

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB)
Groupement suisse pour les régions de montagne (SAB)
Gruppo svizzero per le regioni di montagna (SAB)
Gruppa svizra per las regiuns da muntogna (SAB)

CH-3001 Bern · Seilerstrasse 4 · Postfach 7836 · Tel. 031 382 10 10 · Fax 031 382 10 16
Internet: <http://www.sab.ch> E-mail: info@sab.ch Postkonto: 50 - 6480-3



Eine Road-Map zur Wiederentdeckung des alpinen Tourismus



Thomas Egger, Direktor SAB
Claudia Anthamatten, wiss. Mitarbeiterin SAB

Bern, 10. Juli 2013

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	3
Résumé.....	4
Riassunto.....	5
1. Einleitung.....	6
2. Eine Roadmap zur Wiederentdeckung des Alpenen Tourismus.....	7
3. Aktuelle Situation des Schweizer Tourismus.....	14
3.1 Schweizer Tourismus allgemein.....	14
3.2 Entwicklung des Schweizer Bergbahngeschäfts.....	15
3.3 Entwicklung der Schweizer Hotellerie.....	17
4. Stärken und Schwächen des Schweizer Tourismus.....	21
5. Herausforderungen, Chancen und Risiken	22
6. Politische Rahmenbedingungen für den Tourismus	28
7. Ausblick.....	30
8. Quellenverzeichnis.....	31

Zusammenfassung

Der Tourismus im Alpenraum steht vor gewaltigen Herausforderungen. Es handelt sich dabei nicht nur um konjunkturelle – also vorübergehende – Probleme, sondern vielmehr um grundlegende strukturelle Probleme. Einige der Kernprobleme sind die kleinstrukturierten Angebote, die fehlende Kooperationsbereitschaft innerhalb des Tourismus und mit anderen regionalwirtschaftlich wichtigen Branchen sowie die fehlende, klare Marktpositionierung nicht nur der touristischen Leistungsträger sondern auch der ganzen Räume. Diese und weitere strukturellen Probleme werden verschärft durch externe Faktoren wie beispielsweise der Klimawandel und der demographische Wandel, die Frankenstärke sowie die Annahme der Zweitwohnungsinitiative. Die Annahme der Zweitwohnungsinitiative kann als Schock gesehen werden, welcher viele Akteure im Alpenraum zu einer grundsätzlichen Neupositionierung zwingt und damit letztlich Auslöser für eine Wiederentdeckung des alpinen Tourismus sein kann

Mit der vorliegenden Road Map will die SAB einen Beitrag zu dieser Diskussion um eine Neupositionierung des alpinen Tourismus leisten. Aus Sicht der SAB sind folgende Schritte nötig für eine Wiederentdeckung des alpinen Tourismus:

1. Im Zentrum steht die Schaffung grösserer unternehmerischer Einheiten, welche auf dem Markt erfolgreich auftreten können. In der Hotellerie steht dabei eine verstärkte Förderung von Betrieben im Vier- und Fünfsterbereich im Vordergrund. Die touristischen Leistungsträger müssen horizontal und vertikal integriert werden und sich womöglich zu unternehmerischen Einheiten zusammenschliessen, um Skalenerträge erzielen zu können.
2. Der Tourismus muss auf die geänderten Gästebedürfnisse und Rahmenbedingungen reagieren mit neuen Produkten und Dienstleistungen.
3. Das Synergiepotenzial der sektorübergreifenden Zusammenarbeit muss besser genutzt werden.
4. Die touristischen Angebote müssen sich durch eine klare, unverwechselbare Botschaft auf dem Markt auszeichnen und abgestimmt sein auf eine räumliche Entwicklungsstrategie der jeweiligen Gebietskörperschaften.
5. Die Angebotsentwicklung muss begleitet werden durch klare Qualitätsstrategien.
6. Die Politik muss den Transformationsprozess aktiv unterstützen und den Fokus ihrer Unterstützungsmassnahmen auf die Angebotsgestaltung legen.
7. Verbleibende Kostennachteile müssen reduziert werden.
8. Der Fokus auf die Angebotsgestaltung muss sich auch in der Aus- und Weiterbildung der Tourismusfachleute widerspiegeln.

Aus Sicht der SAB muss die Angebotsgestaltung verstärkt in den Fokus der Tourismuspolitik rücken, ohne dabei die bisherigen Marketingbestrebungen zu vernachlässigen oder in Frage zu stellen. Nur mit konkurrenzfähigen Produkten und Dienstleistungen wird der alpine Tourismus den nötigen „Turn-Around“ schaffen. Die SAB sieht sich diesbezüglich in ihrer Rolle als eine Art Think Tank für die Berggebiete und will die Diskussion weiter anstossen. Sie wird in ihren Aktivitäten der politischen Interessensvertretung die entsprechenden Punkte aus der vorliegenden Road Map einbringen. Die SAB ist zudem bestrebt, die Öffentlichkeit über den nötigen Wandel zu informieren und vor allem die touristischen Akteure dafür zu sensibilisieren. Dies kann über verschiedene Kanäle geschehen, sei es Tagungen, Medienberichte, Erfahrungsaustausch, Aufarbeitung und Kommunikation von Fallbeispielen usw.

Résumé

Actuellement, le tourisme alpin est confronté à d'importants défis. Il ne doit pas uniquement faire face à des difficultés conjoncturelles (temporaires), mais aussi à des problèmes structurels. Les principaux défis auxquels ce secteur est confronté sont : une offre structurelle trop petite, un manque de coopération au sein de la branche touristique, ainsi qu'avec les autres acteurs économiques régionaux et un positionnement pas assez clair qui n'englobe pas suffisamment l'ensemble du territoire considéré. Ces faiblesses sont encore augmentées par des facteurs extérieurs, comme le changement climatique, l'évolution démographique, la cherté du franc suisse, ainsi que l'acceptation de l'initiative Weber. L'acceptation de l'initiative sur les résidences secondaires peut-être perçue comme un choc forçant plusieurs acteurs de l'espace alpin à se repositionner et à réinventer le tourisme.

Avec le plan de route suivant, le SAB veut contribuer à favoriser le repositionnement du tourisme alpin. Du point de vue du SAB, les éléments ci-dessous doivent être pris en compte, afin de promouvoir ce secteur économique :

1. En premier lieu, il s'agit de créer de grosses unités touristiques capables de s'imposer sur le marché. Dans le domaine hôtelier, il faut avant tout favoriser l'émergence d'établissement comptant quatre et cinq étoiles. Les prestations touristiques doivent être intégrées horizontalement et verticalement. Il faut également encourager les regroupements d'établissements hôteliers pour favoriser les rendements d'échelle.
2. La branche touristique doit s'adapter aux besoins de la clientèle et à l'évolution des conditions cadres, en proposant de nouveaux produits et services.
3. Le potentiel en matière de collaboration intersectorielle doit mieux être utilisé.
4. Les offres touristiques doivent être promues pas le biais de messages clairs et être coordonnées au niveau stratégique par les différentes régions concernées.
5. Le développement de l'offre doit être intégrée à une stratégie de qualité.
6. La politique doit activement soutenir ce processus de transformation, tout en se focalisant sur des mesures de soutien destinées à la conception de l'offre.
7. Les inconvénients liés aux coûts doivent être réduits.
8. Au niveau de la formation des professionnels du tourisme, il est aussi nécessaire de mettre l'accent sur le développement de l'offre.

Du point de vue du SAB, le développement de l'offre doit être renforcé dans le cadre de la politique touristique, sans pour autant négliger ou remettre en question les efforts en matière de marketing. Le tourisme alpin ne pourra se réinventer qu'avec l'existence de produits et de services concurrentiels. Le SAB émet ces propositions en tant que « Think Tank » des régions de montagne et dans l'intention de faire évoluer la discussion. Dans le cadre de ses activités politiques, le SAB intégrera le plan de route présenté ci-dessus. D'autre part, le SAB s'efforce d'informer et de sensibiliser les acteurs touristiques, par rapport aux principaux changements actuels. Cette activité peut se concrétiser par le biais de plusieurs canaux comme les journées d'étude, les communiqués de presse, l'échange d'expériences, le traitement et la communication de cas, etc.

Riassunto

Il turismo alpino deve affrontare diverse sfide. Non si tratta solo di sfide congiunturali – e pertanto temporanee – ma soprattutto di problemi strutturali che toccano le fondamenta del settore. I problemi più importanti derivano dalle ridotte dimensioni delle aziende turistiche (alberghi e impianti di risalita) e dalla mancanza di collaborazione tra i diversi attori turistici nonché tra il settore turistico e altri settori della regione. Mancano inoltre chiare strategie di posizionamento sui mercati non solo per le imprese direttamente legate al turismo ma per tutta la regione turistica.

Questi ed altri problemi strutturali sono aggravati da diversi fattori esteriori, quali il cambiamento climatico, l'invecchiamento della popolazione, la forza del franco svizzero e l'approvazione dell'iniziativa Weber che limita le residenze secondarie. L'acettazione di questa iniziativa può tuttavia essere considerata non solo un terribile "choc" ma anche un'opportunità per riposizionare il turismo alpino.

Con questa road map il SAB vuole contribuire alla discussione sul risposizionamento del turismo alpino. Secondo il SAB, i punti seguenti sono centrali per rafforzare la posizione del turismo nelle regioni della Alpi:

- 1) Creare unità aziendali più grandi e nuove catene di valore aggiunto
- 2) Proporre nuove offerte e rendere moderne le infrastrutture turistiche
- 3) Rafforzare la collaborazione tra i diversi settori
- 4) Perseguire un chiaro posizionamento sul mercato e sostenerlo anche attraverso le strategie di sviluppo locale
- 5) Sviluppare strategie fondate sulla qualità dell'offerta
- 6) Sostenere con una politica attiva i processi di trasformazione
- 7) Ridurre gli svantaggi derivanti dai costi
- 8) Ancorare il turismo quale parte integrante del sistema di formazione e orientare alla capacità di allestire l'offerta la preparazione degli operatori turistici.

Secondo il SAB, le offerte per i turisti devono essere allestite con un occhio attento alle priorità della politica turistica, senza però trascurare le misure già esistenti. Soltanto con l'offerta di prodotti e servizi competitivi, il turismo alpino potrà superare la difficile situazione con la quale è attualmente confrontato. In questo contesto, il SAB vuole essere il "motore" che contribuisce ad accelerare la necessaria discussione. Il SAB intende pertanto trasformare i punti principali della sua road map in proposte concrete, anche sul piano legislativo. Il SAB si impegnerà inoltre per informare la popolazione sui necessari cambiamenti strutturali e per sensibilizzare gli operatori turistici. A tale scopo saranno utilizzati diversi strumenti: giornate di studio, scambi di esperienze, identificazione e diffusione di diversi esempi concreti e «best practice», ecc.

1. Einleitung

Der Tourismus im alpinen Raum steht heute vor grossen Herausforderungen. Einerseits wirken sich wirtschaftliche Faktoren wie beispielsweise die Finanzkrise und der teure Schweizer Franken ungünstig auf die bereits eingeschränkte preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus aus. Andererseits spielen Faktoren wie der Klimawandel oder die zunehmende internationale Konkurrenz ebenfalls eine grosse Rolle. Durch ungünstige politische Rahmenbedingungen (Annahme der Zweitwohnungsinitiative) gestaltet sich die Situation für den alpinen Tourismus zunehmend schwierig.

Im Schweizer Tourismus generell ist deshalb nun Umdenken verlangt. Insbesondere der alpine Tourismus muss sich neu orientieren und erfinden. Diese Wiederentdeckung des alpinen Tourismus ist für die wirtschaftliche Entwicklung der Berggebiete von existenzieller Bedeutung. Die SAB hat sich deshalb vor diesem regionalwirtschaftlichen Hintergrund dieses Themas angenommen.

Die vorliegende Road Map basiert auf der Analyse bestehender Grundlagen. Zudem wurden seitens der SAB verschiedene Vorschläge erarbeitet, die mit einer Arbeitsgruppe besprochen und reflektiert wurden. Die Arbeitsgruppe setzte sich zusammen aus:

- Monika Bandi, Leiterin Forschungsstelle Tourismus an der Universität Bern
- Peter Furger, Tourismusberater
- Christian Lässer, Professor für Tourismus und Dienstleistungsmanagement an der Universität St. Gallen
- Norbert Patt, Direktor Titlis-Bahnen
- Charles-André Ramseier, Syndic de Château d'Oex

Das vorliegende Papier widerspiegelt die Meinung der SAB und nicht zwingend der Arbeitsgruppenmitglieder. Das Papier ist wie folgt gegliedert:

- In Kapitel zwei wird eine Road Map zur Wiederentdeckung des alpinen Tourismus skizziert. Hier werden mögliche Lösungsansätze für die aktuellen Probleme aufgezeigt.
- In Kapitel drei folgt eine kurze Übersicht zur aktuellen Situation des Schweizer Tourismus. Hier wird speziell auf die Entwicklungen des Schweizer Bergbahngeschäfts und der Schweizer Hotellerie eingetreten.
- Die Stärken und Schwächen des Schweizer Tourismus, welche im Travel and Tourism Competitiveness Report des WEF erarbeitet wurden, sind in Kapitel vier aufgelistet.
- Die generellen Herausforderungen (Chancen sowie Risiken) werden in Kapitel fünf aufgezählt.
- In Kapitel sechs sind die existierenden politischen Instrumente und Förderprogramme (in Zusammenhang mit dem Tourismus) des Bundes kurz erklärt.
- Das weitere Vorgehen zur Umsetzung der Road Map sowie ein kurzes Fazit folgen im letzten Kapitel.

2. Eine Roadmap zur Wiederentdeckung des Alpenen Tourismus

Nachfolgend werden im Sinne einer Road-Map die wesentlichsten Schritte zur Wiederentdeckung des alpinen Tourismus skizziert. Kerngedanke ist, dass der Fokus vermehrt auf die Angebotsgestaltung gelegt werden muss. Die Schweiz macht ein ausgezeichnetes Tourismusmarketing. Aber das beste Marketing nützt nichts, wenn das Produkt nicht stimmt. Die bisherigen Marketingaktivitäten müssen weiter geführt werden. Zusätzlich muss aber der Angebotsgestaltung vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Zu den einzelnen Schritten der Road-Map werden jeweils Hinweise auf die Umsetzung und Verantwortlichkeiten formuliert.

① Schaffung von grösseren unternehmerischen Einheiten und von Wertschöpfungsketten

Ein Hauptproblem der Tourismuswirtschaft sind die kleinstrukturierten, zersplitterten Angebotsstrukturen. Zahlreiche kleine und kleinste Hotelbetriebe, Seilbahnen und lokale Verkehrsvereine buhlen um die Gunst der Kunden auf verschiedensten Märkten, oft ohne klare Positionierung und ohne dafür die nötige kritische Grösse ausweisen zu können. Die zersplitterten Angebotsstrukturen erschweren den Marktauftritt, führen zu Reibungsverlusten unter den Akteuren und verunmöglichen eine klare Positionierung auf den Märkten. Diese Probleme werden verschärft durch die mangelnde brancheninterne und –übergreifende Zusammenarbeit. Nötig sind deshalb grössere unternehmerische Einheiten. In der Hotellerie muss der Fokus v.a. auf neue Betriebe, resp. die Erneuerung bestehender Betriebe in der Vier- und Fünfsternekategorie gelegt werden, da diese für eine ganze Destination als Leuchttürme dienen. Neue und bestehende Betriebe können durch Kooperationen (horizontal und vertikal) wirtschaftliche Chancen und Produktivitätsgewinne realisieren. Unter horizontaler Integration wird in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit unter Leistungsträgern der gleichen Branche (z.B. Hotellerie) verstanden. Unter vertikaler Integration wird die Zusammenarbeit unter Leistungsträgern verschiedener Branchen verstanden (z.B. Hotellerie mit Seilbahnen, mit Restaurants, mit Sportgeschäften, mit Zubringerbahnen usw.). Die vertikale und horizontale Integration ist grundsätzlich in allen Tourismusorten anzustreben, unabhängig von deren Grösse (also sowohl in St. Moritz als auch im Diemtigtal). Dadurch werden die touristischen Wertschöpfungsketten geschlossen (vgl. Beispiel Weisse Arena in Laax). Gerade auch in strukturschwächeren Gebieten ist die Bündelung der Betriebe von grosser Bedeutung, um entsprechende wirtschaftliche Effekte erzielen zu können.

Stossrichtung	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung grösserer unternehmerischer Einheiten der touristischen Leistungsträger. - Vertikale und horizontale Integration, Vereinigung der touristischen Leistungsträger in eine ökonomische Einheit (z.B. virtuelle Aktiengesellschaft), gebündelter Marktauftritt, Nutzung des Synergiepotenzials bei Geschäftsprozessen, 	<ul style="list-style-type: none"> - Bau neuer, grösserer Hotels v.a. im Vier- und Fünfsternesegment mit klarer Marktpositionierung, dafür Marktaustritt älterer, nicht konkurrenzfähiger Hotels ermöglichen (z.B. durch Umwandlung in Zweitwohnungen -> Zweitwohnungsgesetz). - Bestehende Hotels zusammenfassen in grösseren Betriebseinheiten (vgl. Modell Grächen). - Bessere Bewirtschaftung der Zweitwohnungen durch Zusammenfassen in Bewirtschaftungseinheiten, beispielsweise mit zentralen Diensten über Hotels

	<p>oder Seilbahnen (Beispiel dezentrales Hotel in Vna).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung durch alle Akteure der Tourismusbranche vor Ort. Lancierung von Modellprojekten. Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse über kantonale und nationale Institutionen.
--	--

② Neue Produkte schaffen und Modernisierung der touristischen Infrastrukturen

Im Zentrum des Tourismus steht das Produkt. Die Produkte müssen auf die Gästbedürfnisse ausgerichtet sein und ständig an neue Entwicklungen und Herausforderungen angepasst werden. Viele Herausforderungen können dabei durchaus als Chance gesehen werden, sich neu zu positionieren und eine neue Marktnische möglichst als First-Mover zu besetzen. Die nachfolgende Liste ist rein exemplarisch und erhebt bewusst nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Ergänzend zu der unter Punkt 1 aufgeführten Prioritätensetzung in der Hotellerie auf Vier- und Fünfsternebetriebe kommt bei den Produkten auch den Aspekten des naturnahen, ländlichen Tourismus eine hohe Bedeutung zu. Denn bei den Produkten geht es letztlich darum, die Ressourcen des Alpenraumes optimal in Wert zu setzen.

Die touristischen Infrastrukturen im alpinen Tourismus leiden unter Finanzierungsengpässen. Hotels aus den 1960-er Jahren sind in der Regel nicht mehr marktkonform. Veraltete Skilifte schrecken die Gäste ab, insbesondere bei im Vergleich zum Ausland hohen Preisen.

Die Politik muss den nötigen Transformationsprozess aktiv unterstützen. Wichtig sind aber auch der Aufbau von entsprechendem Know How. Dazu ist wichtig, dass die touristischen Leistungsträger über eine entsprechende Aus- und Weiterbildung im Bereich der Produktgestaltung verfügen (vg. Unkt 8) und auf entsprechende Beratungsleistungen zurückgreifen können.

Stossrichtung	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> - Klimawandel → Klimapfad, Badeseen, ... - Demographischer Wandel → geändertes Gästesegment: Kulturtourismus, Gesundheitstourismus, Schaffung von Gesundheitsregionen... - Interessen der jungen Touristen → Konzerte auf Skipisten, - Das Ferienland Schweiz ist in der Seele eines jeden Schweizer neu zu verankern (→ Heimatfeeling) - Sommer-Produktentwicklung - Spiritualität und Mystik der Alpen (nicht nur auf Sport setzen), Vermitteln von Emotionen - Substitution von urbanen Bedürfnissen durch Angebote im Alpenraum (Bspw. Weiterbildung während eines Ferienaufenthaltes in den Alpen zusammen mit der Familie oder Einlagerung persönlicher Gebrauchsgegenstände in einem Hotel, so dass sie jederzeit für Kurzurlaube 	<ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung durch alle Akteure der Tourismusbranche - Einrichten eines Kompetenzzentrums für Tourismusentwicklung im Alpenraum (=Ideengenerator, Wissenstransfer) - Aktive Förderung der Erneuerung der touristischen Infrastrukturen durch Bund und Kantone. Ausgestaltung der politischen Rahmenbedingungen (vgl. weiter unten)

verfügbar sind und der Transport entfällt). - Touristische Infrastrukturen (vorrangig strukturierte Beherbergung, Zweitwohnungen, Seilbahnen) erneuern.	
--	--

③ Sektorübergreifende Zusammenarbeit

Die Potenziale der sektorübergreifenden Zusammenarbeit zwischen dem Tourismus und den anderen Branchen werden in der Schweiz noch zu wenig genutzt. Landwirtschaft und Tourismus müssten beispielsweise eine natürliche Symbiose bilden. Die Landwirtschaft pflegt die Landschaft, stellt natürliche Nahrungsmittel für die Gäste zur Verfügung, bietet Naturerlebnisangebote usw. Der Tourismus kann diese Angebote aufgreifen und vermarkten. Zusätzliche Gäste im Agrotourismus sind auch zusätzliche Gäste für die Restaurants und nicht eine Konkurrenz. Ähnliche Überlegungen gelten auch für die Zusammenarbeit mit anderen Branchen.

Stossrichtung	Umsetzung
- Nutzen der branchenübergreifenden Synergiepotenziale zwischen Tourismus, Landwirtschaft, Gewerbe, Gesundheitswesen, Kultur usw. Die verschiedenen Wertschöpfungsketten können miteinander verlinkt und so eine ganze Region auf dem Markt positioniert werden (vgl. neuer Ansatz von Wallis Promotion als branchenübergreifende Marketingplattform).	- Strategische Positionierung der Regionen (vgl. Punkt 4). - Dialog zwischen den Partnern auf der lokalen / regionalen Ebene zwecks Lancierung gemeinsamer Angebote. - Aktive Förderung der branchenübergreifenden Zusammenarbeit durch die Politik (z.B. Projekte zur regionalen Entwicklung in der Landwirtschaft). - Verbesserte Koordination der Sektoralpolitiken auf allen Ebenen (Bund, Kantone, Regionen).

④ Klare Positionierung auf dem Markt und Räumliche Entwicklungsstrategie

Der Tourismus funktioniert heute allzu oft nach der Copy-Paste-Methode. Eine gute Idee wird vielfach kopiert, die Angebote werden dadurch austauschbar und verlieren ihre Attraktivität. Wichtig ist, dass eine klare Ausrichtung auf ein spezifisches Marktsegment mit einmaligen, unverwechselbaren und authentischen Produkten erfolgt. Diese strategische Ausrichtung muss in enger Zusammenarbeit mit den Gebietskörperschaften erfolgen und abgestimmt sein auf deren Raumentwicklungsstrategie. Die öffentliche Hand muss die Bestrebungen der Tourismuswirtschaft aktiv unterstützen, kann aber selber mit wenigen Ausnahmen nicht als Leistungsträger auftreten. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Gebietskörperschaften und Tourismuswirtschaft wird gewährleistet, dass die jeweiligen Bestrebungen einander nicht zuwiderlaufen. Die allgemeine Attraktivität einer Gemeinde, einer Region hat direkte Auswirkungen auf deren Attraktivität für den Tourismus. Dazu gehören zum Beispiel gepflegte Ortsbilder, fussgängerfreundliche Strassen, die verkehrstechnische Erreichbarkeit usw. Die Destinationsstrukturen der Schweiz sind aktuell

sehr stark zersplittert. Ende 2012 gab es gemäss STV in der Schweiz 561 Verkehrsvereine oder Tourismusorganisationen, davon sind 444 rein lokal tätig. Hier ist eine Überprüfung der Aufgabenteilung und Bereinigung der Strukturen dringend nötig.

Stossrichtung	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> - Neue Bedürfnisse der Gäste eruieren. - Marktnischen identifizieren (Unique Selling Proposition USP) - Die Angebote auf einen spezifischen Markt ausrichten (Beispiel Grächen, VS), Angebote schaffen mit klaren Profilen und Botschaften. - Klare Strategie der Gebietskörperschaften (Gemeinde, Region, Kanton, überkantonal). In welche Richtung soll sich das Gebiet entwickeln. Welche touristische Entwicklung wird angestrebt? Wie unterstützt die Politik den Tourismus? Wie erfolgt die Zusammenarbeit öffentliche Hand – Tourismus? usw. - Stufengerechte Aufgabentrennung zwischen Marketingaktivitäten und Angebotsgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Schweiz Tourismus, Universitäten, Marktforschungsinstitute usw. - Tourismusbranche - Positionierung der Angebote durch die Leistungsträger. Je nach identifiziertem Markt und Grösse der Leistungsträger ergibt sich eine Positionierung auf unterschiedlichen Märkten und mit unterschiedlichen Kommunikationsstrategien. - Liegt in der Verantwortung der Gebietskörperschaften in Zusammenarbeit mit dem Tourismus. Auf gemeindeübergreifender Ebene sollten die strategischen Stossrichtungen in einem regionalen Raumentwicklungskonzept verankert werden (rechtliche Basis zu schaffen in der Revision des RPG). - Das touristische Marketing muss von Geschäftseinheiten übernommen werden, die in der Lage sind, auf dem Markt eine Wirkung zu erzielen. Kleinere Geschäftseinheiten spezialisieren sich demgegenüber in Zukunft auf die Angebotsgestaltung und die Gästebetreuung. Die in Zukunft grösseren unternehmerischen Einheiten (vgl. Punkt 1) übernehmen eine immer wichtigere Rolle in der Vermarktung auf lokaler / regionaler Ebene.

⑤ Qualitätsstrategien

Die Neuausrichtung der touristischen Angebote muss durch eine klare Qualitätsstrategie begleitet werden. Ein Label-Salat ist unbedingt zu vermeiden. National hat sich das Q-Label etabliert und soll weiter gestärkt werden. Bestehende Lücken müssen geschlossen werden. Die Ferienwohnungsklassifikation muss basierend auf dem Klassifikationssystem des Schweizer Tourismus-Verbandes STV weiter ausgebaut werden. Für agrotouristische Angebote muss ein nationales Label analog dem Roten Hahn in Südtirol eingeführt werden.

Stossrichtung	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> - Weiterführung, laufende Modernisierung und Stärkung bestehender nationaler 	<ul style="list-style-type: none"> - Tourismusbranche, insbesondere STV. Qualitätslabel für Agrotourismus durch

Qualitätslabels, Schliessung von Lücken wo nötig.	agrotourismus.ch
---	------------------

⑥ Transformationsprozesse durch die Politik aktiv unterstützen

Die Politik muss den dringend nötigen Transformationsprozess aktiv unterstützen. Die schweizerische Tourismuspolitik ist mit der Förderung von Schweiz Tourismus sehr stark auf das Marketing ausgerichtet. Die Arbeiten von Schweiz Tourismus müssen weiter geführt werden. Zusätzlich müssen aber auch die Prozesse zur Entwicklung neuer Angebote und zur Modernisierung der touristischen Infrastrukturen stärker unterstützt werden. Die gleichen Überlegungen gelten für die kantonale Ebene, die oft auch zu stark auf die einseitige Unterstützung von Marketingaktivitäten ausgerichtet ist.

Stossrichtung	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Unterstützung, um Transformationsprozesse zu initiieren. - Politische Rahmenbedingungen zu Gunsten der oben skizzierten Kehrtwende im alpinen Tourismus ausgestalten - Finanzielle Unterstützung für die Erneuerung der touristischen Infrastruktur und entsprechende politische Rahmenbedingungen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innotour stärken, zusätzliche Mittel über NRP, zusätzliche Mittel für Angebotsgestaltung auf kantonaler Ebene - Ausgestaltung Zweitwohnungsgesetz (Markaustritt nicht mehr rentabler Hotels ermöglichen, Querfinanzierung von Hotels durch Verkauf von Zweitwohnungen zulassen, Bau neuer bewirtschafteter Zweitwohnungen ermöglichen, bessere Bewirtschaftung der Zweitwohnungen fördern). Aufhebung Lex Koller oder zumindest Neudefinition des Begriffs Betriebsstätte. Strategie des Bundes für die Berggebiete und ländlichen Räume als Ausgangspunkt für eine bessere sektorübergreifende Koordination. Förderung des Agrotourismus in der Landwirtschaftspolitik. Ermöglichen regionaler Koordinationsansätze durch die Raumplanung, Schaffung von Hotelzonen bei u.U. gleichzeitiger Verlegung ds Standortes von Zweitwohnungen (Ersatzneubauten an anderen Orten -> Zweitwohnungsgesetz) usw. - Weiterhin Darlehen über NRP für Seilbahnen, Ausweitung des Tätigkeitsfeldes der SGH, Annäherung an das Modell der Tourismusbank in Österreich zwecks Erzielung einer grösseren Hebelwirkung der Privatbanken gemeinsam mit der SGH. Bereitstellen von Risikokapital für Jungunternehmer über entsprechende Mittel der kantonalen Wirtschaftsförderung usw.

<ul style="list-style-type: none"> - Übertragbare Modelle erstellen und Erfahrungsaustausch fördern 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellen von Business-Cases insbesondere zu Punkt 1, 3 und 4 der Road-Map. Eventuell durch STV, SAB und weitere Partner. Kommunikation durch Publikationen (z.B. Montagna) und gemeinsame Veranstaltungen (SAB, STV, SBS, HS, Gastrosuisse, Universitäten u.a.). Nutzen bestehender Netzwerke wie TourEspace, Allianz in den Alpen, RDK, Tourismusforum Seco usw. Förderung von Modellvorhaben zur Adaptation an Klimawandel
--	---

⑦ Kostennachteile reduzieren

Die schweizerische Tourismuswirtschaft kämpft auf einem globalen Markt gegen eine harte Konkurrenz. Sie ist dabei insbesondere im Euro-Raum mit dem Image als Hochpreisinsel belastet. Höhere Preise können nur gerechtfertigt werden, wenn die Angebote stimmen (siehe Punkt 3 weiter oben). Die Tourismuswirtschaft kann nur einen Teil der Preisfaktoren selber bestimmen. Ein erheblicher Teil ist fremdbestimmt, wie etwa der Wechselkurs und das Lohnniveau. Ein Teil der Kostennachteile kann wettgemacht werden durch die Schaffung von grösseren unternehmerischen Einheiten (vgl. Punkt 1) und die Nutzung von sektorübergreifenden Synergiepotenzialen (vgl. Punkt 3)

Stossrichtung	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> - Wechselkurs: mittelfristig Wiederherstellung eines Wechselkurses zum Euro von 1,5. - Arbeitsmarkt: Synergien mit anderen Branchen nutzen, insbesondere Landwirtschaft. Sensibilisierung an Schulen für Berufe im Tourismus zur Steigerung des Anteils Einheimischer im Tourismus. - Weiterführung der Personenfreizügigkeit mit der EU. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Nationalbank. - Branchenverbände, Berufsbildung, Lehrpläne - Bundespolitik

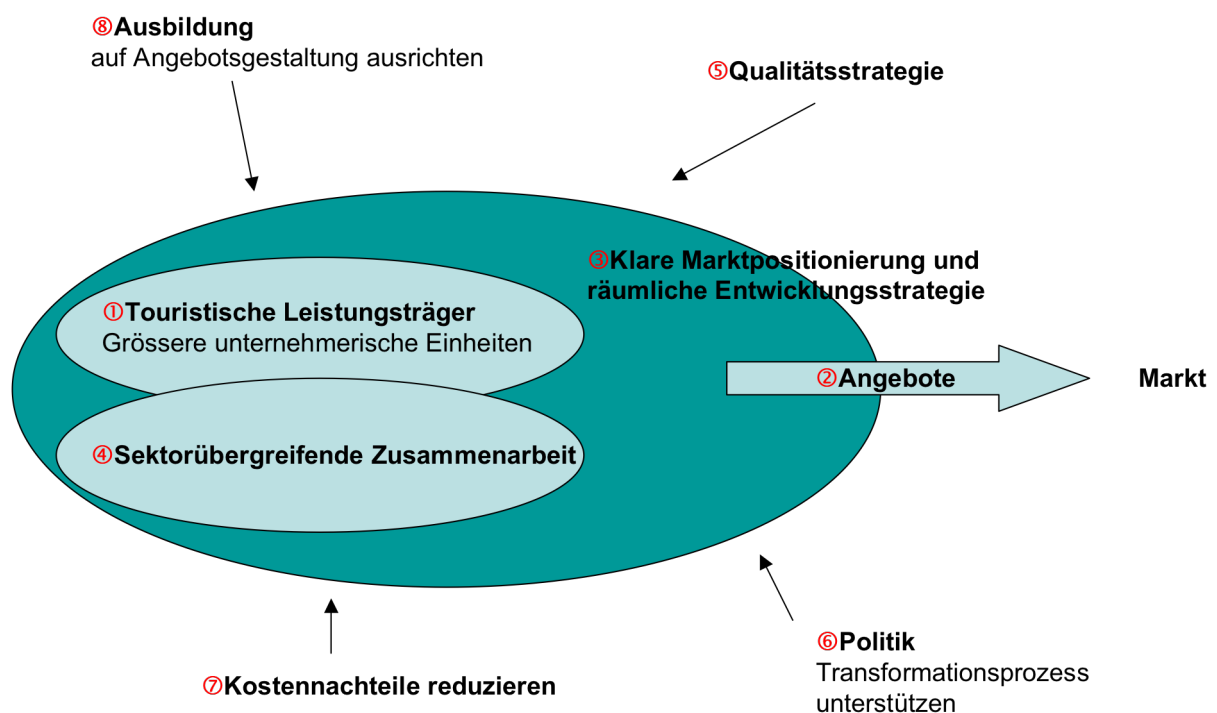
⑧ Den Tourismus als festen Bestandteil im Bildungssystem verankern und die Tourismusfachleute in der Angebotsgestaltung ausbilden

Ein wichtiger Ansatzpunkt für die Kehrtwende im alpinen Tourismus ist die Ausbildung der zukünftigen Akteure. Die Ausbildung ist im Tourismusbereich zu stark auf Marketing ausgerichtet. Die Angebotsgestaltung muss vermehrt ins Zentrum rücken. Lehre und Forschung müssen diesen Fokus aufnehmen und gestärkt werden. Der Dialog mit der Praxis ist zu intensivieren. Bereits auf Grundschulstufe muss in den Tourismuskantonen das Bewusstsein für den Tourismus geschärft werden. Im alpinen Tourismus fehlt es zudem oft

an geeigneten Betriebsnachfolgern, welche die Führung eines Betriebes übernehmen und ein unternehmerisches Risiko eingehen wollen.

Stossrichtung	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> - Integration des Tourismus in der Bildung auf Grundstufe - Tourismuslehrgänge an den Fachhochschulen vermehrt auf die Angebotsgestaltung ausrichten - Stärkung der universitären Forschung 	<ul style="list-style-type: none"> - Lehrpläne der Schulen anpassen durch die Erziehungsdepartemente der Kantone - Inhalte der Lehrgänge an den Fachhochschulen anpassen. Durchführen von praxisorientierten Projekten mit Unterstützung durch die KTI. - Stärkung der tourismusorientierten Lehrstühle an den Universitäten, Nationalfondsprojekte und KTI-Projekte, internationale Vernetzung, Einrichten einer Dialogplattform Praxis – Wissenschaft zur Identifikation praxisrelevanter Themen und zum Wissenstransfer.
<ul style="list-style-type: none"> - Jungunternehmerförderung mit Fokus Tourismus 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründung einer alpinen Jungunternehmerschule.

Zusammenfassend kann die Road-Map bildlich wie folgt dargestellt werden:



3. Situation des Schweizer Tourismus

3.1 Schweizer Tourismus allgemein¹

In untenstehender Grafik ist die Entwicklung des Schweizer Tourismus anhand der Entwicklung der Hotellogiernächte in der Schweiz dargestellt. Die drei Tiefpunkte (1996, 2003/2004 und 2012) sind hauptsächlich auf wirtschaftliche Gründe zurückzuführen. Namentlich sind das die Aufwertung des Schweizer Frankens, eine schwache Weltwirtschaft und ungünstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen (z.B. Finanzkrise).

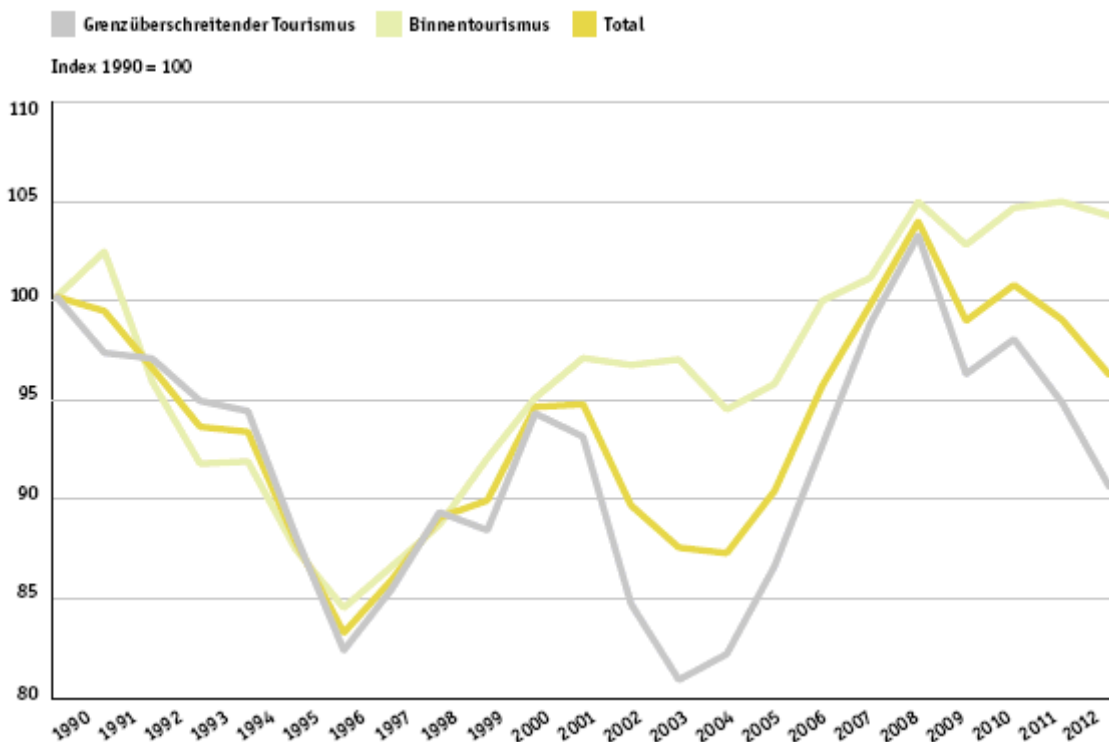


Abb.1: Entwicklung der Hotellogiernächte in der Schweiz (1990-2012), Quelle: BFS/ Die Volkswirtschaft

Im internationalen Vergleich steht die Entwicklung des Schweizer Tourismus eindeutig schwach da. Im Zeitraum 2000 bis 2012 stiegen die Hotelübernachtungen beispielsweise in den vier angrenzenden Ländern eindeutig an, während sie in der Schweiz in diesem Zeitraum stagnierten.

¹ Wettbewerbs- und Marktsituation des Schweizer Tourismus, Die Volkswirtschaft- Das Magazin für Wirtschaftspolitik, <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/201304/Kaempf.html>

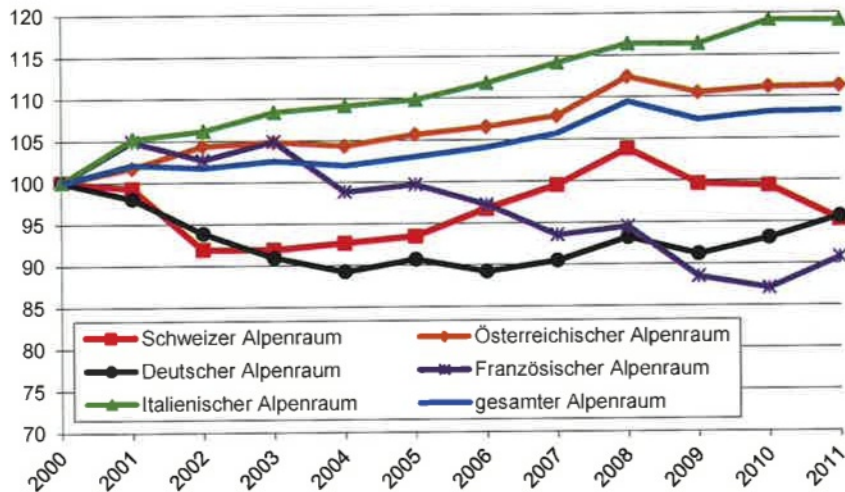


Abb.2: Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Alpenraum im Vergleich zu den umliegenden Ländern, 2000-2012, Quelle: Tourismusbericht des Bundesrates, Juni 2013

Der Schweizer Tourismus ist in einer herausfordernden Lage. Insbesondere ist der alpine Ferientourismus stark betroffen. In den grossen Städten blieben die Hotelübernachtungen seit 2008 konstant während im Alpenraum ein Minus von 13% verzeichnet wird. Vor allem die Verschuldungssituation der Hotellerie hat sich seit 2008 stark verschlechtert. Der Ertragswert liegt zum Teil tiefer als die aufgenommenen Bankkredite. Die Zukunft gestaltet sich schwierig, da die Querfinanzierung von Hotelprojekten durch Zweitwohnungen mit der Annahme der Zweitwohnungsinitiative erheblich erschwert wird.

3.2 Entwicklung des Schweizer Bergbahngeschäfts²

Das Schweizer Bergbahngeschäft ist hauptsächlich von den drei W (Wetter, Währung und Wirtschaft) geprägt. In den letzten vier Wintern von 2008/09 bis 2011/12 sind die Verkehrserträge von 885 auf 741 Mio. CHF gesunken. Die Seilbahnen gelten als Motor für den Tourismus im Alpenraum. Sie bieten um die 13 000 Arbeitsplätze an. Indirekt hängt eine viel höhere Zahl an Arbeitsstellen von den Seilbahnen ab. Diese zentrale volkswirtschaftliche Bedeutung erklärt auch, dass die öffentliche Hand Bergbahnunternehmen unterstützt.

In den letzten Jahren haben viele Seilbahnunternehmen ihr Sommerangebot gestärkt und dieser Trend dürfte sich fortsetzen.

In der Zukunft können Zusammenschlüsse von Seilbahnanlagen den kleineren Gebieten helfen. Oftmals sind gerade die kleinen Schneesportgebiete wichtig, denn in diesen Gebieten kommen die Kinder erstmals mit dem Schneesport in Kontakt. Sie nehmen somit die Rolle der Marktsicherung ein.

² Seilbahnen- Der Motor für den Tourismus im Alpenraum, Volkswirtschaft, das Magazin für Wirtschaftspolitik <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/201304/Stueckelberger.html>

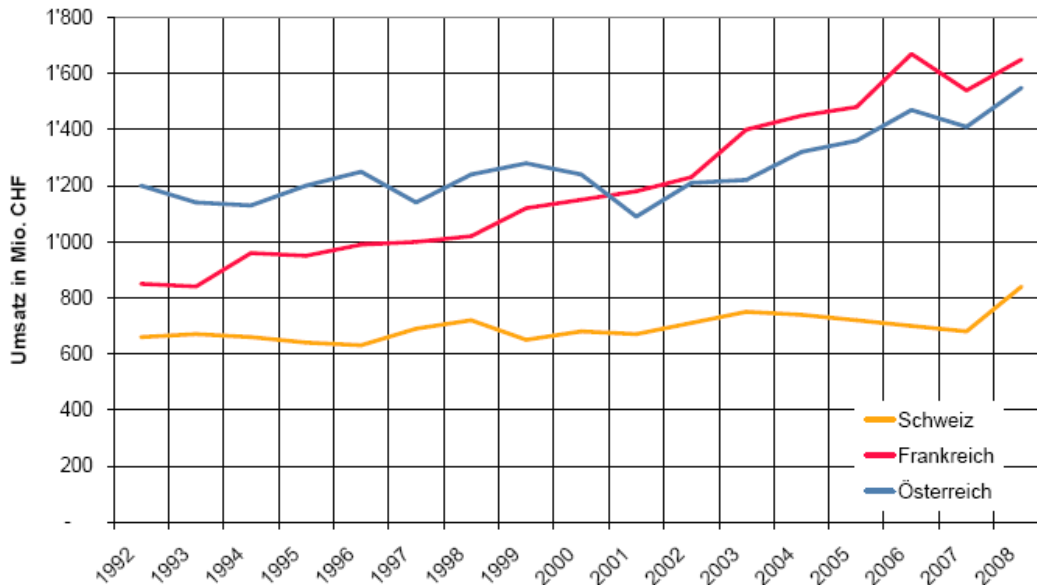


Abb.3: Umsatzentwicklung der Bergbahnen in Frankreich, Österreich und der Schweiz³

In untenstehender Tabelle (Abb.4) werden die Schweizer Seilbahnen mit den österreichischen Seilbahnen verglichen:

	Österreich 03/04	Schweiz 03/04	Anmerkungen
Anzahl Unternehmen	258	650	Seilbahnbranche in CH: stark kleinstrukturiert, 42% erwerben jährlich weniger als 100 000 CHF
Gesamtumsatz (Mio. €)	951	600	
Personalaufwand (Mio. €)	28	37	Das hohe Lohnniveau der Schweiz wird hier ersichtlich.
Sachaufwand (Mio. €)	31	32	
Abschreibungen (Mio. €)	27	24	
EBITDA in %	45	33	
Cash Flow in % Gesamtkapital	12	12	
Eigenkapitalquote	39	35	
Umsatzstärkstes Unternehmen (Mio. €)	46.3	53.33	Österreich: Silvrettaseilbahn Schweiz: Bergbahnen Zermatt
Personenbeförderungen in Mio./Jahr	573 2003/04	310 2003	
Präparierte Pistenfläche km ²	200	220	
dv. maschinell beschneit km ²	100	22	
in %	50	10	

Abb. 4⁴: Vergleich Seilbahnen Österreich- Seilbahnen Schweiz (gerechnet zum Wechselkurs CHF/EUR von 1.50)

³ Schweizer und Walliser Tourismus im Vergleich, 2009, Dr. Peter Furger AG (unveröffentlicht)

⁴ Ebd.

3.3 Entwicklung der Schweizer Hotellerie⁵

Die Analysen von BHP Hanser und Partner (2009) haben gezeigt, dass die Preis- und Kostenunterschiede zwischen der Schweiz und dem Ausland tendenziell abnehmen. Dieser Prozess schreitet jedoch nur langsam voran.

Von dieser Entwicklung konnten gut strukturierte Hotels (tendenziell: Viersterne-Hotels, Luxushotels) profitieren. Hotels, die über betriebswirtschaftlich ungünstige Strukturen verfügen, konnten deutlich weniger oder gar nicht profitieren (tendenziell: traditionelle klein strukturierte Dreisterne-Hotels). Im Bericht BHP Hanser und Partner wird davon ausgegangen, dass sich die internationalen Wettbewerbsbedingungen für Schweizer Hotels mit betriebswirtschaftlich optimalen Strukturen langsam aber stetig weiter verbessern werden.

Der Vergleich der Dreisterne-Ferienhotellerie lässt vermuten, dass der regionale/ nationale Wettbewerb weiterhin mehr Druck auf die Preise ausübt als der internationale Wettbewerb. Manche kleineren Häuser könnten mangels Expansions- und Diversifikationsmöglichkeiten im Laufe der Zeit in Nebenerwerbsbetriebe umgewandelt werden (aufgrund der erkennbaren Tendenzen). Diese Entwicklung (in Österreich und der Schweiz) führt dazu, dass sich das Preis- Leistungs-Verhältnis in diesem Segment eher verschlechtern dürfte und die internationale Wettbewerbsposition der Schweiz damit weiterhin schwierig bleibt. Diese Aussage bezieht sich primär auf konventionelle eher kleine Dreisterne-Hotels, die vollkommen auf die Destinationsprodukte angewiesen sind und mit ihrem Angebot nicht aus eigener Kraft für Auslastung in der Nebensaison sorgen können.

Aufgrund der analysierten Daten wird im Bericht von BHP Hanser und Partner angenommen, dass die Schweiz bereits heute eine verhältnismässig gute Wettbewerbsfähigkeit bei Hoteltypen aufweist, die bezüglich Arbeits- und Warenkosten extensiv bewirtschaftet werden. Dabei handelt es sich namentlich um Apparthotelkonzepte und Low-Service/Cost-Konzepte.

Die Analyse zeigt, dass der Kostennachteil in der Schweiz nicht zwingend eine tiefere Auslastung nach sich zieht, aber die Expansion der Anzahl Hotels verhindert. Um Profitabilität und Lohnqualität in der Hotellerie zu erhöhen, hat - aufgrund der hohen Saisonalität der Ferienhotellerie und des intensiven regionalen/nationalen Wettbewerbs - neben der Schaffung gleich langer Spiesse (z.B. bei Waren- und Personalkosten) im internationalen Wettbewerb – die Ausdehnung der Hochsaisons eine grosse Bedeutung.

In den nachfolgenden Abbildungen fünf und sechs sind die Kostenstrukturen (Aufwandpositionen) der Dreisterne-Hotels dargestellt. Die Verhältnisse der Aufwandpositionen der untersuchten Länder (im Bericht BHP Hanser und Partner) der Dreisterne-Hotellerie sind ähnlich zu den Verhältnissen der Aufwandpositionen der Viersterne- Hotellerie.

⁵ Hotels im Preiswettbewerb, Januar 2009, Zürich/ Bern, Hrsg. Hotelleriesuisse, Jürg Kuster et. Al.

http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf3/2009_Hotels_im_Preiswettbewerb.pdf

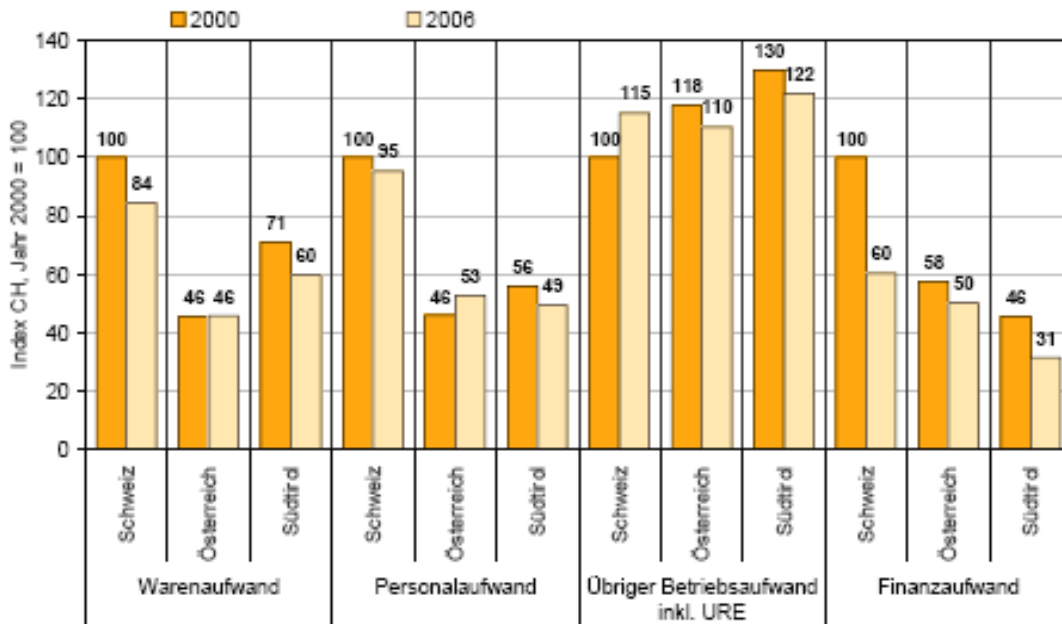


Abb. 5: Entwicklung der Aufwandpositionen in den Dreisterne- Modellhotels in Österreich, der Schweiz und im Südtirol 2000-2006⁶

	Modellhotel 2000			Modellhotel 2006		
	Schweiz in 1'000 CHF	Öster- reich in 1'000 CHF	Südtirol in 1'000 CHF	Schwei- z in 1'000 CHF	Öster- reich in 1'000 CHF	Südtirol in 1'000 CHF
Wechselkurs CHF/EUR		1.53	1.53		1.61	1.61
Betriebsertrag	1'528	1'083	1'160	1'409	942	956
./. Waren- und Dienstleistungs- aufwand	-351	-161	-249	-296	-161	-210
./. Personalaufwand ³	-546	-251	-306	-520	-288	-269
./. Übriger Betriebs- aufwand inkl. Unterhalt, Reparaturen und Ersatz	-265	-312	-344	-305	-292	-323
./. Finanzaufwand	-141	-81	-64	-85	-71	-44
Cashflow	225	278	196	203	130	110
./. Abschreibungen	-135	-107	-161	-147	-98	-130
Reingewinn	90	171	35	56	32	-20
Betriebsertrag (Preis) pro Logiernacht	175	124	133	162	108	110

Abb.6 Dreisterne- Modellhotel: Erfolgskennzahlen zu laufenden Wechselkursen ⁷

⁶ Hotels im Preiswettbewerb, Januar 2009, Zürich/ Bern, Hrsg. Hotelleriesuisse, Jürg Kuster et. Al.

⁷ Ebd.

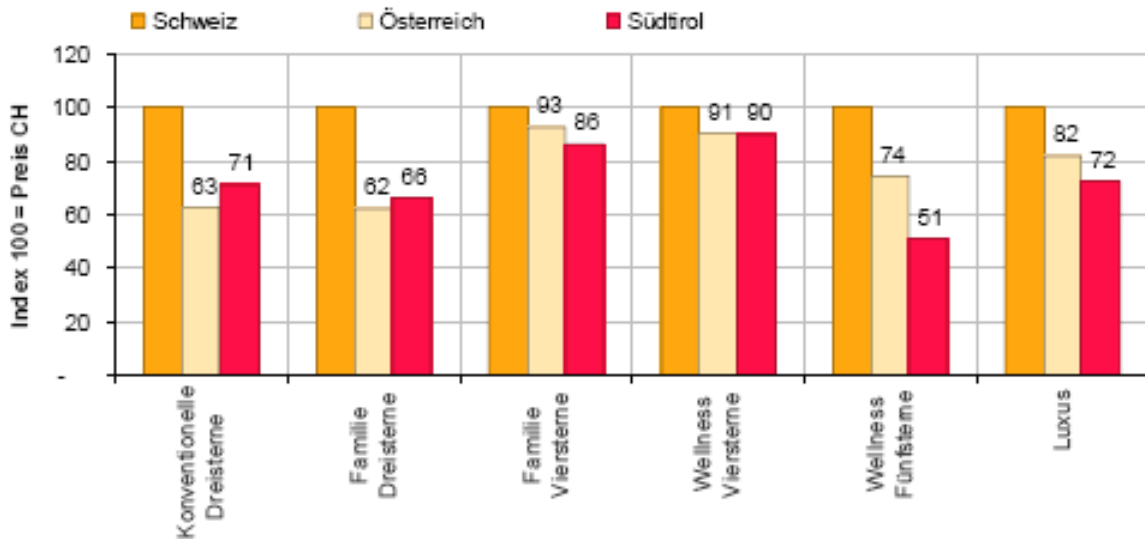


Abb.7: Preisniveau verschiedener Hoteltypen (ermittelte Preismediane mittlere Zimmerkategorie, Preis CH=100)⁸

Ab 2008 hat sich der Wechselkurs dramatisch verschlechtert. Die Konkurrenzsituation hat sich dadurch massiv verschärft wie die nachfolgende Abbildung zeigt. Während sich der Kostennachteil für ein identisches Modellhotel in Abhängigkeit des Standorts bei einem CHF/EUR- Wechselkurs von fast 1.70 (Stand November 2008) auf einen Unterschied von 26% reduzierte, liegen die Kosten beim aktuellen Wechselkurs von ca. CHF/EUR 1.20 in der Schweiz rund doppelt so hoch wie in Österreich oder dem Südtirol. Zwar sind viele Gäste bereit, für Ferien in der Schweiz etwas mehr zu bezahlen, der aktuelle Kostennachteil von fast 50% kann jedoch nur durch wenige Hoteliers wettgemacht werden.

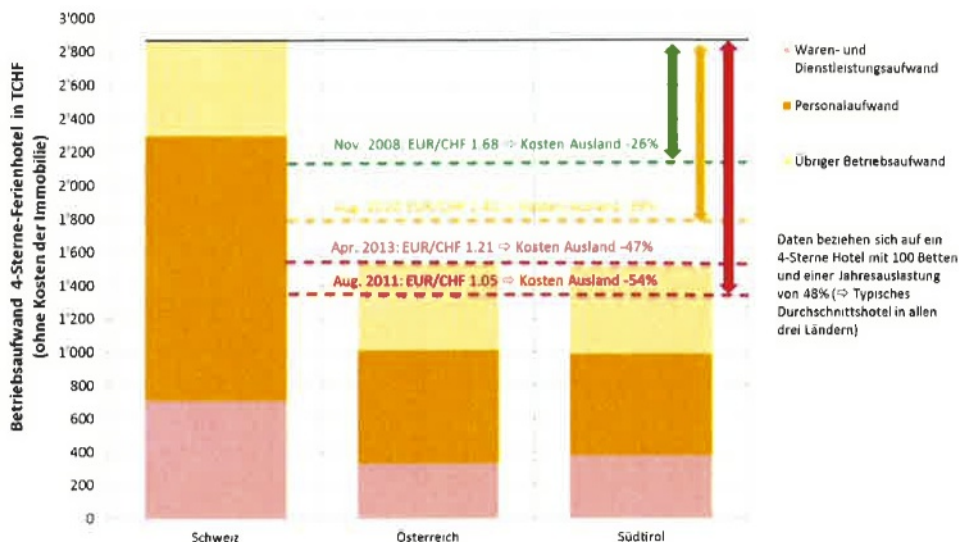


Abb.8: Betriebskosten der Ferienhotellerie bei unterschiedlichen Wechselkursen⁹

⁸ Hotels im Preiswettbewerb, Januar 2009, Zürich/ Bern, Hrsg. Hotellerieuisse, Jürg Kuster et. Al. http://www.hotellerieuisse.ch/files/pdf3/2009_Hotels_im_Preiswettbewerb.pdf

⁹ BHP: Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung im Kanton Wallis, Schlussbericht, Juni 2013

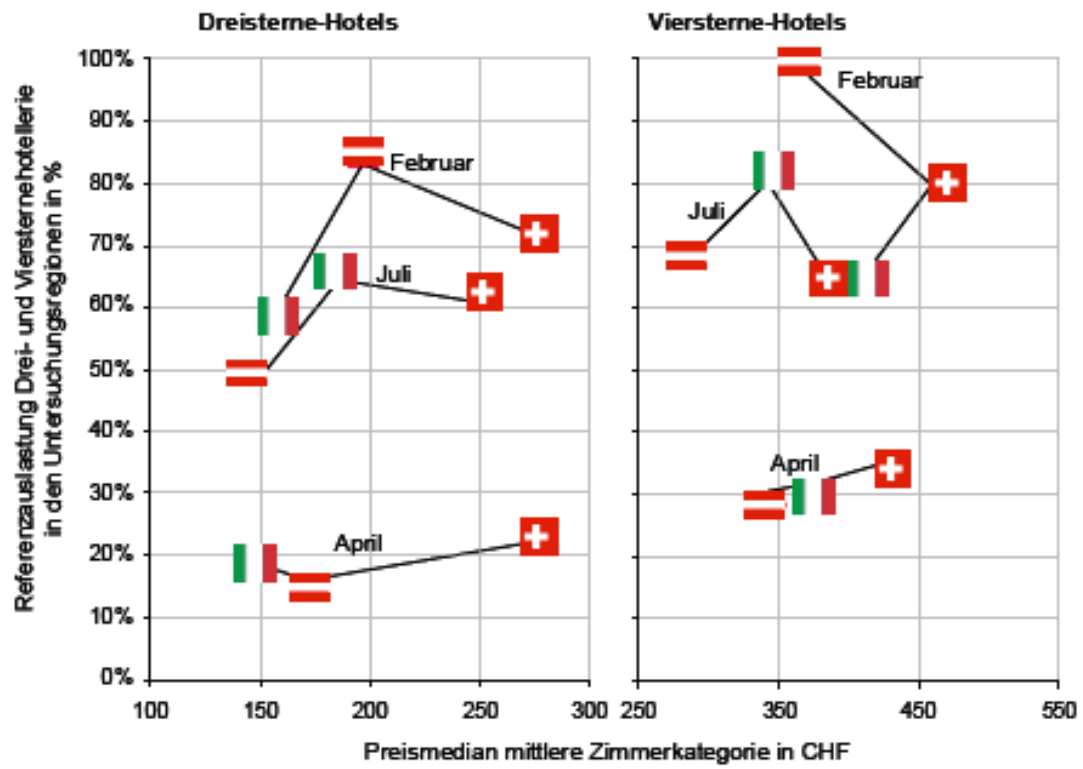


Abb.9: Saisonaler Vergleich zwischen Auslastung und Preismedian pro Zimmer/ Halbpension und Tag¹⁰

¹⁰ Ebd.

4. Stärken und Schwächen des Schweizer Tourismus

Im „Travel & Tourism Competitiveness Report“¹¹ des World Economic Forum (WEF) belegt die Schweiz den ersten Platz. In diesem Report wird der Travel & Tourism Competitiveness Index abgebildet. Dieser Index misst die Wettbewerbsfähigkeit und das Potenzial von Tourismusstandorten. Das gute Ergebnis der Schweiz lässt auf folgende Stärken schliessen:

- Die intakte Schweizer Natur und die gute Erschliessung der Alpen
- Eine Vielfalt an touristischen Attraktionen auf kleinem Raum
- Die Lage im Zentrum Europas
- Die gute Anbindung ans europäische Autobahn- und Schienennetz
- Die Vielzahl an gastgewerblichen und touristischen Aus- und Weiterbildungslehrgängen (Schlüsselkompetenz im internationalen Wettbewerb)
- Hochqualifizierte Arbeitskräfte (Humankapital)
- Die Schweiz als stabile Demokratie
- Sicherheit und Sauberkeit
- Die Dachmarke Schweiz schafft Vertrauen
- Marketing von Schweiz Tourismus

Im Report des WEF werden auch die Schwächen des Schweizer Tourismus ersichtlich. Die folgenden drei Schwächen sind besonders markant:

- Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit: bezahlbare touristische Angebote und Hotels, Kaufkraft/Wechselkurse
- Gesetzliche Grundlagen: tiefe Eintrittsbarrieren, Liberalisierung des Sektors
- Affinität für Reisen und Tourismus: Die Kundenorientierung, Offenheit für ausländische Gäste und der Einbezug lokaler Stakeholder

Schwächen aus Sicht der Gäste aus Übersee-Märkten

Anteil der Gäste aus Übersee, welche die entsprechende Schwäche in einer offenen Frage genannt haben

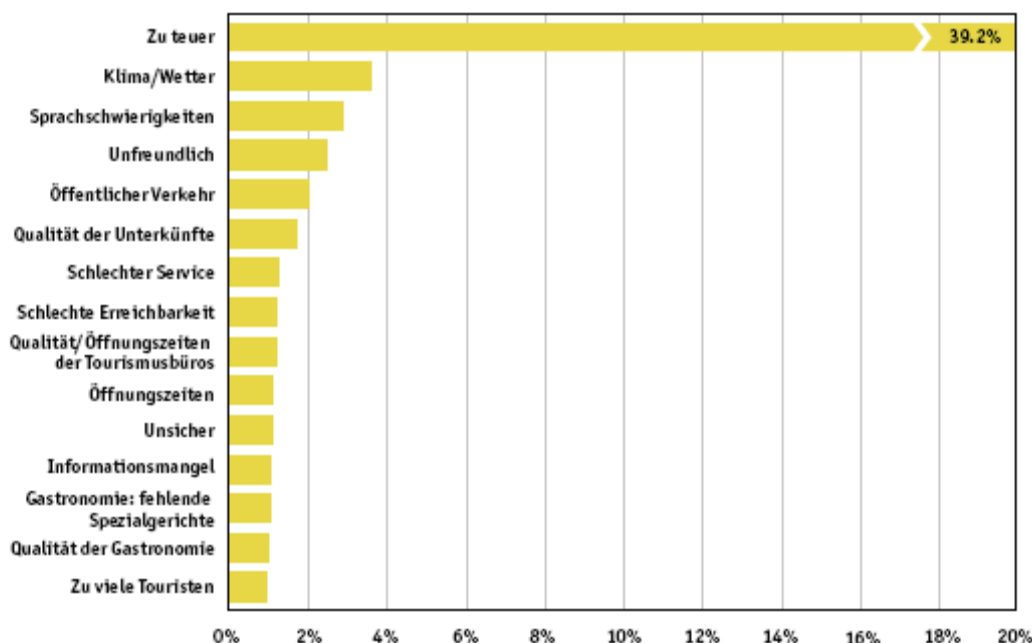


Abb.10: Schwächen des Schweizer Tourismus aus Sicht der Gäste aus Übersee¹²

¹¹ The travel and tourism competitiveness report, WEF, <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2013/>

¹² Volkswirtschaft, <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/201304/Stueckelberger.html>

5. Herausforderungen, Chancen und Risiken für den Schweizer Tourismus¹³

Gemäss WEF verfügt die Schweiz also über eine ausgezeichnete Konkurrenzfähigkeit. Es muss also die Frage gestellt werden, warum sich der Schweizer Tourismus und hier insbesondere der alpine Tourismus nicht dynamischer entwickelt. Die Herausforderungen und Hemmfaktoren sind sehr vielfältig und vielschichtig:

- **Kleinstrukturiertes Angebot:** Die Schweiz weist zahlreiche, kleine und kleinste Hotelbetriebe auf, die allenfalls eine Nische zu erschliessen vermögen, aber auf dem Markt ansonsten nicht konkurrenzfähig sind. Die traditionelle 3-Stern-Hotellerie hat in den letzten Jahren an Betten und Betrieben verloren. Eine Zunahme der Betten ist primär im 0 bis 2-Sterne Bereich zu verzeichnen. Neue Betriebe im 4- und 5-Sterne-Bereich entstehen nur in ausgewählten Top-Kurorten. Diese Hotels sind auf Grund ihrer Strahlkraft wichtig für die Positionierung ganzer Destinationen. Auch bei den Seilbahnen gibt es viele kleine Seilbahnen, die allenfalls für die Naherholung der alpinen Bevölkerung interessant sind, sich auf dem Markt aber nicht durchsetzen können und meist ein Defizit erwirtschaften. Da sie oft in tieferen Lagen sind, wird deren Situation durch die unsicheren Schneeverhältnisse und fehlende Angebote in der Vor- und Nachsaison weiter verschärft. Die Zweitwohnungen sind oft in der Hand des Besitzers und werden von diesem kaum oder nur rudimentär vermarktet. Grössere Plattformen wie e-domizil, die auf dem Markt sichtbar sind und eine Wirkung erzielen können, setzen sich erst langsam durch.
- Struktur der **Hotellerie:** Die Hotellerie muss ausserdem den Marktbedürfnissen angepasst werden. Luxushotels beispielsweise sind betriebswirtschaftlich eher rentabel als kleinere Hotels (vgl. Bericht „Hotels im Preiswettbewerb“ von BHP Hanser und Partner¹⁴). Für letztere sind Kooperationen oder Qualitätsoffensiven potentielle Entwicklungsrichtungen. Die Durchsetzung höherer Preise bedingt eine Qualitätssteigerung.
- Veraltete **Infrastrukturen** in der Gastronomie sowie auch in der Seilbahnbranche entsprechen nicht dem Bild der Schweiz, das die Gäste erwarten.
- Fehlende **Kooperationsbereitschaft** branchenübergreifend sowie auch innerhalb der Tourismusbranche.
- Fehlende, klare **Marktpositionierung.** Vielen Angeboten fehlt ein klares Profil, eine unverwechselbare, authentische Botschaft. Dadurch werden die Angebote austauschbar und letztlich ersetzbar.
- Oftmals einseitige Ausrichtung auf entweder die Winter- oder Sommersaison bei gleichzeitig fehlenden Angeboten für die **Zwischensaison.** Dies führt u.a. dazu, dass beispielsweise im Kanton Wallis die durchschnittliche Auslastung der Hotelbetten bei nur gerade rund 30% liegt. Um die notwendige Rendite für die Erneuerung der Hotelbetriebe zu erzielen wäre aber eine Auslastung von 60% erforderlich.
- **Konjunkturelle** Lage in Herkunftsländern: Bei guter konjunktureller Lage der Herkunftsländer, sind die Gäste zahlungsbereit. Bei angespannter konjunktureller Lage jedoch, spürt das der Schweizer Tourismus sehr. Der Substitutionseffekt macht sich bemerkbar (d.h. Ferien in der Schweiz werden durch billigere Ferien in den

¹³ Die Volkswirtschaft, Das Magazin für Wirtschaftspolitik, April 2013, <http://www.dievolkswirtschaft.ch/>

¹⁴ Hotels im Preiswettbewerb, Januar 2009, Zürich/ Bern, Hrsg. Hotelleriesuisse, Jürg Kuster et. Al. http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf3/2009_Hotels_im_Preiswettbewerb.pdf

umliegenden Ländern ersetzt). Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz ist beschränkt → hohe Abhängigkeit vom Wechselkurs.

- Hohes **Preisniveau** der Schweiz: in den umliegenden Ländern liegt das Preisniveau durchschnittlich um 20% tiefer. Ursachen hierfür sind einerseits die hohen Vorleistungskosten des Schweizer Tourismus. Andererseits liegen auch die Arbeitskosten in der Schweiz um einiges höher als in den umliegenden Ländern.
- **Frankenstärke**: Bei einer Aufwertung des Schweizer Francs fällt ein grosser Teil der Nachfrage weg. Ausländische Gäste reisen weniger in die Schweiz und zudem reisen Schweizer Gäste vermehrt ins billigere Ausland.

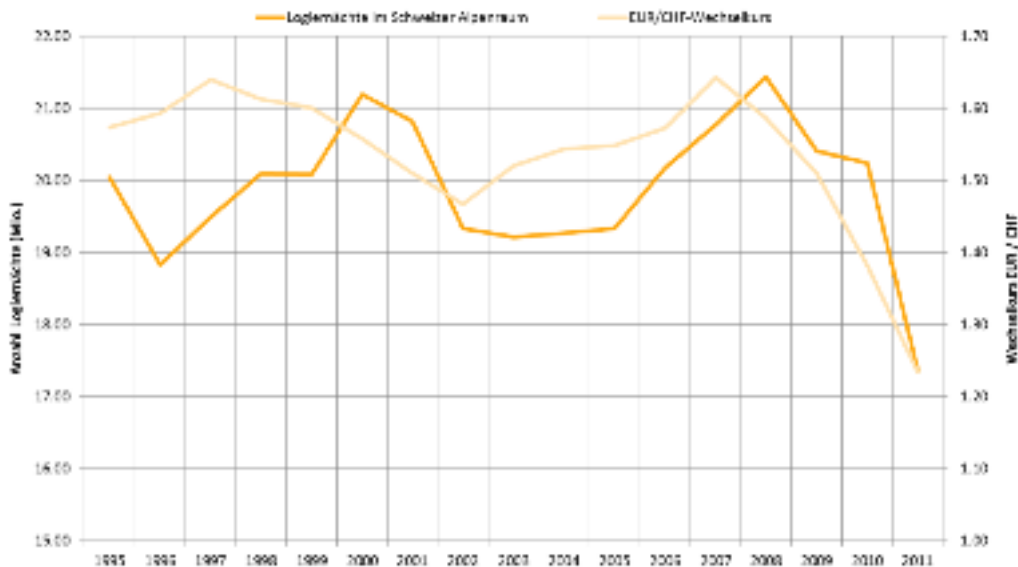


Abb.11: Entwicklung der Logiernächte im Alpenraum im Verhältnis zum Wechselkurs¹⁵

- Abhängigkeit von europäischen **Nahmärkten** und damit Zwang zur Diversifizierung in Fern- und Wachstumsmärkten.
- Wegfall **Distanzschutz**: die Kosten für Flugreisen sind heutzutage tief. Das heisst, dass Tourismus Destinationen aus dem Alpenraum neu mit den Tieflohnländern in direkter **Konkurrenz** stehen. Einerseits ist der Preiswettbewerb intensiver, andererseits ist die Konkurrenz auch durch mehr Substitutionsprodukte präsent. Badeferien, Städtetrips oder Entdeckungsreisen zählen zum neuen Angebot.
- Veränderungen im **Reiseverhalten**/ Nachfragestruktur: Die Schweiz als Teil einer Europareise zum Beispiel. Der Stammgast bucht kurzfristig, die Aufenthaltsdauer ist ebenfalls verkürzt und der Gast ist insgesamt unberechenbarer.
- Neue Bedürfnisse der **internationalen** Gäste.
- Konstante **Skifahrertage** und Probleme bei der Nachwuchsgenerierung: Die traditionellen Winterferien werden nicht mehr gebucht. Bei den Bergbahnen wird der Ertrag hauptsächlich mit Tagesgästen oder Zweitwohnern (die wie Tagesgäste agieren) erzielt.

¹⁵ BHP: Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung im Kanton Wallis, Schlussbericht, Juni 2013

- Nachwehen der **Immobilienkrise**: Konsequenz daraus ist, dass die Finanzierung primär auf Ertragswerten basiert. Die Finanzierung für Tourismusprojekte wurde erschwert.
- Fehlende **Handlungsfähigkeit** der Unternehmen: Betriebe reagieren oftmals nur auf die bestehende Nachfrage, d.h. sie arbeiten diese ab. Selber aktiv werden und die Gäste für ein Produkt begeistern, das können nur wenige Tourismusbetriebe.
- Wettbewerb um **Arbeitskräfte**: Die Gewinnerbranchen üben eine Sogwirkung aus, Löhne im Tourismussektor steigen, das wiederum verstärkt die Kostennachteile gegenüber dem Ausland.
- Höhere Anforderungen an das **Humankapital**: wegen der steigenden Reiseerfahrung sowie wegen den stärker divergierenden kulturellen Hintergründen der Reisenden.
- **Klimawandel**: Der Wintertourismus und die Seilbahnen als Motor des Tourismus im Alpenraum sind stark vom Klimawandel betroffen. Die abnehmende Schneesicherheit beispielsweise kann jedoch auch eine Chance zur Neuausrichtung des Angebots darstellen (stärkere Konzentration auf den Sommertourismus). Ausserdem muss wegen des Klimawandels mit zunehmenden Naturgefahren gerechnet werden. Die Tourismusdestinationen müssen sich hier auf neue Herausforderungen vorbereiten.
- Megatrend hin zu **mehr Freizeit**, was eine Chance für zusätzliche Nachfrage darstellt, gleichzeitig aber auch die Nachfrage verändert in Richtung mehr Kurzaufenthalt und kurzfristige Reiseentscheide.
- **Demografische Alterung**: spürbare Veränderung der Altersstruktur in der Bevölkerung. Dadurch entstehen neue Gästesegmente mit neuen Bedürfnissen (das erfordert wiederum eine Neuausrichtung des Angebots auf beispielsweise Wellnessbereiche oder Kulturangebote).
- Annahme **Zweitwohnungsinitiative**: Die Annahme der Zweitwohnungsinitiative führt zu negativen volkswirtschaftlichen Konsequenzen, insbesondere zu einem Beschäftigungseinbruch in der Bauwirtschaft aber auch zu Steuerausfällen von rund 90 Mio. Fr. für die öffentliche Hand.

Schätzungen zur Entwicklung der Erwerbstätigenzahl für die vier Szenarien im Vergleich mit dem Ankerszenario

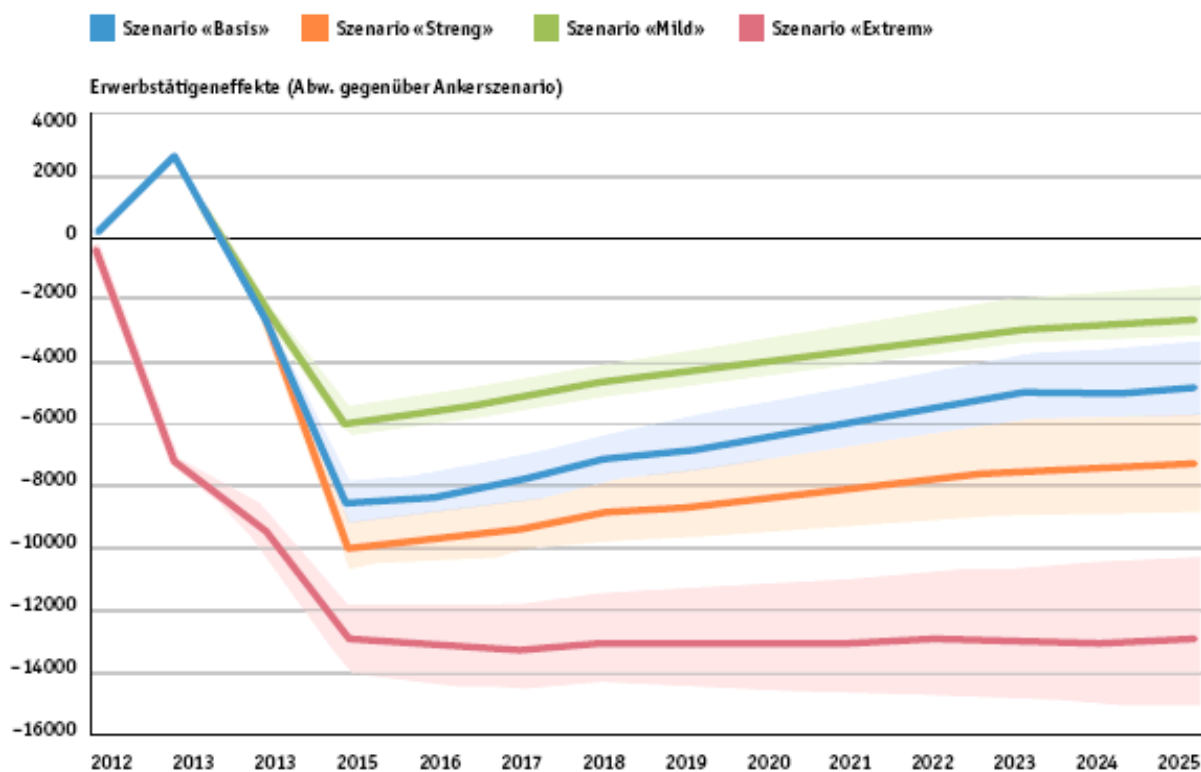


Abb.12¹⁶: die vier Szenarien „Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative“ im Vergleich zum Ankerszenario

- Gemäss einem Gutachten von BHP Hanser und Partner steht die alpine Ferienhotellerie vor dem Problem einer Finanzierungslücke. Der Ertragswert der Hotelbetriebe liegt auch bei optimistischen Annahmen regelmässig unter den Anlagekosten. Die Finanzierungslücke beträgt durchschnittlich zwischen 25 und 35 %. Diese Finanzierungslücke wurde seit Anfang der 2000er Jahre vermehrt über Querfinanzierungen durch den Bau und Verkauf von Zweitwohnungen geschlossen.

¹⁶ Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf die touristische und regionalwirtschaftliche Entwicklung- Ausgangslage, Wirkungszusammenhänge und Szenarioanalysen, BAK Basel, Februar 2013

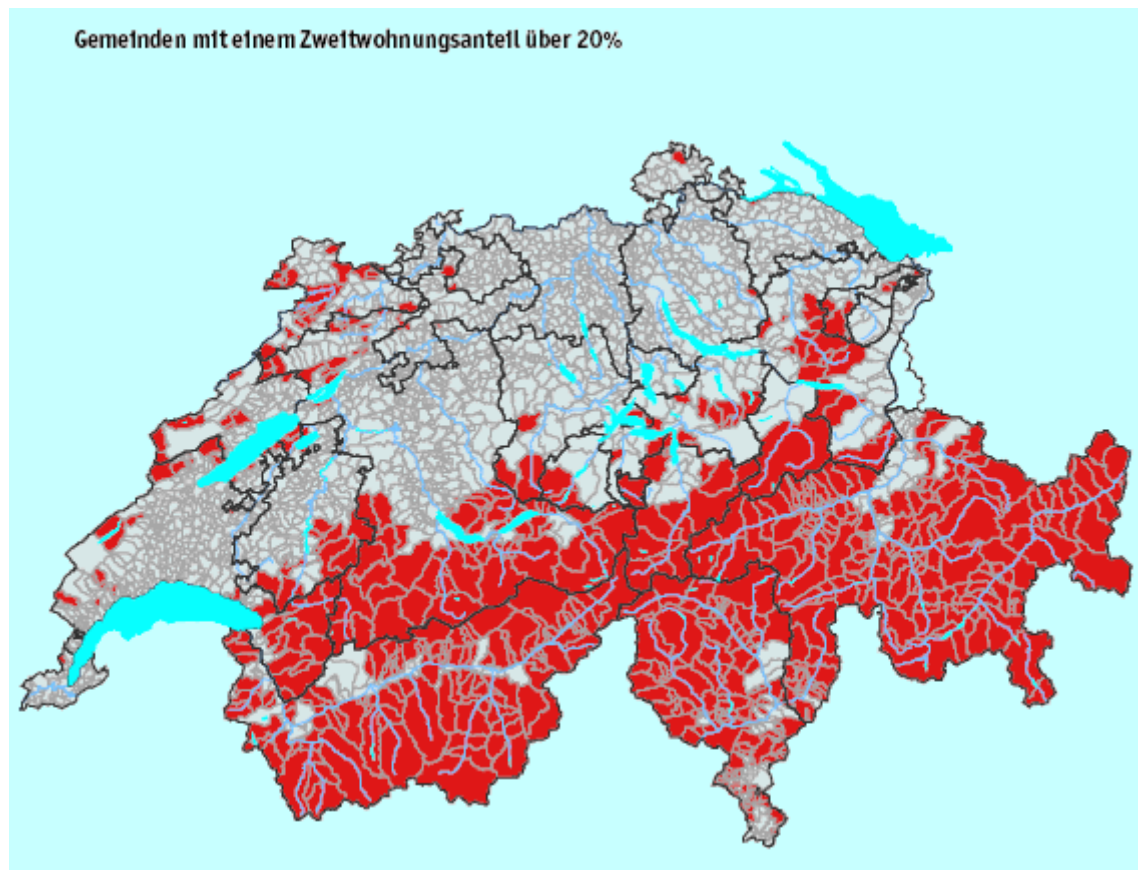


Abb.13¹⁷: Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil über 20%,

- **Ausbildung** ist zu stark auf das Marketing ausgerichtet. Die Angebotsgestaltung kommt zu kurz und die Zusammenhänge (interdisziplinäre Ansätze) werden nicht erarbeitet.
- Neue **Erfolgsfaktoren** (auch wegen internationalem Konkurrenzdruck): Spezialisierung ist gefragt. Unternehmerischer und Innovativer Tourismus.
- Technologie: **Internetanonymität** meistern
- Technologischer Fortschritt: **Mobile Informationen** (Aufkommen digitaler Netzwerke, C2C- Kommunikation)
- Neue Herausforderungen im **Tourismusmarketing und Destinationsmarketing**:
 - Informationstechnologie
 - Globalisierung: neue Destinationen, bessere Erreichbarkeit, wachsende Dominanz internationaler Tourismuskonzerne, integrierte Geschäftsmodelle
 - Marktstrukturen: zunehmender Wettbewerb zwischen Verkaufsplattformen und – kanälen: hierbei wirken starke Netzeffekte (d.h. Konsolidierung und Fokussierung auf effiziente Verkaufs- oder Empfehlungsplattformen)→ zwei wesentliche Effekte:

¹⁷ Zweitwohnungen in der Schweiz, Faktenblatt, Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation,

1. Multi Channeling: parallel verschiedene Kanäle an verschiedenen Verkaufsflächen (Marketingkosten steigen folglich).
 2. Aufkommen digitaler sozialer Netzwerke, nicht nur B2B oder B2C sondern vermehrt auch C2C.
- Parallel zum Multi Channeling auf der Anbieterseite findet sich das Channel Swapping auf der Kundenseite

6. Politische Rahmenbedingungen für den Tourismus ¹⁸

Tourismuspolitik ist Querschnittspolitik. Zahlreiche Politikbereiche tragen direkt oder indirekt zu den Rahmenbedingungen für den Tourismus bei. Nachfolgend sind lediglich einige direkte Massnahmen der Tourismusförderung und Programme des Bundes aufgelistet.

Innotour

Innotour bezweckt die Förderung von Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus. Die verfügbaren Mittel werden für Vorhaben mit nationaler Ausrichtung und für nationale Koordinationsaufgaben eingesetzt. Es werden auch einzelne regionale und lokale Vorhaben im Sinne von Modellvorhaben gefördert. Innotour wurde geschaffen, um die Innovationsrate anzuheben und die gemeinsame Leistungserstellung zu erleichtern. Diese Zielsetzungen sollen durch den Wissensaufbau erweitert werden. Pro Jahr stehen rund 5 Mio. Fr. zur Verfügung.

Schweiz Tourismus

Schweiz Tourismus ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft mit Sitz in Zürich. Die Organisation untersteht der Aufsicht des Eidgenössischen Departementes für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) und des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO). Die Hauptaufgabe von Schweiz Tourismus ist es, die Nachfrage für die Schweiz als Reise- und Tourismusland zu fördern. Schweiz Tourismus hat sich als nationale Marketing- und Verkaufsorganisation für das Reise-, Ferien- und Kongressland Schweiz etabliert. In den wichtigsten Herkunftsländern der Touristen unterhält sie Niederlassungen, um vor Ort die Schweiz als Tourismusland zu vermarkten. Der Bund unterstützt Schweiz Tourismus mit aktuell 48 Mio. Fr. pro Jahr.

Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft

Das Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft regelt die Gewährung von Krediten an die Beherbergungswirtschaft sowie die Zuständigkeiten der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH). Die SGH ist eine öffentlich-rechtliche Genossenschaft des Bundes mit Sitz in Zürich. Sie untersteht der Aufsicht des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) und des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO). Die SGH gewährt nachrangige Darlehen an Beherbergungsbetriebe in Tourismusgebieten zu vorteilhaften Bedingungen. Die Gesellschaft verfügt zusätzlich über eine Beratungsabteilung, welche gegen Entgelt Beratungsdienstleistungen für die Beherbergungswirtschaft anbietet.

Sondersatz für Beherbergungsleistungen

Mit dem Sondersatz der Mehrwertsteuer für Beherbergungsleistungen wird dem Exportcharakter der Tourismuswirtschaft Rechnung getragen. Dank dem Sondersatz wird der Beherbergungssektor jährlich um rund 180 Mio. Fr. von der MWST entlastet, was angesichts des allgemein hohen Preisniveaus in der Schweiz als wesentliches Element der internationalen Wettbewerbsfähigkeit beurteilt werden darf.

Wachstumsstrategie Tourismusstandort Schweiz

Mit einem ersten Umsetzungsprogramm 2012-2015 konkretisiert und implementiert der Bund seine Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz. Das Programm umfasst 30 Kernprojekte, welche die Rahmenbedingungen für die Tourismusunternehmen verbessern und die Tourismus-Standortförderung vorantreiben sollen. Das Programm ist zudem Grundlage für die alle vier Jahre vorgesehene Standortbestimmung des Schweizer Tourismus durch den Bundesrat.

¹⁸ Admin.ch: Tourismusförderung und Programme des Bundes:
<http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00508/00510/index.html?lang=de>
<http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00508/index.html?lang=de>

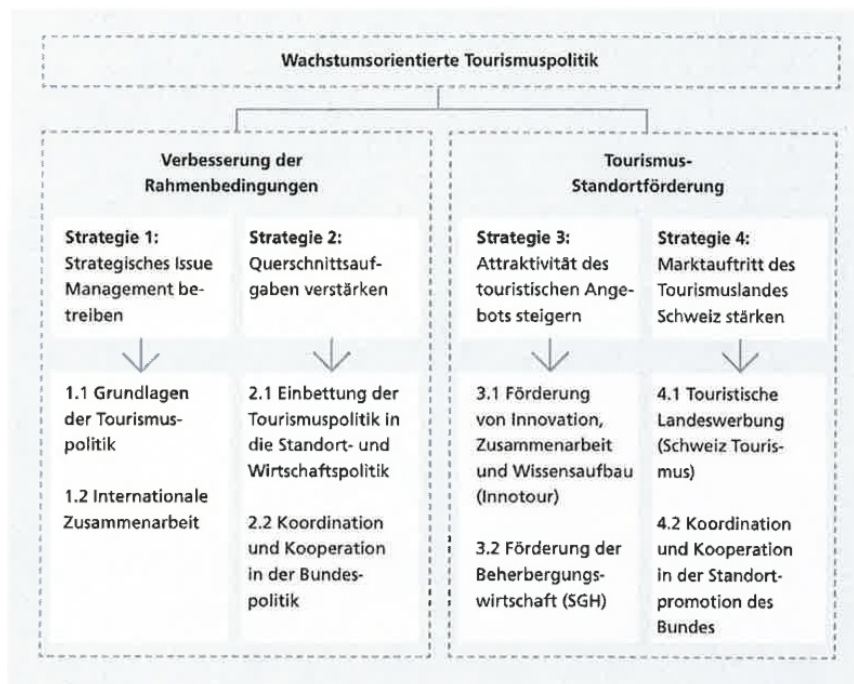


Abb.14¹⁹: Handlungsachsen der Wachstumsorientierten Tourismuspolitik des Bundes

Die Neue Regionalpolitik (NRP)

Das Unterstützen von exportorientierten Projekten im Tourismus bildet einen Förderschwerpunkt der NRP. In der Umsetzungsperiode 2008–2011 wurden 24.9 Mio. CHF à-fonds-perdu und 97.8 Mio. CHF Darlehen an Tourismusprojekte gesprochen. Der Tourismus war somit ein prioritärer thematischer Förderschwerpunkt in der ersten NRP-Programmphase. Für die zweite Umsetzungsperiode ist mit einer ähnlichen Tendenz zu rechnen.

Weiterentwicklung der Tourismuspolitik:

Im Juni 2013 hat der Bundesrat seinen Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die zukünftige Tourismusstrategie des Bundesrates publiziert. Der Bundesrat kommt darin zum Schluss, dass der Tourismus derzeit weniger vor einem konjunkturellen als vielmehr vor einem strukturellen Problem stehe. Die bisherige Tourismuspolitik des Bundes muss deshalb nicht grundsätzlich neu ausgerichtet sondern die bestehenden Instrumente verstärkt werden. Zur Bekämpfung der strukturellen Probleme und insbesondere der Folgen der Zweitwohnungsinitiative will der Bundesrat folgendes Massnahmenbündel umsetzen:

- 1) Optimierung der Beherbergungsförderung durch
 - Modernisierung der Vollzugsbestimmungen der Beherbergungsförderung, insbesondere durch die Verwendung des Begriffes der strukturierten Beherbergung
 - Vergrösserung des finanziellen Spielraums der SGH durch eine Verlängerung des wegen der Frankenstärke gewährten Zusatzdarlehens von 2015 auf 2019 sowie eine allfällige Erhöhung des maximalen Darlehensbetrages, welcher aktuell auf 2 Mio. Fr. limitiert ist.
 - Verbesserte Abstimmung zwischen SGH und NRP.
- 2) Ein Impulsprogramm für den Zeitraum 2016 – 2019
 - Erhöhung jährlichen Darlehen aus dem Fonds für Regionalentwicklung von 50 auf 100 Mio. Fr. pro Jahr. Die Kantone müssen eine entsprechende Äquivalenzleistung erbringen.
 - Aufstockung der Mittel für Innotour in der Periode 2016 – 2019 von 20 auf 30 Mio. Fr.

¹⁹ Schweizerischer Bundesrat: Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz, Juni 2010

7. Fazit und Ausblick

Der alpine Tourismus steht vor grossen Herausforderungen. Er muss sich neu positionieren, um nicht zu sagen neu erfinden. Dazu ist es unerlässlich, dass die Angebotsgestaltung ins Zentrum gerückt wird. Das beste Marketing ist ein gutes Produkt. Die Kleinstrukturiertheit der touristischen Angebote in der Schweiz muss überwunden werden durch die Schaffung, grösserer marktfähiger unternehmerischer Einheiten. Die Politik muss diesen nötigen Transformationsprozess unterstützen durch einen Wechsel von der Marketing-Perspektive hin zur Unterstützung marktfähiger Angebote. Die Bildungsinstitutionen müssen diesen Wechsel des Fokus ebenfalls unterstützen durch entsprechende Ausrichtung ihrer Lehrgänge und Forschungsaktivitäten. Nur durch ein Zusammenwirken aller Akteure können die anstehenden grossen Herausforderungen bewältigt und ein Weg aus der Krise gefunden werden. Damit ist auch ausgesagt, dass die Grabenkämpfe zwischen dem Tourismus und anderen Branchen ein für alle mal beendet und die sektorübergreifende Zusammenarbeit in die Tat umgesetzt werden muss.

Mit dem vorliegenden Papier sollen somit folgende Ziele verfolgt werden

1. die Diskussion für die Weiterentwicklung des alpinen Tourismus anstossen;
2. das Bewusstsein der Branche und der Politik auf die Bedeutung der Angebotsgestaltung lenken;
3. die politischen Rahmenbedingungen für den Tourismus in der Schweiz auf die Unterstützung der Angebotsgestaltung ausrichten;
4. Konkrete Schritte zur Umsetzung aufzeigen.

Der Bundesrat hat mit seinem Bericht vom Juni 2013 zur Weiterentwicklung der Tourismuspolitik die Weichen in die richtige Richtung gestellt. Die SAB unterstützt diese verstärkte Ausrichtung auf den Strukturwandel in den Angeboten. Die SAB sieht sich diesbezüglich in ihrer Rolle als eine Art Think Tank für die Berggebiete und will die Diskussion weiter anstossen. Sie wird in ihren Aktivitäten der politischen Interessensvertretung die entsprechenden Punkte aus der vorliegenden Road Map einbringen. Die SAB ist zudem bestrebt, die Öffentlichkeit über den nötigen Wandel zu informieren und vor allem die touristischen Akteure dafür zu sensibilisieren. Dies kann über verschiedene Kanäle geschehen, sei es Tagungen, Medienberichte, Erfahrungsaustausch, Aufarbeitung und Kommunikation von Fallbeispielen usw.

Mit der Road Map ist seitens der SAB ein Schritt getan. Sie wird nun mit verschiedenen anderen Partnern den Dialog suchen, um einzelne Punkte umzusetzen. In diesem Sinne ist die Road Map auch als Diskussionsbeitrag zu verstehen, der im Dialog weiter entwickelt werden kann.

8. Quellenverzeichnis

BAK Basel, Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf die touristische und regionalwirtschaftliche Entwicklung- Ausganglage, Wirkungszusammenhänge und Szenarioanalysen, Februar 2013.

BHP: Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung im Kanton Wallis, Schlussbericht, Juni 2013

Die Volkswirtschaft, Das Magazin für Wirtschaftspolitik, April 2013, <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/201304/Kaempf.html>

Furger Peter, Schweizer und Walliser Tourismus im Vergleich, 2009, Dr. Peter Furger AG, Visp (unveröffentlicht)

Kuster Jürg et al., Hotels im Preiswettbewerb- Analysen der Kosten und Preise der Schweizer Hotellerie im Internationalen Vergleich, Hrsg.: hotelleriesuisse, Zürich/Bern, Januar 2009.

Politische Rahmenbedingungen für den Tourismus: Sekretariat für Wirtschaft, Seco, Tourismus: <http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00508/index.html?lang=de>

Schweizerischer Bundesrat: Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz, Juni 2010

Schweizerischer Bundesrat: Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die zukünftige Tourismusstrategie des Bundesrates, Juni 2013

Seilbahnen- Der Motor für den Tourismus im Alpenraum, Volkswirtschaft, das Magazin für Wirtschaftspolitik <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/201304/Stueckelberger.html>

WEF, The Travel and Tourism Competitiveness Report 2013, <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2013/>

Zweitwohnungen in der Schweiz, Faktenblatt, Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK)