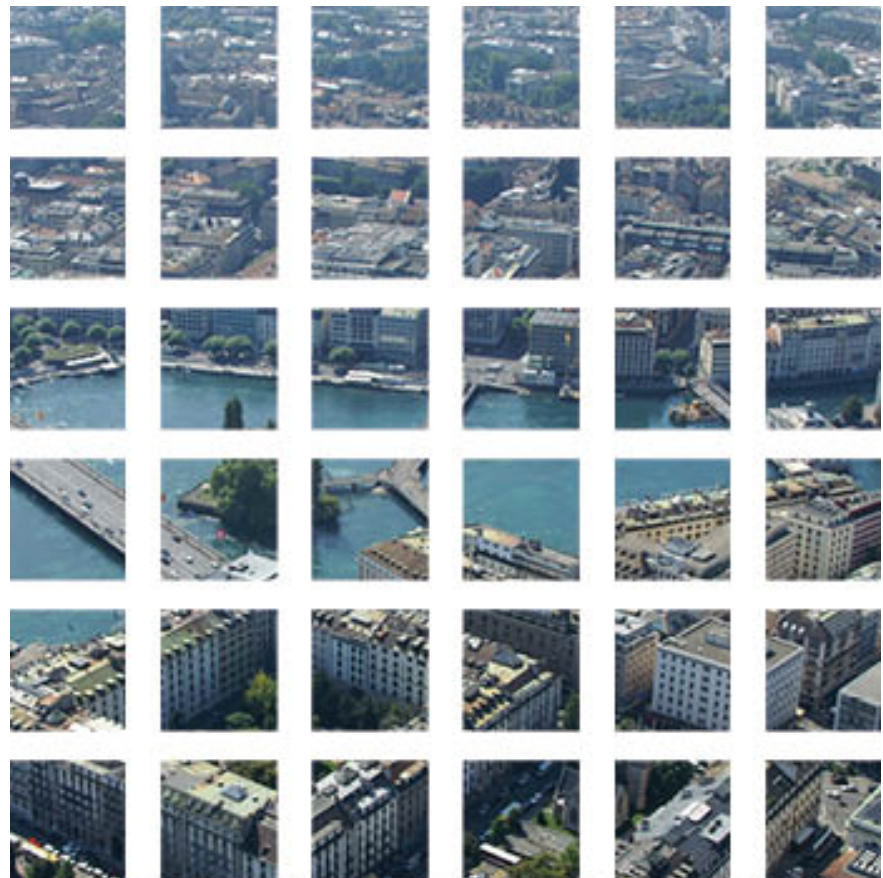


# PERFORMANCE UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER GRÖSSTEN SCHWEIZER STÄDTE IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Kurzpublikation im Rahmen des «Internationalen Benchmarking  
Programms für den Schweizer Tourismus Projektphase 2014-2015»

September 2015



**Herausgeber**

BAKBASEL im Auftrag von

Kanton Bern, beco – Berner Wirtschaft  
Kanton Graubünden, Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)  
Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung (DWE)  
Kanton Waadt, SPECo, SCRIS, Office du Tourisme  
Kanton Tessin, Dipartimento delle finanze e dell'economia  
Luzern Tourismus, Engelberg-Titlis Tourismus

**Unterstützt durch Innotour****Projektleitung und Redaktion**

Natalia Held  
Rebekka Rufer

**Adresse**

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

© 2015 by BAK Basel Economics AG

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

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

## Performance und Wettbewerbsfähigkeit der grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich

Der Städtetourismus hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Nachfrage im Schweizer Städtetourismus ist gemessen an der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2014 um mehr als ein Drittel (37%) gestiegen, während in der übrigen Schweiz ein Rückgang zu beobachten war. Während der Tourismus im Berggebiet seit der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise (2008 bis 2014) deutlich an Nachfrage verloren hat, war im Städtetourismus auch in dieser Zeit ein starker Anstieg der Hotelübernachtungen zu sehen. Ein Blick auf den Städtetourismus wird daher immer wichtiger.

Im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» untersucht BAKBASEL jährlich die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Städte-Destinationen in einem internationalen Vergleich. Neben der Performance, welche im Folgenden anhand des «BAK TOPINDEX» aufgezeigt wird, liegt im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit im vorliegenden Bericht ein spezieller Fokus auf der Saisonalität der Nachfrage. Neben einer vertieften Analyse der Saisonalität der Gesamtnachfrage interessiert zudem die bisher nicht untersuchte Nachfrageverteilung der verschiedenen Herkunftsmärkte über das Jahr.

Es werden die fünf grössten Schweizer Städte (Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich) einem internationalen Vergleich unterzogen. Für einen internationalen Vergleich wurde folgendes Sample mit zehn internationalen Benchmarking-Partnern ausgewählt: Barcelona, Florenz, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona und Wien. Zusätzlich wird immer der Mittelwert dieses Samples in den Vergleich miteinbezogen.

### Genf 2014 erneut erfolgreichste Schweizer Städte-Destination

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

Die **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** misst die volumenmässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. Im Mittelwert des Samples sind die Hotelübernachtungen in den letzten fünf Jahren (2009-2014) um durchschnittlich sehr starke 5.4 Prozent pro Jahr gewachsen. Die fünf grössten Schweizer Städte zeigen sich im Vergleich zum Mittelwert des Samples deutlich unterdurchschnittlich. Sie verlieren somit an Marktanteilen, da die anderen beobachteten Städte-Destinationen stärker zulegen konnten. Mit einem jährlichen Wachstum von 3.4 Prozent hat Zürich von den Schweizer Städten am besten abgeschnitten und somit am wenigsten Marktanteile verloren. Basel erreicht ein Wachstum von 2.5 Prozent pro Jahr. Auch in Genf, Lausanne und Bern sind die Übernachtungszahlen gewachsen, aber nicht so deutlich (+1.6% bzw. +1.4% bzw. 1.1%).

Die **Auslastung der vorhandenen Hotelbetten** ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades vorhandener Kapazitäten. Die Auslastungsraten in der Hotellerie liegen in den betrachteten Städte-Destinationen relativ nah beieinander (44 bis 58%). Nur Barcelona stellt mit einer Auslastung von 69 Prozent ein Ausreiser dar. Mit Zü-

rich (57%) und Bern (56%) zeigen zwei Schweizer Städte 2014 eine höhere Auslastung als der Mittelwert des Samples (54%). Genf liegt mit einer Auslastung von 53 Prozent nur knapp darunter. Lausanne und Basel liegen im Ranking hinten (48% bzw. 44%).

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

**Tab. 1** «BAK TOPINDEX»

Destination	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2013	Rang 2007
1 Barcelona	5.7	4.4	6.0	5.9	1	1
2 Firenze	5.0	4.3	4.9	5.7	3	8
3 München	4.9	4.6	4.8	5.2	2	7
4 Praha	4.6	4.2	3.9	5.9	6	2
5 Genève	4.5	3.2	4.3	5.7	7	3
5 Salzburg	4.5	4.3	4.4	4.7	5	10
7 Wien	4.4	4.5	4.4	4.4	8	4
8 Heidelberg	4.4	4.8	4.2	4.4	4	14
Mittelwert	4.4	4.0	4.4	4.6		
9 Verona	4.4	3.8	4.3	4.9	11	6
10 Zürich	4.3	3.7	4.7	4.0	10	5
11 Freiburg	4.3	3.6	4.6	4.1	9	13
12 Stuttgart	4.1	4.5	4.1	3.9	14	15
13 Bern	3.7	3.1	4.6	2.7	13	11
14 Basel	3.6	3.5	3.3	4.2	12	9
15 Lausanne	3.5	3.2	3.7	3.4	15	12

Index, Mittelwert gesamtes Sample der Städte-Destinationen = 3.5 Punkte, Gesamtes Städte-Sample: 27 Städte aus der Schweiz und 17 europäische Städte  
Quelle: BAKBASEL

Führt man die Entwicklung der Logiernächte, die Auslastung sowie die Ertragskraft zusammen und berechnet daraus den «BAK TOPINDEX» 2014 als Indikator für den Erfolg einer Städte-Destination, so ist Barcelona mit 5.7 Punkten die erfolgreichste Stadt im Sample. Die Platzierung von Barcelona ist sowohl einer hervorragenden Auslastung als auch einer ausgezeichneten Ertragskraft zu verdanken. Von den 5 grössten Schweizer Städten ist Genf – wie bereits in den letzten Jahren – die erfolgreichste. Genf findet sich mit 4.5 Punkten auf Rang 5, was auf die ausgezeichnete Ertragskraft und die überdurchschnittliche Auslastung zurückzuführen ist. Der Mittelwert der beobachteten Städte-Destinationen ist für den «BAK TOPINDEX» 4.4 Punkte. Mit Genf ist eine der Schweizer Städte überdurchschnittlich erfolgreich. Zürich belegt im Ranking allerdings dank einer sehr guten Auslastung den zeh-

ten Rang kurz hinter dem Mittelwert. Bern, Basel und Lausanne finden sich am Schluss des Rankings.

Die Stadt Bern hat es zwar geschafft, die Beherbergungskapazitäten sehr gut auszulasten. Eine unterdurchschnittliche Entwicklung der Übernachtungszahlen und vor allem eine tiefe Ertragskraft verhinderten jedoch ein besseres Abschneiden. In Basel kann die Ertragskraft mit dem hochkarätigen Sample mithalten. Die Auslastung hingegen war vergleichsweise gering. In Lausanne zeigen sich die Entwicklung der Übernachtungszahlen und die Ertragskraft leicht unterdurchschnittlich, die Auslastung der Hotelbetten leicht über dem Mittelwert aller Städte-Destinationen von 3.5.

Barcelona ist nicht nur im Jahr 2014 die erfolgreichste Städte-Destination des beobachteten Samples. Der erste Rang wird seit der ersten Berechnung des «BAK TOPINDEX» für Städte-Destinationen im Jahr 2007 von Barcelona eingenommen. Die grossen Schweizer Städte haben gegenüber dem Ranking des Jahres 2007 allesamt Einbussen hinnehmen müssen. Als Hauptgrund dafür kann insbesondere die Frankenstärke und die damit einhergehenden Einbussen bei der preislichen Wettbewerbsfähigkeit genannt werden.

### **Hotelübernachtungen 2014 in Basel und Genf mit geringsten saisonalen Ausprägungen**

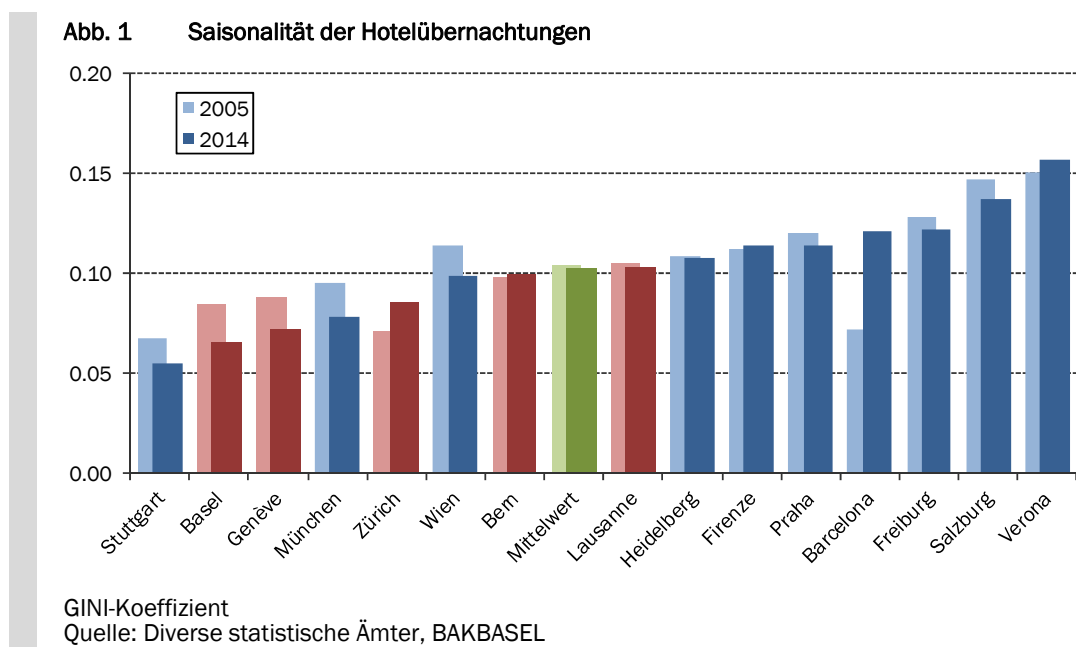
Für eine Analyse der Wettbewerbsfähigkeit wird im vorliegenden Bericht ein spezieller Fokus auf den Wettbewerbsfaktor **Saisonalität** gelegt. Dabei interessiert zum einen die Saisonalität der gesamten Nachfrage und zum anderen die bisher noch nicht untersuchte unterjährige Nachfrageverteilung der verschiedenen Herkunftsmärkte.

Die Nachfrage nach touristischen Leistungen unterliegt im Jahresverlauf mehr oder weniger starken Schwankungen. Folgende Analyse untersucht den Umfang und den Verlauf der saisonalen Komponenten. Dabei haben Destinationen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr gegenüber anderen Destinationen, 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. Bei hohen saisonalen Schwankungen 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 niedrigeren Nachfrage nicht intensiv genutzt werden. Die Saisonalität einer Destination hat also einen hohen Einfluss auf den Erfolg.

Bevor auf den Verlauf innerhalb eines Jahres eingegangen wird, soll zunächst das **Ausmass der saisonalen Schwankungen** hinsichtlich der nachgefragten **Übernachtungen** in der Hotellerie betrachtet werden. Ein statistischer Indikator für die Saisonalität der Nachfrage ist der GINI-Koeffizient. 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.

Der GINI-Koeffizient für die Verteilung der Hotelübernachtungen (vgl. Abb. 1) zeigt, dass die Stärke der Saisoneinflüsse zum einen zwischen den Städte-Destinationen und auch über die Zeit deutlich variiert. Ausser Lausanne weisen alle Schweizer Städte einen im Vergleich zum Mittelwert des Samples überdurchschnittlich ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr auf und auch Lausanne liegt nur leicht unter dem Durchschnitt. Basel zeigt sich von den fünf grössten Schweizer Städten als die Stadt mit den geringsten jahreszeitlichen Schwankungen. Nur Stuttgart weist noch weniger Saisoneinflüsse auf als Basel. Basel profi-

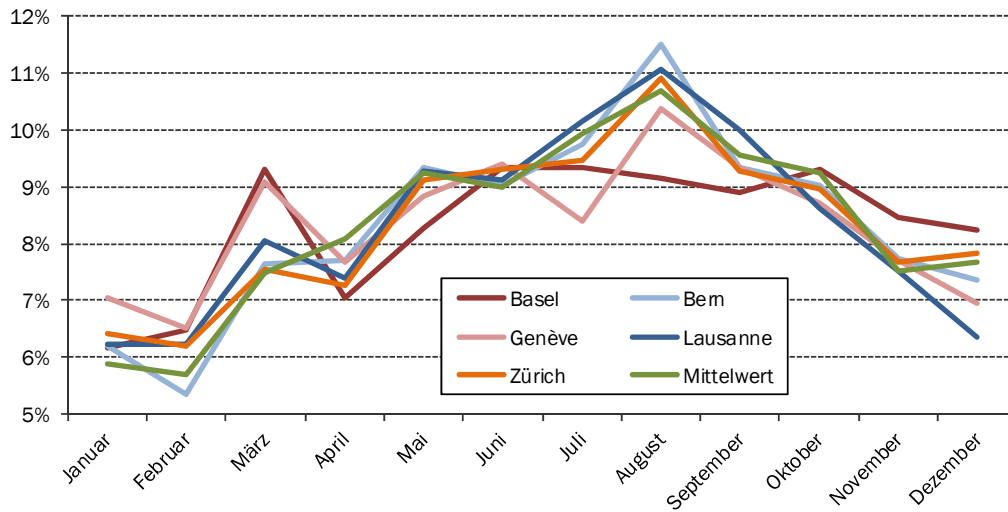
tiert hier von der Vielzahl an Messen und Kongresse, die über das ganze Jahr verteilt stattfinden. Zudem ist Basel die Stadt des beobachteten Samples, in welcher sich die saisonale Ausprägung seit 2005 am stärksten verringert hat. Auch in Genf verteilt sich die Nachfrage 2014 deutlich ausgeglichener als noch 2005. Während in Bern und Lausanne – wie auch im Mittelwert – so gut wie keine Veränderung der Saisonalität zu beobachten ist, war die Verteilung der Hotelübernachtungen in Zürich im Jahr 2005 ausgeglichener als im Jahr 2014.



Der Nachfrageverlauf innerhalb des Jahres ist in Abbildung 2 anhand der **monatlichen Anteile der Hotelübernachtungen** im Jahr 2014 dargestellt. Aus Übersichtsgründen zeigt die Abbildung nur die fünf grössten Schweizer Städte und den Mittelwert des oben beobachteten Samples. Generell zeigt sich die Nachfrageverteilung auf die einzelnen Monate des Jahres bei den abgebildeten Städten und auch beim Mittelwert vergleichsweise ähnlich. Besonders stark nachgefragt waren die Übernachtungsmöglichkeiten in den Sommermonaten Juli und August. Eher schwach ausgefallen ist die Nachfrage hingegen im Januar und Februar. In Basel fällt auf, dass es den Peak im Sommer nicht gibt. Dafür zeigt sich die Nachfrage in den Monaten Februar und März in Basel und auch in Genf ausgeprägter als in den anderen Schweizer Städten, aber vor allem ausgeprägter als im Mittelwert des Samples. Für Basel gilt dies zusätzlich für die Monate November/Dezember.

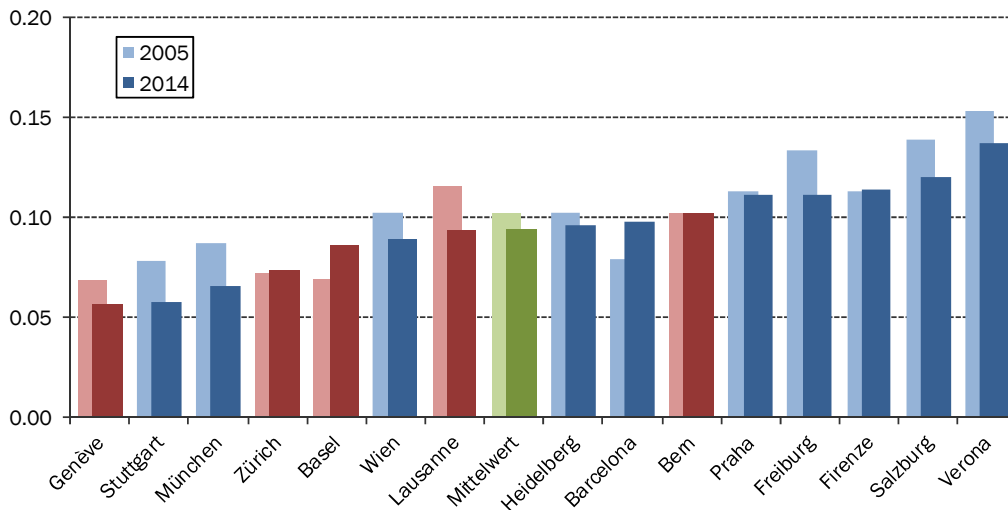
Bezüglich der Saisonalität der Nachfrage interessiert nicht nur die Verteilung der Übernachtungen, sondern auch diejenige der Ankünfte in der Hotellerie. Das **Ausmass der saisonalen Schwankungen** hinsichtlich der **Ankünfte** in der Hotellerie ist anhand des GINI-Koeffizienten in Abbildung 3 dargestellt. Verglichen mit den Übernachtungen zeigen die Ankünfte im Jahr 2014 im Mittelwert des Samples eine geringere Saisonalität. Dies war bereits im Jahr 2005 so, wobei der Unterschied zwischen der Saisonalität der Übernachtungen und der Saisonalität der Ankünfte seit dem Jahr 2005 angestiegen ist. Das Ausmass der saisonalen Schwankungen der Ankünfte und der Übernachtungen hat sich also über die Zeit nicht angenähert, sondern ist weiter auseinander getriftet.

**Abb. 2 Hotelübernachtungen nach Monaten**



Monatliche Anteile der Hotelübernachtungen im Kalenderjahr 2014, in %  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

**Abb. 3 Saisonalität der Ankünfte in der Hotellerie**

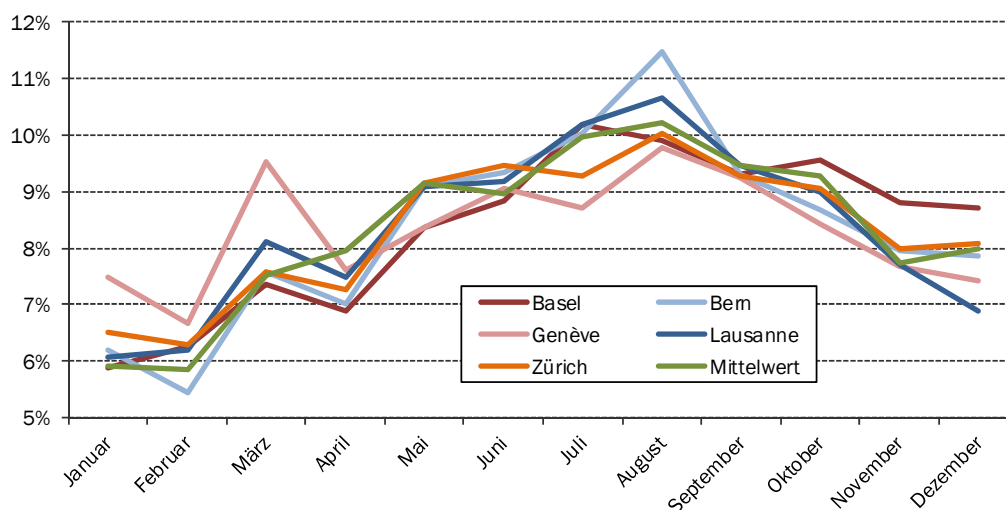


GINI-Koeffizient  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Die grössten Unterschiede im GINI-Koeffizienten der Ankünfte im Vergleich zum GINI-Koeffizienten der Übernachtungen zeigen sich in den Städten Basel, Barcelona, Verona und Genf. Genf ist im Jahr 2014 von den beobachteten Städten die Stadt mit der am stärksten ausgeglichenen Verteilung der Hotelankünfte über das Jahr. Die Internationalen Organisationen sorgen dort für eine relativ ausgeglichene Nachfrage. Basel, welches bezüglich der

Übernachtungen die geringsten Saisonschwankungen aufwies, zeigt sich hier weiter hinten im Ranking. Zudem gibt es im Vergleich zum Jahr 2005 in Basel im Jahr 2014 eine stärkere saisonale Ausprägung. Während sich die Saisoneinflüsse in Bern und Zürich im Beobachtungszeitraum nur wenig verändert haben, verteilen sich die Ankünfte in Genf und Lausanne 2014 ausgeglichener auf die 12 Monate des Jahres als noch 2005.

**Abb. 4 Ankünfte in der Hotellerie nach Monaten**



Monatliche Anteile der Ankünfte in der Hotellerie im Kalenderjahr 2014, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

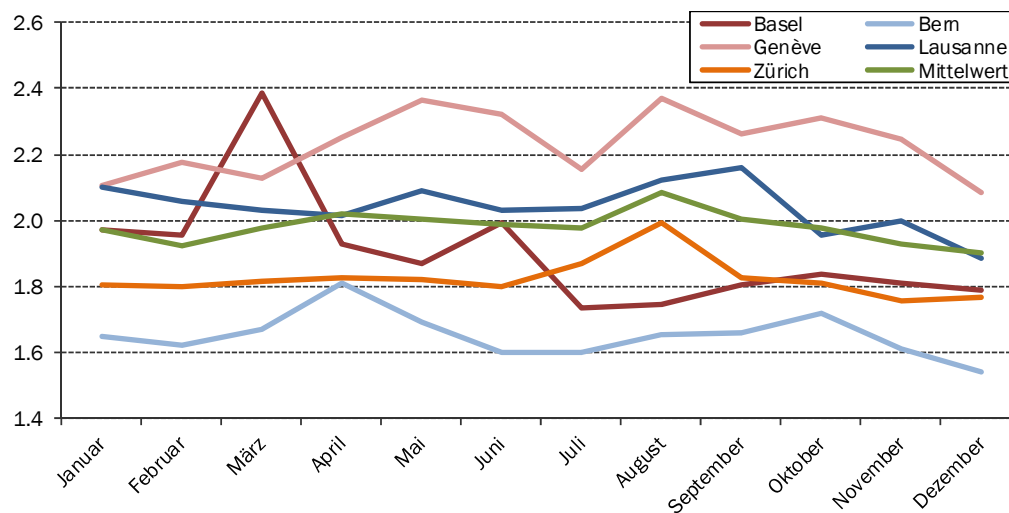
Der Nachfrageverlauf innerhalb des Jahres ist in Abbildung 4 anhand der **monatlichen Anteile der Ankünfte der Hotelgäste** im Jahr 2014 dargestellt. Die Abbildung zeigt für die Ankünfte einen ähnlichen Jahresverlauf wie für die Übernachtungen (vgl. Abb. 2): In den Sommermonaten Juli und August werden anteilmässig die meisten Ankünfte generiert und zu Beginn des Jahres im Januar und Februar fallen die Anteile am tiefsten aus. Die grössten Unterschiede im Vergleich zum Jahresverlauf der Übernachtungen sind – wie bereits bei der Betrachtung des GINI-Koeffizienten festgestellt – in den Städte-Destinationen Basel, Barcelona, Verona und Genf zu beobachten. In Genf zeigen sich von April bis Oktober anteilmässig weniger Ankünfte als Übernachtungen. In Basel trifft dies für den Zeitraum Januar bis April zu, so dass anders als bei den Übernachtungen in Basel ein Sommerpeak zu sehen ist.

Setzt man die Übernachtungen ins Verhältnis zu den Ankünften, ergibt sich die Aufenthaltsdauer der Hotelgäste. Die monatliche Aufenthaltsdauer im Jahr 2014 ist anhand der Übernachtungen pro Gast in Abbildung 5 dargestellt. Im Mittelwert der beobachteten Städte ist die Aufenthaltsdauer relativ konstant bei rund 2 Übernachtungen pro Gast. Damit wirkt sich die Aufenthaltsdauer im Durchschnitt des Samples weitgehend neutral auf das Ausmass der Saisonalität aus. In Basel und Genf zeigen sich die grössten Schwankungen der Aufenthaltsdauer. In Basel beispielsweise generieren die Ankünfte von gut 62'000 Gästen im Juli ein Übernachtungsvolumen von knapp 107'500 Übernachtungen, woraus sich die minimale Aufenthaltsdauer im Jahr 2014 von 1.7 Übernachtungen pro Gast ergibt. Die längste Aufenthaltsdauer zeigt sich im März mit 2.4 Übernachtungen pro Gast (44'800



Ankünfte, 106'800 Übernachtungen). Durch die vergleichsweise starke Variation der Aufenthaltsdauer in Basel und Genf wird die Saisonalität dort am deutlichsten verstärkt.

Abb. 5 Aufenthaltsdauer nach Monaten



Entwicklung der Aufenthaltsdauer nach Monaten im Kalenderjahr 2014, in Übernachtungen pro Gast

Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

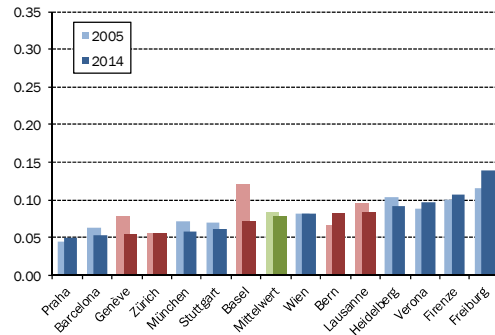
### Ausländische Nachfrage zeigt stärkere Saisonalität

Zur Differenzierung der oben dargestellten Ergebnisse, wird im Folgenden die **Saisonalität der Nachfrage nach verschiedenen Herkunftsmärkten** betrachtet. Das Ausmass der saisonalen Ausprägung hinsichtlich der Hotelübernachtungen ist anhand des GINI-Koeffizienten für verschiedene Herkunftsmärkte in den Abbildungen 6 bis 11 dargestellt.

Unterteilt man die Gesamtnachfrage nach Übernachtungen von inländischen und ausländischen Gästen, so zeigt sich, dass die Nachfrage ausländischer Gäste im Durchschnitt des Samples und auch bei den Schweizer Städten deutlich stärker durch saisonale Schwankungen geprägt ist als die inländische Nachfrage. Dies wirkt sich für die Schweizer Städte Bern und Lausanne besonders positiv auf die Saisonalität aus, da der Übernachtungsanteil ausländischer Gäste dort spürbar geringer ausfällt als in Basel, Genf und Zürich. Obwohl Lausanne und Bern sowohl bei der inländischen als auch bei der ausländischen Nachfrage die stärkste saisonale Ausprägung der beobachteten Schweizer Städte aufweisen. Zudem zeigt sich, dass die Verringerung der Saisonalität zwischen 2005 und 2014 in Basel und Genf vor allem auf die Nachfrage inländischer Gäste zurückzuführen ist.

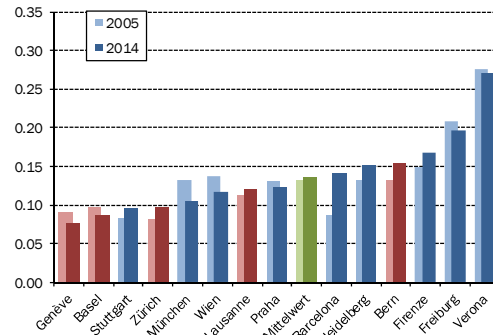
Im Mittelwert zeigen sich die stärksten saisonalen Ausprägungen bei der Nachfrage aus Amerika und Asien. Dies gilt in unterschiedlichem Ausmass auch für alle fünf beobachteten Schweizer Städte. Die Übernachtungen europäischer Gäste (ohne inländische und deutsche Nachfrage) sind im Durchschnitt des Samples und auch in den Schweizer Städten ausgeglichener auf das Jahr verteilt als Übernachtungen amerikanischer und asiatischer Gäste. Die deutsche Nachfrage zeigt in Basel, Zürich und Bern ähnliche saisonale Schwankungen wie die inländische Nachfrage. In Genf und Lausanne ist die Saisonalität der Übernachtungen deutscher Gäste hingegen deutlich stärker als jene der inländischen Gäste.

**Abb. 6 Saisonalität der Hotelübernachtungen inländischer Gäste**



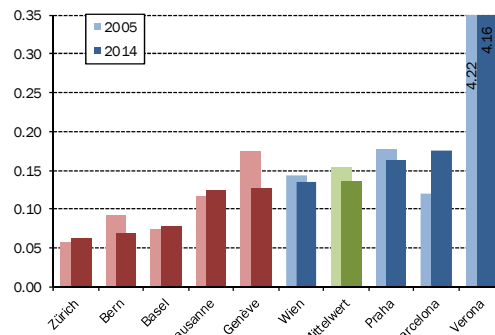
GINI-Koeffizient, keine Daten für Salzburg  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

**Abb. 7 Saisonalität der Hotelübernachtungen ausländischer Gäste**



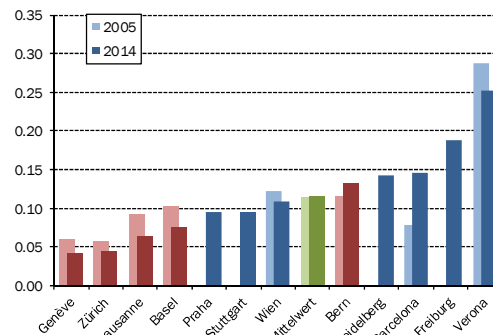
GINI-Koeffizient, keine Daten für Salzburg  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

**Abb. 8 Saisonalität der Hotelübernachtungen deutscher Gäste**



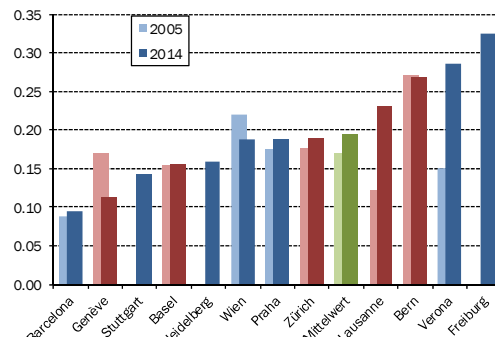
GINI-Koeffizient; keine Daten für Florenz, München, Salzburg; ohne deutsche Städte-Destinationen  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

**Abb. 9 Saisonalität der Hotelübernachtungen europäischer Gäste (ohne Inländer, ohne DE)**



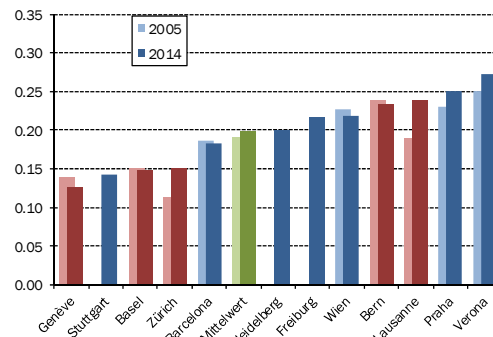
GINI-Koeffizient; keine Daten für Florenz, München, Salzburg; teilweise keine Daten für 2005  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

**Abb. 10 Saisonalität der Hotelübernachtungen asiatischer Gäste**



GINI-Koeffizient; keine Daten für Florenz, München, Salzburg; teilweise keine Daten für 2005  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

**Abb. 11 Saisonalität der Hotelübernachtungen amerikanischer Gäste**



GINI-Koeffizient; keine Daten für Florenz, München, Salzburg; teilweise keine Daten für 2005  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL