



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

**Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm  
für den Schweizer Tourismus: Update 2010–2011»**

**Dezember 2011**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

# Impressum

## 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  
Kanton Tessin, Dipartimento delle finanze e dell'economia  
Luzern Tourismus, Engelberg-Titlis Tourismus

## Projektleitung

Christian Hunziker

## Redaktion

Natalia Held  
Christian Hunziker  
Gregor Meissner

## Adresse

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

© 2011 by BAK Basel Economics AG

Das Copyright liegt bei BAK Basel Economics AG und bei den Auftraggebern.  
Die Weitergabe des Berichtes oder von Teilen 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 2010–2011»**

**Dezember 2011**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**



## Vorwort

Der neuste Tourismus Benchmarking Report wird Sie wohl überraschen: Siegerin ist das Grossartal in der Region Salzburg, eine Destination, von der nicht jeden Tag gesprochen wird. Das systematische Benchmarking von BAKBASEL bringt ans Licht, dass nicht nur grosse Namen, sondern auch weniger bekannte Orte Erfolg haben, wenn sie hart arbeiten. Das Grossartal hat keine einzigartigen Attraktionen wie das Matterhorn, ist aber in allen Sparten sehr solide.

In der Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz hat der Bundesrat auf die Wichtigkeit des ständigen Benchmarkings für die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismusstandortes Schweiz hingewiesen. Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO finanziert zusammen mit einigen Tourismuskantonen internationale Vergleiche von Destinationen. Wir sind überzeugt, dass der Austausch von Wissen und Know-how eine der wichtigsten Triebfedern der Innovation ist. Die vorliegende Studie enthält zahlreiche Beispiele, wie es die Besten der Branche machen. Benchmarking fördert eine gesunde Kultur des Wettbewerbs, der das Wachstum nachhaltig beeinflusst. Das Benchmarking zeigt aber auch auf, wo die Zusammenarbeit gesucht werden muss, um die eigene Produktivität und auch jene der Partner zu verbessern.

Das SECO dankt BAKBASEL für die Erstellung des Benchmarking Reports und den teilnehmenden Kantonen für die finanzielle und personelle Unterstützung. Die Leitung der Arbeiten lag bei Christian Hunziker. Er wurde von Natalia Held und Gregor Meissner tatkräftig unterstützt. Die drei Autoren haben mit den neuen Zahlen wiederum eine wertvolle Grundlage zur Beurteilung des Schweizer Tourismus und seiner Destinationen erstellt. Ich danke ihnen dafür herzlich!

### 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 «BAK DESTINATIONS MONITOR®» .....	16
1.2 Aufbau des Schlussberichtes .....	17
<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 Tourismuskonsumnachfrage .....	21
2.1.2 Auslastung der Kapazitäten .....	24
2.1.3 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl .....	25
2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft .....	26
2.2.1 Preisliche Wettbewerbsfähigkeit .....	26
2.2.2 Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur .....	28
2.2.3 Hotelangebot .....	29
2.2.4 Rahmenbedingungen .....	33
<b>Teil II: ALPINE TOURISMUS</b> .....	<b>37</b>
<b>3 Alpine Regionen im internationalen Vergleich</b> .....	<b>39</b>
3.1 Der Tourismus im Alpenraum .....	39
3.1.1 Bedeutung des alpinen Tourismus .....	40
3.1.2 Angebot und Nachfrage im Alpentourismus .....	42
3.1.3 Entwicklung der Nachfrage und des Angebots .....	43
3.2 Performance der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich .....	45
3.2.1 Entwicklung der Tourismuskonsumnachfrage .....	46
3.2.2 Auslastung der Kapazitäten .....	47
3.3 Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationalen Vergleich .....	48
3.3.1 Beherbergungsangebot .....	49
3.3.2 Beherbergungsnachfrage .....	51
<b>4 Alpine Destinationen</b> .....	<b>55</b>
4.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum .....	55
4.1.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr .....	56
4.1.2 Die erfolgreichsten Destinationen im Winter .....	59
4.1.3 Die erfolgreichsten Destinationen im Sommer .....	60
4.2 Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus .....	62
4.2.1 Angebot .....	62
4.2.2 Nachfrage .....	65
4.2.3 Attraktivität .....	67
4.3 Case Studies – «Learning from the Best» .....	69
4.3.1 Auswahl der Fallstudienpartner .....	70

4.3.2	Fallstudien.....	71
4.3.3	Fazit .....	79
<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 .....	87
5.2.1	Beherbergungsangebot .....	87
5.2.2	Beherbergungsnachfrage .....	89
5.2.3	Attraktivität des touristischen Angebotes.....	93
<b>Teil IV: DER AUSFLUGS-TOURISMUS .....</b>		<b>95</b>
<b>6</b>	<b>Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich.....</b>	<b>97</b>
6.1	Performance-Benchmarking.....	98
6.2	Wettbewerbsfähigkeit .....	100
6.2.1	Beherbergungsangebot .....	100
6.2.2	Beherbergungsnachfrage .....	103
6.2.3	Attraktivität des touristischen Angebotes.....	106
<b>7</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>109</b>
7.1	Destinations-Sample .....	109
7.1.1	Sample der Städte-Destinationen.....	109
7.1.2	Sample der alpinen Destinationen.....	109
<b>8</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>111</b>



## Tabellenverzeichnis

Tab. 0-1	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter .....	10
Tab. 0-2	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer.....	10
Tab. 0-3	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum .....	11
Tab. 0-4	Entwicklung des «BAK TOPINDEX» .....	13
Tab. 2-1	«Travel & Tourism Competitiveness Index» I .....	34
Tab. 2-2	«Travel & Tourism Competitiveness Index» II .....	35
Tab. 4-1	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum .....	57
Tab. 4-2	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Winter .....	59
Tab. 4-3	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Sommer .....	61
Tab. 5-1	Entwicklung des «BAK TOPINDEX» .....	86
Tab. 5-2	Strukturwandel in der Hotellerie .....	87
Tab. 6-1	«BAK TOPINDEX» .....	99
Tab. 7-1	Destinationsliste «Städte-Destinationen» .....	109
Tab. 7-2	Kernliste «Alpine Destinationen» .....	110

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 0-1	BAK-Ausflugsattraktivität – die 10 attraktivsten Destinationen im Sample.....	14
Abb. 2-1	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz und in den umliegenden Ländern .....	22
Abb. 2-2	Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2000 - 2010 .....	23
Abb. 2-3	Wachstumsbeitrag der ST-Zonen 2000 – 2010 .....	23
Abb. 2-4	Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2010.....	23
Abb. 2-5	Bettenauslastung in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich .....	24
Abb. 2-6	Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im internationalen Vergleich (2000 – 2010).....	25
Abb. 2-7	Relative Preisniveauindizes im Gastgewerbe.....	27
Abb. 2-8	Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2010).....	27
Abb. 2-9	Relative Preisniveauindizes in wichtigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2010.....	27
Abb. 2-10	Ausbildungsstand im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2000 und 2010) .....	28
Abb. 2-11	Ausbildungsstand im Gastgewerbe – Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2000 und 2010) .....	28
Abb. 2-12	Beschäftigungsstruktur im Schweizer Gastgewerbe.....	29
Abb. 2-13	Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2010).....	30
Abb. 2-14	Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie .....	30
Abb. 2-15	Struktur in der Hotellerie I .....	31
Abb. 2-16	Struktur in der Hotellerie II .....	31
Abb. 2-17	Struktur in der Hotellerie III.....	32
Abb. 2-18	Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants im Vergleich zum gesamten Betriebsbau .....	33
Abb. 3-1	Die Regionen des Alpenraumes .....	39
Abb. 3-2	Weltmarktanteil des alpinen Tourismus.....	40
Abb. 3-3	Anteile der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung (2010) .....	41
Abb. 3-4	Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart.....	42
Abb. 3-5	Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart.....	43
Abb. 3-6	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 1995 - 2010 .....	44
Abb. 3-7	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (November – April) .....	44
Abb. 3-8	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (Mai – Oktober).....	44
Abb. 3-9	Entwicklung der Zahl der Hotelbetten im Tourismusjahr 2000 - 2010.....	45
Abb. 3-10	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2010) .....	46
Abb. 3-11	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2010) .....	47
Abb. 3-12	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000 – 2010).....	47
Abb. 3-13	Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr .....	47
Abb. 3-14	Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison (November – April) .....	48
Abb. 3-15	Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison (Mai – Oktober) .....	48
Abb. 3-16	Betriebsgrösse in der Hotellerie (2010 vs. 2000).....	49
Abb. 3-17	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien .....	50
Abb. 3-18	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2010 .....	51
Abb. 3-19	Saisonalität der Tourismuskategorie.....	52
Abb. 3-20	Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten .....	53
Abb. 4-1	Bereiche des «BAK TOPINDEX» .....	56
Abb. 4-2	Die 15 grössten Gewinner 2010.....	58
Abb. 4-3	Die erfolgreichsten Destinationen im Schweizer Alpenraum.....	58
Abb. 4-4	Die 15 grössten Gewinner der Wintersaison 2010.....	60

Abb. 4-5	Die 15 grössten Gewinner der Sommersaison 2010 .....	62
Abb. 4-6	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien .....	63
Abb. 4-7	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2010 .....	64
Abb. 4-8	Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb .....	64
Abb. 4-9	Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach Unterkunftsarten 2010 .....	65
Abb. 4-10	Tourismusintensität .....	66
Abb. 4-11	Saisonalität der Tourismuskonsumnachfrage .....	67
Abb. 4-12	Attraktivität des Skigebietes 2010 .....	68
Abb. 4-13	Pistenangebot im Skigebiet .....	68
Abb. 4-14	Höhenlage des Skigebiets .....	68
Abb. 4-15	Vielfalt des Sommerangebotes 2010 .....	69
Abb. 4-16	Fallstudienpartner im alpinen Alpenraum .....	71
Abb. 4-17	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Oberstdorf .....	72
Abb. 4-18	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Grossarlal .....	75
Abb. 4-19	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Zermatt .....	78
Abb. 5-1	Entwicklung der Hotelübernachtungen .....	83
Abb. 5-2	Auslastung in der Hotellerie .....	84
Abb. 5-3	Ertragskraft .....	85
Abb. 5-4	«BAK TOPINDEX» .....	85
Abb. 5-5	Hotelstruktur .....	88
Abb. 5-6	Hotelstruktur: Erstklass- und Luxussegment .....	89
Abb. 5-7	Internationalität .....	90
Abb. 5-8	Saisonalität .....	91
Abb. 5-9	Grösse der Städtedestinationen .....	91
Abb. 5-10	Tourismusintensität .....	92
Abb. 5-11	BAK Städteattraktivität .....	93
Abb. 6-1	Die Ausflugs-Destinationen der Schweiz .....	97
Abb. 6-2	Bedeutung des Gastgewerbes .....	98
Abb. 6-3	Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe .....	100
Abb. 6-4	Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe .....	100
Abb. 6-5	Hotelstruktur I .....	101
Abb. 6-6	Hotelstruktur II .....	102
Abb. 6-7	Betriebsgrösse .....	103
Abb. 6-8	Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten .....	104
Abb. 6-9	Saisonalität .....	105
Abb. 6-10	Aufenthaltsdauer .....	106
Abb. 6-11	BAK-Ausflugsattraktivität .....	107



# Zusammenfassung

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

Im Rahmen des Projekts «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus», welches BAKBASEL im Auftrag des SECO (Innotour) und der wichtigsten Schweizer Ferienregionen (VS, BE, GR, VD, TI, ZS) durchführt, werden umfassende Analysen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft durchgeführt. Die Studie «Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Update-Phase 2010-2011 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 2010 durchgezogen aus. Über den gesamten Zeitraum betrachtet stiegen die Tourismuskonsumnachfrage und die Auslastungsziffern weniger stark an als in den umliegenden Ländern. Die Bedeutung des Tourismus als wichtiger Arbeitgeber hat abgenommen, während sie in den Vergleichsländern zunahm. Dabei war die Schweizer Performance vor allem zu Beginn des 21. Jahrhunderts und im Krisenjahr 2009 vergleichsweise schwach.

Die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt, dass für die Schweizer Tourismuswirtschaft ein Problem in der preislichen Wettbewerbsfähigkeit liegt. Die Preisdifferenzen sind vor allem auf die deutlich höheren Vorleistungs- und Arbeitskosten der Schweizer Tourismuswirtschaft zurückzuführen. Zwar gingen die Preisdifferenzen zwischen 2001 und 2009 von 28 Prozentpunkten auf 15 Prozentpunkte zurück, was beinahe einer Halbierung entspricht. Seit 2009 hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes jedoch drastisch verschlechtert. Die in knapp 10 Jahren mühsam erzielten Fortschritte bei der preislichen Wettbewerbsfähigkeit wurden als Folge der Frankenstärke in kürzester Zeit zu Nichte gemacht. 2010 waren beinahe wieder ähnliche Preisdifferenzen zu beobachten wie im Jahr 2000.

Eine weitere relative Schwäche der Schweizer Tourismuswirtschaft betrifft das Beherbergungsangebot. Zum einen ist die Schweizer Tourismuswirtschaft vergleichsweise kleinstrukturiert. Zum anderen weist sie einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Betrieben auf, die nicht klassiert sind. In der Schweiz ist rund jedes zweite Hotel nicht klassiert. Dies deutet auf ein Defizit in 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 von Arbeits- und Produktmärkten 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 sogar 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 3.5 Prozent. Aufgrund der im Vergleich mit dem Welttourismus weniger dynamischen Entwicklung verliert dieser aber laufend an Marktanteilen. Dennoch bleibt der Alpenraum mit geschätzten 7.3 Millionen Gästebetten und 464 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 Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit müssen im Bereich des Beherbergungsangebotes einige strukturelle Schwächen registriert werden. Vor allem der hohe Anteil der Zweitwohnungen ist für die Tourismusindustrie in den Schweizer Alpen eine grosse Herausforderung. In den nächsten Jahren wird es wichtig sein, den Zweitwohnungsbau einzudämmen und die grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren.

## Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

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

Tab. 0-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter

Rang 2010	Destination	Region	TOPINDEX 2010	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2009	Rang 2008	Rang 2007
1	Serfaus-Fis-Ladis	Tirol	5.1	4.0	5.7	4.8	3	7	3
2	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.0	3.3	5.1	6.0	1	1	2
3	Grossarlal	Salzburg	4.9	5.1	5.4	3.8	4	11	10
4	Tux - Finkenbergl	Tirol	4.8	4.0	6.0	3.5	7	6	4
4	Skiregion Obertauern	Salzburg	4.8	3.8	5.3	4.7	2	2	1
6	Paznaun	Tirol	4.8	3.6	5.5	4.5	4	4	5
7	Saalbach-Hinterglemm	Salzburg	4.6	3.6	4.7	5.2	6	12	11
8	Gröden	Südtirol	4.6	4.0	4.7	4.8	13	14	12
8	St.Anton am Arlberg	Tirol	4.6	3.1	4.8	5.3	9	5	7
10	Alta Badia	Südtirol	4.6	3.9	4.6	5.0	15	16	13
11	Ötztal Tourismus	Tirol	4.5	3.4	5.3	4.0	10	10	15
12	Zell-Genös, Zillertal Arena	Tirol	4.5	4.3	5.0	3.9	11	17	18
13	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.5	4.7	5.2	3.1	17	3	6
13	Zermatt	Wallis	4.5	3.8	4.9	4.3	11	8	8
15	Mayrhofen	Tirol	4.5	3.6	5.3	3.6	13	19	14

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

Tab. 0-2 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer

Rang 2010	Destination	Region	TOPINDEX 2010	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2009	Rang 2008	Rang 2007
1	Luzern	Zentralschw.	5.2	5.1	5.8	4.3	2	1	1
2	Salzburg und Umgebung	Salzburg	5.1	4.3	4.9	5.8	7	5	4
3	Meraner Land	Südtirol	4.9	4.1	6.0	3.5	2	3	6
4	Achensee	Tirol	4.7	3.5	6.0	3.5	1	4	3
4	Engelberg	Zentralschw.	4.7	5.9	4.9	3.6	21	10	12
4	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.7	4.6	4.1	5.9	5	8	7
7	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.8	5.0	4.7	4	6	11
8	Garmisch-Partenkirchen	Südbayern	4.7	4.5	4.3	5.3	17	17	20
9	Interlaken	Berner Obe	4.6	4.1	5.2	4.1	8	7	8
10	Garda trentino	Trento	4.6	3.8	5.6	3.4	5	2	5
11	Grossarlal	Salzburg	4.6	6.0	4.8	3.3	14	12	32
12	Scuol	Graubünden	4.5	5.5	4.2	4.3	11	19	26
13	Oberstdorf	Allgäu	4.5	3.0	4.6	5.2	8	14	13
14	Innsbruck und Umgebung	Tirol	4.3	4.1	4.3	4.5	26	19	17
15	Lago Maggiore e Valli	Tessin	4.3	3.1	5.0	4.0	10	9	9

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

Der «BAK TOPINDEX» für den Winter zeigt, dass im Winterhalbjahr Serfaus-Fis-Ladis das Ranking anführt. Dank einer hohen Auslastung und einer hohen Ertragskraft belegt die Tiroler Destination die Spitzenposition. Die Vorarlberger Destination Lech-Zürs folgt im Ranking aufgrund einer ausgezeichneten Ertragskraft auf dem zweiten Platz. Bereits in den drei Vorjahren befand sich diese Destination immer innerhalb der allerersten Positionen. In Lech-Zürs passt vieles zusammen. Ein ansprechendes Skigebiet, ein hochwertiges Beherbergungsangebot und die Strahlkraft der beiden Orte Lech und Zürs erlauben es der Destination, pro Übernachtung einen hohen Preis zu erzielen und die Kapazitäten trotzdem hervorragend auszulasten. Den dritten Rang belegt das Grossarlal. Die einzige Schweizer Destination unter den besten 15 in der Wintersaison ist die Walliser Destination Zermatt auf Rang 13. In Zermatt gelingt es, dank der internationalen Bekanntheit, mit einer hohen Ertragskraft die Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten.

In der Wintersaison 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 12 Destinationen aus Österreich zu finden. Die übrigen Destinationen im Ranking sind – ausser Zermatt – Gröden und Alta Badia aus der italienischen Region Südtirol.

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 5 schweizerische, 2 deutsche, 2 italienische und 6 österreichische Destinationen. Die Verteilung über verschiedene Regionen und nationale Teilgebiete des Alpenraumes zeigt auf, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann.

Die Spitzenposition im Sommer nimmt Luzern ein. Luzern erreicht eine herausragende Auslastung und kann bei steigenden Logiernächtezahlen einen hohen Ertrag pro Übernachtung erzielen. Bereits in der Auswertung der Jahre 2007 und 2008 war Luzern die erfolgreichste Sommerdestination. Luzern verfügt über eine hohe Dichte an Attraktionspunkten und profitiert von der Lage am Vierwaldstättersee. Die Ränge 2 und 3 werden von der österreichischen Destination Salzburg und Umgebung sowie von der italienischen Destination Meraner Land belegt. In den Destinationen, die die ersten drei Ränge belegen, ist unter anderem auch die jeweilige Stadt als Kern der Destination samt attraktiven Kulturangeboten ein gewichtiger Vorteil.

Mit Engelberg befindet sich die zweite Schweizer Destination im Ranking auf Platz 4. Dort zeigt sich eine sehr gute Entwicklung der Übernachtungszahlen. Zusätzlich punktet Engelberg einerseits mit seiner relativ guten Erreichbarkeit, aber andererseits auch durch einen hohen Internationalisierungsgrad. Engelberg kann insbesondere von den Wachstumsimpulsen des stark wachsenden asiatischen Markts profitieren, welcher in Engelberg im Sommer 2010 rund 44 Prozent der Nachfrage ausmachte. Die Ränge 9, 12 und 15 belegen die Schweizer Destinationen Interlaken, Scuol sowie Lago Maggiore e Valli.

Tab. 0-3 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

Rang 2010	Destination	Region	TOPINDEX 2010	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2009	Rang 2008	Rang 2007
1	Grossarlal	Salzburg	5.2	5.8	5.9	3.6	1	1	6
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	4.8	4.5	5.2	4.3	5	7	3
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.2	5.4	4.6	2	3	8
3	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.7	5.2	5.8	2.6	3	6	1
5	Luzern	Zentralschweiz	4.7	5.4	5.1	3.6	11	4	5
6	Achensee	Tirol	4.6	3.5	6.0	3.0	4	8	7
7	Salzburg und Umgebung	Salzburg	4.6	4.5	4.6	4.5	15	10	4
8	Tux - Finkenberg	Tirol	4.5	4.3	5.4	3.3	9	8	9
9	Engelberg	Zentralschweiz	4.5	4.8	4.9	3.7	20	5	9
10	Zermatt	Wallis	4.5	3.8	4.9	4.3	6	2	2
11	Mayrhofen	Tirol	4.4	3.5	5.3	3.5	7	17	15
12	Scuol	Graubünden	4.4	4.5	4.4	4.3	12	32	29
13	Seiser Alm	Südtirol	4.4	4.2	4.6	4.1	9	13	11
14	Tiroler Zugspitz Arena	Tirol	4.3	4.3	4.7	3.8	17	22	69
15	Gröden	Südtirol	4.3	4.2	4.3	4.3	18	20	16

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

Über das gesamte Tourismusjahr betrachtet, ist das Salzburger Grossarlal die erfolgreichste Destination. Das Grossarlal verdankt seinen Spitzenrang der starken Entwicklung der Übernachtungszahlen 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 einer starken Beherbergungsstruktur. Zum einen sind viele Hotelbetriebe im hochwertigen Segment angesiedelt und zum anderen ist die Zweitwohnungsproblematik, die viele andere Destinationen belastet, im Grossarltal kaum ein Thema.

Serfaus-Fiss-Ladis folgt im Ranking auf Platz zwei. Die Tiroler Destination konnte vor allem die Kapazitäten sehr gut auslasten. Ein grosser Vorteil der Tiroler Destination ist die Tatsache, dass mehr als jedes zweite Hotelbett in der Erstklass- und Luxushotellerie zu finden ist. Besonders herausragend ist zudem die konsequente und einmalige Fokussierung auf das Familiensegment. Die Destinationen Kleinwalstertal und Rennweg am Katschberg teilen sich den dritten Platz im Ranking. Die Zentralschweizer Destination Luzern auf dem fünften Rang ist die erfolgreichste Schweizer Destination. Luzern verdankt seine gute Platzierung vor allem der überragenden Performance im Sommer. Insgesamt finden sich vier Schweizer Destinationen im Ranking. Ausser Luzern sind auch Engelberg (9.), Zermatt (10.) und Scuol (12.) in den Top 15 zu finden.

## **Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus**

Quantitative Untersuchungen zu den Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit und die ganzheitliche Analyse von drei Fallstudien zeigen, dass die Gründe für den Erfolg bzw. Misserfolg von Destinationen vielfältig sind. Einen Königsweg gibt es wohl kaum, denn für alle Destinationen gelten unterschiedliche Voraussetzungen – sei es aufgrund von Unterschieden im Bereich der ursprünglichen Angebotsfaktoren oder durch eine Vielzahl von Entscheidungen der Vergangenheit, welche die Entwicklung beeinflusst haben. Entsprechend sind individuelle Ansätze destinationsspezifisch zu entwickeln. Erfolgsfaktoren anderer Destination können also nicht einfach kopiert werden, sondern müssen auf die eigenen Gegebenheiten angepasst bzw. adaptiert werden.

Dennoch gibt es einige grundlegende Faktoren, die für den Grossteil der Destinationen zentral sind: Es braucht gut ausgebildetes und freundliches Personal sowie innovative und herausragende Unternehmerpersönlichkeiten. Die Zusammenarbeit zwischen den touristischen Leistungsträgern und den Behörden muss eng und möglichst reibungslos verlaufen. Horizontale und vertikale Kooperationen und Integrationen zwischen Betrieben aber auch zwischen Destinationen helfen, um von Grössensparnissen zu profitieren. Ein professionelles Destinationsmanagement mit einer klaren Destinationsstrategie und effizientem Marketing (CRM, Social Media etc.) ist ebenso notwendig wie die Schaffung von möglichst einzigartigen Angeboten (USP) und die Kultivierung einer starken und bekannten Marke. Im Winter hängt der Erfolg einer Destination in besonderem Masse von der Attraktivität des Skigebietes ab, im Sommer hingegen ist ein möglichst vielfältiges Angebot gefragt. Auch die Aktivierung der Nebensaison durch gruppenspezifische Angebote (z.B. Wellness, Golf oder Veranstaltungen) ist wichtig, um die vorhandenen Kapazitäten über das ganze Jahr auslasten zu können. Vor allem aber müssen für eine erfolgreiche Zukunft des Alpentourismus die Gästebetten intensiver bewirtschaftet werden. Um dies zu erreichen braucht es ein hochwertiges Hotelangebot, eine Beschränkung des vielerorts ausufernden Zweitwohnungsbaus und eine Aktivierung der vorhandenen «kalten Betten».



## Städte-Destinationen

Der dritte Teil des vorliegenden Berichts 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, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona und Wien unterzogen.

Bezüglich der Performance ist Barcelona die erfolgreichste Stadt im Sample. Mit Genf (Rang 2) und Zürich (Rang 5) sind zwei Schweizer Städte unter den Top 5, wobei Zürich im Vorjahr noch den zweiten Platz eingenommen hatte. Bern kann in diesem hochkarätigen Vergleich nicht ganz mithalten.

Tab. 0-4 Entwicklung des «BAK TOPINDEX»

Destination	TOPINDEX 2010	TOPINDEX 2009	TOPINDEX 2008	TOPINDEX 2007
Barcelona	5.6	5.4	5.3	5.6
Genève	4.7	4.8	4.9	4.6
München	4.7	4.6	4.6	4.4
Wien	4.6	4.3	4.5	4.4
Zürich	4.6	5.0	4.9	4.4
Freiburg	4.6	4.5	4.0	3.7
Mittelwert	4.3	4.3	4.2	4.2
Firenze	4.3	3.8	3.9	4.3
Basel	4.2	4.3	4.3	4.2
Heidelberg	4.1	3.7	3.8	3.7
Lausanne	4.1	4.1	4.0	3.8
Verona	4.1	4.0	4.1	4.4
Salzburg	4.1	3.9	3.9	4.0
Praha	4.0	3.7	4.1	4.6
Bern	3.7	4.1	3.8	3.9
Stuttgart	3.5	3.6	3.6	3.3

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

Die Untersuchungen der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes widmen sich insbesondere der Struktur des Beherbergungsangebotes. Die Grösse der Hotels ist in Lausanne und Genf vergleichsweise hoch. Die anderen Schweizer Städte profitieren hingegen nur wenig von Grössensparnissen. Ein deutlicher Strukturwandel hin zu grösseren Betrieben hat dagegen in fast allen Schweizer Städten stattgefunden. Bezüglich der Hotelstruktur nach Stern-Kategorien ergibt sich wieder vor allem für Lausanne und Genf ein positives Bild.

Im Bereich der Beherbergungsnachfrage werden die Internationalität und die Saisonalität der Nachfrage, die Destinationsgrösse und die Tourismusintensität beleuchtet. Genf, Zürich, Basel und Lausanne sind im Ausland überdurchschnittlich stark vertreten. Bezüglich der Verteilung der Nachfrage über das Jahr schneiden alle Schweizer Städte vergleichsweise gut ab. Die Destinationsgrösse fällt in den Schweizer Städten erwartungsgemäss gering aus. Betrachtet man jedoch die Übernachtungen pro Einwohner kann vor allem Genf gut mithalten.

Die touristische Attraktivität wird anhand eines dafür entwickelten Index bewertet. Nach Wien, Barcelona und München findet sich Zürich hier auf dem vierten Rang. Die Stärken von Zürich liegen in attraktiven Ausgangsmöglichkeiten sowie in einer ausgezeichneten Erreichbarkeit.

## Ausflugs-Destinationen

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

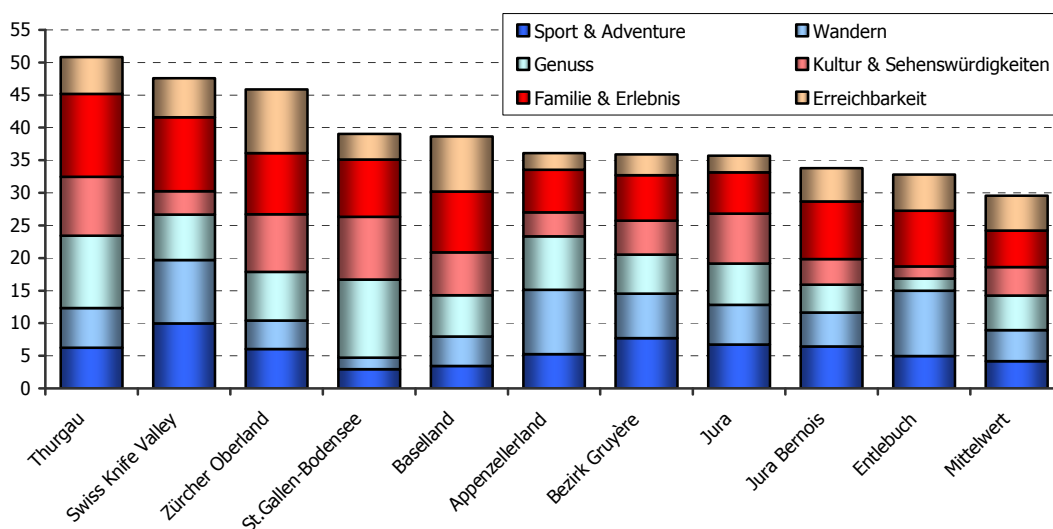
Zunächst werden anhand des «BAK TOPINDEX» die erfolgreichsten Ausflugs-Destinationen bestimmt. Zusätzlich werden die Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigen im Gastgewerbe betrachtet. Bezüglich des «BAK TOPINDEX» war im Jahr 2010 Ägerital/Sattel die erfolgreichste Ausflugs-Destination. Bezieht man die Entwicklung der Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigenzahl in die Betrachtung der Performance mit ein, so stellt man fest, dass die drei Destinationen La Sarine, Region Yverdon sowie St. Gallen-Bodensee jeweils unter den besten 10 zu finden sind.

Die Untersuchungen der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes widmen sich einerseits der Hotelstruktur bezüglich der verschiedenen Klassierungen und andererseits der Grösse der Hotelbetriebe. Die erfolgreichen Ausflugs-Destinationen Ägerital/Sattel, La Sarine, Region Yverdon und St. Gallen-Bodensee sind auch unter den zehn Destinationen mit dem höchsten Bettenanteil in der Erstklass- und Luxushotellerie zu finden sowie unter jenen mit dem geringsten Anteil nicht klassierter Betten. Ausserdem können sie von Grössensparnissen profitieren.

Im Bereich der Beherbergungsnachfrage werden die Internationalität und die Saisonalität der Tourismusnachfrage sowie die Aufenthaltsdauer untersucht. Das Zürcher Oberland, das Freiamt und das Schwarzbubenland sind auf ausländischen Märkten am stärksten präsent. Letzteres hat zudem die am stärksten ausgeglichene Verteilung der Tourismusnachfrage über das Jahr. Im Freiamt und im Schwarzbubenland ist ausserdem die Aufenthaltsdauer der Gäste am längsten.

Die touristische Attraktivität und Vielfalt ausserhalb der Beherbergungsindustrie wird anhand des Index «BAK Ausflugsattraktivität» bewertet. Die Bewertung hat ergeben, dass die Ausflugs-Destination Thurgau das attraktivste touristische Angebot hat. Besonders attraktiv werden hier die Angebote in den Bereichen «Genuss» und «Familie & Erlebnis» eingeschätzt.

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



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2010, 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 und werden weiterhin konzeptionell-methodische Grundlagen erarbeitet und es wurde eine exklusive Datenbank aufgebaut, welche laufend erweitert und aktualisiert wird. Die Daten sind für die kleinstmöglichen administrativen Einheiten vorhanden, was eine hohe Flexibilität bei der Destinationsbildung garantiert und die Integration von neuen Destinationen jederzeit ermöglicht.

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

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

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

### 1.1.1 Ziele und Nutzen

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

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

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

- «Learning from the best»

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

- Einfacher und schneller Zugang zu tourismusrelevanten Informationen über das webbasierte elektronische Management-Informationen-Tool «BAK DESTINATIONSMONITOR®»

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

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

- Bessere Kenntnis der eigenen Wettbewerbsposition  
*«Wie stehen wir da im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten?»*
- Aufzeigen von Markt- und Wachstumspotenzialen  
*«Wo liegen unsere Stärken?»*
- Identifikation von «Performance Gaps» und damit von Bereichen, in welchen Handlungsbedarf besteht  
*«Wo müssen wir uns verbessern?»*
- Monitoring und Controlling des Erfolgs eingeleiteter Optimierungsmaßnahmen  
*«Haben sich die eingeleiteten Massnahmen bewährt?»*
- Empfehlungen für eine höhere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft  
*«Was ist zu tun?»*

### 1.1.2 Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®»

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

Der «BAK 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. Zusätzlich werden einige tourismusrelevante Rahmenbedingungen betrachtet. Dazu zählen beispielsweise die preisliche Wettbewerbsfähigkeit oder die Kostenstrukturen.

### Teil 2: Alpiner Tourismus

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

### Teil 3: Städte-Tourismus

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

### Teil 4: Ausflugs-Tourismus

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



# Teil I: TOURISMUSSTANDORT SCHWEIZ

---

Im ersten Teil des Berichtes wird der Tourismusstandort Schweiz als Ganzes einem internationalen Vergleich unterzogen. Der Vergleich mit den umliegenden Ländern umfasst die Analyse der Performance sowie die Untersuchung wichtiger Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2010.

Die Analyse der Kennzahlen zum Erfolg zeigt, dass die Performance des Tourismusstandortes Schweiz im Untersuchungszeitraum durchzogen ausfällt. Über den gesamten Zeitraum betrachtet, stieg die Tourismusnachfrage weniger deutlich an als in den umliegenden Ländern und die Auslastungszahlen und die Erwerbstätigenzahlen im Gastgewerbe konnten weniger stark gesteigert werden als in den Vergleichsländern. Dabei war die Schweizer Performance vor allem zu Beginn des 21. Jahrhunderts und im Krisenjahr 2009 vergleichsweise schwach.

Die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt, dass für die Schweizer Tourismuswirtschaft ein Problem in der preislichen Wettbewerbsfähigkeit liegt. Die Preisdifferenzen sind vor allem auf die deutlich höheren Vorleistungs- und Arbeitskosten der Schweizer Tourismuswirtschaft zurückzuführen. Zwar gingen die Preisdifferenzen zwischen 2001 und 2009 von 28 Prozentpunkten auf 15 Prozentpunkte zurück, was beinahe einer Halbierung entspricht. Seit 2009 allerdings hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes drastisch verschlechtert. Die in knapp 10 Jahren mühsam erzielten Fortschritte bei der preislichen Wettbewerbsfähigkeit wurden als Folge der Frankenstärke in kürzester Zeit zu Nichte gemacht. 2010 waren beinahe wieder ähnliche Preisdifferenzen zu beobachten wie im Jahr 2000.

Eine weitere relative Schwäche der Schweizer Tourismuswirtschaft betrifft das Beherbergungsangebot. Zum einen ist die Schweizer Tourismuswirtschaft vergleichsweise kleinstrukturiert. Zum anderen weist sie einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Betrieben auf, die nicht klassiert sind. In der Schweiz ist rund jedes zweite Hotel nicht klassiert. Dies deutet auf ein Defizit in 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 von Arbeits- und Produktmärkten 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.

---





## 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 2010 im Vergleich zu ihren Konkurrenten präsentiert. Kapitel 2.2 befasst sich mit der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf die tourismusrelevanten Rahmenbedingungen gesetzt. Dazu zählen beispielsweise die preisliche Wettbewerbsfähigkeit, Kostenstrukturen und Angebotsstrukturen.

### 2.1 Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft

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

#### 2.1.1 Entwicklung der Tourismuskonsumnachfrage

Die Untersuchung der Tourismuskonsumnachfrage wird anhand der Zahl der Hotelübernachtungen im Zeitraum 2000 bis 2010 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 mit denjenigen in den umliegenden Ländern mithalten konnte. Zwischen 2000 und 2010 legte die Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz durchschnittlich um 0.5 Prozent pro Jahr zu, während in den umliegenden Ländern eine Zunahme von gut einem Prozent zu beobachten war.

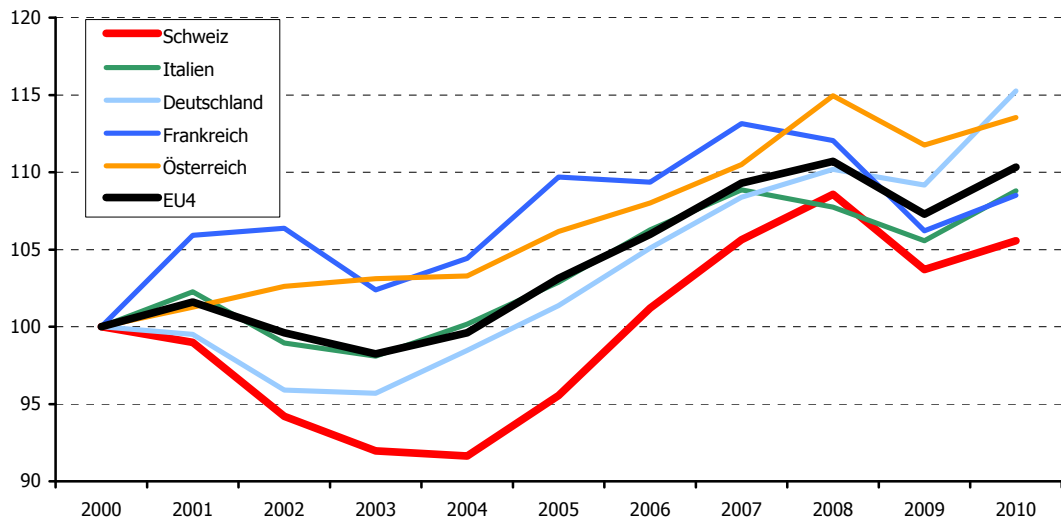
Vor allem in den ersten Jahren der Untersuchungsperiode entwickelte sich die Tourismuskonsumnachfrage in der Schweiz unerfreulich. Die Zahl der Hotelübernachtungen ging zwischen 2000 und 2003 jährlich um durchschnittlich 2.8 Prozent zurück, während in den umliegenden Ländern eine Stagnation zu beobachten 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 Zeitraum 2005 bis 2007 waren aber auch in den umliegenden Ländern mehrheitlich positive Wachstumsraten zu beobachten. Im Durchschnitt waren die Zuwachsraten der vier umliegenden Länder (EU4) Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich aber nur etwa halb so hoch wie in der Schweiz und 2008 stagnierten die Übernachtungszahlen dort.

Im Krisenjahr 2009 waren die Übernachtungszahlen in sämtlichen beobachteten Ländern negativ, ausser in Frankreich war der Rückgang in der Schweiz jedoch am stärksten (-4.5%). Auch im Jahr 2010, als in allen Ländern ein Aufholprozess einsetzte, konnte die Schweiz im Vergleich mit den umliegenden Ländern (+3.4%) die Übernachtungszahlen nur unterdurchschnittlich steigern (+1.8%).

Über den gesamten Zeitraum betrachtet erreichte Deutschland das stärkste Logiernächtewachstum. Insgesamt wurden dort 2010 gut 15 Prozent mehr Hotelübernachtungen registriert als im Jahr 2000 (+1.4% p.a.). Auch Österreich zeigt im Beobachtungszeitraum mit durchschnittlich 1.3 Prozent pro Jahr ein starkes Wachstum der Übernachtungszahlen (absolut: +13.5%). Damit fiel das jährliche Wachstum beim Hauptkonkurrenten Österreich um rund 0.8 Prozentpunkte stärker aus als in der Schweiz.

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



Indiziert, Kalenderjahr 2000 = 100,  
 CH: Schätzung BAKBASEL für 2004, IT: prov. Ergebnisse gemäss Eurostat für 2010  
 Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat, Statistik Austria, INSEE, Istat, Statistisches Bundesamt Deutschland

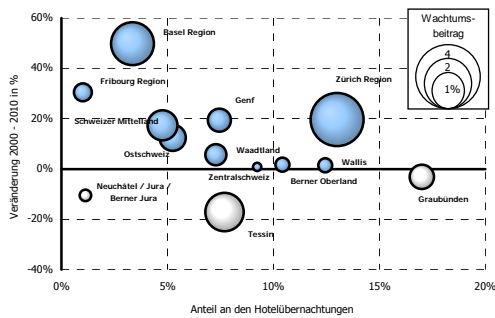
Die Auswertungen zur Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zeigen für die Schweiz über den gesamten Zeitraum betrachtet ein eher durchzogenes Bild. Dennoch resultierte dank der äusserst dynamischen Entwicklung in der zweiten Hälfte des Untersuchungszeitraums ein moderates Wachstum. Die nachfolgende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

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

Den grössten Wachstumsbeitrag der Schweizer Ferienregionen leistete zwischen 2000 und 2010 die Region Zürich mit einem Beitrag von 2.5 Prozentpunkten am Gesamtwachstum der Hotelübernachtungen in der Schweiz von 5.6 Prozent. Auch die Zentrumsregion Basel weist einen vergleichsweise hohen Wachstumsbeitrag auf. Zusammen mit Genf machen diese drei Metropolitanräume zwar weniger als einen Viertel der touristischen Gesamtnachfrage aus, sie trugen aber rund 84 Prozent zum Gesamtwachstum bei. Trotz ihrer hohen Bedeutung für die Tourismuswirtschaft erreichten die Südschweizer Ferienregionen Wallis, Graubünden und Tessin zusammen nur einen negativen Wachstumsbeitrag von 1.7 Prozentpunkten.

Abbildung 2-3 betrachtet das Logiernächewachstum unterteilt nach den ST-Zonen, welche die Schweiz je nach vorherrschender Tourismusform in verschiedene Zonen aufteilen. Dabei gibt es die vier Kategorien «Grosse Stadt», «Kleine Stadt», «Land» und «Berg». In der gesamten Schweiz stieg die Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2010 insgesamt um 5.6 Prozent beziehungsweise um 1.89 Millionen Übernachtungen an. Dieses Wachstum kam dabei ausschliesslich von den grossen Städten, welche um 26 Prozent bzw. 1.92 Millionen Übernachtungen zulegen konnten. Die grossen Städte hatten also einen Zugewinn an Logiernächten, der grösser war als in der gesamten Schweiz. Das Berggebiet konnte lediglich einen negativen Wachstumsbeitrag leisten.

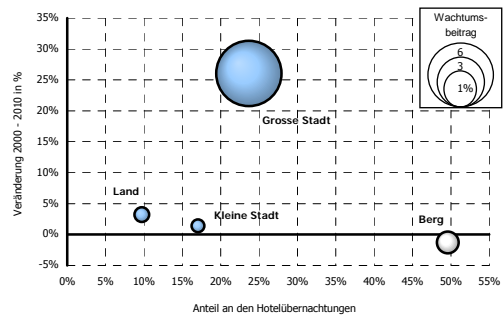
Abb. 2-2 Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2000 - 2010



Wachstumsbeiträge, Anteil und Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz

Quelle: BFS, Berechnungen BAKBASEL

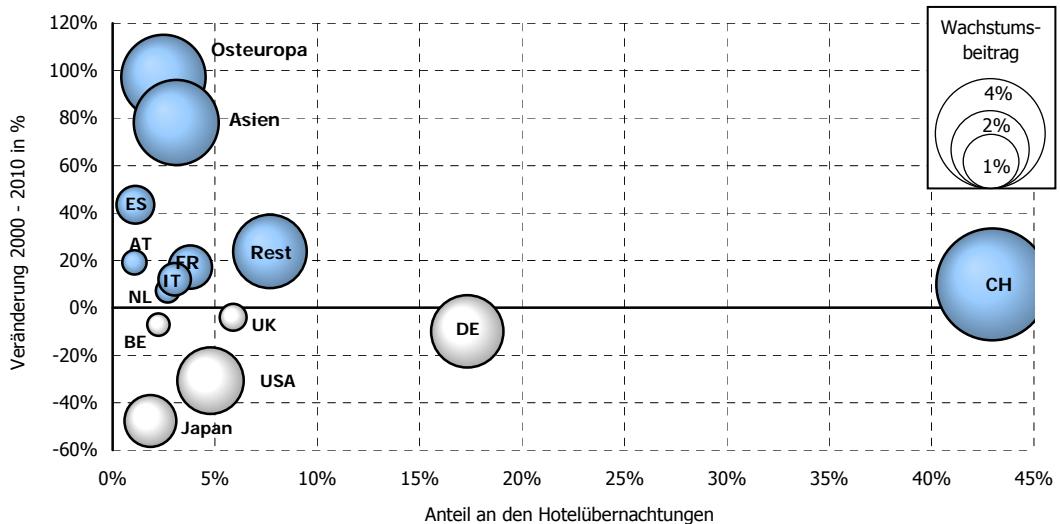
Abb. 2-3 Wachstumsbeitrag der ST-Zonen 2000 - 2010



Wachstumsbeiträge, Anteil und Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz

Quelle: BFS, Berechnungen BAKBASEL

Abb. 2-4 Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2010



Wachstumsbeiträge, Anteil und Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz

Quelle: BFS, Berechnungen BAKBASEL

Abbildung 2-4 zeigt die Wachstumsbeiträge der verschiedenen Herkunftsmärkte. Der grösste Beitrag kam im Beobachtungszeitraum mit 4.3 Prozentpunkten des Gesamtwachstums (+5.6%) aus der Schweiz. Die

Übernachtungen inländischer Gäste haben nicht nur eine grosse Bedeutung für die Gesamtnachfrage (43%), sie zeigten mit einer Steigerung von rund 10 Prozent auch ein solides Wachstum.

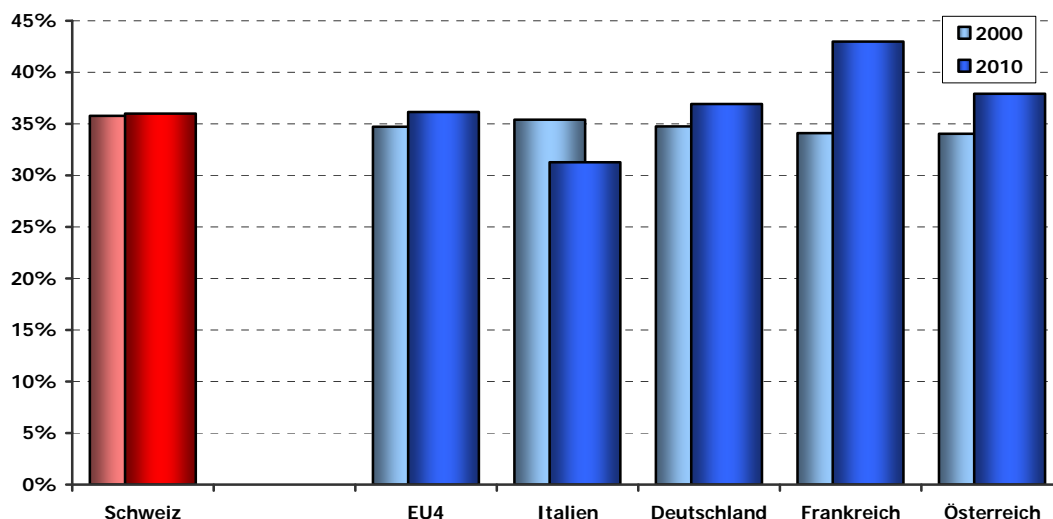
Deutschland ist neben der Schweiz der mit Abstand wichtigste Herkunftsmarkt (17%). In Kombination mit einem Nachfragerückgang von 10 Prozent führt dies zu einem stark negativen Wachstumsbeitrag von 1.7 Prozentpunkten. Auch andere traditionelle Herkunftsmärkte wie Frankreich, Italien, Belgien oder UK sowie die Fernmärkte USA und Japan können in der Beobachtungsperiode keinen nennenswerten Beitrag bzw. lediglich einen negativen Beitrag zum Wachstum leisten. Gründe dafür liegen unter anderem in den Auswirkungen der Wirtschaftskrise von 2008 und in der jüngsten Aufwertung des Schweizer Frankens.

Die mit Abstand höchsten ausländischen Wachstumsbeiträge wurden bei den osteuropäischen und asiatischen Märkten sowie bei den übrigen Fernmärkten (Rest) beobachtet. Trotz vergleichsweise geringer Anteile an der Gesamtnachfrage konnten dort dank hoher Wachstumsraten substantielle Wachstumsbeiträge erzielt werden. Die Übernachtungszahlen ausländischer Gäste in der Schweiz konnten im Beobachtungszeitraum insgesamt nur deshalb gesteigert werden, weil Osteuropa, Asien und die restlichen Fernmärkte den Rückgang der westeuropäischen Märkte und der USA ausgleichen konnten.

## 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.

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



Bruttobettenauslastung in %  
Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat

Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten lag in der Schweiz im Jahr 2010 bei 36.0 Prozent. Damit erreichte die Schweizer Hotellerie in etwa den gleichen Wert wie die umliegenden Länder im Durchschnitt. Ausser in Italien waren jedoch in den einzelnen Ländern überall höhere Auslastungsziffern zu beobachten. Die gilt vor allem für Frankreich (43.0%).

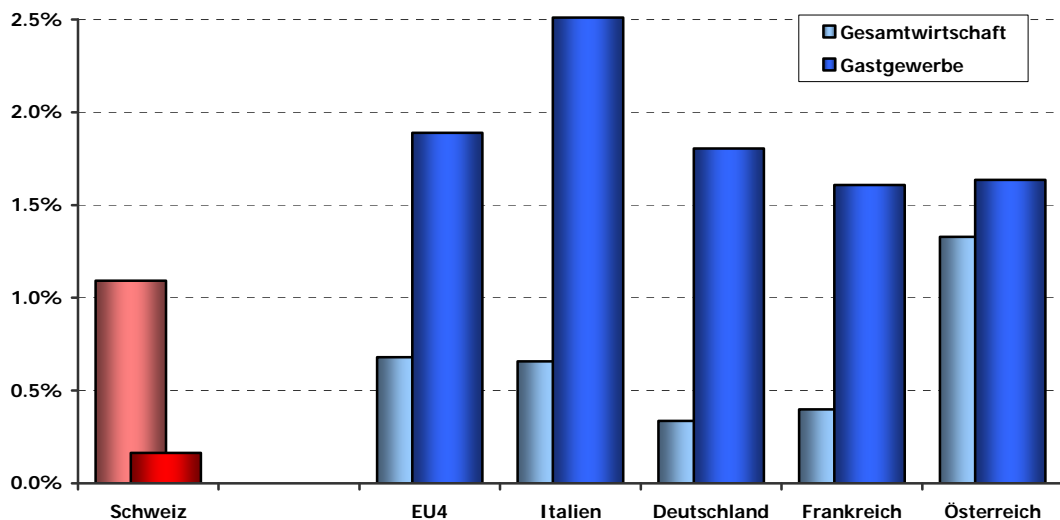
Seit 2000 konnte die Auslastung in der Schweizer Hotellerie kaum gesteigert werden (0.2 Prozentpunkte). Diese Entwicklung fällt bei einem Vergleich mit den Nachbarländern bescheiden aus. Während die Schweiz im Jahr 2000 das Ranking in Bezug auf die Auslastung noch anführte, wurde sie bis zum Jahr 2010 von der deutschen, der österreichischen und der französischen Hotellerie übertrumpft. Diese konnten ihre Auslastung spürbar steigern: Deutschland um 2.2 Prozentpunkte, Österreich um 3.9 und Frankreich gar um 8.9 Prozentpunkte. Lediglich in Italien ist die Auslastung 2010 geringer als 2000.

### 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.

Abb. 2-6 Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im internationalen Vergleich (2000 – 2010)



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

Abbildung 2-6 zeigt die durchschnittliche jährliche Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft im Vergleich mit den umliegenden Ländern. Im Gegensatz zu den umliegenden Ländern zeigt sich im Schweizer Gastgewerbe nur eine sehr leichte Zunahme der Erwerbstätigenzahl (+0.2% pro Jahr). In allen Vergleichsländern ist zudem die Zahl der Erwerbstätigen im Gastge-

werbe stärker angestiegen als in der Gesamtwirtschaft, was in der Schweiz zwischen 2000 und 2010 nicht der Fall war. In Bezug auf die Funktion als Arbeitgeber lässt sich deshalb sagen, dass das Schweizer Gastgewerbe in der Untersuchungsperiode stark unterdurchschnittlich abschneidet. Das Schweizer Gastgewerbe war 2010 mit einem Erwerbstätigenanteil an der Gesamtwirtschaft von 5.6 Prozent zwar immer noch ein wichtiger Arbeitgeber, seine Bedeutung hat aber seit der Jahrtausendwende abgenommen (2000: 6.1%).

## **2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft**

Kapitel 2.1 hat gezeigt, dass die Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2010 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 wichtiger Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit. In besonderem Ausmass spielen dabei die Preise relativ zu den Konkurrenzländern eine wichtige Rolle. Die Preiselastizität ist also relativ hoch. Da sich wie schon bei der Betrachtung der Erwerbstätigenzahlen die Datenverfügbarkeit für die gesamte Tourismuswirtschaft schwierig gestaltet, beschränken sich die nachfolgenden Vergleiche auf das Gastgewerbe als Kernbranche der Tourismuswirtschaft.

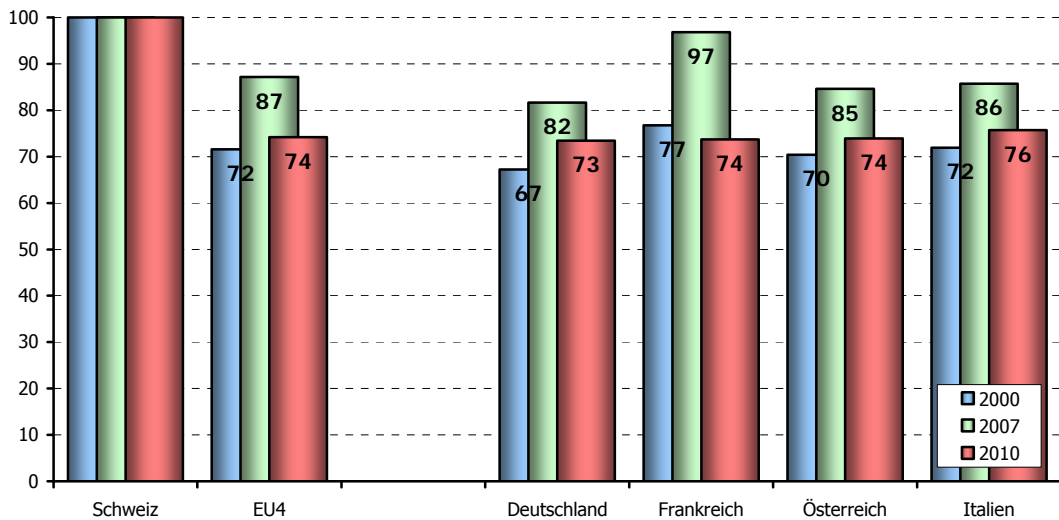
Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit im Schweizer Gastgewerbe hat sich im Verlauf der Jahre 2000 bis 2010 deutlich gewandelt. Zu Beginn der Beobachtungsperiode lagen die Preise des Gastgewerbes der umliegenden Länder um 28 Prozent tiefer als in der Schweiz. In den Folgejahren haben sich die Preisdifferenzen deutlich verringert und im Jahr 2007 war nur noch eine Preisdifferenz von rund 13 Prozent festzustellen. Zwischen 2000 und 2007 gingen die Preisdifferenzen also um 15 Prozentpunkte zurück und haben sich damit mehr als halbiert.

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

Seit 2009 allerdings hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes drastisch verschlechtert. Die in knapp 10 Jahren mühsam erzielten Fortschritte bei der preislichen Wettbewerbsfähigkeit wurden als Folge der Frankenstärke in kürzester Zeit zu Nichte gemacht. Am Ende der Beobachtungsperiode waren beinahe wieder ähnliche Preisdifferenzen zu beobachten wie im Jahr 2000.

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

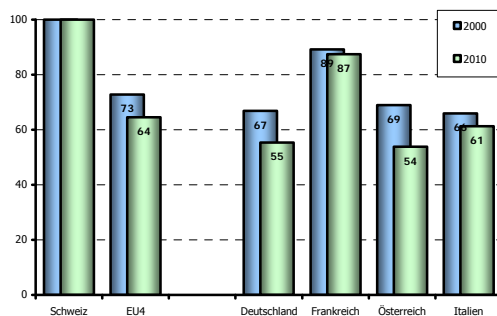
**Abb. 2-7 Relative Preisniveauidizes im Gastgewerbe**



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

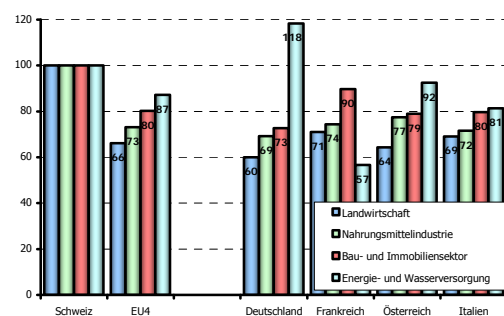
Die Darstellung der Arbeitskosten erfolgt durch die Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe für die Jahre 2000 und 2010. Abbildung 2-8 zeigt, dass die Arbeitskosten im Gastgewerbe der umliegenden Länder im Jahr 2010 im Durchschnitt um 36 Prozent tiefer lagen als im Schweizer Gastgewerbe. Mit rund 45 Prozentpunkten sind die Differenzen vor allem im Vergleich mit Österreich und Deutschland beträchtlich. Der Vergleich der Jahre 2000 und 2010 zeigt, dass die Differenzen in der Untersuchungsperiode gar zugenommen haben. Die Zunahme belief sich auf rund 9 Prozentpunkte.

**Abb. 2-8 Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2010)**



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

**Abb. 2-9 Relative Preisniveauidizes in wichtigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2010**



Relative Preisniveauidizes, Schweiz = 100  
Quelle: BAKBASEL

Auch bei den Kosten für die Vorleistungen bestehen für das Schweizer Gastgewerbe beträchtliche Nachteile. Stellvertretend dafür werden in Abbildung 2-9 die Preisniveauidizes für einige wichtige Vorleistungs-

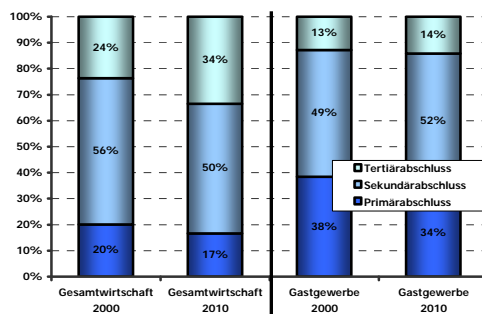
branchen des Gastgewerbes aufgezeigt. Grosse Differenzen sind vor allem in den Bereichen Landwirtschaft und Nahrungsmittel zu beobachten (34 bzw. 27 Prozentpunkte). Aber auch die Bau- und Energiekosten zeigen Differenzen von 20 bzw. 13 Prozentpunkten.

## 2.2.2 Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur

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

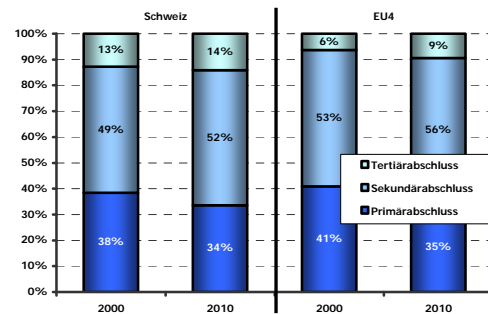
Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (vgl. Abbildung 2-10) weist das Schweizer Gastgewerbe eine deutlich niedrigere Qualifikationsstruktur auf. Dies liegt allerdings in der Natur der Leistungen, die im Gastgewerbe erbracht werden, da diese überdurchschnittlich viele einfache und repetitive Tätigkeiten erfordern. Entsprechend weist das Gastgewerbe einen hohen Anteil an Erwerbstätigen mit einem Primärabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung auf. Dieser Anteil lag im Schweizer Gastgewerbe 2010 bei rund einem Drittel und war damit doppelt so hoch wie in der Gesamtwirtschaft. Der Vergleich mit der Gesamtwirtschaft zeigt ausserdem, dass der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Tertiärabschluss im Gastgewerbe stagniert hat, während er in der Gesamtwirtschaft im Beobachtungszeitraum um 10 Prozentpunkte wachsen konnte. Hingegen verringerte sich der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Primärabschluss als höchste Ausbildung sowohl in der Gesamtwirtschaft als auch im Gastgewerbe um jeweils rund 4 Prozentpunkte.

Abb. 2-10 Ausbildungsstand<sup>1</sup> im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2000 und 2010)



Anteile in %  
Quelle: BFS

Abb. 2-11 Ausbildungsstand im Gastgewerbe – Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2000 und 2010)



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

Abbildung 2-11 zeigt auf, dass das Schweizer Gastgewerbe im Vergleich mit den umliegenden Ländern ein höheres Qualifikationsniveau aufweist. Der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Tertiärabschluss ist im Schweizer Gastgewerbe spürbar höher. In der Schweiz haben Bildungsangebote im Tourismus eine lange Tradition und sind in den vergangenen Jahren zahlreicher geworden. Im Angebot stehen neben den zahl-

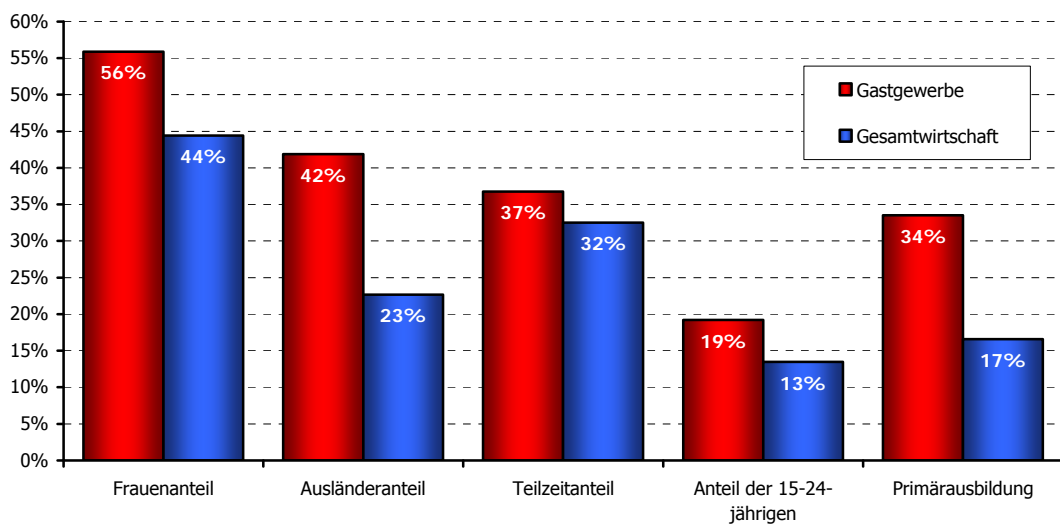
<sup>1</sup> Das Ausbildungsniveau wird gemessen am letzten Bildungsabschluss der Arbeitskräfte. Als Tertiärausbildung gelten Höhere Fachschulen, Fachhochschulen und Universitätsausbildungen (Stufen 5-6 ISCED 1997). Zu den sekundären Bildungsgängen zählen die Berufslehre, Handels- und (Berufs-)Maturitätsschulen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



reichen nicht touristischen Ausbildungsmöglichkeiten eine Vielzahl gastgewerblicher und touristischer Aus- und Weiterbildungslehrgänge (SECO 2010). Im Schweizer Tourismus gibt es heute Bildungsangebote auf allen Stufen: Berufliche Grundbildung (Berufslehre), höhere Berufsbildung, Fachhochschule (Bachelor, Master) und Universität (Bachelor, Master). Als Besonderheit der Schweiz gibt es neben den staatlich geförderten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen auch eine Vielzahl von privaten Fachschulen mit internationalem Renommee (SECO 2010). Das hohe Qualifikationsniveau im Gastgewerbe ist also nicht zuletzt auf das gestiegene Aus- und Weiterbildungs-Engagement der Branche zurückzuführen. Eine Betrachtung über die Zeit zeigt, dass sich die Qualifikationsstruktur im Gastgewerbe der umliegenden Länder im Beobachtungszeitraum stärker verbessern konnte als in der Schweiz, wo das Ausgangsniveau jedoch höher war.

Die Untersuchung der Beschäftigungsstruktur im Gastgewerbe zeigt, dass der Branche eine ausgesprochen wichtige soziale Funktion zukommt. Das Schweizer Gastgewerbe schafft Arbeitsplätze für Gruppen, die es am Arbeitsmarkt in der Regel schwieriger haben, und trägt damit massgeblich zu einer hohen gesamtschweizerischen Erwerbsquote bei. Abbildung 2-12 zeigt, dass im Jahr 2010 im Gastgewerbe überdurchschnittlich viele Frauen, überdurchschnittlich viele Ausländerinnen und Ausländer, überdurchschnittlich viele Teilzeitbeschäftigte, überdurchschnittlich viele Junge und überdurchschnittlich viele gering qualifizierte Arbeitskräfte zu finden sind. Hinsichtlich der Entwicklung kann festgestellt werden, dass vor allem die Anteile von Teilzeitkräften und Ausländern seit dem Jahr 2000 zugenommen haben. Der Anteil weiblicher Beteiligung stagnierte und die Anteile Junger und primär Ausgebildeter sind zurückgegangen.

**Abb. 2-12 Beschäftigungsstruktur im Schweizer Gastgewerbe**



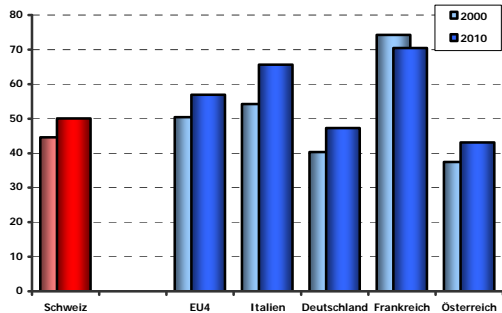
2010, Anteile in %  
Quelle: BFS: BESTA, BFS: SAKE, BAKASEL

### 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.

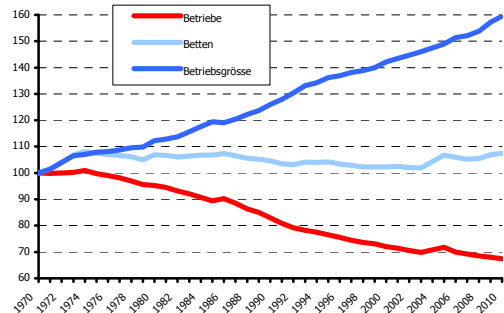
Für grosse Hotelbetriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (Economies of scale) zu erwirtschaften. Bei steigender Produktionsmenge kann zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden, was die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Betriebe und damit der Tourismuswirtschaft erhöht.

Abb. 2-13 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2010)



Betriebsgrösse: Betten pro Betrieb  
Quelle: BFS, Eurostat

Abb. 2-14 Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie



Indiziert: 1970 = 100  
Quelle: BFS, Prognose BAK

Abbildung 2-13 zeigt die Betriebsgrössen in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich für die Jahre 2000 und 2010. Die durchschnittliche Betriebsgrösse lag in der Schweiz im Jahr 2010 bei rund 50 Betten pro Betrieb. Damit waren die Betriebe in der Schweizer Hotellerie im Vergleich mit dem EU4-Schnitt kleiner (57 Betten pro Betrieb). Deutliche Unterschiede zeigen sich insbesondere zur französischen Hotellerie, welche im Schnitt rund 70 Betten pro Betrieb aufweist. 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.

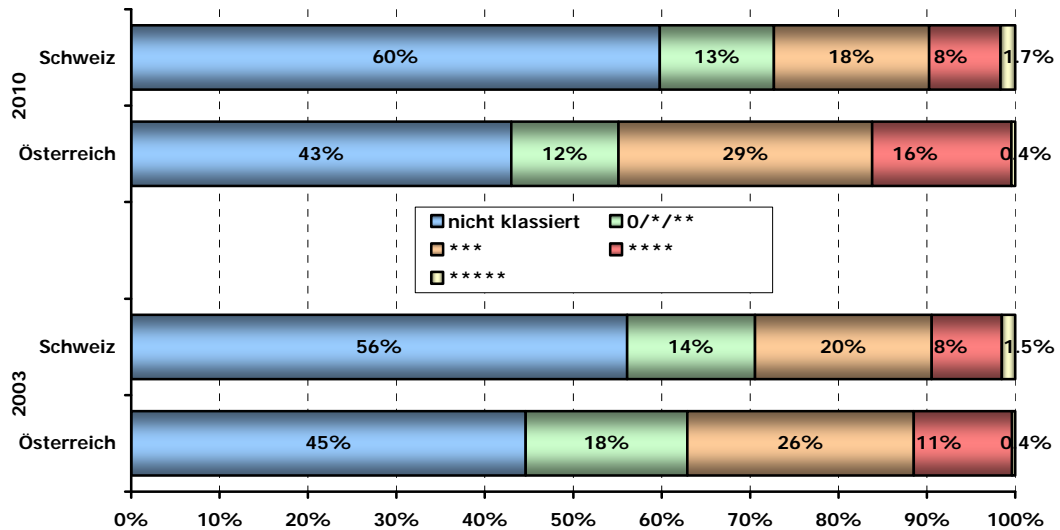
Mit Ausnahme von Frankreich haben sich die Betriebe im Durchschnitt in allen Vergleichsländern vergrössert. In der Schweizer Hotellerie war die durchschnittliche Betriebsgrösse 2010 um 5.5 Betten pro Betrieb grösser als 2000 (EU4: +6.5 Betten pro Betrieb). Eine Tendenz, die sich insbesondere bei der Betrachtung der langen Frist verdeutlicht. In Abbildung 2-14 wird die Entwicklung der Betten, der Betriebe und der Betriebsgrösse für die Schweizer Hotellerie seit Beginn der Siebzigerjahre abgebildet. Es zeigt sich eine für den Strukturwandel in der Hotellerie typische Tendenz. Die Zahl der Betriebe ist zurückgegangen, die Zahl der Betten blieb hingegen konstant, so dass die durchschnittliche Betriebsgrösse kontinuierlich anstieg.

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

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.

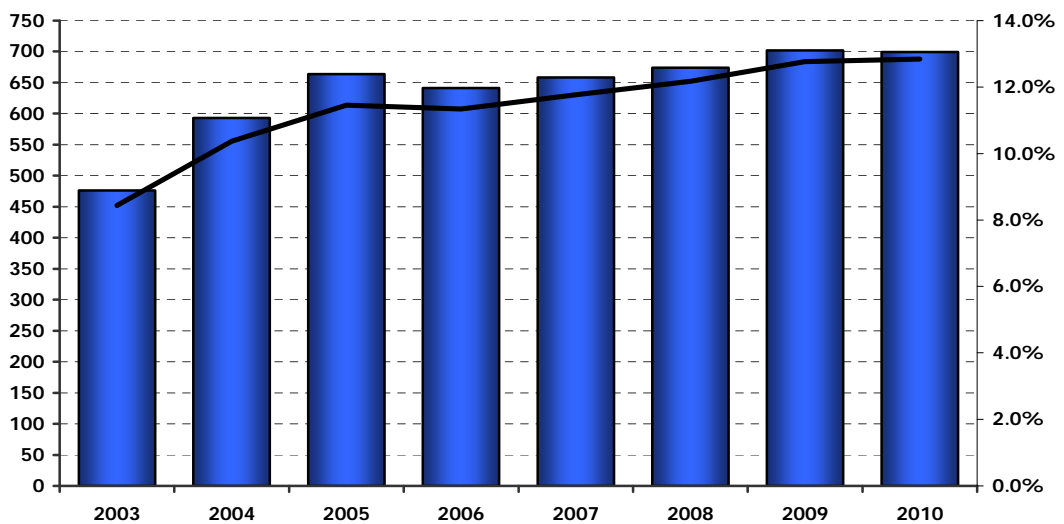
Dies zeigt sich insbesondere im äusserst hohen Schweizer Anteil an Betrieben, die nicht klassiert sind. Dieser betrug in der Schweiz im Jahr 2010 60 Prozent, während er in Österreich bei rund 43 Prozent lag (vgl. Abbildung 2-15). Das bedeutet, dass 2010 3 von 5 Schweizer Hotels nicht klassiert waren. Während in Österreich seit dem Jahr 2003 der Anteil nicht klassierter Betriebe leicht zurückgegangen ist, ist dieser in der Schweiz um 4 Prozent gestiegen.

Abb. 2-15 Struktur in der Hotellerie I



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

Abb. 2-16 Struktur in der Hotellerie II



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

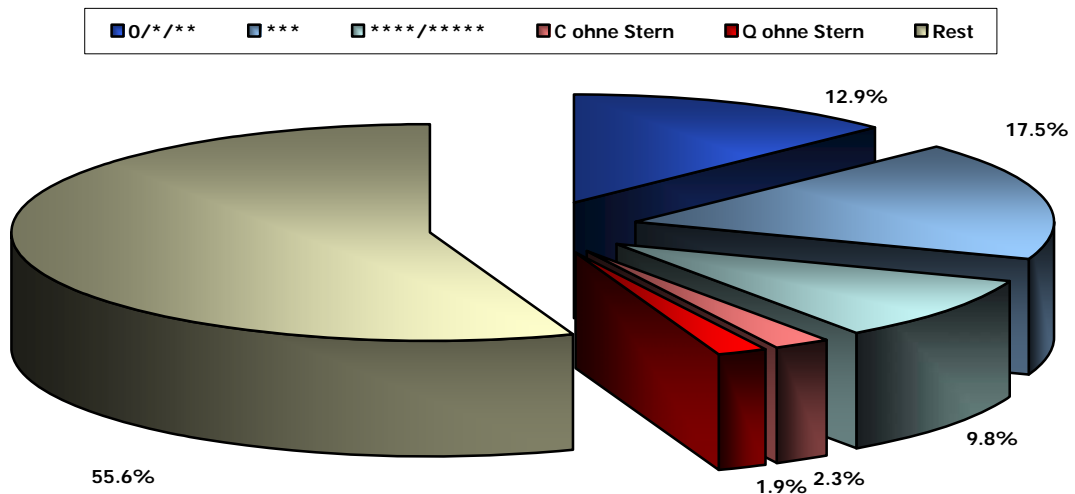
Neben der Stern-Klassifizierung von hotelleriesuisse gibt es noch andere Qualitätsstandards für die Schweizer Hotellerie. Um den Anteil nicht klassierter Hotels nicht zu überschätzen, werden diese ebenfalls

in die Analyse miteinbezogen, auch wenn deren Bekanntheit und Beteiligung tendenziell geringer sind als bei der Klassifizierung nach Sternen. Einer dieser Qualitätsstandards ist eine fünfstufige Hotelkategorisierung von GastroSuisse. Von den gesamten 5'444 Schweizer Hotelbetrieben<sup>2</sup> 2010 waren rund 40 Prozent durch die Sternkategorien von hotelleriesuisse und rund 3 Prozent durch GastroSuisse klassifiziert. Von den 60 Prozent nicht Stern-klassifizierten Betrieben (vgl. Abbildung 2-15), waren 2010 knapp 4 Prozent (123 Betriebe) durch Gastrosuisse klassifiziert. Aber auch Betriebe, die bereits durch Sterne klassifiziert sind, befinden sich unter den 156 von Gastrosuisse klassifizierten Betrieben.

Ein weiterer Qualitätsstandard ist das Qualitäts-Label Q vom Schweizer Tourismus-Verband. In Abbildung 2-16 sind zum einen die Anzahl der Hotelbetriebe aus dem Q-Programm und zum anderen deren Anteil an sämtlichen vorhandenen Hotels dargestellt. Seit 2003 ist die Anzahl Betriebe, die sich am Qualitätsprogramm beteiligen von 476 auf knapp 700 im Jahr 2010 kontinuierlich angestiegen. Ebenso verhält es sich auch mit dem Anteil der Q-Betriebe an allen Hotels, welcher im 2003 noch 8.4 Prozent betrug und 2010 bereits bei 12.8 Prozent lag. Jedoch sind viele Betriebe, die sich am Qualitätsprogramm beteiligen, bereits durch hotelleriesuisse-Sterne klassifiziert.

Eine Zusammenfassung über die Klassifizierungen der Schweizer Hotelbetriebe im Jahr 2010 gibt die Abbildung 2-17. Aus dieser geht wiederum hervor, dass rund 40 Prozent der gesamten 5'444 Hotelbetriebe durch das Sterne-System von hotelleriesuisse klassifiziert waren; darunter rund 13 Prozent mit null, einem oder zwei Sternen, 18 Prozent mit drei Sternen und 10 Prozent mit vier oder fünf Sternen. Knapp 2 Prozent der Hotels haben ausschliesslich an dem Qualitätsprogramm vom Schweizer Tourismus-Verband teilgenommen. Ausschliesslich durch GastroSuisse klassiert waren 2010 ebenfalls rund 2 Prozent. Das bedeutet, dass 2010 insgesamt 2'416 von 5'444 Hotels klassiert waren, was einem Anteil von knapp 45 Prozent entspricht. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass 3'028 Hotelbetriebe bzw. gut 55 Prozent nicht klassifiziert waren. In der Schweizer Hotellerie hat sich 2010 also mehr als jedes zweite Hotel keinerlei Qualitätsmassstäben gestellt.

Abb. 2-17 Struktur in der Hotellerie III



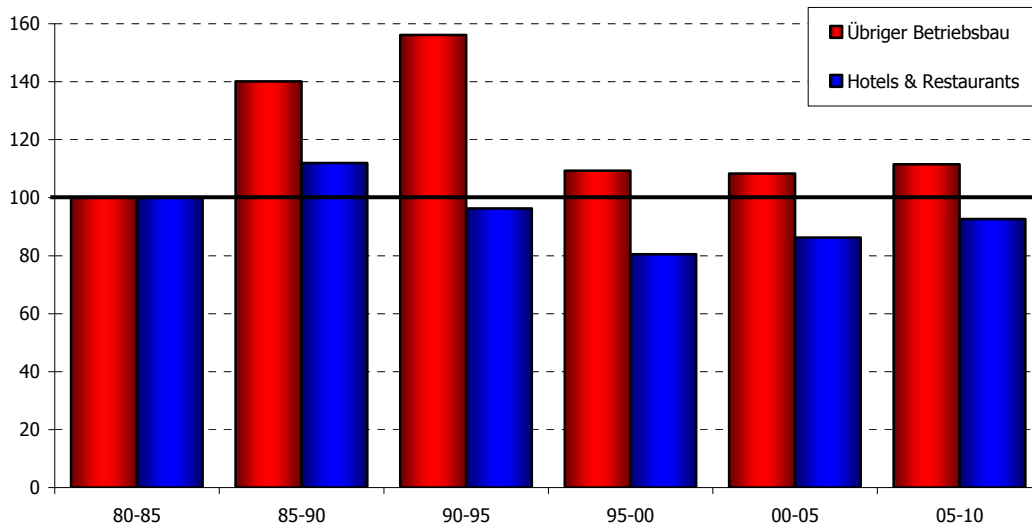
Verschiedene Klassifizierungen der Hotelbetriebe 2010; C ohne Stern = von GastroSuisse aber nicht von hotelleriesuisse klassifiziert, Q ohne Stern = durch Q-Programm aber weder durch hotelleriesuisse noch durch GastroSuisse klassifiziert

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

<sup>2</sup> Anzahl Hotels gemäss HESTA (BFS)

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.

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



Indexiert, Periode 1980-1985 = 100  
Quelle: BAKBASEL

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

## 2.2.4 Rahmenbedingungen

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

Eine allgemeine, globale Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Schweizer Tourismus liefern die Resultate aus dem «Travel & Tourism Competitiveness Report»<sup>3</sup>, welcher alljährlich vom World Economic Forum

<sup>3</sup> vgl. WEF 2011

herausgegeben wird. Dieser zeigt eine gute Übersicht über die wichtigsten Rahmenbedingungen von Tourismusstandorten und ermöglicht internationale Vergleiche. Die Kernzahl des Reports ist der «Travel & Tourism Competitiveness Index» (TTCI), ein Index für die Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusstandorten. Er misst also nicht den Erfolg von Tourismusstandorten, sondern vielmehr das touristische Potenzial.

Der TTCI 2011 führt die Schweiz im Ranking aller 139 Vergleichsländer auf Platz 1 (vgl. Tabelle 2-1). Die Schweiz ist also gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» in Bezug auf den Tourismus das wettbewerbsfähigste Land der Welt. Die Schweiz erreicht in fast allen Bereichen, die untersucht wurden, Topwerte. Nur in zwei von 14 Bereichen ist die Schweiz nicht unter den ersten 20 Rängen. Diese beiden Schwächen liegen zum einen in der bereits weiter oben diskutierten preislichen Wettbewerbsfähigkeit und zum anderen im Bereich «Affinität für Reisen und Tourismus».

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

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

	Schweiz		Deutschland		Frankreich		Österreich		Italien	
	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.
<b>Gesamtindex</b>	1	5.7	2	5.5	3	5.4	4	5.4	27	4.9
<b>Regulatorische Rahmenbedingungen</b>	1	6.0	12	5.7	7	5.7	3	5.9	45	5.0
Gesetze und Richtlinien	18	5.1	20	5.1	22	5.0	28	5.0	84	4.3
Ökologische Nachhaltigkeit	2	6.1	4	5.8	9	5.7	5	5.8	60	4.7
Sicherheit	2	6.4	9	6.2	20	5.8	10	6.1	48	5.2
Gesundheit und Hygiene	13	6.6	7	6.8	5	6.8	3	6.9	27	6.2
Priorisierung von Reisen und Tourismus	14	5.8	83	4.4	28	5.3	16	5.7	56	4.6
<b>Business environment und Infrastruktur</b>	1	5.6	2	5.6	8	5.4	12	5.2	27	4.8
Infrastruktur: Luftverkehr	13	5.1	7	5.5	6	5.5	26	4.4	29	4.4
Infrastruktur: Strasse und Schiene	5	6.5	3	6.5	4	6.5	15	5.6	39	4.5
Infrastrukturen für den Tourismus	8	6.7	15	6.3	18	6.2	1	7.0	1	7.0
IT- und Kommunikationsinfrastruktur	2	6.0	7	5.7	12	5.5	25	5.0	34	4.5
Preisliche Wettbewerbsfähigkeit	127	3.7	125	3.8	138	3.2	121	3.9	129	3.6
<b>Human-, Kultur- und Naturkapital</b>	2	5.5	5	5.3	9	5.2	10	5.1	15	4.8
Humankapital	1	6.2	19	5.5	26	5.4	25	5.5	45	5.1
Aus- und Weiterbildung	1	6.2	6	6.0	14	5.8	13	5.9	48	5.0
Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften	2	6.2	75	5.1	68	5.1	72	5.1	48	5.3
Affinität für Reisen und Tourismus	34	5.0	81	4.5	40	4.9	15	5.4	91	4.4
Ökologische Ressourcen	16	4.7	18	4.7	31	4.3	43	3.9	49	3.7
Kulturelle Ressourcen	9	6.0	4	6.3	10	6.0	13	5.8	8	6.1

Skala von 1 – 7, Vergleichsländer: 139

Quelle: WEF, Darstellung BAKBASEL

Tabelle 2-2 zeigt die Entwicklung des «Travel & Tourism Competitiveness Index» insgesamt und diejenige der drei Hauptkategorien für den Zeitraum 2007 bis 2011. Hier zeigt sich, dass die Schweiz seit dem Jahr 2007 das Ranking des TTCI anführt und auch in den Unterkategorien immer auf den ersten drei Rängen zu finden ist. Die Schwächen bezüglich der relativen Preise und der «Affinität für Reisen und Tourismus» bestehen im gesamten Beobachtungszeitraum. Trotzdem gab es seit 2007 leichte Verbesserungen, so dass die Schweiz als Tourismusstandort im Jahr 2011 alle Hauptkategorien ausser «Human-, Kultur- und Naturkapital» anführt.

Die Resultate des «Travel & Tourism Competitiveness Index», aber auch die weiter oben ausgeführten Kennzahlen deuten darauf hin, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft für die Zukunft gut aufgestellt ist. Zwei zentrale Probleme bleiben aber bestehen: Zum einen gibt es ein Defizit in der Beherbergungsstruktur. Dies besteht vor allem im Mittelklasse-, Erstklass- und Luxusbereich. Der Anteil der nicht klassifizierten

Betriebe ist gleichzeitig zu hoch. Zum anderen ist die preisliche Wettbewerbsfähigkeit für das Schweizer Gastgewerbe weiterhin eine grosse Herausforderung. Vor allem nachdem die Verbesserungen, die Anfang und Mitte der 2000er Jahre stattgefunden haben, durch die kürzliche Frankenstärke wieder zunichte gemacht worden sind.

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

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

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

Quelle: WEF, Darstellung BAKBASEL





## Teil II: ALPNER TOURISMUS

---

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

Der Alpentourismus hält – gemessen an den grenzüberschreitenden Ankünften – einen Weltmarktanteil von rund 3.5 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 464 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 Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit müssen im Bereich des Beherbergungsangebotes einige strukturelle Schwächen registriert werden. Vor allem der hohe Anteil der Zweitwohnungen ist für die Tourismusindustrie in den Schweizer Alpen eine grosse Herausforderung. In den nächsten Jahren wird es einerseits wichtig sein, 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 österreichischen Destinationen Grossarlal, Serfaus-Fiss-Ladis und Kleinwalsertal die erfolgreichsten sind. Luzern ist auf Rang fünf die erfolgreichste Schweizer Destination. Zusätzlich finden sich Engelberg, Zermatt und Scuol unter den TOP 15. Im Vergleich zum Vorjahr gehören neben der Ferienregion Reute auch die Destinationen Engelberg und Luzern zu den grössten Gewinnern. Im Winter sind die ersten sieben Plätze durch österreichische Destinationen belegt. Angeführt wird dieses Ranking durch die Destinationen Serfaus-Fiss-Ladis, Lech-Zürs und Grossarlal. Im Sommer sind die Destinationen Luzern, Salzburg und Umgebung sowie Meran und Umgebung die erfolgreichsten.

Neben der Performance (Kapitel 4.1) werden auch die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit für alpine Destinationen untersucht. Es wird aufgezeigt, welche Destinationen in Bezug auf verschiedene wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit besonders gut abschneiden (Best Practice). Dabei werden einige grundlegende Wettbewerbsfaktoren aus den Bereichen Angebot, Nachfrage sowie Attraktivität und Vielfalt dargelegt (Kapitel 4.2). Zudem werden drei Fallstudien vorgestellt, bei denen neben den quantitativen Aspekten auch qualitative Faktoren berücksichtigt werden (Kapitel 4.3).

---

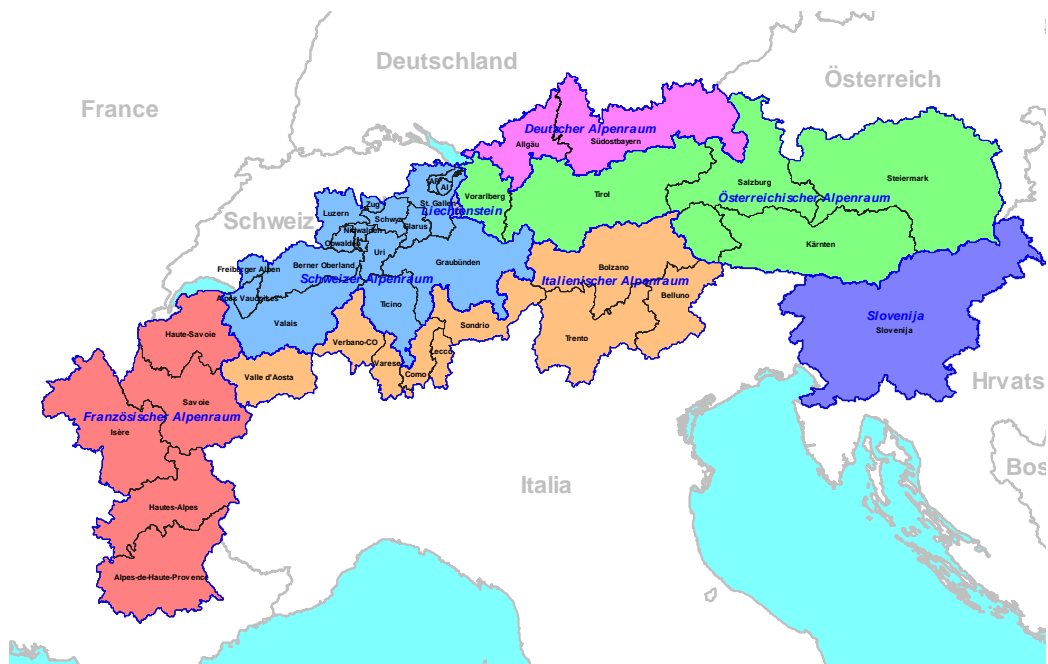


### 3 Alpine Regionen im internationalen Vergleich

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

Die Abgrenzung des Alpenraumes, welche für die Benchmarking-Analysen vorgenommen wird, orientiert sich 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

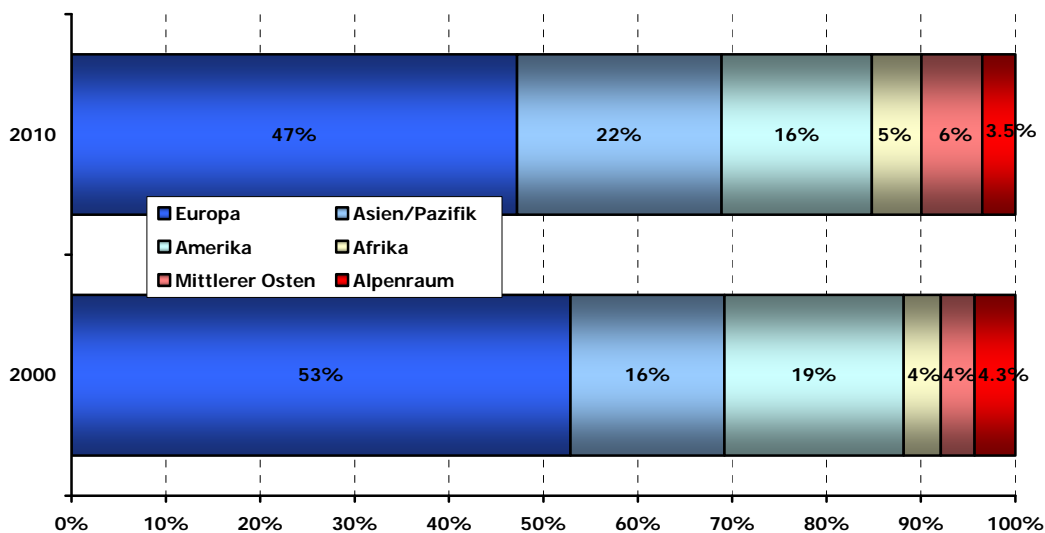
#### 3.1 Der Tourismus im Alpenraum

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

### 3.1.1 Bedeutung des alpinen Tourismus

Der Tourismus ist nach der Erdöl- und Autoindustrie zum drittgrössten Faktor der Weltwirtschaft geworden. Er zählt neben der Telekommunikation und der Elektronik zu den wichtigsten Wachstumssparten der Gegenwart. So nahm beispielsweise die Zahl der Auslandsreisenden im Zeitraum von 1970 bis 2010 von jährlich 166 Millionen auf rund 940 Millionen Personen zu (WTO 2011). Wachsender Wohlstand, mehr Freizeit, ständig bessere Verkehrsverbindungen sowie ein zügiger Ausbau des Tourismusangebotes haben diese Entwicklung ermöglicht und werden gemäss einer Schätzung der Welttourismusorganisation (WTO) dazu führen, dass sich diese Zahl der internationalen Ankünfte bis 2020 auf 1.6 Milliarden erhöht.

Abb. 3-2 Weltmarktanteil des alpinen Tourismus



Anteile der weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte  
Quelle: BAKBASEL

Der Tourismusmarkt als Ganzes ist also ein bedeutender Wachstumsmarkt. Die weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte beliefen sich im Jahr 2000 noch auf rund 675 Millionen, während diese Zahl zehn Jahre später bereits knapp 940 Millionen betrug. Die grenzüberschreitenden Ankünfte haben in diesem Zeitraum weltweit also um rund 40 Prozent zugelegt. Am stärksten von diesem Wachstum profitiert und damit Marktanteile gewonnen hat der Mittlere Osten (+150%). Ausserdem haben Afrika und die Region Asien/Pazifik zwischen 2000 und 2010 deutlich an Marktanteilen gewonnen (jeweils +85%). Im Alpentourismus zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Gemäss einer Schätzung von BAKBASEL sind die internationalen grenzüberschreitenden Ankünfte im Alpentourismus um rund 14 Prozent gewachsen. Somit konnte der Alpentourismus mit dem weltweiten Wachstum nicht mithalten und hat seit 2000 Marktanteile eingebüsst. Diese Entwicklung zeigt sich auch in Amerika und Europa, wenn auch nicht so deutlich wie im Alpenraum (+17% bzw. 24%). Dennoch zählt der Alpenraum noch immer zu den wichtigsten Tourismusgebieten der Welt. 2010 verzeichnete der Alpentourismus insgesamt mehr als 33 Millionen grenzüberschreitende Ankünfte. Damit hielt der alpine Tourismus einen Weltmarktanteil von rund 3.5 Prozent (vgl. Abb. 3-2). Im Jahr 2000 lag der Weltmarktanteil noch bei 4.3 Prozent.

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. Im gesamten Alpenraum sind rund 7 Prozent aller Erwerbstätigen im Gastgewerbe beschäftigt. Der tatsächliche Beschäf-

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

Abb. 3-3 Anteile der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung (2010)

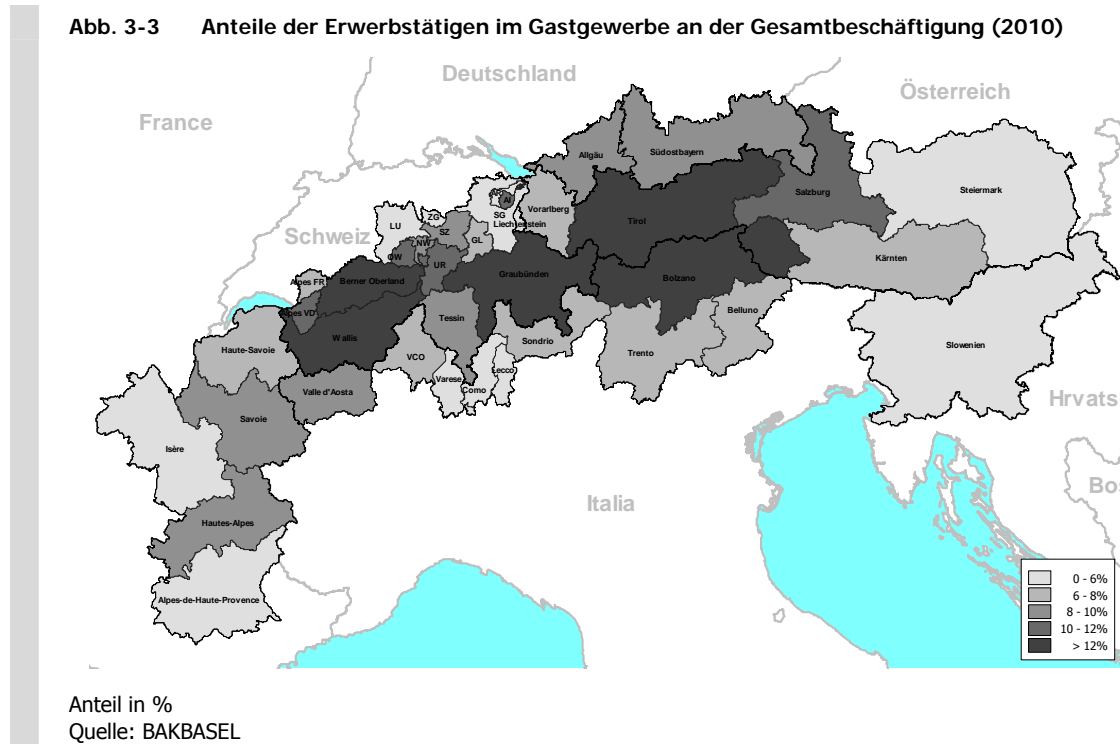


Abbildung 3-3 zeigt die Anteile der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung für die Regionen des Alpenraumes. Diese können zwar aus den oben genannten Gründen die absolute Bedeutung des Tourismussektors nicht genau abbilden, sie geben aber interessante Aufschlüsse über die unterschiedliche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

Mit den Regionen Graubünden, Tirol, Berner Oberland, Südtirol, Wallis, Waadtländer Alpen und Salzburg gibt es 7 Regionen, in denen der Erwerbstätigenanteil 2010 im Gastgewerbe grösser als 10 Prozent war. In diesen Regionen ist der Tourismus die eigentliche Leitindustrie. Diese Aussage wird insbesondere durch Wertschöpfungsstudien gestützt, die für einige dieser Regionen durchgeführt wurden. Für das Wallis beispielsweise wurde der direkte und indirekte Beschäftigungseffekt auf rund 27 Prozent und der Wertschöpfungseffekt auf 25 Prozent geschätzt<sup>4</sup>. Im Kanton Graubünden macht der Tourismus gar rund 30 Prozent der regionalen Wirtschaftsleistung aus<sup>5</sup>.

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

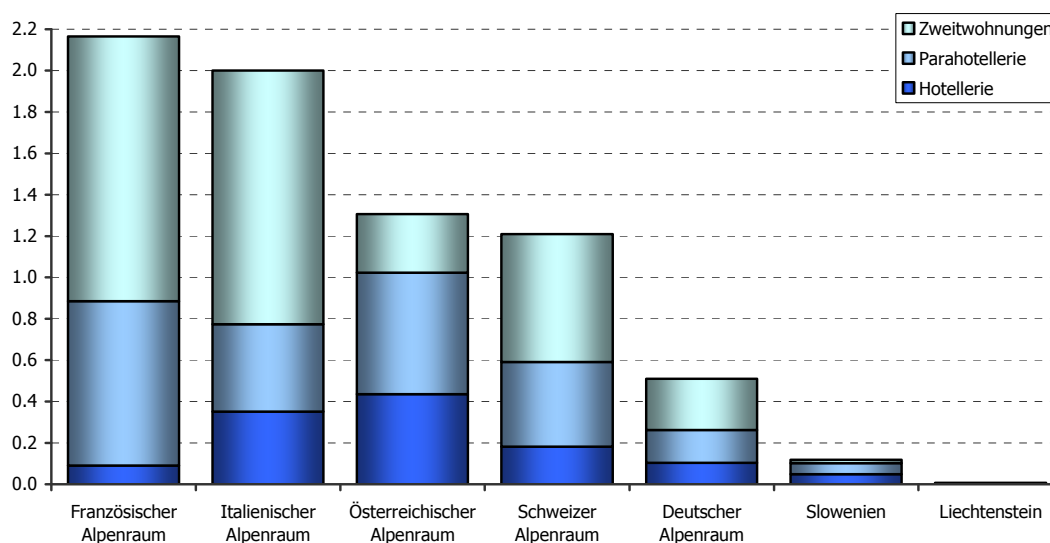
<sup>4</sup> vgl. Rütter et al (2001)

<sup>5</sup> vgl. HTW Chur (2008)

### 3.1.2 Angebot und Nachfrage im Alpentourismus

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

Abb. 3-4 Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart



Bettenzahlen in Millionen, 2010  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

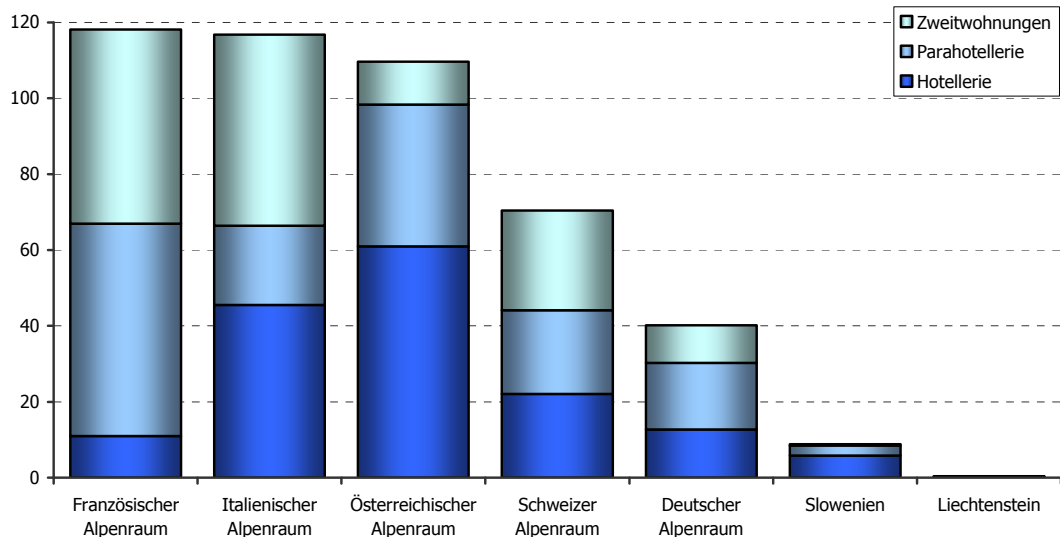
Für das Jahr 2010 schätzt BAKBASEL die Zahl der Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum, wie er zu Beginn des Kapitels definiert wurde, auf insgesamt rund 7.3 Millionen. Davon sind rund 3.7 Millionen Betten dem Zweitwohnungssegment zuzuordnen. Zu den Zweitwohnungen zählen im vorliegenden Bericht alle nicht gewerblich vermieteten Zweitwohnungssitze. Die Zahl der Hotelbetten beläuft sich auf insgesamt rund 1.2 Millionen, jene der übrigen gewerblich genutzten Betten (Parahotellerie) auf rund 2.4 Millionen. Der Anteil der Fremdenverkehrsbetten, welche gewerblich genutzt werden, beträgt über den gesamten Alpenraum betrachtet rund 50 Prozent; nur rund jedes sechste Fremdenverkehrsbett ist ein Hotelbett.

Die meisten Gästebetten werden im französischen und im italienischen Alpenraum gezählt (Abb. 3-4). Beide verfügen über mehr als 2 Millionen Gästebetten, wobei in beiden Teilräumen der Anteil der Zweitwohnungsbetten ausserordentlich hoch ausfällt. Deutlich weniger Betten werden für den österreichischen und den schweizerischen Alpenraum geschätzt. Diese zählen rund 1.3 bzw. 1.2 Millionen Betten, wobei der Anteil der gewerblich genutzten Betten im österreichischen Alpenraum deutlich höher ausfällt als in der Schweiz. Würde man die Zweitwohnungsbetten nicht berücksichtigen, hätte der österreichische Alpenraum das grösste Bettenangebot. Der deutsche Alpenraum zählt gut eine halbe Million Gästebetten. Die beiden kleinsten Regionen sind Slowenien mit knapp 120'000 und Liechtenstein mit rund 7'500 Betten.

Da bei den gewerblich genutzten Betten die Auslastung wesentlich höher ausfällt als bei den Zweitwohnungen, welche in der Regel nur in einer kurzen Zeitspanne während der Hochsaison belegt sind, zeigt die

Betrachtung der Logiernächte ein etwas anderes Bild als jenes der Gästebetten. Insgesamt wird das Nachfragevolumen für das Jahr 2010 auf 464 Millionen Übernachtungen geschätzt. Die Übernachtungen verteilen sich dabei im Gegensatz zu den Gästebetten sehr gleichmässig auf die drei Unterkunftsarten: Die Hotellerie und die Parahotellerie halten einen Anteil von rund 34 Prozent und die Übernachtungen in Zweitwohnungen machen gut 32 Prozent der Gesamtnachfrage aus.

Abb. 3-5 Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart



Anzahl Hotelübernachtungen in Millionen, 2010  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

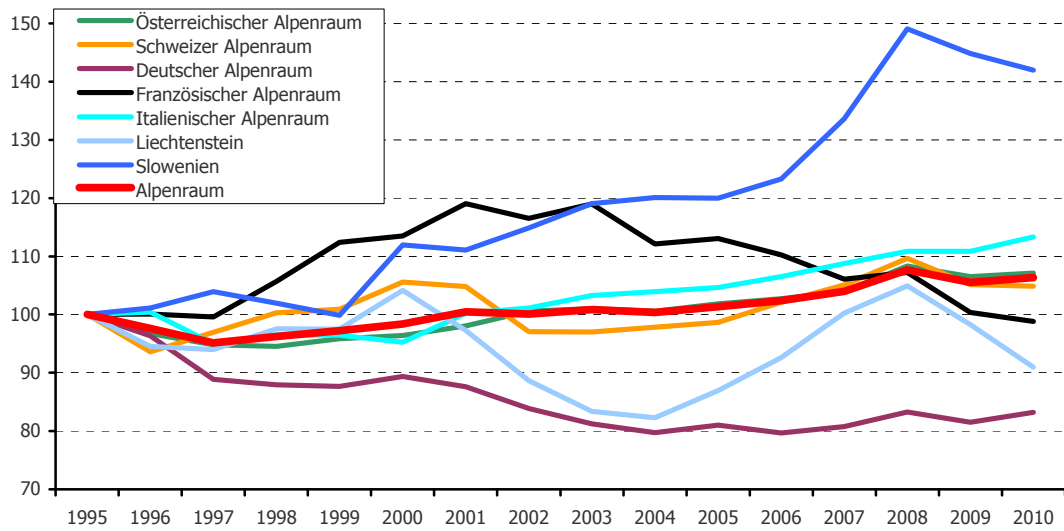
Auch bezüglich der Verteilung auf die nationalen Teilräume zeigen sich bei den Übernachtungszahlen deutliche Unterschiede im Vergleich zu den Bettenzahlen (Abb. 3-5). Auffällig ist insbesondere das im Vergleich zur Bettenzahl hohe Nachfragevolumen in Österreich. In Bezug auf das gesamte Nachfragevolumen setzten sich drei nationale Teilräume von den anderen ab: Der französische, der italienische und der österreichische Alpenraum verzeichneten 2010 jeweils über 110 Millionen Übernachtungen. Deutlich dahinter folgt der Schweizer Alpenraum mit einem Nachfragevolumen von gut 70 Millionen Übernachtungen. Für den deutschen Alpenraum wurden rund 40 Millionen Übernachtungen geschätzt, für Slowenien 8.8 Millionen und für Liechtenstein rund 380'000.

### 3.1.3 Entwicklung der Nachfrage und des Angebots

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

Abbildung 3-6 zeigt die Entwicklung der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (November bis Oktober) für den Zeitraum 1995 bis 2010. Es zeigt sich, dass der Alpentourismus seit Mitte der Neunzigerjahre kaum zulegen konnte. Das Wachstum der Hotelübernachtungen betrug in der Untersuchungsperiode 6.3 Prozent. Dabei ist zu bedenken, dass der weltweite Tourismus-Sektor zwischen 1995 und 2010 einen grossen Wachstumsmarkt darstellte und sich sehr dynamisch entwickelt hat (+40%, vgl. Kapitel 3.1.1).

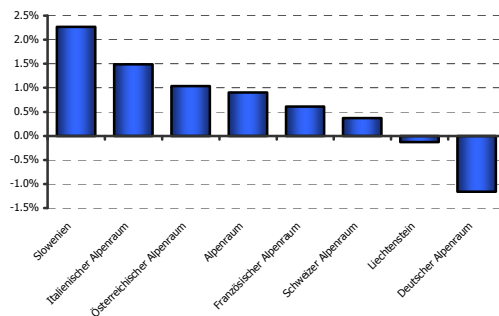
**Abb. 3-6 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 1995 - 2010**



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

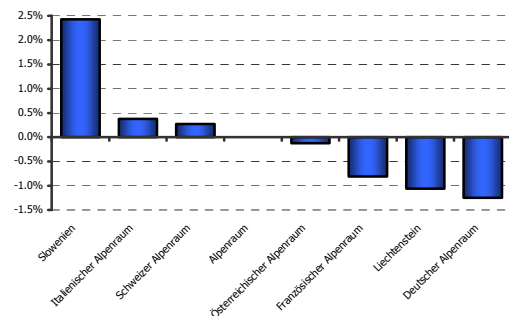
Der österreichische Alpenraum zeigt im Beobachtungszeitraum eine ähnliche Entwicklung wie der gesamte Alpenraum. Der Schweizer Alpenraum legte zwischen 1995 und 2010 im Vergleich zum gesamten Alpenraum leicht unterdurchschnittlich zu (+5%). Das grösste Wachstum war in Slowenien zu beobachten. Dort erhöhte sich die Zahl der Hotelübernachtungen seit 1995 um 42 Prozent, was sicher auch auf das tiefe Ausgangsniveau zurückgeführt werden kann. Am zweitstärksten ist mit gut 13 Prozent der italienische Alpenraum gewachsen. Die deutlichste rückläufige Entwicklung zeigt der deutsche Alpenraum, wo seit 1995 rund ein Sechstel der Nachfrage verloren ging. Auch in Liechtenstein und im französischen Alpenraum ist die Nachfrage im Beobachtungszeitraum zurückgegangen (-9% bzw. -1%).

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



1995-2010, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter

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



1995-2010, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter

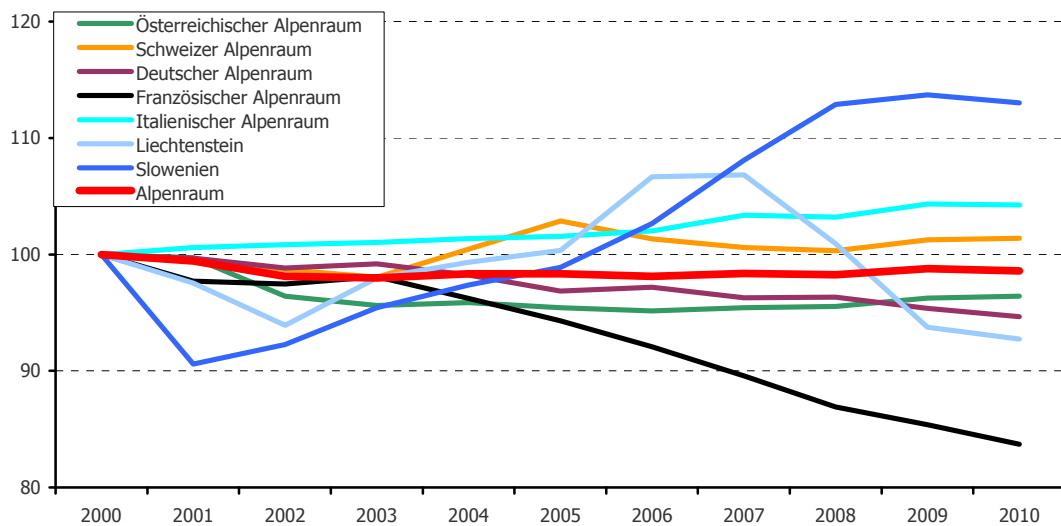
Abbildungen 3-7 und 3-8 zeigen die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen unterteilt nach Saisons. Über den gesamten Alpenraum betrachtet, war vor allem der Wintertourismus erfolgreich. Dieser konnte um knapp 15 Prozent gesteigert werden, während der Sommertourismus stagnierte. Untersucht



man die einzelnen nationalen Teilräume, so ergibt sich ein differenziertes Bild. Im Schweizer Alpenraum legte sowohl der Winter- als auch der Sommertourismus gleichermassen zu (+5.8% bzw. +4.1%). Der österreichische Alpenraum verhält sich im Winter ähnlich wie der gesamte Alpenraum (+16.7%). Im Sommer hingegen waren die Übernachtungszahlen im Beobachtungsraum rückläufig. Auch 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. Slowenien hingegen legte im Sommer und im Winter sehr deutlich zu.

Das Angebot an Hotelbetten ist im Zeitraum 2000 bis 2010 im gesamten Alpenraum stabil geblieben (-1.4%). Auch im Schweizer Alpenraum gab es kaum eine Veränderung der Zahl der Hotelbetten (+1.4%). Slowenien zeigt im Beobachtungszeitraum wiederum den grössten Anstieg der Hotelbetten (+13%). Der deutlichste Rückgang war mit -16.3 Prozent nicht im deutschen Alpenraum, der bezüglich der Übernachtungen am meisten verloren hat, sondern im französischen Alpenraum zu sehen.

Abb. 3-9 Entwicklung der Zahl der Hotelbetten im Tourismusjahr 2000 - 2010



Indexiert, 2000 = 100

Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

## 3.2 Performance der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich

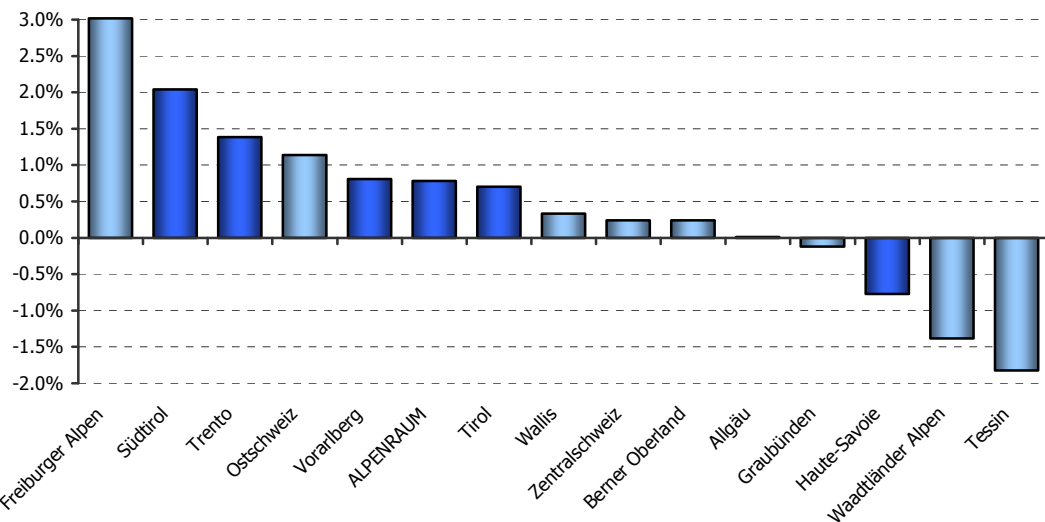
Kapitel 3.2 und Kapitel 3.3 befassen sich mit der Performance und der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Alpenregionen. Zum Schweizer Alpenraum werden dabei die Regionen Wallis, Graubünden, Tessin, Berner Oberland, Ostschweiz, Zentralschweiz sowie die Waadtländer Alpen gezählt. Die Schweizer Alpenregionen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

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

### 3.2.1 Entwicklung der Tourismuskategorie

In Bezug auf die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zeigen sich bei den untersuchten Regionen deutliche Unterschiede. Während die Freiburger Alpen die Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2010 jährlich um durchschnittlich 3.0 Prozent steigern konnte, ging diese in den Waadtländer Alpen und im Tessin um 1.4 bzw. 1.8 Prozent pro Jahr zurück. Auch in Graubünden war die Übernachtungszahl rückläufig, wenn auch nur leicht (-0.1% p.a.). Im Berner Oberland, in der Zentralschweiz und im Wallis ist die Zahl der Hotelübernachtungen im Untersuchungszeitraum leicht angestiegen. Ausser den Freiburger Alpen verzeichnete die Ostschweiz einen überdurchschnittlich starken Zuwachs (+1.1% p.a.).

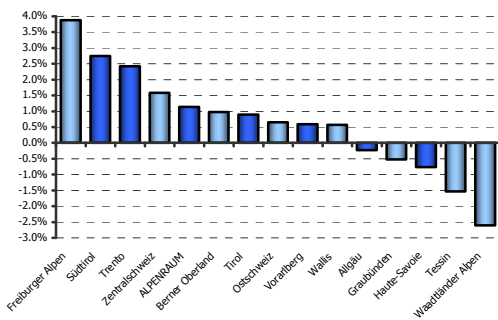
Abb. 3-10 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2010)



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

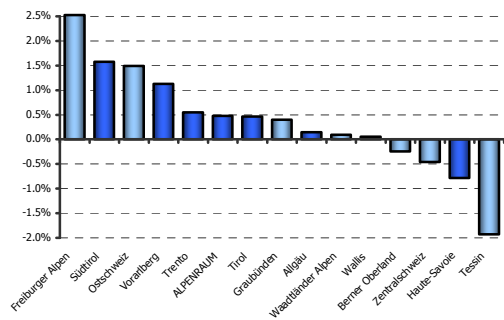
Abbildungen 3-11 und 3-12 zeigen die Entwicklung der Nachfrage nach Saisons. Im Winter konnten wiederum die Freiburger Alpen die Zahl der Hotelübernachtungen am stärksten steigern. Von den Schweizer Regionen konnte zudem noch die Zentralschweiz überdurchschnittlich stark zulegen. Leicht positive Wachstumsraten zeigten sich noch im Berner Oberland, in der Ostschweiz und im Wallis. Rückläufige Entwicklungen wurden in Graubünden, im Tessin und in den Waadtländer Alpen beobachtet. Wie in der Wintersaison registrierten die Freiburger Alpen auch in den Sommermonaten das stärkste Wachstum. Von den Schweizer Regionen zeigte zudem noch die Ostschweiz eine überdurchschnittliche Wachstumsrate. Aber auch in Graubünden, den Waadtländer Alpen und im Wallis ist die Übernachtungszahl in der Sommersaison angestiegen. Im Berner Oberland, der Zentralschweiz und im Tessin gab es einen Rückgang der Nachfrage, wobei dieser im Tessin am stärksten war.

Abb. 3-11 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2010)



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

Abb. 3-12 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000 – 2010)

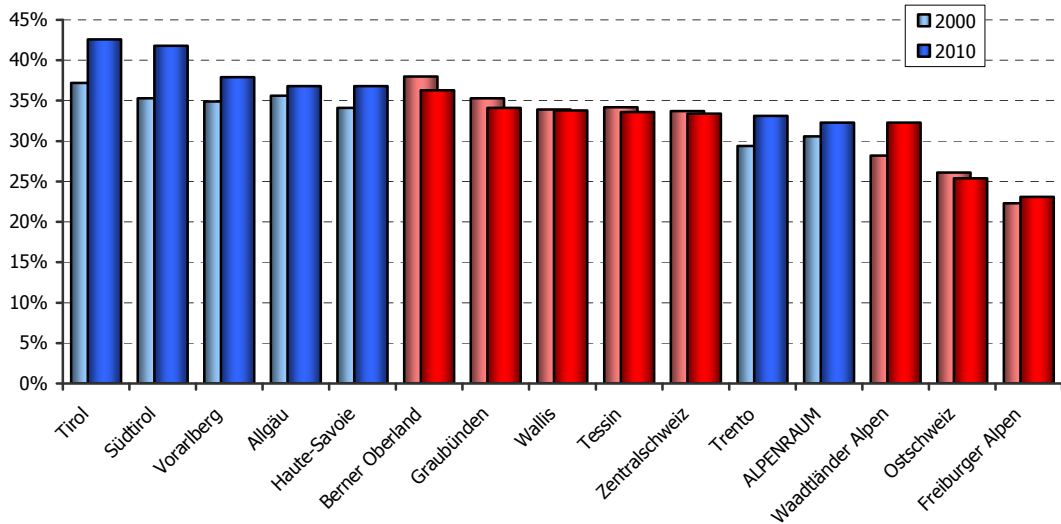


Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

### 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



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

Die höchste Auslastung der vorhandenen Hotelbetten wird in Tirol und in Südtirol beobachtet. Die nächsten Plätze werden von Vorarlberg, dem Allgäu und Haute-Savoie belegt. Die Schweizer Regionen zeigen mit Ausnahme der Ostschweiz und den Freiburger Alpen ein durchschnittliches Abschneiden bezüglich der Auslastung. Mit Auslastungsziffern zwischen 36.3 und 32.3 Prozent erreichen sie solide Auslastungszahlen.

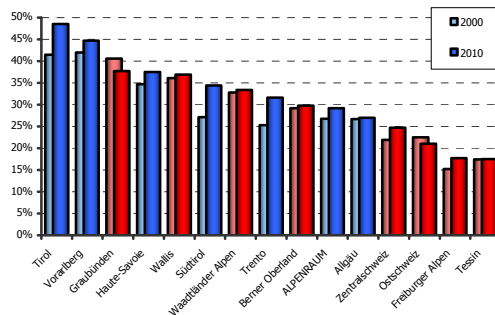
Die Ostschweiz und die Freiburger Alpen folgen mit deutlichem Abstand auf den letzten Rängen im Sample.

Die italienische Region Südtirol hat nicht nur die zweithöchste Auslastung im Beobachtungsjahr 2010. Im Vergleich zum Jahr 2000 konnte sie die Auslastungsziffern auch am deutlichsten steigern (+6.5 Prozentpunkte). Ebenfalls substantielle Erhöhungen der Auslastung zeigen sich in Tirol und erfreulicherweise in den Waadtländer Alpen. In den Freiburger Alpen ist ein leichter Anstieg der Auslastungsziffern zu sehen. Die übrigen Schweizer Regionen verzeichnen einen Rückgang der Auslastungsziffern, während in allen internationalen Benchmarks deutliche Steigerungen zu erkennen sind.

Auch im Winter erreicht die Ferienregion Tirol die höchste Auslastung (48.5%). Die zweitbeste Region Vorarlberg folgt mit einer Auslastung von rund 45 Prozent. Der Vorsprung von Tirol auf die drittplatzierte Region Graubünden beträgt bereits 10 Prozentpunkte. Von den Schweizer Regionen schneiden neben Graubünden auch das Wallis, die Waadtländer Alpen und das Berner Oberland überdurchschnittlich ab. Deutlich tiefere Auslastungsziffern verzeichnen die Regionen Zentralschweiz, Ostschweiz, Freiburger Alpen und das Tessin, wobei die zwei letzteren mit rund 17.5 Prozent die mit Abstand geringsten Auslastungen haben. Im Sommer kann das Tessin jedoch umso mehr punkten: Die Tessiner Hotellerie erreicht mit rund 50 Prozent die höchste Auslastung der beobachteten Regionen. Auch das Berner Oberland und die Zentralschweiz schneiden mit Auslastungszahlen von mehr als 40 Prozent überdurchschnittlich ab. Die übrigen Schweizer Ferienregionen erreichen unterdurchschnittliche Auslastungsziffern zwischen 29 und 31 Prozent.

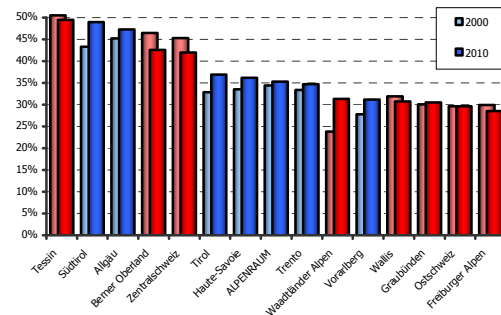
Die Auslastungsziffern in den Wintermonaten 2010 sind im Vergleich zu 2000 in allen Regionen ausser in Graubünden und der Ostschweiz angestiegen. Am stärksten war die Erhöhung der Auslastung über die Zeit in Südtirol, Tirol und Trento. In der Sommersaison war der Anstieg der Auslastungsrate ebenfalls in Südtirol und Tirol und zudem noch in den Waadtländer Alpen am stärksten ausgeprägt. Keine Verbesserung der Auslastung war im Berner Oberland, in der Zentralschweiz, im Wallis, in den Freiburger Alpen sowie im Tessin zu sehen.

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



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

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



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

### 3.3 Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationaler Vergleich

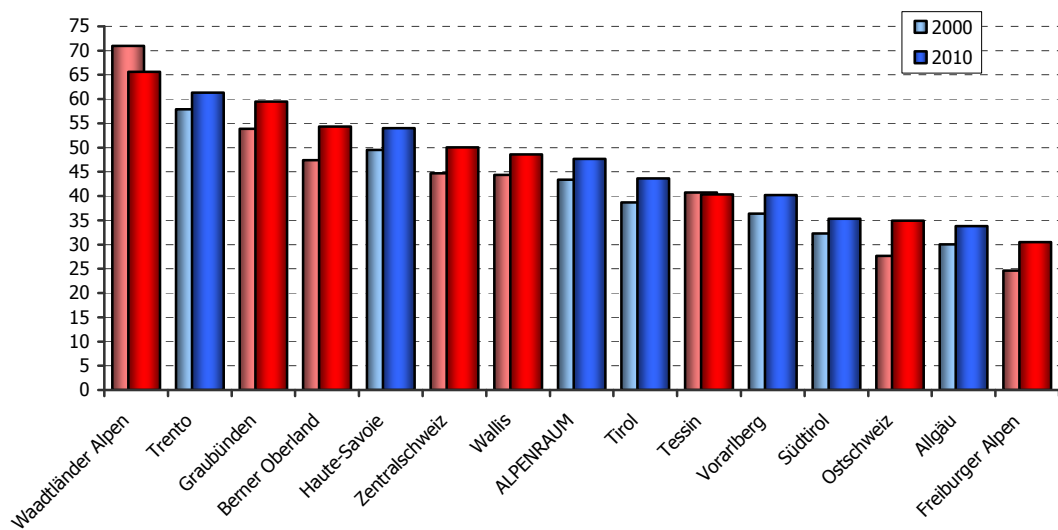
Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Performance der Schweizer Ferienregionen untersucht wurde, wird nun dargestellt, wie diese in Bezug auf einige zentrale Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Beherbergungswirtschaft abschneiden. Auf der Angebotsseite wird insbesondere die

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<sup>6</sup>. Es zeigt sich, dass grosse Betriebseinheiten, ein hochwertiges Hotelangebot und eine intensive Bewirtschaftung der Betten wichtige Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus sind. Entsprechend werden diese drei Merkmale nachfolgend für die Vergleichsregionen untersucht.

Abb. 3-16 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2010 vs. 2000)



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

Ferienregionen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil, dass ihre Betriebe von Skaleneffekten profitieren können. Vor allem die preisliche Wettbewerbsfähigkeit erhöht sich, da in grösseren Einheiten zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden kann. Abbildung 3-16 zeigt die durchschnittliche **Betriebsgrösse** der untersuchten Regionen. Mit Ausnahme der drei Regionen Tessin, Ostschweiz und Freiburger Alpen verfügen die Schweizer Ferienregionen über überdurchschnittlich grosse Betriebe. Dies gilt insbesondere für die Regionen Waadtländer Alpen, Graubünden und Berner Oberland. Der hohe Wettbewerbsdruck führt also vor allem in der Schweiz zu einer verstärkten Suche nach effizienteren Kostenstrukturen, was unter anderem daran liegt, dass die Arbeits- und Vorleistungskosten in der Schweiz vergleichsweise hoch sind (vgl. Kapitel 2.2.1). Überdurchschnittlich grosse Betriebseinheiten sind international betrachtet lediglich in den Regionen Trento und Haute-Savoie zu beobachten.

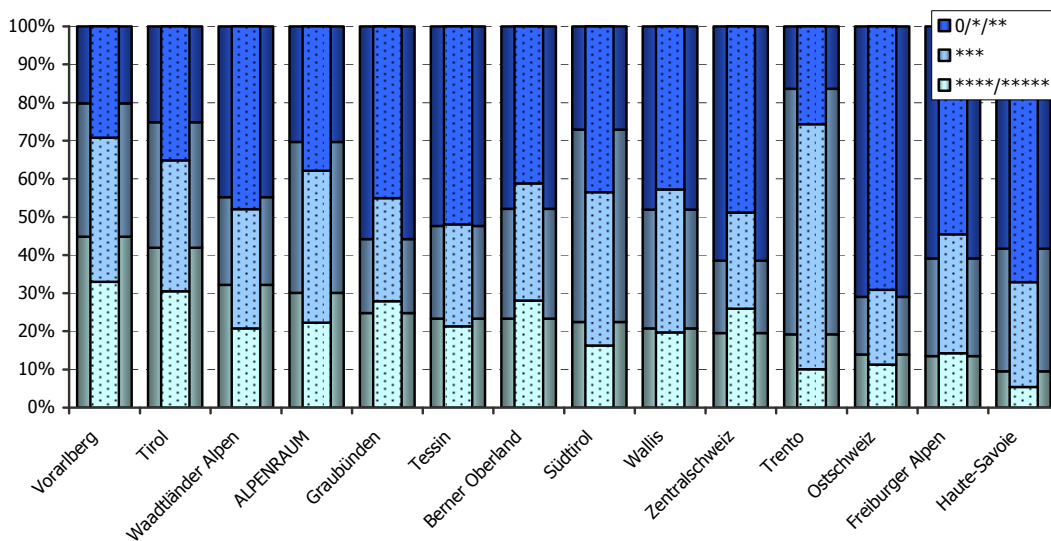
In den meisten Ferienregionen hat in den vergangenen Jahren ein Strukturwandel hin zu grösseren Einheiten stattgefunden. Am deutlichsten ausgeprägt war dieser Strukturwandel in der Ostschweiz und im Berner Oberland, wo ein durchschnittlicher Hotelbetrieb im Jahr 2010 rund 7 Betten mehr hatte als im Jahr 2000. Eine gegenläufige Entwicklung war lediglich in den Waadtländer Alpen auszumachen, wo die Be-

<sup>6</sup> vgl. BAKBASEL 2010

etriebsgrösse um durchschnittlich 5 Betten pro Betrieb abgenommen hat. Trotz der deutlichen Abnahme der Betriebsgrösse in den Waadtländer Alpen war die durchschnittliche Betriebsgrösse im Jahr 2010 mit rund 66 Betten pro Betrieb immer noch vergleichsweise gross.

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

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



Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2010, schmale Säule = 2000, keine Daten für das Allgäu vorhanden  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

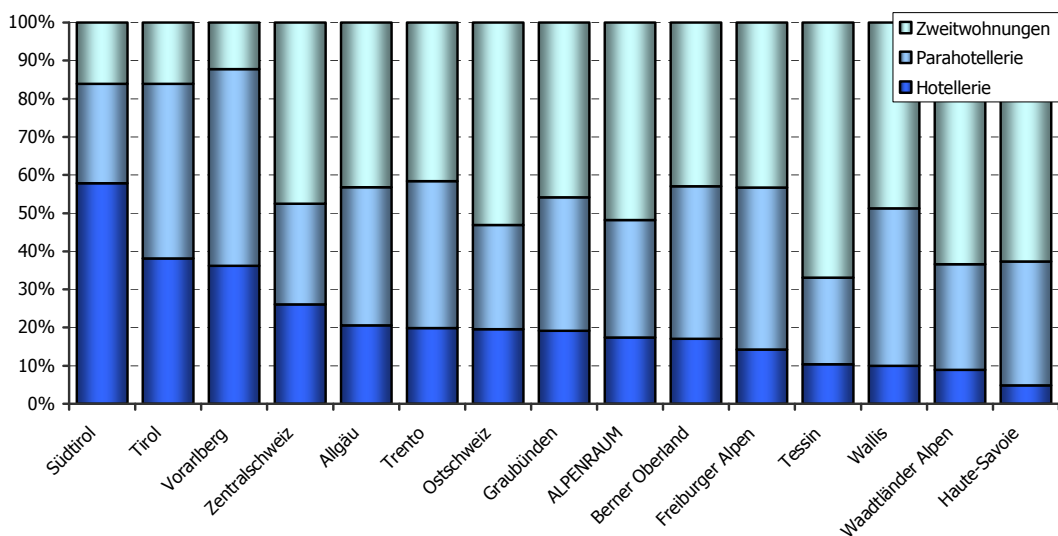
Die höchsten Bettenanteile der Vier- und Fünfsterhotellerie gab es 2010 mit rund 45 bzw. 42 Prozent in den beiden österreichischen Ferienregionen Vorarlberg und Tirol. Die grossen Schweizer Ferienregionen weisen alle eine sehr ähnliche Hotelstruktur auf. Der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie macht rund ein Fünftel bis ein Viertel der gesamten Hotellerie aus. Zudem liegt der Anteil der Betriebe mit keinem, einem oder zwei Sternen immer vergleichsweise hoch (48 bis 61%). Die drei Schweizer Alpenregionen, die gemessen an den Logiernächtezahlen die kleinsten sind, weichen etwas von diesem Muster ab. In den Waadtländer Alpen ist das Erstklass- und Luxussegment deutlich stärker vertreten, in der Ostschweiz und in den Freiburger Alpen deutlich schwächer. Einen noch geringeren Anteil der Vier- und Fünfsterhotellerie als in den Freiburger Alpen findet sich nur in Haute-Savoie.

Die Betrachtung der Hotelstruktur nach Sternkategorien über die Zeit zeigt, dass die drei Regionen mit dem höchsten Bettenanteil der Erstklass- und Luxushotellerie im Jahr 2010 auch diejenigen Regionen sind, wo sich dieser Anteil seit dem Jahr 2000 am deutlichsten erhöht hat: Vorarlberg, Tirol und die Waadtländer Alpen weisen 2010 einen Anteil im Vier- und Fünfstersegment auf, der jeweils rund 11 Prozentpunkte höher ist als im Jahr 2000. Aber auch in den anderen beobachteten Regionen hat dieser Anteil zugenommen. Lediglich in der Zentralschweiz, im Berner Oberland und in Graubünden hat die Vier- und Fünfsterhotellerie im Beobachtungszeitraum verloren. Eine weitere für die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Ferienregionen wichtige Komponente in Bezug auf das Beherbergungsangebot ist die **Beherbergungs-**

**struktur.** 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<sup>7</sup>.

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

**Abb. 3-18 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2010**



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

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.

### 3.3.2 Beherbergungsnachfrage

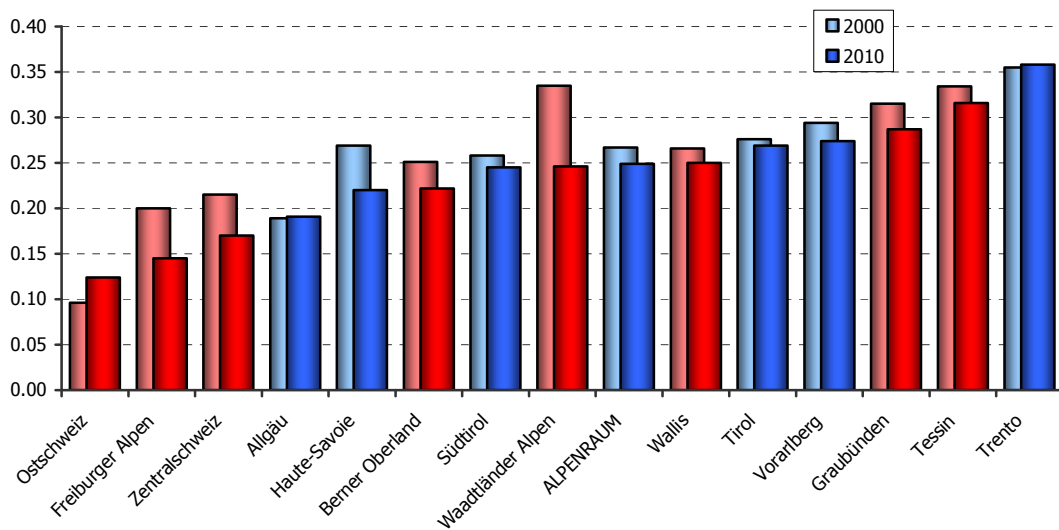
Nachfrageseitig werden im Folgenden zwei Themenfelder fokussiert. Zum einen wird die unterjährige Verteilung der Nachfrage untersucht. Dabei interessiert die Ausgeglichenheit der Nachfrage. Zum anderen wird betrachtet, aus welchen Herkunftsmärkten die Gäste in den verschiedenen Regionen kommen.

<sup>7</sup> vgl. BAKBASEL 2010

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.

Abb. 3-19 Saisonalität der Tourismusnachfrage



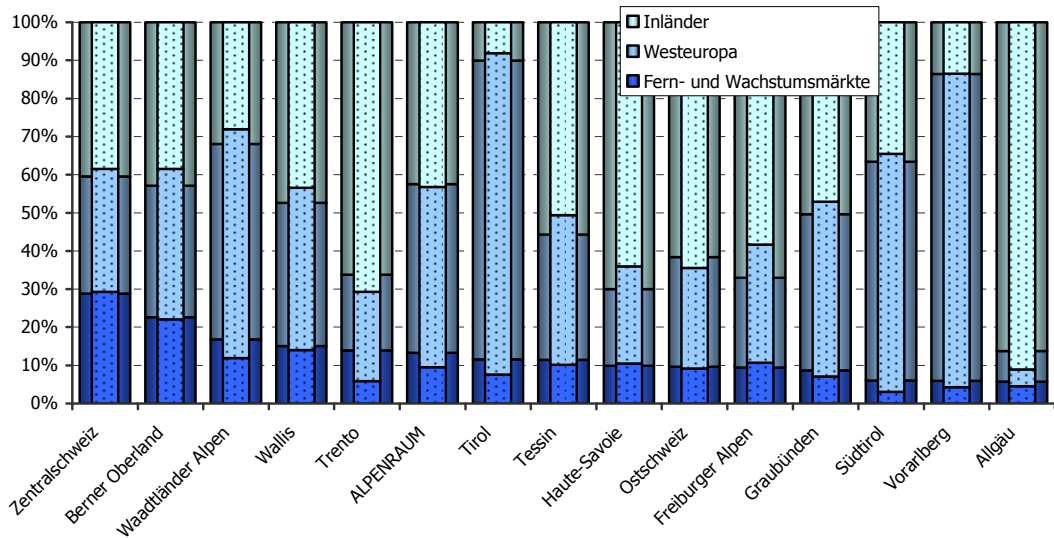
GINI-Koeffizient  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Fünf Schweizer Regionen weisen einen überdurchschnittlich ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr auf: die Ostschweiz, die Freiburger Alpen, die Zentralschweiz, das Berner Oberland und die Waadtländer Alpen. Mit Graubünden und dem Tessin gibt es zwei Schweizer Ferienregionen mit einer vergleichsweise ungleichmässigen Verteilung der Nachfrage. Im Tessin liegt der Fokus auf dem Sommertourismus, so dass in den Wintermonaten nur sehr wenige Logiernächte registriert werden. In den vier Monaten November bis Februar wird beispielsweise lediglich rund ein Neuntel 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. Seit dem Jahr 2000 hat sich die Nachfrageverteilung vor allem in den Waadtländer Alpen, in den Freiburger Alpen, in der Zentralschweiz sowie in Haute-Savoie zum positiven verändert. Im Vergleich zum Jahr 2000 hat lediglich die Ostschweiz im Jahr 2010 eine weniger ausgeglichene Nachfrageverteilung über das Jahr.

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 vier Schweizer Alpenregionen über eine überdurchschnittlich hohe Durchdringung der Fern- und Wachstumsmärkte verfügen. Dies spricht für die internationale Ausstrahlung des Tourismus-Standorts Schweiz. Vor allem in der Zentralschweiz und im Berner Oberland ist der Anteil von Gästen aus Fern- und Wachstumsmärkten mit rund 29 bzw. 23 Prozent ausgesprochen hoch. Diese beiden Regionen sind insbesondere auf dem asiatischen Markt gut verankert. Bei den beiden österreichischen Regionen Tirol und Vorarlberg fällt auf, dass dort vier von fünf Übernachtungen von Gästen aus Westeuropa generiert werden. Die deutsche Region Allgäu hingegen ist mit lediglich rund 14 Prozent ausländischen Logiernächten sehr auf den inländischen Markt fokussiert.

Im gesamten Alpenraum ist im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2010 der Übernachtungsanteil von Gästen aus Westeuropa zurückgegangen während die Fern- und Wachstumsmärkte an Anteilen gewonnen haben. Der Anteil der inländischen Nachfrage blieb relativ konstant. Auch in den meisten Teilräumen ist diese Tendenz zu erkennen. In den Waadtländer Alpen und in Trento sind die Übernachtungsanteile von Gästen aus Fern- und Wachstumsmärkten im Beobachtungszeitraum am deutlichsten angestiegen. Lediglich in der Zentralschweiz, in Haute-Savoie und in den Freiburger Alpen gab es jeweils einen leichten Rückgang dieses Anteils. Die Anteile der Übernachtungen von westeuropäischen Gästen sind in den Waadtländer Alpen und in den Freiburger Alpen am stärksten zurückgegangen.



## 4 Alpine Destinationen

Nachdem der Fokus in Kapitel 3 auf den Regionen beziehungsweise den nationalen Teilräumen des Alpenraumes lag, befasst sich Kapitel 4 mit den alpinen Destinationen. Unter einer Destination wird dabei ein Raum verstanden, den ein Gast als Reiseziel auswählt. Eine Destination enthält sämtliche für den Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung und Beschäftigung. Ein Tourist konsumiert also ein Leistungsbündel, das in einem bestimmten Raum angeboten wird. Wenn er ein Reiseziel auswählt, so vergleicht er die Räume mit ihren Leistungsbündeln untereinander und wählt denjenigen aus, der seine Bedürfnisse am besten erfüllt<sup>8</sup>. Entsprechend sind touristische Destinationen, welche ein relativ ähnliches Leistungsbündel anbieten, die eigentlichen Wettbewerbseinheiten der alpinen Tourismuswirtschaft.

Die nachfolgenden Untersuchungen beziehen sich auf ein internationales Sample von 149 Destinationen im europäischen Alpenraum. Aufgrund der Vergleichbarkeit werden im vorliegenden Bericht nur Destinationen berücksichtigt, die pro Jahr mindestens 100'000 Hotelübernachtungen registrieren und über mehr als fünf Hotelbetriebe verfügen. Die untersuchten Destinationen decken mehr als die Hälfte der Gesamtnachfrage im Alpentourismus ab (56%). Eine komplette Liste der untersuchten Destinationen findet sich im Anhang.

In Kapitel 4 wird zuerst die Performance der alpinen Destinationen diskutiert (Kapitel 4.1). Dazu werden jeweils die erfolgreichsten Destinationen in Bezug auf das Tourismusjahr, auf die Wintersaison und auf die Sommersaison dargestellt. Anschliessend wird in Kapitel 4.2 untersucht, welche Destinationen in Bezug auf einige zentrale Wettbewerbsfaktoren besonders gut abschneiden (Best Practice). Zum Schluss werden die quantitativen Ergebnisse noch anhand dreier Fallstudien um qualitative Erkenntnisse ergänzt (Kapitel 4.3).

### 4.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

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

Die relative Entwicklung der Hotelübernachtungen<sup>9</sup> (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.

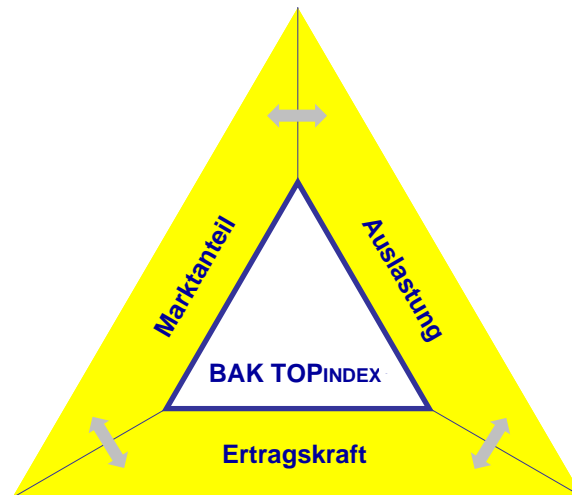
Eine Destination ist also dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, ihren Marktanteil zu steigern, ihre Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten und gleichzeitig pro Übernachtung einen hohen Ertrag zu generieren.

---

<sup>8</sup> Vgl. Bieger (2002)

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

Abb. 4-1 Bereiche des «BAK TOPINDEX»



Quelle: BAKBASEL

#### 4.1.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr

Gemäss dem «BAK TOPINDEX» war im Tourismusjahr 2010 das Grossarlal die erfolgreichste Destination im Alpenraum. Das Grossarlal verdankt seinen Spitzenrang der dynamischen Entwicklung der Übernachtungszahlen 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 (vgl. Kapitel 4.3.2).

Serfaus-Fiss-Ladis folgt im Ranking des «BAK TOPINDEX» mit einigem Abstand zum Grossarlal auf Platz zwei. Die Tiroler Destination konnte vor allem die Kapazitäten sehr gut auslasten. Ein grosser Vorteil der Tiroler Destination ist die Tatsache, dass mehr als jedes zweite Hotelbett in der Erstklass- und Luxushotelserie zu finden ist. Die Destinationen Kleinwalsertal und Rennweg am Katschberg teilen sich den dritten Platz im Ranking. Das Kleinwalsertal ist wie das Grossarlal ein Dauergast in den vordersten Positionen des «BAK TOPINDEX» und ist im Jahr 2010 bezüglich der Auslastung und der relativen Preise sehr gut aufgestellt. Eine noch bessere Performance wurde für die Destination Kleinwalsertal durch die unterdurchschnittliche Nachfrageentwicklung versäumt.

Die Zentralschweizer Destination Luzern auf dem fünften Rang ist die erfolgreichste Schweizer Destination im Jahr 2010. Luzern hat seine Marktanteile deutlich erhöht und konnte die Hotelbetten sehr gut auslasten. Luzern verdankt seine gute Platzierung vor allem der überragenden Performance im Sommer.

Im Ranking der besten 15 bezüglich des «BAK TOPINDEX» 2010 fällt auf, dass vor allem auf den Top-Rängen viele österreichische Destinationen zu finden sind. Neun der 15 erfolgreichsten Destinationen sind im österreichischen Alpenraum angesiedelt. Schweizer Destinationen finden sich vier im Ranking. Ausser Luzern auf Rang 5 sind auch Engelberg (9.), Zermatt (10.) und Scuol (12.) in den Top 15 zu finden. Engelberg schlägt sich in diesem hochkarätigen Vergleich ausgezeichnet und zeigt eine stark überdurchschnittliche Entwicklung der Hotelübernachtungen und Auslastung. Zermatt kann vor allem durch die Auslastung punkten. Scuol erreicht bezüglich aller Unterindizes solide Werte.

Tab. 4-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

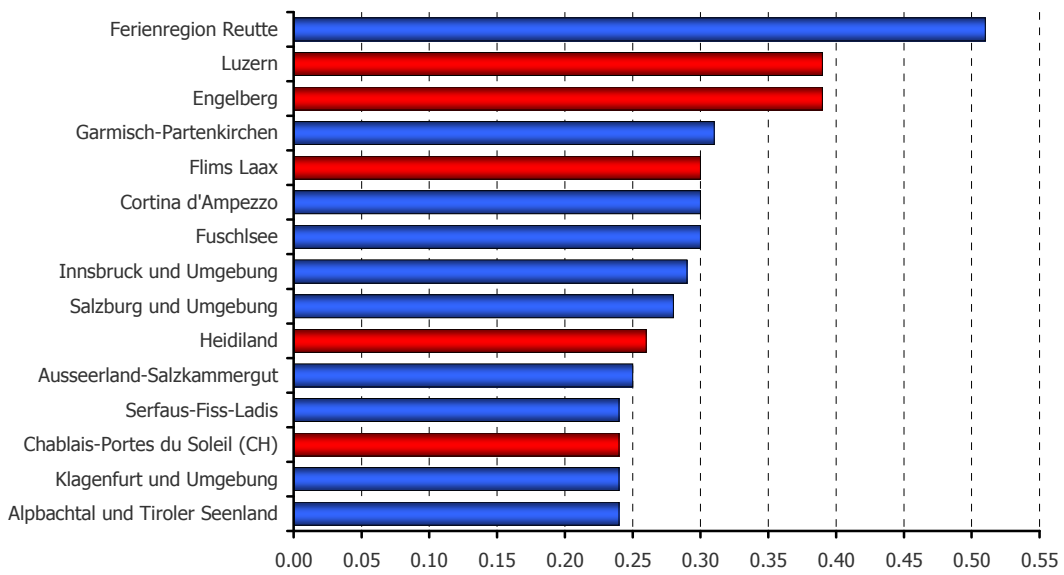
Rang 2010	Destination	Region	TOPINDEX 2010	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2009	Rang 2008	Rang 2007
1	Grossarlal	Salzburg	5.2	5.8	5.9	3.6	1	1	6
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	4.8	4.5	5.2	4.3	5	7	3
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.2	5.4	4.6	2	3	8
3	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.7	5.2	5.8	2.6	3	6	1
5	Luzern	Zentralschweiz	4.7	5.4	5.1	3.6	11	4	5
6	Achensee	Tirol	4.6	3.5	6.0	3.0	4	8	7
7	Salzburg und Umgebung	Salzburg	4.6	4.5	4.6	4.5	15	10	4
8	Tux - Finkenbergr	Tirol	4.5	4.3	5.4	3.3	9	8	9
9	Engelberg	Zentralschweiz	4.5	4.8	4.9	3.7	20	5	9
10	Zermatt	Wallis	4.5	3.8	4.9	4.3	6	2	2
11	Mayrhofen	Tirol	4.4	3.5	5.3	3.5	7	17	15
12	Scuol	Graubünden	4.4	4.5	4.4	4.3	12	32	29
13	Seiser Alm	Südtirol	4.4	4.2	4.6	4.1	9	13	11
14	Tiroler Zugspitz Arena	Tirol	4.3	4.3	4.7	3.8	17	22	69
15	Gröden	Südtirol	4.3	4.2	4.3	4.3	18	20	16

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

Tabelle 4-1 zeigt zudem, wie der Erfolg der Destinationen sich seit dem Jahr 2007 entwickelt hat. Obwohl das Grossarlal nicht unbedingt zu den ganz grossen Destinationen mit einem klingenden Namen zählt, belegte dieses bereits in den Jahren 2009 und 2008 den Spitzenplatz. Vergleicht man die Performance der Jahre 2007 und 2010, so zeigt die österreichische Destination Tiroler Zugspitz Arena die grösste Verbesserung: im Jahr 2007 lag diese Destination noch auf Rang 69 und nimmt 2010 Rang 14 ein. Ebenfalls eine sehr deutliche Verbesserung der Performance zeigt die Schweizer Destination Scuol (2007: Rang 29, 2010: Rang 12). Sowohl in der Tiroler Zugspitz Arena als auch in Scuol haben sich die Entwicklung der Hotelübernachtungen und auch die Auslastung substantiell verbessert. Einige Destinationen konnten im Beobachtungszeitraum jedoch ihre Performance nicht ganz halten: Rennweg am Katschberg, Seiser Alm, Salzburg und Umgebung und Zermatt, welches mit einem Rückgang von Platz 2 auf 10 die stärkste Abschwächung zeigt.

Auch der Vergleich des «BAK TOPINDEX» 2010 mit demjenigen von 2009 zeigt einige Veränderungen. Die Destinationen, die sich im Vergleich zum Vorjahr am deutlichsten verbessert haben, sind in Abbildung 4-2 dargestellt. Der grösste Gewinner der 149 beobachteten Destinationen ist mit einigem Abstand die Ferienregion Reutte, welche 30 Plätze gut gemacht hat. Am deutlichsten hat sich dort die Entwicklung der Hotelübernachtungen verbessert. Einen deutlichen Sprung haben auch Luzern und Engelberg gemacht. Im Vorjahr noch auf Rang 11 bzw. 20, findet man Luzern nun auf dem 5. und Engelberg auf dem 9. Rang der erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum. Auch in Luzern und Engelberg ist die Verbesserung durch einen stärkeren Zugewinn von Marktanteilen begründet. Dies trifft auch für die Schweizer Destinationen Flims Laax, Heidiland und Chablais-Portes du Soleil (CH) zu, die sich ebenfalls unter den 15 grössten Gewinnern befinden. Flims Laax hat dabei 22 Plätze gutgemacht, Heidiland 17 und Chablais-Portes du Soleil (CH) 15.

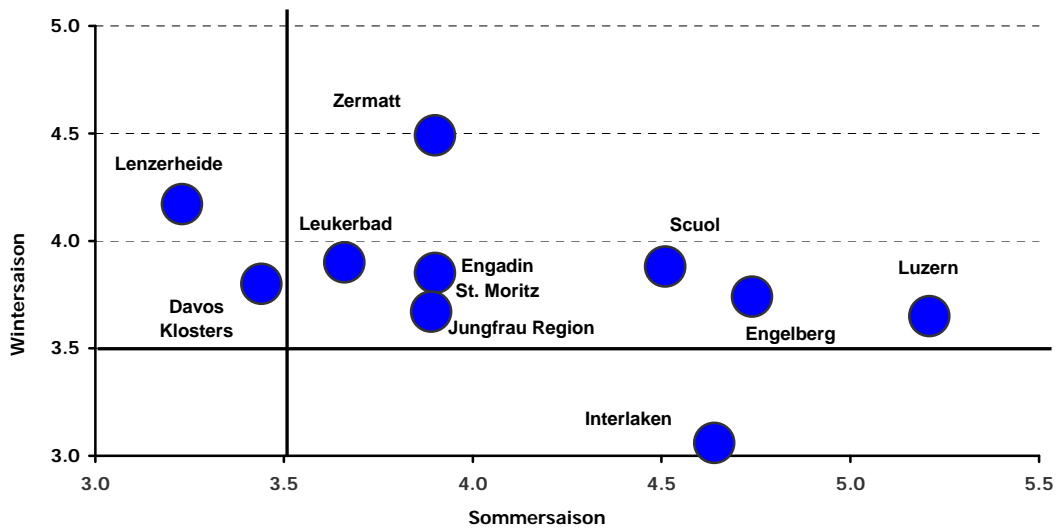
**Abb. 4-2 Die 15 grössten Gewinner 2010**



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2009 und 2010, in Punkten  
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 4-3 zeigt die zehn erfolgreichsten Schweizer Destinationen im Jahr 2010. Dabei wird die Sommer- und Winterperformance für den «BAK TOPINDEX» 2010 abgebildet.

**Abb. 4-3 Die erfolgreichsten Destinationen im Schweizer Alpenraum**



«BAK TOPINDEX» Sommer- und Wintersaison 2010, Mittelwert Alpenraum = 3.5  
Quelle: BAKBASEL

Ausser den vier Schweizer Destinationen, die sich unter den 15 erfolgreichsten im gesamten Alpenraum befinden, gehören noch Leukerbad, Engadin St. Moritz, Interlaken, Lenzerheide, Jungfrau Region sowie

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

#### 4.1.2 Die erfolgreichsten Destinationen im Winter

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

Rang 2010	Destination	Region	TOPINDEX 2010	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2009	Rang 2008	Rang 2007
1	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	5.1	4.0	5.7	4.8	3	7	3
2	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.0	3.3	5.1	6.0	1	1	2
3	Grossarlal	Salzburg	4.9	5.1	5.4	3.8	4	11	10
4	Tux - Finkenberg	Tirol	4.8	4.0	6.0	3.5	7	6	4
4	Skiregion Obertauern	Salzburg	4.8	3.8	5.3	4.7	2	2	1
6	Paznaun	Tirol	4.8	3.6	5.5	4.5	4	4	5
7	Saalbach-Hinterglemm	Salzburg	4.6	3.6	4.7	5.2	6	12	11
8	Gröden	Südtirol	4.6	4.0	4.7	4.8	13	14	12
8	St.Anton am Arlberg	Tirol	4.6	3.1	4.8	5.3	9	5	7
10	Alta Badia	Südtirol	4.6	3.9	4.6	5.0	15	16	13
11	Ötztal Tourismus	Tirol	4.5	3.4	5.3	4.0	10	10	15
12	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tirol	4.5	4.3	5.0	3.9	11	17	18
13	Rennweg / Katschberg	Kärnten	4.5	4.7	5.2	3.1	17	3	6
13	Zermatt	Wallis	4.5	3.8	4.9	4.3	11	8	8
15	Mayrhofen	Tirol	4.5	3.6	5.3	3.6	13	19	14

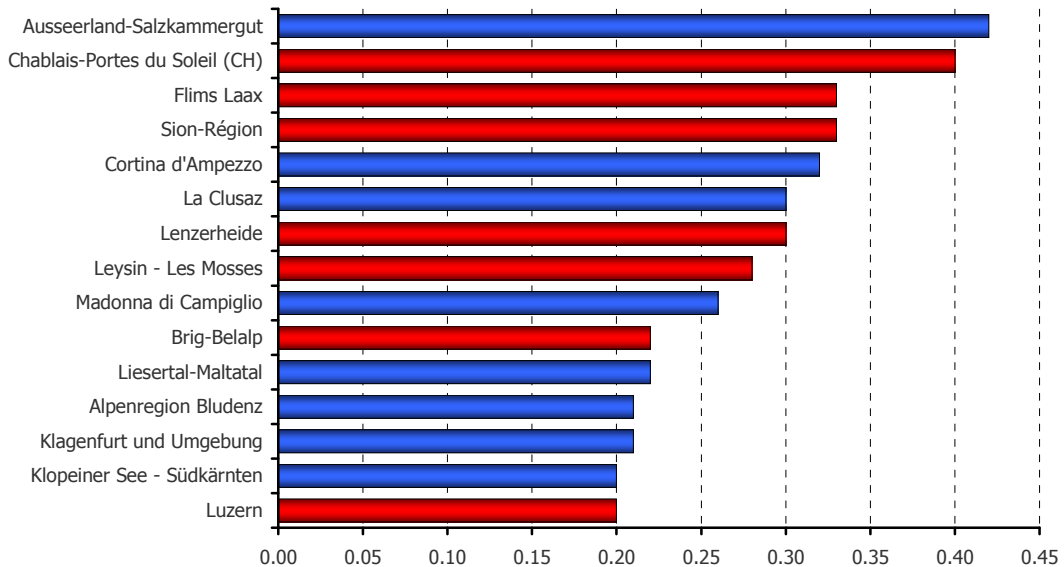
«BAK TOPINDEX» Wintersaison, Mittelwert Alpenraum = 3.5  
Quelle: BAKBASEL

Der «BAK TOPINDEX» für die Wintersaison zeigt, dass im Winterhalbjahr Serfaus-Fiss-Ladis das Ranking anführt. Dank einer hohen Auslastung und einer hohen Ertragskraft belegt die Tiroler Destination die Spitzenposition. Die Destination Serfaus-Fiss-Ladis verfügt über viele Stärken. Besonders herausragend ist allerdings die konsequente und einmalige Fokussierung auf das Familiensegment. Die Vorarlberger Destination Lech-Zürs folgt im Ranking aufgrund einer ausgezeichneten Ertragskraft auf dem zweiten Platz. Bereits in den drei Vorjahren befand sich diese Destination immer innerhalb der allerersten Positionen. In Lech-Zürs passt vieles zusammen. Ein ansprechendes Skigebiet, ein hochwertiges Beherbergungsangebot und die Strahlkraft der beiden Orte Lech und Zürs erlauben es der Destination, pro Übernachtung einen hohen Preis zu erzielen und die Kapazitäten trotzdem hervorragend auszulasten. Den dritten Rang belegt das Grossarlal, welches über das gesamte Tourismusjahr betrachtet die erfolgreichste Destination im Alpenraum ist. Die einzige Schweizer Destination unter den besten 15 in der Wintersaison ist die Walliser Destination Zermatt auf Rang 13. In Zermatt gelingt es, dank der internationalen Bekanntheit, mit einer hohen Ertragskraft die Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten.

In der Wintersaison 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 12 Destinationen aus Österreich zu finden. Die übrigen Destinationen im Ranking sind – ausser Zermatt – Gröden und Alta Badia aus der italienischen Region Südtirol.

Die Veränderungen im Ranking im Vergleich zu 2007 fallen in der Wintersaison nicht so deutlich aus wie im Tourismusjahr. Mit einer Verbesserung von 7 Rängen hat das Grossarltal sich dank gesteigener Marktanteile am stärksten verbessert. Rennweg am Katschberg hingegen ist zwischen 2007 und 2010 um 7 Ränge nach hinten gerutscht.

**Abb. 4-4 Die 15 grössten Gewinner der Wintersaison 2010**



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2009 und 2010, in Punkten  
Quelle: BAKBASEL

Über sämtliche Destinationen betrachtet befinden sich unter den grössten Gewinnern der Wintersaison 2010 7 Schweizer Destinationen. Am stärksten zulegen konnte Chablais-Portes du Soleil (CH). Dort wurden vor allem die Marktanteile deutlich erhöht und zudem am Markt höhere Preise umgesetzt. Auch in Flims Laax konnte vor allem die Entwicklung der Hotelübernachtungen verbessert werden. In Sion-Région ist die Performace-Verbesserung auf eine höhere Ertragskraft zurückzuführen. Die Verbesserung des Erfolgs in den anderen Schweizer Destinationen Lenzerheide, Leysin – Les Mosses, Brig-Belalp, und Luzern ist hauptsächlich einer Erhöhung der Marktanteile zu verdanken. Bezüglich der Ränge, die durch die verbesserte Performance gutgemacht werden konnten, hat sich Chablais-Portes du Soleil (CH) um 34 Plätze verbessert, Leysin – Les Mosses um 27, Flims Laax um 26, Sion-Région um 21 und Lenzerheide sowie Luzern um 18.

### 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 5 schweizerische, 2 deutsche, 2 italienische und 6 österreichische Destinationen. Die Verteilung über verschiedene Regionen und nationale Teilgebiete des Alpenraumes zeigt auf, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann.

Die Spitzenposition im Ranking nimmt die Destination Luzern ein. Sie erreicht eine herausragende Auslastung und kann bei steigenden Logiernächtezahlen einen hohen Ertrag pro Übernachtung erzielen. Bereits in der Auswertung der Jahre 2007 und 2008 war Luzern die erfolgreichste Sommerdestination. Luzern



verfügt über eine hohe Dichte an Attraktionspunkten und profitiert von der Lage am Vierwaldstättersee. Die Ränge 2 und 3 werden von der österreichischen Destination Salzburg und Umgebung sowie von der italienischen Destination Meraner Land belegt. Dabei profitiert Salzburg von einer herausragenden Ertragskraft, während das Meraner Land seine Kapazitäten hervorragend auslasten kann. Das Meraner Land profitiert sicher auch von einem vergleichsweise milden Klima. In den Destinationen, die die ersten drei Ränge belegen, ist unter anderem auch die jeweilige Stadt als Kern der Destination samt attraktiven Kulturangeboten ein gewichtiger Vorteil.

Mit Engelberg befindet sich die zweite Schweizer Destination im Ranking auf Platz 4. Dort zeigt sich eine sehr gute Entwicklung der Übernachtungszahlen. Zusätzlich punktet Engelberg einerseits mit seiner relativ guten Erreichbarkeit, aber andererseits auch durch einen hohen Internationalisierungsgrad. Engelberg kann insbesondere von den Wachstumsimpulsen des stark wachsenden asiatischen Markts profitieren, welcher in Engelberg im Sommer 2010 rund 44 Prozent der Nachfrage ausmachte.

Die Ränge 9, 12 und 15 belegen die Schweizer Destinationen Interlaken, Scuol sowie Lago Maggiore e Valli. Erstere und Letztere profitieren insbesondere von der erfolgversprechenden Kombination «Berge & Seen». Lago Maggiore e Valli kann zusätzlich durch die beiden Orte Ascona und Locarno punkten, die auch international über eine grosse Ausstrahlung verfügen.

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

Rang 2010	Destination	Region	TOPINDEX 2010	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2009	Rang 2008	Rang 2007
1	Luzern	Zentralschweiz	5.2	5.1	5.8	4.3	2	1	1
2	Salzburg und Umgebung	Salzburg	5.1	4.3	4.9	5.8	7	5	4
3	Meraner Land	Südtirol	4.9	4.1	6.0	3.5	2	3	6
4	Achensee	Tirol	4.7	3.5	6.0	3.5	1	4	3
4	Engelberg	Zentralschweiz	4.7	5.9	4.9	3.6	21	10	12
4	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.7	4.6	4.1	5.9	5	8	7
7	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.7	3.8	5.0	4.7	4	6	11
8	Garmisch-Partenkirchen	Südostbayern	4.7	4.5	4.3	5.3	17	17	20
9	Interlaken	Berner Oberland	4.6	4.1	5.2	4.1	8	7	8
10	Garda trentino	Trento	4.6	3.8	5.6	3.4	5	2	5
11	Grossarlal	Salzburg	4.6	6.0	4.8	3.3	14	12	32
12	Scuol	Graubünden	4.5	5.5	4.2	4.3	11	19	26
13	Oberstdorf	Allgäu	4.5	3.0	4.6	5.2	8	14	13
14	Innsbruck und Umgebung	Tirol	4.3	4.1	4.3	4.5	26	19	17
15	Lago Maggiore e Valli	Tessin	4.3	3.1	5.0	4.0	10	9	9

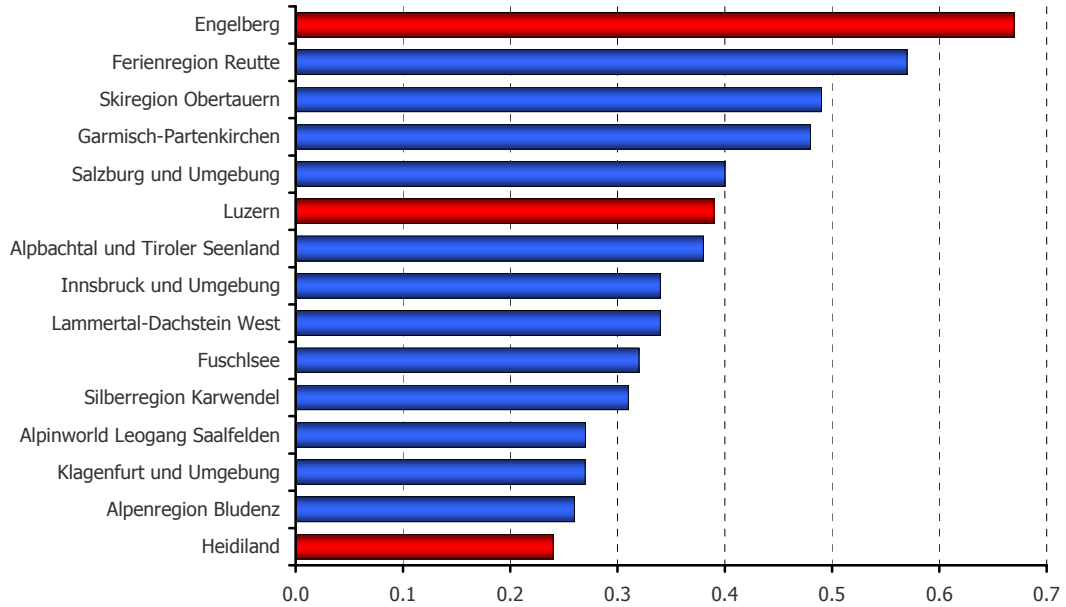
«BAK TOPINDEX» Sommersaison, Mittelwert Alpenraum = 3.5  
Quelle: BAKBASEL

Vergleicht man die Performance der erfolgreichsten Destinationen im Sommer 2010 über die Zeit, so stellt man fest, dass Luzern seit 2007 immer auf der Topposition oder auf dem 2. Rang zu finden war. Die österreichische Destination Grossarlal hat mit einer Verbesserung von Rang 32 im Jahr 2007 auf Rang 11 im Jahr 2010 den grössten Sprung gemacht. Substanzielle Verbesserungen der Performance sind auch in der Schweizer Destination Scuol und in Garmisch-Partenkirchen zu sehen. Alle drei Destinationen profitieren dabei am stärksten von gestiegenen Marktanteilen.

Der grösste Gewinner bezüglich der Verbesserung des «BAK TOPINDEX» in der Sommersaison 2010 im Vergleich zu der Vorjahressaison ist mit einigem Abstand die Schweizer Destination Engelberg. Durch einen deutlichen Zugewinn an Marktanteilen hat Engelberg vom letztjährigen Platz 21 einen Sprung auf Platz 4 des Rankings gemacht. Auch die Schweizer Destinationen Luzern und HeidiLand gehören zu den 15

grössten Gewinnern. Beide haben dies wie auch Engelberg einer vorteilhaften Entwicklung der Übernachtungszahlen zu verdanken.

**Abb. 4-5 Die 15 grössten Gewinner der Sommersaison 2010**



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2009 und 2010, in Punkten  
Quelle: BAKBASEL

## 4.2 Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus

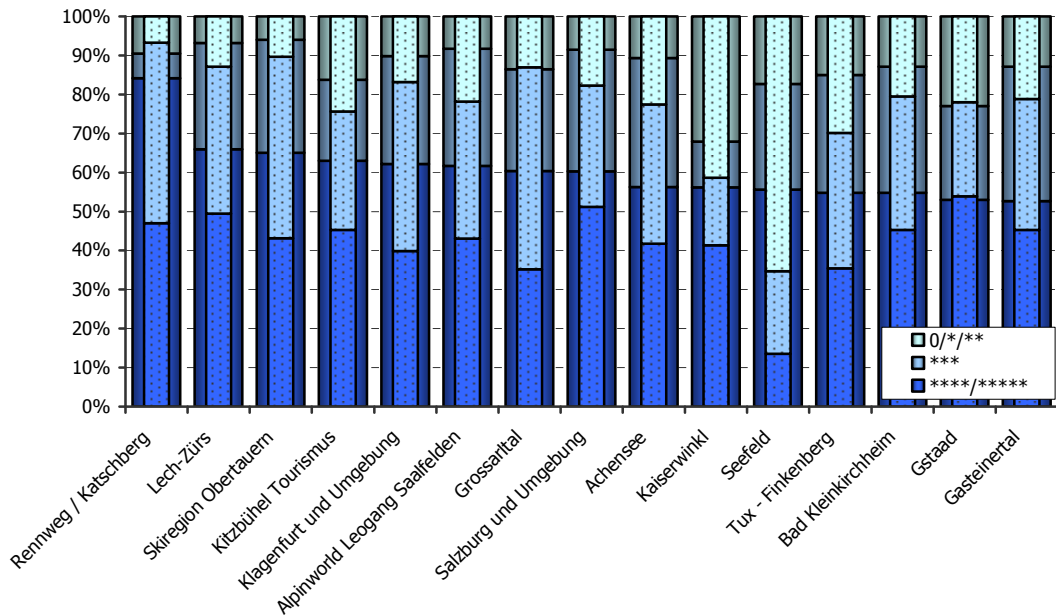
Im Folgenden werden Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit für alpine Destinationen untersucht. Es wird aufgezeigt, welche Destinationen in Bezug auf verschiedene wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit besonders gut abschneiden (Best Practice). Dabei werden einige grundlegende Wettbewerbsfaktoren aus den Bereichen Angebot, Nachfrage sowie Attraktivität und Vielfalt dargelegt, welche im Rahmen der Benchmarking-Analysen der letzten Jahre zu den Determinanten einer erfolgreichen Entwicklung gezählt werden konnten<sup>10</sup>. Im Fokus stehen die Beherbergungsstruktur, die möglichen Grössensparnisse auf betrieblicher Ebene und auf Destinationsebene, die Destinationsdichte, die Saisonalität der Nachfrage sowie die Angebotsvielfalt im Sommer und die Attraktivität im Winter.

### 4.2.1 Angebot

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

<sup>10</sup> Vgl. BAKBASEL 2010

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



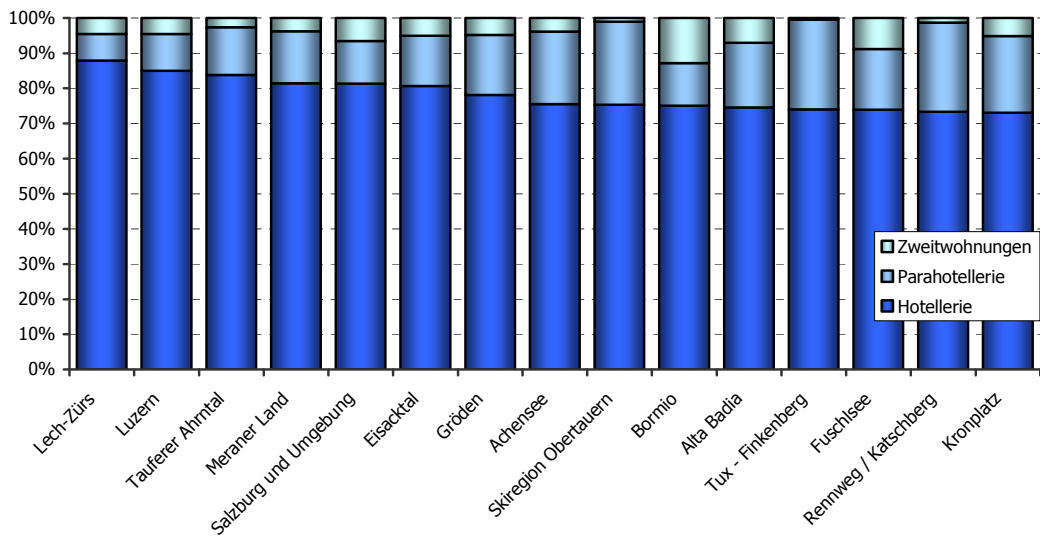
Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2010, schmale Säule = 2000  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Besonders hoch ist der Anteil der Betten im **Erstklass- und Luxussegment** in der Destination Rennweg am Katschberg. Dort sind mehr als 4 von 5 Betten in diesem Segment zu finden. Alle übrigen abgebildeten Destinationen weisen einen Anteil der Vier- und Fünfsterhotellerie zwischen 66 und 53 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, dass ausser Gstaad nur österreichische Destinationen im Ranking sind.

Seit dem Jahr 2000 haben sich die Bettenanteile nach Sternkategorien deutlich verändert. Der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie hat zwischen 2000 und 2010 überall ausser in Gstaad zugenommen. Die deutlichste Erhöhung dieses Anteils gab es dabei mit 42 bzw. 37 Prozentpunkten in den österreichischen Destinationen Seefeld und Rennweg am Katschberg. Aber auch in den meisten anderen österreichischen Destinationen war die Erhöhung des Anteils des Vier- und Fünfstersegmentes meist zweistellig.

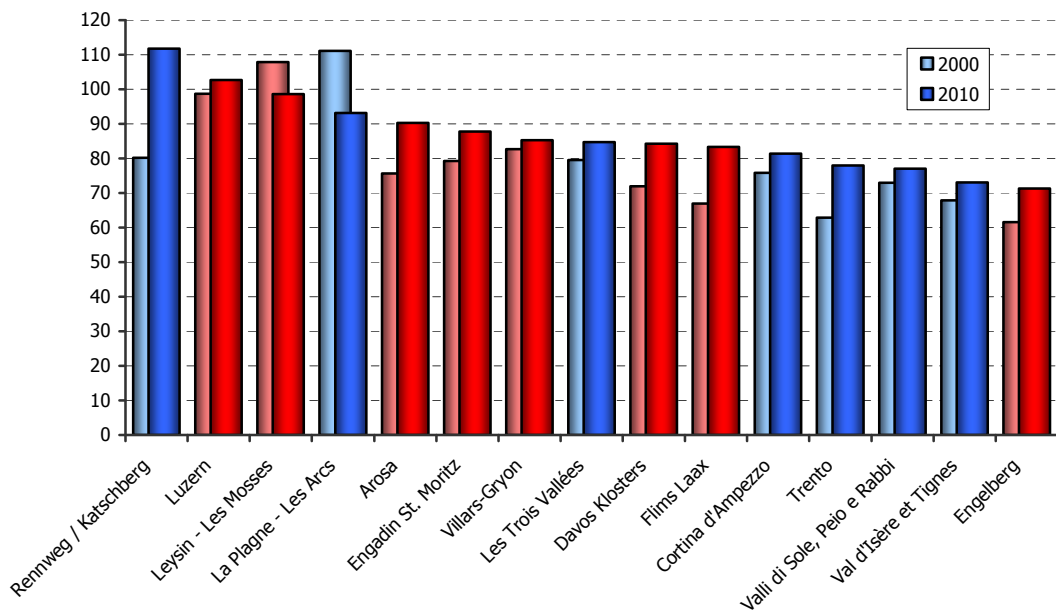
Abbildung 4-7 zeigt die Beherbergungsstruktur, also die **Bettenanteile nach Unterkunftsarten**. Es sind diejenigen Destinationen abgebildet, welche 2010 den höchsten Anteil an Betten in der Hotellerie aufwiesen. In diesen Destinationen werden die Gästebetten entsprechend intensiv bewirtschaftet, was zu einer besseren Auslastung der Kapazitäten führt. Vor allem kennen diese Destinationen das Problem der «kalten Betten» viel weniger als andere. Anders als bei der Hotelstruktur dominieren bei diesem Vergleich die österreichischen Destinationen nicht so deutlich. Es taucht mit Luzern wiederum eine Schweizer und daneben noch sieben italienische Destinationen auf.

Abb. 4-7 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2010



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

Abb. 4-8 Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb



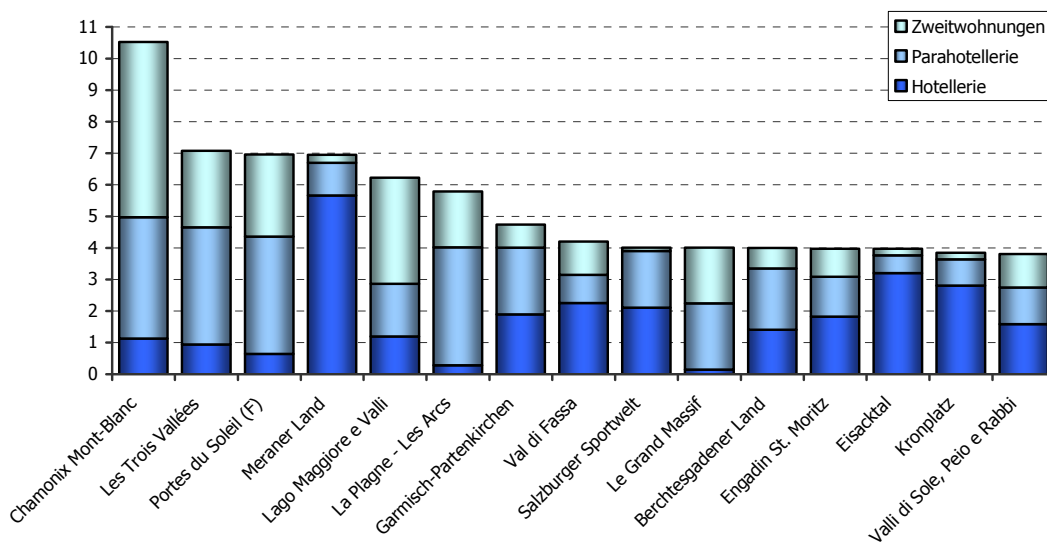
Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abbildung 4-8 befasst sich mit möglichen Grössensparnissen auf betrieblicher Ebene. Als Indikator für die Betriebsgrösse wird die Anzahl der Betten pro Hotelbetrieb verwendet. Destinationen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil,

dass ihre Betriebe von Skaleneffekten profitieren können. Dies führt in der Regel zu einer kosteneffizienteren Produktion und dadurch zu preislichen Wettbewerbsvorteilen. Mit einer durchschnittlichen **Betriebsgrösse** von mehr als 110 Betten pro Hotelbetrieb kann die Destination Rennweg am Katschberg 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.

## 4.2.2 Nachfrage

Abb. 4-9 Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach Unterkunftsarten 2010

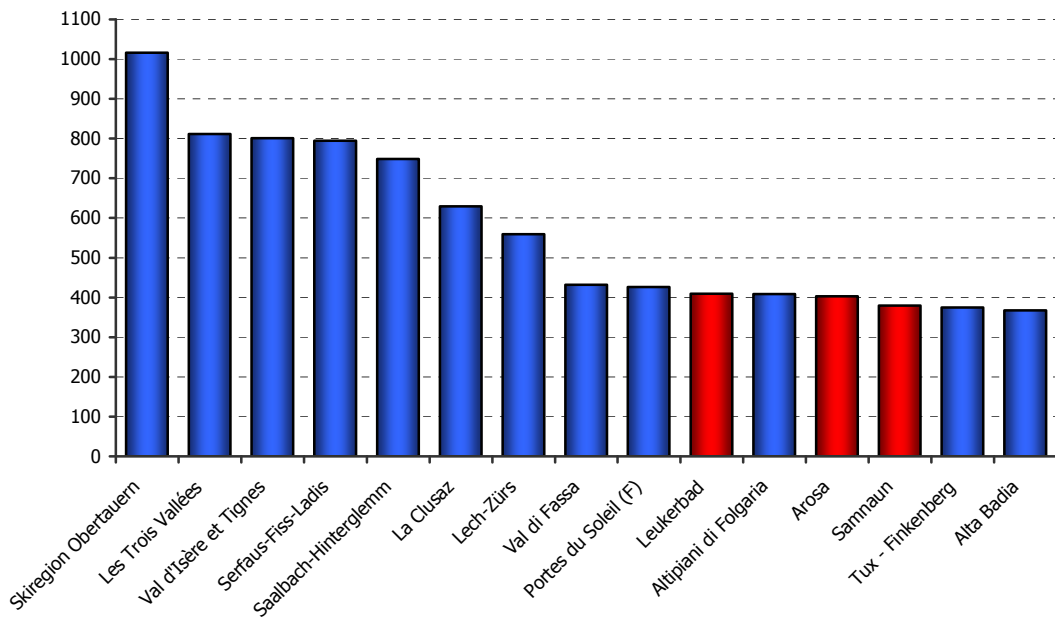


Anzahl Hotelübernachtungen in Millionen, 2010  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

**Grosse Destinationen** haben im sehr fragmentierten Markt des alpinen Tourismus den Vorteil, dass sie international eher wahrgenommen werden als kleinere. Abbildung 4-9 zeigt die – gemessen an der Zahl der Logiernächte in den Bereichen Hotellerie, Parahotellerie und Zweitwohnungen – 15 grössten Destinationen im Alpenraum. Die mit Abstand grösste Destination ist Chamonix Mont-Blanc mit mehr als 10 Millionen Übernachtungen. Auf den Plätzen 2, 3 und 4 folgen die Destinationen Les Trois Vallées, Portes du Soleil (F) und das Meraner Land mit jeweils rund 7 Millionen Übernachtungen. Die Destinationen Lago Maggiore e Valli und La Plagne – Les Arts nehmen mit rund 6 Millionen Übernachtungen die Ränge 5 und 6 ein.

Abbildung 4-10 zeigt die Destinationen mit der höchsten **Tourismusintensität**. Diese wird hier gemessen an den gesamten Logiernächten pro Einwohner. Die Tourismusintensität bzw. Destinationsdichte wirkt sich über Netzwerk- und Clustervorteile positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen aus. Zudem besteht in tourismusintensiven Orten und Regionen ein höheres Tourismusbewusstsein, was vor allem die Akzeptanz für touristische Anliegen und die Gastfreundlichkeit stärkt. In der österreichischen Skiregion Obertauern zeigt sich die höchste Tourismusintensität. Dort beträgt das Verhältnis zwischen der Übernachtungs- und der Einwohnerzahl mehr als 1'000. Die tourismusintensivste Destination der Schweiz ist Leukerbad mit rund 400 Logiernächten pro Einwohner.

Abb. 4-10 Tourismusintensität



Anzahl Hotelübernachtungen pro Einwohner, 2010  
Quelle: BAKBASEL

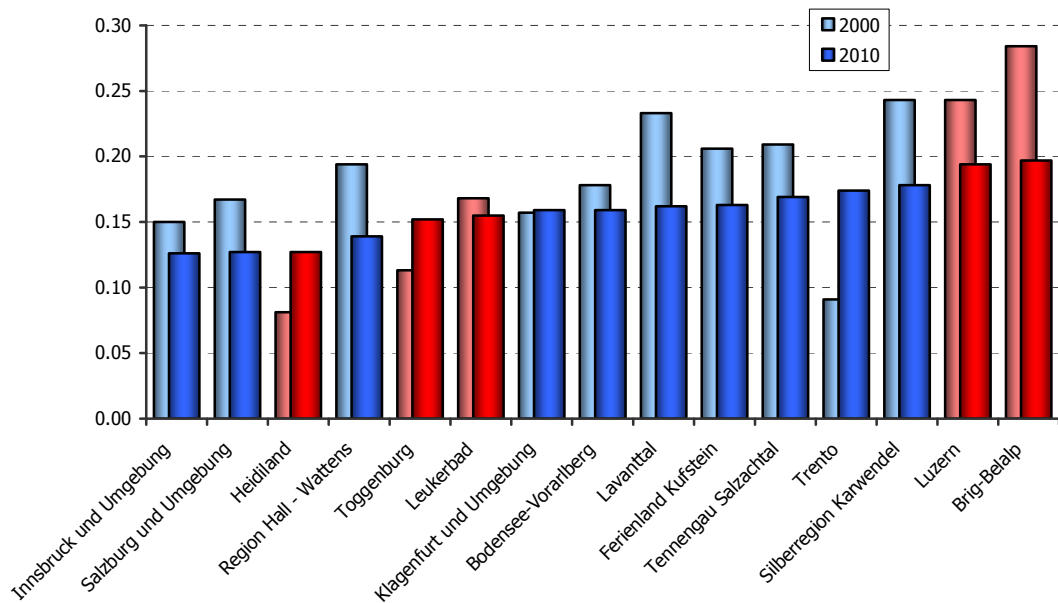
In Bezug auf die Tourismusintensität gilt es allerdings zu erwähnen, dass eine zu hohe Dichte eventuell auch zu einer Hypothek werden kann. Zum einen handelt es sich bei den Destinationen mit einer sehr hohen Tourismusintensität häufig um Retorten-Orte, in denen die regionale Identität teilweise verloren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

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

Wie Abbildung 4-11 zeigt, weisen vor allem die Destinationen Innsbruck und Salzburg und Umgebung sowie Heidiland einen sehr ausgeglichenen Nachfrageverlauf auf. Die Betrachtung der 15 Destinationen mit den geringsten Schwankungen im Jahresverlauf zeigt zum einen, dass fünf Schweizer Destinationen dabei sind, und zum anderen, 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.

Die saisonalen Schwankungen sind in den meisten der betrachteten Destinationen seit dem Jahr 2000 weniger geworden. Dies trifft insbesondere für die Destinationen Brig-Belalp, Lavanttal, Silberregion Karwendel, Region Hall – Wattens und Luzern zu. In Heidiland, Toggenburg und Trento hat sich die Saisonalität verstärkt.

Abb. 4-11 Saisonalität der Tourismusnachfrage



GINI-Koeffizient

Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

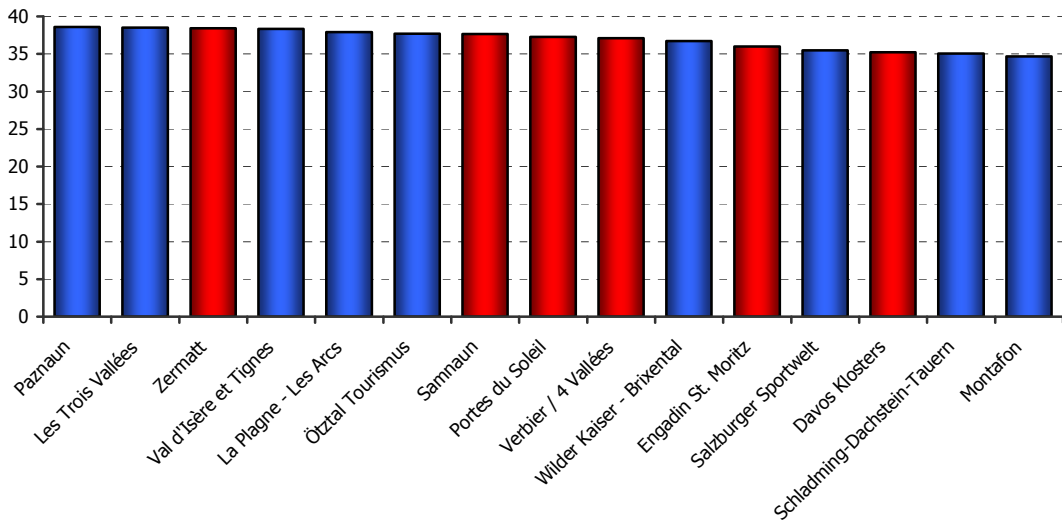
### 4.2.3 Attraktivität

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<sup>11</sup>.

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

<sup>11</sup> Vgl. BAKBASEL 2010

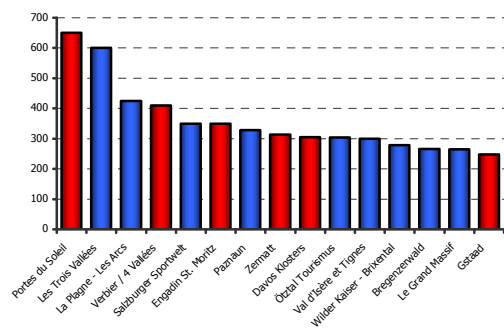
Abb. 4-12 Attraktivität des Skigebietes 2010



Index zur Messung der Attraktivität und Vielfalt des Skigebietes<sup>12</sup>  
Quelle: BAKBASEL

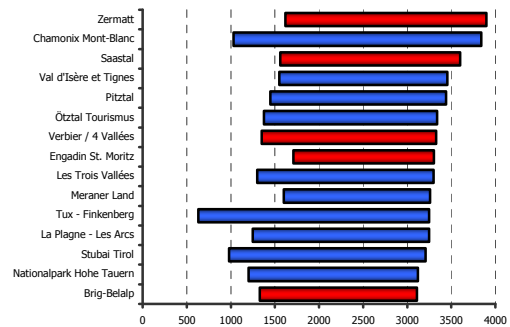
Abbildungen 4-13 und 4-14 zeigen zwei einzelne Determinanten der Skigebietsattraktivität: das Pistenangebot sowie die Höhenlage des Skigebiets. Bei beidem handelt es sich um "natürliche Vorteile", da diese Grössen aus topographischen Gründen bzw. Umweltbedenken schwer bis unmöglich zu beeinflussen sind.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

Abb. 4-13 Pistenangebot im Skigebiet



Anzahl Pistenkilometer in km, 2010  
Quelle: BAKBASEL

Abb. 4-14 Höhenlage des Skigebiets



Skigebietshöhe in m ü. M., 2010  
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 4-15 zeigt die Destinationen mit dem **attraktivsten Sommerangebot**. Gemessen wird die Attraktivität durch den Indikator «BAK Sommerattraktivität» der mit Hilfe von mehr als 100 Einzelindikator

<sup>12</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Methodik zur Bewertung der Attraktivitäts- und Vielfaltsindikatoren liefert das Glossar des Online-Tools «BAK DESTINATIONSmonitor®» unter [www.destinationsmonitor.ch](http://www.destinationsmonitor.ch)

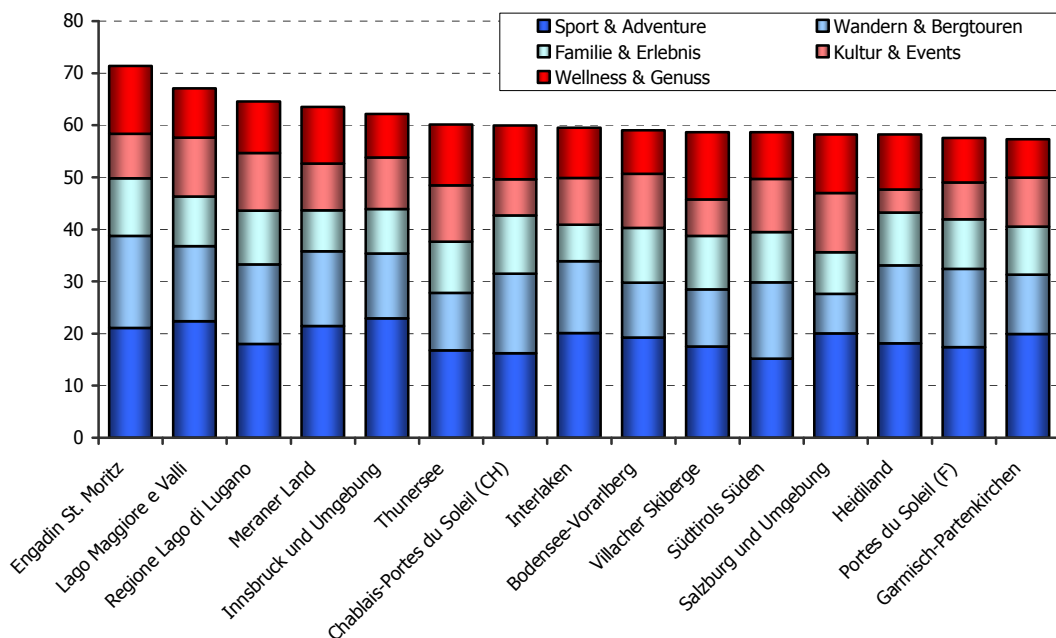


ren die Attraktivität des Angebotes in den Bereichen «Sport & Adventure», «Wandern & Bergtouren», «Familie & Erlebnis», «Wellness & Genuss» sowie «Kultur & Events» misst<sup>13</sup>.

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

Die übrigen Destinationen liegen bezüglich der Gesamtpunktzahl alle vergleichsweise nahe beieinander. Erfreulich erscheint insbesondere die Tatsache, dass unter den 15 Destinationen mit dem attraktivsten Sommerangebot 7 Schweizer Destinationen anzutreffen sind: Engadin St. Moritz, Lago Maggiore e Valli (Rang 2), Regione Lago di Lugano (3), Thunersee (6), Chablais-Portes du Soleil (CH) (7), Interlaken (8) und Heidiland (13).

Abb. 4-15 Vielfalt des Sommerangebotes 2010



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

### 4.3 Case Studies – «Learning from the Best»

Das Ziel von Benchmarking-Verfahren besteht darin, die Besten zu identifizieren, diese zu analysieren um festzustellen, was sie so erfolgreich macht und das gewonnene Wissen umzusetzen («Learning from the Best»). Es gilt also herauszufinden, was die Erfolgreichen so erfolgreich macht bzw. was sie besser machen als andere. Um dieser ureigenen Benchmarking-Zielsetzung Rechnung zu tragen, werden nachfolgend drei sehr erfolgreiche Destinationen des europäischen Alpenraumes einer detaillierteren Untersu-

<sup>13</sup> siehe Fussnote 12

chung unterzogen (Case Studies). Die Analyse basiert neben quantitativ-statistischen Daten auch auf qualitativen Informationen, die anhand von leitfadenbasierten Experteninterviews mit Entscheidungsträgern der Destinationen erfasst wurden.

Die Daten, welche bisher in das «Internationale Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» eingeflossen sind, waren überwiegend quantitativer Natur und betrachten die Ergebnisse vorangegangener Entscheidungen. Hintergrundinformationen und qualitative Erfolgsfaktoren konnten aufgrund der Intensität der Forschungsanstrengungen bisher nicht umfassend berücksichtigt werden. Detailuntersuchungen, welche auch qualitative Daten mit einbeziehen, können im Rahmen des Benchmarking Programms nicht für alle Destinationen geleistet werden. Für einzelne Fälle hingegen ist dies möglich und sinnvoll.

Das Forschungsinstrument der Fallstudie (Case Study) kommt vermehrt zur Anwendung, wenn sich Schilderungen von Zusammenhängen und ihren Einflussfaktoren quantitativ nicht abbilden lassen. Dabei wird versucht, ein möglichst realistisches Bild des zu untersuchenden Gegenstandes wiederzugegeben. Im Vergleich zur rein quantitativen Forschung, welche sich methodenbedingt nur auf einen bestimmten Aspekt konzentriert, wird im Rahmen der qualitativen Fallstudienforschung eine ganzheitliche Sichtweise angestrebt, welche versucht eine Rekonstruktion von Beziehungen darzustellen. Innerhalb der vorliegenden Fallstudien kam die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse zur Anwendung, wobei die mit den touristischen Leistungsträgern geführten leitfadenbasierten Interviews als Datenmaterial betrachtet wurden. Weiterführende Informationen zur Vorgehensweise und detailliertere Ergebnisse können der Publikation «Benchmarking alpiner Destinationen – Fallstudien erfolgreicher Tourismusorte»<sup>14</sup> entnommen werden. Diese entstand im Rahmen einer Master-Arbeit in Zusammenarbeit mit BAKBASEL und dient als Grundlage für die nachfolgenden Ausführungen.

In den folgenden Abschnitten werden die Resultate der drei durchgeführten Case Studies dargelegt. Dazu wird zuerst erläutert, welche Destinationen aus welchem Grund als Fallstudien-Partner ausgewählt wurden (Kapitel 4.3.1). Anschliessend werden die drei Fälle geschildert (Kapitel 4.3.2), bevor zum Schluss eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse erfolgt (Kapitel 4.3.3).

### 4.3.1 Auswahl der Fallstudienpartner

Bei der Auswahl der Fallstudienpartner wurden mehrere Überlegungen und Kriterien berücksichtigt. Bereits bei der Planung war der Fokus auf Ganzjahresdestinationen ausgerichtet. Dies ist unter anderem mit der Annahme verbunden, dass Destinationen in einem immer stärker werdenden Wettbewerb auf lange Sicht nur dann erfolgreich sein können, wenn die vorhandenen touristischen Kapazitäten über das ganze Jahr ausgelastet werden und dadurch ganzjährig Wertschöpfung erwirtschaftet werden kann.

Zweites Kriterium neben der Ganzjahresfokussierung ist die Performance der Destinationen. Als Fallstudienpartner kamen nur Destinationen in Frage, welche als erfolgreich bezeichnet werden können. Als Kriterium für den Erfolg einer Destination wurde dabei der «BAK TOPINDEX» verwendet (vgl. dazu Kapitel 4.1). Die ausgewählten Destinationen sollten sich bei der Performance-Messung über mehrere Jahre in den vorderen Positionen befunden haben und somit langfristig betrachtet erfolgreich sein.

Weiter sollte die Auswahl Destinationen aus verschiedenen Regionen und Ländern beinhalten, weil so auch Unterschiede bei regionalen und nationalen Rahmenbedingungen in die Untersuchungen einbezogen werden können. Basierend auf den drei Kriterien «Ganzjahresausrichtung», «Erfolg», und «regionale Unterschiede» wurden nach vorangegangener Recherche sowie Auswertung aller verfügbaren Daten die Destinationen Oberstdorf, Grossarlal und Zermatt als Fallstudienpartner selektiert. Glücklicherweise standen für alle im Vorfeld gewählten Fallstudienpartner touristische Leistungsträger für Experteninterviews zur Verfügung.

---

<sup>14</sup> Vgl. Meissner (2011)

Abb. 4-16 Fallstudienpartner im alpinen Alpenraum



Quelle: BAKBASEL

Die Destination **Oberstdorf** wurde als erfolgreichste Destination des deutschen Alpenraumes ausgewählt. Sie ist sowohl im Sommer als auch im Winter überdurchschnittlich erfolgreich und erreichte im Ranking des «BAK TOPINDEX» seit dessen Einführung immer einen Platz unter den ersten 20 Destinationen. Als weiterer Fallstudienpartner drängte sich die im österreichischen Bundesland Salzburg liegende Destination **Grossarlital** auf. Das Grossarlital führt das Ranking der erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum bereits seit drei Jahren an und zählt als einzige Destination überhaupt sowohl im Sommer als auch im Winter zu den 15 erfolgreichsten. Als dritter Fallstudienpartner wurde die weltweit bekannte Schweizer Destination **Zermatt** ausgewählt. Die Walliser Destination ist ein Stammgast in den vordersten Positionen der erfolgreichsten Destinationen und erreicht sowohl im Sommer als auch im Winter eine ausgezeichnete Auslastung der Kapazitäten.

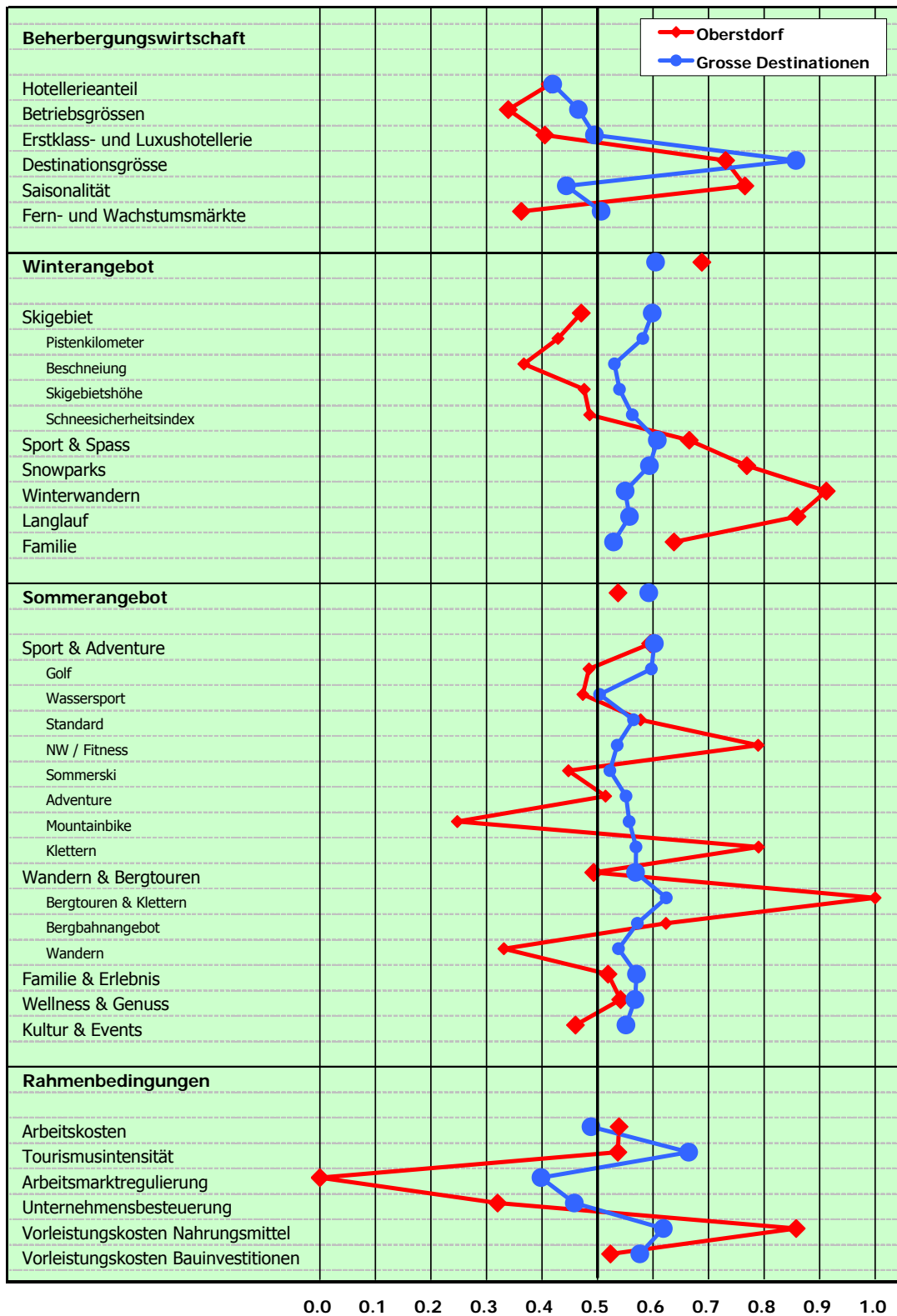
### 4.3.2 Fallstudien

In den nachfolgenden Abschnitten werden die zentralen Erkenntnisse aus den Fallstudienanalysen in aller Kürze dargelegt. Dabei werden die wichtigsten Gründe für den Erfolg der Destinationen hervorgehoben. Zu jeder Destination wird zudem ein auf den quantitativen Daten basierendes Stärken-Schwächen-Profil abgebildet.

#### Fallbeispiel Oberstdorf

Die Destination Oberstdorf im Landkreis Oberallgäu liegt ca. 40 Kilometer südlich von Kempten in den Allgäuer Alpen auf rund 815 Metern über Meer im weitläufigen Illertal. Der verkehrsberuhigte Kurort mit rund 10'000 Einwohnern, insgesamt 17'500 Gästebetten und rund 2.3 Millionen gewerblichen Übernachtungen besitzt mit seiner Dreihöhenlage optimale Voraussetzungen für ein vielfältiges Sommer- und Winterangebot. Entsprechend weist Oberstdorf als Ganzjahresdestination einen ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das ganze Jahr auf (vgl. Saisonalität in Abbildung 4-17), was sich positiv auf die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten auswirkt.

Abb. 4-17 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Oberstdorf



Stärken-Schwächenprofil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAKBASEL

#### Lesehilfe zum Stärken-Schwächen-Profil

Bei Stärken-Schwächen-Profilen werden die Werte auf einer Skala von 0 bis 1 normiert. Ein Wert von 1 steht für die beste im gesamten Sample beobachtete Leistung (Best Practice). Ein Wert von 0.5 entspricht dem Mittelwert des gesamten Samples.

Innerhalb der Stärken-Schwächen-Analyse sind 3 Vergleiche möglich:

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren der zu vergleichenden Destination im Vergleich zu den direkten Konkurrenten ausgeprägt? (Vergleich mit dem blauen Profil)

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren der zu vergleichenden Destination im Vergleich mit dem Durchschnitt des Alpenraumes ausgeprägt? (Vergleich mit dem Mittelwert 0.5)

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren der zu vergleichenden Destination im Vergleich mit der in Bezug auf den jeweiligen Faktor am besten aufgestellten Destination ausgeprägt? (Vergleich mit dem Maximalwert 1.0)

Das **touristische Sommerangebot** ist in Oberstdorf überdurchschnittlich vielfältig ausgestaltet (vgl. Abbildung 4-17). Hervorzuheben sind beispielsweise Angebote wie der Familienberg Söllereck mit unterschiedlichsten Aktivitäten, der «Alpine Coaster» als ganzjährige Rodelbahn sowie ein Kletterwald, der Erlebnisse für jung und alt bietet. Auch im Winter ist ein abwechslungsreiches Angebot vorhanden. Dies äussert sich konkret in einem gut ausgebauten Loipennetz, mehreren Funparks im Skigebiet, einem Eis-sportzentrum sowie der Oberstdorf Therme, welche Sommer wie Winter ein breites Angebot bietet.

Als Besonderheit, welches einen positiven Einfluss auf die Attraktivität der Destination hat, kann das komplett beschneite **Zweiländer-Skigebiet** betrachtet werden. Hier wurde durch die Ski-Allianz mit dem Kleinwalsertal sowie der Fusion der Bergbahnen über Ländergrenzen hinweg belegt, wie gemeinsames Marketing und Grössensparnisse realisierbar sind. Die Gäste profitieren hier von dem Angebot zweier Skigebiete, die sich optimal ergänzen und bei dem gleichzeitig die Attraktivität und Qualität der Infrastruktur erhöht wurde.

Neben einem vielfältigen Sommer- und Winterangebot, wird laut Fachliteratur auch ein **regelmässiges und vielseitiges Veranstaltungsangebot** vom Gast erwartet. Im Fall von Oberstdorf kann dieser Faktor bestätigt werden, wobei auf die Notwendigkeit eines authentischen und zum Image der Destination passendes Entertainments verwiesen wurde. Neben dem Eventprogramm wird jedoch auch auf die **Authentizität im Allgemeinen sowie auf eine intakte Umwelt innerhalb der Destination** Wert gelegt, um so eine langfristige positive Entwicklung anzustreben. In diesem Zusammenhang konnte auch das Thema **Nachhaltigkeit** als wesentlicher Faktor für eine positive Entwicklung festgestellt werden, was sich auf unterschiedlichsten Ebenen auswirkt. So werden zum Beispiel in einem Pilotprojekt, das Ende der 80er Jahre begann, Elektrobusse eingesetzt, rund ein Drittel des Stroms aus Wasserkraft erzeugt sowie ein umfangreiches Mülltrennungs- und Verwertungssystem eingeführt. Zusätzlich ist man im Bereich der Solarenergie engagiert und es gibt Überlegungen, diese und weitere Massnahmen anhand eines Nachhaltigkeitszertifikats zu vermarkten.

Auch in Bezug auf die allgemeine Problematik der **Verkehrssituation**, welche sich in vielen Destinationen im Alpenraum insbesondere im Winter ergibt, hat Oberstdorf frühzeitig reagiert. Hierzu sei jedoch vermerkt, dass Oberstdorf aufgrund seiner Talschlusslage den Vorteil genießt, keinen Durchgangsverkehr zu haben, und sich gewisse Massnahmen so leichter umsetzen lassen. So besteht neben einer sehr guten ÖV-Anbindung die Möglichkeit, den Ski- und Ortsbus zu nutzen, wobei das Parkticket gleichzeitig als Fahr-schein dient. Gleichzeitig konnte durch den Ausbau der B19 von Kempten die **Erreichbarkeit** der Destination verbessert werden, was insbesondere deshalb von Bedeutung ist, da rund ein Drittel der Einnahmen von Tagestouristen generiert werden und über 90 Prozent der Oberstdorf Gäste aus Deutschland stammen.

Im Bereich des **Destinationsmanagements** konnten unterschiedliche Faktoren ausgemacht werden, die zur bisherigen Entwicklung der Destination beigetragen haben. Dabei wurde von den Leistungsträgern

betont, dass das Marketingbudget eine wesentliche Rolle einnimmt, da je grösser dieses ausfällt, desto effizienter und intensiver Werbemassnahmen umgesetzt werden können. Die Destination Oberstdorf hat im Verhältnis zu den Logiernächten ein relativ geringes Marketingbudget und muss den Einsatz der Mittel durch Effizienz kompensieren. Dies kann unter anderem durch den zielgruppenspezifischen Einsatz der Medien erreicht werden, wobei eine stark zunehmende Bedeutung von Social Media zu verzeichnen ist, welche im Fall von Oberstdorf hauptsächlich zur Kundenbindung genutzt werden. Weiterhin wurde auch auf den wachsenden Einfluss des sogenannten Empfehlungsmarketings wie z.B. HolidayCheck, hingewiesen, weshalb ein eigenes Bewertungssystem für die Gasthäuser und die Arbeit von Tourismus Oberstdorf entworfen wurde. Hier ist man für die Zukunft bestrebt dies auszubauen und noch intensiver zu nutzen<sup>15</sup>. In diesem Zusammenhang konnte auch die Wichtigkeit eines funktionierenden Qualitäts- und Beschwerdemanagement als positiver Faktor ausgemacht werden, wobei ein Mitarbeiter ausschliesslich für alle Anliegen in diesem Bereich zuständig ist. Darüber hinaus wurde Tourismus Oberstdorf mit dem nationalen Q-Service Label zertifiziert, was garantiert, dass die vorgegebenen Standards im Bereich des Beschwerdemanagement erfüllt werden. Als zusätzlicher Service ist seit kurzem auch eine eigene App der Destination für das Smartphone erhältlich. Dies bietet der Destinationsmanagementorganisation (DMO) eine weitere Möglichkeit, mit Ihren Gästen in Kontakt zu treten und gleichzeitig unterschiedlichste Informationen zu liefern.

Die Positionierung und Profilierung einer Destination wird entscheidend erleichtert, sofern diese sogenannte **Alleinstellungsmerkmale (USP)** besitzt, welche schwer kopierbar bzw. einzigartig sind. Die Destination Oberstdorf ist hier in der glücklichen Lage von grossen Sportveranstaltungen zu profitieren wie der jährlich stattfindenden Vierschanzen-Tournee, den nordischen Skiweltmeisterschaften oder ihrer Ski-Flugschanze. Diese regelmässig stattfindenden Grossereignisse sichern mediale Präsenz und wirken sich äusserst positiv auf die Bekanntheit sowie das Marketing aus.

## Fallbeispiel Grossarlal

Das rund 70 Kilometer südlich der Stadt Salzburg gelegene Grossarlal – auch als "Tal der Almen" bekannt – zählt rund 4'700 Einwohner und befindet sich auf zirka 920 Metern über Meer<sup>16</sup>. Mit rund 5'000 Gästebetten und rund 700'000 Logiernächten im Jahr 2010 ist das Grossarlal eine kleine aber aufstrebende Destination im Alpenraum.

Besonders auffallend ist die **Beherbergungsstruktur** innerhalb der Destination. Knapp die Hälfte der Gästebetten ist der Hotellerie zuzurechnen. Innerhalb der Hotellerie sind wiederum mehr als die Hälfte im Vier- und Fünfsterbereich angesiedelt (vgl. Abbildung 4-18). Weiterhin entfällt ein relativ hoher Bettenanteil auf die Dreistern- und Dreistern-Superior-Kategorie. Auch im Hinblick auf andere Destinationen im Alpenraum ist die Ausprägung im gehobenen Hotelsegment als überdurchschnittlich zu bewerten, insbesondere unter dem Aspekt, dass die Entwicklung der Destination noch nicht beendet ist. Zudem ist die Zweitwohnungsproblematik, die viele andere Destinationen belastet, im Grossarlal kein Thema.

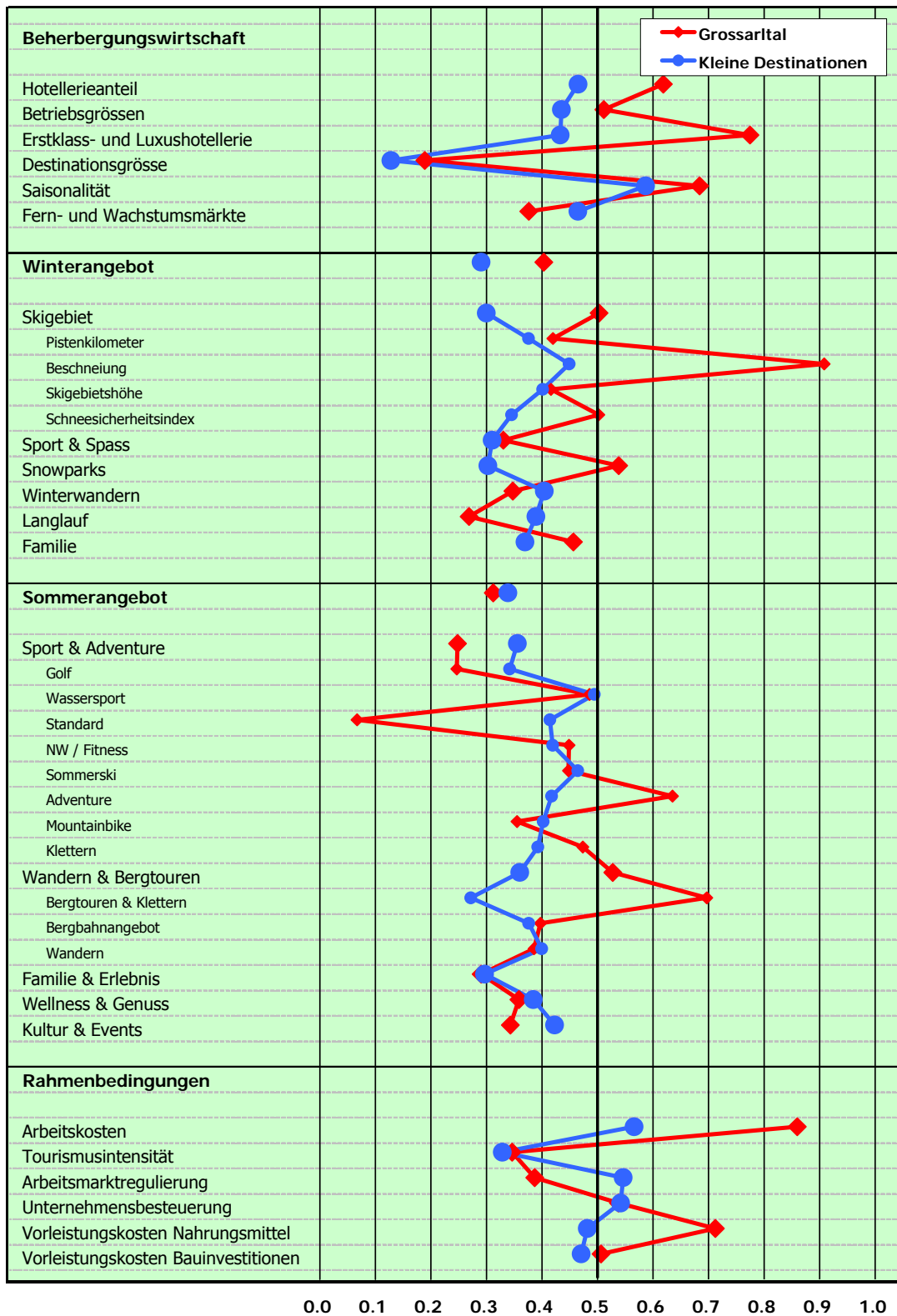
Neben der ausgezeichneten Beherbergungsstruktur besteht aufgrund eines soliden Sommer- und Winterangebotes ein **sehr ausgeglichener Nachfrageverlauf über das ganze Jahr**, was eine gute Auslastung der Kapazitäten gewährleistet. Durch regelmässige Investitionen und Innovationen hauptsächlich von Leistungsträgern der Hotellerie wird versucht, ein qualitativ hohes Niveau zu erreichen. Dies ist die Grundlage um das Grossarlal über das ganze Jahr attraktiv zu vermarkten und dem sogenannten Saisonloch entgegenzuwirken. Hierbei wird unter anderem durch spezielle Angebote für Kurzurlauber versucht, alternative Gästegruppen (z.B. im Bereich Wellness) anzusprechen. Darüber hinaus ist es speziell im Sommer üblich das Hotelgäste ohne Kompensationsleistungen auf einer der vielen Almhütten übernachten können und ihnen ein nicht alltägliches Erlebnis geboten wird.

---

<sup>15</sup> vgl. Tourismus Oberstdorf 2011

<sup>16</sup> vgl. Tourismusverband Grossarlal 2011

Abb. 4-18 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Grossarlal



Stärken-Schwächenprofil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAKBASEL

Ein weiterer Vorteil einer Destination mit Ganzjahresfokus, wie dies im Grossarlal der Fall ist, konnte im Bereich der **Mitarbeiterakquirierung** festgestellt werden: Es ist wesentlich einfacher Personal aus der Region anzustellen bzw. auszubilden. Weiterhin wurden von den Interviewten die positiven Auswirkungen auf die Servicequalität innerhalb der Destination betont. **Qualifiziertes und freundliches Personal** kann ebenso als Basis des Erfolges betrachtet werden, wie eine **gute Kooperation und Koordination der Leistungsträger untereinander**. Für das Grossarlal ist hervorzuheben, dass innerhalb der Destination keine externen Investoren oder Leistungsträger zu verzeichnen sind und die Unternehmer meist zur 1. oder 2. Generation gehören. Diese Erscheinung äussert sich auch innerhalb der Shareholderstruktur der Bergbahn an der hauptsächlich lokale Leistungsträgern beteiligt sind.

Um einen höheren Grad der Vermarktung zu erreichen, ist das Grossarlal als Gründungsmitglied im **Verbund «Ski amadé»** engagiert. Mit dem Zugang zu 860 Kilometern Skipiste kann die Destination so seine Attraktivität und Qualität gegenüber dem Gast steigern. Hierbei tritt das Grossarlal innerhalb von «Ski amadé» aufgrund seiner Lage und Erreichbarkeit als Nischenplayer im Bereich Familien auf. Ersichtlich wird dies nicht zuletzt anhand spezieller Vergünstigungen und Angebote für Kinder und Familien innerhalb der Destination. Dank diesen Angeboten nutzen auch Familien aus anderen Ortschaften das abwechslungsreiche Sport- und Freizeitangebot und das Grossarlal kann so zusätzliche Einnahmen generieren.

Im Bereich des Destinationsmanagements hat man es im Grossarlal verstanden, die vorhandenen **Almen als USP** zu vermarkten und gilt damit innerhalb von Österreich mittlerweile als Vorzeigebispiel. Zusätzlich wurden die Wanderwege nach vorangegangenen Qualitätsanpassungen mit dem österreichischen Wandergütesiegel zertifiziert und entsprechen damit einem sehr hohen Niveau. Hinsichtlich der überregionalen Marktbearbeitung wurde die Bedeutung der **Zusammenarbeit mit Salzburgerland Tourismus** unterstrichen. Neben «Ski amadé» im Winter, wird im Sommer zusätzlich eine **Kooperation mit dem Nationalpark Hohe Tauern** genutzt. Grundsätzlich konnte festgestellt werden, dass die Notwendigkeit einer Partnerorganisation umso grösser ist, je weiter der Markt entfernt ist. Analog zu den anderen Fallstudien konnte auch für die Destination Grossarlal eine **starke und zunehmende Bedeutung von Social Media** festgestellt werden. Dies äussert sich unter anderem darin, dass ein eigenes Redaktionsteam mit unterschiedlichen Fachkompetenzen existiert und eine umfangreiche Verwendung dieses Mediums besteht.

## Fallbeispiel Zermatt

Die Destination Zermatt im Kantons Wallis mit rund 7'120 Einwohnern<sup>17</sup> liegt etwa 40 Kilometer von Visp entfernt, auf einer Höhe von 1'620 Meter am Nordostfuss des weltberühmten Matterhorns. Für das Jahr 2010 konnte Zermatt gut 2.1 Millionen Logiernächte bei rund 20'500 Gästebetten verzeichnen. Das seit den 60er Jahren autofreie Zermatt weist neben dem höchsten Gipfel der Schweiz (Dufourspitze) auch die höchsten Skilifte und Seilbahnen Europas auf (vgl. Abbildung 4-19: Skigebietshöhe).

Aufgrund seiner Autofreiheit ist Zermatt, zumindest auf den letzten fünf Kilometern, für Gäste nur per Zug erreichbar. Diese Art von Erreichbarkeit kann einerseits als Nachteil betrachtet werden, da Tagestouristen aufgrund der Verkehrsanbindung eher wegbleiben, andererseits aber auch als Vorteil, da die Gäste, die nach Zermatt kommen dann eher das Beherbergungsangebot nutzen.

Das exklusive Bergdorf am Fuss des Matterhorns besitzt eine **vorteilhafte Beherbergungsstruktur**. Rund 37 Prozent der Gästebetten sind Hotelbetten und entsprechend intensiv genutzt. Zudem zeigt sich innerhalb der Hotellerie mit einem Bettenanteil von gut 44 Prozent eine überdurchschnittliche Präsenz der wertschöpfungsintensiven Erstklass- und Luxushotellerie (vgl. Abbildung 4-19). Verhältnismässig tief ist der Anteil der «kalten Betten». Mit einem Zweitwohnungsbettenanteil von rund einem Fünftel zeigt sich Zermatt bezüglich dieser Problematik als Schweizer Musterschüler. Die Zweitwohnungsproblematik wurde frühzeitig erkannt und entsprechende Massnahmen lanciert. Zudem betonten die Interviewpartner, dass

---

<sup>17</sup> Gemeinde Zermatt, Randa und Täsch



die vorhandenen Zweitwohnungen relativ häufig besucht werden und somit keine «kalten Betten» im eigentlichen Sinne darstellen.

Analog zu den anderen Fallstudien weist auch die Destination Zermatt einen **ausgeglichene Nachfrageverlauf über das Jahr** auf. Hierbei ist Zermatt aus strategischer Sicht bemüht, die Sommersaison weiter zu stärken. Das Ziel der optimalen Auslastung der Kapazitäten spiegelt sich auch in der Vielfältigkeit des Sommer- und Winterangebotes sowie in der Positionierung von Zermatt als 365-Tage Destination wieder. Hier besteht die Herausforderung, aufgrund des mannigfaltigen Angebotes, trotzdem eine eindeutige Botschaft zu den Werten der Destination zu vermitteln.

Das unbestrittene Prunkstück der Destination Zermatt ist das **herausragende Skigebiet**, welches vom «ADAC Skiguide 2010» zum Top Skigebiet des Jahres gewählt wurde. Neben dem **Matterhorn als USP** trägt dieses Skigebiet wesentlich zur Attraktivität und Entwicklung der Destination bei. Die Attraktivität basiert auf regelmässigen Investitionen und Innovationen (ca. 25 Millionen CHF p.a.), wobei seit der Fusion der Bergbahnen im Jahr 2002 insgesamt 300 Millionen Franken (htr, 2010) aufgebracht wurden. Weiterhin kann auch die Kooperation mit dem italienischen Skigebiet Cervinia hervorgehoben werden, welches für den Gast weitere Synergien in Bezug auf das Verhältnis von Preis und Attraktivität mit sich bringt.

Die hohe Wachstumsdynamik und Entwicklung der Destination Zermatt in den letzten Jahrzehnten ist unter anderem einer sehr **guten Kooperation und Koordination der Leistungsträger** zuzuschreiben. Dies verwundert nicht, wenn man bedenkt, dass die Destination Zermatt zu 98 Prozent im «Besitz» von den Burgern ist<sup>18</sup>, welche regelmässig in die Entscheidungsfindung involviert sind und ähnliche Interessen verfolgen.

Im Bereich des Destinationsmanagements hat man es verstanden, ein vielfältiges, ganzjähriges Angebot zu gestalten und zu vermarkten, ohne dass die Natürlichkeit und Authentizität der Destination verloren gegangen ist. Hierbei spielen neben dem Vermitteln der richtigen Botschaften auch die unterschiedlichsten Erwartungen der Gäste eine wichtige Rolle. Einerseits muss das Erlebnis für gewisse Kundengruppen inszeniert werden, andererseits müssen aber auch Angebote für Gäste, die das Natürliche schätzen, bewahrt bleiben. Diese unterschiedlichen Erwartungen lassen sich auch im Marketing wiederfinden.

So ist durch das frühzeitige Erkennen der stark zunehmenden Bedeutung von **Social Media** inzwischen eine gute Positionierung auf diesem Gebiet erreicht worden und damit das zielgruppenspezifische Marketing effizienter geworden. Diese Entwicklung wird dadurch bestätigt, dass mittlerweile drei Mitarbeiter nur für den Bereich Social Media, CRM und Newsletter zuständig sind. Hierzu wurde betont, dass die Art des Einsatzes der jeweiligen Medien entscheidend sei, um die Botschaften insgesamt effizient zu streuen. Unterstützt wird die Marketingarbeit und die Kundenbindung durch eine eigene App der Destination Zermatt für das Smartphone bzw. das iPad. Darüber hinaus besteht eine Zusammenarbeit mit der Hochschule Wallis, bei der eine neue CRM-Datenbank für Leistungsträger entwickelt wird, um die Kundenbindung weiter zu stärken.

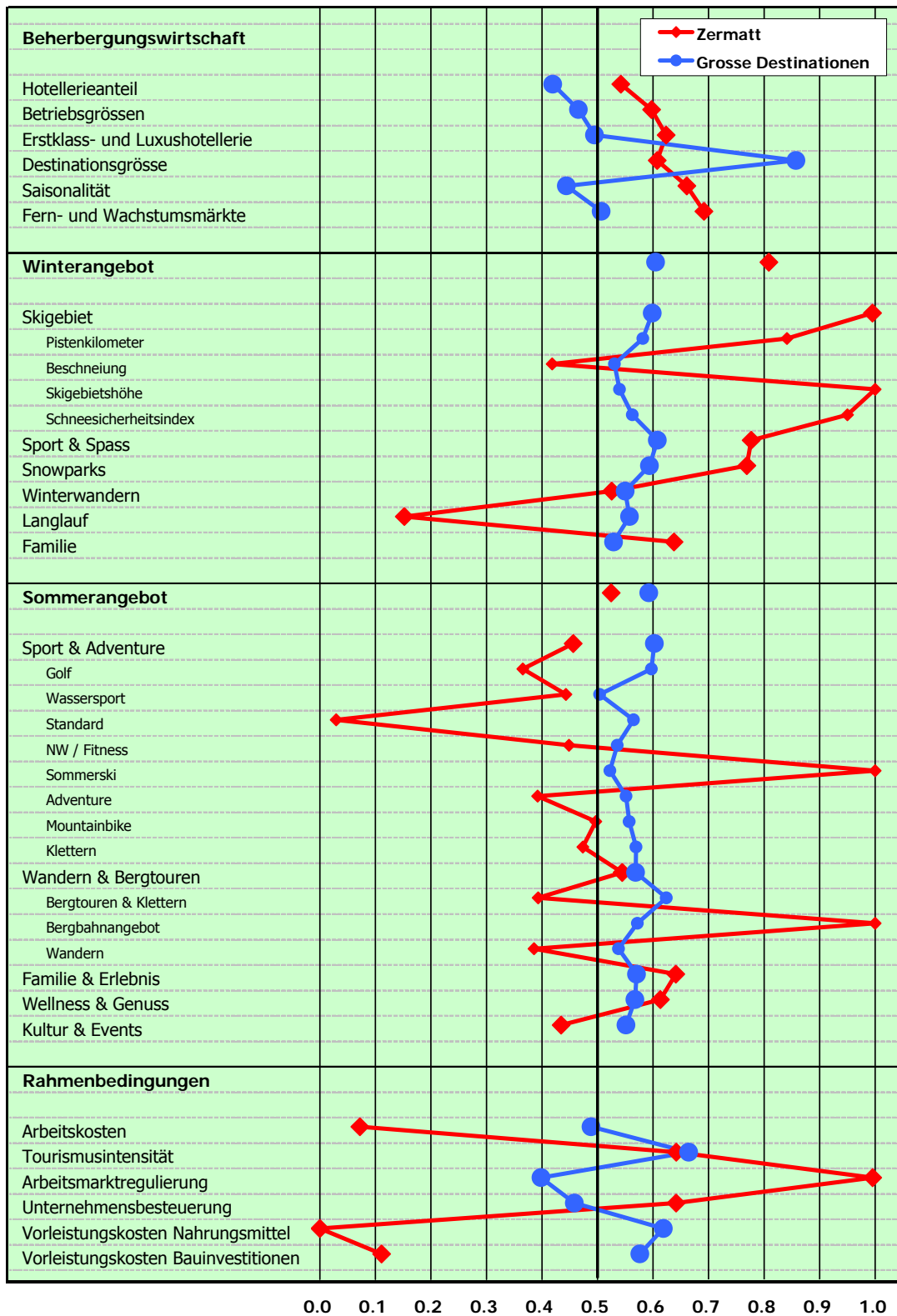
Was die überregionale Marktbearbeitung betrifft, wurde für Zermatt festgestellt, dass im Bereich der internationalen Märkte – neben den eigenen Mandaten für den Raum Hongkong, Taiwan, China und den amerikanischen Markt – Schweiz Tourismus hilfreich ist.

Um kurzzeitige Schwankungen einzelner Märkte ausgleichen zu können und somit eine gute Auslastung innerhalb der Destination zu gewährleisten, setzt Zermatt auf **antizyklische Gästegruppen** aus internationalen Zielmärkten. Hierzu trägt auch der weltbekannte **Glacier Express** mit rund 250'000 Gästen im Jahr bei, der die weltweite Bekanntheit von Zermatt weiter wachsen lässt und der Destination kaufkräftiges Klientel beschert. Insbesondere bei der momentanen Wechselkursproblematik gewinnt diese Gästestruktur an Bedeutung. Nach Aussagen von Zermatt Tourismus ist man hier sehr gut positioniert und trotzdem bemüht, die Qualität des Angebotes für die Gäste weiter zu steigern.

---

<sup>18</sup> vgl. htr, 2010.

Abb. 4-19 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Zermatt



Stärken-Schwächenprofil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAKBASEL

### 4.3.3 Fazit

Die drei Fallstudien zeigen, dass die Gründe für den Erfolg einer Destination sehr vielfältig sind. **Oberstdorf** profitiert unter anderem von der guten Erreichbarkeit und dem ausgesprochen starken Heimmarkt Deutschland. Aber auch die länderübergreifende Kooperation mit dem Kleinwalsertal, die Vierschanzentournee als USP und das vielfältige Angebot im Sommer und im Winter sind für den Erfolg der Destination wichtig. Das **Grossarlital** überzeugt insbesondere durch eine ausgesprochen starke Beherbergungsstruktur und die enge Kooperation zwischen den touristischen Leistungsträgern innerhalb der Destination aber auch in der gesamten Region. In **Zermatt** wiederum sind unter anderem das herausragende Skigebiet mit einer starken Bergbahn sowie das Matterhorn als USP wichtige Bestandteile des Erfolgs.

Einen Königsweg gibt es wohl kaum, denn für alle Destinationen gelten unterschiedliche Voraussetzungen – sei es aufgrund von Unterschieden im Bereich der ursprünglichen Angebotsfaktoren oder durch eine Vielzahl von Entscheidungen der Vergangenheit, welche die Entwicklung beeinflusst haben. Entsprechend sind individuelle Ansätze destinationsspezifisch zu entwickeln. Erfolgsfaktoren anderer Destination können also nicht einfach kopiert werden, sondern müssen auf die eigenen Gegebenheiten angepasst bzw. adaptiert werden.

Die Fallstudien zeigen aber auch, dass bezüglich der Ursachen für den Erfolg Parallelen bestehen. So sind beispielsweise in allen drei Fällen Kooperationen auf unterschiedlichen Ebenen, ein angemessenes Skigebiet im Winter, die Nutzung von USPs oder effizientes Marketing (CRM, Social Media etc.) mitentscheidend.

Dies unterstützt die Erkenntnisse vorangegangener Benchmarking-Analysen, welche aufzeigen, dass einige grundlegende Faktoren existieren, die für den Grossteil der Destinationen zentral sind: Es braucht gut ausgebildetes und freundliches Personal sowie innovative und herausragende Unternehmerpersönlichkeiten. Die Zusammenarbeit zwischen den touristischen Leistungsträgern und den Behörden muss eng und möglichst reibungslos verlaufen. Horizontale und vertikale Kooperationen und Integrationen zwischen Betrieben aber auch zwischen Destinationen helfen, um von Grössensparnissen zu profitieren. Ein professionelles Destinationsmanagement mit einer klaren Destinationsstrategie und effizientem Marketing (CRM, Social Media etc.) ist ebenso notwendig wie die Schaffung von möglichst einzigartigen Angeboten (USP) und die Kultivierung einer starken und bekannten Marke. Im Winter hängt der Erfolg einer Destination in besonderem Masse von der Attraktivität des Skigebietes ab, im Sommer hingegen ist ein möglichst vielfältiges Angebot gefragt. Auch die Aktivierung der Nebensaison durch gruppenspezifische Angebote (z.B. Wellness, Golf oder Veranstaltungen) ist wichtig, um die vorhandenen Kapazitäten über das ganze Jahr auslasten zu können. Vor allem aber müssen für eine erfolgreiche Zukunft des Alpentourismus die Gästebetten intensiver bewirtschaftet werden. Um dies zu erreichen braucht es ein hochwertiges Hotelangebot, eine Beschränkung des vielerorts ausufernden Zweitwohnungsbaus und eine Aktivierung der vorhandenen «kalten Betten».



## Teil III: DER STÄDTE-TOURISMUS

---

Der dritte Teil des vorliegenden Berichts 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, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona 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. Mit Genf (Rang 2) und Zürich (Rang 5) sind zwei Schweizer Städte unter den Top 5, wobei Zürich im Vorjahr noch den zweiten Platz eingenommen hatte. Bern kann in diesem hochkarätigen Vergleich trotz guter Auslastung und ansprechender Entwicklung der Marktanteile nicht ganz mithalten.

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 ist in Lausanne und Genf vergleichsweise hoch. Die anderen Schweizer Städte profitieren hingegen nur wenig von Grössensparnissen. Ein deutlicher Strukturwandel hin zu grösseren Betrieben hat zwischen 2000 und 2010 in allen Schweizer Städten stattgefunden, ausser in Genf, wo die Betriebsgrösse stagniert hat. Bezüglich der Hotelstruktur nach Stern-Kategorien ergibt sich vor allem für Lausanne und Genf ein positives Bild.

Im Bereich der Beherbergungsnachfrage werden die Internationalität und die Saisonalität der Tourismuskategorie sowie die Destinationsgrösse und die Tourismusintensität beleuchtet. Genf, Zürich, Basel und Lausanne sind im Ausland überdurchschnittlich stark vertreten. Bern hingegen hat einen deutlich tieferen Anteil an Übernachtungen von ausländischen Gästen, was unter anderem an der Hauptstadtfunktion Berns liegt, die dazu führt, dass ein gewichtiger Teil der Übernachtungen durch inländische Politiker und Interessenvertreter generiert werden. Bezüglich der Verteilung der Nachfrage über das Jahr schneiden alle Schweizer Städte vergleichsweise gut ab. Die Anzahl Logiernächte in den Städte-Destinationen fällt in der Schweiz vor allem im Vergleich mit den grossen, internationalen Städten erwartungsgemäss gering aus. Betrachtet man jedoch die Übernachtungen pro Einwohner kann vor allem Genf besser mithalten.

Als dritte Kategorie der Wettbewerbsfaktoren wird die touristische Attraktivität anhand eines dafür entwickelten Index bewertet. Nach Wien, Barcelona und München findet sich Zürich hier auf dem vierten Rang. Die Stärken von Zürich liegen in attraktiven Ausgangsmöglichkeiten sowie in einer sehr guten Erreichbarkeit.

---



## 5 Die grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich

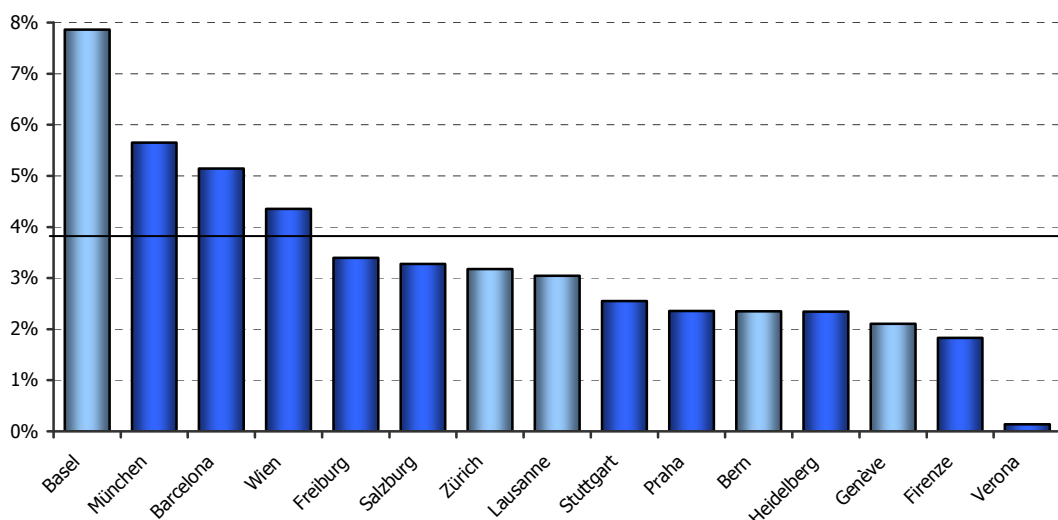
Der Städtetourismus hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Dies wird sehr deutlich, wenn man die Entwicklung der Hotelübernachtungen in den letzten zehn Jahren betrachtet. In der gesamten Schweiz stieg die Übernachtungszahl zwischen 2000 und 2010 insgesamt um 5.6 Prozent beziehungsweise um 1.89 Millionen Übernachtungen an. Dieses Wachstum kam dabei ausschliesslich von den grossen Städten, welche um 26 Prozent bzw. 1.92 Millionen Übernachtungen zulegen konnten (vgl. Kapitel 2.1.1).

Ein Blick auf den Städte-Tourismus ist also durchaus lohnend. Um herauszufinden, wie sich Schweizer Städte in diesem Segment positionieren, werden im Folgenden die fünf grössten Schweizer Städte (Basel, Bern, Genf, Lausanne, Zürich) einem internationalen Vergleich unterzogen. Für den Vergleich der Performance und der Wettbewerbsfähigkeit dieser Städte wurde das gleiche Sample an Benchmarking-Partnern ausgewählt wie im Zwischenbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus Update 2010-2011»: Barcelona, Florenz, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona und Wien. Zusätzlich wird der Mittelwert dieses Samples in den Vergleich mit einbezogen.

### 5.1 Performance-Benchmarking

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

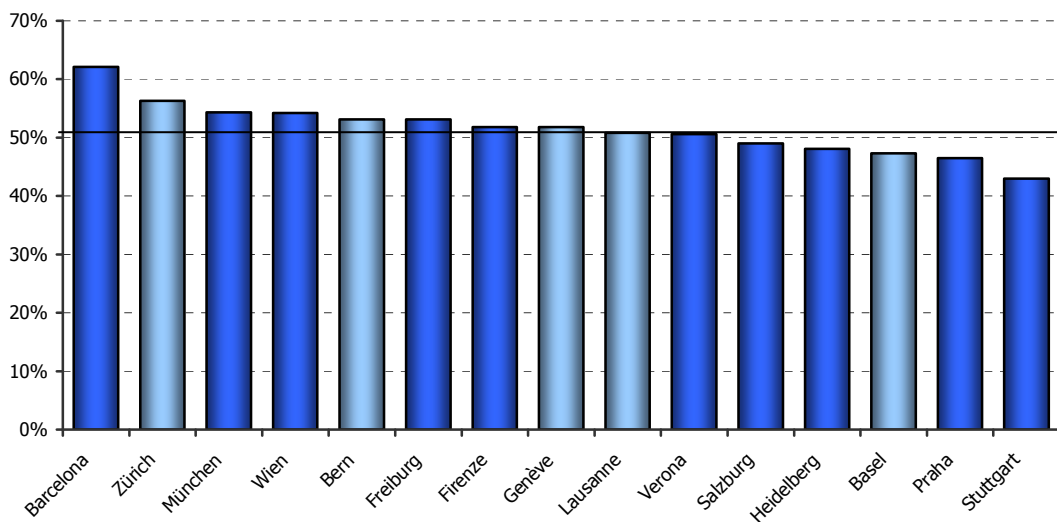
Abb. 5-1 Entwicklung der Hotelübernachtungen



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %, 2005-2010, Mittelwert = 3.8 %  
Quelle: BAKBASEL

Die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** misst die volumenmässige Performance. Abbildung 5-1 zeigt, dass in den vergangenen fünf Jahren im Städte-Tourismus hohe Wachstumsraten zu beobachten waren. In mehr als der Hälfte der abgebildeten Städte-Destinationen sind die Übernachtungszahlen pro Jahr um durchschnittlich mehr als 3 Prozent gestiegen. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der krisenbedingten Abschwächung im Tourismussektor in den letzten beiden Beobachtungsjahren sehr positiv zu bewerten. In Basel hat im Beobachtungszeitraum mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 7.9 Prozent die grösste Steigerung stattgefunden. Die übrigen Schweizer Städte liegen unterhalb des Durchschnitts des Samples von 3.8 Prozent. International betrachtet sind die Hotelübernachtungen lediglich in München, Barcelona und Wien stärker angestiegen als der Mittelwert des Samples. Zürich und Lausanne zeigen sich mit Wachstumsraten um die 3 Prozent immer noch dynamisch. In Bern und Genf ist der Zuwachs an Logiernächten mit gut 2 Prozent geringer ausgefallen.

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



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten in %, 2010, Mittelwert = 51.5 %  
Quelle: BAKBASEL

Die **Auslastung** der vorhandenen Hotelbetten<sup>19</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 2010 Zürich, Bern und Genf eine höhere Auslastung als der Mittelwert des Samples (51.5%). Auch Lausanne zeigt eine Auslastungsrate von über 50 Prozent. Die beste Schweizer Stadt ist Zürich mit einer Auslastung von 56.3 Prozent, was lediglich von Barcelona getoppt wird (62.1%).

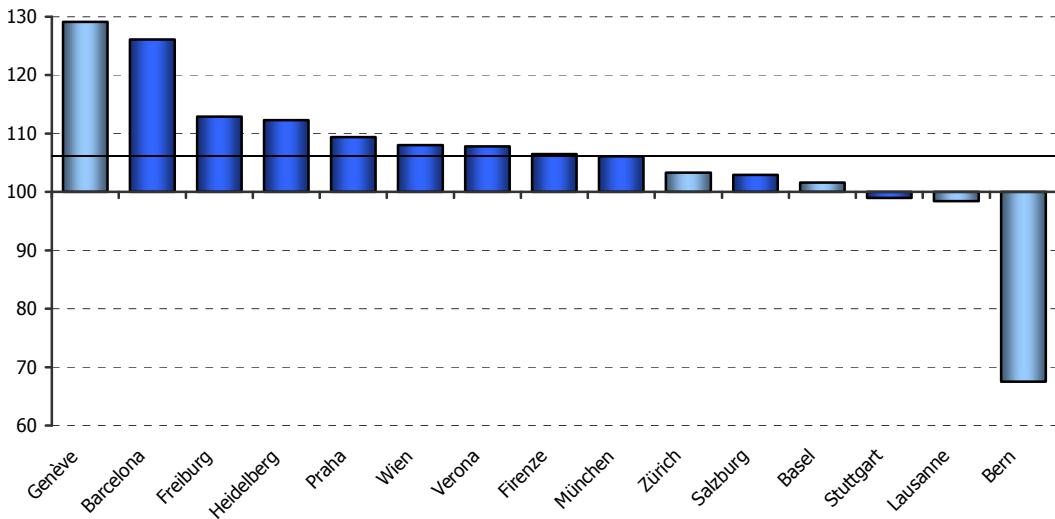
Deutlich grössere Unterschiede zwischen den einzelnen Städten werden bezüglich der relativen Preise sichtbar. Die relativen Hotelpreise sind ein Indikator für die **Ertragskraft** einer Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Die relativen Preise werden verwendet, da die Preise im 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

<sup>19</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.



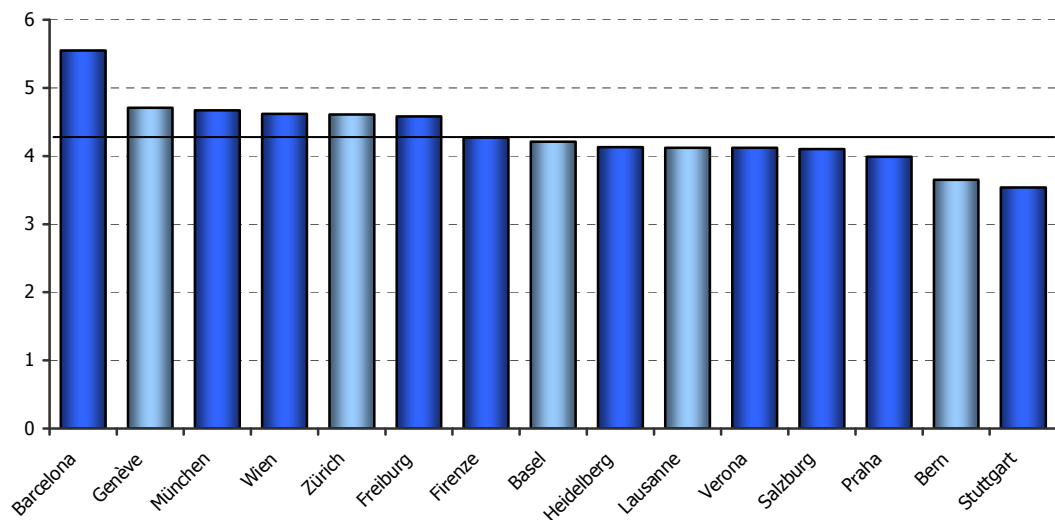
berechnet. Von den untersuchten Städte-Destinationen können in Genf mit Abstand die höchsten relativen Preise in der Hotellerie durchgesetzt werden, auch dank einem vergleichsweise hohen Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie. Die relativen Preise in Barcelona und in den deutschen Städten Freiburg und Heidelberg 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 schwach aus.

**Abb. 5-3 Ertragskraft**



Relative Preise 2010, 100 = Durchschnitt der fünf grössten Städte des Landes, Mittelwert = 106.1  
Quelle: BAKBASEL

**Abb. 5-4 «BAK TOPINDEX»**



Index, Mittelwert dargestelltes Sample = 4.3 Punkte, Mittelwert gesamtes Sample der Städte-Destinationen = 3.5 Punkte  
Quelle: BAKBASEL

Führt man nun die Entwicklung der Logiernächte, die Auslastung sowie die Ertragskraft zusammen und berechnet daraus den «BAK TOPINDEX» 2010 als Indikator für den Erfolg einer Städte-Destination, so ist Barcelona mit 5.6 Punkten die erfolgreichste Stadt im Sample. Abbildung 5-4 zeigt, dass bezogen auf das gesamte Sample alle betrachteten Städte überdurchschnittlich erfolgreich sind. Mit Genf und Zürich sind zwei Schweizer Städte unter den ersten fünf. Genf findet sich mit 4.7 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 Genf nur durchschnittlich war. Zürich belegt den fünften Rang, auch hier wird bei der Auslastung die beste Performance erreicht. Basel und Lausanne liegen hinsichtlich des «BAK TOPINDEX» nur leicht unter dem Durchschnitt des beobachteten Samples. Basel konnte in den vergangenen fünf Jahren deutlich Marktanteile gewinnen und in Lausanne sind die Kapazitäten überdurchschnittlich gut ausgelastet. Bern hingegen kann in diesem hochkarätigen Vergleich nicht ganz mithalten, hauptsächlich wegen einer zu tiefen Ertragskraft.

BAKBASEL untersucht seit mehreren Jahren die Performance von Städte-Destinationen mithilfe des «BAK TOPINDEX». Dies ermöglicht eine Erfolgsbetrachtung der Städte über die Zeit. Tabelle 5.1 zeigt für die ausgewählten Städte-Destinationen den «BAK TOPINDEX» für die Jahre 2007 bis 2010. Betrachtet man die beiden Endpunkte des Beobachtungszeitraums 2007 und 2010, so zeigt die Stadt Freiburg im Breisgau die höchste Verbesserung der Performance. Aber auch München, Heidelberg, Lausanne und Stuttgart sind im Beobachtungszeitraum insgesamt erfolgreicher geworden. Vor allem Prag, aber auch Verona und Bern mussten von 2007 bis 2010 einen Rückgang der Performance hinnehmen. Betrachtet man die Performance-Entwicklung der Städte von 2009 bis 2010, so fällt auf, dass alle internationalen Benchmarks ausser Stuttgart eine Steigerung des Erfolgs aufweisen, während dies in Schweizer Destinationen nicht der Fall war. Ausser in Lausanne, welches eine stagnierende Performance zeigt, ist der Erfolg in allen Schweizer Städten zurückgegangen. Dies gilt vor allem für Bern und Zürich.

Tab. 5-1 Entwicklung des «BAK TOPINDEX»

Destination	TOPINDEX 2010	TOPINDEX 2009	TOPINDEX 2008	TOPINDEX 2007
Barcelona	5.6	5.4	5.3	5.6
Genève	4.7	4.8	4.9	4.6
München	4.7	4.6	4.6	4.4
Wien	4.6	4.3	4.5	4.4
Zürich	4.6	5.0	4.9	4.4
Freiburg	4.6	4.5	4.0	3.7
Mittelwert	4.3	4.3	4.2	4.2
Firenze	4.3	3.8	3.9	4.3
Basel	4.2	4.3	4.3	4.2
Heidelberg	4.1	3.7	3.8	3.7
Lausanne	4.1	4.1	4.0	3.8
Verona	4.1	4.0	4.1	4.4
Salzburg	4.1	3.9	3.9	4.0
Praha	4.0	3.7	4.1	4.6
Bern	3.7	4.1	3.8	3.9
Stuttgart	3.5	3.6	3.6	3.3

Index, Mittelwert gesamtes Sample der Städte-Destinationen jedes Jahr = 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 Betriebsgrösse und der Struktur in der Hotellerie.

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. Tabelle 5-2 zeigt zum einen die Anzahl an Betten und Betrieben in der Hotellerie sowie die daraus resultierende Betriebsgrösse in den Jahren 2000 und 2010. Zum anderen wird die Entwicklung der Betten, Betriebe und Betriebsgrößen anhand der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate dargestellt.

Tab. 5-2 Strukturwandel in der Hotellerie

Destination	Betten			Betriebe			Betriebsgrösse		
	2000	2010	2000 - 2010	2000	2010	2000 - 2010	2000	2010	2000 - 2010
Barcelona	31'338	61'942	7.1%	187	328	5.8%	168	189	1.2%
München	38'662	52'304	3.1%	342	383	1.1%	113	137	1.9%
Wien	39'995	51'342	2.5%	348	396	1.3%	115	130	1.2%
Praha	46'406	68'521	4.0%	390	531	3.1%	119	129	0.8%
Lausanne	4'065	4'064	0.0%	38	35	-0.8%	107	116	0.8%
Genève	10'459	10'330	-0.1%	93	91	-0.2%	112	114	0.1%
Mittelwert	16'726	22'919	3.2%	161	188	1.6%	98	109	1.0%
Zürich	10'489	12'529	1.8%	109	116	0.6%	96	108	1.2%
Basel	3'844	6'121	4.8%	40	58	3.8%	96	106	0.9%
Bern	2'814	3'483	2.2%	32	34	0.6%	88	102	1.5%
Stuttgart	12'770	15'494	2.0%	140	153	0.9%	91	101	1.1%
Verona	5'757	5'512	-0.4%	68	63	-0.8%	85	87	0.3%
Salzburg	9'710	10'589	0.9%	141	124	-1.3%	69	85	2.2%
Firenze	25'678	31'752	2.1%	352	377	0.7%	73	84	1.4%
Freiburg	4'431	4'863	0.9%	62	65	0.5%	71	75	0.5%
Heidelberg	4'468	4'945	1.0%	68	73	0.7%	66	68	0.3%

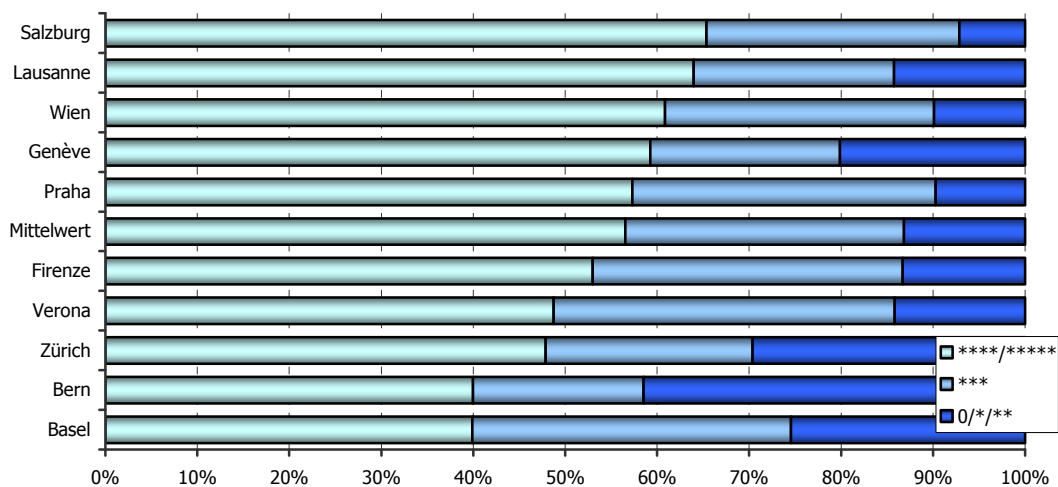
Betten, Betriebe: Anzahl; Betriebsgrösse: durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb; durchschnittliche jährliche Veränderung in %  
Quelle: BAKBASEL

Die durchschnittliche Grösse eines Hotelbetriebs unterscheidet sich in den einzelnen Städten deutlich. Im Jahr 2010 können Barcelona, München, Wien und Prag am stärksten von betrieblichen Grösseneffekten profitieren. Innerhalb der Schweiz weist Lausanne die höchste Betriebsgrösse auf. Aber auch in Genf sind die Hotelbetriebe im Durchschnitt grösser als der Mittelwert des beobachteten Samples. Zürich, Basel und Bern hingegen weisen unterdurchschnittlich grosse Betriebe in der Hotellerie auf.

Tabelle 5-2 zeigt zudem, dass in der Hotellerie im Beobachtungszeitraum in sämtlichen Städte-Destinationen ein Wandel hin zu grösseren Einheiten stattgefunden hat. Die Anzahl Betten hat in jeder Stadt zwischen 2000 und 2010 stärker zugenommen als die Anzahl Betriebe, was dazu führt, dass sich die Betriebsgrössen in diesem Zeitraum erhöht haben. Trotz der relativ schlechten Platzierung von Salzburg im Jahr 2010 hat dort die stärkste Erhöhung der Bettenzahl pro Betrieb stattgefunden (2.2% pro Jahr). In Barcelona, München und Wien, wo es 2010 die grössten Hotelbetriebe gab, ist zusätzlich auch eine deutliche Vergrösserung im Beobachtungszeitraum festzustellen. Betrachtet man die Schweizer Städte, so zeigt sich in Bern mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 1.5 Prozent die deutlichste Steigerung der Betriebsgrösse. Höhere Wachstumsraten finden sich lediglich in Salzburg und München. Aber auch in Zürich, Basel und Lausanne ist die Anzahl Betten pro Betrieb spürbar gestiegen. In Genf hingegen war dies nicht der Fall.

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.

**Abb. 5-5 Hotelstruktur**

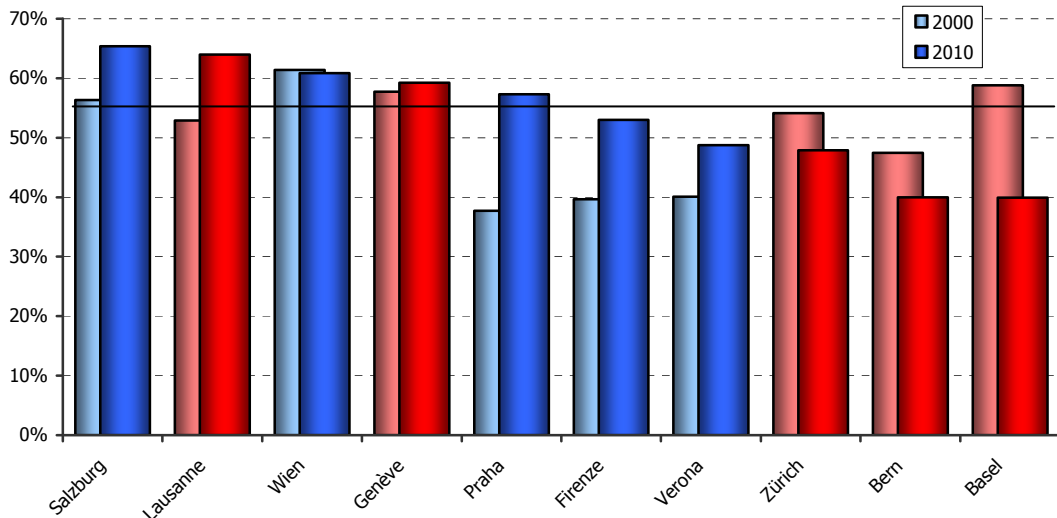


Anteil der Betten nach Hotelkategorien in %, 2010, keine Daten vorhanden für München, Heidelberg, Stuttgart, Freiburg, Barcelona  
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 5-5 zeigt die österreichische Stadt Salzburg mit dem höchsten Anteil an Betten in der Erstklass- und Luxushotellerie (65.4%). Lausanne liegt mit einem Bettenanteil im Vier- und Fünfstersegment von 64.0 Prozent im Ranking direkt hinter Salzburg. Auch Genf kann in diesem Vergleich sehr gut mithalten (59.3%) und liegt ebenfalls über dem Durchschnitt des Samples von 56.6 Prozent. Zürich, Bern und Basel finden sich mit vergleichsweise geringen Anteilen der Erstklass- und Luxuskategorie am Ende des Rankings. Basel weist jedoch den höchsten Anteil Betten in der 3-Stern-Kategorie auf. Bei allen drei Schweizer

Städte-Destinationen fällt jedoch auf, dass der Anteil der Betten in der 0-2-Stern-Kategorie vergleichsweise hoch ausfällt.

Abb. 5-6 Hotelstruktur: Erstklass- und Luxussegment



Anteil der Betten in Hotels mit 4 und 5 Sternen an den Gesamtbetten in %, keine Daten vorhanden für München, Heidelberg, Stuttgart, Freiburg, Barcelona; Mittelwert 2010 = 56.6%  
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 5-6 ermöglicht eine Betrachtung der Entwicklung der Hotelstruktur, wobei die Jahre 2000 und 2010 dargestellt werden. In Prag, Florenz, Lausanne, Salzburg und Genf ist der Bettenanteil der Vier- und Fünfsternehotels in den letzten zehn Jahren gestiegen. In Lausanne war diese Steigerung mit einem Plus von rund 11 Prozentpunkten deutlich. Eine stärkere Erhöhung des beobachteten Anteils hat nur in Prag und Florenz stattgefunden. In Genf ist nur eine leichte Erhöhung festzustellen (+1.5 Prozentpunkte). In Basel, Bern und Zürich ist nicht nur der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie im Jahr 2010 am geringsten, in diesen drei Städten ist auch ein markanter Rückgang dieses Anteils zu beobachten. Die Bettenzahl in Vier- und Fünfsternehotels hat im Jahr 2000 in Basel noch knapp 60 Prozent ausgemacht und ist bis ins Jahr 2010 auf knapp 40 Prozent gesunken. Auch in Bern und Zürich haben sich die Anteile der Erstklass- und Luxushotellerie merklich reduziert (-7.5 bzw. -6.2 Prozentpunkte).

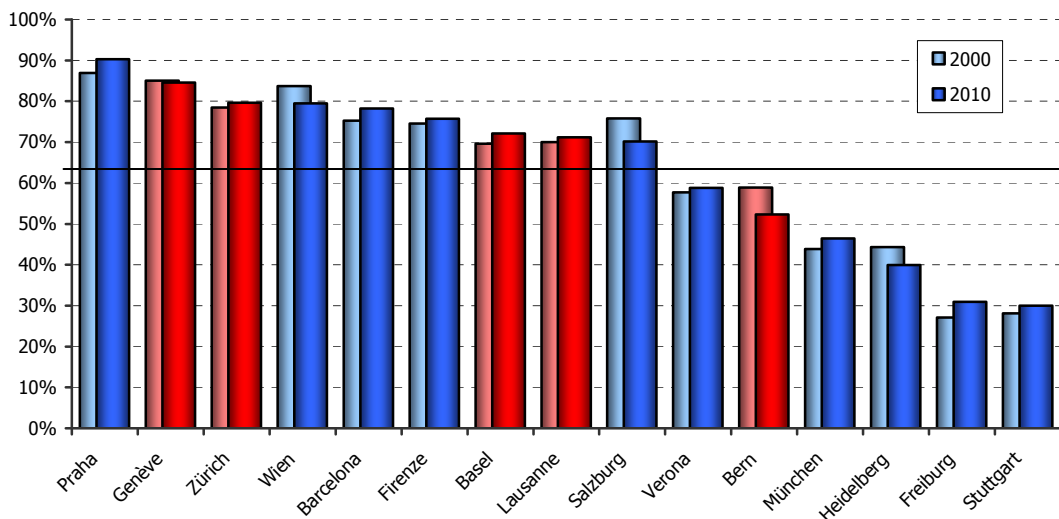
## 5.2.2 Beherbergungsnachfrage

In diesem Abschnitt werden die nachfrageseitigen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit untersucht. Die Analyse beinhaltet dabei die Internationalität und die Saisonalität der Tourismuskonsumnachfrage sowie die Destinationsgröße und die Tourismusintensität.

Die Untersuchung der Hotelübernachtungen nach der **Herkunft der Gäste** dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, in wie weit eine Städte-Destination über die Landesgrenzen hinweg präsent ist. Städte-Destinationen mit einem höheren Anteil an Gästen aus dem Ausland verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten. Sie sind bekannt und haben somit höhere Chancen auch auf internationalen Märkten zu wachsen. Mit einem Anteil der Logiernächte aus dem Ausland von rund 90 Prozent ist Prag von den untersuchten Städten die internationalste Destination. Die Schweizer Städte-Destinationen schneiden unterschiedlich ab. Genf und Zürich folgen im Ranking nach Prag mit einem Anteil von 84.6 bzw. 79.6 Prozent Übernachtungen ausländischer Gäste auf dem zweiten und dritten Rang. Auch

Basel (72.1%) und Lausanne (71.2%) sind im Ausland überdurchschnittlich stark vertreten. Bern hingegen weist im Vergleich mit dem Mittelwert (64.0%) einen deutlich tieferen Anteil an Übernachtungen von ausländischen Gästen auf (52.3%). 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. Von 2000 bis 2010 ist die Internationalität der Übernachtungsgäste in Bern zusätzlich am stärksten zurückgegangen. Einen deutlich geringeren Anteil ausländischer Gäste im Jahr 2010 als 2000 haben auch die Städte Salzburg, Heidelberg und Wien. Basel hingegen gehört vor allem zusammen mit Freiburg, Prag, Barcelona und München zu den Städten, deren Durchdringung auf internationalen Märkten höher geworden ist.

Abb. 5-7 Internationalität

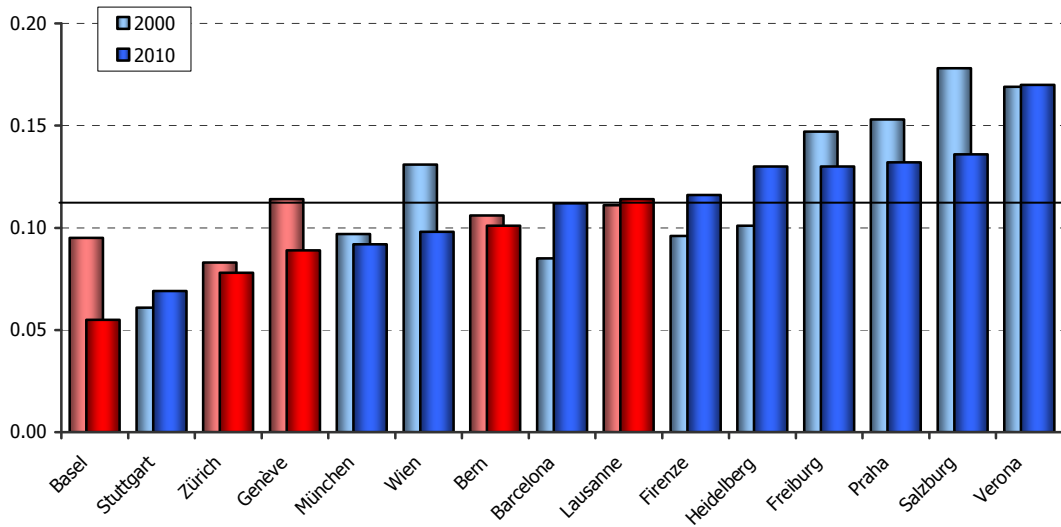


Anteil der Übernachtungen von ausländischen Gästen in %, Mittelwert 2010 = 64.0%  
Quelle: BAKBASEL

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 Durchschnittsauslastungen 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 in Abbildung 5-8 dargestellte GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Verteilung der Logiernächte auf die Monate, also die Saisonalität der Nachfrage. Die Grafik zeigt für Basel, Zürich und Genf ein ausgezeichnetes Ergebnis. 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 relativ zum Mittelwert des Samples eine ausgeglichene Nachfrage über das Jahr. International betrachtet ist dies lediglich in Stuttgart, München und Wien zu beobachten. In den anderen Städte-Destinationen, unter anderem auch in Lausanne, ist die Nachfrage stärker auf den Sommer konzentriert.

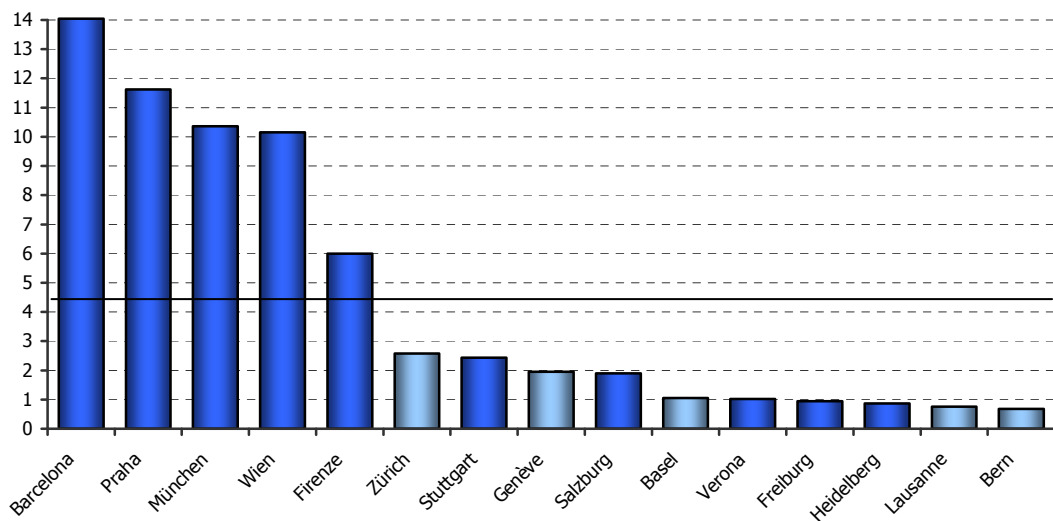
Abb. 5-8 Saisonalität



GINI-Koeffizient, Mittelwert 2010 = 0.11  
 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.

Abb. 5-9 Grösse der Städtedestinationen



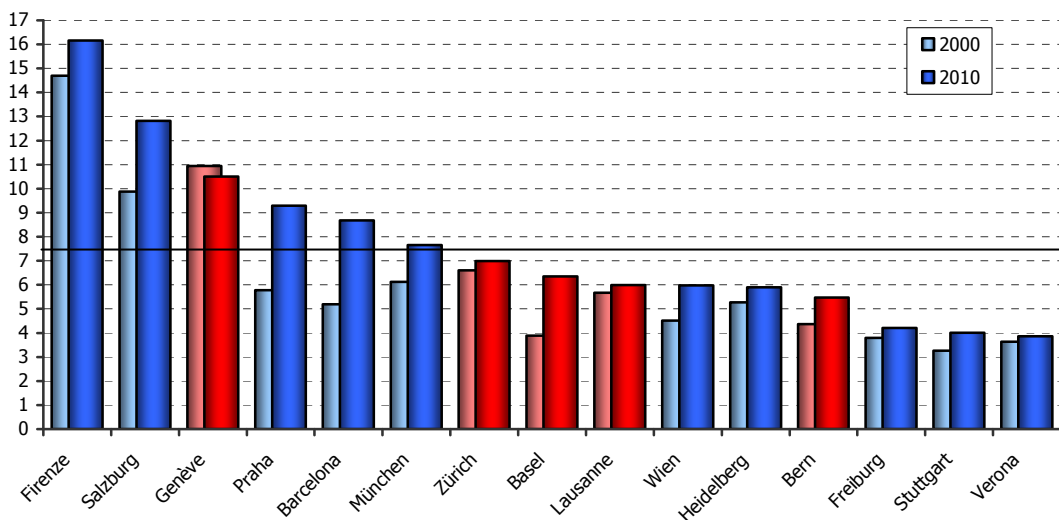
Anzahl Hotelübernachtungen 2010, in Mio., Mittelwert = 4.4 Millionen  
 Quelle: BAKBASEL

So wie bei grossen Betrieben Grössensparnisse auf Unternehmensebene erzielt werden können, können grosse Destinationen Grössensparnisse auf Destinationsebene erzielen. 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 – gibt Aufschluss darüber, inwieweit eine Städte-Destination von den erwähnten Vorteilen profitieren kann.

Erwartungsgemäss zeigt Abbildung 5-9, dass die Destinationsgrösse in den grossen, internationalen Städten am höchsten ist (Barcelona, Prag, München, Wien, Florenz). Diese profitieren demnach auch am stärksten von den Grössensparnissen auf Destinationsebene. Innerhalb der Schweiz sind Zürich und Genf die Städte mit den meisten Logiernächten.

Die **Tourismusintensität** – gemessen an der Anzahl Hotelübernachtungen pro Einwohner – gibt 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 gegenüber 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.

Abb. 5-10 Tourismusintensität



Anzahl Hotelübernachtungen pro Einwohner, in Tausend, Mittelwert 2010 = 7.6  
Quelle: BAKBASEL

Im Jahr 2010 gab es in Florenz, Salzburg und Genf die meisten Logiernächte pro Einwohner. Dabei fällt nicht nur auf, dass sich mit Genf eine Schweizer Städte-Destination unter den tourismusintensivsten Städten des Samples befindet. Auffällig ist zudem, dass keine Städte-Destination, die bezüglich der Hotelübernachtungen zu den drei grössten Destinationen des Samples gehört (Barcelona, Prag, München) sich auch hinsichtlich der Tourismusintensität ganz vorne im Ranking befindet. Ausserdem sind die Unterschiede in der Tourismusintensität weniger stark ausgeprägt als bei der Destinationsgrösse. Ausser Genf zeigen die Schweizer Städte – vor allem Bern – eine unterdurchschnittliche Tourismusintensität. Die Entwicklung der Übernachtungszahlen pro Einwohner zwischen dem Jahr 2000 und 2010 geht bei allen Destinationen aus-



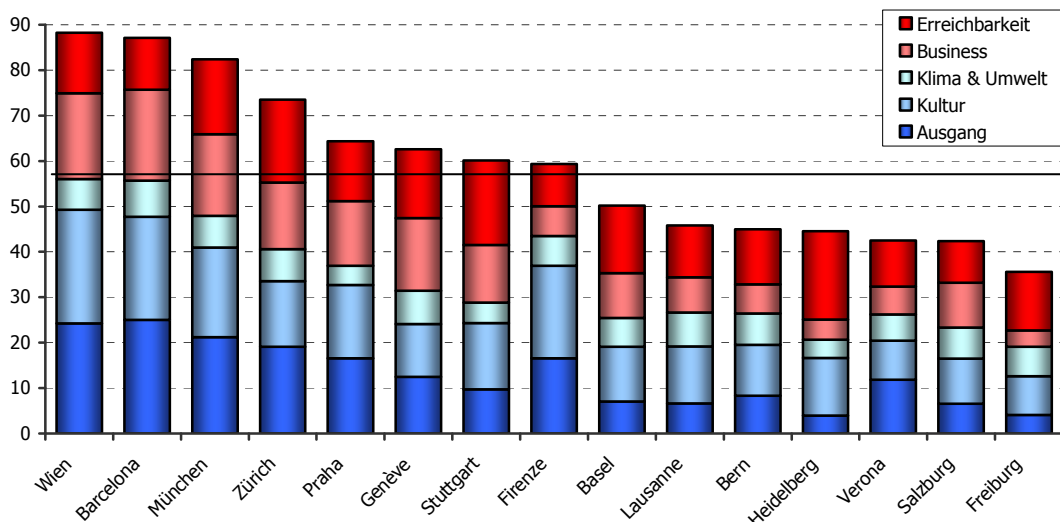
ser Genf hin zu einer höheren Tourismusintensität. Diese Tendenz zeigt sich vor allem in Prag, Barcelona und Salzburg sehr deutlich. Aber auch in Basel hat die Anzahl an Übernachtungen pro Einwohner im Beobachtungszeitraum stark zugelegt.

### 5.2.3 Attraktivität des touristischen Angebotes

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

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

Abb. 5-11 BAK Städteattraktivität



Index zur touristischen Attraktivität, maximale Punktzahl = 100, Mittelwert = 58.9  
Quelle: Schweiz Tourismus, BAKBASEL

Die in Abbildung 5-12 dargestellte BAK Städteattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede in der touristischen Attraktivität bestehen. Zum einen hinsichtlich der gesamten Attraktivität und zum anderen hinsichtlich der Zusammensetzung durch die einzelnen Bereiche. Wien führt das Ranking an, was vor allem auf sehr attraktive Angebote im Bereich «Kultur» zurückzuführen ist, wo Wien die maximale Punktzahl erreicht. Aber auch in den Bereichen «Ausgang» und «Business» zeigt sich in der österreichischen Hauptstadt eine vielfältige Angebotspalette.

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

Von den Schweizer Städte-Destinationen schneidet Zürich auf dem vierten Gesamtrang am besten ab. Ausser hinsichtlich des kulturellen Angebots schneidet Zürich in allen Bereichen überdurchschnittlich ab. Die Stärken von Zürich liegen in attraktiven Ausgangsmöglichkeiten sowie in einer sehr guten Erreichbarkeit.

Ausser Zürich schneidet in der Gesamtbewertung auch Genf überdurchschnittlich ab. Die Stärken von Genf sind zum einen attraktive, natürliche und umweltbezogene Bedingungen und zum anderen die Attraktivität für Business Touristen kombiniert mit einer guten Erreichbarkeit. In den Bereichen «Ausgang» und «Kultur» hingegen schneidet Genf vergleichsweise schlecht ab.

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

## Teil IV: DER AUSFLUGS-TOURISMUS

---

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

Im Rahmen des Benchmarkings werden zunächst die erfolgreichsten Ausflugs-Destinationen bestimmt, und zwar anhand des «BAK TOPINDEX», der die Entwicklung der Übernachtungszahlen, die Auslastung sowie die relativen Preise berücksichtigt. Zusätzlich werden die Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigen im Gastgewerbe betrachtet. Bezüglich des «BAK TOPINDEX» war im Jahr 2010 Ägerital/Sattel die erfolgreichste Ausflugs-Destination. Bezieht man die Entwicklung der Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigenzahl in die Betrachtung der Performance mit ein, so stellt man fest, dass die drei Destinationen La Sarine, Region Yverdon sowie St. Gallen-Bodensee jeweils unter den besten zehn zu finden sind.

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

Die Untersuchungen der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes widmen sich einerseits der Hotelstruktur bezüglich der verschiedenen Stern-Kategorien sowie der Klassierung und andererseits der Grösse der Hotelbetriebe. Die erfolgreichen Ausflugs-Destinationen Ägerital/Sattel, La Sarine, Region Yverdon und St. Gallen-Bodensee sind auch unter den zehn Destinationen mit dem höchsten Bettenanteil in der Erstklass- und Luxushotellerie zu finden sowie unter jenen zehn mit dem geringsten Anteil nicht klassierter Betten. Zusätzlich gehören diese Destinationen zu den zehn 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 sowie die Aufenthaltsdauer. Das Zürcher Oberland, Freiamt und das Schwarzbubenland sind auf ausländischen Märkten am stärksten präsent. Letzteres hat zudem die am stärksten ausgeglichene Verteilung der Tourismuskonsumnachfrage über das Jahr. Im Freiamt und im Schwarzbubenland ist ausserdem die Aufenthaltsdauer der Gäste am längsten.

Die touristische Attraktivität und Vielfalt ausserhalb der Beherbergungsindustrie wird anhand des von BAKBASEL entwickelten Index «BAK Ausflugsattraktivität» bewertet. Diese Bewertung hat ergeben, dass die Ausflugs-Destination Thurgau das attraktivste touristische Angebot hat. Besonders attraktiv werden hier die Angebote in den Bereichen «Genuss» und «Familie & Erlebnis» eingeschätzt.

---

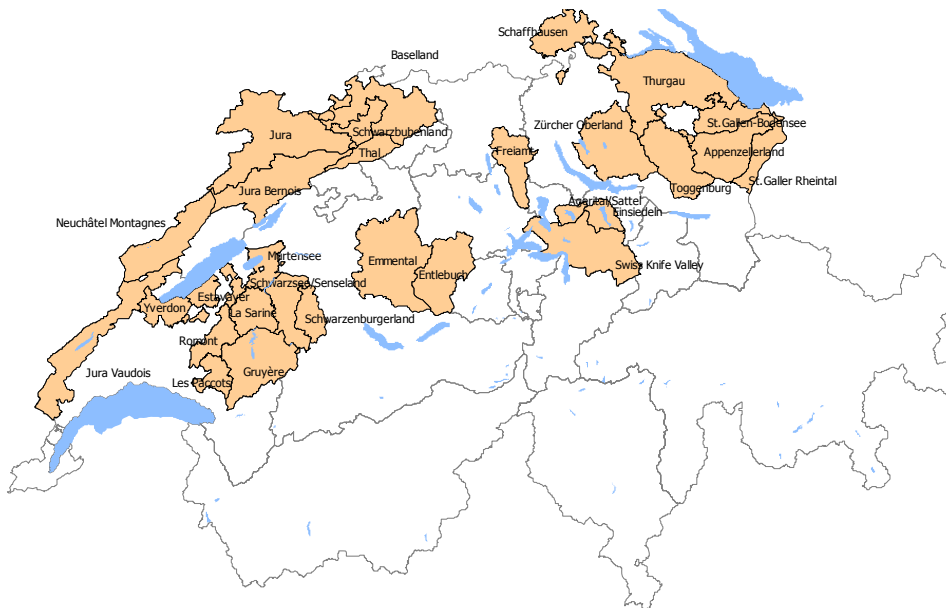


## 6 Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich

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. Das vollständige Sample der Ausflugs-Destinationen ist in Abbildung 6-1 dargestellt.

Abb. 6-1 Die Ausflugs-Destinationen der Schweiz



29 Ausflugs-Destinationen in der CH  
Quelle: BAKBASEL

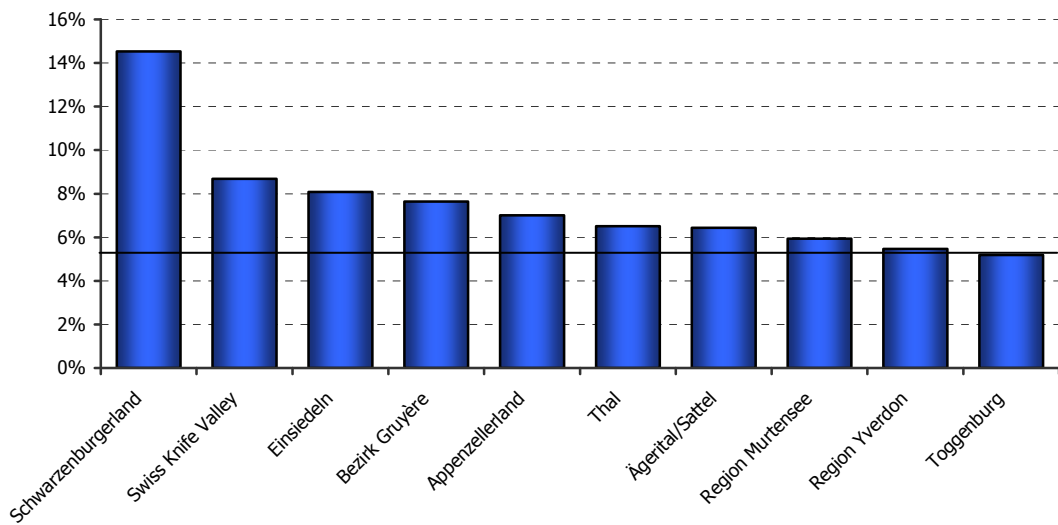
Im Folgenden werden für jeden abgebildeten Indikator jeweils die besten zehn Ausflugs-Destinationen dargestellt (Best Practice). Zusätzlich wird der Mittelwert des gesamten Samples als horizontale Linie in die Darstellungen mit einbezogen.

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

Abbildung 6-2 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>20</sup>. Die Anteile von über 5 Prozent in den abgebildeten Destinationen und der Mittelwert des gesamten Samples von 5.3 Prozent machen deutlich, dass der Tourismus auch in den Ausflugs-Destinationen eine Rolle spielt. Bezüglich des Erwerbstätigenanteils des Gastgewerbes an der Gesamtwirtschaft weist im Jahr 2010 das Schwarzenburgerland mit Abstand den höchsten Wert auf. Dort sind fast 15 Prozent aller Erwerbstätigen im Gastgewerbe beschäftigt.

<sup>20</sup> Da keine Kennzahlen zum gesamten Tourismussektor existieren, wird der Erwerbstätigenanteil hier als Annäherung durch das Gastgewerbe abgebildet.

Abb. 6-2 Bedeutung des Gastgewerbes



Anteil der Erwerbstätigen im Gastgewerbe an allen Erwerbstätigen in % 2010, Mittelwert = 5.3 %  
Quelle: BAKBASEL

## 6.1 Performance-Benchmarking

In diesem Abschnitt wird die Performance, also der Erfolg der Ausflugs-Destinationen, betrachtet. Zu diesem Zweck werden zunächst im Rahmen des «BAK TOPINDEX» die Entwicklung der Übernachtungszahlen in der Hotellerie, die Auslastung sowie die relativen Preise untersucht. Zusätzlich dazu folgt eine Betrachtung der Entwicklung der Bruttowertschöpfung sowie der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe.

Für den «BAK TOPINDEX» werden die Entwicklung der Hotelübernachtungen, die Auslastung in der Hotellerie und die Ertragskraft der Ausflugs-Destinationen untersucht. Die Auslastung der Hotelbetten ermöglicht eine Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten, die Entwicklung der Hotelübernachtungen misst die volumenmässige Performance und die relativen Preise zeigen inwiefern eine Destination dazu in der Lage ist, am Markt höhere Preise als die Konkurrenten durchzusetzen. Diese Kennzahlen werden dann indiziert und in der Performance-Grösse «BAK TOPINDEX» zusammengeführt (Gewichte: Logiernächteentwicklung 20%, Auslastung 50%, Ertragskraft 30%). Der höchste zu erreichende Wert des «BAK TOPINDEX» ist 6 Punkte, der niedrigste 1 Punkt. Der Mittelwert des gesamten Samples liegt beim «BAK TOPINDEX» sowie bei allen Unterindizes bei 3.5 Punkten.

Tabelle 6.1 zeigt die gemessen am «BAK TOPINDEX» 10 erfolgreichsten Ausflugs-Destinationen im Jahr 2010. Die beste Performance erzielte Ägerital/Sattel mit einem «BAK TOPINDEX» von 5.1 Punkten. Den Erfolg erreicht die Destination vor allem dank einer hervorragenden Auslastung und vergleichsweise hohen Preisen, die sie am Markt durchsetzen konnte. Die Entwicklung der Hotelübernachtungen war mit einem Indexwert von 3.8 Punkten nur leicht überdurchschnittlich.

Die Destinationen St. Gallen-Bodensee und Yverdon folgen im Ranking auf dem zweiten und dritten Platz. Wie auch Ägerital/Satten profitieren sie am stärksten von einer ausgezeichneten Auslastung. St. Gallen-Bodensee erreicht mit einer Auslastungsrate von 34.4 Prozent im Jahr 2010 zusammen mit La Sarine die höchste Auslastung der Hotelbetten. In der Region Yverdon war es 2010 zudem möglich, hohe Preise am Markt umzusetzen. Lediglich in der Region Murtensee gelang dies noch besser.

Tab. 6-1 «BAK TOPINDEX»

Destination	Region	TOPINDEX 2010	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2009	Rang 2005	Rang 2000
1 Ägerital/Sattel	Zentralschweiz	5.1	3.8	5.5	5.2	3	6	3
2 St.Gallen-Bodensee	Ostschweiz	5.1	3.2	6.0	4.8	1	2	2
3 Region Yverdon	Genferseeregion	5.0	3.3	5.6	5.2	5	4	7
4 La Sarine	Espace Mittelland	4.9	2.7	6.0	4.6	2	1	4
5 Region Murtensee	Espace Mittelland	4.8	3.5	4.6	6.0	4	5	1
6 Einsiedeln	Zentralschweiz	4.5	3.4	5.6	3.4	9	13	18
7 Swiss Knife Valley	Zentralschweiz	4.5	3.3	5.9	2.9	6	9	6
8 Baselland	Nordwestschweiz	4.2	3.8	4.4	4.2	10	8	9
9 Thurgau	Ostschweiz	4.1	3.2	4.7	3.8	7	10	12
10 Zürcher Oberland	Zürich	4.1	3.3	4.9	3.3	8	11	8

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

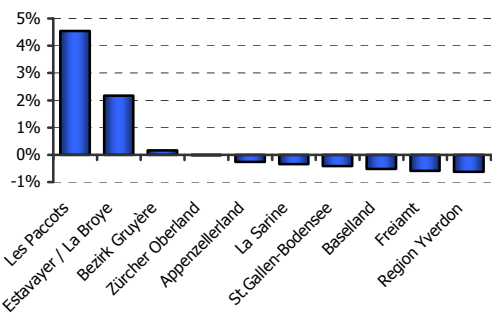
Die Destinationen Baselland, Thurgau und das Zürcher Oberland finden sich auf den hinteren Rängen der TOP 10. Baselland weist zwar mit einem durchschnittlich jährlichen Wachstum von 4.7 Prozent die zweit-höchste Steigerung der Hotelübernachtungen aller Ausflugs-Destinationen auf. Jedoch sind die relativen Preise und vor allem die Auslastung vergleichsweise tief.

BAKBASEL untersucht die Performance der Ausflugs-Destinationen seit mehreren Jahren, was es ermöglicht, die Entwicklung des Erfolgs der Ausflugs-Destinationen im Zeitraum 2000 bis 2010 zu betrachten. Ägerital/Sattel hat im Vergleich zum Vorjahr und zum Ausgangszeitpunkt der Analysen im Jahr 2000 zwei Ränge gutgemacht, im Vergleich zum Jahr 2005 sogar fünf Ränge. St. Gallen-Bodensee war zu allen Beobachtungspunkten auf dem ersten oder dem zweiten Rang. Die Region Yverdon belegte im Jahr 2000 noch den 7. Platz und konnte ihren Erfolg steigern, so dass sie sich 2010 unter den besten drei befindet. Auffällig ist zudem die Entwicklung der Ausflugs-Destination Einsiedeln, die ihre Performance im Beobachtungszeitraum deutlich steigern konnte. Dies lag vor allem daran, dass die Übernachtungszahlen deutlich gestiegen sind und damit Marktanteile gewonnen werden konnten.

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

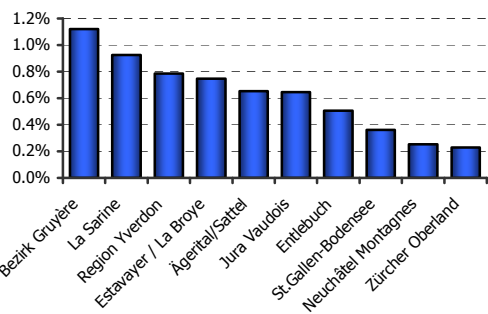
Abbildung 6-3 stellt die durchschnittliche jährliche **Veränderung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe** von 2000 bis 2010 für diejenigen Ausflugs-Destinationen dar, welche das höchste Wachstum des Indikators aufzeigen. Die Abbildung zeigt, dass lediglich die ersten vier Destinationen im Beobachtungszeitraum ein Wachstum der Bruttowertschöpfung zeigen. In allen anderen Ausflugs-Destinationen war die reale Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe rückläufig. Das mit Abstand höchste durchschnittliche Wachstum pro Jahr zeigt sich in Les Paccots mit 4.6 Prozent. Ein deutliches Wertschöpfungswachstum hat ausserdem nur noch die Destination Estavayer/La Broye (2.3%). Der Bezirk Gruyère und das Zürcher Oberland haben zwar ebenfalls positive Wachstumsraten, diese sind mit 0.2 bzw. 0.1 Prozent jedoch nicht substantiell. In allen anderen Destinationen war ein Rückgang der Bruttowertschöpfung zu verzeichnen.

Abb. 6-3 Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe



Durchschnittliche Veränderung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe p.a. in %, 2000-2010, Mittelwert = -0.8 %  
Quelle: BAKBASEL

Abb. 6-4 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe



Durchschnittliche Veränderung der Anzahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe p.a. in %, 2000-2010, Mittelwert = -0.2 %  
Quelle: BAKBASEL

Die durchschnittliche jährliche **Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe** von 2000 bis 2010 ist in Abbildung 6-4 dargestellt. Der Bezirk Gruyère hat von allen Ausflugs-Destinationen die Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe am stärksten erhöht. Zwischen 2000 und 2010 ist die Anzahl Erwerbstätiger dort durchschnittlich pro Jahr um 1.1 Prozent gewachsen. Im Gegensatz zur Bruttowertschöpfung zeigen hier auch die anderen neun Ausflugs-Destinationen positive Wachstumsraten. Diese variieren zwischen durchschnittlich 0.9 Prozent pro Jahr in La Sarine und 0.3 Prozent in der Destination Neuchâtel Montagnes.

Zusammenfassend kann bezüglich der Performance festgehalten werden, dass im Jahr 2010 Ägerital/Sattel bei Betrachtung des «BAK TOPINDEX» die erfolgreichste Ausflugs-Destination war. Bezieht man die Entwicklung der Bruttowertschöpfung und der Erwerbstätigenzahl in die Betrachtung der Performance mit ein, so stellt man fest, dass die drei Destinationen La Sarine, Region Yverdon sowie St. Gallen-Bodensee jeweils unter den besten zehn zu finden sind.

## 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. 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.

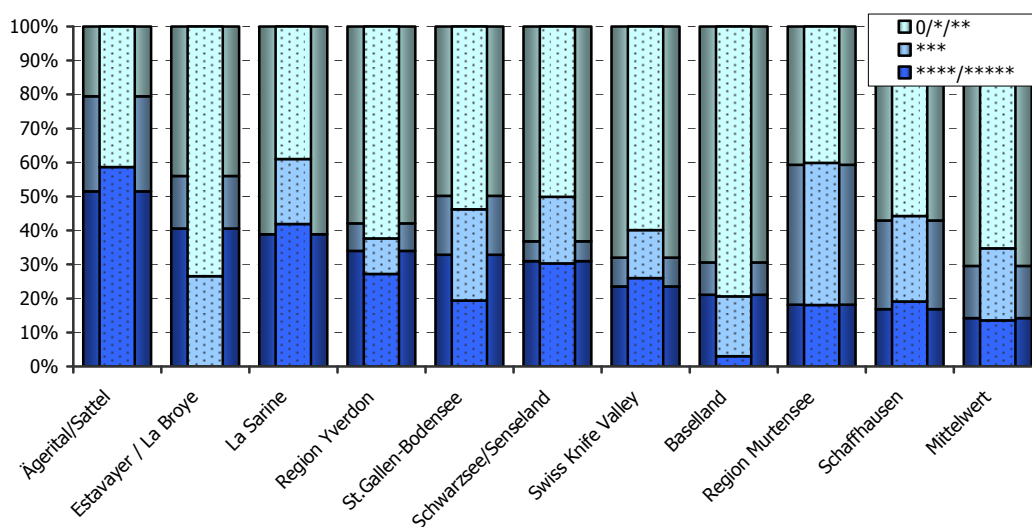
Hinsichtlich der **Angebotsstruktur** wurde festgestellt, dass sich ein höherer Anteil des Angebotes im gehobenen Hotelsegment tendenziell positiv auf die Performance von Destinationen auswirkt. Denn Betriebe der Erstklass- und Luxushotellerie sind in der Lage, eine höhere Auslastung der Kapazitäten 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 ten-



denziell 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 50 Prozent. Zudem weist diese Destination mit deutlichem Abstand den geringsten Bettenanteil in der 0 bis 2-Sternhotellerie auf. Auch die Ausflugs-Destinationen Estavayer/La Broye, La Sarine und Region Yverdon weisen im Jahr 2010 mit Anteilen von mehr als einem Drittel einen grossen Bereich der Hotellerie im Erstklass- und Luxussegment auf. La Sarine verfügt jedoch über keinen Betrieb der Dreisternhotellerie. Die Region Murtensee, wo es zwar relativ wenig Erstklass- und Luxushotellerie gibt, weist hingegen den höchsten Bettenanteil der Dreisternhotellerie aller Ausflugs-Destinationen des Samples auf.

Abb. 6-5 Hotelstruktur I



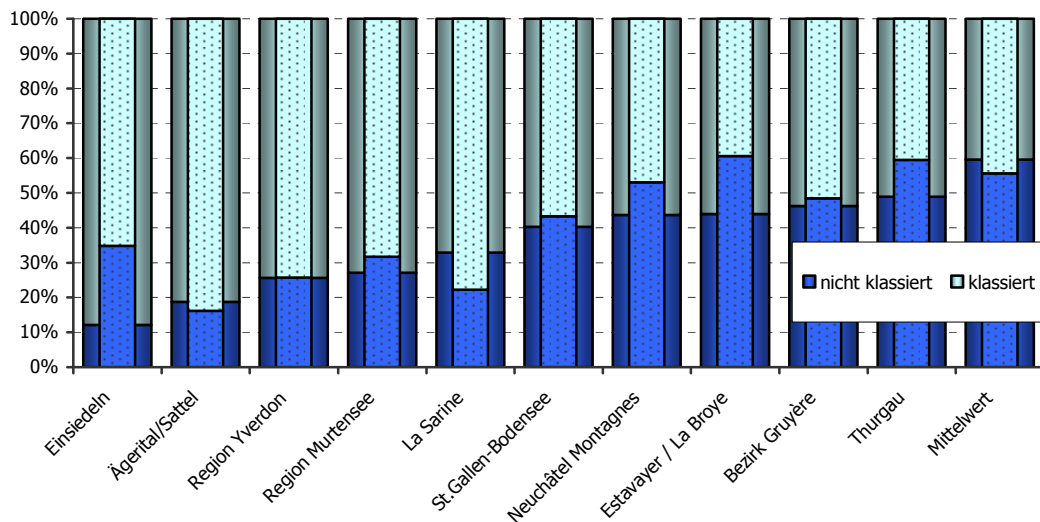
Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien in %, breite Balken = 2010, schmale Balken = 2000  
Quelle: BAKBASEL

Betrachtet man die Entwicklung der Bettenanteile der Erstklass- und Luxushotellerie zwischen 2000 und 2010 so fällt die Destination Estavayer/La Broye auf, die diesen Anteil von 0 Prozent im Jahr 2000 auf gut 40 Prozent im Jahr 2010 erhöht hat. Damit hat dort die positivste Entwicklung hinsichtlich dieses Indikators stattgefunden. In diesem Zuge wurde der Anteil der 0- bis 2-Sternhotellerie um fast 30 Prozentpunkte reduziert. Nur in den Destinationen Baselland, St. Gallen-Bodensee und in der Region Yverdon konnten ebenfalls substantielle Verbesserungen registriert werden. In Baselland hat der Anteil der Vier- und Fünfsternhotellerie sich im Beobachtungszeitraum um 18 Prozentpunkte, in St. Gallen-Bodensee um gut 13 und in der Region Yverdon um fast 7 Prozentpunkte erhöht. Obwohl Ägerital/Sattel noch immer den höchsten Anteil der Luxus- und Erstklasshotellerie aufweist, ist dieser seit dem Jahr 2000 um gut sieben Prozentpunkte zurückgegangen, und damit so stark, wie in keiner anderen der betrachteten Ausflugs-Destinationen. Jedoch ist in Ägerital/Sattel im Beobachtungszeitraum auch der Anteil der 0- bis 2-Sternhotellerie massiv zurückgegangen (-21 Prozentpunkte) und gleichzeitig der Anteil der Mittelklasshotellerie deutlich gestiegen (+28 Prozentpunkte). Eine in allen Bereichen unerfreuliche Entwicklung, also eine Zunahme der Bettenanteile in 0- bis 2-Sternbetrieben bei einer gleichzeitigen Abnahme der Drei-, Vier- und Fünfsternhotellerie, ist im Swiss Knife Valley und vor allem in La Sarine zu beobachten, wo ersteres um gut 22 Prozentpunkte zugenommen hat und sowohl der Dreisternbereich (-19 Prozentpunkte) als auch der Vier- und Fünfsternbereich (-3 Prozentpunkte) verloren haben.

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 weitgehend fehlender Qualitätsstandards.

Abbildung 6-6 zeigt die Ausflugs-Destinationen mit dem geringsten Bettenanteil der nichtklassierten Betriebe. Es fällt auf, dass nicht alle Destinationen, die einen vergleichsweise hohen Bettenanteil im Erstklass- und Luxussegment haben, auch entsprechend geringe Anteile der nichtklassierten Betriebe aufweisen. Vier Destinationen mit den höchsten Anteilen bezüglich der Luxus- und Erstklasshotellerie sind nicht unter den besten 10 bezüglich des Anteils nicht klassierter Betriebe (Schwarzsee/Senseland, Swiss Knife Valley, Baselland, Schaffhausen). Für Ausflugs-Destinationen ist es jedoch nicht nur wichtig, im gehobenen Segment gut aufgestellt zu sein, sondern auch, ein Qualitätsproblem in den unteren Kategorien zu vermeiden. Abbildung 6-6 zeigt, dass nur in Einsiedeln und Ägerital/Sattel der Bettenanteil der nicht klassierten Betriebe unter 20 Prozent liegt. Im Durchschnitt aller Ausflugs-Destinationen liegt der Bettenanteil der nicht klassierten Betriebe gar bei fast 60 Prozent.

Abb. 6-6 Hotelstruktur II



Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien in %, breite Balken = 2010, schmale Balken = 2000  
Quelle: BAKBASEL

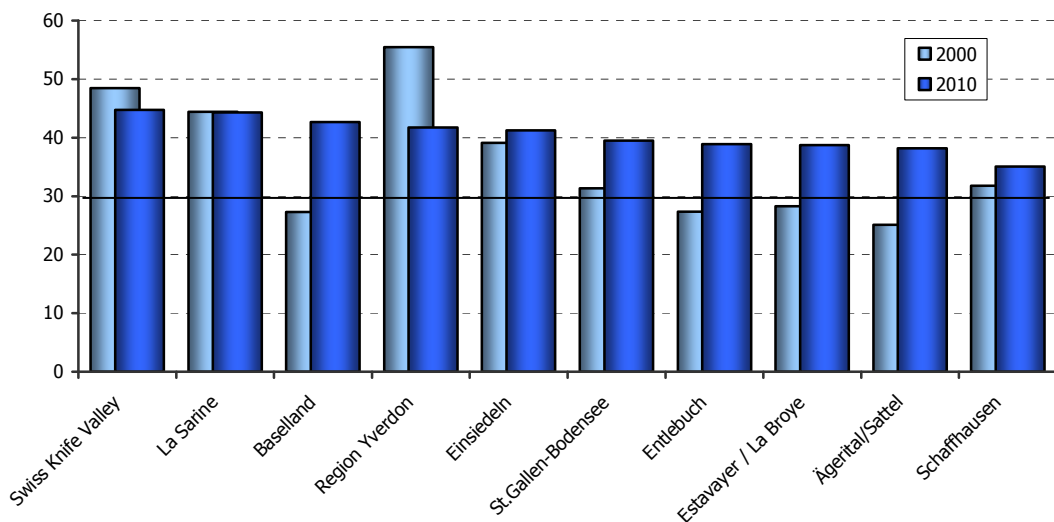
Hinsichtlich der Entwicklung der Bettenanteile zeigt sich, dass sich lediglich in drei der beobachteten Destinationen der Anteil klassierter Betriebe im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2010 nicht erhöht hat. Dabei ist besagter Anteil in der Destination Region Yverdon konstant geblieben und in Ägerital/Sattel und in La Sarine deutlich zurückgegangen (-2.6 bzw. -10.7 Prozentpunkte). Mit Abstand am stärksten gesteigert hat sich der Bettenanteil der klassierten Betriebe in Einsiedeln (+22.7 Prozentpunkte).

Die durchschnittliche **Betriebsgrösse** lässt eine Aussage darüber zu, wie stark eine Destination von Grössensparnissen auf Unternehmensebene (Economies of scale) profitieren kann. Abbildung 6-7 zeigt die

durchschnittlichen Betriebsgrössen der Hotelbetriebe in den Jahren 2000 und 2010. Es fällt auf, dass die Betriebsgrössen in den Destinationen mit den grössten Betrieben im Jahr 2010 nicht sehr stark variieren. Mit durchschnittlich rund 45 Betten pro Hotel gibt es in der Region Yverdon im Jahr 2010 die grössten Hotelbetriebe. In Schaffhausen beträgt die durchschnittliche Betriebsgrösse 2010 rund 35 Betten pro Hotel. Allerdings bleibt allgemein festzuhalten, dass die Hotelbetriebe in den Ausflugs-Destinationen relativ kleinstrukturiert sind.

Zudem zeigt die Abbildung, dass in der Hotellerie in den letzten Jahren in den meisten Destinationen ein Strukturwandel stattgefunden hat. Im Durchschnitt der betrachteten Destinationen hat die Anzahl der Betten zugenommen, während die Anzahl der Betriebe leicht rückläufig war. In sieben der zehn Ausflugs-Destinationen mit den grössten Betrieben hat sich die Betriebsgrösse seit dem Jahr 2000 erhöht. Am stärksten war dieser Strukturwandel in Baselland. Dort gab es 2010 durchschnittlich rund 15 Betten mehr pro Hotel als noch 2000. Aber auch die Destinationen Ägerital/Sattel, Entlebuch, Estavayer/La Broye sowie St. Gallen-Bodensee haben sich bezüglich der Betriebsgrösse im Beobachtungszeitraum substantiell verbessert. Im Swiss Knife Valley, aber vor allem in der Region Yverdon war die Betriebsgrösse hingegen rückläufig. Dort ist sie um deutliche 14 Betten pro Hotel zurückgegangen.

Abb. 6-7 Betriebsgrösse



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb, Mittelwert 2010 = 30  
Quelle: BAKBASEL

## 6.2.2 Beherbergungsnachfrage

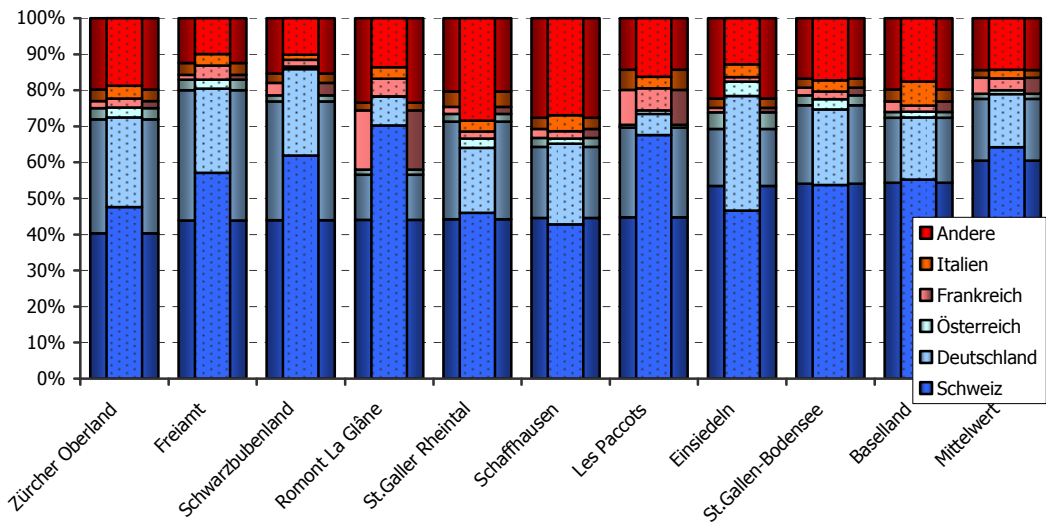
Im Folgenden werden die nachfrageseitigen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit untersucht. Die Beherbergungsnachfrage befasst sich hier ausschliesslich mit dem Übernachtungstourismus. Die Untersuchungen beinhalten dabei die Saisonalität, die Aufenthaltsdauer sowie die Herkunftsmärkte der Gäste.

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.

Abbildung 6-8 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 rund 60 Prozent im Zürcher Oberland. In Baselland ist dieser Anteil mit rund 45 Prozent der geringste unter den Destinationen mit dem höchsten ausländischen Anteil. Es zeigt sich ausserdem, dass von den umliegenden Ländern Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich in sämtlichen Ausflugs-Destinationen Deutschland der wichtigste ausländische Herkunftsmarkt ist. In Freiamt beträgt dieser im Jahr 2010 mehr als 36 Prozent. Generell spielen die Nahmärkte in den Ausflugs-Destinationen die dominante Rolle. Ausnahmen bilden Schaffhausen, Romont La Glâne und Einsiedeln, wo die Übernachtungen von Gästen aus den nicht angrenzenden Ländern neben den Schweizer Gästen die grösste Rolle spielen. Die Gründe für die höhere Bedeutung der Fernmärkte in diesen Destinationen sind unterschiedlich. In Schaffhausen und Einsiedeln spielen die touristischen Highlights «Rheinfall» und «Kloster Einsiedeln» eine wichtige Rolle, da beide über eine internationale Strahlkraft verfügen. Romont La Glâne verfügt über eine Kombination aus Kirchen und Kultur (Glasmalerei, Etappe des Jakobsweges).

Vergleicht man die Übernachtungsanteile nach Herkunftsmärkten im Jahr 2000 mit 2010, so stellt man fest, dass in fast allen Destinationen mit dem höchsten Anteil an ausländischen Gästen eine Internationalisierung stattgefunden hat. Vor allem in Romont La Glâne und Les Paccots ist der Anteil der Übernachtungen von Schweizer Gästen im Beobachtungszeitraum sehr deutlich zurückgegangen (-26 bzw. -23 Prozentpunkte). In Les Paccots hat dabei der Anteil der Übernachtungen von deutschen Gästen am deutlichsten zugelegt (+19 Prozentpunkte). Auch im Freiamt ist dieser Anteil im Beobachtungszeitraum stark angestiegen (+12 Prozentpunkte). In Einsiedeln hingegen, wo der Anteil Schweizer Gäste um fast 7 Prozentpunkte zugelegt hat, ist der deutsche Anteil um 16 Prozentpunkte zurückgegangen. Romont La Glâne verzeichnet den höchsten Anstieg beim Anteil französischer Gäste (+12 Prozentpunkte).

Abb. 6-8 Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten



Anteil der Übernachtungen nach Herkunftsländer in %, breite Balken = 2010, schmale Balken = 2000  
Quelle: BAKBASEL

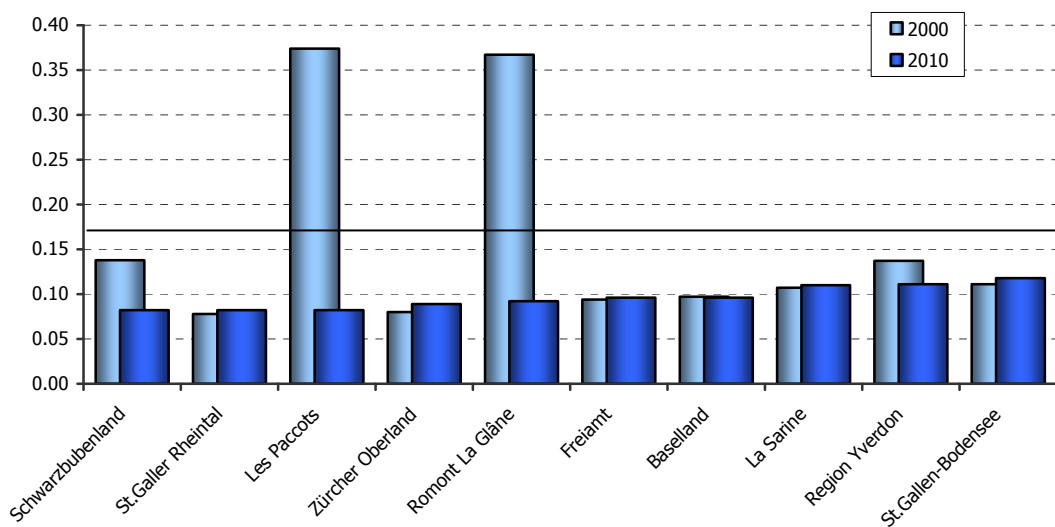
Einen weiteren nachfrageseitigen Aspekt bei der Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit von Ausflugs-Destinationen stellt die **Verteilung der Nachfrage über das Jahr** dar. Eine Destination mit einem ausgeglichenen Saisonverlauf ist gegenüber anderen im Vorteil, da die Kapazitäten besser genutzt werden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

lastungen 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 6-9 dargestellte GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Verteilung der Logiernächte auf die Monate, also die Saisonalität der Nachfrage. Die Grafik zeigt, dass im Schwarzbubenland, im St. Galler Rheintal sowie in Les Paccots die Logiernächte am ausgeglicheneren auf die zwölf Monate des Jahres verteilt sind.

Bei der Betrachtung der Entwicklung seit dem Jahr 2000 fällt vor allem eine sehr deutliche Verringerung der saisonalen Schwankungen in Les Paccot und Romont La Glâne auf. Im Vergleich zum Jahr 2000 sind aber auch die saisonalen Schwankungen im Schwarzbubenland sowie in der Region Yverdon geringer geworden.

Abb. 6-9 Saisonalität



GINI-Koeffizient, Mittelwert 2010 = 0.17  
Quelle: BAKBASEL

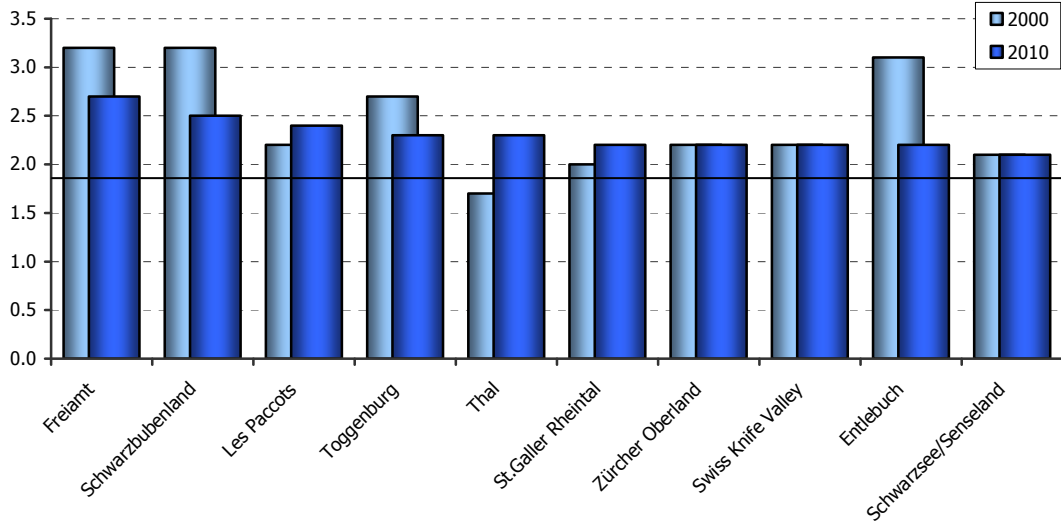
Der GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Saisonalität der Nachfrage. Je tiefer der Wert, desto ausgeglichener ist die Nachfrage zwischen den 12 Monaten des Jahres verteilt. Ist das Nachfragevolumen in allen Monaten gleich, so ist der GINI-Koeffizient gleich 0.01. Wird das gesamte Nachfragevolumen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

Die **Aufenthaltsdauer** der Gäste ist in Abbildung 6-10 dargestellt. Naturgemäss ist diese im Ausflugs-Tourismus geringer als bei anderen Tourismusformen. Die Destinationen sind eher auf Kurzurlaube, Wochenend- und Tagestourismus ausgerichtet. Die Aufenthaltsdauer der Ausflugs-Destinationen mit den höchsten Werten bezüglich dieses Indikators variiert im Jahr 2010 nur geringfügig. Am längsten bleiben die Gäste im Durchschnitt mit 2.7 Tagen im Freiamt, am kürzesten mit 2.1 Tagen in Schwarzbubenland/Senseland.

Im Jahr 2000 war die Varianz hinsichtlich der Aufenthaltsdauer noch grösser. Die auffälligsten Veränderungen zeigen sich im Freiamt, im Schwarzbubenland und im Entlebuch, wo die Aufenthaltsdauer seit dem

Jahr 2000 deutlich kürzer geworden ist. Lediglich im Thal hat sich die Aufenthaltsdauer der Gäste im Beobachtungszeitraum spürbar erhöht.

Abb. 6-10 Aufenthaltsdauer



In Tagen, Mittelwert 2010 = 1.9 Tage  
Quelle: BAKBASEL

### 6.2.3 Attraktivität des touristischen Angebotes

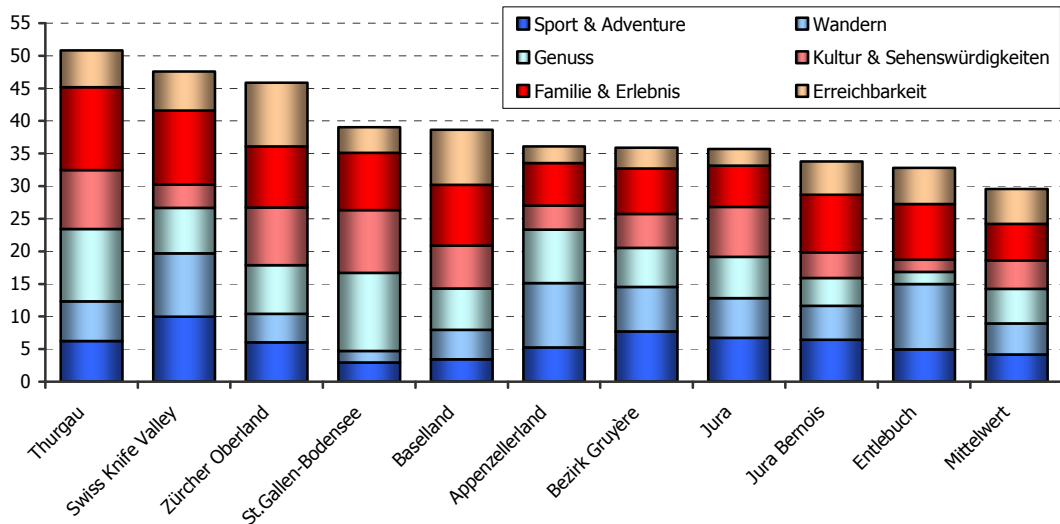
Neben dem Beherbergungsangebot und der Beherbergungsnachfrage beeinflussen auch weitere touristische Angebote und Destinationsgüter die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination. Um diesem Umstand gerecht zu werden, wird im Folgenden die touristische Attraktivität des Angebots ausserhalb der Beherbergungsindustrie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

Der in Abbildung 6-11 dargestellte Indikator «BAK Ausflugsattraktivität» misst die **Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebotes** einer Ausflugsdestination. Der Indikator basiert auf rund 100 Einzelindikatoren zum touristischen Ausflugsangebot in ländlichen Destinationen. Er gliedert sich in die Bereiche «Sport & Adventure», «Wandern», «Familie & Erlebnis», «Kultur & Sehenswürdigkeiten», «Genuss» und «Erreichbarkeit». Diese sechs Bereiche des Indikators «BAK Ausflugsattraktivität» gehen gewichtet in die Bewertung der Attraktivität ein. Von den erreichbaren 100 Punkten können je maximal 18 Punkte in einer Profildimension erlangt werden, ausser die «Erreichbarkeit», welche mit höchstens zehn Punkten bewertet wird.

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. Der Thurgau zeigt die höchste Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebots. Dies hat der Thurgau vor allem überdurchschnittlich attraktiven Angeboten in den Bereichen «Genuss» sowie «Familien & Erlebnis» zu verdanken. Vor allem im Bereich Gourmet / Gastronomie kann die Destination Thurgau punkten. Im Bereich «Familien & Erlebnis» ist dazu insbesondere der Familien- und Freizeitpark Conny Land ein attraktiver Anziehungspunkt.

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

Abb. 6-11 BAK-Ausflugsattraktivität



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2010, maximale Punktzahl = 100  
Quelle: BAKBASEL

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.

Die Destination St. Gallen-Bodensee verdankt seinen vierten Rang Top-Platzierungen sowohl im Bereich «Genuss» als auch im Bereich «Kultur & Sehenswürdigkeiten», wo sie jeweils die höchste Punktzahl aller Ausflugs-Destinationen aufweist.

Die Destination Baselland punktet vor allem durch eine gute Erreichbarkeit sowie durch eine überdurchschnittliche Vielfalt im Bereich «Familie & Erlebnis». Die übrigen Destinationen der besten zehn verfügen alle über attraktive Basisangebote in den wichtigen Bereichen «Sport & Adventure» sowie «Wandern». Das Appenzellerland ist zudem im Genussbereich überdurchschnittlich attraktiv. Im Jura gibt es ausserdem ein breites Angebot hinsichtlich Kultur und Sehenswürdigkeiten. Das Entlebuch bietet für Sportler und Erlebnisfreudige das attraktivste Angebot des Ausflugs-Samples und kann auch durch Familien- und Erlebnisangebote punkten.





## 7 Anhang

### 7.1 Destinations-Sample

Für die Untersuchungen im vorliegenden Bericht wurde ein breites Sample an Vergleichsdestinationen verwendet. Das Städte-Sample wird in Abschnitt 7.1.1 dargelegt. Für die Analysen im Bereich alpiner Destinationen wurden die Daten von 149 alpinen Vergleichsdestinationen ausgewertet (vgl. 7.1.2).

#### 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 Destinationsliste «Städte-Destinationen»

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

Sample «Städte-Destinationen»: Stand November 2011

Quelle: BAKBASEL

#### 7.1.2 Sample der alpinen Destinationen

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

Destinationen berücksichtigt, welche in den Jahren 2000 bis 2010 durchschnittlich mindestens 100'000 Hotelübernachtungen und mehr als 5 Hotelbetriebe aufwiesen.

Tab. 7-2 Kernliste «Alpine Destinationen»

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

149 Destinationen der Kernliste (>100'000 Hotelübernachtungen, > 5 Hotelbetriebe), Stand November 2011

Quelle: BAKBASEL

## 8 Literatur

- ADAC VERLAG (Hrsg.) (2009):  
«ADAC Skiguide Alpen 2010», 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: November 2010.
- BAKBASEL (2011):  
«Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Zwischenbericht Update 2010-2011», Basel.
- BAKBASEL (2010):  
«Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Schlussbericht Update 2008-2009», Basel.
- BAKBASEL (2007):  
«Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus», Basel.
- BAKBASEL (2005):  
«Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus», Basel.
- BAKBASEL (1998):  
«Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus», Basel.
- BIEGER, T. (2002):  
«Management von Destinationen. 5. Auflage», München
- DEUTSCHER SKIVERBAND (DSV) (Hrsg.) (2009):  
«DSV Ski-Atlas 2010», Stuttgart.
- FUCHS, M. (2002):  
«Destination Benchmarking. Ein strategischer Managementansatz am Beispiel des Tiroler Sommertourismus», In: *Tourismus Journal*, Nr. 3, 6. Jg., S. 291-320.
- HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT HTW CHUR (2008):  
«Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung», Chur.
- HTR HOTELREVUE (2010):  
«Ganz Zermatt gehört den Burgern», <http://www.htr.ch/fokus/ganz-zermatt-gehört-den-burgern-23583.html>, Zugriff: November 2011.
- HUNZIKER, C. (2006):  
«Destination Benchmarking. Erfolgsfaktoren für die Bündner Wintersportorte», Zürich.
- MÜLLER, H. (2008):  
«Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik», Bern.
- MEISSNER, G. (2011):  
«Master-Thesis: Benchmarking alpiner Destinationen», Basel.

- 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.
- STAATSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT (SECO) (2010):  
«Wachstumsstrategien für den Schweizer Tourismus», Bern.
- TOURISMUS OBERSTDORF (2011):  
«Marketingplan 2011. Interner Bericht», Oberstdorf.
- TOURISMUSVERBAND GROSSARLTAL (2011):  
«Das Grossarltal. Daten & Fakten Grossarltal», <http://www.grossarltal.info/de/grossarltal/grossarl.html>,  
Zugriff: November 2011.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (Hrsg.) (2011):  
«Travel & Tourism Competitiveness Report», <http://www.weforum.org>, Zugriff: November 2011.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2011):  
«Tourism Highlights 2010», <http://www.unwto.org>, Zugriff: November 2011.
- ZERMATT TOURISMUS (2011):  
«Jahresbericht 2010», Zermatt.

**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