vorsaison im Dezember stattfindet.

Good Practice

Das Arosa Humorfestival findet jeweils Anfang/Mitte Dezember statt und hat sich in seiner 20-jährigen Geschichte zu einem der bedeutendsten Kleinkunsttreffen des deutschsprachigen Raums entwickelt. Durchgeführt wird das Festival von Arosa Tourismus. 2011 erlebten rund 18'000 Besucher 24 Vorstellungen, welche teils im Zelt im Skigebiet, aber auch im Casino-Kursaal mitten im Dorf stattfanden. Das Besucherziel soll sich laut dem Veranstalter mittelfristig bei 20'000 einpendeln. Ein weiteres Wachstum des Festivals ist derzeit nicht vorgesehen, jedoch sollen begleitende Events, wie das Eishockeyturnier «Arosa Challenge» weiter gefördert werden. Bei den Vorstellungen am Festival handelt es sich um Darbietungen von schweizerisch- aber auch international bekannten Stand-up Comedians. Dabei sind in der 20-jährigen Geschichte des Anlasses die namhaftesten Kabarettisten der deutschsprachigen Szene bereits in Arosa aufgetreten. Seit 2008 werden ebenfalls 2 Preise, der Aroser «Humorfüller» und die Aroser «Humorschau-fel» verliehen.

Innovation

Das Primärziel des Events war ursprünglich, die saisonalen Schwankungen etwas abzuschwächen. Die touristische Winterhochsaison beginnt im alpinen Raum normalerweise kurz vor Weihnachten und hält an bis Ostern. Das Arosa Humorfestival wurde strategisch klug kurz vor Beginn der Hochsaison gelegt, wo viel touristisches Potential vermutet wurde. Die zusätzlich generierten Logiernächte verhelfen somit zu einer sanften Streckung der Hochsaison. Da die Hauptevents abends stattfinden, stehen die Wintersportanlagen tagsüber den Touristen offen. Die Positionierung des Zelts inmitten des schneebedeckten Skigebiets unterstreicht dabei die Nachricht, welche den Besuchern und Fernsehzuschauern vermittelt werden soll: Wintersport ist in Arosa auch in der Vorsaison möglich und die Pistenbedingungen sind auch Mitte Dezember bereits optimal. Um diese Synergien zu nutzen, werden für Gäste spezielle Pakete angeboten, welche Hotel, Skipass und Eintritt zum Humorfestival zu einem Komplettpreis erlauben. Des Weiteren wurden auch Spezialangebote für die Anreise mit der Rhätischen Bahn ins Sortiment aufgenommen.

Vorbildcharakter hat besonders die langfristige und gut funktionierende Zusammenarbeit mit Sponsoren und Medien. Seit 1996 ist das Schweizer Fernsehen ein Partner vom Arosa Humorfestival. Sämtliche Darbietungen werden aufgezeichnet und zu einem späteren Zeitpunkt (Januar) im Schweizer Fernsehen zu guter Sendezeit übertragen. In den vergangenen Jahren wurden auch die Möglichkeiten für Firmen ausgebaut, welche das Zelt für Firmenanlässe und Incentives in den Bergen zu nutzen. Diese Anlässe schaffen ein weiteres Standbein, um die Fixkosten des Festivals zu tragen. Durch diese Kooperationen erhält die Destination und das Festival eine Medienaufmerksamkeit, welche mit konventionellen Werbemethoden nicht erreichbar wäre.

Transferierbarkeit

Die Grundidee, die Saison durch Events zu verlängern, ist auch auf andere Destinationen übertragbar und wird an vielen Orten heute mit grossem Erfolg betrieben. Dabei versuchen viele Destinationen, durch eine Einzigartigkeit des Events Alleinstellungsmerkmale zu schaffen. Als erfolgreiches Nachahmerprojekt kann in der Schweiz z.B. das Caprices Festival in Crans-Montana genannt werden. Dieses Musikfestival findet traditionell eine Woche nach Ostern statt, also kurz nach Ende der klassischen Winterhochsaison. Während auch andere Festivals mit Medienpartnern zusammenarbeiten, ist das Format des Humorfestivals aber besonders medienfreundlich. Die Darbietungen der Künstler sprechen ein grosses Publikum an und dauern in der Regel kaum länger als 10-15 Minuten. Sie haben somit ein ideales Fernsehformat und eignen sich besser für die Weiterverwendung in den Massenmedien, als z.B. Rockkonzerte.

Nachweisbarer Erfolg

Das Arosa Humorfestival kann als eine Erfolgsgeschichte bezeichnet werden. Das Festival hat sich nicht nur über zwei Jahrzehnte erfolgreich gehalten, sondern konnte auch einen festen Platz im Schweizer Kulturkalender etablieren. Arosa Tourismus – der Betreiber des Anlasses – verfolgt dabei keine Politik des maximalen Profits, sondern Förderung der Bettenauslastung des Ortes und des Bekanntheitsgrad der Marke Arosa. Das Bilanzziel des Humorfestivals liegt somit in erster Linie bei einer Kostendeckung, welche in der Geschichte des Festivals jedoch nicht immer erreicht werden konnte. Das Festival ist eher ein Promotionsvehikel für Arosa Tourismus, als eine direkte Einnahmequelle. Die Zusammenarbeit mit den nationalen Fernseh- und Radiostationen, welche das Programm aufzeichnen und ausstrahlen hat einen Werbeeffect, welcher für eine einzelne Destination nicht bezahlbar wäre.

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

In der Schweizer Tourismusbranche gibt es kaum einen Event, welcher eine ähnliche Beständigkeit und Bekanntheitsgrad aufweist. Da bereits vor 1991 Events stattgefunden haben, welche das Ziel hatten, die Saison zu verlängern, kann dem Event keine direkte Pionierrolle zugesprochen werden. Die Durchführung und der Erfolg sind jedoch schweizweit einzigartig.

Nutzen für die Gesamtdestination

Da der Event spezifisch für die Weiterentwicklung und Promotion der Marke Arosa eingesetzt wird, profitiert der ganze Ort davon. Praktisch alle Einwohner und Arbeitsplätze des Ortes sind direkt oder indirekt vom Tourismus abhängig. Während des Festivals profitiert der Ort von einer Hotelbettauslastung von ca. 80%, was im Vergleich zu einer ganzjährigen Durchschnittsauslastung von knapp 30% in Arosa und 32.6% in ganz Graubünden einer enormen Auslastungssteigerung entspricht. Durch den Event wird also eine grosse indirekte Wertschöpfung erreicht, welche sich besonders in den Bergbahn-, Detailhandels- und Hotellerie/Gastronomiebranchen bemerkbar machen dürfte.

Nachhaltigkeit

Das Arosa Humorfestival hat seine Nachhaltigkeit aus ökonomischer Sicht zumindest mittelfristig bereits bewiesen. Ebenfalls nennenswert sind die starken und lang anhaltenden Partnerschaften mit Medienhäusern und dem Hauptsponsor des Anlasses, einer grossen schweizerischen Versicherungsgesellschaft. Um auch weiterhin eine erfolgreiche und nachhaltige Durchführung des Anlasses zu garantieren, sind derartige Partnerschaften unerlässlich. Des Weiteren wird auch eine Optimierung der Nutzung der bestehenden Infrastruktur durch Geschäfts- und Sponsorenanlässe angestrebt.

7.2.9 Qualitätsoffensive im Schweizer Tourismus

STV FST

Schweizer Tourismus-Verband
Fédération suisse du tourisme
Federazione svizzera del turismo
Federaziun svizra dal turissem

Überblick

Der Schweizerische Tourismus-Verband (STV) ist der Dachverband aller Schweizer Tourismusanbieter. Die Mitglieder des STV alle relevanten Marktteilnehmer des schweizerischen Tourismus aus den Branchenverbänden (Mobilität, Hotellerie, Gastronomie), der Tourismusindustrie (Destinationen, Verkehrsvereine, Dienstleister aus tourismusnahen Branchen) sowie der Politik und Administration (Bildungsanbieter, Kantone und Gemeinden). Der Hauptauftrag des STV liegt in der Lobbyarbeit. Des Weiteren wurde «Schweiz Tourismus» als offizielles Marketingorgan erschaffen, welches Kampagnen für den Tourismus in der Schweiz durchführt.

Good Practice

Die schweizerische Tourismusbranche musste in den vergangenen zwei Jahrzehnten einsehen, dass gerade durch das grundsätzlich höhere Preisniveau der Schweiz (und nun auch im Zuge der enormen Aufwertung des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro) eine Konkurrenz auf preislicher Ebene wenig Sinn macht. Im Travel & Tourism Competitiveness Report des WEF belegt die Schweiz in der Kategorie Price Competitiveness den zweitletzten Rang. Aus diesem Grund musste der Fokus auf ein anderes Alleinstellungsmerkmal gelegt werden. Der STV erkannte vor allem Potential darin, die Qualität der existierenden Services zu homogenisieren und zu verbessern, um sich durch eine sehr hohe Qualität der Dienstleistungen von der Konkurrenz abzugrenzen und dadurch die durchschnittlich höheren Preise zu rechtfertigen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden vom STV verschiedene Massnahmen als «Qualitätsoffensive» eingeleitet. Die prominenteste und für Touristen unmittelbar wahrnehmbare Massnahme war die Einführung des Q-Gütesiegels 1997.



Um die erste Stufe Q1 zu erreichen, müssen sich die touristischen Dienstleister verpflichten, die Servicequalität auf ein hohes Level zu heben und diese anhand von Kriterien auch laufend überprüfbar machen. Dies wird durch einen standardisierten Kriterien- und Massnahmenkatalog erreicht und stichprobenartig überprüft. Für das höhere Q2-Siegel müssen Massnahmen auf Führungsebene getroffen werden. Dabei sollen die Betriebsleiter konsequent vom STV auf Qualität geschult werden und das neu gewonnene Fachwissen auch nachhaltig in die Unternehmensstruktur einbetten. Für die höchste Auszeichnungsstufe Q3 muss ein allumfassendes Qualitätsmanagementsystem (TQM) eingeführt werden. Dafür muss auch eine ausgebildete Quality-Person im Betrieb eingestellt sein.

Aufgrund des grossen Erfolges wurde unter anderem auch eine Sterneklassifikation und ein Qualitätslabel für die Parahotellerie eingeführt. Des Weiteren wurden neue Labels für besonders familienfreundliche Destinationen und herausragende Wellness-Orte geschaffen. Schliesslich wurde auch das EU-Ecolabel übernommen, welches Destinationen und Betriebe auszeichnet, welche für nachhaltigen und umweltfreundlichen Tourismus stehen.

Innovation

Durch das organische Wachstum der schweizerischen Tourismuslandschaft ist eine Vielfalt an Angeboten entstanden, welche in erster Linie als Familienbetriebe geführt werden. Einige von diesen Betrieben wiesen vielleicht zwar eine gute Sternebewertung auf, litten jedoch an einer minderwertigen Qualität im Service und der Infrastruktur. Bis zur Einführung des Qualitätslabels und Bewertungen auf Onlineportalen war es sehr schwierig, aus dieser Angebotsvielfalt das qualitativ beste Ferienerlebnis auszuwählen. Für viele Betriebe war der Aufwand ein internationales Qualitätsgütesiegel – etwa ein ISO 9001 Zertifikat – zu erwerben zu gross. Das Q-System ermöglicht einen schrittweisen Einstieg bis hin zu einem TQM. Das Qualitätslabel erleichtert den Touristen die Auswahl, indem sie ein hohes Niveau an Servicequalität garantiert, welches auch oft durch Stichproben verifiziert wird. Des Weiteren erhöht es den Druck auf Tourismusanbieter, da ein nicht vorhandenes Gütesiegel auf mangelhafte Qualität schliessen lassen könnte.

Transferierbarkeit

Das Projekt hat international Beachtung gefunden und das Konzept konnte inzwischen europaweit weiterverkauft werden. Verschiedene Länder und Bundesländer haben die Inhalte des Schweizer Qualitätsprogramms erworben und unter eigenem Namen umgesetzt. Zuerst wurde das schweizerische Qualitätsmanagementsystem von einzelnen deutschen Bundesländern erworben. Inzwischen wird das Q-System auch in Griechenland, Lettland, Luxemburg und Tirol eingesetzt, was für eine enorm hohe Wirksamkeit und Akzeptanz, sowie für die Innovationskraft des schweizerischen Systems spricht. Erwähnenswert jedoch ist, dass das System nur funktionieren kann, wenn Kontrollen und Weiterbildungen auch entsprechend streng eingehalten werden. Dies, um die Glaubwürdigkeit des Labels zu gewährleisten.

Nachweisbarer Erfolg

Der Erfolg ist nicht nur in der europäischen Verbreitung des Konzepts messbar, sondern auch in den hohen Akzeptanzzahlen innerhalb der schweizerischen Tourismuslandschaft. Inzwischen sind schweizweit seit 1997 rund 6500 Betriebe mit mindestens dem Gütesiegel Q1 ausgezeichnet worden, wobei davon die grosse Mehrheit in den von Touristen unmittelbar abhängigen Gastro- und Hotelleriebranchen liegt. Weiterhin werden jährlich stabil ca. 500 Betriebe neu mit einem Gütesiegel ausgezeichnet, was die immer noch hohe Relevanz des Qualitätsprogramms bezeugt.

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

Das Qualitätsprogramm des STV war keineswegs der erste Versuch, die Servicequalität zu verbessern. Viele Destinationen haben bereits vorher intern an Qualitätsprogrammen gearbeitet. Einzigartig ist jedoch die Bemühung, einen nationalen Standard zu schaffen und diesen durch Gütesiegel zu belegen.

Nutzen für die Gesamtdestination

Der Nutzen des Projekts kann auf verschiedenen Ebenen beobachtet werden. Auf der untersten Ebene liegt der Einzelbetrieb, welcher durch die ausgewiesene hohe Servicequalität, welche durch das Gütesiegel auch für den Touristen wahrnehmbar ist, eine höhere Anzahl Buchungen gegenüber Betrieben ohne das Gütesiegel generieren dürfte. Das Q-Siegel ist somit auch eine Entscheidungshilfe für den Touristen und ein Alleinstellungsmerkmal eines Betriebs gegenüber anderen.

Auf Destinationsebene kann durch eine grosse Anzahl an Betrieben mit Gütesiegel eine hohe Servicequalität garantiert werden. Touristen, welche mit dem Service zufrieden waren, werden schneller zu zurückkehrenden Kunden als Kunden, welche mit dem Erlebten unzufrieden waren. Wiederkehrende Kunden sind in der Akquisition um einiges günstiger als Neukunden, weswegen diese auch sehr begehrt sind. Einen grossen Nutzen hat das Qualitätsprogramm für das Image der Tourismusanbieter in der Schweiz. Während die Servicequalität in der Schweiz früher oft als sehr unterschiedlich wahrgenommen wurde, hilft das Qualitätsprogramm eine homogenere Landschaft mit qualitativ hochstehenden Leistungen zu schaffen. Betriebe, welche sich nicht am Qualitätsprogramm beteiligen wollen, stehen unter Druck, ihren Service zu verbessern, damit sie nicht benachteiligt werden könnten. Nicht zuletzt ist das Qualitätsprogramm selber eine Dienstleistung für den Kunden, welcher sich dadurch besser in der Vielfalt der Schweizer Tourismuslandschaft zurechtfinden kann.

Nachhaltigkeit

Das Ziel des Qualitätsprogramms ist eine nachhaltige Erhöhung der Servicequalität im Schweizer Tourismus. Da das Projekt seit 15 Jahren erfolgreich läuft und weiter ausgebaut wird, kann hier von einem nachhaltigen Erfolg gesprochen werden. Die hohe Anzahl an Betrieben, welche für das Programm verpflichtet werden konnten und sich auch weiter Schulungen und Weiterbildungen unterziehen müssen, dürften die Servicequalität in der Schweiz auch langfristig etwas homogener gestalten können. Siegel wie das EU Umweltlabel fördern auch Bestrebungen im ökologisch nachhaltigen Tourismus.

7.2.10 Alpine Pearls



Überblick

Alpine Pearls ist ein Zusammenschluss von 28 alpinen Ferienregionen in 6 Ländern (CH, IT, DE, FR, AT und SLO) mit dem Ziel, sanften und umweltbewussten Tourismus zu fördern und den Besuchern besonders nachhaltige und klimaschonende Mobilitätslösungen anzubieten, ohne das Urlaubserlebnis in irgendeiner Form einzuschränken oder die Wirtschaftlichkeit einer Region zu gefährden. Alpine Pearls ist somit das grösste Kooperationsunterfangen von Destinationen im gesamten Alpenraum.

Good Practice

Die Kooperation Alpine Pearls wurde 2006 mit ursprünglich 17 Mitgliedern gegründet. Durch den Erfolg des Projekts ist die Anzahl «Perlen» seither aber bereits auf 28 gewachsen. Die Idee geht aber ursprünglich auf die EU-Projekte «Alps Mobility 1+2» zurück. Das durch den Einzug des Massentourismus verursachte hohe Verkehrsaufkommen in den Alpen führt nicht nur zu direkter Umweltverschmutzung durch Abgase und Strassenbau, sondern auch zu einer höheren Lärmbelastung und einer Belastung des Landschaftsbildes. Es sollte also im Interesse der Destinationen liegen, möglichst auf öffentliche Verkehrslösungen und Innovationen im Individualverkehr Wert zu legen. Dies soll mit der Kooperation ermöglicht und vermarktet werden.

Auch wenn es sich um eine Kooperation handelt, sind die teilnehmenden Destinationen nur bedingt vernetzt. Die Idee hinter Alpine Pearls ist eher ein kollektives Marketing über die Plattform, eine höhere Verhandlungsmacht mit Partnern und das Gütesiegel Alpine Pearls. Die teilnehmenden Destinationen sind also nicht uniform in ihrer Art, Organisation und Grösse, sondern erfüllen vielmehr bestimmte Kriterien, um in das Programm aufgenommen zu werden.

Die teilnehmenden Destinationen verpflichten sich, mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisenden Kunden eine Vielzahl an Mobilitätslösungen anzubieten, welche keine Nachteile durch das fehlende Auto entstehen lassen. Ebenfalls sollen verkehrsberuhigte Ortskerne geschaffen werden. Des Weiteren soll auch das lokale Gastgewerbe und die Gastronomie eingebunden werden. So sollten in jedem Restaurant möglichst auch lokale Gerichte erhältlich sein und regionale Produkte verwendet werden. Dies, um lokale kulturelle Charakteristika und regionale Kreisläufe zu schützen und andererseits das Verkehrsaufkommen durch Warentransport einzuschränken. Die Einhaltung dieser Kriterien und der Fortschritt in der Angebotsvielfalt wird einerseits intern kontrolliert, andererseits aber auch durch externe Vertreter des Netzwerks auf jährlicher Basis bewertet.

Innovation

In den letzten 50 Jahren hat sich das Reiseverhalten in den Schweizer Alpen deutlich verändert. Einerseits hat sich das Touristenvolumen vervielfacht, andererseits erfolgen Reisen heute viel spontaner und haben eine kürzere Verweildauer vor Ort. Gerade der Trend zu Wochenendtrips und kurzen, aber qualitativ hochstehenden Reisen dürfte sich in Zukunft noch verstärken. Dies führt logischerweise zu einem stark erhöhten Verkehrsaufkommen in den Alpen, welche aufgrund der Topographie sowieso nicht einfach zu erreichen sind. Um diesem Ansturm gerecht zu werden, sehen sich viele Gemeinden gezwungen, eine überdimensionierte Verkehrsinfrastruktur anzulegen, welche die Spitzenaufkommen während der Hochsaison auffangen kann. Des Weiteren wird durch das hohe Verkehrsaufkommen eine Umwelt- und Lärmverschmutzung erzeugt, welche im Kontrast zum idyllischen Landschaftsbild steht. Mit dem zunehmenden Umweltbewusstsein vieler Touristen wächst auch das Bedürfnis nach umweltschonenden Ferienmöglichkeiten. Dies wiederum vergrössert den Markt für umweltbewusste Touristen und den Anreiz für die Destinationen, umweltschonende Angebote zu erschaffen.

Während viele Destinationen das Verkehrsproblem individuell zu lösen probieren, wurde mit Alpine Pearls ein transnationaler und gesamthafter Ansatz gewählt, welcher klar definierte Kriterien und somit Transparenz für den Endkunden schafft. Wer über Alpine Pearls bucht, erhält somit die Garantie, möglichst um-

weltschonende Ferien zu verbringen. Vielfach wird eine Option für CO₂-Kompensation bereits bei der Buchung angeboten. Sehr innovativ ist auch die geballte Marktmacht, welche durch die Kooperation entsteht. So hat Alpine Pearls bereits mit der italienischen Bahn ein Abkommen getroffen, welches die ÖV-Anbindung in die «Perlen» verbessern soll. Des Weiteren wurden in Kooperation mit SBB, DB und ÖBB, sowie den lokalen Tourismus Anbietern Angebote für günstige Wanderferien in der Schweiz (Interlaken und Arosa) erschaffen.

Transferierbarkeit

Am Programm teilnehmen kann jede Destination, welche die Kriterien von Alpine Pearls erfüllt. Diese Kriterien zu erreichen, ist für jede Destination möglich, da Alpine Pearls nicht den Individualverkehr und emissionsintensive Aktivitäten verbieten, sondern vielmehr ein zusätzliches Angebot für umweltbewusste Touristen schaffen möchte.

Nachweisbarer Erfolg

Durch das schnelle Wachstum von Alpine Pearls (11 neue Mitglieder seit 2006) kann davon ausgegangen werden, dass die Tourismusindustrie daran interessiert ist, umweltschonende Optionen anzubieten. Dies deutet auch darauf hin, dass das Konzept der internationalen Kooperation und des Gütesiegels aufgeht. Des Weiteren wurde Alpine Pearls seit der Gründung bereits vielfach ausgezeichnet: So gewann das Projekt die «Ecotrophy» des Deutschen Reiseverbands im Jahr 2008 und im gleichen Jahr den «Energy Globe Award». Schliesslich wurde Alpine Pearls 2011 mit dem bekannten Tourismuspreis «Tourism for Tomorrow Award» des World Travel and Tourism Council ausgezeichnet.

Einzigartigkeit oder Pionierrolle

In seiner internationalen Ausrichtung und Form ist Alpine Pearls einzigartig. Viele Destinationen in der Schweiz setzen eher auf Individuallösungen, welche in ihrer Form radikaler und individueller zugeschnitten sind als der Massnahmenkatalog von Alpine Pearls. So sind u.a. Destinationen wie Zermatt oder Saas-Fee komplett autofrei. Um dieses Erlebnis zu ermöglichen, mussten aber in den Vororten der Destinationen riesige Parkhäuser erstellt werden, um individuell anreisende Touristen nicht zu verlieren. Dies läge aber für viele Destinationen ausserhalb ihrer Möglichkeiten. Alpine Pearls möchte aber mit kleineren Massnahmen an vielen Orten eine insgesamt grosse Auswirkung erzielen, unabhängig von Grösse, Land und Zielpublikum einer Destination.

Nutzen für die Gesamtdestination

Alpine Pearls spricht eine wachsende Gästegruppe an und die Teilnehmer versuchen, mit Hilfe des Gütesiegels und der dadurch verbundenen Massnahmen diesen Markt erfolgreich zu bearbeiten, ohne dass der klassische Tourismus dadurch beeinträchtigt wird. Dies führt im besten Fall zu neuen Touristen, welche die Wertschöpfung der Destination steigern. Die Massnahmen von Alpine Pearls führen auch zu einer Verkehrsberuhigung im Dorfzentrum, welche die Lebensqualität im Dorffinnern erhöhen dürfte.

Nachhaltigkeit

Das Ziel der Kooperation ist die Förderung von Tourismus und Mobilität im Alpenraum, welche einen minimalen Einfluss auf die Landschaft nimmt. Die Massnahmen bei Alpine Pearls sehen auch einen Ausbau der öffentlichen Verkehrsmittel vor. Auch wenn der Beitritt zu den Alpine Pearls ein Mehraufkommen von Touristen provozieren dürfte, so betreiben diese einen sanften Tourismus, welcher aus ökologischer Sicht weit weniger bedenklich ist, als der vorherrschende Massentourismus in den alpinen Regionen. Durch das verbesserte Mobilitätsangebot können auch einige Besucher, welche bisher individuell angereist sind, davon überzeugt werden, in Zukunft auf öffentliche Verkehrsmittel zu setzen.

7.3 Fazit

Der Tourismus in Europa steht an einem Scheideweg. Es ist aufgrund einer Marktsättigung, wachsender Konkurrenz sowie demographischen und ökonomischen Faktoren unwahrscheinlich, dass sich kurz- und mittelfristig ein Tourismusboom ähnlich jenem der 1960-1980er Jahre einstellt. Von Touristen aus dem klassischen westeuropäischen Markt sind kaum Wachstumsimpulse zu erwarten. Vielmehr dürfte sich eine Stagnation auf hohem Niveau einstellen. Diese Stagnation dürfte zu einem Verdrängungskampf auf dem Tourismusmarkt führen.

Die touristische Fachliteratur ist sich heute einig, dass die Stagnation des alpinen Tourismusmarkts zu einer Konsolidierung des Marktes führen wird. Dabei werden sich vor allem jene behaupten können, welche starke Alleinstellungsmerkmale besitzen und/oder einen genügend grossen Nischenmarkt bedienen. Allen Fallstudien ist gemeinsam, dass sie einerseits einen sehr hohen Innovationsgrad aufweisen und andererseits Alleinstellungsmerkmale schaffen. Diese Alleinstellungsmerkmale sind für das langfristige Überleben sehr wichtig; gerade für Orte, welche über keine topografischen Alleinstellungsmerkmale verfügen. Des Weiteren dienen diese Projekte als Illustration für vorhandenes gesundes Unternehmertum im Alpenraum. Durch die Erkenntnisse können Handlungsempfehlungen abgegeben werden, welche dem Tourismus förderlich sein dürften.

Die vorliegende Analyse veranschaulicht mit Hilfe von innovativen Projekten, wie den Herausforderungen im schweizerischen alpinen Tourismus gerecht werden kann und zeigt auf, dass die vielfach kritisierte Tourismuslandschaft der Schweiz immer noch Projekte an den Tag bringt, welche weltweit führend und einzigartig sind. Dies in einem Zusammenspiel mit Behörden, welche einerseits feste Regeln fordert, andererseits aber auch Tourismus im Sinne der Behörden und des Volkswillens fördert.

Des Weiteren zeigen die Fallstudien die Richtung für die Tourismuswirtschaft der Zukunft auf. Sie besetzen und bewirtschaften erfolgreich kleinere und grössere Nischenmärkte, in welchen sie sich eine Stammkundschaft aufbauen und differenzieren sich durch Alleinstellungsmerkmale. Diese Strategie, welche in anderen Studien bereits als erfolgsversprechend gilt, bestätigt sich hier. Ebenfalls ist dieser Weg sehr streng mit der Fähigkeit zur Innovation verbunden. So hat sich auch gezeigt, dass jene Destinationen ohne klares Profil jene sind, welche am ehesten substituierbar und von Krisen stärker betroffen sind.

Da die Fallstudien mannigfaltig angelegt sind, kann nicht von klaren Strukturmustern gesprochen werden, welche in sämtlichen Fallstudien gefunden werden. Trotzdem zieht sich ein roter Faden durch alle Fallstudien: Die sechs Kriterien, welche zur Auswahl und Beschreibung der Fallstudien herbeigezogen wurden (Innovation, Transferierbarkeit, Nachweisbarer Erfolg, Einzigartigkeit oder Pionierrolle, Nutzen für die Gesamtdestination, Nachhaltigkeit) werden von sämtlichen Fallstudien erfüllt. Dabei ist jedes dieser Good Practice Beispiele zumindest in einer Kategorie führend und alle weisen einen hohen Innovationsgrad auf. Dies könnte ein weiterer Hinweis darauf sein, dass die Fähigkeit zur Innovation unabdingbar mit dem langfristigen Unternehmenserfolg verknüpft ist. Die Kategorie «Transferierbarkeit» ist im vorliegenden Fall eine zwiespältige Frage: Eine sehr einfache Transferierbarkeit kann dazu führen, dass Erfolgsmodelle schnell kopiert werden können, was nicht im Interesse der Betreiber liegt, welche möglichst lange vom «First-Movers-Advantage» und vom Alleinstellungsmerkmal profitieren möchten. Trotzdem liegt es im Interesse der Gesamtwirtschaft, dass innovative Problemlösungsstrategien und Produkte möglichst überall eingesetzt werden können, wo sie die Wertschöpfung erhöhen könnten. Im besten Fall profitiert der Innovator trotzdem durch Lizenzgebühren oder Beratung bei der Entwicklung.

In einem Versuch der Verallgemeinerung der Fallbeispiele kristallisieren sich verschiedene Möglichkeiten heraus, wie der Stagnation des Tourismusmarktes erfolgreich begegnet werden kann:

- Konsolidierung der Ressourcen/erhöhte Kooperation von Tourismusorten: Um Marktmacht und Marketingmöglichkeiten zu erhöhen, muss in Zukunft stärker nach Kooperationspartnern in beidseitigem Interesse gesucht werden. Anstelle einer Einzelkämpfermentalität müssen hinsichtlich der

erhöhten internationalen und nationalen Konkurrenzsituation sowie dem Preisdruck neue Synergien gesucht und genutzt werden.

- Ausbau der Aktivitäten in Fernmärkten: Es scheint unwahrscheinlich, dass die Gäste aus den Fernmärkten mittelfristig die Touristen aus den klassischen westeuropäischen Märkten ersetzen können. Trotzdem sind es die Wachstumsmärkte in Asien, welche bei erfolgreicher Positionierung ein Wachstum und eine bessere Saisonauslastung garantieren können. Das oft antizyklische Reiseverhalten dieser Gäste ist höchst attraktiv, da in der Nebensaison sonst grosse ungenutzte Kapazitäten bestehen.
- Konzentration auf Heimmarkt: Diese Option ist besonders für sehr kleine Tourismusorte attraktiv, welche nicht über grenzüberschreitende Marketingoptionen verfügen und langfristig im Konkurrenzkampf chancenlos wären. Heimische Touristen reisen unabhängig von Wechselkursschwankungen und sind im Gegensatz zu den meisten Kunden aus Fernmärkten potentielle Stammkunden. Die Pflege eines Kundenstamms ist die Basis für erfolgreiches Wirtschaften, da diese Kunden emotional mit dem Ort verbunden sind, sich bestenfalls für das Wohlergehen des Ortes engagieren und keine Akquisitionskosten verursachen. Die Schweizer Touristen haben sich zudem besonders in Krisenzeiten als treue Kunden erwiesen.
- Genereller Aufbau einer Marke: Die Tourismusorte bauen vermehrt Alleinstellungsmerkmale auf, welche sie von anderen Destinationen unterscheiden und vermarkten diese aktiv. In einem gesättigten Markt, sowie in einer monopolistischen Konkurrenz sind Alleinstellungsmerkmale unerlässlich, um nicht in der Masse unterzugehen. Im Idealfall gelingt es einer Destination eine bestimmte Nische erfolgreich zu besetzen, welche aber gross genug ist, um eine genügende Anzahl Touristen anzulocken und das Überleben garantieren. Dieser Aufbau sollte aber nicht nur auf Destinationsebene geschehen, sondern gerade hinsichtlich der Fernmärkte auch auf Landesebene. Dies, indem versucht wird einen homogenen Auftritt und ein einheitliches Image, sowie homogen hochstehende Angebote zu etablieren.
- Nachhaltiges ökologisches und ökonomisches Wirtschaften: Die meisten touristischen Strukturen werden in der Schweiz privat und folglich fast ausschliesslich profitorientiert betrieben. Die Gefahr, dass gewisse Exponenten in erster Linie nur den kurzfristigen Profit suchen ist gross. Solchen nicht nachhaltigen Trends wird heute teilweise durch Direktiven Einhalt geboten, welche zu einem beachtlichen Teil durch private Bürgerinitiativen erreicht worden sind (Neuer Zonenplan, Alpeninitiative, Zweitwohnungsinitiative etc.). Ebenfalls werden vermehrt behördliche Steuerungsinstrumente (Steuererleichterungen für umweltfreundliche Projekte, Förderung von öffentlichem Verkehr etc.) angewandt.
- Ausnutzen des technischen Fortschritts: Der technische Fortschritt eröffnet neue Möglichkeiten in Transport, Effizienz, Sicherheit, Kommunikation und Marketing. Dieser Prozess sollte auf keinen Fall verpasst werden, um die Konkurrenzfähigkeit aufrecht zu erhalten. Die kurz- und mittelfristig wichtigsten Instrumente sind das optimale Ausnutzen des Internets (Buchungen, Bewertungsportale, Marketing), sowie die Einbindung von sozialen Medien und Netzwerken. Des Weiteren führen Fortschritte in der Transporttechnologie zu höheren Kapazitäten und/oder einer erhöhten Energieeffizienz, sowie zu einem angenehmeren Reiseerlebnis. Neue Technologien können somit auch Alleinstellungsmerkmale erschaffen.

8 Anhang

8.1 Destinations-Sample

Für die Untersuchungen im vorliegenden Bericht wurde ein breites Sample an Vergleichsdestinationen verwendet. Das Städte-Sample wird in Abschnitt 8.1.1 dargelegt. Für die Analysen im Bereich alpiner Destinationen wurden die Daten von 149 alpinen Vergleichsdestinationen ausgewertet (vgl. 8.1.2).

8.1.1 Sample der Städte-Destinationen

Das Sample der Städte-Destinationen umfasst insgesamt 43 Städte aus den Ländern Schweiz, Deutschland, Italien, Österreich, Liechtenstein, Spanien und aus der tschechischen Republik. Für die Abgrenzung der Städte-Destination wurde in der Regel die Kernstadt verwendet.

Tab. 8-1 Destinationsliste «Städte-Destinationen»

Land	Region	Destination
Schweiz	Genferseeregion	Genève, Lausanne, Montreux Riviera, Brig, Martigny, Sion/Sierre
	Espace Mittelland	Bern, Biel, Interlaken, Thun, Fribourg, La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel, Solothurn
	Nordwestschweiz	Basel, Baden
	Zürich	Winterthur, Zürich
	Ostschweiz	Chur, Davos, St. Gallen
	Zentralschweiz	Luzern, Zug
	Südschweiz	Bellinzona, Locarno, Lugano
Liechtenstein	Oberland	Vaduz
Österreich	Kärnten	Klagenfurt
	Salzburg	Salzburg
	Tirol	Innsbruck
	Vorarlberg	Bregenz
	Wien	Wien
Deutschland	Baden-Württemberg	Freiburg, Heidelberg, Stuttgart
	Bayern	München, Nürnberg
Italien	Lombardia	Como
	Toscana	Firenze
	Bolzano	Merano
	Veneto	Verona
Tschechische Republik	Hlavní město Praha	Praha
Spanien	Cataluña	Barcelona

Sample «Städte-Destinationen»: Stand November 2013

Quelle: BAKBASEL

8.1.2 Sample der alpinen Destinationen

Das Sample für den vorliegenden Schlussbericht umfasst insgesamt 149 ausgewählte Destinationen des Alpenraumes. Neben 38 schweizerischen Destinationen wurden 72 österreichische, 27 italienische, 7 französische und 5 deutsche Destinationen in die Untersuchung aufgenommen. In diesem Sample wurden nur

Destinationen berücksichtigt, welche in den Jahren 2000 bis 2012 durchschnittlich mindestens 100'000 Hotelübernachtungen und mehr als 5 Hotelbetriebe aufwiesen.

Tab. 8-2 Kernliste «Alpine Destinationen»

Land	Region	Destinationen
Schweiz	Waadtländer Alpen	Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon
	Berner Oberland	Adelboden, Gstaad, Haslital, Interlaken, Lenk-Simmental, Kandertal, Thunersee, Jungfrau Region
	Graubünden	Arosa, Davos Klosters, Disentis Sedrun, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun, Scuol
	Ostschweiz	Heidiland, Toggenburg
	Tessin	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Mendrisiotto, Regione Lago di Lugano
	Wallis	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil (CH), Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Sierre-Anniviers, Sion-Région, Verbier, Zermatt
	Zentralschweiz	Engelberg, Luzern, Weggis
Österreich	Kärnten	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt und Umgebung, Klopeiner See - Südkärnten, Lavanttal, Liesertal-Maltatal, Millstätter See, Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten, Oberes Drautal, Rennweg / Katschberg, Villacher Skiberge, Wörthersee
	Salzburg	Europa-Sportregion, Ferienregion Lungau, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Fuschlsee, Gasteinertal, Grossarlital, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Alpinworld Leogang Saalfelden, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg und Umgebung, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Steiermark	Ausseerland-Salzkammergut, Schladming-Dachstein-Tauern, Urlaubsregion Murtal
	Tirol	Achensee, Alpbachtal und Tiroler Seenland, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St. Johann in Tirol, Imst-Gurgital, Innsbruck und Umgebung, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, Osttirol, Ötztal Tourismus, Paznaun, Pillerseetal, Pitztal, Region Hall - Wattens, Seefeld, Serfaus-Fiss-Ladis, Silberregion Karwendel, St. Anton am Arlberg, Stubai Tirol, Tannheimer Tal, Tirol West, Tiroler Oberland, Tiroler Zugspitz Arena, Tux - Finkenberg, Wilder Kaiser, Wildschönau, Wipptal, Zell-Gerlos Zillertal Arena
	Vorarlberg	Alpenregion Bludenz, Lech-Zürs, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Montafon
Frankreich	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil (F)
	Savoien	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italien	Südtirol	Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hochpustertal, Kronplatz, Meraner Land, Rosengarten-Latemar, Seiser Alm, Südtirols Süden, Tauferer Ahrntal, Vinschgau
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trento	Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Valsugana - Tesino, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Peio e Rabbi
Deutschland	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf
	Südostbayern	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

149 Destinationen der Kernliste (>100'000 Hotelübernachtungen, > 5 Hotelbetriebe), Stand November 2013
Quelle: BAKBASEL

9 Literatur

ALPENKONVENTION (1991):

«Übereinkommen zum Schutz der Alpen (Alpenkonvention). Rahmenkonvention», Salzburg.

ALPENKONVENTION (2002):

«Vertragsstaaten und Verwaltungseinheiten innerhalb des Perimeters der Alpenkonvention», <http://www.alpenkonvention.org>, Zugriff: November 2010.

BAKBASEL (2011):

«Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Zwischenbericht Update 2010-2011», Basel.

BAKBASEL (2010):

«Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Schlussbericht Update 2008-2009», Basel.

BAKBASEL (2007):

«Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (2005):

«Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (1998):

«Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus», Basel.

BIEGER, T. (2002):

«Management von Destinationen. 5. Auflage», München

FUCHS, M. (2002):

«Destination Benchmarking. Ein strategischer Managementansatz am Beispiel des Tiroler Sommertourismus», In: *Tourismus Journal*, Nr. 3, 6. Jg., S. 291-320.

HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT HTW CHUR (2008):

«Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung», Chur.

HUNZIKER, C. (2006):

«Destination Benchmarking. Erfolgsfaktoren für die Bündner Wintersportorte», Zürich.

MATZLER, M. (2013):

«Master-Thesis: Herausforderungen im schweizerischen alpinen Tourismus und ausgewählte Lösungsansätze – Eine Good-Practice-Analyse», Basel.

MÜLLER, H. (2008):

«Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik», Bern.

RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U.; LANDOLT, M. (2001):

«Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie», Visp.

STAATSSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT (SECO) (2010):

«Wachstumsstrategien für den Schweizer Tourismus», Bern.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (Hrsg.) (2013):

«Travel & Tourism Competitiveness Report», <http://www.weforum.org>, Zugriff: November 2013.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2013):

«Tourism Highlights 2013», <http://www.unwto.org>, Zugriff: November 2013.

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Tourismuspolitik

Holzikofenweg 36

3003 Bern

Tel. +41 31 322 27 58, Fax +41 31 323 12 12

www.seco.admin.ch/tourismus, tourismus@seco.admin.ch