



# **Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich**

**Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm  
für den Schweizer Tourismus Update 2008 – 2009»**

**Januar 2010**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

**Herausgeber**

BAKBASEL im Auftrag von

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Ressort Tourismus  
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

**Projektleitung**

Thomas Schoder  
Christian Hunziker

**Redaktion**

Natalia Held  
Tobias Wiederkehr  
Christian Hunziker  
Thomas Schoder

**Adresse**

BAK Basel Economics AG  
Güterstrasse 82  
CH-4053 Basel  
T +41 61 279 97 00  
F +41 61 279 97 28  
info@bakbasel.com  
<http://www.bakbasel.com>

© 2009 by BAK Basel Economics AG

Das Copyright liegt bei BAK Basel Economics AG und bei den Auftraggebern. Die Weitergabe des Berichtes oder Teile daraus an Dritte bleibt ausgeschlossen.

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

# **Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich**

**Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm  
für den Schweizer Tourismus Update 2008–2009»**

**Januar 2010**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**



## Vorwort

Der Schweizer Tourismus wird immer noch häufig auf Grundlage der Entwicklung der Logiernächte beurteilt. Das Internationale Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus bietet eine Alternative an, die auf zahlreichen Indikatoren aufbaut. Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO unterstützt im Rahmen des Bundesgesetzes über die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus dieses Vorhaben seit einigen Jahren. BAK Basel Economics AG hat mit dem «BAK TOPINDEX» ein Verfahren entwickelt, das es erlaubt, die Performance von Tourismusländern, Tourismusregionen und Destinationen zu beurteilen und zu vergleichen. Dieser Ansatz ist deshalb wichtig, weil im Tourismus die Destinationen die entscheidenden Wettbewerbseinheiten darstellen.

Die Resultate des diesjährigen Schlussberichtes «Tourismus Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» bieten wieder spannende Erkenntnisse. Die Vorarlberger Destination «Lech-Zürs» ist die beste Winterdestination der Alpen. Lech-Zürs steht auf Platz 1, weil es ein hochwertiges Angebot hat. Es gelingt der Destination pro Übernachtung einen hohen Preis zu erzielen und die Kapazitäten trotzdem hervorragend auszulasten. Erfreut nehmen wir zur Kenntnis, dass Luzern Platz 1 der erfolgreichsten Sommerdestinationen einnimmt. Luzern verfügt über eine hohe Dichte an Attraktionen. Die Auslastungszahlen sind sehr gut und auch die Erträge stimmen. Mit Interlaken (Platz 5) und Engelberg (Platz 11) finden wir zwei weitere Schweizer Destinationen auf den vordersten Rängen. Der Sommertourismus scheint in der Schweiz eine Renaissance zu erleben.

Der vorliegende Schlussbericht wurde unter der Leitung von Thomas Schoder und Christian Hunziker erstellt. Die Redaktion bestand aus Natalia Held, Tobias Wiederkehr, Christian Hunziker und Thomas Schoder. Die Tourismuskantone Waadt, Graubünden, Wallis und Bern haben das BAK-Team fachmännisch beraten und durch ihre finanzielle Unterstützung wesentlich zur Realisierung des Vorhabens beigetragen. Wir danken dem BAK-Team für die grosse und anspruchsvolle Arbeit und den Tourismuskantonen für die tatkräftige Unterstützung.

### Staatssekretariat für Wirtschaft



Dr. Eric Scheidegger

Botschafter, Stellvertretender Direktor,

Leiter der Direktion für Standortförderung



# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>9</b>
Tourismusstandort Schweiz .....	9
Alpiner Tourismus .....	10
Städte-Destinationen .....	13
Ausflugs-Destinationen .....	14
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>15</b>
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung .....	15
1.1.1 Ziele und Nutzen .....	15
1.1.2 Der Benchmarking Prozess .....	16
1.1.3 Der «BAK DESTINATIONS MONITOR®» .....	17
1.2 Aufbau des Schlussberichtes .....	18
<b>Teil I: TOURISMUSSTANDORT SCHWEIZ</b> .....	<b>19</b>
<b>2 Tourismusstandort Schweiz im internationalen Vergleich</b> .....	<b>21</b>
2.1 Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft .....	21
2.1.1 Entwicklung der Tourismuskapazität .....	21
2.1.2 Auslastung der Kapazitäten .....	23
2.1.3 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl .....	24
2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft .....	25
2.2.1 Preisliche Wettbewerbsfähigkeit .....	25
2.2.2 Qualifikationsstruktur .....	27
2.2.3 Hotelangebot .....	28
2.2.4 Allgemeine Rahmenbedingungen .....	30
2.2.5 Der «Travel & Tourism Competitiveness Index» .....	32
<b>Teil II: ALPINE TOURISMUS</b> .....	<b>35</b>
<b>3 Alpine Regionen im internationalen Vergleich</b> .....	<b>37</b>
3.1 Der Tourismus im Alpenraum .....	37
3.1.1 Die sechs Phasen des Alpiner Tourismus .....	38
3.1.2 Bedeutung des alpinen Tourismus .....	39
3.1.3 Angebot und Nachfrage im Alpentourismus .....	41
3.1.4 Entwicklung der Nachfrage im alpinen Tourismus .....	43
3.2 Performance der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich .....	45
3.2.1 Entwicklung der Tourismuskapazität .....	45
3.2.2 Auslastung der Kapazitäten .....	46
3.3 Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationaler Vergleich .....	47
3.3.1 Beherbergungsangebot .....	47
3.3.2 Beherbergungsnachfrage .....	50
<b>4 Alpine Destinationen</b> .....	<b>53</b>
4.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum .....	53
4.1.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr .....	54
4.1.2 Die erfolgreichsten Destinationen im Winter .....	55
4.1.3 Die erfolgreichsten Destinationen im Sommer .....	56
4.2 Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus .....	57
4.2.1 Auswertung der Expertenbefragung .....	58
4.2.2 Regressionsanalysen .....	66

4.2.3	Synthese: 15 Erfolgsfaktoren für den alpinen Tourismus .....	72
4.3	Best Practice.....	76
<b>Teil III: DER STÄDTE-TOURISMUS.....</b>		<b>81</b>
<b>5</b>	<b>Die grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich .....</b>	<b>83</b>
5.1	Performance-Benchmarking.....	83
5.2	Wettbewerbsfähigkeit .....	86
5.2.1	Beherbergungsangebot.....	86
5.2.2	Beherbergungsnachfrage .....	89
5.2.3	Attraktivität des touristischen Angebotes .....	91
<b>Teil IV: DER AUSFLUGS-TOURISMUS .....</b>		<b>93</b>
<b>6</b>	<b>Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich .....</b>	<b>95</b>
6.1	Performance-Benchmarking.....	96
6.2	Wettbewerbsfähigkeit .....	98
6.2.1	Beherbergungsangebot.....	98
6.2.2	Beherbergungsnachfrage .....	100
6.2.3	Attraktivität des touristischen Angebotes .....	102
<b>7</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>105</b>
7.1	Destinations-Sample .....	105
7.1.1	Sample der Städte-Destinationen .....	105
7.1.2	Sample der alpinen Destinationen .....	106
7.1.3	Sample der Ausflugs-Destinationen .....	107
7.2	Expertenbefragung .....	108
7.2.1	Expertenliste.....	108
7.2.2	Fragebogen .....	108
<b>8</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>115</b>

## Tabellenverzeichnis

Tab. 0-1	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum.....	11
Tab. 0-2	BAK TOPINDEX .....	13
Tab. 2-1	«Travel & Tourism Competitiveness Index» 2009 .....	33
Tab. 4-1	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum.....	54
Tab. 4-2	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Winter .....	56
Tab. 4-3	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Sommer .....	57
Tab. 4-4	In die Regressionsanalyse einflussende Indikatoren .....	67
Tab. 4-5	Regression für das Tourismusjahr .....	69
Tab. 4-6	Regression für die Wintersaison.....	71
Tab. 4-7	Regression für die Sommersaison .....	72
Tab. 5-1	BAK TOPINDEX .....	86
Tab. 7-1	Sample der Städte-Destinationen.....	105
Tab. 7-2	Sample der alpinen Destinationen.....	106
Tab. 7-3	Sample der Ausflugs-Destinationen .....	107
Tab. 7-4	Expertenliste.....	108

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 0-1	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter .....	10
Abb. 0-2	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer .....	10
Abb. 0-3	BAK-Ausflugsattraktivität – die 10 attraktivsten Destinationen im Sample .....	14
Abb. 1-1	Der Benchmarking Prozess.....	17
Abb. 2-1	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz und in den umliegenden Ländern .....	22
Abb. 2-2	Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2003 - 2008 .....	22
Abb. 2-3	Wachstumsbeitrag der Herkunftsländer 2003 - 2008 .....	22
Abb. 2-4	Bettenauslastung in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich.....	24
Abb. 2-5	Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im internationalen Vergleich (2000 – 2008).....	25
Abb. 2-6	Relative Preisniveauindizes im Gastgewerbe (2000 vs. 2008).....	26
Abb. 2-7	Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2008) .....	27
Abb. 2-8	Relative Preisniveauindizes in wichtigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2008 .....	27
Abb. 2-9	Ausbildungsstand im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2003 und 2008).....	28
Abb. 2-10	Ausbildungsstand im Gastgewerbe – Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2003 bis 2008) .....	28
Abb. 2-11	Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2008) .....	28
Abb. 2-12	Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie .....	28
Abb. 2-13	Struktur der Schweizer Hotellerie.....	29
Abb. 2-14	Struktur der österreichischen Hotellerie.....	29
Abb. 2-15	Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants im Vergleich zum gesamten Betriebsbau.....	30
Abb. 2-16	Unternehmenssteuern in der Schweiz und in den umliegenden Ländern (2007 vs. 2001).....	31
Abb. 2-17	Arbeitsmarkt- und Produktmarktregulierung .....	32
Abb. 3-1	Die Regionen des Alpenraumes .....	37
Abb. 3-2	Hotel aus der Belle-Epoque-Phase .....	38
Abb. 3-3	Weltmarktanteil des alpinen Tourismus .....	40
Abb. 3-4	Anteile der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung (2008).....	41
Abb. 3-5	Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart .....	42
Abb. 3-6	Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart.....	43
Abb. 3-7	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 1995 - 2008.....	44
Abb. 3-8	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (November – April).....	44
Abb. 3-9	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (Mai – Oktober) .....	44
Abb. 3-10	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2008).....	45
Abb. 3-11	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2008) .....	46
Abb. 3-12	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000 – 2008).....	46
Abb. 3-13	Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr 2008 .....	46
Abb. 3-14	Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison 2008 (November – April) .....	47
Abb. 3-15	Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison 2008 (Mai – Oktober) .....	47
Abb. 3-16	Betriebsgrösse in der Hotellerie (2008 vs. 2000) .....	48
Abb. 3-17	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien .....	49
Abb. 3-18	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2008 .....	50
Abb. 3-19	Saisonalität der Tourismuskategorie.....	51
Abb. 3-20	Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten .....	51
Abb. 4-1	Entwicklung der Performance im Sommer und im Winter .....	55

Abb. 4-2	Humankapital .....	59
Abb. 4-3	Allgemeine Infrastruktur .....	59
Abb. 4-4	Spommerspezifische Infrastruktur .....	60
Abb. 4-5	Winterspezifische Infrastruktur .....	61
Abb. 4-6	Kooperation und Organisationsvermögen .....	62
Abb. 4-7	Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen .....	62
Abb. 4-8	Tourismuspolitische Rahmenbedingungen .....	63
Abb. 4-9	Naturkapital .....	64
Abb. 4-10	Marktbearbeitung .....	65
Abb. 4-11	Marktpotential/Gästestruktur .....	65
Abb. 4-12	Wettbewerb .....	66
Abb. 4-13	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien 2008 .....	76
Abb. 4-14	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2008 .....	76
Abb. 4-15	Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb 2008 .....	77
Abb. 4-16	Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach Unterkunftsarten 2008 .....	77
Abb. 4-17	Tourismusintensität: Anzahl Fremdenbetten pro Einwohner 2008 .....	78
Abb. 4-18	Saisonalität der Tourismusnachfrage .....	78
Abb. 4-19	Attraktivität des Skigebietes 2008 .....	79
Abb. 4-20	Attraktivität des Sommerangebotes 2008 .....	80
Abb. 5-1	Entwicklung der Hotelübernachtungen .....	83
Abb. 5-2	Auslastung in der Hotellerie .....	84
Abb. 5-3	Ertragskraft .....	85
Abb. 5-4	Grösse der Hotelbetriebe .....	87
Abb. 5-5	Grösse der Städtedestinationen .....	88
Abb. 5-6	Hotelstruktur .....	88
Abb. 5-7	Tourismusintensität .....	89
Abb. 5-8	Internationalität .....	90
Abb. 5-9	Saisonalität .....	90
Abb. 5-10	BAK-ST Städtebewertung .....	92
Abb. 6-1	Bedeutung des Gastgewerbes .....	95
Abb. 6-2	Entwicklung der Hotelübernachtungen .....	96
Abb. 6-3	Auslastung in der Hotellerie .....	97
Abb. 6-4	Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe .....	97
Abb. 6-5	Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe .....	97
Abb. 6-6	Hotelstruktur I .....	99
Abb. 6-7	Hotelstruktur II .....	99
Abb. 6-8	Grösse der Hotelbetriebe .....	99
Abb. 6-9	Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten .....	100
Abb. 6-10	Saisonalität .....	101
Abb. 6-11	Aufenthaltsdauer .....	102
Abb. 6-12	BAK-Ausflugsattraktivität .....	103



# Zusammenfassung

Seit über 10 Jahren erstellt BAKBASEL umfassende Analysen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft. Dabei werden die Performance und die Wettbewerbsfaktoren von Destinationen und Regionen in einem kontinuierlichen Benchmarking-Prozess systematisch erfasst und analysiert.

Im Rahmen des Projekts «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus», welches BAKBASEL im Auftrag des SECO (Innotour) und der wichtigsten Schweizer Ferienregionen (VS, BE, GR, VD) 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 Update-Phase 2008-2009 zusammen. Sie gliedert sich in die 4 Teilbereiche «Tourismusstandort Schweiz», «Alpiner Tourismus», «Städte-Tourismus» und «Ausflugstourismus». 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 2008 durchgezogen aus. Über den gesamten Zeitraum betrachtet stieg die Tourismusnachfrage weniger stark an als in den umliegenden Ländern. Die Auslastungszahlen konnten weniger stark gesteigert werden und die Bedeutung des Tourismus als wichtiger Arbeitgeber hat abgenommen, während sie in den Vergleichsländern zunehmen konnte. Diese unterdurchschnittliche Performance ist dabei in erster Linie auf den schwachen Start ins 21. Jahrhundert zurückzuführen. Betrachtet man nur den Zeitraum von 2004 bis 2008, so fällt die Beurteilung der Schweizer Performance deutlich positiver aus.

Die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt, dass für die Schweizer Tourismuswirtschaft vor allem die preisliche Wettbewerbsfähigkeit weiterhin ein Problem darstellt. Zwar haben sich die Preisdifferenzen zwischen dem Schweizer Gastgewerbe und denjenigen der umliegenden Länder zwischen 2000 und 2008 um rund 13 Prozentpunkte reduziert, jedoch waren die Differenzen im Jahr 2008 mit rund 15 Prozent immer noch beträchtlich. Die Preisdifferenzen sind vor allem auf die deutlich höheren Vorleistungs- und Arbeitskosten der Schweizer Tourismuswirtschaft zurückzuführen.

Eine weitere relative Schwäche der Schweizer Tourismuswirtschaft betrifft das Beherbergungsangebot. Die Schweizer Tourismuswirtschaft ist vergleichsweise kleinstrukturiert und hat einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Betrieben, die nicht klassiert sind. Zudem zeigt es sich, dass aufgrund der ausgebliebenen Investitionen in den 90er Jahren und zu Beginn des neuen Jahrhunderts ein gewisses Investitionsdefizit besteht.

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. Auch in Bezug auf die Unternehmensbesteuerung und die Regulierung der Produktmärkte verfügt die Schweizer Tourismuswirtschaft über komparative Vorteile.

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 – gemessen an den grenzüberschreitenden Ankünften – einen Weltmarktanteil von rund 4 Prozent. Aufgrund der im Vergleich mit dem Welttourismus weniger dynamischen Entwicklung verliert der Alpenraum aber laufend an Marktanteilen. Dennoch bleibt der Alpenraum mit geschätzten 7.3 Millionen Gästebetten und 475 Millionen Übernachtungen eine der wichtigsten Ferienregionen der Welt.

Die Performance der Schweizer Ferienregionen fällt sehr unterschiedlich aus. Gesamthaft kann diese aber in einem internationalen Vergleich als durchschnittlich bezeichnet werden. In Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit mussten 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, den Zweitwohnungsbau einzudämmen, andererseits gilt es, die grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren.

### Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

Im Rahmen des Projekts «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» analysiert BAKBASEL regelmässig die Performance von 150 Destinationen des europäischen Alpenraumes. Um den Erfolg von Destinationen zu messen und international zu vergleichen wird der «BAK TOPINDEX» verwendet, eine verdichtete Kennzahl, die aus der Nachfrageentwicklung, der Auslastung und der Ertragskraft gebildet wird. Dabei misst die relative Entwicklung der Hotelübernachtungen die volumenmässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten. Die relativen Hotelpreise sind ein Indikator für die Ertragskraft einer Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Der «BAK TOPINDEX» kann für die Sommer- und die Wintersaison, aber auch für das gesamte Tourismusjahr berechnet werden.

Abb. 0-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter

Rang 2009	Destination	Region	TOPINDEX 2009	Rang 2008
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.1	2
2	Skiregion Obertauern	Salzburg	4.9	1
3	Rennweg am Katschberg	Kärnten	4.8	6
4	Paznaun	Tirol	4.8	5
5	Tux - Finkenberg	Tirol	4.7	4
6	St.Anton am Arlberg	Tirol	4.7	7
7	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	4.6	3
8	Zermatt	Wallis	4.6	8
9	Samnaun	Graubünden	4.6	16
10	Grossarlital	Salzburg	4.5	11
11	Ötztal Tourismus	Tirol	4.5	15
12	Alta Badia	Südtirol	4.4	10
13	Saalbach-Hinterglemm	Salzburg	4.4	13
14	Gröden	Südtirol	4.4	9
15	Arosa	Graubünden	4.3	19

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

Abb. 0-2 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer

Rang 2009	Destination	Region	TOPINDEX 2009	Rang 2008
1	Luzern	Zentralschweiz	5.1	1
2	Garda Trentino	Trento	4.9	6
3	Meran u. Umgebung	Südtirol	4.8	4
4	Achensee	Tirol	4.8	3
5	Interlaken	Berner Oberland	4.7	7
6	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	12
7	Salzburg u. Umgebung	Salzburg	4.7	5
8	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.6	8
9	Lago Maggiore e Valli	Tessin	4.5	9
10	Mieminger Plateau	Tirol	4.4	10
11	Engelberg	Zentralschweiz	4.4	13
12	Imst-Gurgltal	Tirol	4.4	21
13	Grossarlital	Salzburg	4.4	33
14	Oberstdorf	Allgäu	4.4	11
15	Garmisch-Partenkirchen	Südbayern	4.3	24

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

Der «BAK TOPINDEX» für die Wintersaison zeigt, dass im Winterhalbjahr die Destination Lech-Zürs das Ranking anführt. In der Destination 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. Mit einigem Abstand liegt die Skiregion Obertauern auf dem zweiten Platz, gefolgt von der Destination Rennweg am Katschberg. Im Winter zeigt sich eine deutliche Dominanz der österreichischen Destinationen. Die ersten sieben Ränge werden allesamt von österreichischen Destinationen besetzt. Insgesamt sind unter den ersten 15 nicht weniger als 10 Destinationen aus Österreich zu finden. Innerhalb dieser ersten 15 Ränge sind erfreulicherweise auch drei Schweizer Destinationen zu finden. Zermatt erreicht den 8. Rang, dicht gefolgt von der Destination Samnaun. Den 15. Platz belegt Arosa.

Während bei der Performance im Winter die österreichischen Destinationen dominieren, ergibt sich im Sommer ein viel heterogeneres Bild. Unter den ersten 15 im Ranking finden sich 4 schweizerische, 2 deutsche, 2 italienische und 7 österreichische Destinationen. Die Verteilung der 15 erfolgreichsten Destinationen über verschiedene Regionen und nationale Teilgebiete des Alpenraumes macht deutlich, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann.

Die Spitzenposition in der Sommersaison nimmt die Destination Luzern ein. Sie erreicht eine herausragende Auslastung und kann bei steigenden Logiernächtezahlen einen hohen Ertrag pro Übernachtung erzielen. Luzern verfügt über eine hohe Dichte an Attraktionspunkten und profitiert von der Lage am Vierwaldstättersee. Die Ränge 2 und 3 werden von italienischen Destinationen belegt. Sowohl die Destination Garda Trentino als auch die Destination Meran und Umgebung profitieren von einem vergleichsweise milden Klima. In der Destination Garda Trentino sind zudem sicher die attraktive Landschaft und die touristischen Möglichkeiten, die der Gardasee bietet, das wichtigste Plus. In Meran und Umgebung bringt vor allem die Stadt Meran mit ihrem attraktiven Kulturangebot einen gewichtigen Vorteil.

**Tab. 0-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum**

Rang 2009	Destination	Region	TOPINDEX 2009	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preise	Rang 2008
1	Grossarlal	Salzburg	<b>4.8</b>	4.9	5.3	3.8	6
2	Zermatt	Wallis	<b>4.7</b>	4.0	5.1	4.4	2
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	<b>4.6</b>	3.0	5.4	4.4	9
4	Luzern	Zentralschweiz	<b>4.5</b>	5.0	4.8	3.9	5
5	Rennweg am Katschberg	Kärnten	<b>4.4</b>	3.7	6.0	2.4	1
6	Engelberg	Zentralschweiz	<b>4.4</b>	4.9	4.7	3.7	11
7	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	<b>4.4</b>	4.0	4.4	4.5	3
8	Achensee	Tirol	<b>4.4</b>	3.5	5.5	3.1	7
9	Tux - Finkenberg	Tirol	<b>4.3</b>	3.8	5.1	3.4	10
10	Salzburg u. Umgebung	Salzburg	<b>4.3</b>	4.3	4.1	4.5	4
11	Oberstdorf	Allgäu	<b>4.3</b>	3.3	4.1	5.1	13
12	Seiser Alm	Südtirol	<b>4.2</b>	3.3	4.4	4.4	8
13	Kitzbühel Tourismus	Tirol	<b>4.2</b>	3.3	3.7	5.7	17
14	Imst-Gurgltal	Tirol	<b>4.1</b>	4.2	4.1	4.2	38
15	Lech-Zürs	Vorarlberg	<b>4.1</b>	3.4	3.3	6.0	34

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

Über das gesamte Tourismusjahr betrachtet, ist das Salzburger Grossarlal die erfolgreichste Destination. Der Spitzenplatz überrascht, zählt doch das Grossarlal nicht unbedingt zu den ganz grossen Destinationen mit einem klingenden Namen. Die Salzburger Destination verdankt ihr herausragendes Abschneiden unter anderem der starken Beherbergungsstruktur. Zum einen sind viele Hotelbetriebe im hochwertigen Segment angesiedelt und zum anderen ist die Zweitwohnungsproblematik, die viele andere Destinationen belastet, im Grossarlal kaum ein Thema.

Rang zwei belegt wie schon im vorangegangenen Jahr die Walliser Destination Zermatt. In Zermatt gelingt es seit Jahren, dank der internationalen Bekanntheit über das ganze Jahr hinweg die Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten. Zermatt erreicht als eine der wenigen Destinationen in allen 3 Teilbereichen des «BAK TOPINDEX» hohe Indexwerte. Knapp dahinter folgt die Destination Kleinwalsertal, ebenfalls ein Dauergast in den vordersten Positionen des «BAK TOPINDEX». Auf den Rängen vier und sechs sind erfreulicherweise zwei weitere Destinationen aus der Schweiz zu finden: Die beiden Zentralschweizer Destinationen Luzern und Engelberg halten sich in diesem hochkarätigen Vergleichsfeld ausgezeichnet.

## **15 Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus**

Anhand einer Expertenbefragung sowie mit Hilfe einer empirisch-statistischen Untersuchung wird analysiert, was den Erfolg von alpinen Destinationen determiniert. Die Resultate der beiden Untersuchungen werden zu 15 Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen verdichtet. Natürlich gelten für alle Destinationen unterschiedliche Voraussetzungen und entsprechend sind auch individuelle Ansätze destinationsspezifisch zu entwickeln. Dennoch gibt es einige grundlegende Faktoren, die für den Grossteil der Destinationen zentral sind:

1. Gut ausgebildetes und freundliches Personal sowie innovative und herausragende Unternehmerpersönlichkeiten
2. Intensive Bewirtschaftung der Gästebetten
3. Hochwertiges Hotelangebot
4. Realisierung von Grössensparnissen
5. Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Propositions)
6. Intakte und authentische Ortsbilder
7. Hohes Tourismusbewusstsein
8. Attraktives Skigebiet
9. Vielfältiges Sommerangebot
10. Ausgeglichener Nachfrageverlauf über das Jahr
11. Professionelles Destinationsmanagement mit klarer Destinationsstrategie
12. Adäquate Vielfalts- bzw. Spezialisierungsstrategie
13. Enge Zusammenarbeit von Behörden, touristischen Leistungsträgern und Tourismusorganisation
14. Vorhandensein mindestens einer starken und bekannten Marke
15. Aktive Tourismusförderung und intensive Marktbearbeitung durch übergeordnete Region und Tourismusorganisation

## Städte-Destinationen

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

Im Rahmen des internationalen Vergleichs wird die Performance der Städte mit Hilfe des «BAK TOPINDEX» beleuchtet. Barcelona ist die erfolgreichste Stadt im Sample und mit Zürich (Rang 2) und Genf (Rang 3) sind zwei Schweizer Städte unter den Top 3. Bern bildet in diesem hochkarätigen Vergleich trotz guter Auslastung und ansprechender Entwicklung der Marktanteile das Schlusslicht.

Tab. 0-2 BAK TOPINDEX

Städte-Destination	TOPINDEX 2009	Index Entwicklung	Index Auslastung	Index Preise	TOPINDEX 2008
Barcelona	<b>5.3</b>	3.9	6.0	5.2	5.6
Zürich	<b>5.0</b>	3.5	5.9	4.6	4.5
Genève	<b>4.9</b>	3.2	5.0	6.0	4.6
München	<b>4.6</b>	3.9	4.7	5.0	4.4
Wien	<b>4.5</b>	3.6	4.8	4.7	4.5
Basel	<b>4.4</b>	4.5	4.5	4.4	4.2
MITTELWERT	<b>4.4</b>	3.6	4.6	4.6	4.4
Praha	<b>4.1</b>	4.3	3.7	4.7	4.7
Lausanne	<b>4.0</b>	2.8	4.3	4.2	3.9
Salzburg	<b>3.9</b>	3.3	3.8	4.6	4.0
Firenze	<b>3.9</b>	3.0	3.9	4.5	4.3
Heidelberg	<b>3.9</b>	2.9	3.5	5.1	3.7
Bern	<b>3.8</b>	4.1	4.6	2.4	3.9

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

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

Die Untersuchungen der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes widmen sich insbesondere der Struktur des Beherbergungsangebotes. Die Grösse der Schweizer Hotels sowie der Schweizer Städte-Destinationen ist vergleichsweise gering, so dass diese nur wenig von Grössensparnissen profitieren können. Bezüglich der Hotelstruktur nach Stern-Kategorien ergibt sich ein etwas besseres Bild für die Schweizer Städte. Insbesondere Lausanne und Genf sind vorne mit dabei.

Im Bereich der Beherbergungsnachfrage werden die Internationalität sowie die Saisonalität der Tourismusnachfrage beleuchtet. Bei beiden Indikatoren schneiden die Schweizer Städte vergleichsweise gut ab.

Als dritte Kategorie der Wettbewerbsfaktoren wird die touristische Attraktivität anhand eines dafür entwickelten Index bewertet. Nach Barcelona und Salzburg findet sich Zürich, welches auch sehr erfolgreich ist, hier auf dem dritten Rang. Lausanne und Bern, die am wenigsten erfolgreichen Schweizer Städte, schneiden auch bezüglich der Attraktivität unterdurchschnittlich ab.

## Ausflugs-Destinationen

Die Analysen zum Ausflugs-Tourismus beschäftigen sich mit Destinationen, die sich primär als Tagesausflugs- und Kurzreisestationen positionieren. Im Sample befinden sich ausschliesslich Schweizer Destinationen, da Ausflugs-Destinationen weniger in einem internationalen, sondern vielmehr in einem nationalen Wettbewerb stehen.

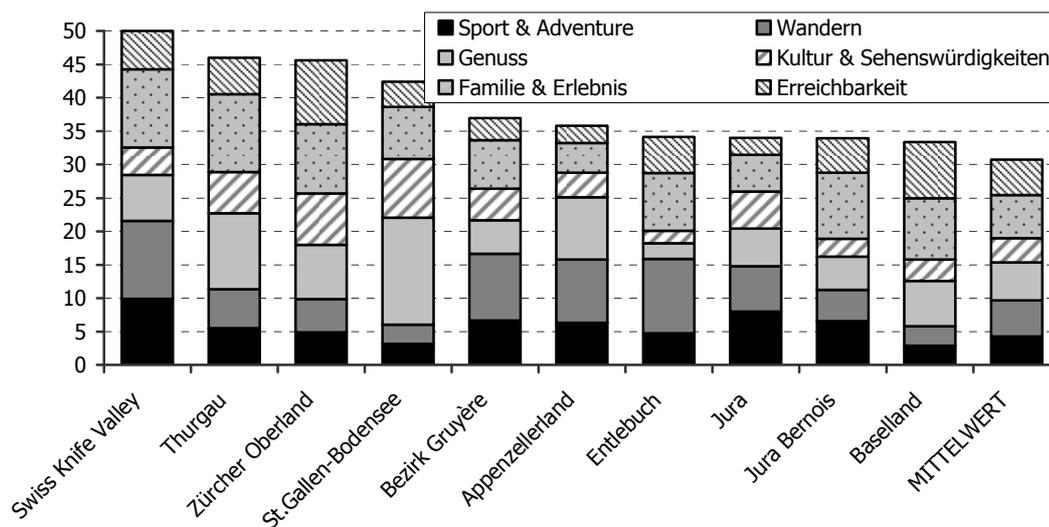
Im Rahmen des Benchmarkings werden die erfolgreichsten Ausflugs-Destinationen bestimmt, und zwar anhand der Entwicklung der Übernachtungszahlen, der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe, der Erwerbstätigen im Gastgewerbe sowie anhand der Auslastung in der Hotellerie. Mit der Destination Ägerital / Sattel findet sich dabei nur eine Destination bezüglich aller Indikatoren unter den besten zehn. Estavayer / La Broye führt das Ranking der Entwicklung der Hotelübernachtungen wie auch der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe an.

Die Untersuchungen der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes widmen sich einerseits der Hotelstruktur bezüglich der verschiedenen Stern-Kategorien und andererseits der Grösse der Hotelbetriebe. Die beiden erfolgreichen Ausflugs-Destinationen Ägerital / Sattel und Estavayer / La Broye haben anteilmässig die meisten Betten in der Erstklass- und Luxushotellerie und sind ebenfalls unter den zehn Destinationen mit den grössten Hotels. Dadurch können sie eine höhere Auslastung erzielen und von Grössensparnissen profitieren.

Im Bereich der Beherbergungsnachfrage werden unter anderem die Internationalität und die Saisonalität der Tourismuskategorie untersucht. Das Freiamt, das Schwarzbubenland und das St. Galler Rheintal sind auf ausländischen Märkten am stärksten präsent. Letzteres hat zudem zusammen mit Baselland und dem Freiamt die am stärksten ausgeglichene Verteilung der Tourismuskategorie über das Jahr.

Die touristische Attraktivität ausserhalb der Beherbergungsindustrie wird anhand des von BAKBASEL entwickelten Index «BAK Ausflugsattraktivität» bewertet. Diese Bewertung hat ergeben, dass das Swiss Knife Valley das attraktivste touristische Angebot hat. Besonders attraktiv werden hier die Angebote in den Bereichen Sport, Wandern und Familie eingeschätzt.

**Abb. 0-3 BAK-Ausflugsattraktivität – die 10 attraktivsten Destinationen im Sample**



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2008, maximale Punktzahl = 100  
Quelle: BAKBASEL

# 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 konzeptionell-methodische Grundlagen erarbeitet und es wurde eine exklusive Datenbank aufgebaut, welche laufend erweitert und aktualisiert wird.

Die Benchmarking-Arbeiten sind im Projekt «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» zusammengefasst, welches BAKBASEL im Auftrag des SECO (Innotour) und der wichtigsten Schweizer Ferienregionen (VS, BE, GR, VD) durchführt. 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 aus den analytischen Ergebnissen 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, die im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» erarbeitet wurden, zusammen und schliesst damit die Projektphase 2008-2009 ab. Der vorliegende Bericht ist der dritte seiner Art und schliesst an die beiden Vorgänger-Studien «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» (2005) und «Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus» (2007) 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  
Im Zentrum der Analysen stehen die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Destinationen und Regionen im internationalen Vergleich. Ziel ist es, für die Schweizer Tourismuswirtschaft einen kontinuierlichen Benchmarking-Prozess durchzuführen.
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft durch international vergleichende Analysen  
Die Benchmarking-Aktivitäten von BAKBASEL 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 Optimierungsmassnahmen.

- Einfacher und schneller Zugang zu tourismusrelevanten Informationen über das webbasierte elektronische Management-Informations-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 Benchmarking Prozess

In den vergangenen Jahren wurden die Benchmarking-Aktivitäten von BAKBASEL systematisiert und zu einem kontinuierlichen Benchmarking-Prozess weiterentwickelt. Der Tourismus-Benchmarking-Prozess umfasst im Wesentlichen die in Abbildung 1.1 ersichtlichen Arbeitsschritte.

In der Phase der **Konzeption** gilt es, die Ziele der Untersuchungen zu definieren, sowie die Benchmarking-Partner und Benchmarking-Kenngrössen zu identifizieren. Es wird also abgeklärt, was, wie mit wem verglichen wird.

Die BAK-Tourismus-Datenbank umfasst mehr als 300 Benchmarking-Partner (Destinationen bzw. Regionen) aus Europa. Die grosse Anzahl an zur Verfügung stehenden Vergleichs-Destinationen ermöglicht ein sehr gezieltes Auswählen der Benchmarking-Partner je nach Bedürfnissen der Auftraggeber. Die Aussagekraft für den Nutzer wird zudem dadurch erhöht, dass spezifische Benchmarking-Gruppen aggregiert werden, die den Vergleich mit Destinationen mit ähnlichen Voraussetzungen ermöglichen.

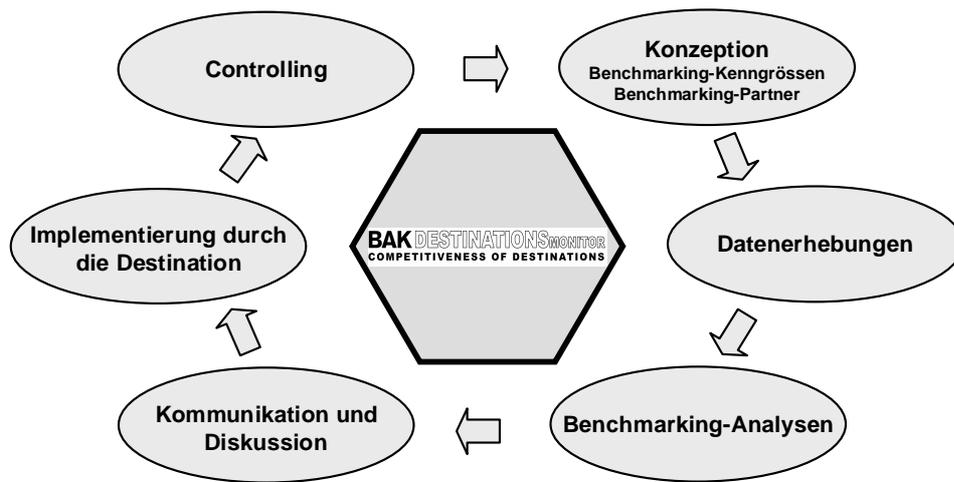
Die Benchmarking-Kenngrössen, welche im Benchmarking-Prozess von BAKBASEL verwendet werden, decken ein breites Feld an wichtigen Wettbewerbsfaktoren und Performance-Masszahlen ab. Als wichtigste Benchmarking-Kenngrösse bezüglich der Performance hat BAKBASEL den «BAK TOPINDEX» entwickelt, welcher den Erfolg von Destinationen basierend auf der Entwicklung der Marktanteile, dem Auslastungs-niveau und der Ertragskraft misst. Diese Kenngrösse hat sich in der Tourismuswirtschaft fest etabliert und ist weitgehend akzeptiert.

In der Phase der **Datenerhebung** werden die für die Analyse notwendigen Daten erhoben. Dabei wird auf die BAK-Tourismus-Datenbank zurückgegriffen. Diese wurde speziell für vergleichende Analysen aufgebaut und wird laufend aktualisiert und weiterentwickelt.

In der **Analysephase** werden die Kenngrößen verglichen und ausgewertet. Dabei werden die erfolgreichen Destinationen identifiziert und analysiert. Ziel der Analysen ist es, Performance-Unterschiede aufzuzeigen und die Gründe für unterschiedliche Entwicklungen zu erfassen, um so herauszufinden, was die erfolgreichen Destinationen so erfolgreich macht.

In der Phase der **Kommunikation und Diskussion** werden die Resultate der Untersuchungen den Leistungsträgern der Tourismuswirtschaft zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse werden den Akteuren der Tourismuswirtschaft kommuniziert und mit ihnen diskutiert.

**Abb. 1-1 Der Benchmarking Prozess**



6 Phasen des Benchmarking Prozesses  
Quelle: BAKBASEL

### 1.1.3 Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®»

Im Zentrum der Tourismus-Benchmarking Aktivitäten von BAKBASEL steht die Online-Applikation «BAK DESTINATIONSMONITOR®», ein strategisches Informations- und Entscheidungsinstrument in elektronischer Form. Das Online-Tool ist benutzerfreundlich gestaltet und ermöglicht ein einfaches, umfassendes, individualisiertes und graphisch ansprechendes internationales Benchmarking von Destinationen und Regionen. 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 DESTINATIONSMONITOR®» 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 DESTINATIONSMONITOR®» 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 vier 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. Der Bericht 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.

### 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. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf die tourismusrelevanten Rahmenbedingungen gesetzt. Dazu zählen beispielsweise die preisliche Wettbewerbsfähigkeit, Kostenstrukturen, die Regulierung oder die Besteuerung von Unternehmen.

### 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 aber die alpinen Destinationen. Dabei wird erstens aufgezeigt, welches die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum sind, zweitens werden anhand von empirischen Analysen und Expertenbefragungen Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen formuliert und drittens wird beispielhaft aufgezeigt, welche Destinationen in Bezug auf diese Faktoren besonders gut aufgestellt sind.

### Teil 3: Städte-Tourismus

Teil 3 untersucht die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit der grössten Schweizer Städte. 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 Kurzreisestdestinationen 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 I: TOURISMUSSTANDORT SCHWEIZ**

---

Im ersten Teil des Berichtes wird der Tourismusstandort Schweiz einem internationalen Vergleich unterzogen. Der Vergleich mit den umliegenden Ländern umfasst die Analyse der Performance im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2008 sowie die Untersuchung wichtiger Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Analyse der Kennzahlen zum Erfolg zeigt, dass die Performance des Tourismusstandortes Schweiz im Untersuchungszeitraum durchzogen ausfällt. Über den gesamten Zeitraum betrachtet, stieg die Tourismuskonsumnachfrage weniger deutlich an als in den umliegenden Ländern, die Auslastungszahlen konnten weniger stark gesteigert werden und die Bedeutung des Tourismus als wichtiger Arbeitgeber hat abgenommen, während sie in den Vergleichsländern zunehmen konnte. Diese unterdurchschnittliche Performance ist dabei in erster Linie auf den schwachen Start ins 21. Jahrhundert zurückzuführen. Betrachtet man nur den Zeitraum von 2004 bis 2008, so fällt die Beurteilung der Performance deutlich positiver aus.

Die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt, dass für die Schweizer Tourismuswirtschaft vor allem die preisliche Wettbewerbsfähigkeit weiterhin ein Problem darstellt. Zwar haben sich die Preisdifferenzen zwischen dem Schweizer Gastgewerbe und demjenigen der umliegenden Länder zwischen 2000 und 2008 um rund 13 Prozentpunkte reduziert, jedoch waren sie im Jahr 2008 mit rund 15 Prozent immer noch beträchtlich. Die Preisdifferenzen sind vor allem auf die deutlich höheren Vorleistungs- und Arbeitskosten der Schweizer Tourismuswirtschaft zurückzuführen.

Eine weitere relative Schwäche der Schweizer Tourismuswirtschaft betrifft das Beherbergungsangebot. Die Schweizer Tourismuswirtschaft ist vergleichsweise kleinstrukturiert und der überdurchschnittlich hohe Anteil an Betrieben, die nicht klassiert sind, deutet auf ein Defizit bei der Struktur hin. Zudem zeigt es sich, dass aufgrund der ausgebliebenen Investitionen in den 90er Jahren und zu Beginn des neuen Jahrhunderts ein gewisses Investitionsdefizit besteht.

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. Auch in Bezug auf die Unternehmensbesteuerung und die Regulierung der Produktmärkte verfügt die Schweizer Tourismuswirtschaft über komparative Vorteile.

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. Absolute Spitzenwerte erreicht die Schweizer Tourismuswirtschaft vor allem in den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit, Verkehrsinfrastruktur am Boden, IT- und Kommunikationsinfrastruktur sowie bei der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften.

---



## **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 2008 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, Regulierung oder die Besteuerung von Unternehmen.

### **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 2008 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 nicht ganz mithalten konnte. Zwischen 2000 und 2008 legte die Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz jährlich durchschnittlich um rund 1 Prozent zu, während in den umliegenden Ländern eine Zunahme um rund 1.3 Prozent zu beobachten war.

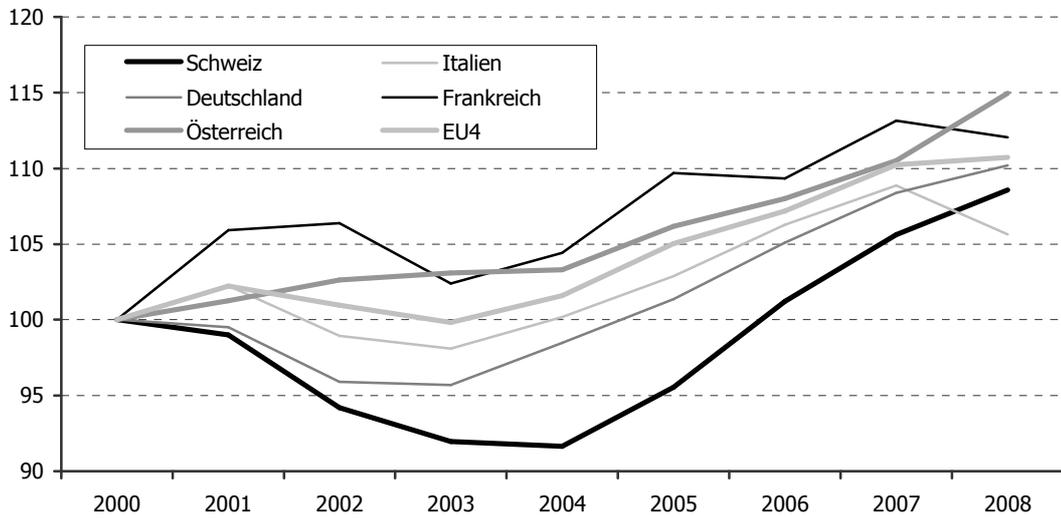
Vor allem in den ersten Jahren der Untersuchungsperiode entwickelte sich die Tourismuskonsumnachfrage in der Schweiz unerfreulich. Die Zahl der Hotelübernachtungen ging zwischen 2000 und 2003 jährlich um durchschnittlich 2.8 Prozent zurück, während in den umliegenden Ländern eine Stagnation zu beobachten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

Über den gesamten Zeitraum betrachtet erreichte Österreich das stärkste Logiernächtewachstum. Insgesamt wurden 2008 rund 15 Prozent mehr Hotelübernachtungen registriert als im Jahr 2000 (+1.8% p.a.).

Damit fiel das jährliche Wachstum beim Hauptkonkurrenten Österreich um rund 0.7 Prozentpunkte stärker aus als in der Schweiz.

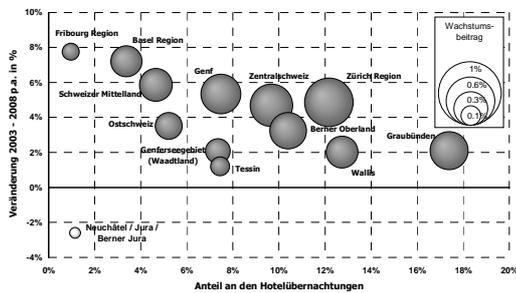
**Abb. 2-1 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz und in den umliegenden Ländern**



Indexiert, Kalenderjahr 2000 = 100,  
 CH: Schätzung BAKBASEL für 2004, IT: prov. Ergebnisse gemäss Eurostat für 2008  
 Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat, Statistik Austria, INSEE, Istat, Statistisches Bundesamt Deutschland

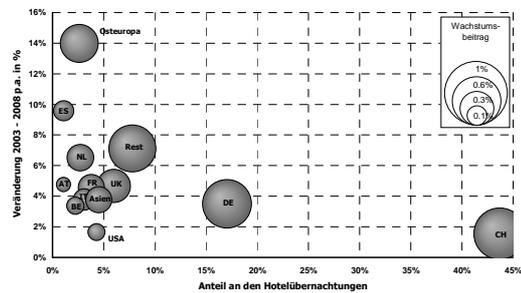
Die Auswertungen zur Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zeigen für die Schweiz über den gesamten Zeitraum betrachtet ein eher durchzogenes Bild. Dennoch resultierte dank der äusserst dynamischen Entwicklung in der zweiten Hälfte des Untersuchungszeitraums ein moderates Wachstum. Die nachfolgende Analyse zeigt auf, woher das starke Wachstum in der zweiten Hälfte des Untersuchungszeitraums stammt. Dazu werden die Wachstumsbeiträge der verschiedenen Herkunftsmärkte sowie der Schweizer Regionen in der Boom-Phase 2003 bis 2008 aufgezeigt (vgl. Abbildung 2-2 und 2-3).

**Abb. 2-2 Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2003 - 2008**



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

**Abb. 2-3 Wachstumsbeitrag der Herkunftsländer 2003 - 2008**



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

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 leistete zwischen 2003 und 2008 die Region Zürich mit einem Beitrag von 0.6 Prozentpunkten am Gesamtwachstum der Hotelübernachtungen in der Schweiz von 3.4 Prozent. Auch die beiden anderen Zentrumsregionen Basel und Genf weisen einen vergleichsweise hohen Wachstumsbeitrag auf. Diese drei Metropolitanräume machen zusammen zwar weniger als einen Viertel der touristischen Gesamtnachfrage aus, sie trugen aber mehr als 35 Prozent zum Gesamtwachstum bei. Generell hat der Städte-Tourismus viel zum Tourismus-Boom der vergangenen Jahre beigetragen. Der Wachstumsbeitrag der 10 grössten Schweizer Städte betrug 1.2 Prozentpunkte. Sie legten bei der Zahl der Hotelübernachtungen jährlich um durchschnittlich 5.1 Prozent zu (vgl. CH: +3.4%).

Einen verhältnismässig geringen Wachstumsbeitrag leisteten die Südschweizer Ferienregionen. Trotz ihrer hohen Bedeutung für die Tourismuswirtschaft trugen die drei Regionen Wallis, Graubünden und Tessin zusammen nur 0.7 Prozentpunkte zum Gesamtwachstum bei.

Die grösste Wachstumsrate bei der Zahl der Hotelübernachtungen weist die Region Fribourg auf (+7.8%). Aufgrund ihrer relativ geringen Bedeutung bleibt der Wachstumsbeitrag jedoch gering. Die einzige Region mit einem negativen Wachstumsbeitrag ist die Region «Neuchâtel / Jura / Berner Jura».

Abbildung 2-3 zeigt die Wachstumsbeiträge der verschiedenen Herkunftsmärkte. Die grössten Beiträge kamen aus den beiden wichtigsten Herkunftsmärkten Deutschland und Schweiz. Die inländische Nachfrage konnte zwar mit einem Wachstum um 1.5 Prozent nur leicht zulegen, aufgrund der grossen Bedeutung war der Wachstumsbeitrag aber dennoch hoch. Auch der deutsche Markt ist für den Schweizer Tourismus entscheidend. 0.6 Prozentpunkte des Wachstums von 2003 bis 2008 gehen auf die Nachfrage aus Deutschland zurück.

Die mit Abstand höchsten Wachstumsraten wurden bei den osteuropäischen Märkten beobachtet (+14%). Die traditionellen westeuropäischen Märkte (Belgien, Italien, Frankreich, Österreich, Niederlande und Vereinigtes Königreich) zeigten sich mit Wachstumsraten von 3.5 bis 7 Prozent ebenfalls sehr dynamisch. Einen vergleichsweise geringen Wachstumsbeitrag leisteten die Gäste aus den USA und aus Asien. Dies hat insbesondere damit zu tun, dass diese beiden Gästesegmente in der zweiten Jahreshälfte 2008 aufgrund der weltwirtschaftlichen Entwicklung stark eingebrochen sind, während andere Märkte erst später beeinträchtigt wurden.

## **2.1.2 Auslastung der Kapazitäten**

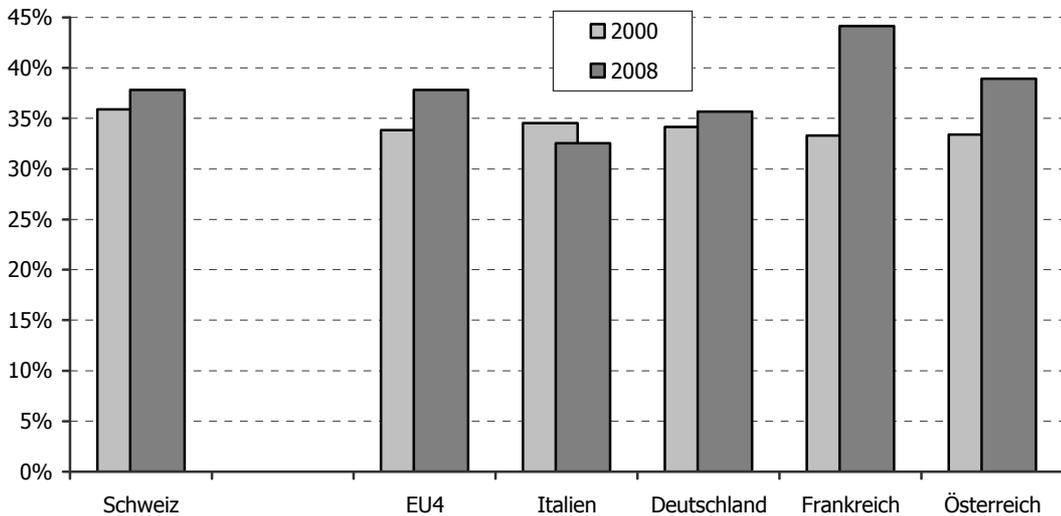
Neben der Nachfrageentwicklung interessiert bei der Beurteilung der Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft auch die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten. Der Vergleich der Auslastung der vorhandenen Hotelbetten berücksichtigt die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades vorhandener Kapazitäten.

Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten lag in der Schweiz im Jahr 2008 bei 37.8 Prozent. Damit erreichte die Schweizer Hotellerie exakt den gleichen Wert wie die umliegenden Länder im Durchschnitt. Spürbar höhere Auslastungsziffern waren in Frankreich und in Österreich zu beobachten. Tiefere Auslastungszahlen wiesen die deutsche und die italienische Hotellerie auf.

Seit 2000 konnte die Auslastung in der Schweizer Hotellerie um 1.9 Prozentpunkte gesteigert werden. Diese an sich erfreuliche Entwicklung relativiert sich allerdings beim Vergleich mit den Nachbarländern. Während die Schweiz im Jahr 2000 das Ranking in Bezug auf die Auslastung noch anführte, wurde sie bis zum Jahr 2008 von der österreichischen und vor allem von der französischen Hotellerie übertrumpft. Diese

konnten ihre Auslastung um 5.6 bzw. 10.8 Prozentpunkte steigern. In beiden Vergleichsländern stieg die Zahl der Hotelübernachtungen an, während die Bettenzahl zurückging. In der Schweiz stieg die Zahl der Hotelübernachtungen weniger stark an und die Bettenzahl legte leicht zu.

**Abb. 2-4 Bettenauslastung in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich**



Bruttobettenauslastung in %, Zahlen für Italien von 2007 statt 2008

Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat, Statistik Austria, INSEE, Istat, Statistisches Bundesamt Deutschland

### 2.1.3 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl

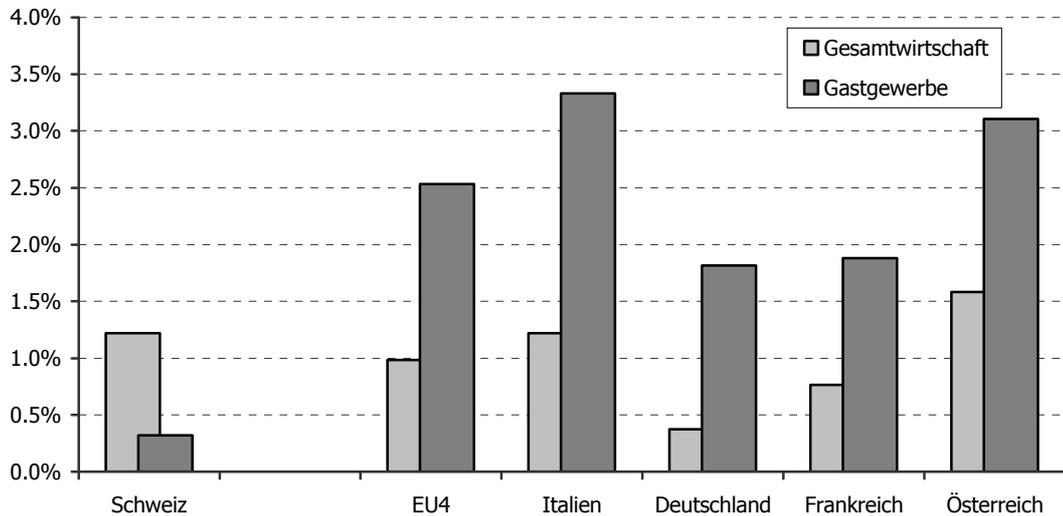
Bei der Betrachtung der Performance eines Tourismusstandorts interessiert neben der Entwicklung der Tourismusnachfrage und der Auslastung der Kapazitäten auch die Entwicklung der Erwerbstätigenzahl. Der Tourismus ist ein wichtiger Arbeitgeber. Er bietet vor allem für Randregionen Beschäftigungsmöglichkeiten, die sich sonst aufgrund der peripheren Lage nicht ergeben würden. Zudem schafft der Tourismus Arbeitsstellen, die nicht nur den "Hochqualifizierten" 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.

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 2-5 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 nur eine sehr leichte Zunahme der Erwerbstätigenzahl (+0.3% pro Jahr). In allen Vergleichsländern ist zudem die Zahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe stärker angestiegen als in der Gesamtwirtschaft, was in der Schweiz zwischen 2000 und 2008 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

be war 2008 mit einem Erwerbstätigenanteil an der Gesamtwirtschaft von 5.7 Prozent zwar immer noch ein wichtiger Arbeitgeber, seine Bedeutung hat aber seit der Jahrtausendwende abgenommen (2000: 6.1%).

**Abb. 2-5 Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im internationalen Vergleich (2000 – 2008)**



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

## 2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft

Kapitel 2.1 hat gezeigt, dass die Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2008 zwar insgesamt positiv, im Vergleich mit den umliegenden Ländern aber eher unterdurchschnittlich ausfällt. In Kapitel 2.2 wird nun den Gründen dieser unterdurchschnittlichen Entwicklung nachgegangen. Deshalb werden einige wichtige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit genauer untersucht. Die nachfolgende Analyse dient aber auch der Untersuchung der Potenziale der Tourismuswirtschaft. Sie zeigt auf, wie die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich aufgestellt ist.

### 2.2.1 Preisliche Wettbewerbsfähigkeit

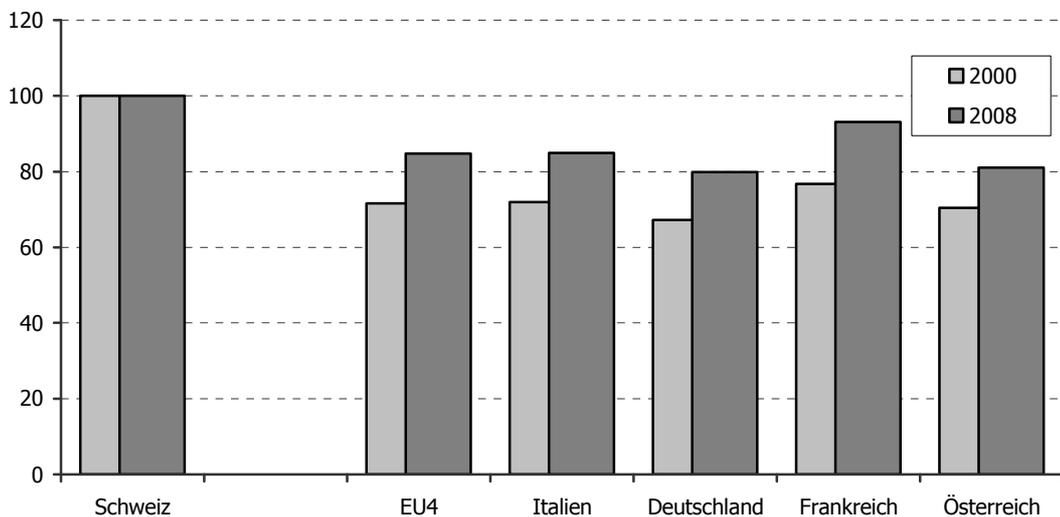
Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit ist ein zentraler Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit. In besonderem Ausmass spielen dabei die Preise relativ zu den Konkurrenzländern eine wichtige Rolle. Gemäss einer Untersuchung von BAKBASEL bedingt eine Verteuerung des Schweizer Tourismus um 10 Prozent einen Rückgang der ausländischen Nachfrage um 5 Prozent.<sup>1</sup> Die Preiselastizität ist also relativ hoch. Da sich wie schon bei der Betrachtung der Erwerbstätigenzahlen im Kapitel 2.1.3 die Datenverfügbarkeit für die gesamte Tourismuswirtschaft schwierig gestaltet, beschränken sich die nachfolgenden Vergleiche auf das Gastgewerbe als Kernbranche der Tourismuswirtschaft.

<sup>1</sup> Vgl. BAKBASEL 2009

Der Vergleich der relativen Konsumentenpreise im Gastgewerbe zeigt eine deutliche Differenz zwischen der Schweiz und den umliegenden Ländern. Im Vergleich zum Durchschnitt der vier EU-Mitgliedsländer Deutschland, Frankreich, Österreich und Italien ergibt sich für das Jahr 2008 eine Preisdifferenz von 15 Prozent. Die deutlichsten Differenzen zeigen sich zwischen der Schweiz und Österreich bzw. Deutschland, wo die Preisunterschiede 2008 rund 20 Prozent betragen. Erfreulicher fällt der Vergleich mit Frankreich aus (Preisdifferenz von 7%).

Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit im Schweizer Gastgewerbe hat sich seit der Jahrtausendwende deutlich verbessert. Lag das Preisniveau in den umliegenden Ländern im Jahr 2000 noch um 28 Prozent unter demjenigen in der Schweiz, betrugen die Preisdifferenzen im Jahr 2007 nur noch rund 15 Prozent. Die Preisdifferenz ist also seit der Jahrtausendwende um rund 13 Prozentpunkte zurückgegangen. Ein Teil dieser relativen Verbesserung ist dabei auf das im Jahr 2008 günstigere Wechselkursverhältnis zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro zurückzuführen. Aber auch wechsellkursbereinigt ergibt sich eine Verbesserung um 8 Prozentpunkte.

**Abb. 2-6 Relative Preisniveauidizes im Gastgewerbe (2000 vs. 2008)**



Relative Preisniveauidizes, Schweiz = 100

Quelle: Eurostat, nationale statistische Ämter, Berechnungen BAKBASEL

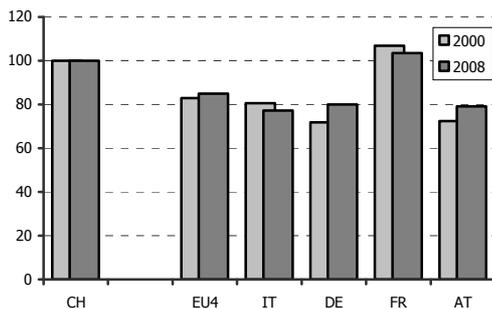
Trotz der eindeutigen Verbesserung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Gastgewerbes war die Preisdifferenz im Jahr 2008 mit 15 Prozent immer noch beträchtlich. Es stellt sich daher die Frage, weshalb diese Differenzen bestehen. Aus diesem Grund werden nachfolgend die beiden wichtigsten Kostenblöcke für die Tourismuswirtschaft untersucht. Dies sind zum einen die Vorleistungs- und zum anderen die Arbeitskosten.

Die Darstellung der Arbeitskosten erfolgt durch die Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe für die Jahre 2000 und 2008. Abbildung 2-7 zeigt, dass die Arbeitskosten im Gastgewerbe der umliegenden Länder im Jahr 2008 im Durchschnitt um rund 15 Prozent tiefer lagen als im Schweizer Gastgewerbe. Mit 20 Prozentpunkten und mehr sind die Differenzen vor allem im Vergleich mit Österreich, Deutschland und Italien beträchtlich. In Frankreich hingegen lagen die Bruttoarbeitskosten gar etwas höher als in der Schweiz. Der Vergleich der Jahre 2000 und 2008 zeigt, dass die Differenzen in der Untersuchungsperiode kaum abgenommen haben. Die Reduktion belief sich lediglich auf rund einen Prozentpunkt.

Auch bei den Kosten für die Vorleistungen bestehen für das Schweizer Gastgewerbe beträchtliche Nachteile. Stellvertretend dafür werden in Abbildung 2-8 die Preisniveauidizes für einige wichtige Vorleistungs-

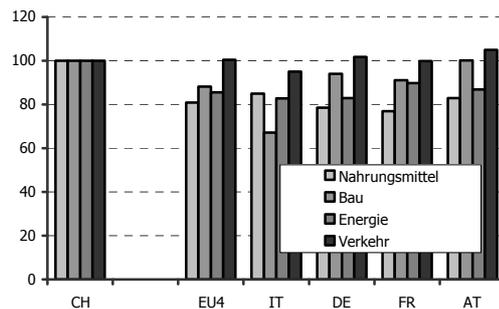
branchen des Gastgewerbes aufgezeigt. Grosse Differenzen sind in den Bereichen Nahrungsmittel, Bau und Energie zu beobachten. Vor allem bei den für das Gastgewerbe sehr wichtigen Nahrungsmittelkosten sind die Differenzen mit knapp 20 Prozent vergleichsweise hoch. Im Verkehr hingegen sind die Schweizer Preise konkurrenzfähig. Das relative Preisniveau ist in diesem Vergleich in den umliegenden Ländern im Schnitt gleich hoch. Während die Differenzen bei den Arbeitskosten zwischen 2000 und 2008 kaum zurückgegangen sind, reduzierten sich die Kosten der Vorleistungen im Vergleich zum Jahr 2000 deutlich. Bei allen vier beobachteten Vorleistungen gingen die Differenzen um mehr als 10 Prozentpunkte zurück.

**Abb. 2-7 Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2008)**



Arbeitskosten pro Stunde in EUR, indiziert: CH = 100  
Quelle: BAKBASEL

**Abb. 2-8 Relative Preisniveauindizes in wichtigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2008**



Relative Preisniveauindizes, Schweiz = 100  
Quelle: Eurostat, nationale statistische Ämter, Berechnungen BAKBASEL

## 2.2.2 Qualifikationsstruktur

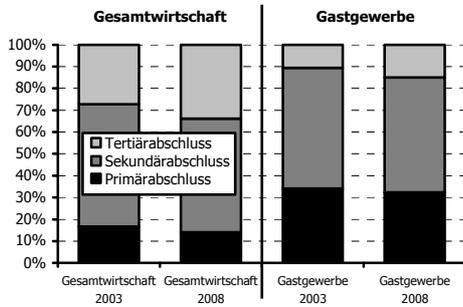
Die Leistungen der Arbeitskräfte im Tourismussektor werden direkt beim Gast abgeliefert. Der direkte Kundenkontakt führt dazu, dass die Qualifikation der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung ist. Denn die Qualität der erbrachten Leistungen hängt entscheidend von den Qualifikationen der Beschäftigten ab. 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. Der Untersuchungszeitraum erstreckt sich über die letzten 5 Jahre.

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (vgl. Abbildung 2-9) 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 hohen Anteil an Erwerbstätigen mit einem Primärabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung auf. Dieser Anteil lag im Gastgewerbe 2008 bei knapp einem Drittel und war damit doppelt so hoch wie in der Gesamtwirtschaft. Der Vergleich mit der Gesamtwirtschaft zeigt aber auch, dass sich der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Tertiärabschluss im Gastgewerbe – relativ betrachtet – deutlich stärker erhöht hat. Der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Tertiärabschluss stieg im Gastgewerbe zwischen 2003 und 2008 um rund 40 Prozent an, jener in der Gesamtwirtschaft um rund 25 Prozent. Hingegen verringerte sich in der Gesamtwirtschaft der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Primärabschluss als höchste Ausbildung stärker als im Gastgewerbe.

Abbildung 2-10 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, der Anteil der Arbeitskräfte mit dem niedrigsten Bildungsabschluss tiefer. Eine Betrachtung über die Zeit zeigt, dass im Schweizer Gastgewerbe die Qualifikationsstruktur relativ verbessert werden konnte. Während die Qualifikationsstruktur im Gastgewerbe der umliegenden

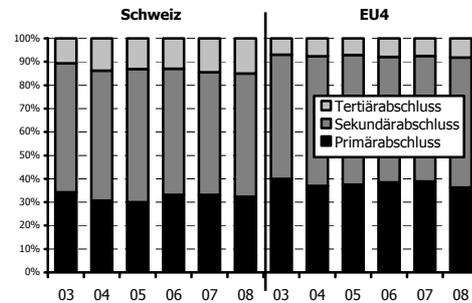
Länder seit 2003 nur leicht angestiegen ist, können im Schweizer Gastgewerbe deutlichere Aufholprozesse festgestellt werden.

**Abb. 2-9 Ausbildungsstand<sup>2</sup> im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2003 und 2008)**



Anteile in %  
Quelle: BFS

**Abb. 2-10 Ausbildungsstand im Gastgewerbe – Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2003 bis 2008)**



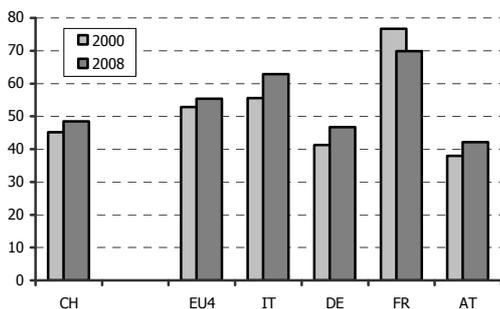
Anteile in %  
EU4 = Mittelwert Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien  
Quelle: BFS, Eurostat

### 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.

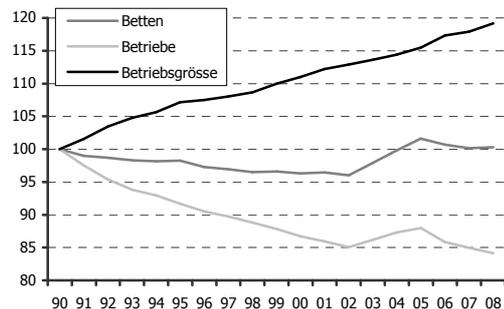
Für grosse Hotelbetriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (Economies of scale) zu erwirtschaften. Bei steigender Produktionsmenge kann zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden, was die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Betriebe und damit der Tourismuswirtschaft erhöht.

**Abb. 2-11 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2008)**



Betriebsgrösse: Betten pro Betrieb  
Quelle: BFS, Eurostat

**Abb. 2-12 Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie**



Indiziert: 1990 = 100  
Quelle: BFS, Prognose BAK

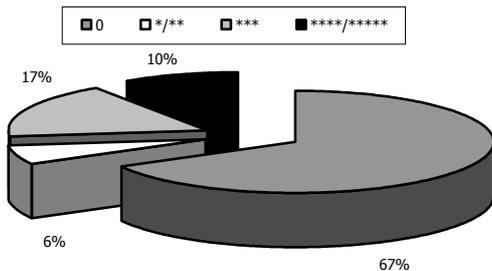
<sup>2</sup> Das Ausbildungsniveau wird gemessen am letzten Bildungsabschluss der Arbeitskräfte. Als Tertiärausbildung gelten Höhere Fachschulen, Fachhochschulen und Universitätsausbildungen (Stufen 5-6 ISCED 1997). Zu den sekundären Bildungsgängen zählen die Berufslehre, Handels- und (Berufs-)Maturitätsschulen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

Abbildung 2-11 zeigt die Betriebsgrößen in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich für die Jahre 2000 und 2008. Die durchschnittliche Betriebsgrösse lag in der Schweiz im Jahr 2008 bei rund 48.5 Betten pro Betrieb. Damit waren die Betriebe in der Schweizer Hotellerie im Vergleich mit dem EU4-Schnitt kleiner. Deutliche Unterschiede zeigen sich insbesondere zur französischen Hotellerie, welche im Schnitt rund 70 Betten pro Betrieb aufwies. Auch im Vergleich mit der italienischen Hotellerie ist die schweizerische eher kleinstrukturiert. 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. Eine Tendenz, die sich insbesondere bei der Betrachtung der langen Frist verdeutlicht. In Abbildung 2-12 wird die Entwicklung der Betten, der Betriebe und der Betriebsgrösse für die Schweizer Hotellerie seit Beginn der Neunzigerjahre 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.

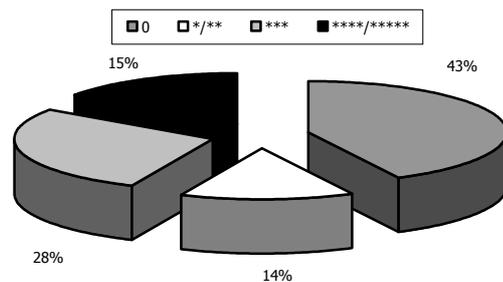
Neben der Betriebsgrösse ist für ein wettbewerbsfähiges Angebot auch die Hotelstruktur wichtig. Unter der Hotelstruktur wird hier die Klassifikation nach Stern-Kategorien verstanden. Ein hochwertiges Hotelangebot mit einem hohen Anteil an Erstklass- und Luxusbetrieben hat den Vorteil, dass dadurch tendenziell 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 ohne Stern zudem aus Kostengründen schwer, gut ausgebildetes Personal einzustellen. Die mangelhafte Qualität in Hotels ohne Stern ist auch eine Folge weitgehend fehlender Qualitätsstandards. Die Zahlen über die Vergabe der Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus belegen, dass von den Betrieben ohne Stern gerade mal ein Prozent mit einem Qualitäts-Gütesiegel ausgezeichnet ist.

Abb. 2-13 Struktur der Schweizer Hotellerie



Anteile nach Sternkategorien, in %  
Quelle: BFS

Abb. 2-14 Struktur der österreichischen Hotellerie



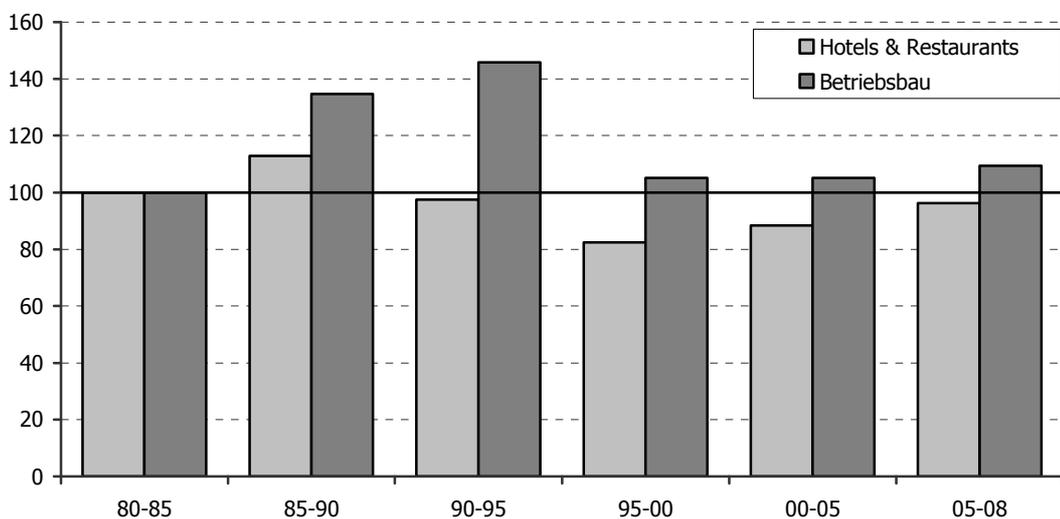
Anteile nach Sternkategorien, in %  
Quelle: Statistik Austria, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Ein internationaler Vergleich der Hotelstruktur gestaltet sich aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung der Hotelklassierung äusserst schwierig. International vergleichbare Kennzahlen konnten im Rahmen des vorliegenden Berichts 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 Anteil an Betrieben ohne Stern. Dieser betrug in der Schweiz im Jahr 2008 rund zwei Drittel, während er in Österreich bei rund 43 Prozent lag (vgl. Abbildungen 2-13 und 2-14).

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 2-15 zeigt die Entwicklung der Bauinvestitionen für Hotels und Restaurants sowie die gesamten Betriebsbauinvestitionen in der Schweiz. Insbesondere in den 90er Jahren und zu Beginn des Jahrtausends hatte das Schweizer Gastgewerbe offensichtlich Mühe, die notwendigen Investitionen zu tätigen, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass in diesem Zeitraum die Branche eine 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. 2-15 Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants im Vergleich zum gesamten Betriebsbau**



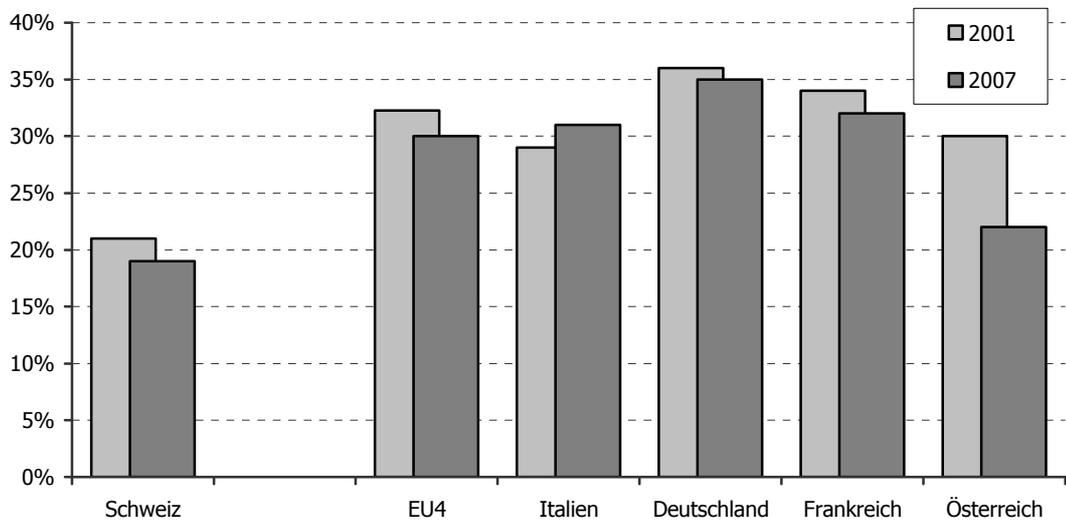
Indexiert, Periode 1980-1985 = 100  
Quelle: BAKBASEL

## 2.2.4 Allgemeine Rahmenbedingungen

Nicht nur tourismusspezifische Wettbewerbsfaktoren sind für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft von Bedeutung. Auch eine Reihe von Standortfaktoren, die für die gesamte Wirtschaft relevant sind, spielen in der Tourismuswirtschaft eine wichtige Rolle. Zu diesen allgemeinen Standortfaktoren zählen unter anderem die Besteuerung von Unternehmen und die Regulierung der Arbeits- und Produktmärkte.

Die Steuerbelastung stellt für die touristischen Leistungserbringer letztendlich einen Kostenfaktor dar. Die diesbezüglichen Voraussetzungen sind für die schweizerische Tourismusindustrie im Vergleich mit den anderen Ländern sehr vorteilhaft. Der Vergleich mit den umliegenden Ländern zeigt, dass die Steuersätze in allen Vergleichsländern deutlich über denjenigen der Schweiz liegen. Einzig Österreich kann diesbezüglich einigermaßen mithalten. Besonders deutlich sind die Steuervorteile der Schweiz im Vergleich mit Deutschland. Dort sind die Steuerabgaben um mehr als vier Fünftel höher als in der Schweiz.

**Abb. 2-16 Unternehmenssteuern in der Schweiz und in den umliegenden Ländern (2007 vs. 2001)**



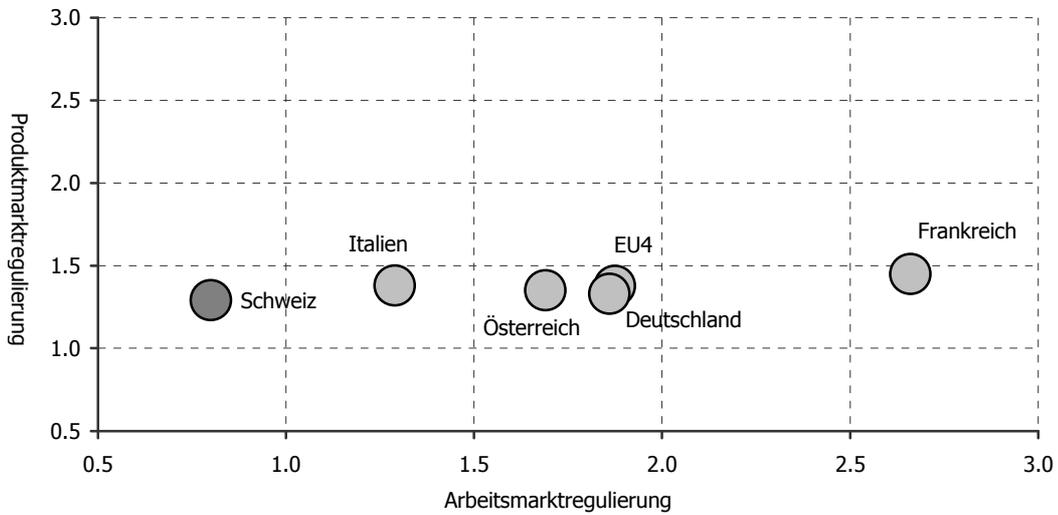
Effektiver Steuersatz in %  
Quelle: BAKBASEL

Ein weiterer Bereich, der die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft beeinflusst, sind Regulierungen. Übermässig stark regulierte Märkte zeigen sich oft weniger dynamisch als flexible, dem Wettbewerb ausgesetzte Märkte.

Regulierungen sind ein zweiseitiges Schwert. Ein gewisses Mass garantiert funktionierende Märkte, korrigiert Marktversagen und kompensiert für Externalitäten. Regulierungen bedeuten aber auch Verwaltungs- und Überwachungsaufwand. Dies bindet Ressourcen, die dadurch im Produktionsprozess nicht mehr zur Verfügung stehen. Wahrscheinlich gravierender sind aber indirekte Kosten: Regulierungen können zu verzerrten Anreizen führen oder zusätzliche wirtschaftliche Aktivitäten verhindern. Auch Staatsversagen darf nicht unerwähnt bleiben. Beispielsweise kann die Regulierung mittels Produktstandards zu geschützten Märkten führen, was die Anreize zur Innovation vermindert und neue Wettbewerber vom Markteintritt abhält. Liberale Arbeitsmärkte ermöglichen den optimalen Einsatz der Arbeitskräfte. Zusätzlich kann die Flexibilisierung der Arbeitsmärkte zu schnellerer Innovation führen (sog. dynamische Effizienzgewinne): Die Einführung neuer, innovativer Produkte und Prozesse benötigt entsprechend gut ausgebildete Arbeitskräfte. Je flexibler der Arbeitsmarkt organisiert ist, umso günstiger und schneller können Unternehmen ihre Bedürfnisse befriedigen.

Die Schweiz ist sowohl bezüglich der Arbeitsmarktregulierung als auch bezüglich der Produktmarktregulierung überdurchschnittlich liberal. Bei beiden Indizes schneidet die Schweiz besser ab als sämtliche umliegenden Länder. Vor allem in Bezug auf den Arbeitsmarkt bietet dies auch in der Tourismuswirtschaft einen grossen Vorteil, da in diesem Sektor der flexible Einsatz von Arbeitskräften besonders wichtig ist.

**Abb. 2-17 Arbeitsmarkt- und Produktmarktregulierung**



Index: 0 = sehr liberal / 6 = sehr restriktiv, Arbeitsmarktregulierung 2007, Produktmarktregulierung 2008  
Quelle: BAKBASEL

## 2.2.5 Der «Travel & Tourism Competitiveness Index»

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft umfassend zu untersuchen, werden im Folgenden die neuesten Resultate aus dem «Travel & Tourism Competitiveness Report»<sup>3</sup> dargelegt, welcher alljährlich vom World Economic Forum herausgegeben wird. Dieser liefert eine gute Übersicht über die wichtigsten Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit 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 2009 führt die Schweiz im Ranking aller 133 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, Verkehrsinfrastruktur am Boden, IT- und Kommunikationsinfrastruktur sowie bei der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften.

Die Resultate des «Travel & Tourism Competitiveness Index», aber auch die weiter oben ausgeführten Kennzahlen zur Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte, zur Besteuerung der Unternehmen und zur Regulierung der Märkte deuten darauf hin, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft für die Zukunft sehr gut aufgestellt ist. Ein zentrales Problem bleibt aber bestehen: Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit ist für die Schweizer Tourismuswirtschaft weiterhin eine grosse Herausforderung, auch wenn in den vergangenen Jahren Verbesserungen stattgefunden haben.

<sup>3</sup> vgl. WEF 2009

Tab. 2-1 «Travel & Tourism Competitiveness Index» 2009

	Schweiz		Österreich		Deutschland		Frankreich		Italien	
	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.
<b>Gesamtindex</b>	<b>1</b>	<b>5.7</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>	<b>3</b>	<b>5.4</b>	<b>4</b>	<b>5.3</b>	<b>28</b>	<b>4.8</b>
<b>Regulatorische Rahmenbedingungen</b>	<b>1</b>	<b>6.0</b>	<b>4</b>	<b>5.9</b>	<b>13</b>	<b>5.6</b>	<b>8</b>	<b>5.7</b>	<b>46</b>	<b>5.0</b>
Gesetze und Richtlinien	18	5.3	28	5.1	17	5.3	25	5.1	71	4.4
Ökologische Nachhaltigkeit	2	5.9	9	5.6	6	5.7	4	5.8	51	4.7
Sicherheit	8	6.4	6	6.5	39	5.8	55	5.3	82	4.9
Gesundheit und Hygiene	13	6.6	5	6.9	7	6.8	9	6.7	27	6.2
Priorisierung von Reisen und Tourismus	7	5.9	14	5.6	65	4.3	21	5.4	51	4.7
<b>Business environment und Infrastruktur</b>	<b>1</b>	<b>5.5</b>	<b>6</b>	<b>5.2</b>	<b>3</b>	<b>5.4</b>	<b>7</b>	<b>5.2</b>	<b>26</b>	<b>4.7</b>
Infrastruktur: Luftverkehr	17	4.9	26	4.5	7	5.5	5	5.5	27	4.4
Infrastruktur: Strasse und Schiene	1	6.6	10	6.0	5	6.5	3	6.6	40	4.2
Infrastrukturen für den Tourismus	7	6.6	1	7.0	17	6.0	14	6.2	3	6.9
IT- und Kommunikationsinfrastruktur	3	5.8	23	4.8	11	5.4	19	5.0	25	4.7
Preisliche Wettbewerbsfähigkeit	123	3.6	118	3.8	119	3.8	132	2.9	130	3.2
<b>Human-, Kultur- und Naturkapital</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>	<b>7</b>	<b>5.2</b>	<b>9</b>	<b>5.2</b>	<b>11</b>	<b>5.1</b>	<b>22</b>	<b>4.7</b>
Humankapital	4	6.1	18	5.7	21	5.7	23	5.6	41	5.3
Aus- und Weiterbildung	8	6.0	16	5.8	11	5.9	13	5.9	45	5.0
Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften	3	6.3	52	5.5	81	5.4	77	5.4	46	5.6
Affinität für Reisen und Tourismus	34	5.1	23	5.4	68	4.7	55	4.9	71	4.7
Ökologische Ressourcen	15	4.9	40	4.1	29	4.3	39	4.1	90	2.8
Kulturelle Ressourcen	6	6.0	11	5.8	4	6.2	7	6.0	5	6.1

Skala von 1 – 7, 133 Vergleichsländer  
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. Es wird aufgezeigt, welche die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum sind und welche Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit den Erfolg von alpinen Destinationen beeinflussen.

Der Alpentourismus hält – gemessen an den grenzüberschreitenden Ankünften – einen Weltmarktanteil von rund 4 Prozent. Aufgrund der im Vergleich mit dem Welttourismus weniger dynamischen Entwicklung verliert der Alpenraum aber laufend an Marktanteilen. Dennoch bleibt der Alpenraum mit geschätzten 7.3 Millionen Gästebetten und 475 Millionen Übernachtungen eine der wichtigsten Ferienregionen der Welt.

Der Vergleich mit einem internationalen Sample zeigt, dass die Performance der Schweizer Ferienregionen zwar sehr unterschiedlich ausfällt, im Schnitt aber als durchschnittlich bezeichnet werden kann. In Bezug auf die 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, den Zweitwohnungsbau einzudämmen, andererseits gilt es, die grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren.

Ein Blick auf die alpinen Destinationen zeigt, dass über das gesamte Tourismusjahr betrachtet die Destinationen Grossarlal, Zermatt und Kleinwalsertal die erfolgreichsten sind. Im Winter sind die ersten sieben Plätze durch österreichische Destinationen belegt. Angeführt wird dieses Ranking durch die Destinationen Lech-Zürs, Skiregion Obertauern und Rennweg am Katschberg. Im Sommer sind die Destinationen Luzern, Garda Trentino sowie Meran und Umgebung die erfolgreichsten.

Neben der Performance werden auch die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus untersucht (Kapitel 4.2). Anhand einer Expertenbefragung (Kapitel 4.2.1) sowie mit Hilfe einer empirisch-statistischen Untersuchung (Kapitel 4.2.2) wird untersucht, was den Erfolg von alpinen Destinationen determiniert. Die Resultate der beiden Untersuchungen werden in einem Synthesekapitel zu 15 Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen zusammengefasst (Kapitel 4.2.3). Dabei werden einige grundlegende Faktoren dargelegt, die für den Grossteil der Destinationen wichtig sind.

---

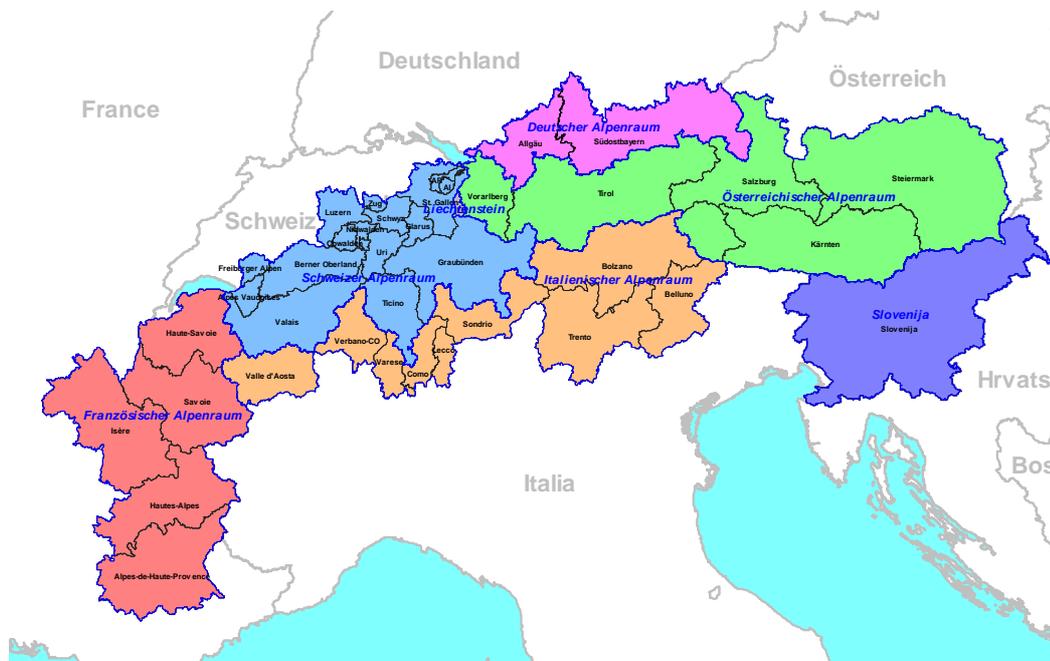


### 3 Alpine Regionen im internationalen Vergleich

Kapitel 3 befasst sich mit den 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 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 an der Abgrenzung der internationalen Alpenschutzkonvention (CIPRA), 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 meist strukturschwachen Gebiete. Kapitel 3.1 befasst sich mit der Geschichte, der Bedeutung und mit der Entwicklung dieses Sektors. Der erste Teil liefert einen kurzen Abriss der Geschichte des alpinen Tourismus. Anschliessend wird aufgezeigt, 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 über die Zeit entwickelt hat.

### 3.1.1 Die sechs Phasen des Alpen Tourismus

Noch bis zu Beginn des 18. Jahrhunderts galten die Alpen als Unorte des Schreckens und Grauens. Als «montes horribiles» übten sie nicht die geringste touristische Anziehungskraft aus. Erst zum Ende des 18. Jahrhunderts werden die Alpen und ihre Landschaft als "schön" empfunden und entwickeln sich in der Folge schnell zu einer der ästhetischsten Sensationen Europas.

Die Geschichte des Tourismus in den Alpen beginnt also Ende des 18. Jahrhunderts und wurde in der Folge unter anderem von der Abenteuerlust der Reisenden, der Entwicklung der Eisenbahn, den Weltkriegen, dem Aufkommen des Wintersports und des motorisierten Individualverkehrs geprägt. Aus der Geschichte des Tourismus in den Alpen leitet Bätzing<sup>4</sup> sechs Phasen des alpinen Tourismus ab, welche die Entwicklung zwar etwas vereinfacht, dafür aber strukturiert wiedergeben. Diese Phasen werden an dieser Stelle kurz aufgeführt, weil sie dazu beitragen, die heutige Situation des Tourismus zu verstehen.

Die erste Phase zwischen 1780 und 1880 wird als **Entdeckungszeit** bezeichnet. In dieser Zeit war Alpenurlaub mehr Abenteuer als Erholung und nur sehr wenige Touristen besuchten die schwer zugängliche Alpenregion. Die touristischen Infrastrukturen waren im Allgemeinen äusserst bescheiden und das Interesse konzentrierte sich auf wenige klassische Punkte wie beispielsweise Chamonix oder Zermatt.

**Abb. 3-2 Hotel aus der Belle-Epoque-Phase**



Fotografie des Hotels Waldhaus in Sils-Maria (eröffnet 1908)  
Quelle: Hotelarchiv Schweiz

<sup>4</sup> Kapitel 3.1.1 stützt sich auf die Ausführungen von Bätzing (1988 bzw. 1991), Luger und Rest (2002), Weiermair (1997) und Gentil (2005)

Voraussetzung für die zweite Phase des Tourismus war der Anschluss des Alpenraumes an die Eisenbahn. Die mit dem Eisenbahnanschluss verbundene bessere Erreichbarkeit des Alpenraumes führte zu einer ersten touristischen Expansions- und Erschliessungsphase. Diese so genannte **Belle-Epoque-Phase** dauerte von 1880 bis 1914 und brachte bedeutende Touristenströme in den Alpenraum. Zwar waren die absoluten Gästezahlen relativ bescheiden, aber da es sich um eine sozial hochstehende und finanzkräftige Zielgruppe handelte, waren die damit verbundenen Veränderungen beträchtlich. Charakteristisch für diese Zeit waren die neu errichteten Palast-Hotels mit 200-300 Betten, sowie Schmalspur- und Zahnradbahnen, welche auf die verschiedenen Aussichtsgipfel führten. Die Aufenthaltszeiten der Gäste waren relativ lang, aber auf wenige Wochen im Hochsommer konzentriert. Etwa zwei Drittel des Alpentourismus konzentrierte sich zu dieser Zeit auf die Schweizer Alpen.

In der Zeit zwischen 1914 und 1950 kam es zum nahezu völligen Zusammenbruch des Belle-Epoque-Tourismus. Kriege und Wirtschaftskrisen prägten diese von Bätzing als **Zwischenkriegszeit** bezeichnete Phase. Viele Hotels mussten schliessen oder wurden ganz abgerissen, was insbesondere die Gemeinden mit starker Tourismusabhängigkeit hart traf.

Mitte der Fünfziger Jahre setzte die Phase des **Sommer-Massentourismus** ein. Voraussetzung für den Massentourismus waren Veränderungen in der Gesellschaft. Wohlstandsvermehrung, Arbeitszeitverkürzung, Mobilisierung und Motorisierung ermöglichten erstmals einer breiteren Masse den Zugang zu Ferienreisen. Der Sommer-Massentourismus erschloss die Hälfte der Fläche des Alpenraumes für grosse Gästezahlen. Leitstruktur waren Privatzimmer, Pensionen oder kleine Hotels, welche meist als Familienbetriebe und mit viel Ideologie aber wenig betriebswirtschaftlichen Kriterien geführt wurden. Die Boomphase des Sommer-Massentourismus lag zwischen 1955 und 1975, anschliessend stagnierten die Nächtigungszahlen und gingen seit den 1980er Jahren laufend und spürbar zurück.

Obwohl bereits in den Dreissiger- und Vierzigerjahren erste Ski- und gar Sessellifte ihren Betrieb aufnahmen, blieb der alpine Skilauf lange Zeit noch eine elitäre Angelegenheit. Der **Winter-Massentourismus** setzte erst Mitte der 1960er Jahre ein und verzeichnete bis in die 1980er Jahre stetige und starke Zuwächse. Viele Orte wurden in der Folge zu Zwei-Saison-Orten mit touristischer Monokultur. Leitstruktur waren mittlere und grössere Hotels mit einem gewissen Komfort und zentraler Lage sowie zahllose Skilifte. Kleinere Orte konnten aufgrund der teuren Infrastruktur des Wintersports nicht an dieser Tourismusform partizipieren und die Entwicklung konzentrierte sich auf mittelgrosse und grosse Touristenzentren. Trotz Stagnation der Nächtigungszahlen in den Achtzigerjahren wurde die touristische Infrastruktur kräftig ausgebaut, so dass Überkapazitäten entstanden und der Winterurlaub sich vom Verkäufer zum Käufermarkt wandelte.

**Die jüngste Phase** ist nach Bätzing gerade erst im Gang. In dieser Zeit dürfte sich die Monopolstellung der grösseren Tourismuszentren weiter festigen, da die hohen Investitionen für die weitere technische Freizeitererschliessung vor allem auf die touristischen Zentren konzentriert werden dürften.

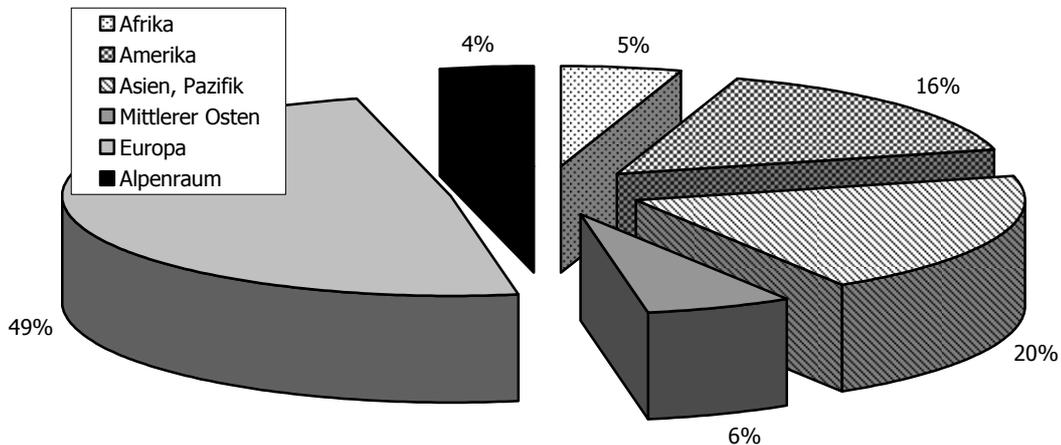
### 3.1.2 Bedeutung des alpinen Tourismus

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 2008 von jährlich 166 Millionen auf rund 922 Millionen Personen zu (WTO 2009). Wachsender Wohlstand, immer 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 1.6 Milliarden erhöht.

Der Tourismusmarkt als Ganzes ist also ein bedeutender Wachstumsmarkt, der Alpentourismus jedoch zeigt sich seit Mitte der 90er Jahre deutlich weniger dynamisch (vgl. Kapitel 3.1.4) und verliert gegenwärtig an Marktanteilen. Dennoch zählte der Alpenraum im Jahr 2008 noch immer zu den wichtigsten Touris-

musgebieten der Welt. Gemäss einer Schätzung von BAKBASEL verzeichnete der Alpentourismus im Jahr 2008 insgesamt mehr als 36 Millionen grenzüberschreitende Ankünfte. Damit hielt der alpine Tourismus einen Weltmarktanteil von knapp 4 Prozent (vgl. Abbildung 3-3).

**Abb. 3-3 Weltmarktanteil des alpinen Tourismus**



Anteile der weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte, 2008  
Quelle: BAKBASEL

Der Stellenwert des Tourismus für den Alpenraum zeigt sich insbesondere bei der Betrachtung des Beschäftigungseffekts. Genaue Kennzahlen zum Beschäftigungseffekt des Tourismussektors liegen zwar nicht vor, jedoch sind Angaben zum Gastgewerbe als Kernbranche des Tourismus vorhanden. Über den gesamten Alpenraum betrachtet 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 und gerne 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 eher 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.

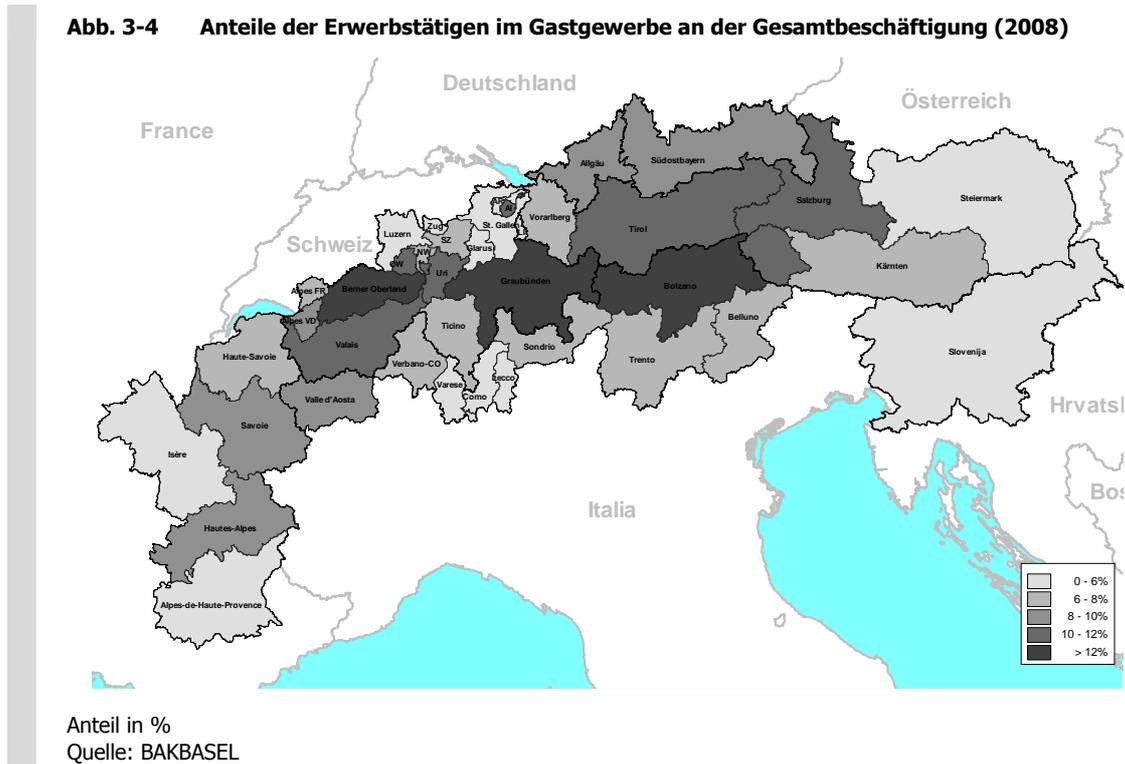
Abbildung 3-4 zeigt die Anteile der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung für die Regionen des Alpenraumes. Diese können zwar aus den oben genannten Gründen die absolute Bedeutung des Tourismussektors nicht genau abbilden, sie geben aber interessante Aufschlüsse über die unterschiedliche Bedeutung in den Regionen.

Mit den Regionen Berner Oberland, Graubünden, Wallis, Tirol, Salzburg und Südtirol gibt es 6 Regionen, in denen der Erwerbstätigenanteil im Gastgewerbe grösser als 10 Prozent ist. 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 geschätzt.<sup>5</sup> Im Kanton Graubünden macht der Tourismus gar rund 30 Prozent der regionalen Wirtschaftsleistung aus.<sup>6</sup>

Aber nicht in allen Regionen des Alpenraumes erfüllt der Tourismus die Funktion einer Leitindustrie. Insbesondere in den Regionen Como, Alpes-de-Haute-Provence, Ostschweiz, Isère, Lecco und in Slowenien, in denen die Erwerbstätigenanteile im Gastgewerbe kleiner als 5 Prozent ausfallen, wird die regionale Wirtschaftsstruktur durch andere Branchen dominiert.

**Abb. 3-4 Anteile der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung (2008)**



### 3.1.3 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 ausfallen. Das Nachfragevolumen wird hier 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 nachfolgenden Ausführungen basieren also teilweise auf Schätzungen und nicht auf direkt erhobenen Datenpunkten.

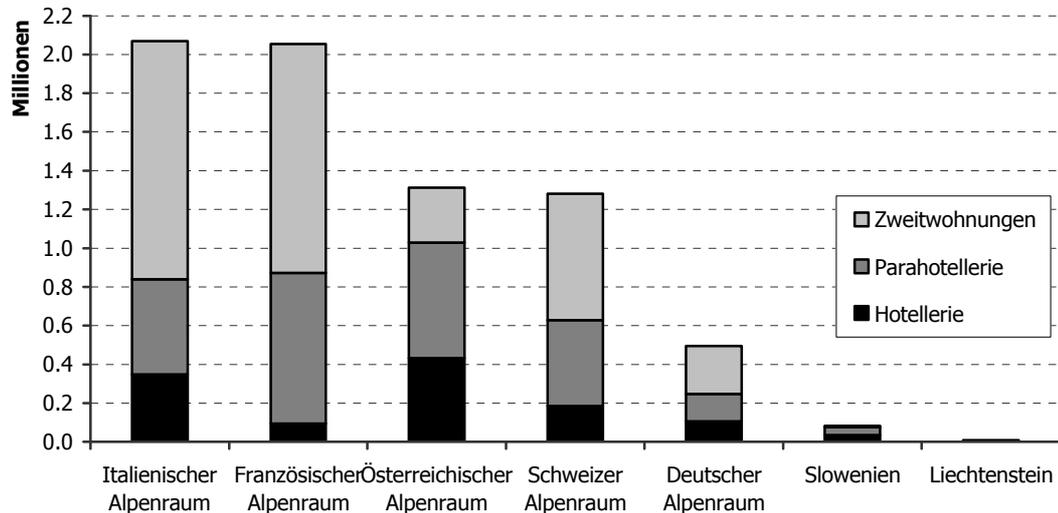
Für das Jahr 2008 schätzt BAKBASEL die Zahl der Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum, wie er zu Beginn des Kapitels definiert wurde, auf insgesamt rund 7.3 Millionen. Davon sind rund 3.6 Millionen Betten dem Zweitwohnungssegment zuzuordnen. Zu den Zweitwohnungen zählen im vorliegenden Bericht alle nicht

<sup>5</sup> vgl. Rütter et al (2001)

<sup>6</sup> vgl. HTW Chur (2008)

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.

**Abb. 3-5 Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart**



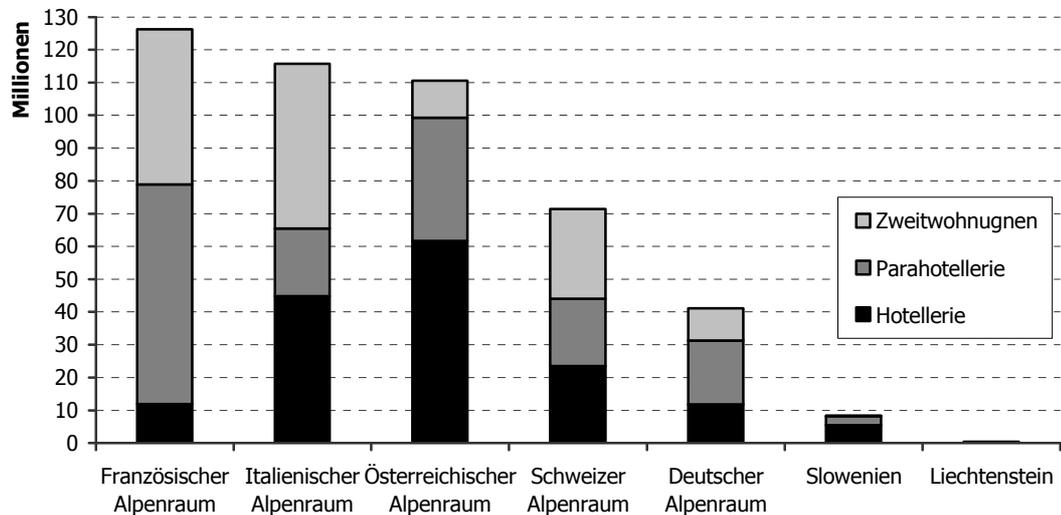
Bettenzahlen in Millionen  
Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

Die meisten Gästebetten werden im italienischen und im französischen Alpenraum gezählt. Beide verfügen über etwas 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. Beide zählen rund 1.3 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, wäre der österreichische Alpenraum derjenige mit dem grössten Bettenangebot. Der deutsche Alpenraum zählt rund eine halbe Million Gästebetten. Die beiden kleinsten Regionen sind Slowenien mit rund 80'000 und Liechtenstein mit rund 8'000 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 2008 auf 475 Millionen Übernachtungen geschätzt. Die Übernachtungen verteilen sich dabei im Gegensatz zu den Gästebetten sehr gleichmässig auf die drei Unterkunftsarten: Die Hotellerie hält einen Anteil von rund 34 Prozent, die Parahotellerie einen von rund 35 Prozent und die Übernachtungen in Zweitwohnungen machen rund 31 Prozent der Gesamtnachfrage aus.

Auch bezüglich der Verteilung auf die nationalen Teilräume zeigen sich bei den Übernachtungszahlen deutliche Unterschiede im Vergleich zu den Bettenzahlen. 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 französische, der italienische und der österreichische Alpenraum verzeichneten 2008 jeweils mehr als 110 Millionen Übernachtungen. Deutlich dahinter folgt der Schweizer Alpenraum mit einem Nachfragevolumen von rund 71.5 Millionen Übernachtungen. Für den deutschen Alpenraum wurden rund 40 Millionen Übernachtungen geschätzt, für Slowenien 10 Millionen und für Liechtenstein rund 400'000.

**Abb. 3-6 Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart**



Anzahl Hotelübernachtungen im Jahr 2008, in Millionen  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

### 3.1.4 Entwicklung der Nachfrage im alpinen Tourismus

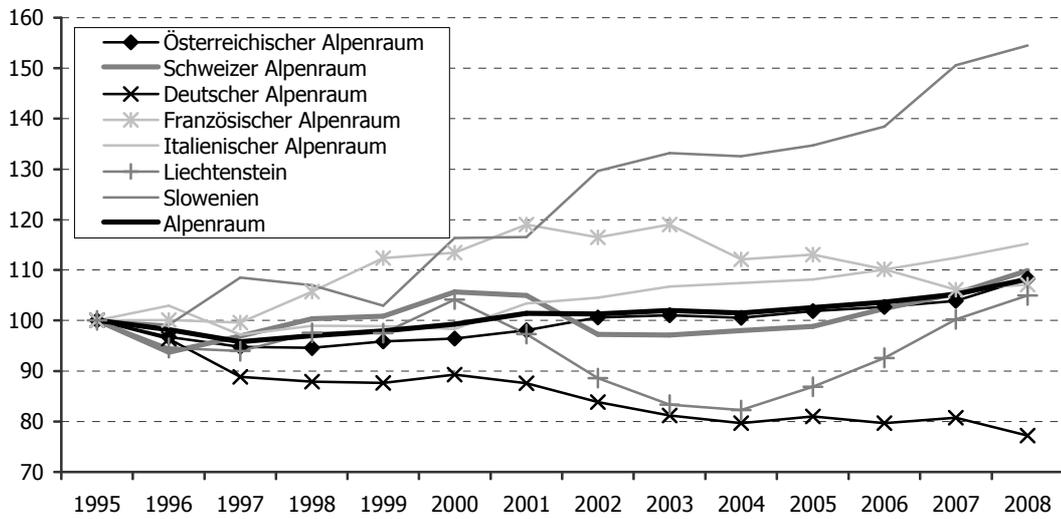
Die Zahlen für das gesamte Nachfragevolumen können nur bezüglich des Niveaus geschätzt werden. Eine Betrachtung der Entwicklung ist aufgrund der schwierigen Datenlage nicht möglich. Stellvertretend für die gesamte Nachfrage wird deshalb nachfolgend nur die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen analysiert, da für diesen Bereich vergleichbare Daten als Zeitreihen erhältlich sind.

Abbildung 3-7 zeigt die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen bezogen auf das Tourismusjahr (November bis Oktober) für den Zeitraum 1995 bis 2008. Es zeigt sich, dass der Alpentourismus seit Mitte der Neunzigerjahre zulegen konnte. Das durchschnittliche jährliche Wachstum betrug in der Untersuchungsperiode 0.6 Prozent. Bedenkt man aber, dass der weltweite Tourismus-Sektor sich zwischen 1995 und 2008 sehr dynamisch entwickelte, wird klar, dass der Alpentourismus deutlich an Marktanteilen eingebüsst hat.

Der Schweizer Alpenraum legte zwischen 1995 und 2008 gleich stark zu wie der gesamte Alpenraum. Das grösste Wachstum war in Slowenien zu beobachten. Dort erhöhte sich die Zahl der Hotelübernachtungen seit 1995 um 3.6 Prozent pro Jahr, was sicher auch auf das tiefe Ausgangsniveau zurückgeführt werden kann. Eine deutlich rückläufige Entwicklung zeigt der deutsche Alpenraum. Seit 1995 ging mehr als ein Fünftel der Nachfrage verloren.

Der französische und der österreichische Alpenraum weisen zwischen 1995 und 2008 ein ähnliches durchschnittliches jährliches Wachstum auf wie der schweizerische. In Bezug auf die Entwicklung in der jüngsten Vergangenheit zeigen sich aber deutliche Unterschiede. Während sich der österreichische und der schweizerische Alpenraum seit 2003 deutlich steigern konnten, hat der französische Alpenraum einen starken Rückgang erfahren müssen.

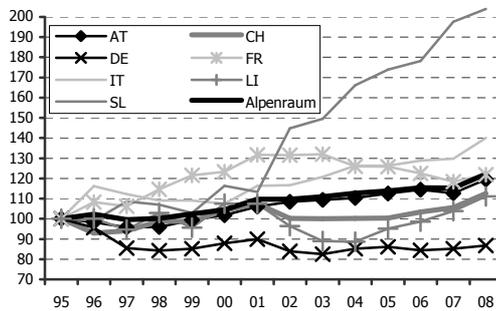
**Abb. 3-7 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 1995 - 2008**



Indexiert, 1995 = 100  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

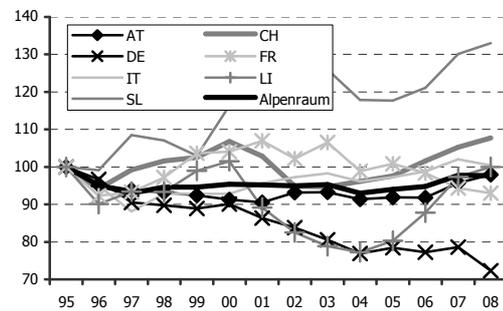
Abbildungen 3-8 und 3-9 zeigen die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen unterteilt nach Saisons. Über den gesamten Alpenraum betrachtet, war vor allem der Wintertourismus erfolgreich. Dieser konnte um 20 Prozent gesteigert werden, während der Sommertourismus stagnierte. Untersucht man die einzelnen nationalen Teilräume, so ergibt sich ein differenziertes Bild. Im Schweizer Alpenraum legte sowohl der Winter- als auch der Sommertourismus gleichermassen zu. Der österreichische Alpenraum verhält sich ähnlich wie der Durchschnitt. Im französischen Alpenraum legte die Nachfrage im Winter zu, während sie im Sommer rückläufig war. Der deutsche Teil des Alpenraumes litt sowohl im Sommer als auch im Winter, wobei die Einbrüche im Sommer heftiger waren. Slowenien legte im Sommer und im Winter zu. Eindrücklich ist dabei aber vor allem die Winter-Performance. Die Zahl der Hotelübernachtungen hat sich seit 1995 verdoppelt.

**Abb. 3-8 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (November – April)**



Indexiert, 1995 = 100  
 Quelle: Diverse statistische Ämter

**Abb. 3-9 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (Mai – Oktober)**



Indexiert, 1995 = 100  
 Quelle: Diverse statistische Ämter

## 3.2 Performance der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich

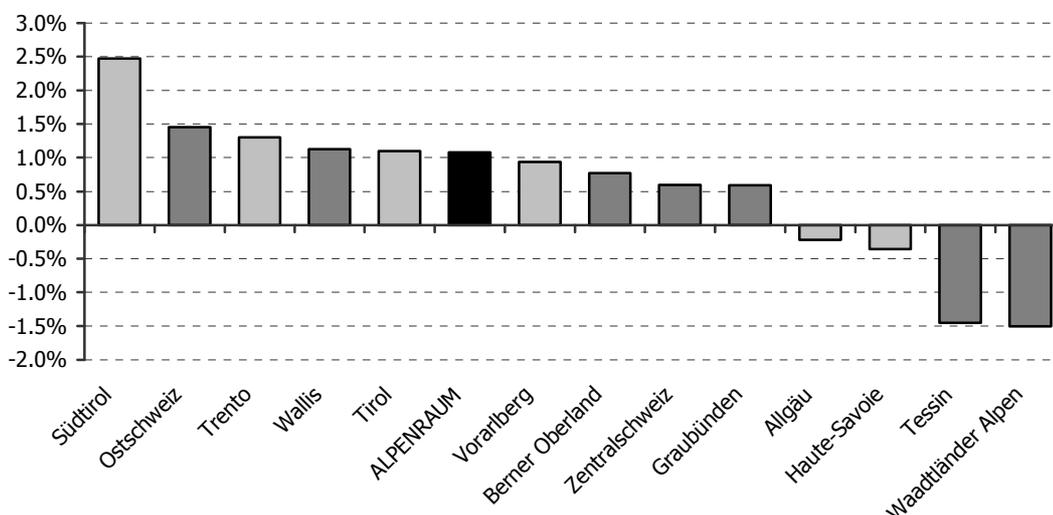
Kapitel 3.2 und Kapitel 3.3 befassen sich mit der Performance und der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Alpenregionen. Zum Schweizer Alpenraum werden dabei die Regionen Wallis, Graubünden, Tessin, Berner Oberland, Ostschweiz, Zentralschweiz sowie die Waadtländer Alpen gezählt. Die Schweizer Alpenregionen werden mit einigen 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 Bozen und Trento.

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

### 3.2.1 Entwicklung der Tourismusnachfrage

In Bezug auf die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zeigen sich bei den untersuchten Regionen deutliche Unterschiede. Während beispielsweise die italienische Provinz Bozen (Südtirol) die Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2008 jährlich um durchschnittlich rund 2.5 Prozent steigern konnte, ging sie in den beiden Schweizer Regionen Tessin und Waadtländer Alpen um rund 1.5 Prozent pro Jahr zurück. Die fünf anderen Schweizer Regionen konnten ihre Zahl der Hotelübernachtungen im Untersuchungszeitraum steigern. Einen überdurchschnittlich starken Zuwachs verzeichneten die beiden Regionen Ostschweiz und Wallis.

Abb. 3-10 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2008)

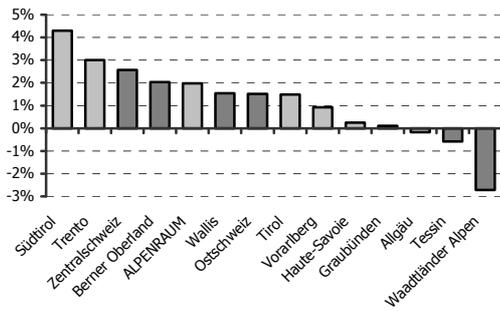


Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abbildungen 3-11 und 3-12 zeigen die Entwicklung der Nachfrage nach Saisons. Im Winter konnten die beiden italienischen Regionen Südtirol und Trento die Zahl der Hotelübernachtungen am stärksten steigern. Überdurchschnittlich stark zulegen konnten erfreulicherweise auch die beiden Schweizer Regionen Zentralschweiz und Berner Oberland. Auch das Wallis und die Ostschweiz erreichten solide Wachstumsraten. In Graubünden stagnierte zwischen 2000 und 2008 die Winternachfrage. Rückläufige Entwicklungen

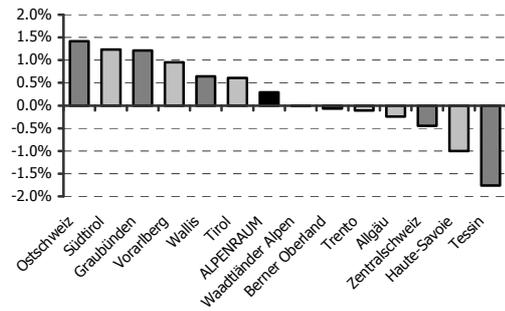
wurden in den Regionen Allgäu, Tessin und Waadtländer Alpen beobachtet. In der Sommersaison registrierte die Ostschweiz mit einem Anstieg von rund 1.5 Prozent pro Jahr das stärkste Wachstum. Überdurchschnittliche Wachstumsraten zeigen zudem die Regionen Bozen, Vorarlberg und Tirol sowie erfreulicherweise die beiden Schweizer Regionen Graubünden und Wallis. In den Waadtländer Alpen und im Berner Oberland stagnierte die Sommernachfrage. Deutliche Rückgänge wurden im Tessin verzeichnet.

**Abb. 3-11 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2008)**



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

**Abb. 3-12 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000 – 2008)**

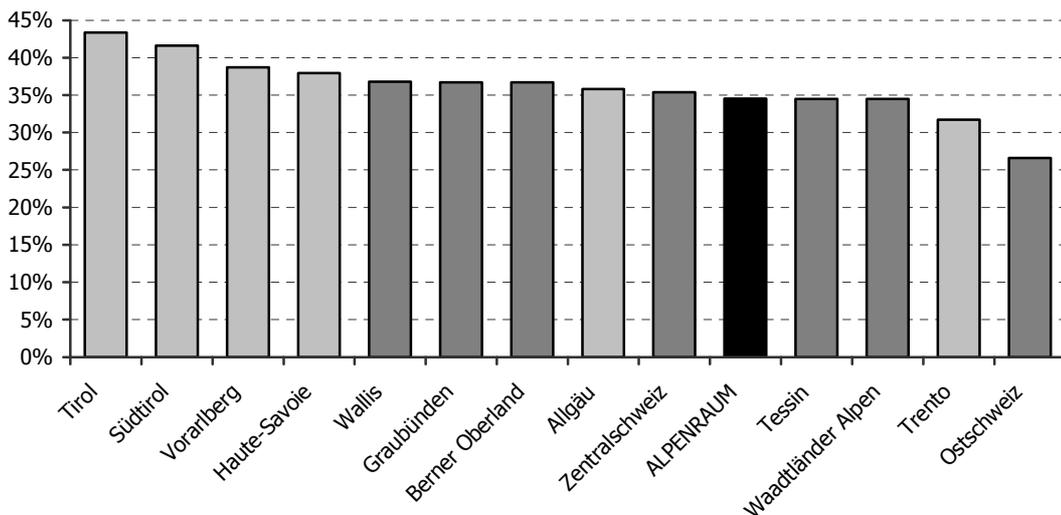


Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

### 3.2.2 Auslastung der Kapazitäten

Der Vergleich der Auslastungsziffern in der Hotellerie über das gesamte Tourismusjahr zeigt ein relativ ausgeglichenes Bild. Zwei Regionen können sich positiv absetzen, eine Region fällt etwas ab, die übrigen Regionen weisen vergleichsweise ähnliche Auslastungszahlen auf.

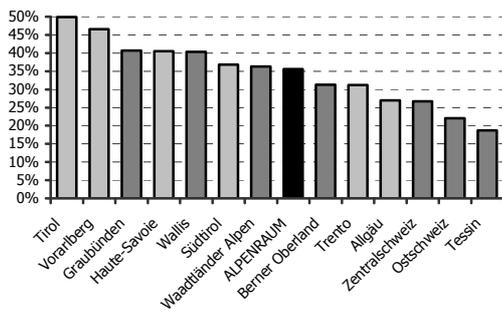
**Abb. 3-13 Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr 2008**



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

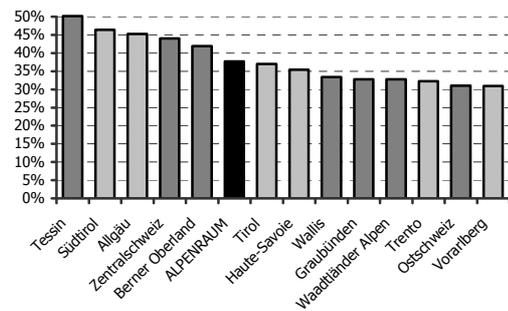
Die höchste Auslastung der vorhandenen Hotelbetten wird in Tirol beobachtet. Die nächsten Plätze werden von Bozen, Vorarlberg und Haute-Savoie belegt. Die Schweizer Regionen zeigen mit Ausnahme der Ostschweiz ein durchschnittliches Abschneiden bezüglich der Auslastung. Mit Auslastungsziffern zwischen 34.5 und 37 Prozent erreichen sie solide Auslastungszahlen. Die Ostschweiz kann in diesem Vergleich nicht mithalten. Sie folgt mit deutlichem Abstand auf dem letzten Rang im Sample.

**Abb. 3-14 Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison 2008 (November – April)**



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

**Abb. 3-15 Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison 2008 (Mai – Oktober)**



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

Im Winter erreicht die Ferienregion Tirol mit deutlichem Abstand die höchste Auslastung. Die zweitbeste Region Vorarlberg folgt mit einer Auslastung von rund 46 Prozent. Der Vorsprung von Tirol auf die drittplatzierte Region Graubünden beträgt bereits 10 Prozentpunkte. Von den Schweizer Regionen schneiden neben Graubünden auch das Wallis und die Waadtländer Alpen überdurchschnittlich ab. Eine sehr tiefe Auslastung verzeichnet die Ferienregion Tessin. Diese kann dafür im Sommer umso mehr punkten: Die Tessiner Hotellerie erreicht eine ausgezeichnete Auslastung von rund 50 Prozent. Auch die Zentralschweiz und das Berner Oberland schneiden mit Auslastungszahlen von mehr als 40 Prozent überdurchschnittlich ab. Die übrigen Schweizer Ferienregionen erreichen eher unterdurchschnittliche Auslastungszahlen zwischen 35 und 30 Prozent.

### 3.3 Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationaler Vergleich

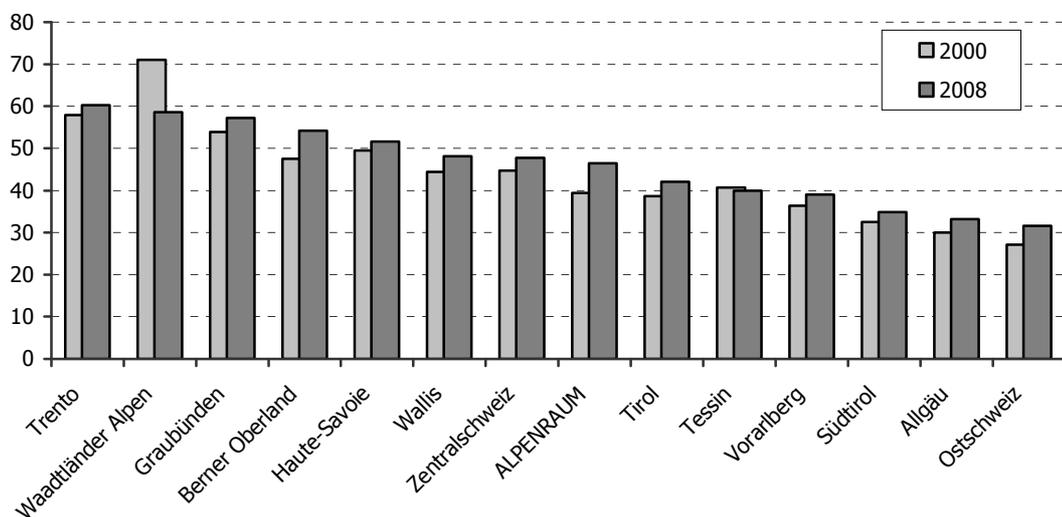
Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Performance der Schweizer Ferienregionen untersucht wurde, wird nun dargestellt, wie diese in Bezug auf einige zentrale Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Beherbergungswirtschaft abschneiden. Auf der Angebotsseite wird insbesondere die Struktur 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 zukommt (vgl. Kapitel 4.2). 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.

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 beiden Regionen Tessin und Ostschweiz verfügen die Schweizer Ferienregionen über überdurchschnittlich grosse Betriebe. Dies gilt insbesondere für die Regionen Waadtländer Alpen, Graubünden und Berner Oberland. Grössere Betriebseinheiten sind zudem noch 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 im Berner Oberland. Eine gegenläufige Entwicklung war in zwei Regionen zu beobachten: In den Waadtländer Alpen nahm die Betriebsgrösse deutlich, im Tessin leicht ab. Trotz der deutlichen Abnahme der Betriebsgrösse in den Waadtländer Alpen war die durchschnittliche Betriebsgrösse im Jahr 2008 mit rund 60 Betten pro Betrieb immer noch vergleichsweise gross.

**Abb. 3-16 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2008 vs. 2000)**



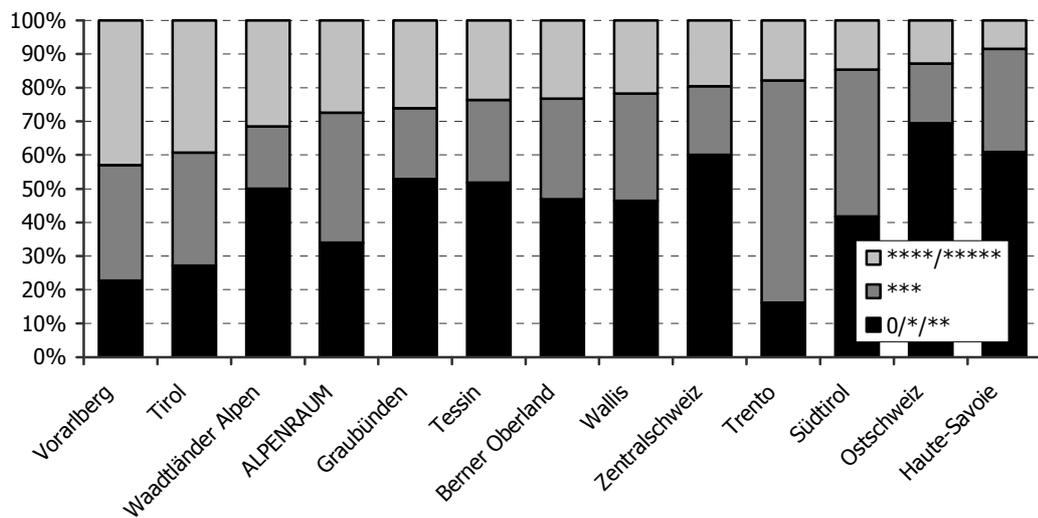
Durchschnittliche Anzahl Betten pro Betrieb  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

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.

Die grossen Schweizer Ferienregionen weisen alle eine sehr ähnliche Hotelstruktur auf. Der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie (4- und 5-Sternbetriebe) macht rund einen Fünftel bis einen Viertel der gesamten Hotellerie aus. Zudem liegt der Anteil der Betriebe, die nicht klassiert oder im Ein- und Zweisternsegment angesiedelt sind, immer vergleichsweise hoch (um die 50%). Die beiden 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 deutlich stärker vertreten, in der Ostschweiz deutlich schwächer. Alle Schweizer Regionen haben aber gemeinsam, dass der Anteil des niedrigsten Segments besonders hoch ausfällt. Innerhalb dieses Segments dominieren vor allem die nichtklassierten Betriebe. Die nicht klassierten Betriebe sind eine sehr heterogene Gruppe. Während man bei den klas-

sierten Betrieben davon ausgehen kann, dass Betriebe der gleichen Kategorie relativ ähnlich sind, unterscheiden sich insbesondere die nicht klassierten Hotelbetriebe sehr deutlich. So zählen beispielsweise Hotelbetriebe grosser, internationaler Hotelketten genauso zu dieser Gruppe wie Betriebe, die fast ausschliesslich von der Restauration leben und Hotelzimmer nur nebenbei anbieten. Schweizweit wird dieses Segment aber dominiert von Klein- und Kleinstbetrieben. In Teilen dieses Segments sind Qualitätsprobleme nicht wegzudiskutieren. Zum einen existieren als Folge fehlender Investitionen Qualitätsdefizite in der Infrastruktur. Aber auch im Management 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 diesen Betrieben zudem aus Kostengründen schwer, gut ausgebildetes Personal einzustellen.

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



Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

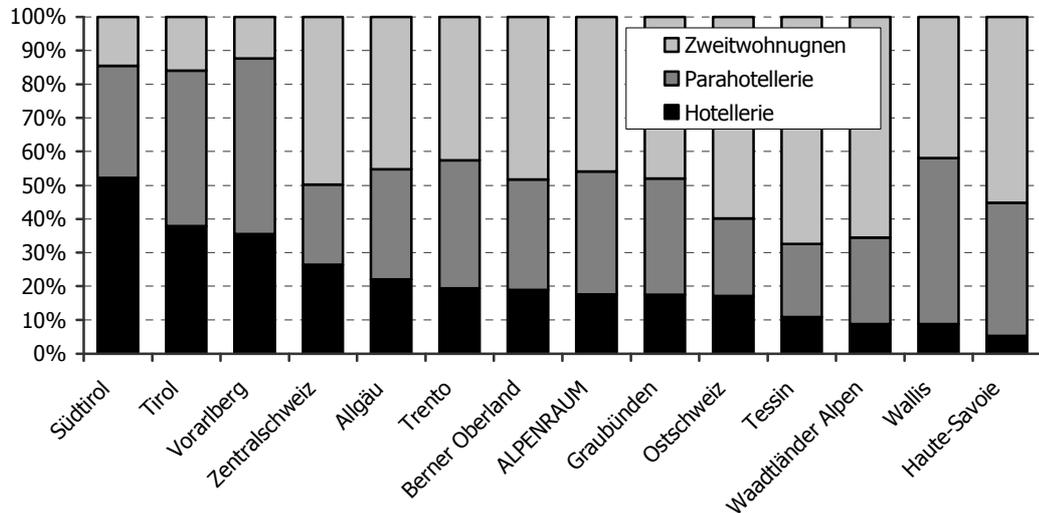
Eine weitere für die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Ferienregionen wichtige Komponente in Bezug auf das Beherbergungsangebot ist die **Beherbergungsstruktur** bzw. die Art der Unterkünfte. Je intensiver und professioneller die Gästebetten bewirtschaftet werden, desto besser können die touristischen 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 Ortsbilder (vgl. Kapitel 4.2).

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 Regionen macht der Zweitwohnungsanteil mehr als 50 Prozent aus. Zudem macht in vielen Gebieten die Hotellerie nur einen kleinen Teil des Beherbergungsangebotes aus. In den Regionen Wallis, Tessin und 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. Es wird in den nächsten Jahren einerseits wichtig sein, den Zweitwohnungsbau einzudämmen, andererseits gilt es, die grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren. Dazu müssen neue Wege gefunden werden, die dazu beitragen, die Zweitwohnungsbesitzer zu überzeugen, ihre Ferienwohnungen zu vermieten. Denkbar sind hier monetäre beziehungsweise steuerliche Anreize, aber auch umfassende Vermietungshilfen. Eine einfache und schnelle Lösung ist aber

nicht in Sicht, auch weil die Ferienregionen – zumindest in der kurzen Frist – vom Bau der Zweitwohnungen profitieren.

**Abb. 3-18 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2008**



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

### 3.3.2 Beherbergungsnachfrage

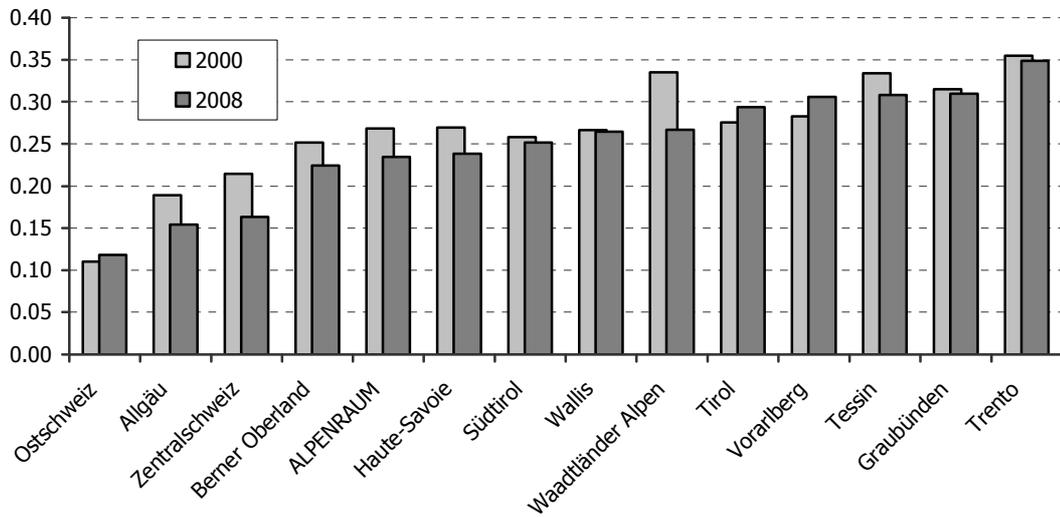
Nachfrageseitig werden im Folgenden zwei Themenfelder behandelt. Zum einen wird die unterjährige Verteilung der Nachfrage untersucht. Dabei interessiert die Ausgeglichenheit der Nachfrage. Zum anderen wird untersucht, aus welchen Herkunftsmärkten die Gäste in den verschiedenen Regionen kommen.

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.

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. Drei Schweizer Regionen weisen einen überdurchschnittlich ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr auf: Die Ostschweiz, die Zentralschweiz und das Berner Oberland weisen Koeffizienten zwischen 0.1 und rund 0.2 auf.

Mit dem Tessin und Graubünden gibt es aber auch zwei Schweizer Ferienregionen mit einer eher ungleichmässigen Verteilung der Nachfrage. Im Tessin liegt der Fokus ganz auf dem Sommertourismus, so dass in den Wintermonaten nur sehr wenige Logiernächte registriert werden. In den vier Monaten November bis Februar werden zusammen nur rund ein Achtel der Jahresnachfrage generiert. Im Kanton Graubünden resultiert die ungleiche Verteilung weniger durch die Fokussierung auf den Sommer bzw. auf den Winter, sondern vielmehr durch jeweils vergleichsweise schwache Zwischensaisons.

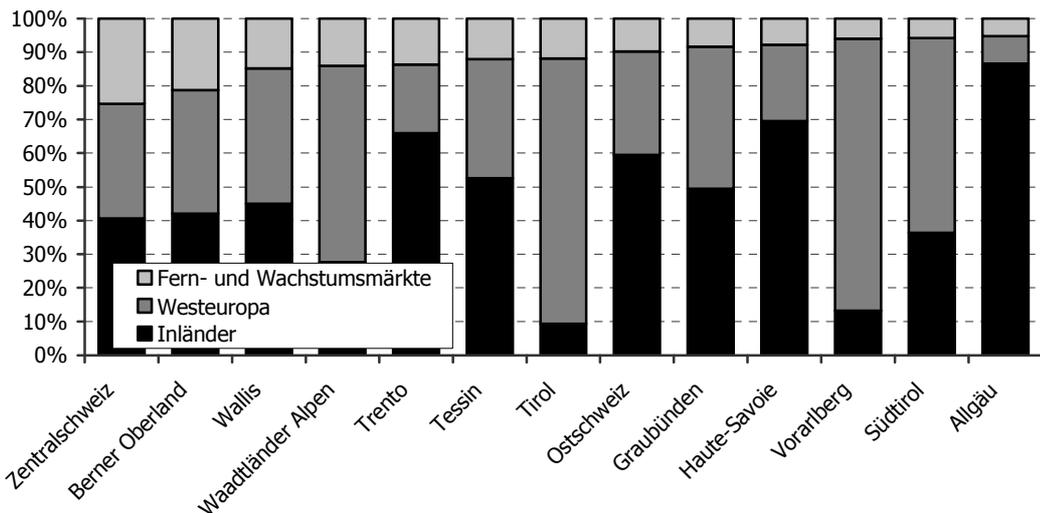
**Abb. 3-19 Saisonalität der Tourismuskonsumnachfrage**



GINI-Koeffizient 2008  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Die Untersuchung der Hotelübernachtungen nach den Herkunftsländern der Gäste dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, in wiefern 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.

**Abb. 3-20 Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten**



Anteil der Zahl der Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten, in %, 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

Abbildung 3-20 zeigt, dass die Schweizer Alpenregionen über eine vergleichsweise hohe Durchdringung der internationalen Märkte verfügt. Mit der Zentralschweiz, dem Berner Oberland, dem Wallis, den Waadtländer Alpen und dem Tessin verfügen 5 Schweizer Regionen über einen vergleichsweise hohen Anteil an Gästen aus den Fern- und Wachstumsmärkten. Dies spricht für die internationale Ausstrahlung des Tourismus-Standorts Schweiz. Sehr ausgeprägt zeigt sich der Anteil vor allem in den Regionen Zentralschweiz und Berner Oberland, die insbesondere auf dem asiatischen Markt gut verankert sind.

## 4 Alpine Destinationen

Nachdem der Fokus in Kapitel 3 auf die Regionen beziehungsweise die nationalen Teilräume des Alpenraumes gerichtet war, 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 erfüllt.<sup>7</sup> Entsprechend sind die touristischen Destinationen, welche jeweils ein relativ ähnliches Leistungsbündel anbieten, die eigentlichen Wettbewerbseinheiten der alpinen Tourismuswirtschaft.

Die nachfolgenden Untersuchungen beziehen sich auf ein internationales Sample von 150 Destinationen im europäischen Alpenraum. Um die Vergleichbarkeit zu garantieren werden im vorliegenden Bericht nur Destinationen berücksichtigt, die pro Jahr mindestens 150'000 Hotelübernachtungen registrieren und über mehr als fünf Hotelbetriebe verfügen. Die untersuchten Destinationen decken mehr als die Hälfte der Gesamtnachfrage im Alpentourismus ab (54%). Eine komplette Liste mit den untersuchten Destinationen findet sich im Anhang.

Im 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 werden die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit untersucht (Kapitel 4.2). Anhand einer Expertenbefragung sowie mit Hilfe einer empirischen Analyse wird analysiert, was den Erfolg von Destinationen determiniert. Die Resultate der Untersuchungen werden dann in einem Synthesekapitel zu 15 Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen zusammengefasst. In Kapitel 4.3 wird zum Schluss dargestellt, 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 Hotellerie 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 Hotelübernachtungen (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.

---

<sup>7</sup> Vgl. Bieger (2002)

### 4.1.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr

Gemäss dem «BAK TOPINDEX» war im Tourismusjahr 2008 das Grossarlal die erfolgreichste Destination im Alpenraum. Das Grossarlal verdankt seinen Spitzenrang der starken Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen sowie der ausgezeichneten Auslastung der Kapazitäten. Der Spitzenplatz überrascht, zählt doch das Grossarlal nicht unbedingt zu den ganz grossen Destinationen mit einem klingenden Namen. Die Salzburger Destination verdankt ihr herausragendes Abschneiden unter anderem der starken Beherbergungsstruktur. Zum einen sind viele Hotelbetriebe im hochwertigen Segment angesiedelt und zum anderen ist die Zweitwohnungsproblematik, die viele andere Destinationen belastet, im Grossarlal kaum ein Thema.

Rang zwei belegt wie schon im vorangegangenen Jahr die Walliser Destination Zermatt. In Zermatt gelingt es seit Jahren, dank der internationalen Bekanntheit über das ganze Jahr hinweg die Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten. Zermatt erreicht als eine der wenigen Destinationen in allen 3 Teilbereichen des «BAK TOPINDEX» hohe Indexwerte. Knapp dahinter folgt die Destination Kleinwalsertal, ebenfalls ein Dauergast in den vordersten Positionen des «BAK TOPINDEX». Eine noch bessere Performance wurde für die Destination Kleinwalsertal durch die unterdurchschnittliche Nachfrageentwicklung versäumt.

Auf den Rängen vier und sechs sind erfreulicherweise zwei weitere Destinationen aus der Schweiz zu finden: Die beiden Zentralschweizer Destinationen Luzern und Engelberg halten sich in diesem hochkarätigen Vergleichsfeld ausgezeichnet. Luzern verdankt seine gute Platzierung vor allem der überragenden Performance im Sommer. Auch Engelberg schlägt sich im Sommer besser als im Winter, erreicht aber auch im Winter eine überdurchschnittliche Performance. Die übrigen Plätze in den ersten zehn Positionen werden von österreichischen Destinationen eingenommen. Knapp dahinter folgen dann aber die deutsche Destination Oberstdorf und die italienische Destination Seiser Alm.

**Tab. 4-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum**

Rang 2009	Destination	Region	TOPINDEX 2009	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preise	Rang 2008
1	Grossarlal	Salzburg	<b>4.8</b>	4.9	5.3	3.8	6
2	Zermatt	Wallis	<b>4.7</b>	4.0	5.1	4.4	2
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	<b>4.6</b>	3.0	5.4	4.4	9
4	Luzern	Zentralschweiz	<b>4.5</b>	5.0	4.8	3.9	5
5	Rennweg am Katschberg	Kärnten	<b>4.4</b>	3.7	6.0	2.4	1
6	Engelberg	Zentralschweiz	<b>4.4</b>	4.9	4.7	3.7	11
7	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	<b>4.4</b>	4.0	4.4	4.5	3
8	Achensee	Tirol	<b>4.4</b>	3.5	5.5	3.1	7
9	Tux - Finkenberg	Tirol	<b>4.3</b>	3.8	5.1	3.4	10
10	Salzburg u. Umgebung	Salzburg	<b>4.3</b>	4.3	4.1	4.5	4
11	Oberstdorf	Allgäu	<b>4.3</b>	3.3	4.1	5.1	13
12	Seiser Alm	Südtirol	<b>4.2</b>	3.3	4.4	4.4	8
13	Kitzbühel Tourismus	Tirol	<b>4.2</b>	3.3	3.7	5.7	17
14	Imst-Gurgltal	Tirol	<b>4.1</b>	4.2	4.1	4.2	38
15	Lech-Zürs	Vorarlberg	<b>4.1</b>	3.4	3.3	6.0	34

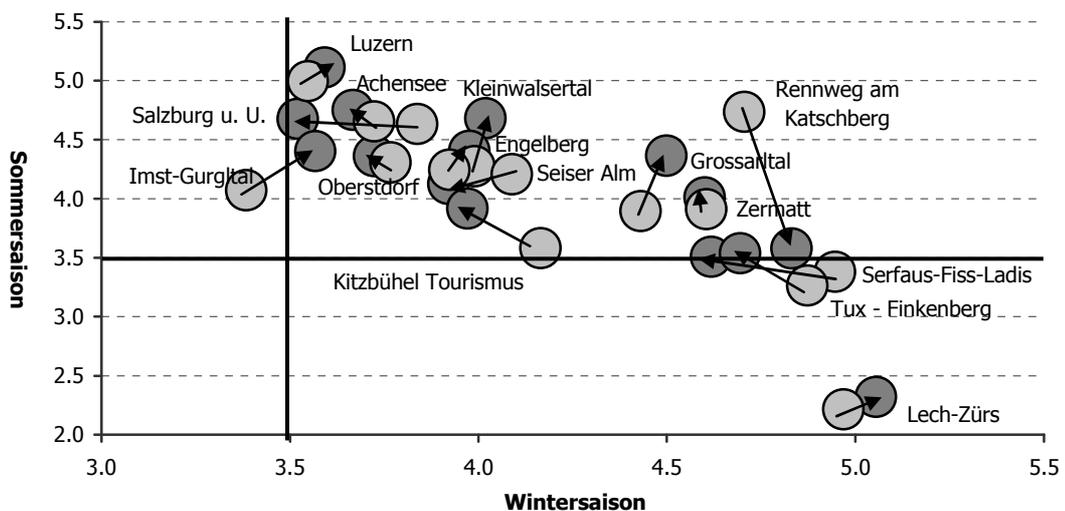
«BAK TOPINDEX» Tourismusjahr, Mittelwert Alpenraum = 3.5  
Quelle: BAKBASEL

Im Vergleich zum «BAK TOPINDEX» 2008 haben sich etliche Verschiebungen ergeben. Zu den Gewinnern zählt sicher die Destination Grossarlal, die von Platz 6 an die Spitze gekommen ist. Deutliche Sprünge konnten insbesondere die beiden österreichischen Destinationen Imst-Gurgltal und Lech-Zürs machen.

Ränge eingebüsst haben die Destinationen Salzburg, Serfaus-Fiss-Ladis, Rennweg am Katschberg und Seiser Alm.

Eine detaillierte Übersicht über die Veränderungen zeigt Abbildung 4-1, welche die Sommer- und Winterperformance der 15 erfolgreichsten Destinationen für den «BAK TOPINDEX» 2009 und den «BAK TOPINDEX» 2008 abbildet. Die Verbesserung von Grossarl ist vor allem auf eine deutliche Steigerung im Sommer zurückzuführen. Imst-Gurgltal und Lech-Zürs konnten sich sowohl im Sommer als auch im Winter steigern. Die Rangverluste der Destinationen Salzburg und Umgebung und Serfaus-Fiss-Ladis sind auf eine verschlechterte Winterperformance zurückzuführen, diejenigen der Destination Rennweg am Katschberg auf eine verschlechterte Sommerperformance.

**Abb. 4-1 Entwicklung der Performance im Sommer und im Winter (TOPINDEX 09 vs. TOPINDEX 08)**



«BAK TOPINDEX» 08 hellgrau, «BAK TOPINDEX» 09 dunkelgrau  
Quelle: BAKBASEL

#### 4.1.2 Die erfolgreichsten Destinationen im Winter

Der «BAK TOPINDEX» für die Wintersaison zeigt, dass im Winterhalbjahr die Destination Lech-Zürs das Ranking anführt. Dank einer hohen Auslastung und einer ausgesprochen hohen Ertragskraft belegt die Voralberger Destination die Spitzenposition. Seit der «BAK TOPINDEX» im Jahr 2005 erstmals berechnet wurde, befindet sich diese Destination immer innerhalb der allerersten Positionen. In der Destination 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.

Mit einigem Abstand folgt die Skiregion Obertauern auf dem zweiten Platz, gefolgt von der Destination Rennweg am Katschberg. Im Winter zeigt sich eine deutliche Dominanz der österreichischen Destinationen. Die ersten sieben Ränge werden allesamt von österreichischen Destinationen besetzt. Insgesamt sind unter den ersten 15 nicht weniger als 10 Destinationen aus Österreich zu finden.

Innerhalb der ersten 15 Ränge sind erfreulicherweise auch drei Schweizer Destinationen zu finden. Zermatt erreicht den achten Rang, dicht gefolgt von der Destination Samnaun. Beide erreichen vor allem in

Bezug auf die Bettenauslastung herausragende Resultate. Sowohl Zermatt als auch Samnaun profitieren im Winter von ausgezeichneten Voraussetzungen in Bezug auf das Skigebiet. Zermatt verfügt zudem – auch dank dem Matterhorn – über eine grosse internationale Ausstrahlung. Samnaun seinerseits kann zusätzlich von seinem Status als «Zollfrei-Oase» profitieren.

Auf den Rängen 10 bis 14 folgen mit dem Grossarlal und den Destinationen Ötztal und Saalbach-Hinterglemm drei österreichische Destinationen sowie mit Gröden und Alta Badia zwei Destinationen aus Südtirol. Der 15. Platz wird durch die Bündner Destination Arosa belegt.

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

Rang 2009	Destination	Region	TOPINDEX 2009	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preise	Rang 2008
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	<b>5.1</b>	3.3	5.2	6.0	2
2	Skiregion Obertauern	Salzburg	<b>4.9</b>	3.8	5.5	4.5	1
3	Rennweg am Katschberg	Kärnten	<b>4.8</b>	4.4	6.0	3.2	6
4	Paznaun	Tirol	<b>4.8</b>	3.6	5.5	4.3	5
5	Tux - Finkenberg	Tirol	<b>4.7</b>	3.4	5.9	3.6	4
6	St.Anton am Arlberg	Tirol	<b>4.7</b>	3.3	4.9	5.2	7
7	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	<b>4.6</b>	3.5	5.1	4.6	3
8	Zermatt	Wallis	<b>4.6</b>	3.7	5.3	4.1	8
9	Samnaun	Graubünden	<b>4.6</b>	3.5	5.5	3.7	16
10	Grossarlal	Salzburg	<b>4.5</b>	4.1	5.1	3.7	11
11	Ötztal Tourismus	Tirol	<b>4.5</b>	2.9	5.4	4.0	15
12	Alta Badia	Südtirol	<b>4.4</b>	3.6	4.5	4.8	10
13	Saalbach-Hinterglemm	Salzburg	<b>4.4</b>	4.0	4.7	4.3	13
14	Gröden	Südtirol	<b>4.4</b>	3.7	4.5	4.5	9
15	Arosa	Graubünden	<b>4.3</b>	3.3	4.5	4.7	19

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

### 4.1.3 Die erfolgreichsten Destinationen im Sommer

Während bei der Performance im Winter die österreichischen Destinationen dominieren, ergibt sich im Sommer ein deutlich heterogeneres Bild. Unter den ersten 15 im Ranking finden sich 4 schweizerische, 2 deutsche, 2 italienische und 7 österreichische Destinationen. Die Verteilung der 15 erfolgreichsten Destinationen 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 Destination Luzern ein. Sie erreicht eine herausragende Auslastung und kann bei steigenden Logiernächtezahlen einen hohen Ertrag pro Übernachtung erzielen. Bereits in der Auswertung im vergangenen Jahr 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 italienischen Destinationen belegt. Sowohl die Destination Garda Trentino als auch die Destination Meran und Umgebung erreichen die Topplatzierung dank einer herausragenden Kapazitätsauslastung. Beide Destinationen profitieren sicher von einem vergleichsweise milden Klima. In der Destination Garda Trentino sind zudem sicherlich die attraktive Landschaft und die touristischen Möglichkeiten, die der

Gardasee bietet, das wichtigste Plus. In Meran und Umgebung bringt vor allem die Stadt Meran mit ihrem attraktiven Kulturangebot einen gewichtigen Vorteil.

Rang 4 wird durch die Tiroler Destination Achensee belegt, auf dem fünften Platz folgt mit Interlaken die zweite Schweizer Destination. Beide Destinationen profitieren insbesondere von der erfolgversprechenden Kombination «Berge & Seen». Die Platzierungen 6 bis 8 werden von den österreichischen Destinationen Kleinwalsertal, Salzburg und Umgebung sowie Bodensee-Vorarlberg eingenommen.

Die Ränge 9 und 11 belegen die beiden Schweizer Destinationen Lago Maggiore e Valli und Engelberg. Lago Maggiore e Valli erreicht die vorzügliche Performance vor allem dank den beiden Orten Ascona und Locarno, die auch international über eine grosse Ausstrahlung verfügen. Engelberg punktet einerseits mit seiner relativ guten Erreichbarkeit, aber auch durch einen hohen Internationalisierungsgrad. Engelberg konnte insbesondere von den Wachstumsimpulsen des stark wachsenden asiatischen Markts profitieren, welcher in Engelberg im Sommer 2008 rund einen Drittel der Nachfrage ausmachte.

Die übrigen Plätze im Ranking der 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer werden von den österreichischen Destinationen Bodensee-Vorarlberg, Mieminger Plateau, Imst-Gurgltal und Grossarltal sowie von den beiden deutschen Destinationen Oberstdorf und Garmisch-Partenkirchen belegt.

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

Rang 2009	Destination	Region	TOPINDEX 2009	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preise	Rang 2008
1	Luzern	Zentralschweiz	<b>5.1</b>	4.5	5.8	4.5	1
2	Garda Trentino	Trento	<b>4.9</b>	4.0	6.0	3.8	6
3	Meran u. Umgebung	Südtirol	<b>4.8</b>	3.6	6.0	3.7	4
4	Achensee	Tirol	<b>4.8</b>	3.6	5.9	3.6	3
5	Interlaken	Berner Oberland	<b>4.7</b>	4.0	5.4	4.1	7
6	Kleinwalsertal	Vorarlberg	<b>4.7</b>	3.7	5.3	4.2	12
7	Salzburg u. Umgebung	Salzburg	<b>4.7</b>	4.2	4.7	5.0	5
8	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	<b>4.6</b>	3.8	4.1	6.0	8
9	Lago Maggiore e Valli	Tessin	<b>4.5</b>	3.5	5.0	4.2	9
10	Mieminger Plateau	Tirol	<b>4.4</b>	3.8	5.7	2.8	10
11	Engelberg	Zentralschweiz	<b>4.4</b>	4.9	4.8	3.5	13
12	Imst-Gurgltal	Tirol	<b>4.4</b>	4.1	4.5	4.5	21
13	Grossarltal	Salzburg	<b>4.4</b>	4.9	4.6	3.6	33
14	Oberstdorf	Allgäu	<b>4.4</b>	3.2	4.6	4.7	11
15	Garmisch-Partenkirchen	Südostbayern	<b>4.3</b>	3.5	4.1	5.0	24

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

## 4.2 Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus

Kapitel 4.2 befasst sich mit den Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus. Anhand einer Expertenbefragung sowie mit Hilfe einer empirischen Untersuchung wird analysiert, was den Erfolg von Destinationen determiniert. Natürlich gelten für alle Destinationen unterschiedliche Voraussetzungen und entsprechend sind auch individuelle Ansätze destinationsspezifisch zu entwickeln. Dennoch gibt es einige grundlegende Faktoren, die für den Grossteil der Destinationen wichtig sind. Diesen grundlegenden Zusammenhängen zwischen dem Erfolg und den Wettbewerbsfaktoren wird im Folgenden nachgegangen. In Kapitel 4.2.1 werden die Resultate der Expertenbefragung dargelegt, Kapitel 4.2.2 befasst sich mit den Resultaten der

statistischen Untersuchungen. Die Ergebnisse beider Untersuchungen werden dann in einem Synthesekapitel (Kapitel 4.2.3) zu 15 Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen zusammengefasst.

### 4.2.1 Auswertung der Expertenbefragung

Viele der Faktoren, die den Erfolg einer Tourismusdestination ausmachen, sind kaum oder nur schwer quantifizierbar und verschliessen sich deshalb einer Beurteilung mittels statistischen Methoden. Um dennoch die Wichtigkeit dieser Faktoren beurteilen zu können, führte BAKBASEL eine Expertenbefragung durch.

Die Expertenbefragung wurde mittels eines Fragebogens durchgeführt. Darin waren 105 detaillierte Kriterien mit Zahlen von 1 (unwichtig) bis 6 (unverzichtbar) zu bewerten.<sup>8</sup> Die Kriterien sind grob in die drei Kategorien «Angebotsseite», «Nachfrageseite» und «Wettbewerb» eingeteilt, welche jeweils noch weiter unterteilt sind.<sup>9</sup> Das Ziel der Befragung war, herauszufinden, welches aus der Sicht von internationalen Tourismusexperten die wesentlichen Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus sind. Zu beachten ist, dass der Fragebogen so konzipiert wurde, dass keines der Kriterien von einer Mehrheit der Experten als unwichtig erachtet wird. Ziel ist nicht die Identifizierung unwichtiger Faktoren, sondern vielmehr eine Hierarchisierung, um herauszufinden, welche Kriterien als besonders wichtig zu betrachten sind und deshalb auch besonderes Augenmerk verdienen.

Der Fragebogen wurde an 35 ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter von Ausbildungs- und Forschungsstätten, Tourismusverbänden und –büros sowie privaten Beratungsbüros aus den wichtigsten Alpenländern geschickt.<sup>10</sup> So kommen die Bereiche Forschung, Beratung, Destinationsmanagement, Marketing und Praxis bei der Bewertung der Kriterien gleichermassen zu Wort. Die Rücklaufquote betrug 60 Prozent, in die Auswertung konnten also 21 Bögen einfließen.

Die Auswertung der Expertenbefragung erfolgt über Häufigkeiten, da die ordinalen Daten eine tiefere Analyse nicht zulassen. Die Ergebnisse der Befragung werden im Folgenden dargestellt.

#### Humankapital

Abbildung 4-2 stellt die Umfrageergebnisse der Indikatoren dar, die unter dem Begriff «Humankapital» zusammengefasst werden. Es ist deutlich zu sehen, dass sämtlichen Kriterien, die das Humankapital betreffen, generell eine hohe Wichtigkeit zugeschrieben wird. Nur in zwei der 105 Antworten in diesem Bereich wird eines dieser Kriterien nicht als unverzichtbar, sehr wichtig oder wichtig beurteilt. Eine weitere Hierarchisierung der Kriterien ist kaum möglich und angesichts der deutlichen Ergebnisse auch nicht sinnvoll. **Gut ausgebildetes und freundliches Personal** ist ebenso ein Erfolgsfaktor wie **innovative und herausragende Unternehmerpersönlichkeiten**. Dem Bereich des Humankapitals ist von Seiten der Tourismusdestinationen höchste Aufmerksamkeit zu schenken.

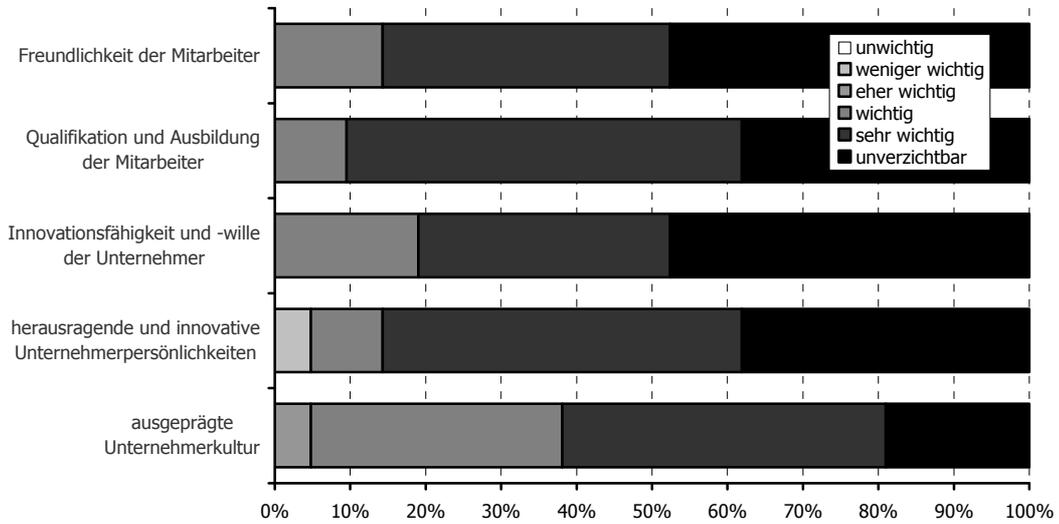
---

<sup>8</sup> 6 = unverzichtbar; 5 = sehr wichtig; 4 = wichtig; 3 = eher wichtig; 2 = weniger wichtig; 1 = unwichtig

<sup>9</sup> Der komplette Fragebogen ist im Anhang des Berichtes zu finden.

<sup>10</sup> Die Liste der Expertinnen und Experten ist im Anhang des Berichtes zu finden.

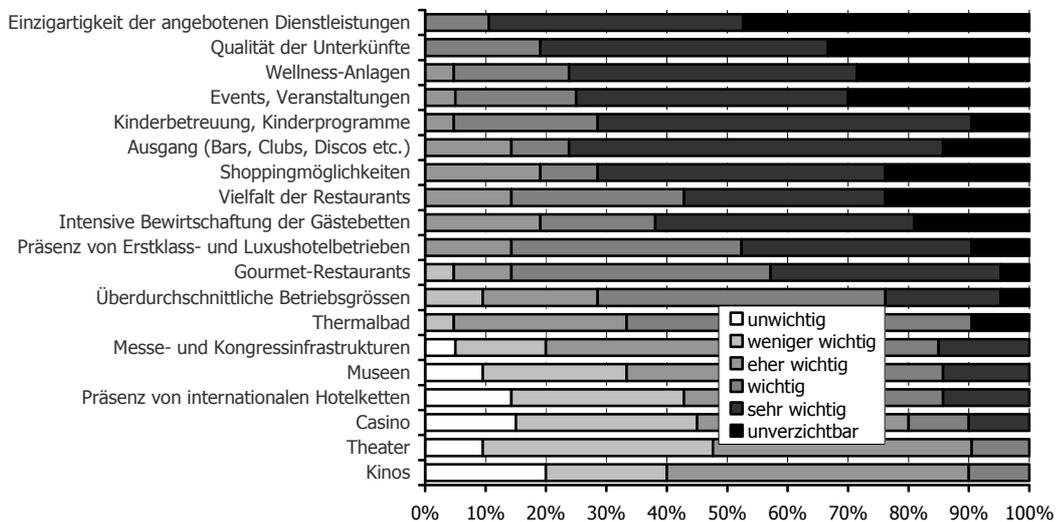
**Abb. 4-2 Humankapital**



Quelle: BAKBASEL

## Allgemeine Infrastruktur

**Abb. 4-3 Allgemeine Infrastruktur**



Quelle: BAKBASEL

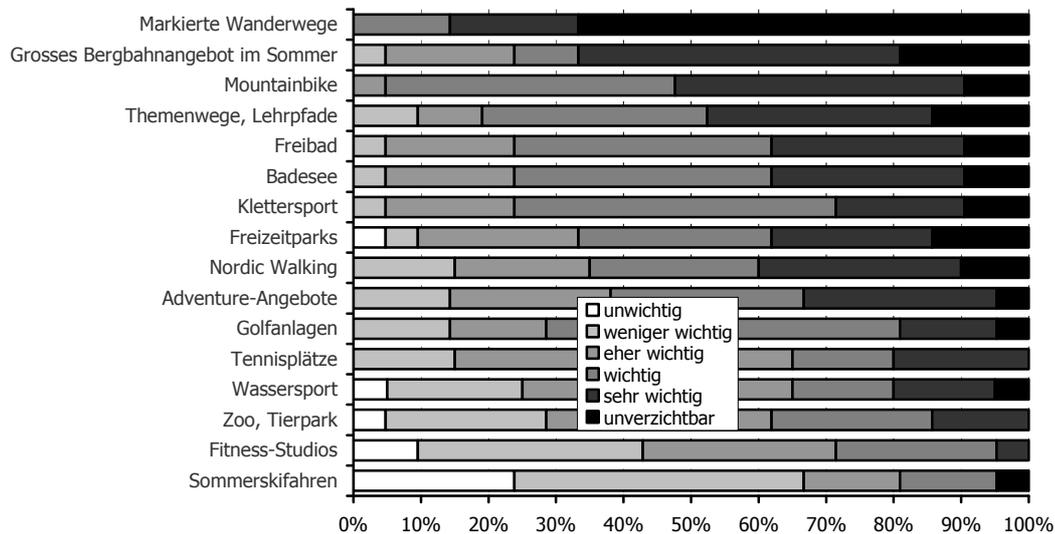
Im Gegensatz zum Humankapital ist eine Hierarchisierung bei den Kriterien, die die allgemeine Infrastruktur betreffen, problemlos möglich. Abbildung 4-3 zeigt die Umfrageergebnisse in diesem Bereich. Bei der allgemeinen Infrastruktur sticht die **Einzigartigkeit der angebotenen Dienstleistungen** klar heraus. Knapp 90 Prozent der Experten hält dieses Kriterium für unverzichtbar oder sehr wichtig.

Die Freizeitangebote werden von den Experten unterschiedlich beurteilt. Manche dieser Kriterien wie zum Beispiel das Angebot an **Wellness-Anlagen, Restaurants, Einkaufs- und Ausgangsmöglichkeiten** werden von einer Mehrheit der Experten als wichtig erachtet. Andere wiederum, wie das Vorhandensein von Thermalbädern, Museen, Casinos, Theatern und Kinos scheinen deutlich weniger wichtig zu sein.

Ebenfalls unterschiedlich werden die Kriterien beurteilt, die die Beherbergungsinfrastruktur betreffen. Die **Qualität der Unterkünfte** fungiert als entscheidendes Kriterium und wird von 80 Prozent der Experten als unverzichtbar oder sehr wichtig bezeichnet. Auch die **Präsenz von Erstklass- und Luxushotels** wird von der Hälfte der Experten als sehr wichtig oder unverzichtbar eingestuft. Die **intensive Bewirtschaftung von Gästebetten** wird von gut 80 Prozent der Experten als wichtig bis unverzichtbar beurteilt. Die Möglichkeit, mit grösseren Betrieben Skalenerträge erzielen zu können, wird von den Experten als nicht entscheidend angesehen: Die Hälfte erachtet dieses Kriterium als wichtig. Die Präsenz internationaler Hotelketten scheint nicht zentral zu sein: Keiner der Experten erachtet sie als unverzichtbar, fast die Hälfte als weniger wichtig oder unwichtig.

### Sommerspezifische Infrastruktur

Abb. 4-4 Spommerspezifische Infrastruktur



Quelle: BAKBASEL

Bei der in Abbildung 4-4 dargestellten sommerspezifischen Infrastruktur zeigt sich deutlich, dass besonders jene Kriterien als entscheidend erachtet werden, die sich um das Thema «Wandern» drehen. Dem Vorhandensein von **markierten Wanderwegen**, dem **Bergbahnangebot** und dem Zugang zu **Themen- und Lehrpfaden** messen die meisten Experten eine hohe Bedeutung zu.

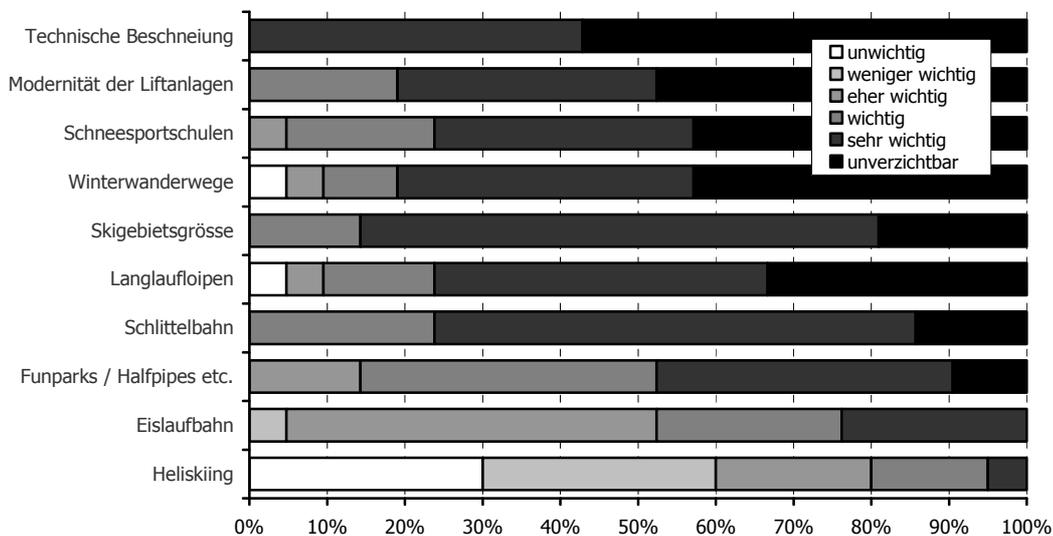
Ausser dem **Angebot für Mountainbiker** werden die anderen Kriterien als weniger bedeutend erachtet. Auffallend ist insbesondere, dass abgesehen von den Wanderwegen kein Kriterium von vielen Experten als unverzichtbar eingestuft wird. Im Sommer zählt vor allem die Angebotsvielfalt.

### Winterspezifische Infrastruktur

Die in Abbildung 4-5 zusammengefassten Ergebnisse zur winterspezifischen Infrastruktur zeigen, dass besonders den Kriterien, die das Skigebiet betreffen, eine grosse Bedeutung zugeschrieben wird. Die **technische Beschneigung**, die **Modernität der Liftanlagen** und die **Grösse des Skigebietes** wird von allen Experten als mindestens wichtig erachtet, die überwältigende Mehrheit betrachtet diese Kriterien gar als sehr wichtig oder unverzichtbar.

Auch die anderen Wintersport-Angebote wie das **Winterwandern, Langlauf und Schlitteln** werden von mindestens 75 Prozent der Befragten als sehr wichtig bis unverzichtbar beurteilt. Weniger wichtig scheint das Vorhandensein von Funparks, Halfpipes und Eislaufbahnen. Dem Heliskiing wird mehrheitlich eine nur geringe Bedeutung zugeordnet.

Abb. 4-5 Winterspezifische Infrastruktur



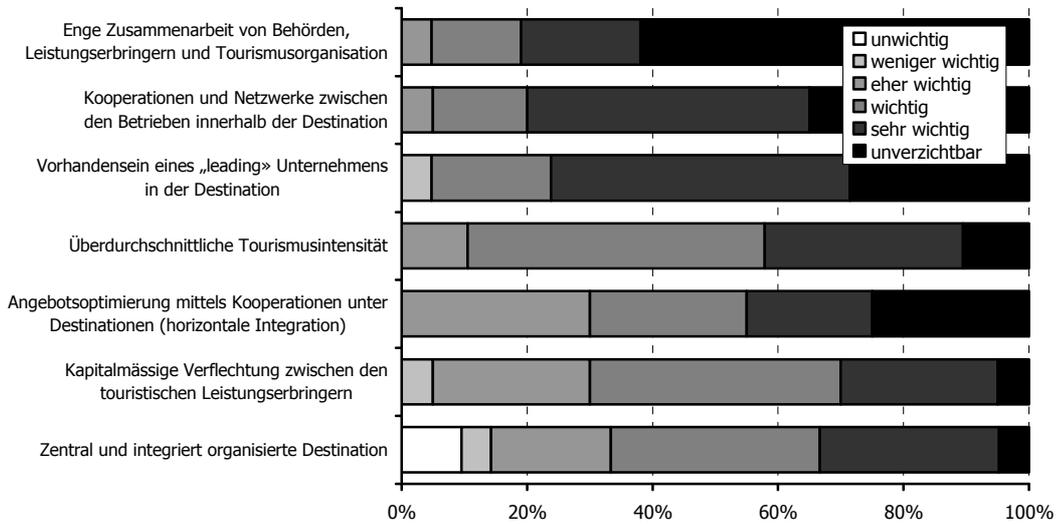
Quelle: BAKBASEL

### Kooperation und Organisationsvermögen

In Abbildung 4-6 ist zu sehen, dass die Zusammenarbeit aller Akteure einer Tourismusdestination von den Befragten als besonders wichtig erachtet wird. Rund 80 Prozent bezeichnen eine **enge Zusammenarbeit von Behörden, touristischen Leistungserbringern und der Tourismusorganisation** sowie **Kooperationen und Netzwerke zwischen den Betrieben innerhalb der Destination** als sehr wichtig oder unverzichtbar. Eine ähnliche Bedeutung wird auch dem **Vorhandensein eines führenden Unternehmens** zugeschrieben.

Weniger Bedeutung wird verschiedenen Faktoren bezüglich horizontaler (Angebotsoptimierung und -erweiterung mittels Kooperation mit anderen Destinationen) und noch weniger bezüglich vertikaler Integration (zentral und integriert organisierte und geführte Destination, kapitalmässige Verflechtung zwischen den touristischen Leistungserbringern) zugesprochen.

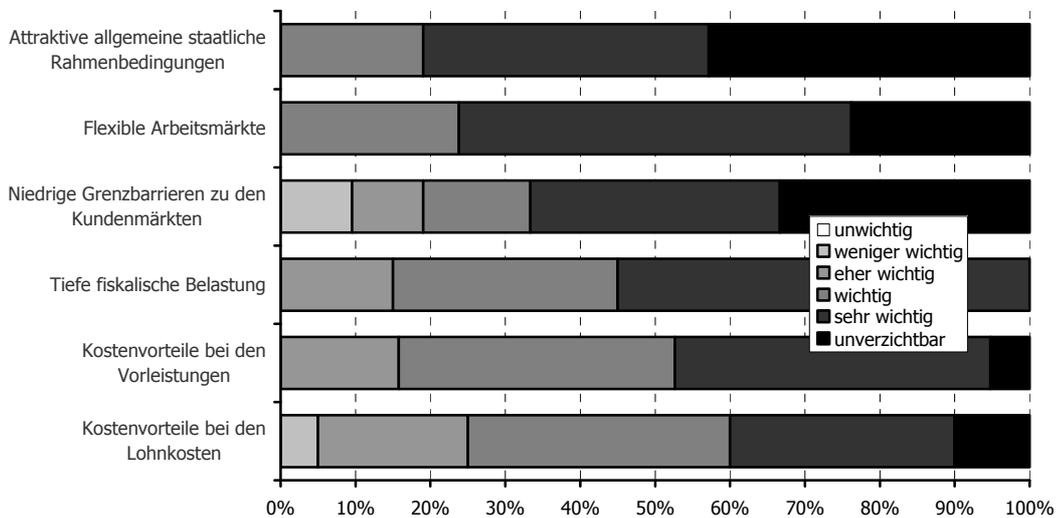
**Abb. 4-6 Kooperation und Organisationsvermögen**



Quelle: BAKBASEL

## Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

**Abb. 4-7 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen**



Quelle: BAKBASEL

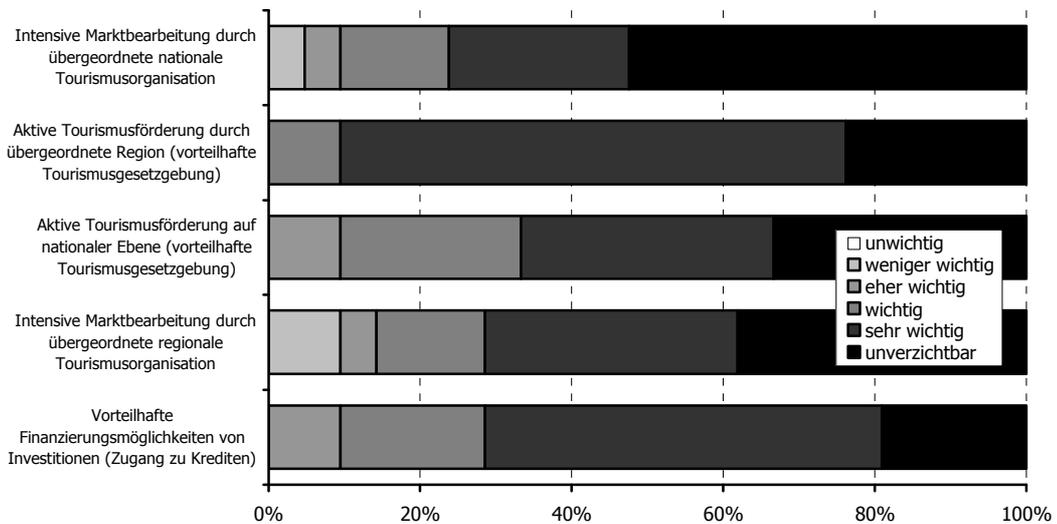
Den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, die in Abbildung 4-7 dargestellt sind, wird tendenziell eine eher geringere Bedeutung beigemessen als dem Organisationsvermögen, den Kooperationen und den tourismuspolitischen Rahmenbedingungen. Dennoch schätzen 80 Prozent der Befragten **attraktive allgemeine Rahmenbedingungen** (effiziente Verwaltung, flexible Bau- und Umweltvorschriften und ähnliches) als sehr wichtig bis unverzichtbar ein. Auch **flexiblen Arbeitsmärkten** wird eine hohe Bedeutung beigemessen.

**Niedrige Grenzbarrieren zu den Kundenmärkten** werden von zwei Dritteln der befragten Experten als sehr wichtig oder unverzichtbar bezeichnet. Etwas überraschend wird den kostenseitigen Faktoren eine geringere Bedeutung zugemessen, wie die Anwohnerhaftigkeiten bei den Vorleistungskosten, den Lohnkosten und der Besteuerung zeigen.

### Tourismuspolitische Rahmenbedingungen

Im Bereich der tourismuspolitischen Rahmenbedingungen wird allen Kriterien mehrheitlich eine grosse Wichtigkeit zugemessen, wie aus Abbildung 4-8 ersichtlich ist. Eine **übergeordnete Marktbearbeitung** auf verschiedenen Ebenen sowie eine **für die Tourismusindustrie vorteilhafte Gesetzgebung** sind gleichermassen von grosser Bedeutung.

**Abb. 4-8 Tourismuspolitische Rahmenbedingungen**



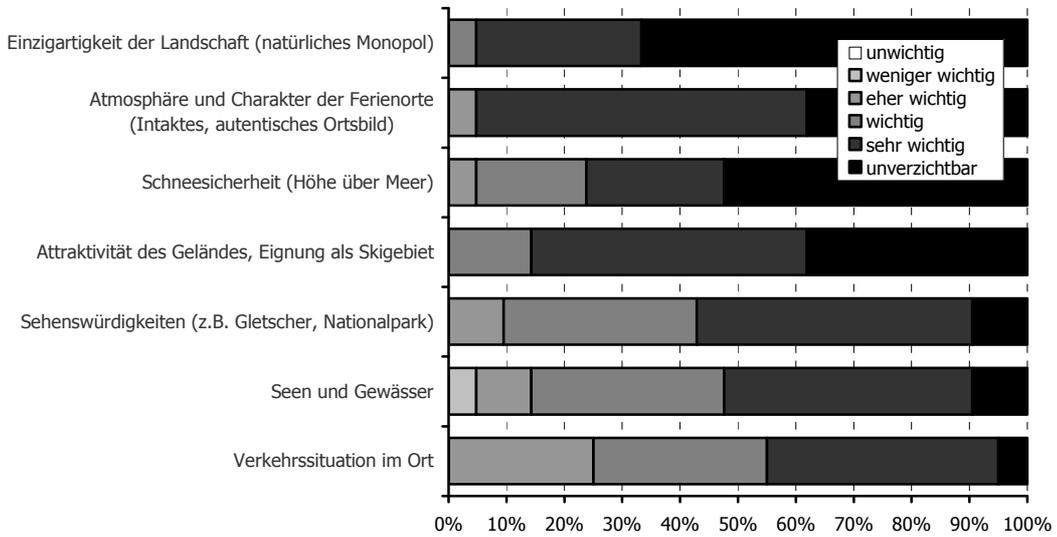
Quelle: BAKBASEL

### Naturkapital

Die natürlichen Gegebenheiten bilden die Grundlage für den alpinen Tourismus. Wie Abbildung 4-9 zu entnehmen ist, wird von den Experten vielen der Kriterien aus diesem Gebiet eine grosse Wichtigkeit zugeschrieben. Besonders hoch eingestuft wird die **Einzigartigkeit der Landschaft**, die einer Tourismusdestination eine Art natürliche Monopolstellung verleiht. Daneben stehen zum einen die **Atmosphäre und der Charakter des Ferienortes** und die **Eignung des Geländes für den Schneesport (Höhenlage und Topographie)** heraus. Eine Besonderheit vieler dieser Kriterien ist, dass sie kaum oder gar nicht beeinflussbar sind.

Sehenswürdigkeiten wie zum Beispiel ein Gletscher oder ein Nationalpark, Seen und Gewässer sowie die Verkehrssituation im Ort werden als weniger wichtig erachtet.

**Abb. 4-9 Naturkapital**



Quelle: BAKBASEL

### Marktbearbeitung

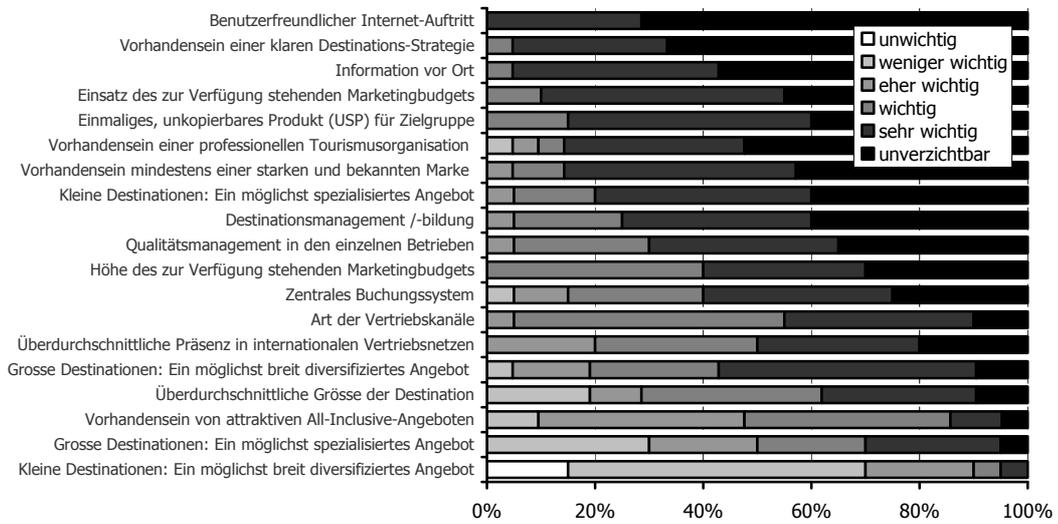
Ein gutes Marketing ist auch im Tourismus ein entscheidender Erfolgsfaktor. Nur was wahrgenommen wird, wird auch nachgefragt. Wie in Abbildung 4-10 zu sehen ist, werden jedoch nicht alle Kriterien aus diesem Gebiet als gleich wichtig erachtet.

Als besonders entscheidend wird von Tourismusexperten der **Internet-Auftritt** einer Destination beurteilt. Aber auch eine **klare Destinations-Strategie**, der Zugang zu **Information vor Ort**, das Vorhandensein einer **professionellen Tourismusorganisation**, der **Einsatz des zur Verfügung stehenden Marketingbudgets** (was als deutlich wichtiger eingeschätzt wird als die eigentliche Höhe des Marketingbudgets), eine **starke und bekannte Marke** sowie ein **einmaliges, unkopierbares Produkt (USP)** sind von grosser Bedeutung.

Die Experten gehen davon aus, dass sich kleinere Destinationen klar spezialisieren sollten, während grössere eher eine Diversifikationsstrategie verfolgen sollten.

Die These, dass die Destinationsgrösse ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor ist, wird durch die Expertenbefragung nicht gestützt. Nur ein Drittel der Befragten erachten diese als sehr wichtig oder unverzichtbar.

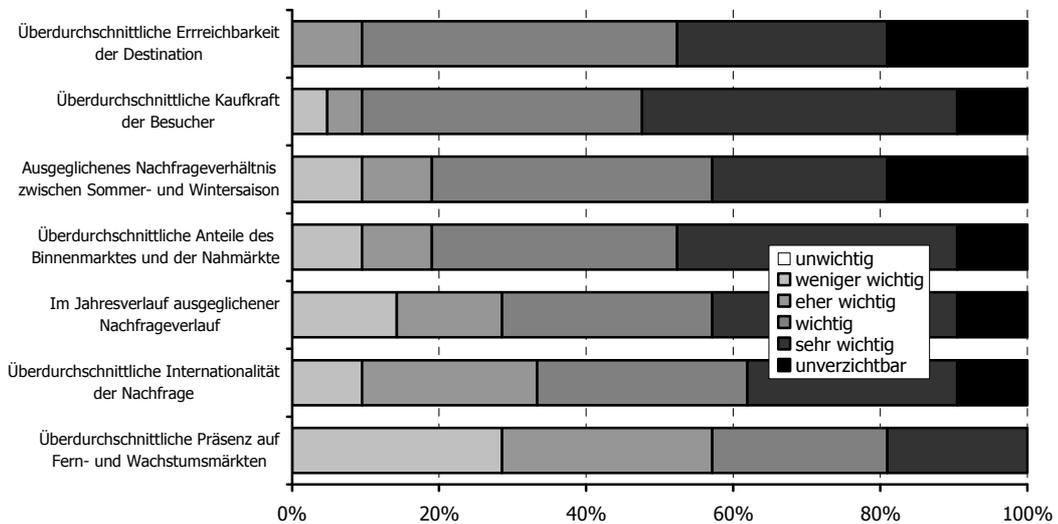
**Abb. 4-10 Marktbearbeitung**



Quelle: BAKBASEL

### Marktpotential/Gästestruktur

**Abb. 4-11 Marktpotential/Gästestruktur**



Quelle: BAKBASEL

Abbildung 4-11 zeigt, dass dem Bereich des Marktpotentials und der Gästestruktur von den Experten keine besonders hohe Bedeutung beigemessen wird. Die **Erreichbarkeit einer Region** sowie die **Kaufkraft der Besucher** werden jedoch von 90 Prozent der Experten als wichtig bis unverzichtbar bewertet.

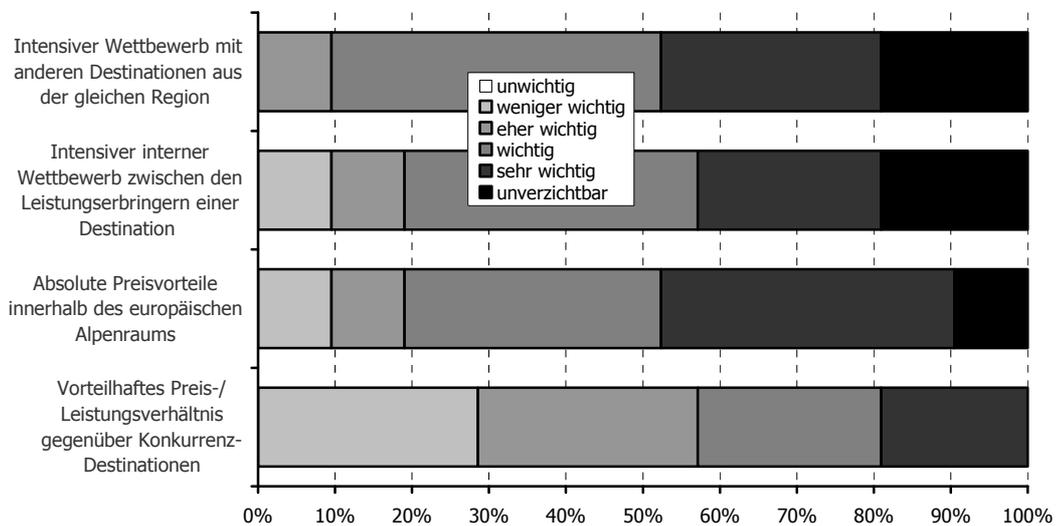
Uneinig sind sich die Experten, ob die Präsenz auf Fernmärkten und die Internationalität der Nachfrage wichtige Kriterien darstellen. Sowohl eine Fokussierung auf Nah- wie auch auf Fernmärkte scheint begründbar und erfolgversprechend zu sein.

### Wettbewerb

Der Wettbewerb zwischen den verschiedenen touristischen Leistungsträgern einer Destination wie auch zwischen den touristischen Destinationen wird, wie Abbildung 4-12 zu entnehmen ist, tendenziell positiv bewertet. Eine besonders hohe Bedeutung wird diesen Faktoren von den befragten Experten allerdings nicht beigemessen.

Im relativ teuren Alpentourismus ist die Rivalität zwischen den alpinen Destinationen sowie gegenüber anderen Konkurrenten nach Meinung der Experten eher durch einen Qualitäts- als durch einen Preiswettbewerb charakterisiert.

**Abb. 4-12 Wettbewerb**



Quelle: BAKBASEL

## 4.2.2 Regressionsanalysen

Qualitative Faktoren wie beispielsweise die Qualität des Destinationsmanagements, das Vorhandensein von starken und bekannten Marken oder von herausragenden und innovativen Persönlichkeiten, die kaum oder nur schwer messbar sind, müssen mit Methoden wie der obigen Expertenbefragung beurteilt werden. Die umfangreiche Datenbank von BAKBASEL ermöglicht es jedoch, sich der Frage nach den Erfolgsfaktoren einer Tourismusdestination auch von quantitativer Seite her zu nähern. Faktoren, die quantifizierbar und messbar sind, lassen sich mittels einer multiplen Regressionsanalyse hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und Signifikanz beurteilen.

### Vorgehen bei der Analyse

Wenn für einen Erfolgsfaktor ein klarer, quantifizierbarer Indikator vorhanden ist, verspricht eine statistische Analyse vertiefte Einblicke und ermöglicht eine empirische Schätzung, wie stark die einzelnen Be-

stimmungsfaktoren zum Erfolg einer Destination beitragen. Multiple Regressionsanalysen dienen der Untersuchung von Beziehungen zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen. Sie können unter anderem für Ursachenanalysen verwendet werden und klären, wie stark der Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable ist.

Basierend auf theoretischen Überlegungen, empirischen Untersuchungen und Studien, Expertenbefragungen sowie auf der langjährigen Erfahrung von BAKBASEL auf diesem Gebiet wurden die in Tabelle 4-4 dargestellten 20 wichtigen und quantitativ messbaren Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit identifiziert. Sie fliessen als erklärende, unabhängige Variablen in die Analyse ein und lassen sich in die Bereiche «sommerspezifische Bestimmungsfaktoren», «winterspezifische Bestimmungsfaktoren» und «allgemeine Bestimmungsfaktoren» unterteilen.

**Tab. 4-4 In die Regressionsanalyse einflussende Indikatoren**

	<b>Bestimmungsfaktor</b>	<b>Indikator</b>
<b>Allgemeine Bestimmungsfaktoren</b>	Anteil der Hotellerie	Anteil der Hotelbetten an der Gesamtbettenzahl
	Anteil der Zweitwohnungen	Anteil der Betten in Zweitwohnungen an der Gesamtbettenzahl
	Erstklass- und Luxushotellerie	Anteil der 4- und 5-Sternbetten an der Anzahl Hotelbetten
	Budgethotellerie	Anteil der 0- bis 2-Sternbetten an der Anzahl Hotelbetten
	Tourismusintensität	Logiernächte pro Einwohner
	Betriebsgrössen	Durchschnittliche Anzahl Hotelbetten pro Hotelbetrieb
	Destinationsgrösse	Übernachtungsvolumen total
	Saisonalität	Stärke der saisonalen Schwankungen der Tourismuskonsums, gemessen mittels eines Gini-Koeffizienten
	Internationale Ausrichtung	Anteil an ausländischen Gästen
<b>Winterspezifische Bestimmungsfaktoren</b>	Attraktivität des Skigebiets	Bewertung des Skigebietes unter Berücksichtigung des Umfangs des Pistangebotes, der Modernität und Kapazität der Beförderungsanlagen sowie der Schneesicherheit
	Sport & Spass	Bewertung des Sport- und Spass-Angebotes unter Berücksichtigung der Angebote ausserhalb der Pisten und Loipen
	Snowboardangebot	Bewertung des Snowboardangebotes unter Berücksichtigung der spezifisch auf Snowboarder ausgerichteten Zusatzangebote (Halfpipes, Funparks etc.)
	Langlaufangebot	Bewertung des Langlaufangebotes unter Berücksichtigung der Loipenqualität und Anzahl Loipenkilometer
	Familienfreundlichkeit	Bewertung des Kinderbetreuungsangebotes, der kinderspezifischen Infrastruktur sowie der Familienermässigungen
	Winterwanderangebot	Bewertung des Winterwanderangebotes unter Berücksichtigung des Angebotes an geräumten Winterwanderwegen
<b>Sommerspezifische Bestimmungsfaktoren</b>	Sport & Adventure	Indikator basierend auf der Anzahl der angebotenen Sport- und Adventure-Aktivitäten (Golf, Canyoning, Rafting, Gleitschirm, Klettern, Segeln, Tennis ...)
	Wellness & Genuss	Bewertung des Wellnessangebotes
	Wandern und Bergtouren	Bewertung des Wander- und Bergbahnangebots im Sommer sowie der landschaftlichen Sehenswürdigkeiten wie Gletscher und Seen
	Familie & Erlebnis	Bewertung der Familienangebote
	Kultur & Events	Bewertung der Anzahl Theater, Museen, Kinos und Bibliotheken sowie grosser Sommerevents

Quelle: BAKBASEL

Als abhängige Variable der Regressionsanalyse wurde der «BAK TOPINDEX» als Indikator für den Erfolg einer Destination verwendet. Dieser Index ergibt sich aus einer Kombination der Auslastung, der Entwicklung der Übernachtungszahlen und der Ertragskraft einer Destination (vgl. Kapitel 4.1).

Für die Analyse wurden drei Regressionen durchgeführt. Die erste bezieht sich auf den Erfolg über das gesamte Tourismusjahr. Zu diesem Zweck wurden sämtliche in Tabelle 4-1 aufgeführten Indikatoren auf den «BAK TOPINDEX» für das Tourismusjahr regressiert. Zusätzlich wurden, um seasonspezifische Erfolgsfaktoren genauer herauszuarbeiten, sowohl für den Sommer wie auch für den Winter die allgemeinen sowie die für die jeweilige Saison spezifischen Indikatoren auf den für diese Saison berechneten «BAK TOPINDEX» regressiert. In die Regression wird ausserdem immer eine Konstante integriert.

Die Regressionsanalyse weist als Ergebnis die Koeffizienten der Regressionsgleichung aus. Diese können als Mass für die unterschiedliche Stärke des Zusammenhangs zwischen der abhängigen und der unabhängigen Variable verstanden werden. Die numerischen Werte sind aber nicht ohne weiteres vergleichbar und müssen deshalb standardisiert werden. Dieser standardisierte Regressionskoeffizient kann als vergleichbares Mass für die Bedeutung eines Faktors auf den Erfolg einer Destination verstanden werden und wird wie folgt berechnet:

$$\beta_j^* = \beta_j \cdot \frac{sd(X_j)}{sd(Y)}, \text{ wobei}$$

$\beta_j^*$ : Standardisierter Regressionskoeffizient der unabhängigen Variablen j,

$\beta_j$ : Regressionskoeffizient der unabhängigen Variablen j,

$sd(X_j)$ : Standardabweichung der unabhängigen Variablen j,

$sd(Y)$ : Standardabweichung der abhängigen Variablen.

Durch diese Standardisierung werden die unterschiedlichen Messdimensionen eliminiert und die Regressionskoeffizienten können miteinander verglichen werden. Je grösser der Betrag des standardisierten Regressionskoeffizienten, desto stärker ist der Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable. Das Vorzeichen gibt die Richtung der Abhängigkeit wieder. Während ein positives Vorzeichen auf den Schluss «Je grösser die unabhängige, desto grösser die abhängige Variable» hindeutet, lässt ein negatives Vorzeichen die Folgerung «Je grösser die unabhängige, desto kleiner die abhängige Variable» zu.

Das Ziel der Analysen besteht darin, diejenigen Determinanten zu evaluieren, welche für die Performance alpiner Destinationen besonders wichtig sind. Mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse können in Bezug auf den Einfluss der Bestimmungsfaktoren zwei zentrale Erkenntnisse gewonnen werden. Zum einen kann abgeklärt werden, ob ein Einflussfaktor einen signifikanten, also messbaren, Einfluss auf die Performance einer Destination hat. Um diese Grenze zu definieren, wird die Regressionsanalyse rückwärts durchgeführt. Durch dieses Verfahren werden vorerst alle Variablen in das Regressionsmodell aufgenommen und anschliessend Schritt für Schritt diejenigen eliminiert, von denen die Nullhypothese «Die unabhängige Variable hat keinen Einfluss auf die abhängige Variable» nicht verworfen werden kann. Zum anderen kann die Relevanz, das heisst die Grösse dieses Einflusses abgeschätzt werden. Für letzteres wird der standardisierte Regressionskoeffizient als Mass für die Bedeutung des jeweiligen Faktors herangezogen. Es ist zu beachten, dass für Regressoren, die ein theoretisch plausibles, respektive erwartetes Vorzeichen aufweisen, ein recht grosszügiges Signifikanzniveau von 15 Prozent akzeptiert wurde.

Zu den wichtigsten Bestimmungsfaktoren zählen jene, für die ein signifikanter Einfluss auf die Performance nachgewiesen werden kann und deren standardisierter Regressionskoeffizient auf einen besonders starken Einfluss hinweist. Sehr wichtig sind auch jene, für die ein statistisch signifikanter Einfluss auf die Performance gemessen werden kann. Alle übrigen dürfen aber nicht als unwichtig betrachtet werden, da in die

statistische Analyse nur Variablen aufgenommen werden, für die es empirische oder theoretische Hinweise auf die Relevanz für die Performance von Destinationen gibt. Es konnte bei diesen Faktoren und den vorhandenen Daten lediglich kein signifikanter Einfluss auf den «BAK TOPINDEX» nachgewiesen werden.

Die dargestellten Analysen beziehen sich lediglich auf Destinationen, die mindestens eine Grösse von 150'000 Hotelübernachtungen pro Jahr erreichen. Es ist deshalb wichtig, festzuhalten, dass die nachfolgend vorgestellten Resultate der statistischen Untersuchungen sich in erster Linie auf solche Destinationen beziehen. Sie können deshalb nicht ohne weitere Untersuchungen auf kleinere Destinationen übertragen werden.

## Ergebnisse der Analyse

### Wettbewerbsfähigkeit im Tourismusjahr

Als erstes wurde eine Regression mit allen in betracht kommenden Variablen durchgeführt. Als abhängige Variable wurde der «BAK TOPINDEX» für das Tourismusjahr verwendet. Tabelle 4-5 zeigt, dass von den ursprünglich 20 Variablen, abgesehen von der Konstanten, sieben einen statistisch signifikanten Einfluss auf das Abschneiden einer Destination beim «BAK TOPINDEX» haben. Von den saisonspezifischen Indikatoren verbleibt lediglich die Attraktivität des Skigebietes im Modell.

Das Modell erklärt mehr als die Hälfte der Variation, die im Sample zu beobachten ist. Dies zeigt, dass die hier gewählten quantitativen Indikatoren einen wichtigen Teil des Erfolges einer Destination ausmachen. Es zeigt jedoch auch, dass noch zahlreiche andere Faktoren einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben.

**Tab. 4-5 Regression für das Tourismusjahr**

Dependent Variable: TOPINDEX TJ  
 Method: Stepwise Regression  
 Included observations: 150

Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.	Std. Coefficient
C	2.5551	15.7319	0.0000	
Anteil der Betten in der Hotellerie	1.3928	6.0533	0.0000	<b>0.3991</b>
Saisonalität (GINI)	-1.9715	-5.2336	0.0000	<b>-0.3633</b>
Attraktivität des Skigebietes	0.0164	4.0318	0.0001	<b>0.2662</b>
4- und 5-Sternhotellerie	0.8970	4.1751	0.0000	<b>0.2553</b>
Betriebsgrösse	0.0088	4.2029	0.0000	<b>0.2347</b>
Tourismusintensität	0.0292	1.6425	0.1024	<b>0.1203</b>
Destinationsgrösse	3.91E-08	1.5610	0.1205	<b>0.0890</b>

R-squared 0.5476  
 Adjusted R-squared 0.5280

Quelle: BAKBASEL

Die Analyse der Daten zeigt, dass die Strukturvariablen der Beherbergungswirtschaft einen grossen Einfluss auf den Erfolg einer alpinen Destination haben. Anhand der standardisierten Regressionskoeffizienten kann man sehen, dass der wichtigste Einfluss auf den Erfolg einer Tourismusdestination vom **Anteil der Betten in der Hotellerie** kommt. Eine intensive und professionelle Bewirtschaftung der Betten ist also

ein kritischer Erfolgsfaktor im alpinen Tourismus. «Kalte Betten» führen zu hohen Infrastrukturkosten, da die Infrastruktur auf die Spitzennachfrage ausgelegt sein muss.

Auch der Anteil an qualitativ hochwertigen Hotellerieangeboten, gemessen am **Bettenanteil der Vier- und Fünfstern-Hotellerie**, hat einen klar positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination. Destinationen, die hier vorne mitspielen, können ihre Kapazitäten besser auslasten. Zudem fungieren Betriebe aus dem gehobenen Bereich oft als Aushängeschilder und Leitbetriebe einer Destination und sind damit ein wichtiger Faktor in der Image- und Markenbildung. Eine solche Hotelstruktur hat auch den Vorzug, dass damit ein eher zahlungsfreudiges und -kräftiges Klientel angezogen wird, von der auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren.

Der dritte Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit aus dem Bereich Beherbergungsindustrie betrifft die **Betriebsgrösse**. Für grosse touristische Betriebe 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 ganzen Destination erhöht.

Neben den Strukturmerkmalen der ortsansässigen Beherbergungsindustrie gibt es jedoch auch andere entscheidende Einflussfaktoren, die den Erfolg einer Tourismusdestination bestimmen.

Ein sehr wichtiger Einflussfaktor ist die **Saisonalität**. Starke Besucherschwankungen im Jahresverlauf wirken sich deutlich negativ auf das Abschneiden beim «BAK TOPINDEX» aus. Regionen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf haben den Vorteil, dass sie ihre Kapazitäten, die auf den Spitzenbedarf ausgerichtet sein müssen, im Jahresschnitt besser auslasten können.

Die **Tourismusintensität**, hier gemessen an den Logiernächten pro Einwohner, wirkt sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen aus, was auf Netzwerk- und Clustervorteile zurückzuführen ist. Zudem besteht in tourismusintensiven Orten und Regionen ein höheres Tourismusbewusstsein.

Neben der Tourismusdichte wirkt sich auch die **Destinationsgrösse** positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination aus. Über Zulieferer, akkumuliertes tourismusspezifisches Wissen und den Arbeitsmarkt ergeben sich in grossen Destinationen positive Externalitäten. Diese Agglomerationsvorteile führen zu Produktivitätssteigerungen und damit zu Wettbewerbsvorteilen.<sup>11</sup> Zudem ist es für eine grosse Destination einfacher, im durch sehr viele Anbieter gekennzeichneten Tourismusmarkt wahrgenommen zu werden.

Zu beachten ist, dass sowohl die Tourismusintensität wie auch die Destinationsgrösse nur bei einem erweiterten Signifikanzniveau von 15 Prozent im Modell verbleiben. Auch deuten die standardisierten Regressionskoeffizienten darauf hin, dass der Einfluss dieser beiden Grössen kleiner ist als jener der anderen besprochenen Einflussfaktoren.

Als einziger seasonspezifischer Indikator verbleibt die **Attraktivität des Skigebietes** im Modell. Dies unterstreicht die herausragende Wichtigkeit, die diesem Faktor zukommt. Bei der Analyse der Wettbewerbsfähigkeit im Winter wird dies noch einmal deutlich.

### **Wettbewerbsfähigkeit im Winter**

Die allgemeinen und die winterspezifischen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit können das unterschiedliche Abschneiden der alpinen Tourismusdestinationen im «BAK TOPINDEX» für den Winter zu einem grossen Teil, nämlich zu gut 70 Prozent, erklären.

Die in Tabelle 4-6 zusammengefassten Regressionsergebnisse zeigen, dass neben der Konstanten fünf der ausgewählten Bestimmungsfaktoren einen signifikanten Einfluss auf den als Indikator für den Erfolg hinzugezogenen «BAK TOPINDEX» für den Winter haben. Dabei gehört jedoch nur einer – die Attraktivität des Skigebietes – zu den winterspezifischen Indikatoren.

---

<sup>11</sup> Vgl. dazu Fujita et al. (2001)

Alle Strukturvariablen, die die Hotellerie betreffen (der Anteil der 4- und 5-Stern-Hotellerie, der Hotellerieanteil sowie die Betriebsgrösse) und schon in der Regression für das Tourismusjahr im Modell verblieben sind, haben auch auf den Erfolg einer Destination im Winter einen signifikanten Einfluss. Auch die Tourismusintensität verbleibt als allgemeine Variable im Modell.

**Tab. 4-6 Regression für die Wintersaison**

Dependent Variable: TOP<sub>INDEX</sub> WS  
 Method: Stepwise Regression  
 Sample: 150

Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.	Std. Coefficient
C	1.6850	13.2532	0.0000	
Skigebiet	0.0384	11.5649	0.0000	<b>0.5998</b>
Hotellerieanteil	1.0415	5.3551	0.0000	<b>0.2864</b>
4-5-Sternhotellerie	0.9847	5.0882	0.0000	<b>0.2690</b>
Betriebsgrösse	0.0059	2.9648	0.0035	<b>0.1515</b>
Tourismusintensität	0.0245	1.6749	0.0961	<b>0.0970</b>
R-squared	0.7129			
Adjusted R-squared	0.7029			

Quelle: BAKBASEL

Der **Attraktivität des Skigebietes** kommt eine herausragende Bedeutung für den Erfolg einer Tourismusdestination im Winter zu. Dies zeigt sich deutlich an einem gegenüber den anderen Erfolgsfaktoren mehr als doppelt so hohen standardisierten Regressionskoeffizienten dieser Variablen. Moderne Transportanlagen, ein grosses und vielfältiges Pistenangebot sowie die Schneesicherheit stellen zentrale Elemente der Attraktivität einer Destination für den Wintertourismus dar.

Für die anderen winterspezifischen Erfolgsfaktoren konnte in dieser Analyse kein signifikanter Einfluss auf das Abschneiden einer Destination beim «BAK TOP<sub>INDEX</sub>» nachgewiesen werden.

### Wettbewerbsfähigkeit im Sommer

Der Erklärungsgehalt der allgemeinen und sommerspezifischen Bestimmungsfaktoren hinsichtlich des Erfolges einer Tourismusdestination in der Sommersaison, gemessen am «BAK TOP<sub>INDEX</sub>» für den Sommer, liegt deutlich unter jener der Regression mit den winterspezifischen Variablen. Trotzdem kann rund die Hälfte der im Sample beobachteten Variation mit den – abgesehen von der Konstanten – sechs als signifikant übriggebliebenen Faktoren, die in Tabelle 4-7 dargestellt sind, erklärt werden. Von diesen sechs Erfolgsfaktoren gehören drei zu den sommerspezifischen.

Von den allgemeinen Bestimmungsfaktoren verbleiben die Saisonalität der Nachfrage sowie die beiden beherbergungsspezifischen Faktoren «Anteil Betten in der Hotellerie» und «Anteil Betten in der 0- bis 2-Stern-Hotellerie» (der das Gegenstück zum Anteil in der 4- und 5-Stern-Hotellerie darstellt) in der Schätzung.

Die Ergebnisse der Untersuchung der sommerspezifischen Faktoren zeigen, dass für den Sommertourismus im Gegensatz zum Winter kein einzelnes Merkmal alleine als schlagendes Argument für Destinationen dienen kann. Im Sommer zeigen die Touristen ein viel multioptionaleres Nachfrageverhalten als im Winter. Insbesondere von grösseren Destinationen erwarten die Gäste eine breite Angebotspalette. Die Angebots-

vielfalt und damit die Möglichkeit, aus vielen Angeboten auswählen zu können, wird von den Gästen als wertvoll erachtet. Dies zeigt sich hier darin, dass gleich drei der sommerspezifischen Faktoren im Modell verbleiben. Zwar weist keiner der Indikatoren «**Sport & Adventure**», «**Kultur & Events**» und «**Familie & Erlebnis**» für sich alleine genommen einen besonders hohen standardisierten Regressionskoeffizienten auf, und es ist auch keiner für sich alleine hochsignifikant. Erst die Kombination dieser Angebots-elemente macht letztlich die Attraktivität im Sommer aus und beeinflusst damit die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination im positiven Sinne.

**Tab. 4-7 Regression für die Sommersaison**

Dependent Variable: TOPINDEX SS  
 Method: Stepwise Regression  
 Included observations: 150

Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.	Std. Coefficient
C	3.9050	15.6493	0.0000	
Saisonalität	-3.0542	-8.8084	0.0000	<b>-0.5462</b>
Anteil Betten Hotellerie	0.7854	3.2689	0.0014	<b>0.2184</b>
Betten in 0-2-Sternhotellerie	-0.6316	-2.6982	0.0078	<b>-0.1818</b>
Kultur & Events	0.0354	1.8218	0.0706	<b>0.1279</b>
Sport & Adventure	0.0215	1.6227	0.1068	<b>0.1165</b>
Familie & Erlebnis	0.0187	1.6009	0.1116	<b>0.1041</b>

R-squared 0.5162  
 Adjusted R-squared 0.4959

Quelle: BAKBASEL

## 4.2.3 Synthese: 15 Erfolgsfaktoren für den alpinen Tourismus

In diesem Abschnitt werden die Erkenntnisse aus der Expertenbefragung in Kapitel 4.2.1 sowie der Regressionsanalyse in Kapitel 4.2.2 zusammengeführt. Die 15 wichtigsten Erfolgsfaktoren, die sich aus dieser Synthese ergeben, werden hier aufgeführt und kommentiert. Diese Aufzählung kann zwar nicht als abschliessend, aber doch umfassend betrachtet werden.

### 1. Gut ausgebildetes und freundliches Personal sowie innovative und herausragende Unternehmerpersönlichkeiten

Aus der Expertenbefragung wird deutlich, dass dem Humankapital, mit dem eine Tourismusdestination arbeiten kann, eine entscheidende Bedeutung zukommt.

Als Dienstleistungsbranche steht in der Tourismusindustrie der Service im Mittelpunkt, den ein Gast geniessen kann. Gut ausgebildetes und freundliches Personal ist deshalb ein zentrales Element um die Gäste zufriedenstellen zu können und somit erfolgreich zu sein.

Doch nicht nur die Angestellten bilden eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Tourismusdestination. Wettbewerbsfähig ist eine Destination letztlich nur dann, wenn die einzelnen touristischen Leistungserbringer marktorientiert und unternehmerisch denken und handeln. Hierbei kommt Einzelpersönlichkeiten eine zentrale Bedeutung bei, die die Innovationsdynamik einer Destination entscheidend zu prägen vermögen.

## **2. Intensive Bewirtschaftung der Gästebetten**

Eine intensive Bewirtschaftung der Gästebetten wirkt sich positiv auf den Erfolg eines Touristenortes aus. Je 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. «Kalte Betten» haben negative Auswirkungen auf das Ortsbild und die Atmosphäre einer Destination, was sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen auswirkt. Zudem führt ein grosser Anteil von nicht beziehungsweise extensiv bewirtschafteten Betten zu hohen Infrastrukturkosten, da die Basisinfrastruktur auf die Hochsaison ausgerichtet werden muss und damit im Jahresdurchschnitt schlecht ausgelastet ist.

## **3. Hochwertiges Hotelangebot**

Ein hoher Anteil an 4- und 5-Stern-Hotels hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg einer Destination. Macht das Erstklass- und Luxussegment einen grossen Teil des Angebotes einer Touristendestination aus, können die Kapazitäten in der Regel besser ausgelastet und dadurch höhere Erträge erzielt werden.

Zusätzlich bringt eine Hotelstruktur mit einem hohen Anteil an Angeboten im Erstklass- und Luxussegment den Vorteil, dass tendenziell zahlungskräftigere Kunden angezogen werden, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren. Diese können dadurch ihre Angebotspalette erweitern und ihre Angebotsqualität steigern, was wiederum die Attraktivität der gesamten Destination erhöht. Im Sinne einer Aufwärtsspirale profitieren davon wiederum letztlich nicht nur die Erstklass- und Luxushotels, sondern alle touristischen Betriebe.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass Hotels aus dem gehobenen Bereich für eine Destination oft als Aushängeschilder und Leitbetriebe fungieren. Sie bringen sich in die Angebotsentwicklung des Ortes ein und tragen damit stark zur Image- und Markenbildung einer Destination bei.

## **4. Realisierung von Grössensparnissen**

Grössensparnisse sind sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Destinationsebene als Erfolgsfaktor für den alpinen Tourismus wichtig. Grössensparnisse auf Unternehmensebene bedeuten, dass mit steigender Produktionsmenge zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden kann. Mit steigender Betriebsgrösse steigt die Wettbewerbsfähigkeit eines Hotel- oder Bergbahnunternehmens, da es seine Produkte und Dienstleistungen günstiger anbieten kann.

Innerhalb von grossen Destinationen ergeben sich für die Unternehmen zudem externe Grössensparnisse aufgrund von Agglomerationseffekten, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe steigern. Diese können beispielsweise darin bestehen, dass grosse Destinationen einen attraktiveren Arbeitsmarkt darstellen, womit die besten Arbeitskräfte angelockt werden, oder auch in produktiveren Zuliefererbranchen. Dies wiederum führt zu einer höheren Produktivität und damit zu Wettbewerbsvorteilen für grosse Destinationen. Ein weiterer Vorteil von grossen Destinationen ist, dass es ihnen leichter fällt, auf dem Markt wahrgenommen zu werden.

## **5. Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Propositions)**

Im alpinen Tourismus herrscht eine monopolistische Konkurrenz. Viele ähnliche, aber nicht ganz gleiche Leistungsbündel bzw. Destinationen stehen im gegenseitigen Wettbewerb. Alleinstellungsmerkmale erlauben es einer Destination, am Markt höhere Preise durchzusetzen und damit eine Art Monopolrente abzuschöpfen.

Die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Zum einen ist es notwendig, seinen Zielgruppen einzigartige Dienstleistungen und Produkte anbieten zu können. Besonders

kleine Destinationen sollten hier eher eine Spezialisierungsstrategie verfolgen. Aber auch die Einzigartigkeit und Schönheit der Landschaft, die einen Touristenort umgibt, ist hier ein wichtiger Aspekt.

Nicht zuletzt kann eine Touristendestination auch mittels eines langjährigen, konsequenten und geschickten Marketings sowie einer übergeordneten, klaren Strategie für die Gesamtdestination bei der Kundschaft eine besondere Stellung erreichen und sich so gegenüber anderen Destinationen differenzieren.

## **6. Intakte und authentische Ortsbilder**

Authentizität spielt im alpinen Tourismus eine wichtige Rolle. Entsprechend sind die Atmosphäre und der Charakter des Ferienortes, also des Raumes oder der Umgebung, in dem sich der Gast bewegt, zentral. Entsprechend sollte ein Touristenort darauf achten, dass zum einen die Reize der umgebenden Natur, aber zum anderen auch der Ortschaft selbst erhalten bleiben. Dies muss mit einer konsequenten und nachhaltigen Raumplanung, Bauvorschriften, die zum Beispiel traditionelle Bauweisen begünstigen, dem Erhalt von vorhandener Bausubstanz und einer darauf ausgerichteten Umweltgesetzgebung erreicht werden.

## **7. Hohes Tourismusbewusstsein**

Ein hohes Tourismusbewusstsein in einer Destination wirkt sich positiv auf den Erfolg aus. Wenn die ortsansässige Bevölkerung eher dafür sensibilisiert ist, dass der Tourismus ein wichtiges Standbein der wirtschaftlichen Entwicklung der Region darstellt, ist sie dem Tourismus gegenüber positiver eingestellt, was tendenziell das Umsetzen touristischer Angebote erleichtert und die Gastfreundlichkeit fördert. Auch ist zu erwarten, dass es in solchen Regionen einfacher ist, eine tourismusfreundliche Gesetzgebung einzuführen sowie Gelder für übergeordnete Aufgaben bereitzustellen, wie etwa dem Destinationsmarketing oder dem Unterhalt eines Informationsbüros.

## **8. Attraktives Skigebiet**

Aus der Regressionsanalyse wie auch aus der Expertenbefragung geht klar hervor, dass die Attraktivität des Skigebietes, mit der eine alpine Destination aufwarten kann, ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Alternativangebote zum Schneesport sind zwar wichtig, können die Schneesportangebote aber nicht ersetzen.

Moderne Transportanlagen, ein grosses und vielfältiges Pistenangebot sowie die Schneesicherheit stellen die zentralen Elemente der Attraktivität einer Destination im Winter dar. Für einen Touristenort gibt es verschiedene Ansatzpunkte um die Attraktivität ihres Skigebietes zu erhöhen. Dazu gehören die Modernität und Kapazität der Transportanlagen und die künstliche Beschneigung. Doch auch die Grösse und Vielfalt des Skigebietes spielen eine wichtige Rolle. Hier sind Aspekte wie die Verbindung von zwei Skigebieten interessant.

## **9. Vielfältiges Sommerangebot**

Untersuchungen zu den Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit in der Sommersaison zeigen, dass Gäste im Sommer ein vielfältigeres und uneinheitlicheres Nachfrageverhalten an den Tag legen als im Winter. Die Auswahlmöglichkeiten einer breiten Angebotspalette werden von den Gästen geschätzt und honoriert.

Besonders grössere Destinationen sollten deshalb darauf bedacht sein, dass sie den Gästen abwechslungsreiche und vielfältige Möglichkeiten der Feriengestaltung zur Verfügung stellen.

## **10. Ausgeglichener Nachfrageverlauf über das Jahr**

Destinationen, die über das ganze Jahr einen relativ ausgeglichenen Nachfrageverlauf aufweisen, können im Schnitt erfolgreicher wirtschaften als Destinationen, in denen sich das Gästeaufkommen stark auf eine Saison konzentriert. Dies liegt daran, dass jeder Touristenort seine Infrastruktur auf den Bedarf der Spitzenzeiten ausrichten muss. Je weniger ausgeprägt also die Schwankungen der Gästezahlen im Jahresverlauf sind, desto besser ist die Auslastung der Kapazitäten.

Eine starke Konzentration der Besucherströme auf wenige Monate des Jahres führt auch zu Wettbewerbsnachteilen in Form von Vermassungs- und Verstopfungsproblemen.

### **11. Professionelles Destinationsmanagement mit klarer Destinationsstrategie**

Konsequente und langfristige Differenzierungsstrategien sowie adäquate Angebotsvielfalts- und Spezialisierungsstrategien sind eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Destination. Zur Entwicklung und Umsetzung dieser Strategien ist ein professionelles Destinationsmanagement unerlässlich. Das gleiche gilt für die Abstimmung der Destinationsstrategie auf die vorhandenen Gegebenheiten sowie den erfolgreichen Aufbau und die Pflege einer starken Marke.

Die Rahmenbedingungen und Optionen zur Etablierung eines professionellen Destinationsmanagements in alpinen Destinationen wurden im Rahmen des laufenden Projekts bislang nicht explizit untersucht. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse lässt sich aber die These aufstellen, dass es unterschiedliche Erfolgsmodelle gibt. Traditionell wird das Destinationsmanagement im europäischen Alpenraum von lokalen Tourismusorganisationen wahrgenommen. Neben diesem vorherrschenden Modell wird zunehmend auch über die Übernahme des Destinationsmanagements durch privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen diskutiert, wobei insbesondere Bergbahnen eine zentrale Stellung einnehmen.

### **12. Adäquate Vielfalts- bzw. Spezialisierungsstrategie**

Ob für eine Destination eine Diversifizierungs- oder eine Spezialisierungsstrategie erfolgsversprechend ist, hängt vor allem von der Destinationsgrösse ab. Grosse Destinationen sind dann erfolgreich, wenn sie eine breite Angebotspalette vorweisen, wie dies von den Gästen erwartet wird.

Kleine Destinationen, die nur begrenzte Mittel zur Verfügung haben und die wegen der mangelnden Entfaltung von Grösseneffekten (Economies of Scale) eher ungünstige Kostenstrukturen aufweisen, sollten sich auf einige wenige Angebots- bzw. Marktsegmente konzentrieren. Eine klare Fokussierung kann für kleine Destinationen überlebensnotwendig sein.

### **13. Enge Zusammenarbeit von Behörden, touristischen Leistungsträgern und Tourismusorganisation**

Das Leistungsbündel für Touristen setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelleistungen unterschiedlicher Leistungserbringer zusammen. Um ein attraktives Angebot bereitstellen zu können, ist deshalb eine enge Zusammenarbeit und Koordination zwischen den involvierten Akteuren unabdingbar.

Besonders eine enge Zusammenarbeit zwischen den touristischen Leistungserbringern und den Behörden ist zentral, da nur so neue, innovative Ideen rasch und reibungslos umgesetzt werden können.

### **14. Vorhandensein mindestens einer starken und bekannten Marke**

Eine starke und bekannte Marke ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg im alpinen Tourismus. Der Hintergrund für die entscheidende Bedeutung des Vorhandenseins mindestens einer starken Marke ist die Tatsache, dass der alpinen Tourismusmarkt stark fragmentiert und von einer monopolistischen Konkurrenz geprägt ist, dass also viele ähnliche, aber nicht gleiche Produkte beziehungsweise Destinationen im gegenseitigen Wettbewerb stehen. Eine starke Marke ermöglicht es in diesem Markt, sich von der Konkurrenz abzuheben und wahrgenommen zu werden.

Entscheidend für die Entwicklung einer starken und bekannten Marke ist die Schaffung und die konsequente, langfristige Verfolgung einer intelligenten, auf die spezifischen Voraussetzungen der Destination abgestimmten, Markenstrategie. Dies ist als wichtiger zu betrachten als die absolute Höhe des zur Verfügung stehenden Marketingbudgets.

## 15. Aktive Tourismusförderung und intensive Marktbearbeitung durch übergeordnete Region und Tourismusorganisation

Organisationen über der Ebene der einzelnen Gemeinden sind ein wichtiges Instrument um den Erfolg im Tourismussektor zu gewährleisten.

Vor allem für die Bearbeitung ausländischer Märkte ist eine übergeordnete Organisation nötig. Einer einzelnen Destination fehlen dazu die Mittel und es wäre aus volkswirtschaftlicher Sicht kaum effizient, wenn alle Destinationen separat aufzutreten versuchen.

Zudem müssen die nötigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Wirtschaften auf einer übergeordneten Ebene, nämlich in stabilen und tourismusfreundlichen nationalen und kantonalen Tourismusgesetzgebungen geschaffen werden.

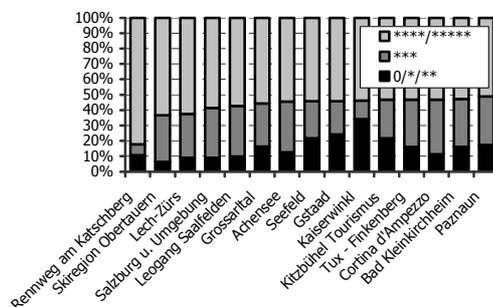
## 4.3 Best Practice

Kapitel 4.2 zeigte auf, welche Faktoren für den Erfolg von Destinationen besonders wichtig sind. Im Folgenden wird nun dargelegt, welche Destinationen in Bezug auf die verschiedenen Faktoren besonders gut abschneiden (Best Practice). Die Resultate beschränken sich auf die Variablen, für welche die multiple Regression einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg ergeben hat (vgl. 4.2.2). Im Fokus stehen also 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 des Skigebietes im Winter.

Abbildung 4-13 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.

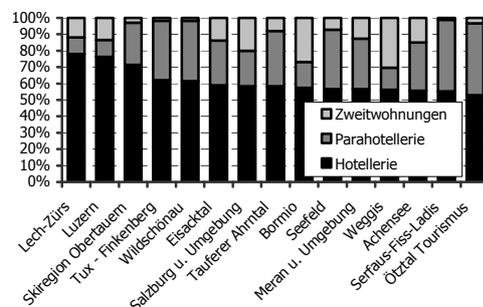
Besonders hoch ist der Anteil der Betten im **Erstklass- und Luxussegment** in der Destination Rennweg am Katschberg. In Rennweg am Katschberg sind 4 von 5 Betten in diesem Segment zu finden. Alle übrigen abgebildeten Destinationen weisen einen Anteil in diesem Segment zwischen knapp 65 und rund 50 Prozent auf. Mit der Destination Gstaad gehört nur eine einzige Schweizer Destination der Gruppe mit dem grössten Anteil an Betten im Erstklass- und Luxussegment an. Auffallend ist die überwiegende Dominanz der österreichischen Destinationen.

Abb. 4-13 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien 2008



Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abb. 4-14 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2008

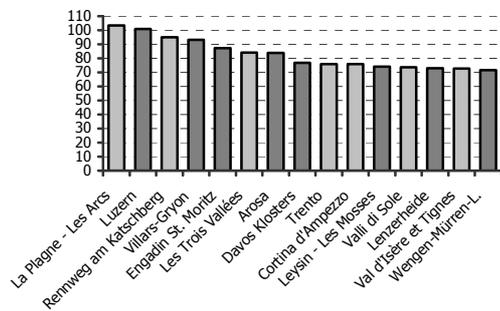


Anteil der Betten nach Unterkunftsarten, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abbildung 4-14 zeigt die Beherbergungsstruktur, also die **Bettenanteile nach Unterkunftsarten**. Es sind diejenigen Destinationen abgebildet, welche 2008 den höchsten Anteil an Betten in der Hotellerie aufwiesen. 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. Wie schon bei der Hotelstruktur dominieren auch bei diesem Vergleich die österreichischen Destinationen. Daneben tauchen aber mit Luzern und Weggis zwei Schweizer und mit dem Eisacktal und Meran zwei Südtiroler Destinationen auf.

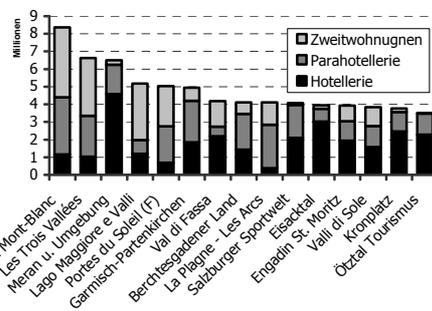
Abbildungen 4-15 und 4-16 befassen sich mit möglichen Grössensparnissen auf betrieblicher Ebene und auf Destinationsebene. Als Indikator für die Betriebsgrösse wird die Anzahl der Betten pro Hotelbetrieb verwendet, als Kenngrösse für die Destinationsgrösse eine Schätzung für die Zahl der gesamten Logiernächte.

Abb. 4-15 Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb 2008



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

Abb. 4-16 Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach Unterkunftsarten 2008



Schätzung der Zahl der Logiernächte nach Unterkunftsarten, in Millionen  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

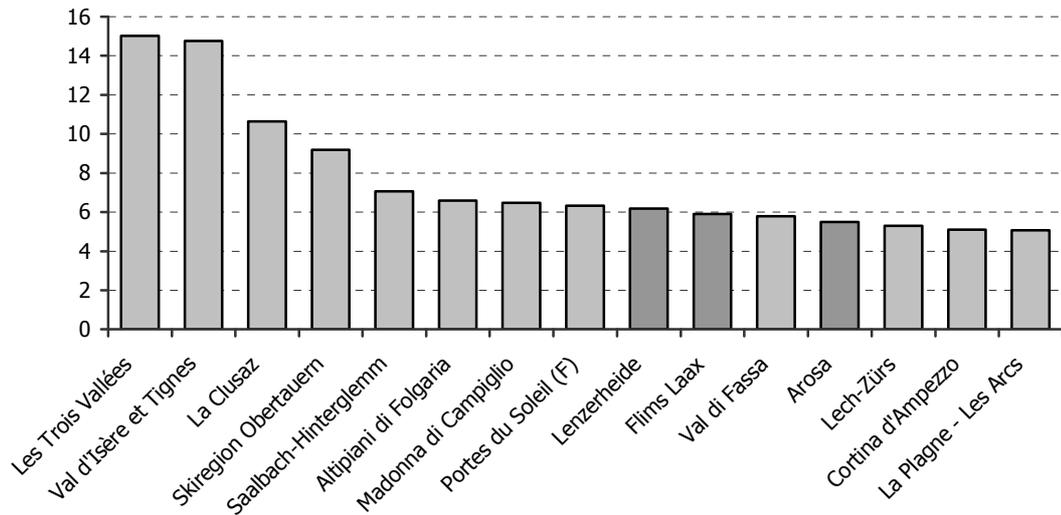
Destinationen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil, dass ihre Betriebe von Skaleneffekten profitieren können. Dies führt in der Regel zu einer kosteneffizienteren Produktion und dadurch zu preislichen Wettbewerbsvorteilen. Mit einer durchschnittlichen **Betriebsgrösse** von rund 100 Betten pro Betrieb können die französische Destination La Plagne – Les Arcs und die Destination Luzern am stärksten von Economies of scales profitieren. Auffallend ist, dass sich in den ersten 15 Positionen viele Schweizer Destinationen befinden. Dies lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass die Betriebe in der Schweiz aufgrund höherer Arbeits- und Vorleistungskosten (vgl. Kapitel 2.2.1) stärker dazu gezwungen sind, Kosteneinsparungen herbeizuführen.

**Grosse Destinationen** haben im sehr fragmentierten Markt des alpinen Tourismus den Vorteil, dass sie international eher wahrgenommen werden als kleinere. Abbildung 4-16 zeigt die – gemessen an der Zahl der Logiernächte in den Bereichen Hotellerie, Parahotellerie und Zweitwohnungen – 15 grössten Destinationen im Alpenraum. Die mit Abstand grösste Destination ist Chamonix Mont-Blanc mit mehr als 8 Millionen Übernachtungen. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen die Destinationen Les Trois Vallées und Meran und Umgebung mit jeweils rund 6.5 Millionen Übernachtungen. Die Destinationen Lago Maggiore e Valli, Portes du Soleil und Garmisch-Partenkirchen nehmen mit rund 5 Millionen Übernachtungen die Ränge 4 bis 6 ein.

Abbildung 4-17 zeigt die Destinationen mit der höchsten **Tourismusintensität**, hier gemessen an den Logiernächten pro Einwohner. Diese 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 (vgl. Kapitel 4.2). Sehr hohe Tourismusintensitäten werden insbesondere im französischen Alpenraum gemessen. In drei französischen Destinationen beträgt das Verhältnis zwischen der Betten- und der Einwohnerzahl gar mehr als 10.

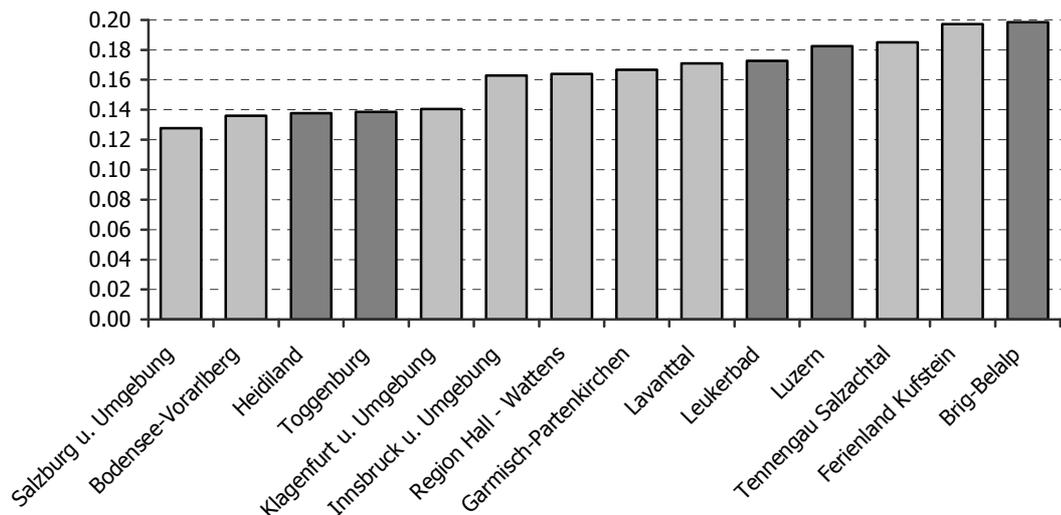
In Bezug auf die Tourismusintensität gilt es allerdings zu erwähnen, dass eine zu hohe Dichte eventuell auch zu einer Hypothek werden kann. Zum einen handelt es sich bei den Destinationen mit einer sehr hohen Tourismusintensität häufig um Retorten-Orte, in denen die regionale Identität teilweise verloren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

**Abb. 4-17 Tourismusintensität: Anzahl Fremdenbetten pro Einwohner 2008**



Schätzung der Anzahl der Fremdenbetten pro Einwohner  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

**Abb. 4-18 Saisonalität der Tourismuskonsumnachfrage**



GINI-Koeffizient 2008  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

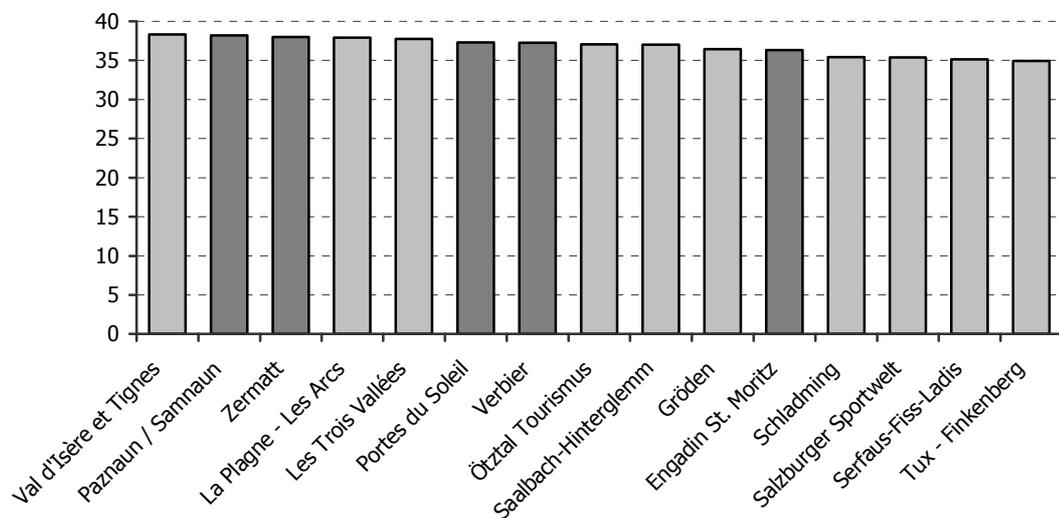
Ein wichtiger nachfrageseitiger Einflussfaktor für den Erfolg einer Destination ist die **Saisonalität** der Tourismusnachfrage. Destinationen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf haben gegenüber anderen den Vorteil, ihre Kapazitäten im Durchschnitt besser auslasten zu können

Wie Abbildung 4-18 zeigt, weisen vor allem die Destinationen Salzburg und Umgebung, Bodensee-Vorarlberg, Heildland, Toggenburg sowie Klagenfurt und Umgebung einen sehr ausgeglichenen Nachfrageverlauf auf. Die Betrachtung der 15 Destinationen mit den geringsten Schwankungen im Jahresverlauf zeigt, dass auffallend viele Destinationen mit einem städtischen Zentrum dabei sind. Diese profitieren davon, dass dank Geschäfts-, Seminar- und Kongresstourismus auch in der Nebensaison eine höhere Auslastung erreicht werden kann.

Neben den allgemeinen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit wird die Performance von alpinen Destinationen auch von einigen seasonspezifischen Angebotsvariablen mitbestimmt. Während im Winter diesbezüglich eindeutig die Attraktivität des Skigebietes im Zentrum steht, ist es im Sommer insbesondere die Angebotsvielfalt, die für ein erfolgreiches Abschneiden wichtig ist.

Abbildung 4-19 zeigt die **Destinationen mit dem attraktivsten Skigebiet**. Sie alle zeichnen sich durch eine hohe Schneesicherheit, durch grösstenteils moderne Aufzugsanlagen und vor allem durch ein grosses und vielfältiges Pistenangebot aus. Unter den 15 Destinationen mit dem attraktivsten Skigebiet sind erfreulicherweise auch 5 Schweizer anzutreffen. Samnaun mit der Silvretta Arena sowie Zermatt und die Destination Chablais-Portes du Soleil verfügen dabei über sehr grosse, grenzüberschreitende Skigebiete. Aber auch Verbier mit dem Skigebiet 4 Vallées und Engadin St. Moritz können in diesem internationalen Vergleich sehr gut mithalten.

**Abb. 4-19 Attraktivität des Skigebietes 2008**



Index zur Messung der Attraktivität des Skigebietes  
Quelle: BAKBASEL

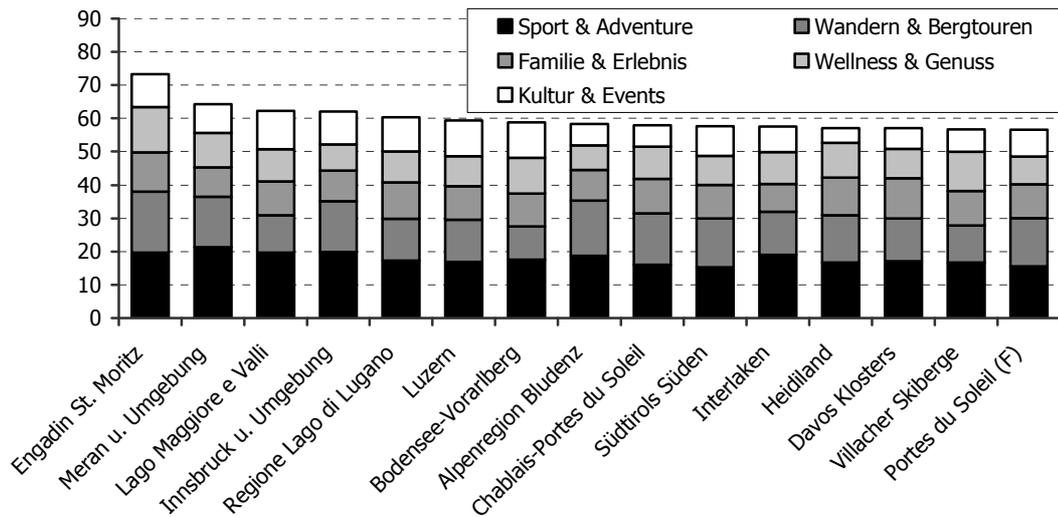
Abbildung 4-20 zeigt die Destinationen mit dem **attraktivsten Sommerangebot**. Gemessen wird die Attraktivität durch den Indikator «BAK Sommerattraktivität» der mit Hilfe von mehr als 100 Einzelindikatoren die Attraktivität des Angebotes in den Bereichen «Sport & Adventure», «Wandern & Bergtouren», «Familie & Erlebnis», «Wellness & Genuss» sowie «Kultur & Events» misst.

Die grösste Angebotsvielfalt im Sommer bietet die Destination Engadin-St. Moritz. Sie erreicht beim Gesamtindex zur Angebotsattraktivität einen Indexwert von 73 von 100 möglichen Punkten. Engadin-

St. Moritz überzeugt diesbezüglich 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 folgen mit deutlichem Abstand, liegen hingegen bezüglich der Gesamtpunktzahl alle sehr nahe beieinander. Erfreulich erscheint insbesondere die Tatsache, dass unter den 15 Destinationen mit dem attraktivsten Sommerangebot 8 Schweizer Destinationen anzutreffen sind.

**Abb. 4-20 Attraktivität des Sommerangebotes 2008**



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

## Teil III: DER STÄDTE-TOURISMUS

---

Der dritte Teil des vorliegenden Berichtes befasst sich mit dem Städte-Tourismus, der in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen hat. Die fünf grössten Schweizer Städte Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich werden einem internationalen Vergleich mit den Städte-Destinationen Barcelona, Florenz, Heidelberg, München, Prag, Salzburg und Wien unterzogen.

Im Rahmen des internationalen Vergleichs wird zuerst die Performance der Städte mit Hilfe des «BAK TOPINDEX» beleuchtet. Barcelona ist die erfolgreichste Stadt im Sample und mit Zürich (Rang 2) und Genf (Rang 3) sind zwei Schweizer Städte unter den Top 3. Bern bildet in diesem hochkarätigen Vergleich trotz guter Auslastung und ansprechender Entwicklung der Marktanteile das Schlusslicht.

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

Die Untersuchungen der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes widmen sich insbesondere der Struktur des Beherbergungsangebotes. Die Grösse der Schweizer Hotels sowie der Schweizer Städte-Destinationen ist vergleichsweise gering, so dass diese nur wenig von Grössensparnissen profitieren können. Bezüglich der Hotelstruktur nach Stern-Kategorien ergibt sich ein etwas besseres Bild für die Schweizer Städte. Insbesondere Lausanne und Genf sind vorne mit dabei.

Im Bereich der Beherbergungsnachfrage werden die Internationalität sowie die Saisonalität der Tourismusnachfrage beleuchtet. Bei beiden Indikatoren schneiden die Schweizer Städte vergleichsweise gut ab.

Als dritte Kategorie der Wettbewerbsfaktoren wird die touristische Attraktivität anhand eines dafür entwickelten Index bewertet. Nach Barcelona und Salzburg findet sich Zürich, welches auch sehr erfolgreich ist, hier auf dem dritten Rang. Lausanne und Bern, die am wenigsten erfolgreichen Schweizer Städte, schneiden auch bezüglich der Attraktivität unterdurchschnittlich ab.

---



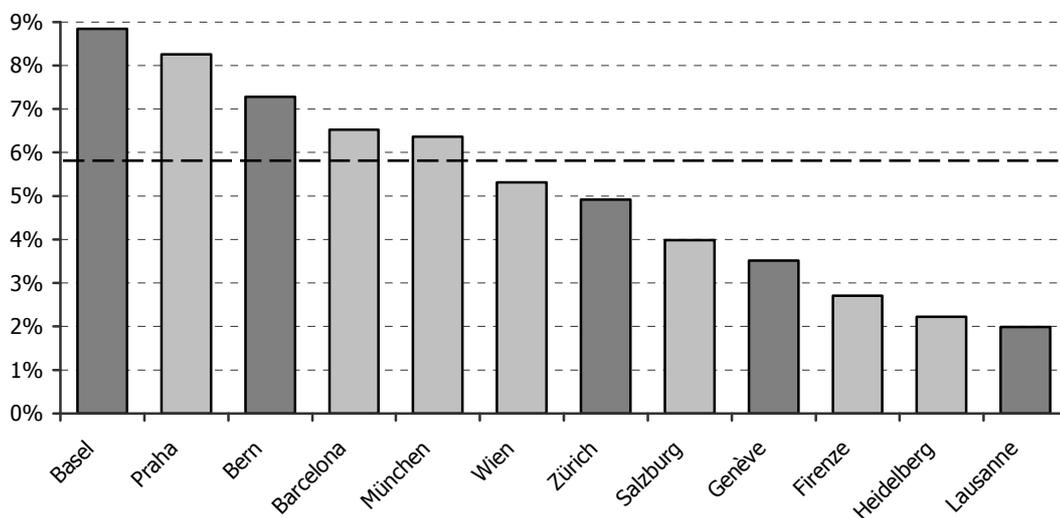
## 5 Die grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich

Der Städtetourismus hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Die Zahl der Übernachtungen in den zehn grössten Schweizer Städten ist in den letzten fünf Jahren um durchschnittlich 5.1 Prozent pro Jahr gewachsen, während in der gesamten Schweiz eine Wachstumsrate von 3.4 Prozent zu beobachten war. Ein Blick auf den Städte-Tourismus ist also durchaus lohnend. Um herauszufinden, wie sich Schweizer Städte in diesem Tourismussegment positionieren, werden im Folgenden die fünf grössten Schweizer Städte (Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich) einem internationalen Vergleich unterzogen. Für einen internationalen Vergleich der Performance und der Wettbewerbsfähigkeit dieser Städte wurde folgendes Sample an Benchmarking-Partnern ausgewählt: Barcelona, Florenz, Heidelberg, München, Prag, Salzburg und Wien. Zusätzlich wird immer der Mittelwert dieses Samples in den Vergleich miteinbezogen.

### 5.1 Performance-Benchmarking

Der erste Schritt des Städte-Benchmarkings besteht darin, herauszufinden, welches die erfolgreichsten Städte-Destinationen sind. Hierfür werden die Entwicklung der Übernachtungszahlen, die Auslastung und die Ertragskraft der Städte-Destinationen untersucht. Diese Kennzahlen werden dann indexiert und in der Performance-Grösse «BAK TOPINDEX» zusammengeführt (Gewichte: Logiernächteentwicklung 20%, Auslastung 50%, Ertragskraft 30%). Mit Hilfe des «BAK TOPINDEX» kann die Performance von Destinationen gemessen und international verglichen werden.

Abb. 5-1 Entwicklung der Hotelübernachtungen

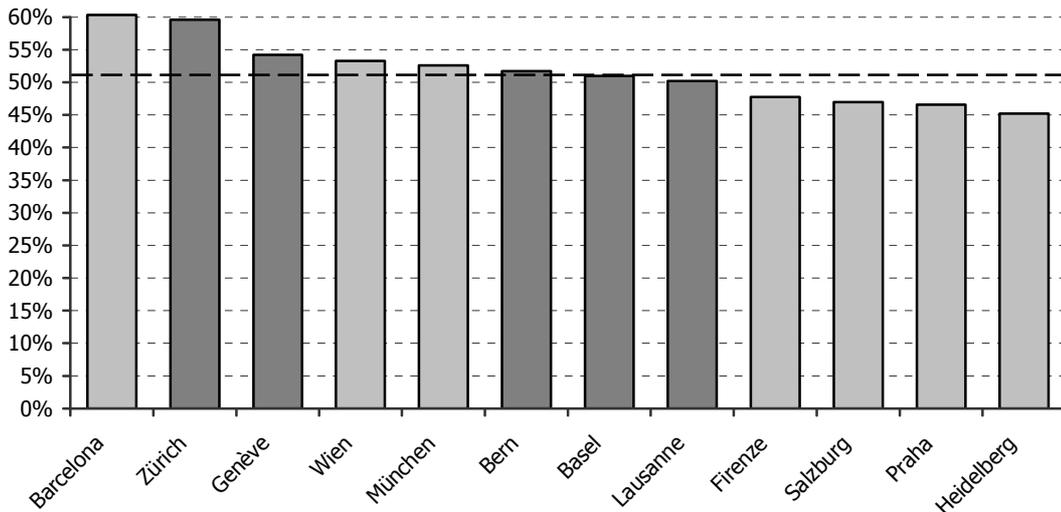


Durchschnittliche Veränderung p.a. in %, 2003-2008, Mittelwert = 5.9 %  
Quelle: BAKBASEL

Die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** misst die volumenmässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. Abbildung 5-1 zeigt, dass in den vergangenen fünf Jahren im Städte-Tourismus hohe Wachstumsraten zu beobachten waren. Die Hälfte der abgebildeten Städte-Destinationen konnte die Übernachtungszahlen pro Jahr um durchschnittlich mehr als 5 Prozent steigern. In Basel hat im Beobach-

tungszeitraum mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 8.8 Prozent die grösste Steigerung stattgefunden. Auch die Bundeshauptstadt Bern liegt mit einer Wachstumsrate von 7.3 Prozent über dem Schnitt des Samples von 5.9 Prozent, was international betrachtet lediglich Prag, Barcelona und München geschafft haben. Zürich, Genf und Lausanne zeigen sich weniger dynamisch. Trotzdem weisen Zürich und Genf mit 4.9 bzw. 3.5 Prozent deutliche Steigerungen auf. Lausanne bildet mit 2.0 Prozent das Schlusslicht des Rankings.

**Abb. 5-2 Auslastung in der Hotellerie**



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten in %, 2008, Mittelwert = 51.6 %  
Quelle: BAKBASEL

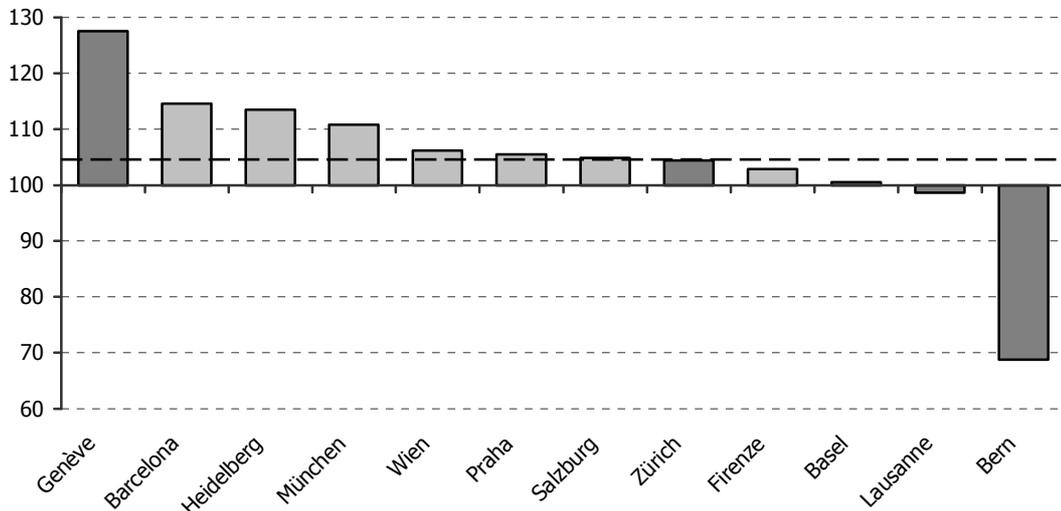
Die **Auslastung** der vorhandenen Hotelbetten<sup>12</sup> ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten. Die Auslastungsraten in der Hotellerie liegen in den betrachteten Städte-Destinationen relativ nah beieinander. Von den Schweizer Städten haben im Jahr 2008 Zürich, Genf und Bern eine höhere Auslastung erreicht als der Mittelwert des Samples (51.6%). Basel und Lausanne liegen nur knapp darunter. Die beste Schweizer Stadt ist Zürich mit einer Auslastung von 59.6 Prozent, was lediglich von Barcelona getoppt wird (60.3%). Prag, welches die zweithöchste Steigerungsrate der Übernachtungszahlen aufweist, findet sich hier lediglich an vorletzter Position (46.6%).

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. Die relativen Preise werden verwendet, da die Preise im 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. Verwendet werden hier die realisierten Übernachtungspreise in der Hotellerie. Die Preise werden in Relation zum Durchschnitt der jeweils fünf grössten Städte des Landes berechnet. Von den untersuchten Städte-Destinationen können in Genf mit Abstand die höchsten relativen Preise in der Hotellerie durchgesetzt werden, auch dank einem vergleichsweise hohen Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie. Die relativen Preise in Barcelona und in den beiden deutschen Städten Heidelberg

<sup>12</sup> Hier wird die Brutto-Auslastung der Hotelbetten dargestellt, die auf Basis aller vorhandenen Betten berechnet wird. Im Gegensatz dazu gibt es die Netto-Auslastung, die sich auf jene Betten bezieht, die in geöffneten Betrieben vorhanden sind.

und München sind ebenfalls deutlich höher als der Durchschnitt der fünf grössten Städte des jeweiligen Landes. Die Ertragskraft in Bern hingegen fällt im Vergleich mit den restlichen Städte-Destinationen sehr schwach aus.

**Abb. 5-3 Ertragskraft**



Relative Preise 2008, 100 = Durchschnitt der fünf grössten Städte des Landes, Mittelwert = 104.8  
Quelle: BAKBASEL

Führt man nun die Entwicklung der Logiernächte, die Auslastung sowie die Ertragskraft zusammen und berechnet daraus den «**BAK TOPINDEX**» 2009 als Indikator für den Erfolg einer Städte-Destination, so ist Barcelona mit 5.3 Punkten die erfolgreichste Stadt im Sample. Die Platzierung von Barcelona ist vor allem einer hervorragenden Auslastung zu verdanken. Der Mittelwert der beobachteten Städte-Destinationen ist für den «BAK TOPINDEX» 4.4 Punkte. Der Mittelwert des gesamten Samples<sup>13</sup>, welches aktuell aus über 40 europäischen Städten besteht, beträgt für alle Unterindizes sowie auch für den «BAK TOPINDEX» 3.5. Tabelle 5-1 zeigt, dass bezogen auf das gesamte Sample alle betrachteten Städte überdurchschnittlich erfolgreich sind. Mit Zürich und Genf sind zwei Schweizer Städte unter den ersten drei. Zürich findet sich mit 5.2 Punkten nach Barcelona auf dem zweiten Rang, was wie in Barcelona auf die hohe Auslastung zurück zu führen ist, während die Entwicklung der Logiernächte in Zürich nur durchschnittlich ausgefallen ist. Im Vergleich zum Vorjahr konnte sich Zürich deutlich steigern (4.5 Punkte). Genf folgt im Ranking dank einer ausgezeichneten Ertragskraft auf dem dritten Rang. Auch Basel liegt hinsichtlich des «BAK TOPINDEX» über dem Durchschnitt des beobachteten Samples (4.4 Punkte). Lausanne und Bern hingegen können in diesem hochkarätigen Vergleich nicht ganz mithalten. In der Stadt Bern liegt dies an einer zu tiefen Ertragskraft, in Lausanne konnten nicht ausreichend Marktanteile gewonnen werden.

<sup>13</sup> Vgl. Anhang

Tab. 5-1 BAK TOPINDEX

Städte-Destination	TOPINDEX 2009	Index Entwicklung	Index Auslastung	Index Preise	TOPINDEX 2008
Barcelona	5.3	3.9	6.0	5.2	5.6
Zürich	5.0	3.5	5.9	4.6	4.5
Genève	4.9	3.2	5.0	6.0	4.6
München	4.6	3.9	4.7	5.0	4.4
Wien	4.5	3.6	4.8	4.7	4.5
Basel	4.4	4.5	4.5	4.4	4.2
MITTELWERT	4.4	3.6	4.6	4.6	4.4
Praha	4.1	4.3	3.7	4.7	4.7
Lausanne	4.0	2.8	4.3	4.2	3.9
Salzburg	3.9	3.3	3.8	4.6	4.0
Firenze	3.9	3.0	3.9	4.5	4.3
Heidelberg	3.9	2.9	3.5	5.1	3.7
Bern	3.8	4.1	4.6	2.4	3.9

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

## 5.2 Wettbewerbsfähigkeit

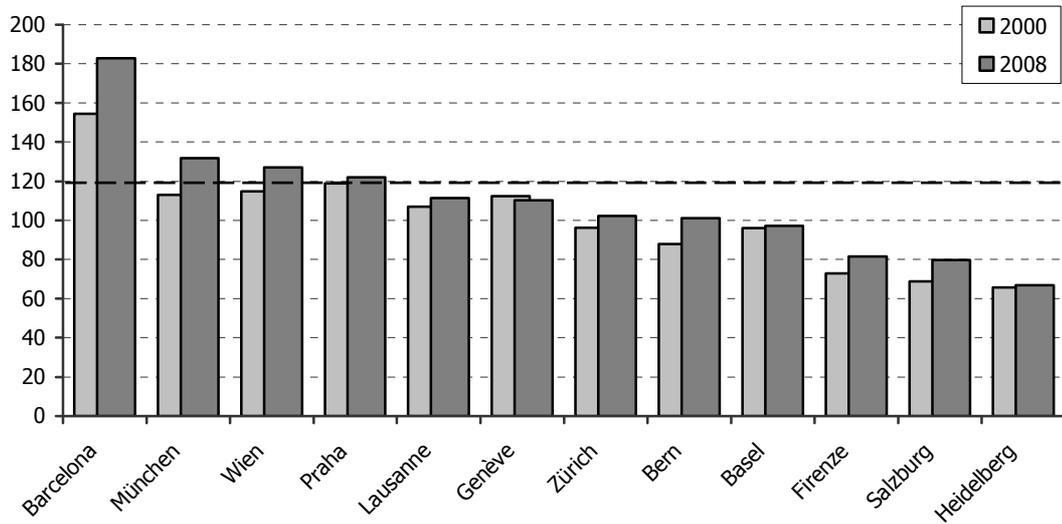
Nachdem in Kapitel 5.1 der Erfolg der Städte-Destinationen analysiert wurde, geht es nun darum, herauszufinden, was zum Erfolg bzw. Misserfolg einer Destination führt. Hierfür werden im Folgenden einige wichtige Wettbewerbsfaktoren untersucht. Diese gliedern sich in die drei Kategorien Beherbergungsangebot,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

### 5.2.1 Beherbergungsangebot

Der nachfolgende Abschnitt untersucht die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes. Die Untersuchungen widmen sich dabei der Betriebs- und Destinationsgrösse, der Struktur in der Hotellerie sowie der Tourismusintensität.

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. Abbildung 5-4 bildet die durchschnittliche Betriebsgrösse der Hotelbetriebe in den Jahren 2000 und 2008 ab. Sie zeigt, dass die einzelnen Städte stark unterschiedliche Betriebsgrössen aufweisen. Im Jahr 2008 können Barcelona, München und Wien am stärksten von betrieblichen Grösseneffekten profitieren. In Barcelona gibt es mit durchschnittlich rund 183 Betten pro Hotel mit Abstand die grössten Betriebe. Innerhalb der Schweiz weist Lausanne mit rund 112 Betten pro Betrieb die höchste Betriebsgrösse auf. Generell können die Schweizer Hotelbetriebe weniger von Grösseneffekten auf Unternehmensebene profitieren. Kleinere Betriebe finden sich nur in Florenz, Salzburg und Heidelberg.

Abb. 5-4 Grösse der Hotelbetriebe



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotel, Mittelwert = 119.5  
Quelle: BAKBASEL

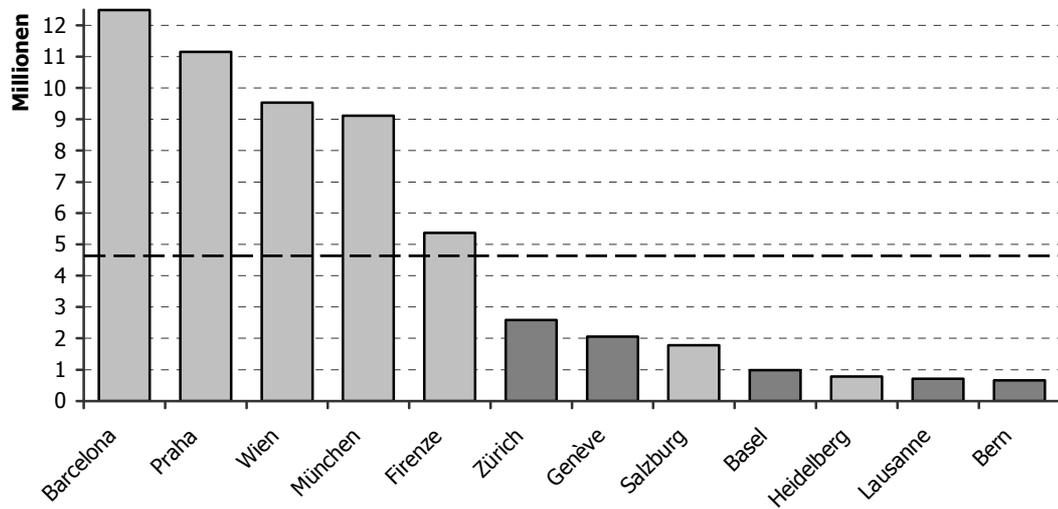
Abbildung 5-4 zeigt zudem, dass in der Hotellerie in den letzten Jahren in den meisten Städte-Destinationen ein Wandel hin zu grösseren Einheiten stattgefunden hat. Die Anzahl Betten hat stärker zugenommen als die Anzahl Betriebe, was dazu führt, dass sich die Betriebsgrössen in diesem Zeitraum erhöht haben und somit mehr Grössensparnisse realisiert werden können. Die stärksten Erhöhungen der Bettenzahl pro Betrieb haben in Barcelona und München stattgefunden. Auch Bern konnte die Betriebsgrösse deutlich steigern. Allein in Genf ist die Grösse der Betriebe im Beobachtungszeitraum rückläufig, wenn auch nur leicht.

Grössensparnisse können nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch auf Destinationsebene erzielt werden. Diese sind extern und bestehen darin, dass grosse Destinationen Agglomerationsvorteile wie beispielsweise akkumuliertes tourismusspezifisches Wissen oder einen attraktiven Arbeitsmarkt aufweisen, die zu Produktivitätssteigerungen führen. Zudem profitieren grosse Destinationen von einer höheren Bekanntheit auf dem kleinstrukturierten Tourismusmarkt. Die **Destinationsgrösse** – gemessen an der Anzahl Hotelübernachtungen – ist erwartungsgemäss in den grossen, internationalen Städten am höchsten (Barcelona, Prag, Wien, München). Diese profitieren demnach auch am stärksten von den Grössensparnissen auf Destinationsebene. Innerhalb der Schweiz sind Zürich und Genf die Städte mit den meisten Logiernächten.

Ein weiterer wichtiger angebotsseitiger Wettbewerbsfaktor ist die **Struktur in der Hotellerie**. Ein höherer Anteil des Angebotes im gehobenen Segment (Erstklass- und Luxushotellerie) wirkt sich tendenziell positiv auf die Performance von Destinationen aus, 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.

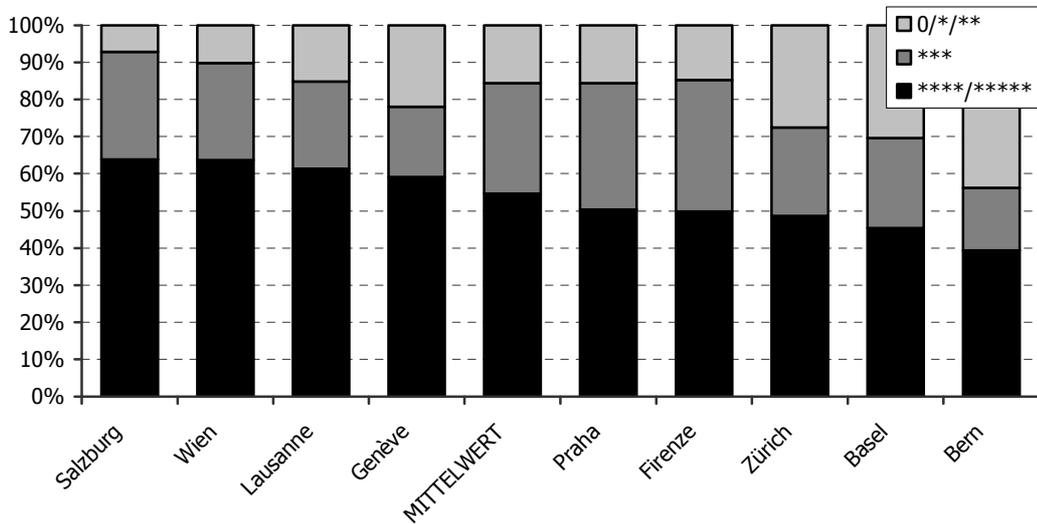
Abbildung 5-6 zeigt in den beiden österreichischen Städten Salzburg und Wien den höchsten Anteil an Betten in der Erstklass- und Luxushotellerie. Die Schweizer Städte Lausanne und Genf können in diesem Vergleich sehr gut mithalten und liegen ebenfalls über dem Durchschnitt des Samples. In Prag und Florenz sind die Anteile der Erstklass- und Luxushotellerie zwar geringer, jedoch weisen diese Städte einen sehr hohen Anteil Betten in der 3-Stern-Kategorie auf. Bei Zürich, Basel und Bern fällt vor allem auf, dass der Anteil der Betten in der 0-2-Stern-Kategorie vergleichsweise hoch ausfällt.

**Abb. 5-5 Grösse der Städtedestinationen**



Anzahl Hotelübernachtungen 2008, Mittelwert = 4.77 Millionen  
 Quelle: BAKBASEL

**Abb. 5-6 Hotelstruktur**

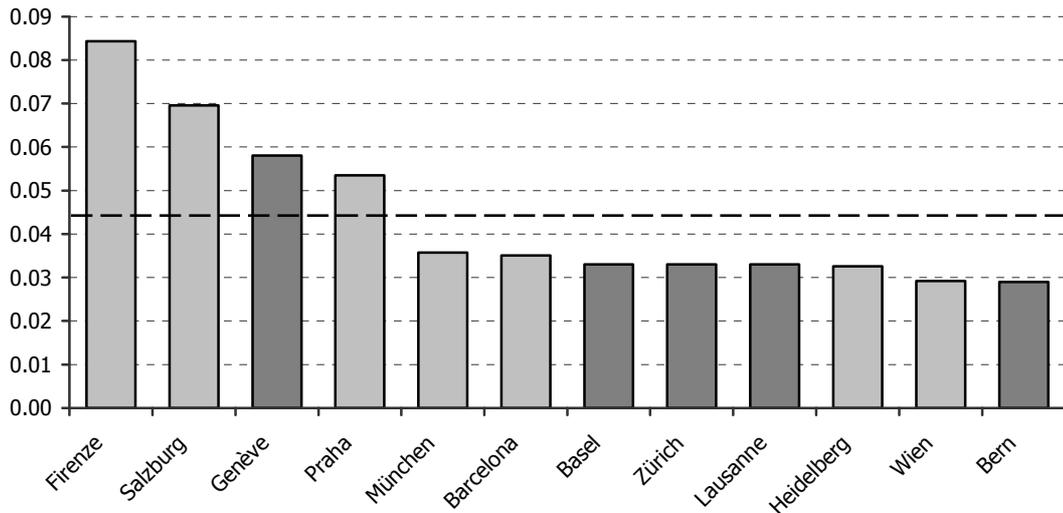


Anteil der Betten nach Hotelkategorie in %, 2008, keine Daten vorhanden für München, Heidelberg, Barcelona  
 Quelle: BAKBASEL

Als letzter angebotsseitiger Wettbewerbsfaktor gibt die **Tourismusintensität** – die Anzahl der Gästebetten im Verhältnis zur Bevölkerungszahl – unter anderem Auskunft darüber, wie bedeutend der Tourismus für die Wirtschaft einer Destination ist. Ein hohes Bewusstsein für die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus führt dazu, dass die einheimische Wirtschaft und Bevölkerung in der Regel dem Tourismus gegen-

über positiv eingestellt sind und somit tourismusrelevante Anliegen auch im politischen Prozess eher Gehör finden. Eine hohe Tourismusintensität wird zudem von den Nachfragern meist bevorzugt, weil diese auf eine vollständige Dienstleistungskette in der Tourismusdestination schließen lässt. Meist führt eine hohe Tourismusintensität zu Netzwerk- und Clustervorteilen, die wiederum Produktivitätsvorteile und somit Wettbewerbsvorteile indizieren. In Florenz, Salzburg, Genf und Prag gibt es mit deutlichem Abstand die meisten Betten pro Einwohner. In den übrigen Städte-Destinationen ist die Tourismusintensität sehr ähnlich.

**Abb. 5-7 Tourismusintensität**



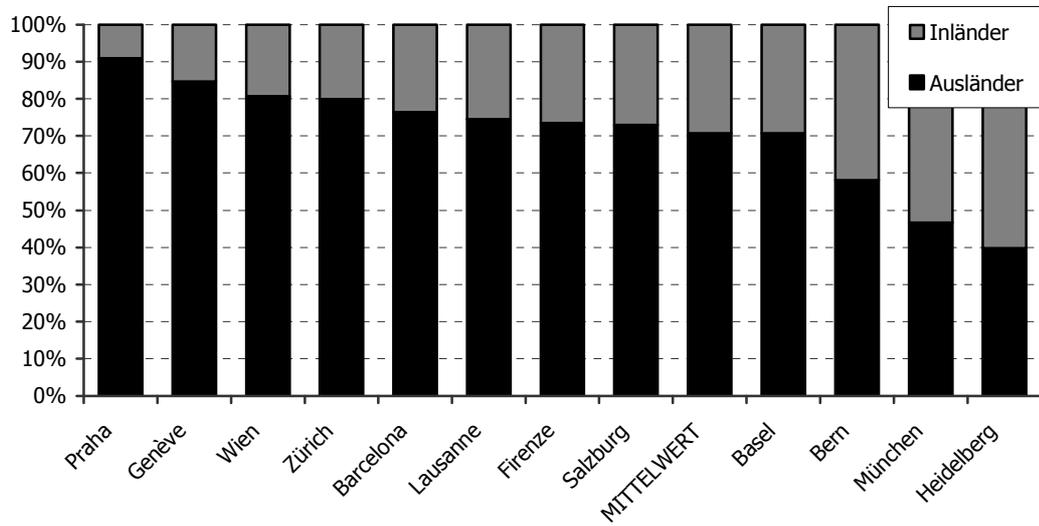
Anzahl Hotelbetten pro Einwohner 2008, Mittelwert = 0.044  
Quelle: BAKBASEL

## 5.2.2 Beherbergungsnachfrage

In diesem Abschnitt werden die nachfrageseitigen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit untersucht. Die Analyse beinhaltet dabei die Internationalität sowie die Saisonalität der Tourismusnachfrage.

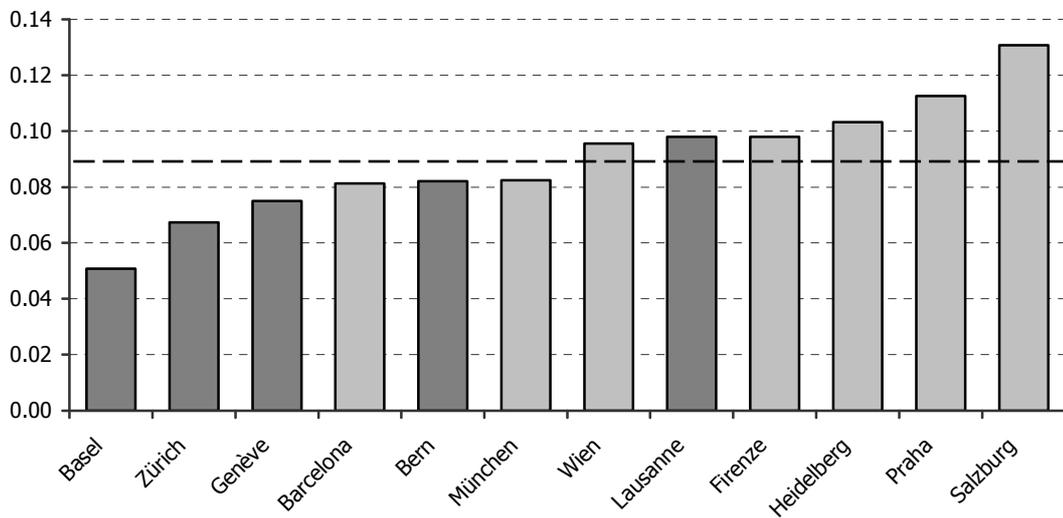
Die Untersuchung der Hotelübernachtungen nach den **Herkunftsländern der Gäste** dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, in wie weit eine Städte-Destination über die Landesgrenzen hinweg präsent ist. Städte-Destinationen mit einem höheren Anteil an Gästen aus dem Ausland verfügen über eine höhere 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 rund 91 Prozent ist Prag von den untersuchten Städten die internationalste. Die Schweizer Städte-Destinationen schneiden hier sehr unterschiedlich ab. Genf folgt gleich nach Prag mit einem Anteil von 84.7 Prozent Übernachtungen ausländischer Gäste auf dem zweiten Rang. Auch Zürich (79.9%), Lausanne (74.5%) und Basel (70.7%) sind im Ausland sehr stark vertreten. Bern hingegen weist auch im Vergleich mit dem Mittelwert (70.8%) einen deutlich tieferen Anteil an Übernachtungen von ausländischen Gästen auf (58.2%). 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.

**Abb. 5-8 Internationalität**



Anteil der Übernachtungen nach In- und Ausland 2008 in %  
Quelle: BAKBASEL

**Abb. 5-9 Saisonalität**



GINI-Koeffizient 2008, Mittelwert = 0.09  
Quelle: BAKBASEL

Einen weiteren nachfrageseitigen Aspekt bei der Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit von Städte-Destinationen stellt die **Verteilung der Nachfrage** über das Jahr dar. Eine Destination mit einem ausgeglichenen Saisonverlauf ist gegenüber anderen im Vorteil, da die Kapazitäten besser genutzt werden können. Bei hohen saisonalen Nachfrageschwankungen ist es kaum möglich, sehr hohe Durchschnittsauslas-

tungen zu erzielen. Die Kapazitäten werden für eine Spitzenperiode geplant und ausgebaut und können in der Zwischensaison aufgrund der geringen Nachfrage nicht intensiv genutzt werden.

Der GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Saisonalität der Nachfrage. Je tiefer der Wert, desto ausgeglichener ist die Nachfrage zwischen den 12 Monaten 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.

Der in Abbildung 5-9 dargestellte GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Verteilung der Logiernächte auf die Monate, also die Saisonalität der Nachfrage. Die Grafik zeigt für die meisten Schweizer Städte ein ausgezeichnetes Ergebnis. In Basel, Zürich und Genf findet sich die am stärksten ausgeglichene Nachfrage. Basel profitiert hier von den zahlreichen Messe- und Kongressveranstaltungen, Zürich von seiner Funktion als Finanz- und Geschäftszentrum, was zu ganzjährigem Business-Tourismus führt. In Genf sorgen die Internationalen Organisationen für eine ausgeglichene Nachfrage. Auch Bern hat zusammen mit Barcelona und München relativ zum Mittelwert des Samples eine ausgeglichene Nachfrage über das Jahr. In den anderen Städte-Destinationen, unter anderem auch Lausanne, ist die Nachfrage stärker auf den Sommer konzentriert.

### 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.

Zu diesem Zweck wird im Folgenden ein Index zur **Angebotsbewertung** von Städte-Destinationen dargestellt. Basierend auf Daten einer Internetbefragung von Schweiz Tourismus<sup>14</sup> hat BAKBASEL den Index «BAK-ST Städtebewertung» entwickelt, der für die Städte-Destinationen Aussagen über Stärken und Schwächen hinsichtlich der touristischen Attraktivität erlaubt. In den beiden Profildimensionen «Sightseeing & Atmosphäre» und «Urbanität & Zeitgenössisches» kann eine Städte-Destination jeweils maximal 20 Punkte erreichen. In den 6 übrigen Kategorien liegt das Punktemaximum bei 10 Punkten, so dass der Gesamtindex einen Wert von höchstens 100 Punkten annehmen kann.

Der in Abbildung 5-10 dargestellt Index zur Bewertung der touristischen Attraktivität einer Städte-Destination 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 der Attraktivität durch die einzelnen Bereiche. Barcelona führt das Ranking deutlich an, was auf sehr attraktive Angebote vor allem in dem Bereich «Urbanität & Zeitgenössisches», aber auch in den Bereichen «Kunst- & Kulturgeschichtliches», «Wellness», «Dining» und «Shopping» zurückzuführen ist.

Am anderen Ende des Rankings steht zum einen Prag, welches vor allem in den Bereichen «Natur» und «Dining» seine Schwächen hat und zum anderen Heidelberg, welches hauptsächlich bezüglich «Urbanität & Zeitgenössisches» und «Shopping» unterdurchschnittlich attraktiv ist.

Von den Schweizer Städte-Destinationen schneidet Zürich auf dem dritten Gesamtrang am besten ab. Die Stärken von Zürich liegen in den attraktiven Dining- und Shoppingangeboten, die jeweils die beste Bewertung der beobachteten Städte aufweisen. Eine Schwäche hat Zürich im Bereich «Sightseeing & Atmosphäre».

---

<sup>14</sup> Vgl. Schweiz Tourismus, 2007

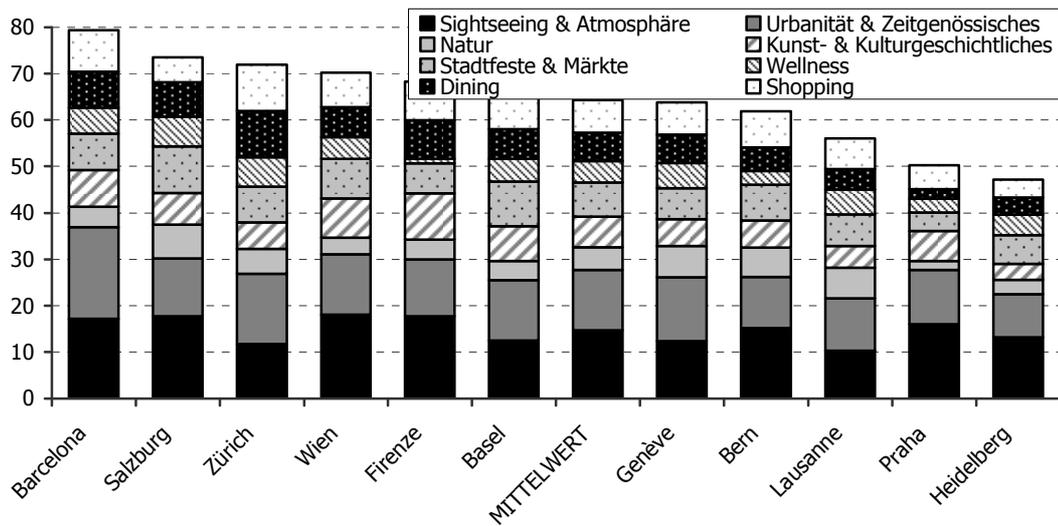
Die anderen Schweizer Städte befinden sich im hinteren Mittelfeld, wobei Basel relativ zum Mittelwert besser abschneidet. Die Stärken von Basel sind dank vielen Museen attraktive Angebote für Kunst- & Kulturgeschichtliches sowie attraktive Stadtfeste & Märkte. In den Bereichen «Sightseeing & Atmosphäre» und «Natur» hingegen schneidet Basel vergleichsweise schlecht ab.

Genf, Bern und Lausanne sind im Vergleich zum Mittelwert unterdurchschnittlich attraktiv. Eine relative Stärke findet sich in diesen drei Städten in der attraktiven Natur. Lausanne beispielweise profitiert in dieser Kategorie von seiner Lage am Genfersee. Zusätzlich ist auch die Bewertung der Wellnessangebote in Lausanne überdurchschnittlich gut.

Genf hat ausser bezüglich der Natur auch in punkto «Urbanität & Zeitgenössisches» und «Wellness» attraktivere touristische Angebote als der Mittelwert. Die Schwäche im touristischen Angebot in Genf liegt vor allem im Bereich «Sightseeing & Atmosphäre».

Die Stärken von Bern liegen in den Bereichen «Sightseeing & Atmosphäre», «Stadtfeste & Märkte» sowie in attraktiven Einkaufsmöglichkeiten. Hingegen kann Bern bei den Wellness-, den Kunst- & Kulturgeschichtlichen Angeboten sowie im Bereich «Urbanität & Zeitgenössisches» nicht mit den anderen Städte-Destinationen mithalten.

**Abb. 5-10 BAK-ST Städtebewertung**



Index zur Angebotsbewertung 2008, maximale Punktzahl = 100, keine Daten für München vorhanden  
 Quelle: Schweiz Tourismus, BAKBASEL

## 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 der Entwicklung der Übernachtungszahlen, der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe, der Erwerbstätigen im Gastgewerbe sowie anhand der Auslastung. Mit der Destination Ägerital / Sattel findet sich dabei nur eine Destination bezüglich aller Indikatoren unter den besten zehn. Estavayer / La Broye führt das Ranking der Entwicklung der Hotelübernachtungen wie auch der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe an.

Die nach der Performance 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 und andererseits der Grösse der Hotelbetriebe. Die beiden erfolgreichen Ausflugs-Destinationen Ägerital / Sattel und Estavayer / La Broye haben anteilmässig die meisten Betten in der Erstklass- und Luxushotellerie und sind ebenfalls unter den zehn Destinationen mit den grössten Hotels. Dadurch können sie eine höhere Auslastung erzielen und von Grössensparnissen profitieren.

Im Bereich der Beherbergungsnachfrage werden die Internationalität und die Saisonalität der Tourismuskonsumnachfrage untersucht. Das Freiamt, das Schwarzbubenland und das St. Galler Rheintal sind auf ausländischen Märkten am stärksten präsent. Letzteres hat zudem zusammen mit Baselland und dem Freiamt die am stärksten ausgeglichene Verteilung der Tourismuskonsumnachfrage über das Jahr.

Die touristische Attraktivität ausserhalb der Beherbergungsindustrie wird anhand des von BAKBASEL entwickelten Index «BAK Ausflugsattraktivität» bewertet. Diese Bewertung hat ergeben, dass das Swiss Knife Valley das attraktivste touristische Angebot hat. Besonders attraktiv werden hier die Angebote in den Bereichen Sport, Wandern und Familie eingeschätzt.

---



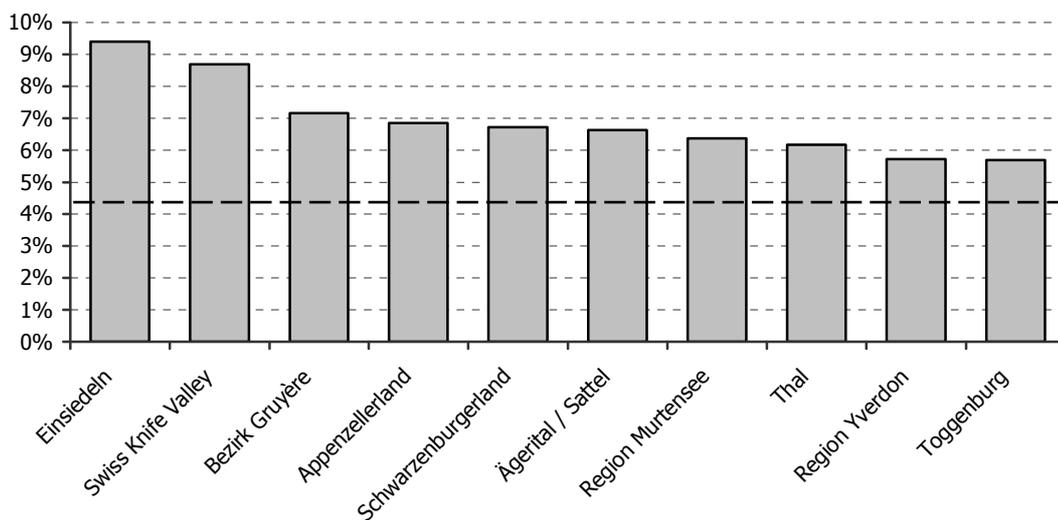
## 6 Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich

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. Im Folgenden werden für jeden abgebildeten Indikator jeweils die besten zehn Ausflugs-Destinationen dargestellt (Best Practice). Zusätzlich wird der Mittelwert des gesamten Samples (Jahr 2008) als horizontale Linie in die Darstellungen mit einbezogen. Eine vollständige Liste des Samples der Ausflugs-Destinationen ist im Anhang aufgeführt.

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

**Abb. 6-1 Bedeutung des Gastgewerbes**



Anteil der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an allen Erwerbstätigen in % 2008, Mittelwert = 4.4 %  
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 6-1 verdeutlicht die **Bedeutung des Tourismussektors** in den Ausflugs-Destinationen. Als Indikator für die Bedeutung ist hier der Anteil der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an allen Erwerbstätigen dargestellt.<sup>15</sup> Die Anteile von über 5 Prozent in den abgebildeten Destinationen und der Mittelwert des gesamten Samples von 4.4 Prozent verdeutlichen, dass der Tourismus auch in den Ausflugs-Destinationen eine Rolle spielt. Bezüglich des Erwerbstätigenanteils des Gastgewerbes an der Gesamtwirtschaft weist im Jahr 2008 Einsiedeln den höchsten Wert auf. Dort sind fast zehn Prozent aller Erwerbstätigen im Gastgewerbe beschäftigt.

<sup>15</sup> Da keine Kennzahlen zum gesamten Tourismussektor existieren, wird der Erwerbstätigenanteil hier als Annäherung durch das Gastgewerbe abgebildet.

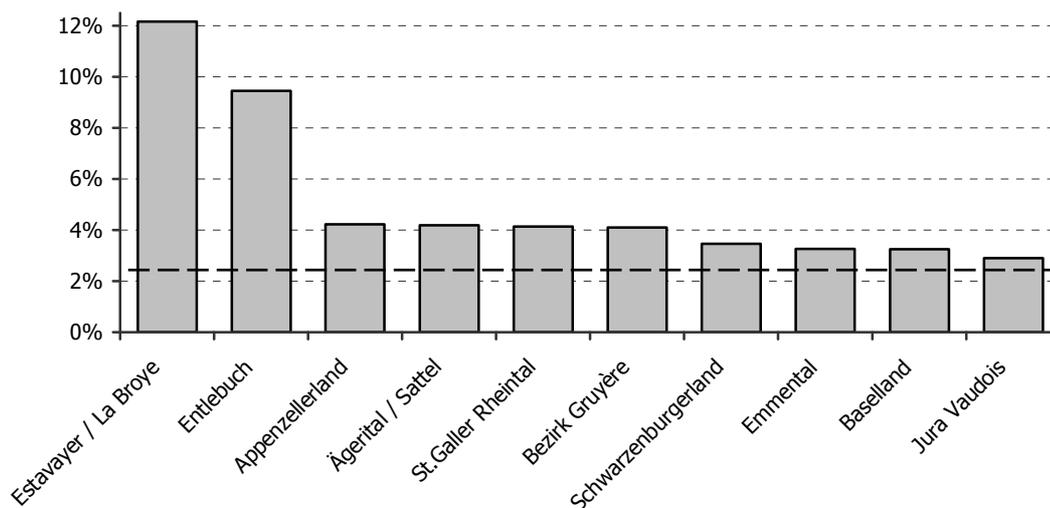
## 6.1 Performance-Benchmarking

In diesem Abschnitt wird zunächst die Performance, also der Erfolg der Ausflugs-Destinationen, betrachtet. Zu diesem Zweck werden die folgenden Leistungsvariablen untersucht: die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen, die Auslastung der Hotelbetten, die Entwicklung der Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe sowie die Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe.

Die ersten beiden Indikatoren betrachten die Hotellerie und damit ausschliesslich den Tourismusbereich, stellen jedoch keine monetären Grössen dar. Die Auslastung der Hotelbetten ermöglicht eine Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten, die Entwicklung der Hotelübernachtungen misst die volumenmässige Performance. Eine Destination kann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn sie in der Lage ist, ihren Marktanteil zu steigern und die Kapazitäten überdurchschnittlich gut auszulasten.

Im Gegensatz zu den beiden oben genannten Indikatoren stellt die Entwicklung der Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe eine monetäre Grösse dar und ist daher besonders interessant. Sie betrachtet allerdings nicht direkt den Tourismussektor, sondern mit dem Gastgewerbe die Kernbranche des Tourismussektors. Die Entwicklung der Erwerbstätigen im Gastgewerbe ist deshalb bedeutend, weil sie Auskunft über die Beschäftigungswirkung der Tourismuswirtschaft gibt.

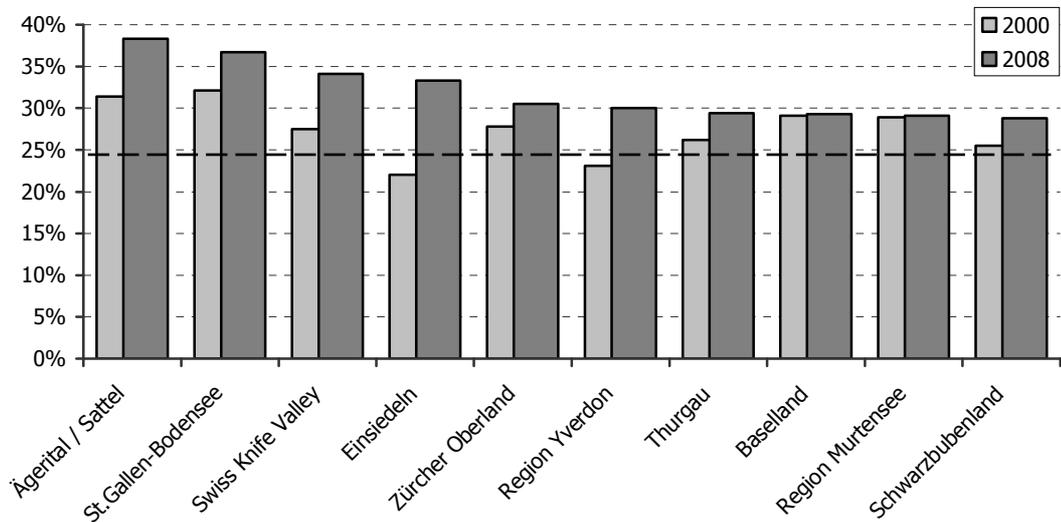
**Abb. 6-2 Entwicklung der Hotelübernachtungen**



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %, 2000-2008, Mittelwert = 2.3 %  
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 6.2 zeigt die **durchschnittliche jährliche Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen** im Zeitraum 2000 bis 2008 für die zehn Ausflugs-Destinationen mit der stärksten Zunahme der Übernachtungen. Die mit Abstand deutlichste Zunahme in den vergangenen acht Jahren kann Estavayer / La Broye aufweisen (12.2%), die auf eine starke Ausweitung des Angebots zurückzuführen ist: die dortigen Bettenkapazitäten haben sich im Beobachtungszeitraum fast verdoppelt. Auch das Entlebuch zeigt mit einer Steigerung von durchschnittlich 9.4 Prozent pro Jahr eine ausserordentlich hohe Wachstumsrate der Logiernächte. Dabei profitiert dieses von dem im Jahr 2001 verliehenen Unesco-Label «Biosphäre Entlebuch» und den daraus abgeleiteten Strategien und Entwicklungen. Die übrigen Ausflugs-Destinationen weisen mit Wachstumsraten zwischen 4.2 Prozent (Appenzellerland) und 2.9 Prozent (Waadtländer Jura) relativ ähnliche Wachstumsraten auf.

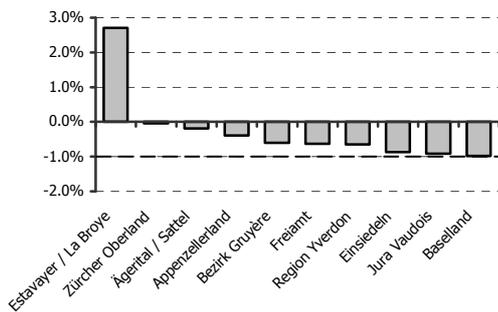
**Abb. 6-3 Auslastung in der Hotellerie**



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten in %, Mittelwert = 24.2 %  
Quelle: BAKBASEL

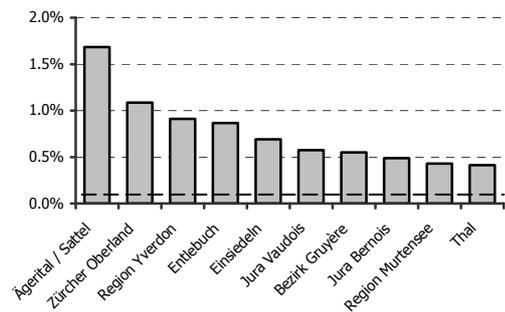
Auch die **Auslastung** der vorhandenen Hotelbetten zeigt den Erfolg einer Ausflugs-Destination auf. Sie gibt Auskunft über die betriebliche Effizienz in der Hotellerie. Eine hohe Bettenauslastung<sup>16</sup> ist entscheidend für eine gute Performance. Ist eine Ausflugs-Destination in der Lage, die vorhandenen Kapazitäten ausreichend auszulasten, kann auch gewinnbringend gewirtschaftet werden. Betrachtet man die Auslastung der abgebildeten Ausflugs-Destinationen für das Jahr 2008, so wird deutlich, dass die Ausflugs-Destinationen Ägerital / Sattel, St. Gallen-Bodensee, das Swiss Knife Valley sowie Einsiedeln ihre Kapazitäten am besten auslasten können. Bemerkenswert ist auch die Entwicklung der Auslastung zwischen dem Jahr 2000 und 2008. Fast alle Destinationen vermochten diese deutlich zu erhöhen.

**Abb. 6-4 Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe**



Durchschnittliche Veränderung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe p.a. in %, 2000-2008, Mittelwert = -1.0 %  
Quelle: BAKBASEL

**Abb. 6-5 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe**



Durchschnittliche Veränderung der Anzahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe p.a. in %, 2000-2008, Mittelwert = 0.1 %  
Quelle: BAKBASEL

<sup>16</sup> Hier wird die Brutto-Auslastung der Hotelbetten dargestellt, die auf Basis aller vorhandenen Betten berechnet wird. Im Gegensatz dazu bezieht sich die Netto-Auslastung auf jene Betten, die in geöffneten Betrieben vorhanden sind.

Zur Untersuchung des Erfolgs der Destinationen wird ferner die Entwicklung der Erwerbstätigen sowie der Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe analysiert. Die durchschnittliche jährliche **Veränderung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe** von 2000 bis 2008 ist in Abbildung 6-4 dargestellt. Diese zeigt, dass lediglich in Estavayer / La Broye die reale Bruttowertschöpfung im Beobachtungszeitraum erhöht werden konnte (2.7%). In allen anderen Destinationen ist diese rückläufig.

Die **Entwicklung der Erwerbstätigenzahl** zeigt ein anderes Bild. Die Anzahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe hat sich zwischen dem Jahr 2000 und 2008 in allen abgebildeten Ausflugs-Destinationen erhöht, am deutlichsten in Ägerital / Sattel (1.7%) und im Zürcher Oberland (1.1%).

Zusammenfassend kann bezüglich der Performance festgehalten werden, dass einzig die Ausflugs-Destination Ägerital / Sattel bei allen Indikatoren unter den besten Zehn zu finden ist. Estavayer / La Broye kann sowohl die stärkste Zunahme der Übernachtungszahl als auch der realen Bruttowertschöpfung aufweisen.

## 6.2 Wettbewerbsfähigkeit

Das folgende Kapitel befasst sich mit den Bestimmungsfaktoren der touristischen Wettbewerbsfähigkeit von Ausflugs-Destinationen. Auch hier werden wiederum die Destinationen dargestellt, die bezüglich eines Bestimmungsfaktors der Wettbewerbsfähigkeit am besten abschneiden. Auf diese Weise können eventuelle Zusammenhänge zwischen dem Erfolg und der Wettbewerbsfähigkeit festgestellt werden. Die betrachteten Wettbewerbsfaktoren sind unterteilt in die Kategorien Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität.

### 6.2.1 Beherbergungsangebot

Der Bereich des Beherbergungsangebotes wird anhand der Bestimmungsfaktoren Hotelstruktur sowie Betriebsgrösse abgebildet, da bestimmte strukturelle Merkmale vorteilhaft für die touristische Performance einer Ausflugs-Destination sein können.

Hinsichtlich der **Angebotsstruktur** wurde festgestellt, dass sich ein höherer Anteil des Angebotes im gehobenen Hotelsegment tendenziell positiv auf die Performance von Destinationen auswirkt. Denn Betriebe der Erstklass- und Luxushotellerie sind in der Lage, eine höhere Auslastung der Kapazitäten zu erreichen. Zudem sind gehobene Hotels oft Leitbetriebe oder gar Aushängeschilder einer ganzen Destination. Damit tragen sie stark zur Image- und Markenbildung von Destinationen bei. Ausserdem werden tendenziell zahlungskräftigere Kunden angezogen, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren.

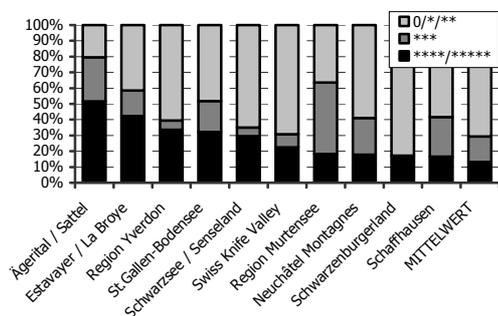
In Ägerital / Sattel hat die Erstklass- und Luxushotellerie einen Bettenanteil von mehr als der Hälfte. Zudem weist diese Destination mit deutlichem Abstand den geringsten Anteil an Betten in der 0 bis 2-Sternhotellerie auf. Die beiden Destinationen Estavayer / La Broye und Region Yverdon weisen einen Anteil des Erstklass- und Luxussegments auf, der höher liegt als bei einem Drittel.

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 existieren als Folge fehlender Investitionen Qualitätsdefizite in der Infrastruktur. Aber auch im Management 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 diesen Hotels zudem aus Kostengründen schwer, ausgebildetes Personal einzustellen. Die mangelhafte Qualität in Hotels ohne Stern ist auch eine Folge weitge-

hend fehlender Qualitätsstandards. Die Zahlen über die Vergabe der Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus belegen, dass von den Betrieben ohne Stern gerade mal ein Prozent mit einem Qualitäts-Gütesiegel ausgezeichnet ist.

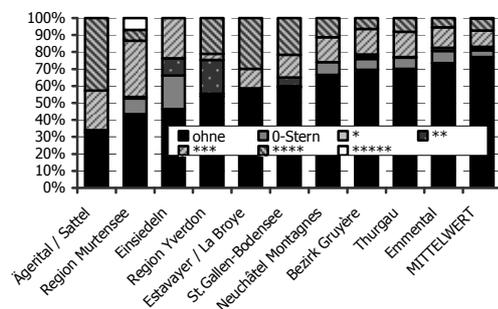
Abbildung 6-7 zeigt die Ausflugs-Destinationen mit dem geringsten Anteil an Betten in nichtklassierten Betrieben. Es fällt auf, dass nicht alle Destinationen, die einen vergleichsweise hohen Bettenanteil im gehobenen Segment haben, auch entsprechend geringe Anteile der nichtklassierten Betriebe aufweisen. Für Ausflugs-Destinationen ist es also nicht nur wichtig, im gehobenen Segment gut aufgestellt zu sein, sondern auch, ein Qualitätsproblem in den unteren Kategorien zu vermeiden. Abbildung 6-7 zeigt, dass nur in den drei Destinationen Ägerital / Sattel, Region Murtensee und Einsiedeln der Bettenanteil der nicht klassierten Betriebe unter 50 Prozent liegt. Im Durchschnitt aller Ausflugs-Destinationen liegt der Bettenanteil der nicht klassierten Betriebe bei über 75 Prozent.

Abb. 6-6 Hotelstruktur I



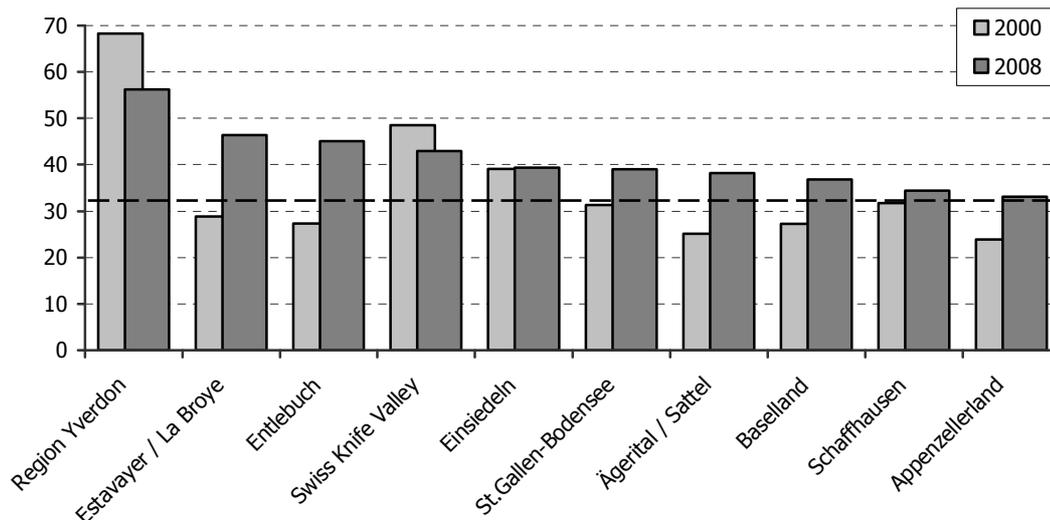
Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien in %, 2008  
Quelle: BAKBASEL

Abb. 6-7 Hotelstruktur II



Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien in %, 2008  
Quelle: BAKBASEL

Abb. 6-8 Grösse der Hotelbetriebe



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotel, Mittelwert = 30.3  
Quelle: BAKBASEL

Die durchschnittliche **Betriebsgrösse** lässt eine Aussage darüber zu, wie stark eine Destination von Grösensersparnissen auf Unternehmensebene (Economies of scale) profitieren kann. Abbildung 6-8 bildet die durchschnittliche Betriebsgrösse der Hotelbetriebe in den Jahren 2000 und 2008 ab. Mit durchschnittlich rund 56 Betten pro Hotel gibt es in der Region Yverdon im Jahr 2008 mit Abstand die grössten Hotelbetriebe.

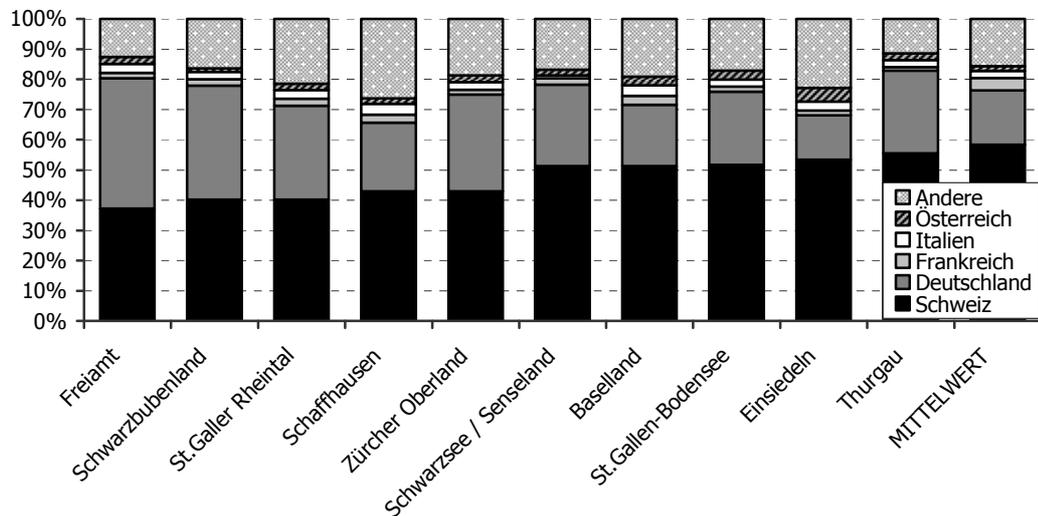
Zudem zeigt die Abbildung, dass in der Hotellerie in den letzten Jahren in den meisten Destinationen ein Strukturwandel stattgefunden hat. Im Durchschnitt der betrachteten Betriebe hat die Anzahl der Betten zugenommen, während die Anzahl der Betriebe leicht rückläufig war. In sieben der zehn Ausflugs-Destinationen hat sich die Betriebsgrösse seit dem Jahr 2000 deutlich erhöht. Am stärksten war dieser Strukturwandel in Estavayer / La Broye sowie im Entlebuch.

## 6.2.2 Beherbergungsnachfrage

Im Folgenden werden die nachfrageseitigen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit untersucht. Die Beherbergungsnachfrage befasst sich hier ausschliesslich mit dem Übernachtungstourismus. Die Untersuchungen beinhalten dabei die Saisonalität, die Aufenthaltsdauer sowie die Herkunftsmärkte der Gäste.

Die Untersuchung der **Herkunftsländer der Gäste** dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, ob eine Destination im Ausland präsent ist. 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.

**Abb. 6-9 Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten**



Anteil der Übernachtungen nach Herkunftsländer 2008 in %  
Quelle: BAKBASEL

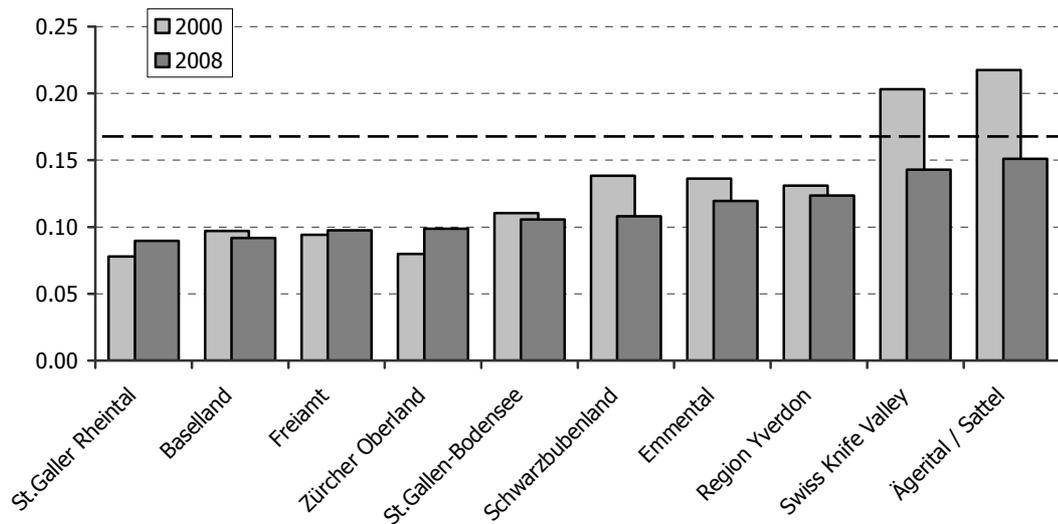
Abbildung 6-9 zeigt die Hotelübernachtungen der Ausflugs-Destinationen nach den Herkunftsmärkten der Gäste. Betrachtet man die ausländischen Herkunftsmärkte gesamthaft, so gibt es den höchsten Anteil an Übernachtungen ausländischer Gäste mit 62.7 Prozent in Freiamt. Es zeigt sich ausserdem, dass von den umliegenden Ländern Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich in sämtlichen Ausflugs-Destinationen Deutschland der wichtigste ausländische Herkunftsmarkt ist. Generell spielen die Nahmärkte in den Aus-

flugs-Destinationen die dominante Rolle. Ausnahmen bilden Schaffhausen und Einsiedeln, wo die Übernachtungen von Gästen aus den restlichen Herkunftsländern neben den Schweizer Gästen die grösste Rolle spielen. Mit ein Grund für die höhere Bedeutung der Fernmärkte in diesen beiden Destinationen sind die touristischen Highlights «Rheinfall» und Kloster Einsiedeln», die über internationale Strahlkraft verfügen.

Einen weiteren nachfrageseitigen Aspekt bei der Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit von Ausflugs-Destinationen stellt die **Verteilung der Nachfrage über das Jahr** dar. Eine Destination mit einem ausgeglichenen Saisonverlauf ist gegenüber anderen im Vorteil, da die Kapazitäten besser genutzt werden können. Bei hohen saisonalen Nachfrageschwankungen ist es kaum möglich, sehr hohe Durchschnittsauslastungen zu erzielen. Die Kapazitäten werden für eine kurze Spitzenperiode geplant und ausgebaut und können in der Zwischensaison aufgrund der geringen Nachfrage nicht intensiv genutzt werden.

Der in Abbildung 6-10 dargestellte GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Verteilung der Logiernächte auf die Monate, also die Saisonalität der Nachfrage. Die Grafik zeigt, dass im St. Galler Rheintal, in Baselland sowie in Freiamt die Logiernächte am ausgeglicheneren auf die zwölf Monate des Jahres verteilt sind. Im Swiss Knife Valley sowie in Ägerital / Sattel konzentriert sich die touristische Nachfrage eher auf die Sommermonate. Im Vergleich zum Jahr 2000 sind dort die saisonalen Schwankungen jedoch deutlich geringer geworden.

**Abb. 6-10 Saisonalität**



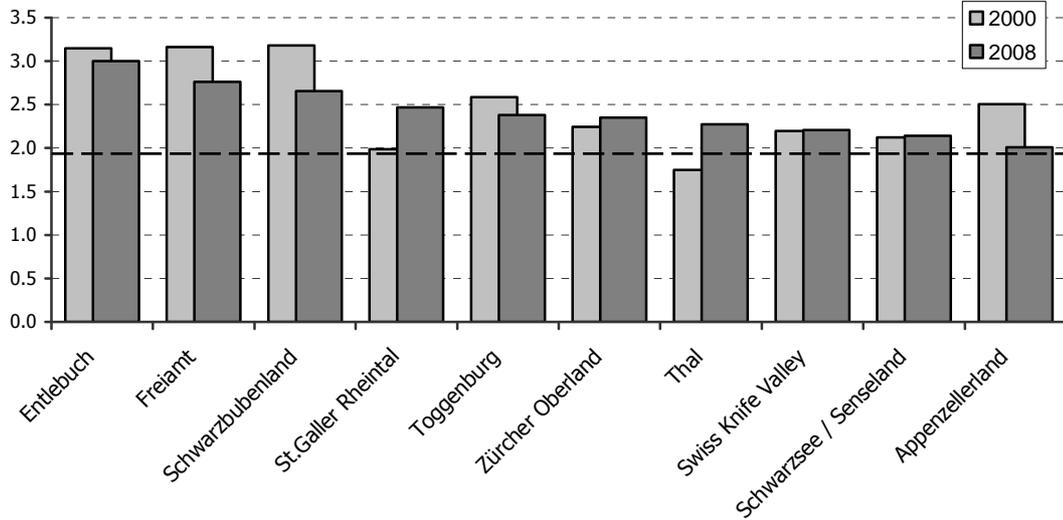
GINI-Koeffizient, Mittelwert = 0.17  
Quelle: BAKBASEL

Der GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Saisonalität der Nachfrage. Je tiefer der Wert, desto ausgeglichener ist die Nachfrage zwischen den 12 Monaten 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.

Die **Aufenthaltsdauer** der Gäste ist in Abbildung 6-11 dargestellt. Naturgemäss ist diese im Ausflugs-Tourismus geringer als in anderen Tourismusformen. Die Destinationen sind eher auf Kurzurlaube, Wo-

chenend- und Tagestourismus ausgerichtet. Am längsten bleiben die Gäste im Durchschnitt mit 3 Tagen im Entlebuch. Die Hälfte der abgebildeten Ausflugs-Destinationen ist dadurch gekennzeichnet, dass die Aufenthaltsdauer seit dem Jahr 2000 kürzer geworden ist. Lediglich im St. Galler Rheintal und in Thal konnte die Aufenthaltsdauer der Gäste im Beobachtungszeitraum spürbar gesteigert werden.

**Abb. 6-11 Aufenthaltsdauer**



In Tagen, Mittelwert = 1.9 Tage  
Quelle: BAKBASEL

### 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 6-12 dargestellte Indikator «BAK Ausflugsattraktivität» misst die **Attraktivität 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 von den Bereichen mit dem touristischen Angebot erlangt werden. Die Profildimension «Erreichbarkeit» wird mit höchstens zehn Gewichtungspunkten bewertet.

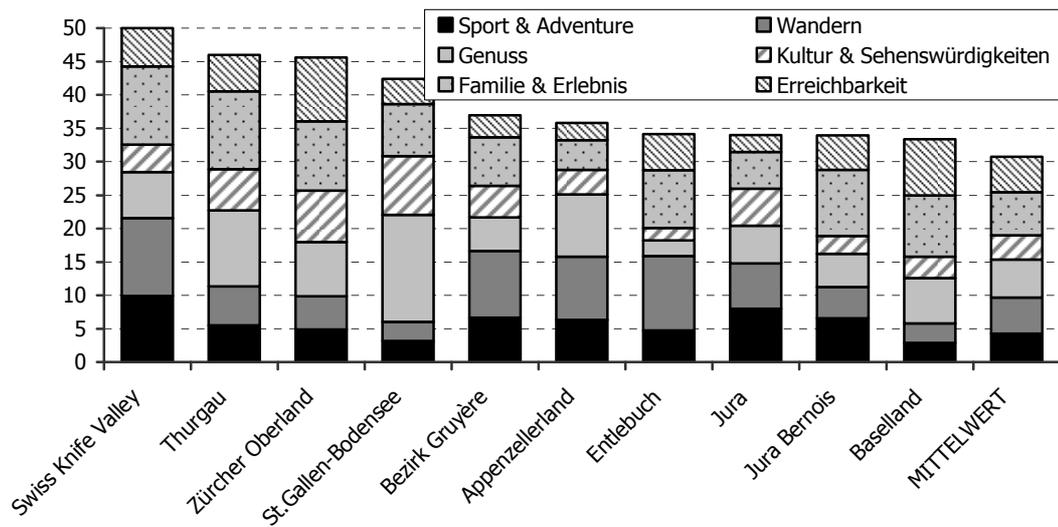
Der Indikator zur Ausflugsattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Ausflugs-Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede in der touristischen Attraktivität bestehen. Zum einen hinsichtlich der gesamten Attraktivität und zum anderen hinsichtlich der Zusammensetzung der Attraktivität durch die einzelnen Bereiche. Das Swiss Knife Valley zeigt die höchste Attraktivität des touristischen Angebots. Es schneidet vor allem in den Bereichen «Sport & Adventure», «Wandern» sowie «Familie & Erlebnis» sehr gut ab, 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.

Der Thurgau hat seinen zweiten Platz 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.

Das Zürcher Oberland kann dank der Nähe zum Ballungsraum Zürich durch eine sehr gute Erreichbarkeit punkten. Die regionale Erreichbarkeit einer Ausflugs-Destination gibt Auskunft darüber, wie diese verkehrstechnisch in die Schweiz eingebunden ist und ist deshalb insbesondere für die Heim- und die Nahmärkte relevant. Durch die zusätzliche Berücksichtigung der Bevölkerungszahlen lässt die regionale Erreichbarkeit einen Schluss zu über das Binnenmarktpotential von Ausflugsdestinationen in Bezug auf den Tages- und Kurzaufenthaltstourismus. Den dritten Platz im Attraktivitätsranking erlangt das Zürcher Oberland ausserdem noch aufgrund seiner Angebote im Bereich «Kultur & Sehenswürdigkeiten». Auch der Bereich «Familie & Erlebnis» ist überdurchschnittlich attraktiv, was unter anderem auf den Wasserpark Alpamare zurückzuführen ist.

Die Destinationen Bezirk Gruyère, Appenzellerland, Entlebuch und Jura verfügen alle über ausgeprägt attraktive Basisangebote in den wichtigen Bereichen «Sport & Adventure» sowie «Wandern». Vor allem der Jura bietet für Sportler und Erlebnisfreudige ein breites Angebot. Das Appenzellerland ist zudem im Genussbereich überdurchschnittlich attraktiv, während das Entlebuch durch Familien- und Erlebnisangebote punkten kann.

**Abb. 6-12 BAK-Ausflugsattraktivität**



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2008, maximale Punktzahl = 100  
Quelle: BAKBASEL



## 7 Anhang

### 7.1 Destinations-Sample

Für die Untersuchungen im vorliegenden Bericht wurde ein breites Sample an Vergleichsdestinationen verwendet. Das Städte-Sample wird im Abschnitt 7.1.1 erläutert. Für die Analysen im Bereich alpiner Tourismus wurden die Daten von 150 alpinen Destinationen ausgewertet (vgl. 7.1.2). Das Sample der Ausflugs-Destinationen umfasst 26 Destinationen aus der Schweiz (Abschnitt 7.1.3).

#### 7.1.1 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. 7-1 Sample der Städte-Destinationen**

Land	Region	Destination
Schweiz	Aargau	Baden
	Basel-Stadt	Basel
	Bern	Bern, Biel, Interlaken, Thun
	Frigourg	Fribourg
	Genève	Genève
	Graubünden	Chur, Davos
	Luzern	Luzern
	Neuchâtel	La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel
	Solothurn	Solothurn
	St. Gallen	St. Gallen
	Ticino	Bellinzona, Locarno, Lugano
	Valais	Brig, Martigny, Sion/Sierre
	Vaud	Lausanne, Montreux/Vevey
Zug	Zug	
Zürich	Winterthur, Zürich	
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

43 Destinationen aus 7 Ländern  
Quelle: BAKBASEL

## 7.1.2 Sample der alpinen Destinationen

Das Sample für den vorliegenden Schlussbericht umfasst insgesamt 150 ausgewählte Destinationen des Alpenraumes. Neben 38 schweizerischen Destinationen wurden 73 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 2008 durchschnittlich mindestens 150'000 Hotelübernachtungen und mehr als 5 Hotelbetriebe aufwiesen.

**Tab. 7-2 Sample der alpinen Destinationen**

Land	Region	Destinationen
Schweiz	Alpes Vaudoises	Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon
	Berner Oberland	Adelboden, Grindelwald, Gstaad, Haslital, Interlaken, Lenk-Simmmental, Lötschberg, Thunersee, Wengen-Mürren-L.
	Graubünden	Arosa, Davos Klosters, Disentis Sedrun, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun, Scuol
	Ostschweiz	Heidiland, Toggenburg
	Ticino	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Regione Lago di Lugano
	Wallis	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil, Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Sierre-Anniviers, Sion-Région, Verbier, Zermatt
	Zentralschweiz	Engelberg, Luzern, Weggis
Österreich	Kärnten	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt u. 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, Grossarlal, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Leogang Saalfelden, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg u. Umgebung, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Steiermark	Ausseerland-Salzkammergut, Schladming, 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-Gurgltal, Innsbruck u. Umgebung, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, Mieminger Plateau, 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
France	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil (F)
	Savoie	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italia	Alto Adige - Südtirol	Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hochpustertal, Kronplatz, Meran u. Umgebung, Rosengarten-Latemar, Seiser Alm, Südtirols Süden, Tauferer Ahrntal, Vinschgau
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trento	Altipiani di Folgaria, 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, Terme di Levico..., Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole
Deutschland	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf
	Südostbayern	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkel

150 Destinationen aus 20 Regionen und 5 Ländern

Quelle: BAKBASEL

### 7.1.3 Sample der Ausflugs-Destinationen

Das Sample der Ausflugs-Destinationen umfasst 26 Destinationen. Da die Ausflugsdestinationen weniger als die Städte und die alpinen Destinationen in einem internationalen Wettbewerb stehen, beinhaltet das Sample nur Destinationen aus der Schweiz.

**Tab. 7-3 Sample der Ausflugs-Destinationen**

Kanton	Destination	Abgrenzung
Aargau	Freiamt	Bezirk Muri, Bezirk Bremgarten
Appenzell	Appenzellerland	Kantone Appenzell Innerrhoden und Ausserrhoden
Baselland	Baselland	Kanton Baselland
Bern	Jura Bernois	District de Courtelary, District de Moutier, District de la Neuveville
	Schwarzenburgerland	Gemeinden Albligen, Guggisberg, Rüscheegg, Wahlern
	Emmental	Amt Signau, Amt Trachselwald, Gemeinden Aeschlen, Arni, Biglen, Bowil, Freimettigen, Grosshöchstetten, Häutligen, Konolfingen, Landiswil, Linden, Mirchel, Niederhünigen, Oberdiessbach, Oberthal, Schlosswil, Tägertschi, Walkringen, Zäziwil, Oberhünigen, Trimstein, Burgdorf, Hasle bei Burgdorf, Heimiswil, Oberburg
Fribourg	Schwarzsee/Senseland	Bezirk Sense
	Estavayer-Le-Lac / La Broye	District de la Broye
	Region Murtensee	Bezirk See/District du Lac
	Bezirk Gruyère	District de Gruyère
Jura	Jura	Canton de Jura
Luzern	Entlebuch	Amt Entlebuch
Neuchâtel	Neuchâtel Montagnes	District de la Chaux-de-Fonds, District du Locle, District du Val-de-Travers
Schaffhausen	Schaffhausen	Kanton Schaffhausen
Schwyz	Swiss Knife Valley	Bezirke Gersau, Küssnacht (SZ) und Schwyz
	Einsiedeln	Bezirk Einsiedeln
Solothurn	Thal	Bezirk Thal
	Schwarzbubenland	Bezirk Dorneck, Bezirk Thierstein
St. Gallen		Gemeinden Hägenschwil, Muolen, St.Gallen, Wittenbach, Eggersriet, Andwil, Gaiserwald, Gossau, Waldkirch, Berg, Goldach, Mörschwil, Rorschach, Rorschacherberg, Steinach, Tübach, Untereggen, Thal, Rheineck, St.Margrethen, Degersheim
	St.Gallen-Bodensee	
	St.Galler Rheintal	Gemeinden Au, Balgach, Berneck, Diepoldsau, Rheineck, St.Margrethen, Widnau, Altstätten, Eichberg, Marbach, Oberriet, Rebstein, Rüthi, Sennwald
	Toggenburg	Wahlkreis Toggenburg
Thurgau	Thurgau	Kanton Thurgau
Vaud		Communes Bullet, Fontaines-sur-Grandson, Fontanezier, Grandevent, Mauborget, Novalles, Provence, Romairon, Sainte-Croix, Vaugondry, Villars-Burquin, Arzier, Bassins, Chéserey, Gingins, La Rippe, Saint-Cergue, Le Vaud, L'Abergement, Ballaigues, Baulmes, Les Clées, Lignerolle, Rances, Sergey, Vallorbe, Vaulion, Vuiteboeuf, L'Abbaye, Le Chenit, Le Lieu
	Jura Vaudois	
	Region Yverdon	Communes Belmont-sur-Yverdon, Bioley-Magnoux, Chamblon, Champvent, Chanéaz, Chavannes-le-Chêne, Chêne-Pâquier, Cheseaux-Noréaz, Cronay, Cuarny, Démoret, Donneloye, Ependes (VD), Essert-Pittet, Essert-sous-Champvent, Gressy, Method, Molondin, Montagny-près-Yverdon, Oppens, Orges, Orzens, Pomy, Prahins, Rovray, Suchy, Suscévaz, Treycovagnes, Ursins, Valeyres-sous-Montagny, Valeyres-sous-Ursins, Villars-Epeney, Villars-sous-Champvent, Vugelles-La Mothe, Yverdon-les-Bains, Yvonand
Zug	Ägerital/Sattel	Gemeinden Oberägeri, Unterägeri
Zürich		Gemeinden Bäretswil, Bubikon, Dürnten, Fischenthal, Gossau, Grüningen, Hinwil, Rüti, Seegraben, Wald, Wetzikon, Bauma, Fehraltorf, Hittnau, Pfäffikon, Russikon, Sternenberg, Wila, Wildberg, Greifensee, Mönchaltorf, Uster, Egg, Maur, Volketswil, Illnau-Effretikon, Weisslingen, Kyburg, Schlatt, Zell, Turbenthal, Hofstetten, Bichelsee-Balterswil, Goldingen, St.Gallenkappel, Hombrechtikon
	Zürcher Oberland	

26 Destinationen aus der Schweiz

Quelle: BAKBASEL

## 7.2 Expertenbefragung

Zwischen Juni und September 2009 führte BAKBASEL eine Befragung von Expertinnen und Experten der Tourismuswirtschaft durch, mit dem Ziel, herauszufinden, welches aus der Sicht von internationalen Tourismusexperten die wesentlichen Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus sind. Die Auswertung der Befragung wurde in Kapitel 4.2.1 erläutert. Nachfolgend werden die Expertenliste sowie der verwendete Fragebogen aufgezeigt.

### 7.2.1 Expertenliste

Der Fragebogen wurde an 35 ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter von Ausbildungs- und Forschungsstätten, Tourismusverbänden und –büros sowie privaten Beratungsbüros aus den wichtigsten Alpenländern geschickt. So kommen die Bereiche Forschung, Beratung, Destinationsmanagement, Marketing und Praxis bei der Bewertung der Kriterien gleichermaßen zu Wort. Die Rücklaufquote betrug 60 Prozent, Antworten gingen von den untenstehenden Personen ein.

**Tab. 7-4 Expertenliste**

Name	Organisation
Prof. Dr. Hansruedi Müller	Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF)
Dr. Roland Schegg	Institut Wirtschaft & Tourismus der HES-SO Valais
Prof. Dr. Fabrizio Bartaletti	Universität Genua, Geographisches Institut
Prof. Dr. Philip Boksberger	Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur
Prof. Dr. Peter Zellmann	Institut für Freizeit- und Tourismusforschung, Wien
Martin Nydegger	Schweiz Tourismus
Mario Lütolf	Schweizerischer Tourismusverband (STV)
Josef Schmid	Tourismusberatung Land Tirol
Philippe Pasche	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)
Thomas Reizenzahn	Österreichische Hotelierversammlung (ÖHV)
Urs Zenhäusern	Wallis Tourismus
Barbara Prugger	Südtirol Marketing Gesellschaft (SMG), Marktforschung & Interne Organisation
Gieri Spescha	Head PR / Corp. Comms. Graubünden Ferien
Bettina Golob	Regionalmanagement Kärnten Dienstleistungs Gmbh
Hansjörg Mair	Südtirols Süden
Oliver Schwarz	Ötztal Tourismus
Mag. Verena Egger	Zillertal Tourismus GmbH
Ramona Janett	Engadin St. Moritz Tourismus
Reto Gurtner	Weisse Arena Gruppe
Dr. Jakob Edinger	ETB Edinger Tourismusberatung Ges.m.b.H., Innsbruck
Dr. Alois Kronbichler	Kohl & Partner Südtirol, Gais (Bz)

26 Destinationen aus der Schweiz  
Quelle: BAKBASEL

### 7.2.2 Fragebogen

Die Expertenbefragung wurde mittels eines Fragebogens durchgeführt. Darin waren 105 detaillierte Kriterien mit Zahlen von 1 (unwichtig) bis 6 (unverzichtbar) zu bewerten. Die Kriterien waren grob in die drei Kategorien «Angebotsseite», «Nachfrageseite» und «Wettbewerb» eingeteilt, die jeweils noch weiter feingegliedert wurden.

## Umfrage: "Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen"

Nachfolgend finden Sie mögliche Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen. Teilweise sind diese in Form von theseartigen Aussagen formuliert. Bitte bewerten Sie die angeführten Erfolgsfaktoren entsprechend Ihrer Wichtigkeit und fügen Sie weitere aus Ihrer Optik relevante Erfolgsfaktoren hinzu.

Bitte kreuzen Sie auf der Bewertungsskala jeweils die entsprechenden Werte an (x).

Die Bewertungsskala reicht von 1 = unwichtig bis 6 = unverzichtbar.

- 1 = unwichtig
- 2 = weniger wichtig
- 3 = eher wichtig
- 4 = wichtig
- 5 = sehr wichtig
- 6 = unverzichtbar

### Teil A: Angebotsseite

#### 1. Humankapital

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Vorhandensein herausragender und innovativer Unternehmerpersönlichkeiten in der Destination							
Vorhandensein einer ausgeprägten Unternehmenskultur							
Innovationsfähigkeit und -wille der Unternehmer							
Qualifikation und Ausbildung der Mitarbeiter							
Freundlichkeit der Mitarbeiter							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Humankapital

#### 2. Realkapital / Privates Kapital

##### 2.1 Beherbergungsinfrastruktur

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Präsenz von Erstklass- und Luxushotelbetrieben							
Präsenz von internationalen Hotelketten							
Qualität der Unterkünfte							
Überdurchschnittliche Betriebsgrößen der touristischen Leistungserbringer (Grössenersparnisse auf der Stufe Unternehmen)							
Intensive Bewirtschaftung von Gästebetten (wenig nicht vermietete Zweitwohnungen)							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur

## 2.2 Saisonunabhängige Infrastrukturen und Angebote

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Messe- und Kongressinfrastrukturen							
Theater							
Museen							
Kinos							
Casino							
Vielfalt der Restaurants							
Gourmet-Restaurants							
Shoppingmöglichkeiten							
Ausgang (Bars, Clubs, Discos etc.)							
Thermalbad							
Wellness-Anlagen							
Kinderbetreuung, Kinderprogramme							
Events, Veranstaltungen							
Einzigartigkeit der durch die touristischen Leistungserbringer in einer Destination angebotenen Dienstleistungen							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur

## 2.3 Sommerinfrastruktur / Sommerangebote

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Golfanlagen							
Freibad							
Tennisplätze							
Badensee							
Wassersport (z.B. Segeln, Surfen, Tauchen, Pedalo)							
Adventure-Angebote (z.B. River-Rafting, Canyoning, Gleitschirm, Bungee)							
Mountainbike (z.B. Mountainbikerouten, Downhill-Strecken)							
Klettersport (Klettergärten, Kletterwände, Kletterhallen)							
Sommerskifahren							
Nordic Walking							
Fitness-Studios							
Grosses Bergbahnangebot im Sommer							
Markierte Wanderwege							
Themenwege, Lehrpfade							
Zoo, Tierpark							
Freizeitparks (z.B. Seilpark, Skaterpark, Erlebniswelten etc.)							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur

## 2.4 Winterinfrastruktur / Winterangebote

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Skigebietsgrösse							
Modernität der Liftanlagen							
Technische Beschneidung							
Funparks / Halfpipes etc.							
Heliskiing							
Schneesportschulen							
Eislaufbahn							
Schlittelbahn							
Langlaufloipen							
Winterwanderwege							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Realkapital / privates Kapital

## 3. Öffentliches Kapital / Soziokulturelles Kapital

### 3.1 Kooperation und Organisationsvermögen

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Kapitalmässige Verflechtung zwischen den touristischen Leistungserbringern einer Destination (Hotellerie, Bergbahnen, Unterhaltungsbetriebe) und der Tourismusorganisation (vertikale Integration)							
Zentral und integriert organisierte und geführte Destination (konsolidierte Eigentümerstrukturen, Organisationsform ähnlich derjenigen nordamerikanischer Ski-Resorts)							
Enge Zusammenarbeit der politischen Gemeinde mit den touristischen Leistungserbringern und der Tourismusorganisation							
Angebotsoptimierung bzw. -erweiterung mittels Kooperationen mit anderen Destinationen (horizontale Integration)							
Überdurchschnittliche Tourismusintensität der Destination (Touristische Frequenzen pro Einwohner)							
Kooperationen und Netzwerke zwischen den Betrieben innerhalb der Destination							
Vorhandensein eines „leading“ Unternehmens (umsatz-, ertrags- und kapitalstark) in der Destination (z.B. Bergbahnen)							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur

### 3.2 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Kostenvorteile bei den Lohnkosten (Lohnniveau und Lohnnebenkosten )							
Kostenvorteile bei den Vorleistungen (Nahrungsmittelpreise, Transport- und Energiekosten, Boden- und Baupreise, usw.)							
Tiefe fiskalische Belastung (geringe Belastung der Unternehmen durch Steuern und Abgaben)							
Attraktive allgemeine staatliche Rahmenbedingungen (Effiziente Verwaltung, Flexible Bau- und Umweltvorschriften, usw.)							
Niedrige Grenzbarrieren zu den Kundenmärkten (z.B. Visa-Pflicht)							
Flexible Arbeitsmärkte (flexible Arbeitsbewilligungen für ausländische Arbeitskräfte, flexible Lohn- und Kündigungsregelungen)							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Beherbergungsinfrastruktur

### 3.3 Tourismuspolitische Rahmenbedingungen

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Aktive Tourismusförderung durch die übergeordnete Region (vorteilhafte Tourismusgesetzgebung)							
Aktive Tourismusförderung auf nationaler Ebene (vorteilhafte Tourismusgesetzgebung)							
Vorteilhafte Finanzierungsformen und -möglichkeiten von Investitionen (Zugang zu Krediten)							
Intensive Marktbearbeitung durch übergeordnete regionale Tourismusorganisation (Bundesländer, Kantone, Provinzen)							
Intensive Marktbearbeitung durch übergeordnete nationale Tourismusorganisation							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich öffentliches Kapital / soziokulturelles Kapital

### 4. Naturkapital

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Einzigartigkeit der Landschaft (natürliches Monopol)							
Schneesicherheit (Höhe über Meer)							
Attraktivität des Geländes, Eignung als Skigebiet							
Sehenswürdigkeiten (z.B. Gletscher, Nationalpark)							
Seen und Gewässer							
Verkehrssituation im Ort							
Atmosphäre und Charakter der Ferienorte (Intaktes, authentisches Ortsbild)							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Naturkapital

## Teil B: Nachfrageseite

### 1. Marktbearbeitung

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Für grosse Destinationen ein möglichst breit diversifiziertes Angebot							
Für grosse Destinationen ein möglichst spezialisiertes Angebot (z.B. Konzentration auf Familienangebote)							
Für kleine Destinationen ein möglichst breit diversifiziertes Angebot							
Für kleine Destinationen ein möglichst spezialisiertes Angebot (z.B. Konzentration auf Familienangebote)							
Vorhandensein von attraktiven All Inclusive Angeboten							
Vorhandensein mindestens einer starken und bekannten Marke							
Überdurchschnittliche Grösse der Destination (gemessen an der Zahl der Gäste)							
Vorhandensein einer (für das Destinationsgebiet zuständigen) professionellen Tourismusorganisation							
Vorhandensein einer klaren Destinations-Strategie (identifizierte Kernkompetenzen, formulierte strategische Ziele)							
Höhe des der Destination insgesamt zur Verfügung stehenden Marketingbudgets							
Einsatz des der Destination insgesamt zur Verfügung stehenden Marketingbudgets (ausformulierte und konsistente Marketing-Strategie)							
Überdurchschnittliche Präsenz der Destination in internationalen Vertriebsnetzen (Kooperation mit Tour Operators, Airlines)							
Art der Vertriebskanäle (z.B. Auslandvertretungen, Kontakte zu Reiseveranstaltern ...)							
Zentrales Buchungssystem							
Benutzerfreundlicher Internet-Auftritt / Homepage							
Information vor Ort (z.B. Beschilderungen, Infoschalter, Gästeeinformationen, Gäste-TV-Infokanal)							
Einmaliges, unkopierbares Produkt für Zielgruppe (Unique selling Proposition)							
Qualitätsmanagement in den einzelnen Betrieben (um Standards durchzusetzen)							
Destinationsmanagement /-bildung (Ausarbeitung und Abstimmung der Angebotsbündel in einer Region)							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Marktbearbeitung

--

### 2. Marktpotenzial / Gästestruktur

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Überdurchschnittliche Erreichbarkeit der Destination (Strasse, Schiene, Luft)							
Überdurchschnittliche Internationalität der Nachfrage							
Überdurchschnittliche Anteile des Binnenmarktes und der Nahmärkte (Vorteile aufgrund höherem Anteil an Stammkunden)							
Überdurchschnittliche Präsenz auf Fern- und Wachstumsmärkten							
Überdurchschnittliche Kaufkraft der Besucher (im Vergleich zu Konkurrenz-Destinationen)							
Im Jahresverlauf (auf Monatsbasis) möglichst ausgeglichener Nachfrageverlauf							
Ausgeglichenes Nachfrageverhältnis zwischen Sommer- und Wintersaison							

#### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Marktpotenzial / Gästestruktur

--

## Teil C: Wettbewerb

unwichtig <-----> unverzichtbar

Möglicher Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	keine Angabe
Intensiver Wettbewerb mit anderen Destinationen aus der gleichen Region							
Intensiver interner Wettbewerb zwischen den Leistungserbringern (z.B. zwischen den Hotels) einer Destination							
Absolute Preisvorteile innerhalb des europäischen Alpenraums							
Vorteilhaftes Preis-/Leistungsverhältnis gegenüber den Konkurrenz-Destinationen							

### Weitere Erfolgsfaktoren / Anmerkungen zum Bereich Wettbewerb

## 8 Literatur

ADAC VERLAG (Hrsg.) (2007):

«ADAC Skiguide Alpen 2008», München.

ADAC VERLAG (Hrsg.) (2006):

«ADAC SommerGuide Alpen 2006», München.

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: 25.4.2007.

BACHHAUS, K.; ERICHSON, B.; WULFF, P.; WEIBER, R. (2000):

«Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung», Berlin.

BAKBASEL (2009):

«International Benchmarking Report 2009», Basel.

BAKBASEL (2008):

«Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (2005):

«Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (1998):

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

BAHRENBERG, G.; GIESE, E.; NIPPER, J. (1999):

«Statistische Methoden in der Geographie 1. Univariate und Bivariate Statistik», Stuttgart.

BÄTZING, W. (1988):

«Die Alpen – Naturbearbeitung und Umweltzerstörung», Frankfurt am Main.

BÄTZING, W. (1991):

«Die Alpen – Entstehung und Gefährdung einer europäischen Kulturlandschaft», München.

BÄTZING, W. (2002):

«Der Stellenwert des Tourismus in den Alpen und seine Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung des Alpenraumes», In: Luger, K; Rest, F. (Hrsg.): Der Alpentourismus - Entwicklungspotenziale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie. Innsbruck. S. 175-196.

BÄTZING, W; PERLIK, M (1995):

«Tourismus und Regionalentwicklung in den Alpen 1870 – 1990». In: Luger, K.; Inmann, K (Hrsg.) (1995): Verreiste Berge – Kultur und Tourismus im Hochgebirge. Innsbruck. S. 43 – 79.

BIEGER, T. (2002):

«Management von Destinationen. 5. Auflage», München

DEUTSCHER SKIVERBAND (DSV) (Hrsg.) (2007):

«DSV-Atlas Ski 2008», Stuttgart.

FUJITA, M.; KRUGMANN, P; VENABLES A.J. (2001):

«The Spatial Economy», MIT.

FALK VERLAG (Hrsg.) (2007):

«Falk Skiatlas 2008», Ostfildern.

- FUCHS, M. (2002):  
 «Destination Benchmarking. Ein strategischer Managementansatz am Beispiel des Tiroler Sommertourismus», In: *Tourismus Journal*, Nr. 3, 6. Jg., S. 291-320.
- GENTIL, C. (2005):  
 «Geschichte der Seilbahnen der Schweiz», <http://www.seilbahnstalgie.ch/geschichte.html>, Zugriff: 21.3.2005.
- 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.
- LUGER, K. REST, F.(2002):  
 «Der Alpentourismus – Konturen einer kulturell konstruierten Sehnsuchtslandschaft», In: Luger, K.; Rest, F. (Hrsg.) (2002): *Der Alpentourismus – Entwicklungspotentiale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie*. Innsbruck. S. 11-46.
- MÜLLER, H.; KRIPPENDORF, J.; KRAMER, B. (2002):  
 «Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik», Bern.
- MCCLOSKEY, D.N.; ZILIAK, S.T. (1996):  
 «The Standard Error of Regressions», *Journal of Econometric Literature*, 34, 97-114.
- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U. (2004):  
 «Der Tourismus im Kanton Nidwalden und in Engelberg. Wertschöpfungsstudie», Rüşchlikon.
- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U. (2002):  
 «Der Tourismus im Kanton Baselland. Wertschöpfungsstudie», Rüşchlikon.
- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U.; LANDOLT, M. (2001):  
 «Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie», Visp.
- SCHWEIZ TOURISMUS (Hrsg.) (2007):  
 «Swiss Cities-Profilanalyse: Grundpräsentation», Zürich.
- WEIERMAIR, K. (1997):  
 «Der Strukturwandel im alpinen Tourismus und daraus resultierende Anpassungsprobleme der Tourismusunternehmen», In: *Zeitschrift für Fremdenverkehr*, Nr. 3, 52. Jg., S. 38-44.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (Hrsg.) (2009):  
 «Travel & Tourism Competitiveness Report», <http://www.weforum.org>, Zugriff: 10.11.2009.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2009):  
 «Tourism Highlights 2008», <http://www.unwto.org>, Zugriff: 12.11.2009

**Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)**

3003 Bern

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

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), [tourismus@seco.admin.ch](mailto:tourismus@seco.admin.ch)

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement Département fédéral de l'économie Dipartimento federale dell'economia