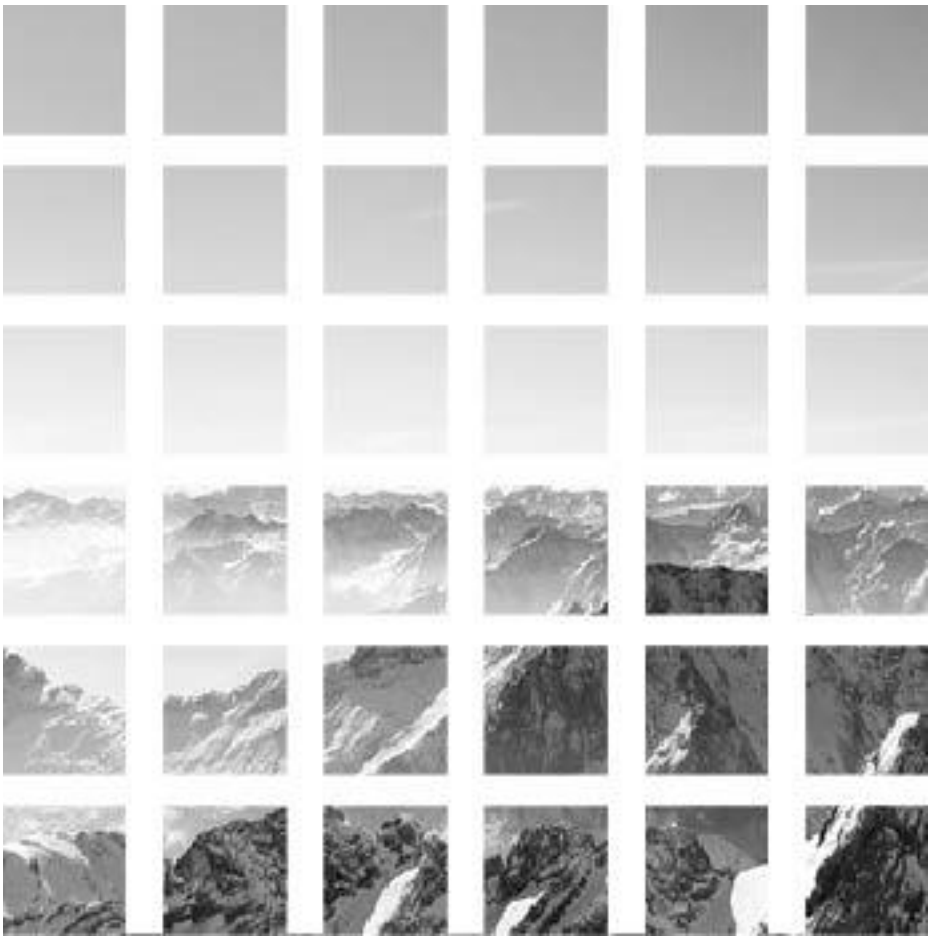
TOURISMUS BENCHMARKING – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich

Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2014-2015»

Januar 2016



BAKBASEL
economic research & consultancy

Herausgeber
BAK Basel Economics AG im Auftrag von

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

unterstützt durch Innotour, dem Förderinstrument vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Projektleitung
Natalia Held, T +41 61 279 97 37
natalia.held@bakbasel.com

Redaktion
George Elias (Polynomics AG)
Natalia Held
Rebekka Rufer
Dr. Stephan Vaterlaus (Polynomics AG)
Dr. Philippe Widmer (Polynomics AG)

Titelbild
www.fernwehblog.net/fernweh

Copyright
Alle Inhalte dieser Publikation, insbesondere Texte und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt bei BAK Basel Economics AG. Die Publikation darf weder teilweise noch vollständig kopiert oder in anderer Form reproduziert werden, um so Dritten kostenlos oder gegen Vergütung weiterzugeben. Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden („Quelle: BAKBASEL“).

Copyright © 2016 by BAK Basel Economics AG
Alle Rechte vorbehalten

Management Summary

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

Im Rahmen des Projekts «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus», welches BAKBASEL im Auftrag der wichtigsten Schweizer Ferienregionen (VS, BE, GR, VD, TI, ZS) durchführt, werden umfassende Analysen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft durchgeführt. Die Studie «Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Projektphase 2014-2015 zusammen. Sie gliedert sich in die 5 Teilbereiche «Tourismusstandort Schweiz», «Alpiner Tourismus», «Städte-Tourismus», «Ausflugstourismus» und «Tourismusdestinationen zwischen Attraktivität und Effizienz». Die Studie ist so aufgebaut, dass jeder der fünf Teile einen eigenständigen Bericht darstellt. Gemeinsam ergeben sie einen umfassenden Einblick in die Performance und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft.

Tourismusstandort Schweiz

Die Performance des Tourismusstandortes Schweiz fällt im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2014 unterdurchschnittlich aus. Über den gesamten Zeitraum betrachtet, ist die Tourismusnachfrage nur leicht angestiegen und konnte dadurch nicht mit den umliegenden Ländern mithalten. Auch bezüglich der Auslastungszahlen und der Erwerbstätigenzahlen im Gastgewerbe zeigt sich die Schweiz weniger erfolgreich als die Vergleichsländer. Dabei war die Schweizer Performance vor allem zu Beginn des 21. Jahrhunderts, im Nachkrisenjahr 2009 sowie 2011 und 2012 vergleichsweise schwach. In den letzten beiden Beobachtungsjahren konnte die Schweiz erfreulicherweise wieder Marktanteile gewinnen.

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 20 Prozentpunkte zurück. Zwischen 2009 und 2011 hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes drastisch verschlechtert. Die Entwicklung in den Jahren 2012 bis 2014 fällt dann wieder erfreulicher aus, auch wenn die Preisdifferenzen 2014 mit 30 Prozentpunkten etwas grösser sind als im Jahr 2000. Mit der erneuten Aufwertung des Frankens durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Januar 2015 sind die Aussichten bezüglich der preislichen Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Gastgewerbes jedoch erneut deutlich eingetrübt.

Eine weitere relative Schwäche der Schweizer Tourismuswirtschaft betrifft das Beherbergungsangebot. Zum einen ist die Schweizer Tourismuswirtschaft vergleichs-

weise kleinstrukturiert. Zum anderen ist mehr als jedes zweite Hotel nicht klassiert. Dies deutet auf ein Defizit in der Struktur hin.

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

Generell wird die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft trotz einiger Defizite als sehr erfreulich beurteilt. Gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» ist die Schweiz in Bezug auf den Tourismus unter den wettbewerbsfähigsten Ländern 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 2014 – gemessen an den grenzüberschreitenden Ankünften – einen Weltmarktanteil von rund 3.0 Prozent. Aufgrund der im Vergleich mit dem Welttourismus weniger dynamischen Entwicklung verliert der Alpenraum aber laufend an Marktanteilen. Dennoch bleibt der Alpenraum mit geschätzten 7.54 Millionen Gästebetten und 487 Millionen Übernachtungen eine bedeutende Ferienregion.

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

Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

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

Der «BAK TOPINDEX» für die Wintersaison 2014 zeigt, dass im Winterhalbjahr die Vorarlberger Destination Lech-Zürs das Ranking anführt. Zu verdanken hat Lech-Zürs die Spitzenposition einer ausgezeichneten Ertragskraft sowie einer sehr hohen Auslastung. Bereits seit 2007 befindet sich die Vorarlberger Destination auf den ersten drei Positionen des Rankings. In Lech-Zürs passt vieles zusammen. Ein ansprechendes Skigebebiet, ein hochwertiges Beherbergungsangebot und die Strahlkraft der beiden Orte Lech und Zürs erlauben es der Destination, pro Übernachtung einen hohen Preis zu erzielen und die Kapazitäten trotzdem hervorragend auszulasten.

Die Tiroler Destinationen Paznaun und Serfaus-Fiss-Ladis folgen im Ranking vor allem dank einer sehr hohen Auslastung auf dem zweiten und dritten Platz. Attraktive Skigebiete und der Hauptort Ischgl mit seinem pulsierenden Nachtleben tragen sicherlich zum Erfolg von Paznaun bei. Serfaus-Fiss-Ladis verfügt über viele Stärken. Besonders herausragend ist allerdings die konsequente Fokussierung auf das Familiensegment. Mit Zermatt auf dem 14. Rang befindet sich im Winter 2014 auch eine Schweizer Destination unter den besten 15. In Zermatt gelingt es, dank der internati-

onalen Bekanntheit, mit einer hohen Ertragskraft die Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten.

Tab. 0-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter

Rang 2014	Destination	Region	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2013	Rang 2009	Rang 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	**5.0**	3.4	5.1	6.0	2	1	2
2	Paznaun	Tirol	**4.9**	3.6	5.7	4.5	3	4	5
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	**4.9**	3.7	5.6	4.5	1	3	3
4	Tux - Finkenberg	Tirol	**4.9**	3.5	6.0	3.9	4	7	4
5	Grossarltal	Salzburg	**4.8**	3.7	5.6	4.3	6	4	10
6	Skiregion Obertauern	Salzburg	**4.8**	3.5	5.4	4.7	8	2	1
7	Ötztal Tourismus	Tirol	**4.8**	3.6	5.7	4.1	7	10	15
8	St.Anton am Arlberg	Tirol	**4.8**	3.6	4.9	5.4	5	9	7
9	Rennweg / Katschberg	Kärnten	**4.5**	3.5	5.4	3.8	14	17	6
10	Stubai Tirol	Tirol	**4.5**	3.5	5.5	3.3	16	24	24
11	Mayrhofen	Tirol	**4.5**	3.5	5.2	3.8	12	13	14
12	Gröden	Südtirol	**4.4**	3.5	4.6	4.8	17	13	12
13	Alta Badia	Südtirol	**4.4**	3.5	4.4	4.9	13	16	13
14	Zermatt	Wallis	**4.4**	3.4	4.7	4.4	26	11	8
15	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tirol	**4.4**	3.5	5.0	3.9	10	11	18

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

Während bei der Performance im Winter die österreichischen Destinationen sehr stark dominieren, ergibt sich im Sommer ein deutlich heterogeneres Bild. Unter den ersten 15 im Ranking finden sich 2 schweizerische, 1 deutsche, 3 italienische und 9 österreichische Destinationen. Die Verteilung über verschiedene Regionen und nationale Teilgebiete des Alpenraumes zeigt auf, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann.

Die Spitzenposition im Ranking nimmt die Schweizer Destination Luzern ein. Sie erreicht eine herausragende Auslastung und kann bei steigenden Logiernächtezahlen einen hohen Ertrag pro Übernachtung erzielen. Bereits in der Auswertung der Jahre 2007, 2008, 2010, 2012 und 2013 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 den österreichischen Destinationen Salzburg und Umgebung sowie Ferienregion Reutte belegt. Dabei profitieren beide Destinationen von deutlich gestiegenen Marktanteilen sowie einer sehr hohen Auslastung. In vielen Destinationen, die die ersten 15 Ränge belegen, ist unter anderem auch die jeweilige Stadt als Kern der Destination samt attraktiven Kulturangeboten ein gewichtiger Vorteil.

Mit Interlaken befindet sich die zweite Schweizer Destination im Ranking auf Platz 4. Dort zeigt sich eine ausgesprochen gute Auslastung der Hotelkapazitäten. Interlaken profitiert insbesondere von der erfolgversprechenden Kombination «Berge & Seen». Zudem ist die Berner Oberländer Destination auf dem stark wachsenden asiatischen

Markt sehr gut positioniert, welcher in Interlaken 2014 rund ein Drittel der Nachfrage ausmachte.

Tab. 0-2 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer

Rang 2014	Destination	Region	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2013	Rang 2009	Rang 2007
1	Luzern	Zentralschweiz	**5.2**	4.5	6.0	4.4	1	2	1
2	Salzburg und Umgebung	Salzburg	**5.0**	5.0	5.1	4.8	6	7	4
3	Ferienregion Reutte	Tirol	**4.8**	6.0	4.6	4.4	7	102	22
4	Interlaken	Berner Oberland	**4.8**	3.9	5.5	4.2	5	9	8
5	Garda trentino	Trento	**4.8**	4.2	5.9	3.3	2	5	5
6	Achensee	Tirol	**4.7**	3.5	5.5	4.1	3	1	3
7	Seiser Alm	Südtirol	**4.6**	4.2	4.7	4.8	14	16	15
8	Meraner Land	Südtirol	**4.6**	3.4	5.7	3.6	4	2	6
9	Oberstdorf	Allgäu	**4.6**	3.4	5.0	4.8	11	8	13
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	**4.6**	4.7	4.3	4.9	12	5	7
11	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.6**	3.4	4.9	4.8	9	4	11
12	Grossarltal	Salzburg	**4.4**	4.4	4.8	3.7	13	14	32
12	Innsbruck und Umgebung	Tirol	**4.4**	4.7	4.6	3.9	16	22	17
14	Kitzbühel Tourismus	Tirol	**4.3**	4.6	3.6	5.3	33	37	52
15	Imst-Gurgltal	Tirol	**4.3**	5.0	4.3	3.9	27	71	20

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

Über das gesamte Tourismusjahr betrachtet, ist das Grossarltal die erfolgreichste Destination im Alpenraum. Die Salzburger Destination war bereits in den Vorjahren regelmässig auf den ersten beiden Plätzen zu finden. Vor allem dank einer hervorragenden Auslastung ist das Grossarltal im Jahr 2014 auf dem ersten Rang zu finden. Die Salzburger Destination profitiert von einer starken Beherbergungsstruktur mit einem hohen Bettenanteil im hochwertigen Segment und vergleichsweise wenigen Zweitwohnungsbetten.

Die Zentralschweizer Destination Luzern ist im Jahr 2014 die einzige Schweizer Destination in den TOP 15 des «BAK TOPINDEX» bezüglich des Tourismusjahres. Luzern ist nicht nur die erfolgreichste Schweizer Destination im Jahr 2014, sondern belegt im internationalen Ranking einen hervorragenden zweiten Platz. Luzern konnte die Hotelbetten sehr gut auslasten und hat zudem seine Marktanteile deutlich erhöht. Luzern verdankt seine gute Platzierung vor allem der überragenden Performance im Sommer.

Das Kleinwalsertal folgt im Ranking des «BAK TOPINDEX» auf dem dritten Platz. Die Vorarlberger Destination ist ein Dauergast in den vordersten Positionen des «BAK TOPINDEX» und hatte in den beiden Vorjahren die Spitzenposition inne. Den 3. Rang im Jahr 2014 verdankt das Kleinwalsertal insbesondere einer hohen Auslastung und einer sehr guten Ertragskraft. Das Kleinwalsertal ist als Destination für Familien sehr gut positioniert und profitiert zudem von der Anbindung zum Skigebiet der deutschen Destination Oberstdorf. Ein weiterer Vorteil der Destination besteht darin, dass sie sowohl im Winter als auch in den Sommermonaten erfolgreich ist.

Im Ranking der besten 15 bezüglich des «BAK TOPINDEX» 2014 fällt auf, dass sehr viele österreichische Destinationen zu finden sind. Zwölf der 15 erfolgreichsten Des-

tinationen sind im österreichischen Alpenraum angesiedelt. Wie bei den Schweizer Destinationen finden sich auch nur eine deutsche und eine italienische Destination im Ranking (Seiser Alm, Oberstdorf).

Tab. 0-3 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

Rang 2014	Destination	Region	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2013	Rang 2009	Rang 2007
1	Grossarltal	Salzburg	**5.2**	4.3	6.0	4.4	2	1	6
2	Luzern	Zentralschweiz	**5.0**	4.7	5.8	3.8	3	10	5
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.9**	3.5	5.6	4.8	1	2	8
4	Salzburg und Umgebung	Salzburg	**4.8**	5.1	5.1	4.0	8	14	4
5	Seiser Alm	Südtirol	**4.7**	4.2	4.8	5.0	16	14	11
6	Rennweg / Katschberg	Kärnten	**4.7**	3.4	5.8	3.7	4	3	1
7	Achensee	Tirol	**4.6**	3.6	5.7	3.6	5	4	7
8	Kitzbühel Tourismus	Tirol	**4.6**	4.5	4.1	5.6	21	29	17
9	Tux - Finkenberg	Tirol	**4.5**	3.8	5.4	3.6	9	9	9
10	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	**4.5**	4.3	4.9	4.0	7	5	3
11	Oberstdorf	Allgäu	**4.5**	3.2	4.8	4.9	12	8	11
12	Innsbruck und Umgebung	Tirol	**4.5**	4.6	5.0	3.5	14	28	18
13	Wilder Kaiser	Tirol	**4.4**	3.7	5.0	4.0	18	22	26
14	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salzburg	**4.4**	5.2	4.7	3.4	22	19	61
14	Ferienregion Reutte	Tirol	**4.4**	6.0	4.1	3.8	17	127	44

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

Die Analysen zum Erfolg der Schweizer Destinationen haben gezeigt, dass diese im Vergleich zu 2012 gewonnen haben. Nach einigen schwierigen Jahren für die Schweizer Tourismuswirtschaft nach der Wirtschaftskrise und dem starken Franken, konnte in den Jahren 2013 und 2014 wieder ein positiver Trend beobachtet werden. Es ist erfreulich festzustellen, dass im Jahr 2014 sowohl in der Winter- als auch in der Sommersaison viele Schweizer Destinationen überdurchschnittlich erfolgreich sind. Allerdings sind die Aussichten bereits für das Jahr 2015 wieder deutlich eingetrübt, da die Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Januar 2015 für die Schweizer Tourismuswirtschaft spürbar negative Konsequenzen mit sich bringen dürfte.

Städte-Destinationen

Der Städte-Tourismus hat in den letzten Jahren stark 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.

Nachdem der Städtetourismus in der Schweiz bereits 2013 mit einem Übernachtungsplus von 3.2 Prozent spürbar expandiert hat, zeigt sich 2014 ein ähnlich hohes Wachstum (+3.1%). Trotzdem verliert der Schweizer Städtetourismus damit leicht an Marktanteilen, denn die betrachteten Städte-Destinationen aus dem internationalen Umfeld konnten die Übernachtungszahlen noch deutlicher steigern (+3.7%).

Tab. 0-4 «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
Quelle: BAKBASEL

Gemäss dem «BAK TOPINDEX» war Genf im Jahr 2014 die erfolgreichste Schweizer Städte-Destination. Genf findet sich auf Rang 5 der hier betrachteten Städte, was auf die ausgezeichnete Ertragskraft und die überdurchschnittliche Auslastung zurückzuführen ist. Zürich belegt im Ranking dank einer sehr guten Auslastung den 10. Rang.

Im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit liegt in der diesjährigen Analyse ein Fokus auf der Saisonalität der Nachfrage. Die Nachfrage nach touristischen Leistungen unterliegt im Jahresverlauf mehr oder weniger starken Schwankungen. Destinationen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr haben gegenüber anderen Destinationen, die eine starke Saisonalität aufweisen, den Vorteil, dass sie ihre Kapazitäten im Durchschnitt besser auslasten können.

Die Untersuchung der Saisonalität hat gezeigt, dass die Hotelübernachtungen in Basel und Genf im Jahr 2014 die geringsten saisonalen Ausprägungen aufweisen. Und dies, obwohl die Saisonalität durch die Variation der Aufenthaltsdauer der Gäste in Basel und Genf am deutlichsten verstärkt wird. Basel profitiert von der Vielzahl an Messen und Kongresse, die über das ganze Jahr verteilt stattfinden. In Genf sorgen die Internationalen Organisationen für eine ausgeglichene Nachfrage. Zudem hat sich die saisonale Ausprägung in Basel und in Genf seit 2005 deutlich verringert. Die Analyse hat gezeigt, dass diese Entwicklungen hauptsächlich auf die zurückgegangene Saisonalität der inländischen Nachfrage zurückzuführen war. Es kann also festgestellt werden, dass Genf als erfolgreichste Schweizer Städte-Destination auch bezüglich des Wettbewerbsfaktors Saisonalität sehr gut abschneidet. Basel hingegen, welches ebenfalls von geringen saisonalen Schwankungen profitiert, zeigt sich im Vergleich zum Mittelwert des betrachteten Samples unterdurchschnittlich erfolgreich.

Generell zeigt sich für alle 5 grössten Schweizer Städte, dass die Saisonalität der ausländischen Nachfrage stärker ausfällt als jene der inländischen Nachfrage , wobei die Fernmärkte Asien und Amerika deutlich höhere saisonale Schwankungen zeigen als die Nachfrage aus Europa (ohne inländische und deutsche Nachfrage).

Ausflugs-Destinationen

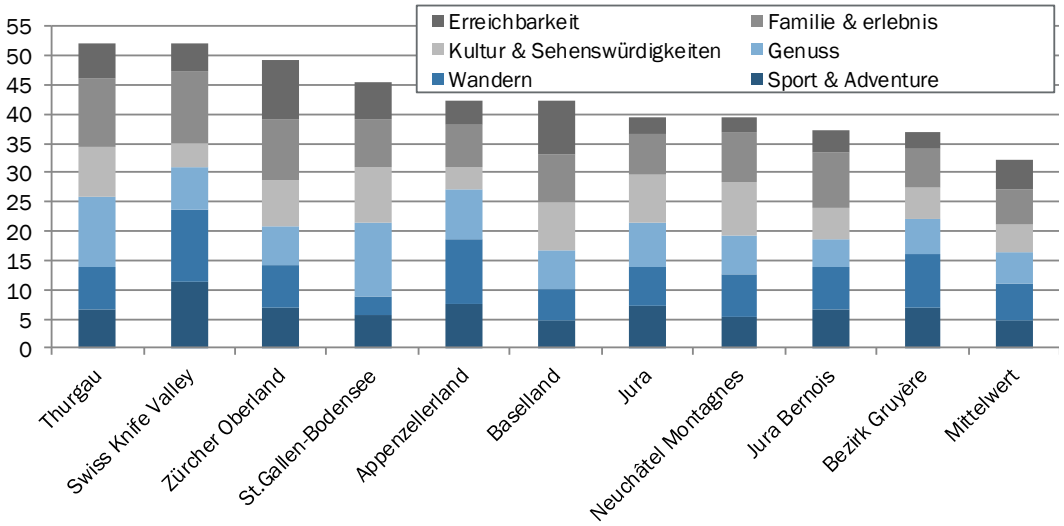
Die Analyse zum Ausflugs-Tourismus beschäftigt sich mit Destinationen, die sich primär als Tagesausflugs- und Kurzreisedestinationen positionieren. Das Sample beinhaltet lediglich Schweizer Destinationen, da Ausflugs-Destinationen weniger in einem internationalen, sondern vielmehr in einem nationalen Wettbewerb stehen. Neben der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (Performance) wird in der diesjährigen Analyse ein spezieller Fokus auf die touristische Attraktivität gelegt. Dabei stehen insbesondere die Verteilung und Häufigkeit der verschiedenen Attraktivitätsfaktoren für die Ausflugsdestinationen im Zentrum des Interesses.

Die beste Performance erzielte die Destination La Sarine aus dem Espace Mittelland mit einem Wert des «BAK TOPINDEX» von 5.2 Punkten. Den Erfolg erreichte die Destination, deren Zentrum die Stadt Fribourg ist, vor allem dank der höchsten Auslastung im Sample (gut 38%). Aber auch die Entwicklung der Hotelübernachtungen und die hohen Preise, die sie am Markt durchsetzen konnte, tragen zum hervorragenden Ergebnis bei. Die Destination La Sarine klettert damit im «BAK TOPINDEX» auf den ersten Rang zurück, nachdem sie diesen letztes Jahr vorübergehend an das zentralschweizerische Ägerital/Sattel verloren hatte.

Der Indikator zur Ausflugsattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Ausflugs-Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen. Die Destination Thurgau weist die höchste Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebots auf. Dies hat die Destination 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.

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die Anzahl Destinationen mit höherer Punktzahl beim Gesamtindex fast kontinuierlich abnimmt. In den Unterkategorien haben einige Destinationen natürliche Vorteile, etwa in den Bereichen «Kultur & Sehenswürdigkeiten» oder «Erreichbarkeit». In den Dimensionen «Sport & Adventure» und «Genuss» bieten die meisten Destinationen lediglich ein Standard-Angebot oder nutzen das Potential kaum aus. Dies kann dann sinnvoll sein, wenn sich eine Destination auf einen anderen Bereich spezialisiert hat. Bezüglich den Kategorien «Familie & Erlebnis» und «Wandern» scheinen zahlreiche Ausflugsdestinationen einen grossen Wert auf ein breites touristisches Angebot zu legen. Das erhöht den Wettbewerb unter den Destinationen und es wird für eine einzelne Destination schwieriger, ein Alleinstellungsmerkmal zu finden, um sich von den anderen Destinationen abzuheben.

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



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2014, maximale Punktzahl = 100
Quelle: BAKBASEL

Tourismusdestinationen zwischen Attraktivität und Effizienz

BAKBASEL hat zusammen mit Polynomics erstmalig innovative Auswertungen zur Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen durchgeführt. Auf Basis von mehrdimensionalen ökonometrischen Benchmarkingmethoden wurde untersucht, welches Erlöspotential eine Tourismusdestination hat, wie dieses im internationalen Quervergleich ausgeschöpft wird und welche Attraktivitätsindikatoren dieses Erlöspotential in welchem Ausmass beeinflussen. Aus den Analysen für die Schweizer Tourismusdestinationen können folgende erste Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Grundsätzlich unterscheiden sich für die Wintersaison die Schweizer Tourismusdestinationen bezüglich des Einflusses von Attraktivitätsindikatoren auf das Erlöspotential nicht wesentlich von der Analyse inklusive der Länder Österreich, Deutschland, Frankreich und Italien.

- Ein deutlich stärkerer Effekt geht von der Hotelgrösse aus. Das bedeutet, dass in der Schweiz die vorhandenen Skaleneffekte in der Dreisternhotellerie in den Winterdestinationen weniger stark ausgenutzt werden, als dies in den vergleichbaren Winterdestinationen in den anderen Alpenländer der Fall ist.

- Für die Ganzjahresdestinationen weichen die Ergebnisse für die Schweiz etwas stärker von den Ergebnissen inklusive der übrigen Alpenländer ab.

- Neben der durchschnittlichen Hotelgrösse, die in den Schweizer Destinationen erneut deutlich positiv auf die Erlöse wirkt, zeigen sich vor allem bei der Tourismusintensität, den Bergbahnen, beim Wandern, der Landschaft, Wellness und dem Genuss Signifikanzunterschiede.

- Tourismusintensität, Wellness und Genuss, die im internationalen Setting einen stark positiven Einfluss auf die Erlöse haben, sind in der Schweiz statistisch nicht signifikant. Hingegen wirken sich die Indikatoren Wandern und Landschaft stark positiv aus, während international kein bzw. nur ein schwach signifikanter Zusammenhang erkennbar war. Insgesamt lässt sich aussagen, dass die Kunden der Tourismusdestinationen in der Schweiz eher Wert auf eine naturverbundene Landschaft und das Wandern legen. Wellness und der Genuss spielen verglichen mit den Nachbarländern eine geringere Rolle.

- Im Umkehrschluss deutet die Analyse darauf hin, dass sich ausländische Destinationen stärker als schweizerische auf Wellness und Genuss spezialisiert haben könnten und damit auch Schweizer Kunden anlocken können. Ausflüge mit Fokus Wandern, Landschaft und Natur hingegen finden weiterhin tendenziell in Schweizer Destinationen statt.

Inhalt

1 Einleitung ... 21
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung ... 21
1.1.1 Ziele und Nutzen ... 21
1.1.2 Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®» ... 23
1.2 Aufbau des Schlussberichtes ... 23

Teil I: Tourismusstandort Schweiz ... 25

2 Tourismusstandort Schweiz im internationalen Vergleich ... 27
2.1 Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft ... 27
2.1.1 Entwicklung der Tourismusnachfrage ... 27
2.1.2 Auslastung der Kapazitäten ... 31
2.1.3 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl ... 32
2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft ... 33
2.2.1 Preisliche Wettbewerbsfähigkeit ... 33
2.2.2 Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur ... 35
2.2.3 Hotelangebot ... 37
2.2.4 Rahmenbedingungen ... 41

Teil II: Alpiner Tourismus ... 45

3 Alpine Regionen im internationalen Vergleich ... 47
3.1 Der Tourismus im Alpenraum ... 47
3.1.1 Bedeutung des alpinen Tourismus ... 48
3.1.2 Angebot und Nachfrage im Alpentourismus ... 50
3.1.3 Entwicklung der Nachfrage und des Angebots ... 52
3.2 Performance der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich ... 54
3.2.1 Entwicklung der Tourismusnachfrage ... 54
3.2.2 Auslastung der Kapazitäten ... 56
3.3 Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationalen Vergleich ... 58
3.3.1 Beherbergungsangebot ... 58
3.3.2 Beherbergungsnachfrage ... 61

4 Alpine Destinationen ... 64
4.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum ... 64
4.1.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr ... 65
4.1.2 Die erfolgreichsten Destinationen im Winter ... 68
4.1.3 Die erfolgreichsten Destinationen im Sommer ... 70
4.1.4 Spezialthema: Die Ertragskraft alpiner Destinationen ... 71
4.2 Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus ... 75
4.2.1 Angebot ... 75
4.2.2 Nachfrage ... 77
4.2.3 Attraktivität ... 79

Teil III: Der Städte-Tourismus ... 83

5 Die grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich ... 85
5.1 Performance ... 85
5.2 Wettbewerbsfähigkeit ... 87

Teil IV: Der Ausflugs-Tourismus ... 95

6 Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich ... 97
6.1 Performance-Benchmarking ... 97
6.2 Wettbewerbsfähigkeit ... 99

Teil V: Tourismusdestinationen zwischen Attraktivität und Effizienz ... 109

7 Tourismusdestinationen zwischen Attraktivität und Effizienz ... 111
7.1 Das Wichtigste in Kürze ... 111
7.2 Einleitung ... 114
7.2.1 Ausgangslage und Fragestellung ... 114
7.2.2 Abgrenzung des Analyserahmens ... 115
7.2.3 Aufbau des Berichts ... 116
7.3 Zur Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusdestinationen ... 116
7.3.1 Wettbewerbsfähige Tourismusdestinationen bieten den Gästen ein attraktives Kosten-Nutzen-Verhältnis ... 116
7.3.2 Wettbewerbsfähige Tourismusdestinationen können ihre Erlöse in der Hotellerie maximieren ... 118
7.4 Analysekonzept zur empirischen Untersuchung ... 119
7.4.1 Methodisches Vorgehen ... 119
7.4.2 Verfügbare Variablen und erforderliche Datenaufbereitungen ... 124
7.4.3 Ökonometrische Spezifikation der Erlösfunktion ... 128
7.5 Ergebnisse zu den ökonometrischen Auswertungen ... 129
7.5.1 Ergebnisse zur Erlöseffizienz ... 130
7.5.2 Ergebnisse zu den Attraktivitätsindikatoren ... 133

8 Anhang ... 142
8.1 Destinations-Sample ... 142
8.1.1 Sample der Städte-Destinationen ... 142
8.1.2 Sample der alpinen Destinationen ... 142
8.2 Schätzkoeffizienten ... 144

9 Literaturverzeichnis ... 145

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1 «Travel & Tourism Competitiveness Index» I 42
Tab. 2-2 «Travel & Tourism Competitiveness Index» II 43
Tab. 4-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum 66
Tab. 4-2 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Winter 69
Tab. 4-3 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Sommer 70
Tab. 5-1 «BAK TOPINDEX» 86
Tab. 6-1 «BAK TOPINDEX» 98
Tab. 7-1 Deskriptive Statistik zu den Modellvariablen 127
Tab. 7-2 Ergebnisse zu den Attraktivitätsindikatoren (Winter) 134
Tab. 7-3 Ergebnisse zu den Attraktivitätsindikatoren (Sommer) 138
Tab. 8-1 Destinationsliste «Städte-Destinationen» 142
Tab. 8-2 Kernliste «Alpine Destinationen» 143
Tab. 8-3 Schätzkoeffizienten zu den Ergebnissen ohne Attraktivitätsindikatoren 144

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz und in den umliegenden Ländern ... 28
Abb. 2-2 Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2000 - 2014 ... 29
Abb. 2-3 Wachstumsbeitrag der ST-Zonen 2000 – 2014 ... 29
Abb. 2-4 Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2014 ... 30
Abb. 2-5 Bettenauslastung in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich ... 31
Abb. 2-6 Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im internationalen Vergleich (2000 – 2014) ... 32
Abb. 2-7 Relative Preisniveauindizes im Gastgewerbe ... 33
Abb. 2-8 Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2014) ... 35
Abb. 2-9 Relative Preisniveauindizes in einigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2014 ... 35
Abb. 2-10 Ausbildungsstand im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2000 und 2014) ... 35
Abb. 2-11 Ausbildungsstand im Gastgewerbe – Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2000 und 2014) ... 35
Abb. 2-12 Beschäftigungsstruktur im Schweizer Gastgewerbe ... 37
Abb. 2-13 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2014) ... 37
Abb. 2-14 Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie ... 37
Abb. 2-15 Struktur in der Hotellerie I ... 39
Abb. 2-16 Struktur in der Hotellerie II ... 39
Abb. 2-17 Struktur in der Hotellerie III ... 40
Abb. 2-18 Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants im Vergleich zum gesamten Betriebsbau ... 41
Abb. 3-1 Die Regionen des Alpenraumes ... 47
Abb. 3-2 Weltmarktanteil des alpinen Tourismus ... 48
Abb. 3-3 Anteile der Beschäftigten im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung (2014) ... 49
Abb. 3-4 Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart ... 51
Abb. 3-5 Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart ... 52
Abb. 3-6 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 1995 - 2014 ... 52
Abb. 3-7 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (November – April) ... 53
Abb. 3-8 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (Mai – Oktober) ... 53
Abb. 3-9 Entwicklung der Zahl der Hotelbetten im Tourismusjahr 2000 - 2014 ... 54
Abb. 3-10 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2014) ... 55
Abb. 3-11 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000-2014) ... 56
Abb. 3-12 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000-2014) ... 56

Abb. 3-13 Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr 56
Abb. 3-14 Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison (November – April) 57
Abb. 3-15 Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison (Mai – Oktober) 57
Abb. 3-16 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2014 vs. 2000) 58
Abb. 3-17 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien 59
Abb. 3-18 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2014 60
Abb. 3-19 Saisonalität der Tourismusnachfrage 61
Abb. 3-20 Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten 63
Abb. 4-1 Bereiche des «BAK TOPINDEX» 65
Abb. 4-2 Die 15 grössten Gewinner 2014 67
Abb. 4-3 Die erfolgsreichsten Destinationen im Schweizer Alpenraum 68
Abb. 4-4 Die 15 grössten Gewinner der Wintersaison 2014 69
Abb. 4-5 Die 15 grössten Gewinner der Sommersaison 2014 71
Abb. 4-6 Ertragskraft der TOP 15 im Tourismusjahr 72
Abb. 4-7 Absolute Preise der TOP 15 im Tourismusjahr 73
Abb. 4-8 Preisspanne innerhalb der Destinationen 74
Abb. 4-9 Absolute Preise der TOP 15 nach Saison 74
Abb. 4-10 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien 75
Abb. 4-11 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2014 76
Abb. 4-12 Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb 77
Abb. 4-13 Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach Unterkunftsarten 2014 78
Abb. 4-14 Tourismusintensität 78
Abb. 4-15 Saisonalität der Tourismusnachfrage 79
Abb. 4-16 Attraktivität des Skigebietes 2014 80
Abb. 4-17 Pistenangebot im Skigebiet 80
Abb. 4-18 Höhenlage des Skigebiets 80
Abb. 4-19 Vielfalt des Sommerangebotes 2014 81
Abb. 5-1 Saisonalität der Hotelübernachtungen 88
Abb. 5-2 Hotelübernachtungen nach Monaten 89
Abb. 5-3 Saisonalität der Ankünfte in der Hotellerie 90
Abb. 5-4 Ankünfte in der Hotellerie nach Monaten 91
Abb. 5-5 Aufenthaltsdauer nach Monaten 91
Abb. 5-6 Saisonalität der Hotelübernachtungen inländischer Gäste 92
Abb. 5-7 Saisonalität der Hotelübernachtungen ausländischer Gäste 92
Abb. 5-8 Saisonalität der Hotelübernachtungen deutscher Gäste 93
Abb. 5-9 Saisonalität der Hotelübernachtungen europäischer Gäste (ohne Inländer, ohne DE) 93
Abb. 5-10 Saisonalität der Hotelübernachtungen asiatischer Gäste 93
Abb. 5-11 Saisonalität der Hotelübernachtungen amerikanischer Gäste 93
Abb. 6-1 Sample der untersuchten Schweizer Ausflugs-Destinationen 97
Abb. 6-2 BAK-Ausflugsattraktivität 100
Abb. 6-3 Ausflugsattraktivität im Bereich Sport & Adventure 101
Abb. 6-4 Ausflugsattraktivität im Bereich Wandern 102
Abb. 6-5 Ausflugsattraktivität im Bereich Genuss 103
Abb. 6-6 Ausflugsattraktivität im Bereich Kultur & Sehenswürdigkeiten 104
Abb. 6-7 Ausflugsattraktivität im Bereich Familie & Erlebnis 105
Abb. 6-8 Ausflugsattraktivität im Bereich Erreichbarkeit 106

Abb. 6-9 Verteilung des Gesamtindikators BAK-Ausflugsattraktivität 107
Abb. 7-1 Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit 117
Abb. 7-2 Erlösfunktion der Hotellerie einer Tourismusdestination 121
Abb. 7-3 Erlösfunktion für eine Tourismusdestination 122
Abb. 7-4 Einfluss der Attraktivitätsindikatoren auf die Erlöse 123
Abb. 7-5 Verteilung der Erlöseffizienz separiert nach Winter- und Sommersaison für alle alpinen Destinationen 130
Abb. 7-6 Effizienzverteilung zur Sommersaison differenziert für Ganzjahres- und Winterdestinationen 131
Abb. 7-7 Effizienzvergleich Sommer-/Wintersaison 132
Abb. 7-8 Effizienzwerte mit und ohne Attraktivitätsindikatoren, Wintersaison ... 137
Abb. 7-9 Effizienzwerte mit und ohne Attraktivitätsindikatoren, Sommersaison 140

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 mit Unterstützung des SECO (Innotour) und im Auftrag 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 2014-2015 ab. Der vorliegende Bericht ist der sechste seiner Art und schliesst an die gleichnamigen Studien aus den Jahren 2010, 2011 und 2013 sowie an die beiden Vorgänger-Studien «Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus» (2007) und «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» (2005) an.

1.1.1 Ziele und Nutzen

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

- Kontinuierlicher Benchmarking Prozess für die Schweizer Tourismuswirtschaft

Die Leistungsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft wird systematisch und kontinuierlich erfasst und analysiert. Im Zentrum der Analysen stehen die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Tourismusstandorts sowie der Schweizer Destinationen und Regionen im internationalen Vergleich.

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft durch international vergleichende Analysen

Die Benchmarking-Aktivitäten ermöglichen es, die Stärken und Schwächen von Tourismusdestinationen und Regionen zu identifizieren. Dadurch erlangen die touristischen Leistungsträger bessere Kenntnisse ihrer Wettbewerbssituation, was die eigene Positionierung erleichtert. Zudem ergeben sich durch die Analyse der Stärken und Schwächen Ansatzpunkte für Optimierungs-Massnahmen. Es werden Erkenntnisse erarbeitet, die dazu beitragen, dass die Entscheidungsträger im Schweizer Tourismus faktenbasierte Entscheidungen treffen können.

- «Learning from the best»

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

- Einfacher und schneller Zugang zu tourismusrelevanten Informationen über das webbasierte elektronische Management-Informations-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), 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», «Ausflugs-Destinationen» sowie neu auch «Alle 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 fünf Teile. Im ersten Teil wird die Gesamtschweizer Tourismuswirtschaft einem internationalen Vergleich unterzogen. Die Teile zwei bis vier behandeln die für den Schweizer Tourismus relevanten Tourismusformen. Teil 2 nimmt einen internationalen Vergleich von alpinen Regionen und Destinationen vor. Teil 3 befasst sich mit den Städte-Destinationen und der vierte Teil mit dem Ausflugstourismus. Im fünften und letzten Teil wird durch mehrdimensionale Benchmarkingmethoden versucht, die Zusammenhänge zwischen Erfolg und Attraktivität aufzuzeigen. Die Studie ist so aufgebaut, dass jeder der fünf Teile einen eigenständigen Bericht darstellt. Gemeinsam ergeben sie einen umfassenden Einblick in die Performance und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft.

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

Teil 2: Alpiner Tourismus
Der Teil «Alpiner Tourismus» untersucht alpine Ferienregionen und Destinationen. Im Bereich der alpinen Ferienregionen werden die wichtigsten Schweizer Ferienregionen im Alpenraum einem internationalen Vergleich ausgesetzt. Es wird untersucht, wie erfolgreich diese Regionen in den vergangenen Jahren waren und wie sie in Bezug auf einige wichtige Bestimmungsfaktoren im Bereich der Beherbergungswirtschaft aufgestellt sind. Im Zentrum der Analysen zum alpinen Tourismus stehen die alpinen Destinationen. Dabei wird erstens aufgezeigt, welches die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum sind, wobei hier im speziellen die Ertragskraft der Destinationen untersucht wird. Zweitens wird dargelegt, welche Destinationen in Bezug auf verschiedene Wettbewerbsfaktoren besonders gut aufgestellt sind.

Teil 3: Städte-Tourismus
Teil 3 untersucht die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit der grössten Schweizer Städte-Destinationen. Der Städte-Tourismus hat in den vergangenen Jahren laufend an Bedeutung gewonnen, entsprechend lohnt sich eine genauere Betrachtung. Dazu wird die Tourismuswirtschaft der fünf grössten Schweizer Städte einem internationalen Vergleich ausgesetzt. Es wird dargelegt, wie erfolgreich diese Destinationen im internationalen Vergleich abschneiden. Im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit wird ein spezieller Fokus auf die Saisonalität der Nachfrage gelegt.

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 Kurzreisedestinationen positionieren. Da die Ausflugsregionen weniger als die Städtedestinationen und die alpinen Feriendestinationen in einem internationalen Wettbewerb stehen, beinhalten die Untersuchungen zum Ausflugs-Tourismus nur Destinationen aus der Schweiz.

Teil 5: Tourismusdestinationen zwischen Attraktivität und Effizienz
Um langfristig im Markt bestehen zu können, müssen Tourismusdestinationen ihre Angebote den Bedürfnissen der Gäste anpassen und gleichzeitig ihre Kosten optimieren. Gerade vor dem Hintergrund des starken Frankens ist die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination von grosser Bedeutung. Im fünften Teil des Berichts werden durch die Anwendung mehrdimensionaler Benchmarkingmethoden Zusammenhänge zwischen der Attraktivität und dem Erfolg einer Tourismusdestination aufgezeigt, so dass sich bestimmen lässt, wovon der Erfolg abhängt und welche Faktoren besonders vielversprechend sind.

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 2014.

Die Analyse der Kennzahlen zum Erfolg zeigt, dass die Performance des Tourismusstandortes Schweiz im Untersuchungszeitraum unterdurchschnittlich ausfällt. Über den gesamten Zeitraum betrachtet, ist die Tourismusnachfrage nur leicht angestiegen und konnte dadurch nicht mit den umliegenden Ländern mithalten. Auch bezüglich der Auslastungszahlen und der Erwerbstätigenzahlen im Gastgewerbe zeigt sich die Schweiz weniger erfolgreich als die Vergleichsländer. Dabei war die Schweizer Performance vor allem zu Beginn des 21. Jahrhunderts, im Nachkrisenjahr 2009 sowie 2011 und 2012 vergleichsweise schwach. In den letzten beiden Beobachtungsjahren konnte die Schweiz erfreulicherweise wieder Marktanteile gewinnen.

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 20 Prozentpunkte zurück. Zwischen 2009 und 2011 hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes drastisch verschlechtert. Die Entwicklung in den Jahren 2012 bis 2014 fällt dann wieder erfreulicher aus, auch wenn die Preisdifferenzen 2014 mit 30 Prozentpunkten etwas grösser sind als im Jahr 2000. Mit der erneuten Aufwertung des Frankens durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Januar 2015 sind die Aussichten bezüglich der preislichen Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Gastgewerbes jedoch erneut deutlich eingetrübt.

Eine weitere relative Schwäche der Schweizer Tourismuswirtschaft betrifft das Beherbergungsangebot. Zum einen ist die Schweizer Tourismuswirtschaft vergleichsweise kleinstrukturiert. Zum anderen ist mehr als jedes zweite Hotel nicht klassiert. Dies deutet auf ein Defizit in der Struktur hin.

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

Generell wird die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft trotz einiger Defizite als sehr erfreulich beurteilt. Gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» ist die Schweiz in Bezug auf den Tourismus unter den wettbewerbsfähigsten Ländern 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 2014 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 Tourismusnachfrage, die Auslastung der Kapazitäten und die Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe analysiert.

2.1.1 Entwicklung der Tourismusnachfrage

Die Untersuchung der Tourismusnachfrage wird anhand der Zahl der Hotelübernachtungen im Zeitraum 2000 bis 2014 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 Tourismusnachfrage 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 die Zahl der Hotelübernachtungen nur leicht gesteigert hat und deshalb nicht mit den umliegenden Ländern mithalten konnte. Zwischen 2000 und 2014 legte die Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz lediglich um durchschnittlich 0.3 Prozent pro Jahr zu, womit die Übernachtungszahlen in der Schweiz die geringste Zunahme der betrachteten Länder aufweist. Das kumulierte Wachstum zwischen 2000 und 2014 beträgt in der Schweiz 4.8 Prozent, während die umliegenden Länder Wachstumsraten von rund 10 Prozent und mehr zeigen.

Vor allem in den ersten Jahren der Untersuchungsperiode entwickelte sich die Tourismusnachfrage 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.

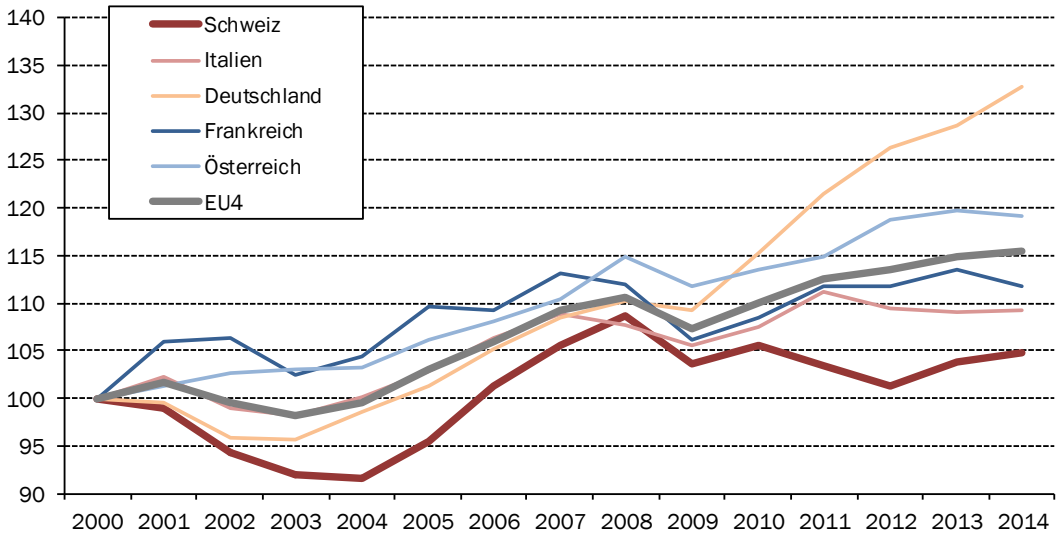
Ab 2004 haben dann aber Aufholprozesse eingesetzt und die Schweizer Tourismuswirtschaft konnte ihre Performance stark verbessern. In den Jahren 2005 bis 2007 wurden jeweils Wachstumsraten von mehr als 4 Prozent beobachtet und auch 2008 legte die Zahl der Hotelübernachtungen noch um 2.8 Prozent zu. Im 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. Nach Frankreich (-5.2%) war der Rückgang in der Schweiz am stärksten (-4.5%). Auch im Jahr 2010, als in allen Ländern ein Aufholprozess einsetzte, konnte die Schweiz im Vergleich mit den umliegenden Ländern (+3.0%) die Übernachtungszahlen nur unterdurchschnittlich steigern (+1.8%).

Während die Tendenz in der Schweiz und diejenige der umliegenden Länder bis zum Jahr 2010 identisch verlaufen ist, driftet die Entwicklung in den Jahren danach auseinander: In den umliegenden Länder ist die Übernachtungszahl in den Jahren 2011 und 2012 substantiell gestiegen (4.8%). Die Schweizer Hotellerie hingegen musste einen Rückgang der Logiernächtezahlen von 4.0 Prozent hinnehmen. Diese Tatsache dürfte unter anderem den Auswirkungen des starken Frankens geschuldet sein.

In den letzten beiden Beobachtungsjahren konnte die Schweiz erfreulicherweise wieder Marktanteile gewinnen. Die Zahl der Hotelübernachtungen ist um 3.4 Prozent angestiegen, während diese in den umliegenden Ländern um durchschnittlich 1.6 Prozent expandiert hat. Nur Deutschland zeigt von den umliegenden Ländern eine höhere Wachstumsrate als die Schweiz (DE: +5.2%).

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

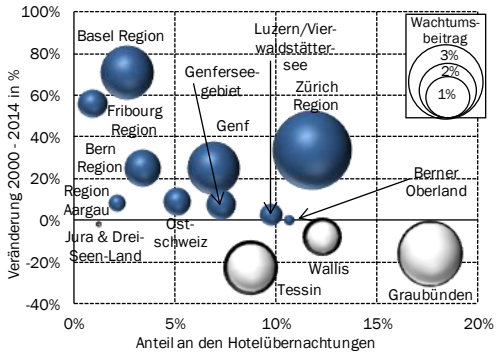


Indexiert, Kalenderjahr 2000 = 100
CH: Schätzung BAKBASEL für 2004
Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat

Über den gesamten Zeitraum betrachtet erreichte Deutschland das stärkste Logiernächtewachstum. Insgesamt wurde dort 2014 rund ein Drittel mehr Hotelübernachtungen registriert als im Jahr 2000 (+2.1% p.a.). Auch Österreich zeigt im Beobachtungszeitraum mit durchschnittlich 1.3 Prozent pro Jahr ein starkes Wachstum der Übernachtungszahlen (absolut: +19.1%). Damit fiel das jährliche Wachstum beim Hauptkonkurrenten Österreich um rund 1.0 Prozentpunkte stärker aus als in der Schweiz.

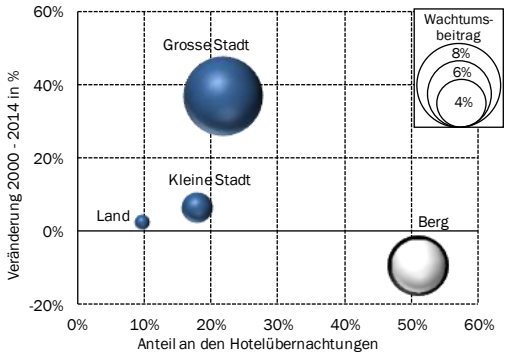
Die Auswertungen zur Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zeigen für die Schweiz über den gesamten Zeitraum betrachtet ein durchwachsenes Bild. Dennoch resultierte zeitweise eine äusserst dynamische Entwicklung. Die nachfolgende Analyse zeigt auf, woher das zeitweise starke Wachstum stammt. Dazu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

Abb. 2-2 Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2000 - 2014



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

Abb. 2-3 Wachstumsbeitrag der ST-Zonen 2000 – 2014



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

Abbildung 2-2 zeigt die **Wachstumsbeiträge der Schweizer Ferienregionen**. Auf der y-Achse ist die Entwicklung der Nachfrage abgetragen, auf der x-Achse der Anteil der Region an der Gesamtnachfrage im Ausgangsjahr. 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.

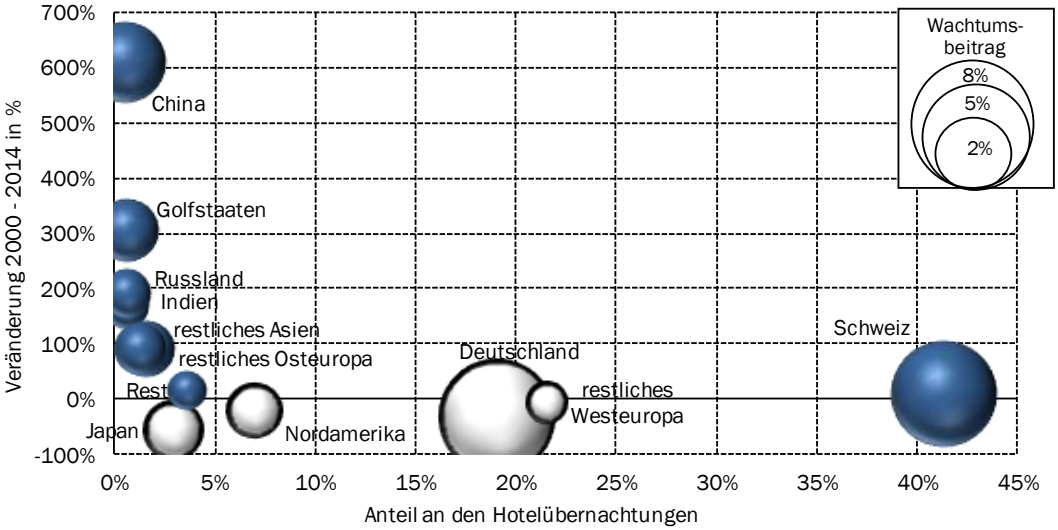
Den grössten Wachstumsbeitrag der Schweizer Ferienregionen leistete zwischen 2000 und 2014 die Region Zürich mit einem Beitrag von 4.0 Prozentpunkten am Gesamtwachstum der Hotelübernachtungen in der Schweiz (+4.8%). Die Zentrumsregionen Basel und Genf weisen nach Zürich die nächsthöheren Wachstumsbeiträge auf. Diese drei Metropolitanräume machten im Ausgangsjahr der Beobachtung zwar nur knapp ein Viertel der touristischen Gesamtnachfrage aus, haben insgesamt aber um gut ein Drittel expandiert. Trotz ihrer hohen Bedeutung für die Tourismuswirtschaft erreichten die traditionellen Schweizer Ferienregionen Wallis, Tessin und

Graubünden zusammen nur einen negativen Wachstumsbeitrag von 5.6 Prozentpunkten.

Abbildung 2-3 betrachtet das **Logiernächtewachstum** unterteilt nach den **ST-Zonen**, welche die Schweiz je nach vorherrschender Tourismusform in verschiedene Zonen aufteilen. Dabei gibt es die vier Kategorien «Grosse Stadt», «Kleine Stadt», «Land» und «Berg». In der gesamten Schweiz stieg die Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2014 insgesamt um 4.8 Prozent beziehungsweise um knapp 1.64 Millionen Übernachtungen an. Dieses Wachstum kam dabei hauptsächlich von den grossen Städten, welche um 37 Prozent bzw. 2.74 Millionen Übernachtungen zulegen konnten. Die grossen Städte hatten also einen Zugewinn an Logiernächten, der fast doppelt so gross war wie derjenige in der gesamten Schweiz. Das Berggebiet konnte lediglich einen negativen Wachstumsbeitrag leisten. Dort sind die Übernachtungszahlen im Beobachtungsraum um knapp 10 Prozent zurückgegangen.

Abbildung 2-4 zeigt die **Wachstumsbeiträge der verschiedenen Herkunftsmärkte**. Der grösste Beitrag kam im Beobachtungszeitraum mit 5.0 Prozentpunkten des Gesamtwachstums – dank eines Zugewinns der Hotelübernachtungen von 12.0 Prozent und der grossen Bedeutung für die Gesamtnachfrage – von Übernachtungen inländischer Gäste. Trotz einem sehr geringen Anteil an der Gesamtnachfrage stammt der zweithöchste Wachstumsbeitrag (2.9 Prozentpunkte) von Übernachtungen chinesischer Gäste, welche im Beobachtungszeitraum um mehr als 600 Prozent zugelegt haben. Auch Gäste aus den Golfstaaten und dem restlichen Asien (Asien ohne China, Japan, Indien) haben substantielle Wachstumsbeiträge generiert.

Abb. 2-4 Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2014



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

Deutschland ist mit einem Übernachtungsanteil von 19 Prozent im Ausgangsjahr ein sehr bedeutender Herkunftsmarkt. In Kombination mit einem Nachfragerückgang von fast einem Drittel zwischen 2000 und 2014 führt dies zu einem stark negativen Wachstumsbeitrag von 6.1 Prozentpunkten. Auch Hotelübernachtungen von Gästen aus dem restlichen Westeuropa haben in der Beobachtungsperiode lediglich einen

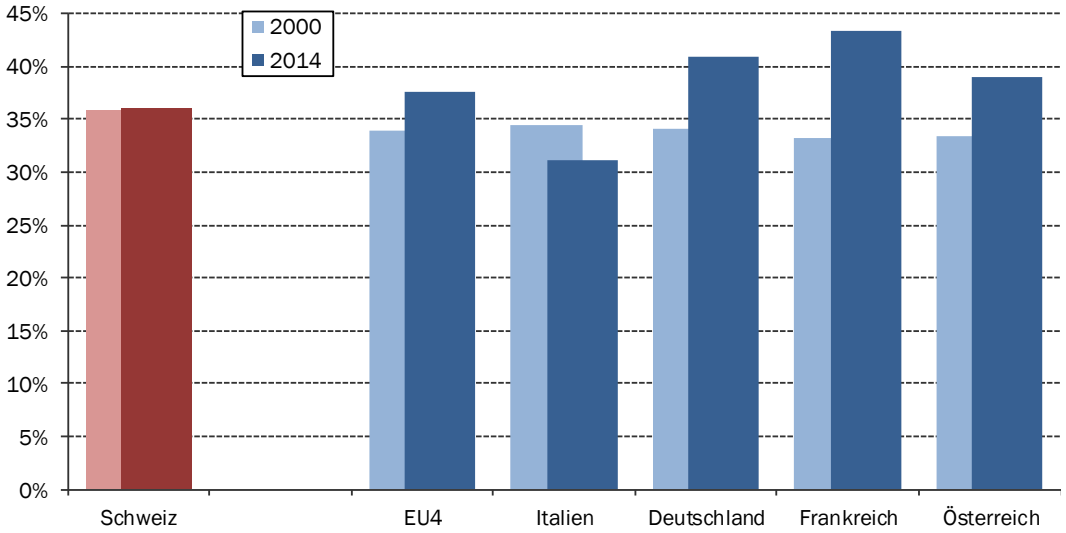
negativen Beitrag zum Wachstum leisten. Gründe dafür liegen unter anderem in den Auswirkungen der Wirtschaftskrise von 2008 und in der Aufwertung des Schweizer Frankens.

2.1.2 Auslastung der Kapazitäten

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

Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten lag in der Schweiz im Jahr 2014 bei rund 36 Prozent. Damit lag die Schweizer Hotellerie 1.5 Prozentpunkte unterhalb der Auslastung der umliegenden Länder im Durchschnitt. Ausser in Italien waren in den einzelnen Ländern überall höhere Auslastungsziffern zu beobachten. Die gilt vor allem für Frankreich (43%).

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



Bruttobettenauslastung in %
Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat

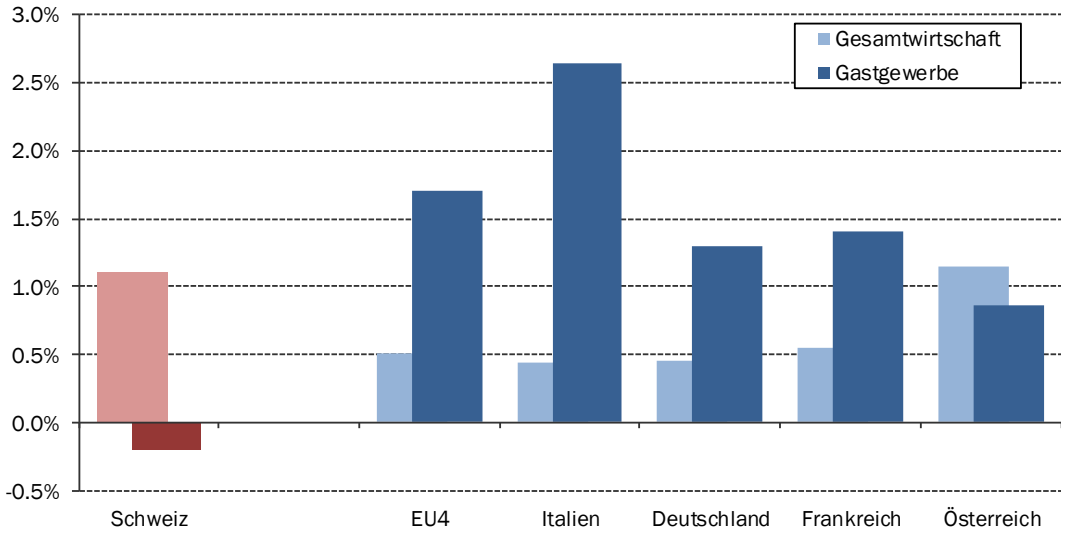
Seit dem Jahr 2000 hat sich die Auslastung in der Schweizer Hotellerie leicht erhöht (+0.3 Prozentpunkte). Diese Entwicklung bringt im Vergleich mit den Nachbarländern jedoch keinen Vorteil, da die Auslastung dort im Beobachtungszeitraum um durchschnittlich 3.6 Prozentpunkte gestiegen ist. Im Jahr 2000 hat die Schweiz das Ranking in Bezug auf die Auslastung noch angeführt. 2014 präsentiert sie sich auf dem vorletzten Rang. In den umliegenden Ländern haben sich die Auslastungsziffern im Beobachtungszeitraum spürbar gesteigert: In Deutschland um 7 Prozentpunkte, in Österreich um 6 und in Frankreich gar um 10 Prozentpunkte. Lediglich in Italien ist die Auslastung 2014 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 hochqualifizierten Personen vorbehalten sind. Er erfüllt damit eine wichtige volkswirtschaftliche Aufgabe. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist ein Tourismus-Standort entsprechend dann als erfolgreich zu bewerten, wenn er Arbeitsplätze schafft.

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 – 2014)



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

Abbildung 2-6 zeigt die durchschnittliche jährliche Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft im Vergleich mit den umliegenden Ländern. Im Gegensatz zu den umliegenden Ländern zeigt sich im Schweizer Gastgewerbe eine Stagnation der Erwerbstätigenzahl (-0.2% p.a.). In allen Vergleichsländern ist die Zahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe zum einen deutlich angestiegen und zum anderen – ausser in Österreich – stärker angestiegen als in der Gesamtwirtschaft. 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 2014 mit einem Erwerbstä-

tigenanteil an der Gesamtwirtschaft von knapp 5 Prozent zwar immer noch ein wichtiger Arbeitgeber, seine Bedeutung hat aber im Beobachtungszeitraum leicht abgenommen.

2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft

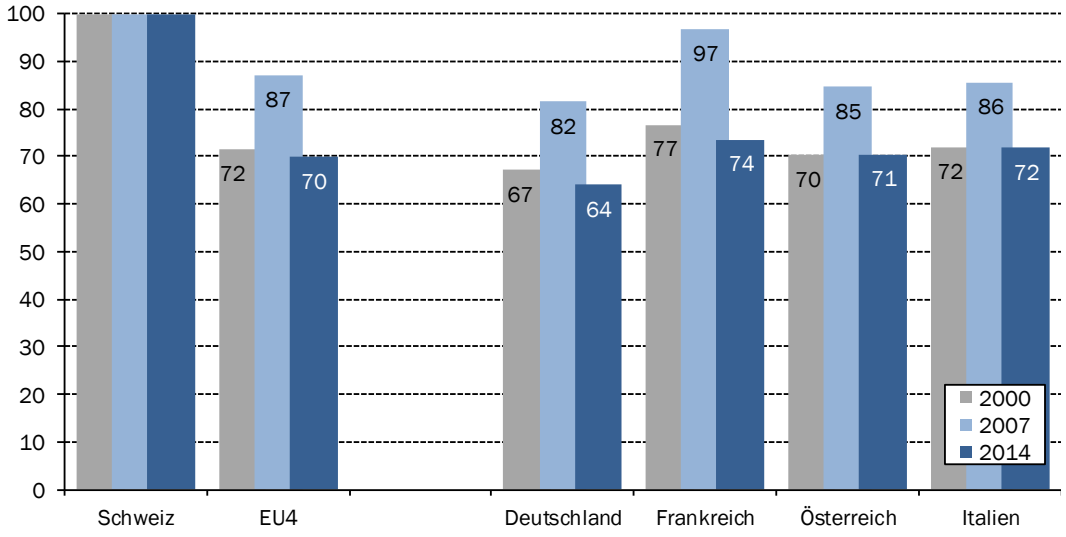
Kapitel 2.1 hat gezeigt, dass die Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2014 im Vergleich mit den umliegenden Ländern unterdurchschnittlich ausfällt. In Kapitel 2.2 wird nun den Gründen dieser Entwicklung nachgegangen. Deshalb werden einige wichtige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit genauer untersucht. Die nachfolgende Analyse dient aber auch der Untersuchung der Potenziale der Schweizer Tourismuswirtschaft. Sie zeigt auf, wie die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich aufgestellt ist.

2.2.1 Preisliche Wettbewerbsfähigkeit

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

Die **preisliche Wettbewerbsfähigkeit im Schweizer Gastgewerbe** hat sich im Verlauf der Jahre 2000 bis 2014 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.

Abb. 2-7 Relative Preisniveauindizes im Gastgewerbe



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

Bis 2009 wurden die Preisdifferenzen währungsbedingt wieder grösser, was angesichts des starken Euros im Jahr 2007 als Normalisierung verstanden werden kann. Das Gastgewerbe der umliegenden Länder war 2009 um 20 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 währungsbereinigte Entwicklung auf. Zwischen 2001 und 2009 gingen die Preisdifferenzen von 28 Prozentpunkten auf 20 Prozentpunkte zurück. Diese Reduktion der preisbedingten Wettbewerbsnachteile konnte also dank relativ betrachtet günstigeren Vorleistungs-, Arbeits- und übrigen Kosten erreicht werden.

Zwischen 2009 und 2011 hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes dann wieder deutlich verschlechtert. Bereits im Jahr 2010 waren die Preisdifferenzen mit 26 Prozent bereits fast wieder so deutlich wie im Jahr 2000. 2011 war das Gastgewerbe der umliegenden Länder gar um 34 Prozentpunkte billiger als jenes in der Schweiz. Die in knapp 10 Jahren mühsam erzielten Fortschritte bei der preislichen Wettbewerbsfähigkeit wurden als Folge der Frankenstärke in kürzester Zeit also mehr als zunichte gemacht.

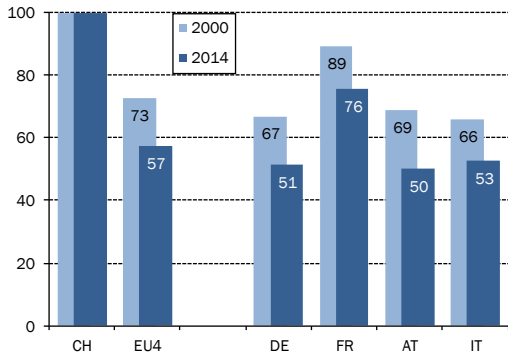
Die Entwicklung in den Jahren 2012 bis 2014 fällt dann wieder erfreulicher aus, auch wenn die Preisdifferenzen 2014 mit 30 Prozentpunkten etwas grösser sind als im Jahr 2000. Mit der erneuten Aufwertung des Frankens durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Januar 2015 sind die Aussichten bezüglich der preislichen Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Gastgewerbes jedoch erneut deutlich eingetrübt.

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.

Die Darstellung der **Arbeitskosten** erfolgt durch die Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe für die Jahre 2000 und 2014. Abbildung 2-8 zeigt, dass die Arbeitskosten im Gastgewerbe der umliegenden Länder im Jahr 2014 im Durchschnitt um 43 Prozent tiefer lagen als im Schweizer Gastgewerbe. Mit rund 50 Prozentpunkten sind die Differenzen im Vergleich zu Italien, Deutschland und Österreich beträchtlich. Der Vergleich der Jahre 2000 und 2014 zeigt, dass die Differenzen in der Untersuchungsperiode zugenommen haben. Die Zunahme belief sich auf deutliche 15 Prozentpunkte.

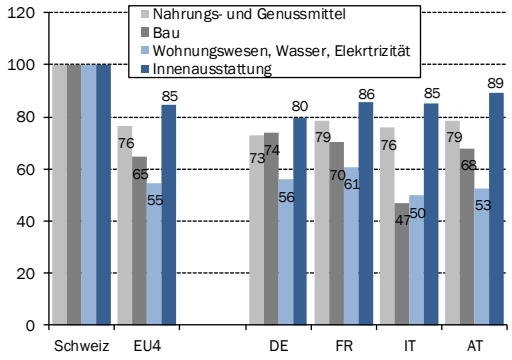
Auch bei den **Kosten für die Vorleistungen** bestehen für das Schweizer Gastgewerbe beträchtliche Nachteile. Stellvertretend dafür werden in Abbildung 2-9 die Preisniveauindizes für einige wichtige Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes aufgezeigt. Grosse Differenzen sind vor allem in dem Branchenaggregat «Wohnungswesen, Wasser, Elektrizität» sowie in der Bauindustrie zu beobachten (45 bzw. 35 Prozentpunkte). Aber auch die «Nahrungs- und Genussmittel» und die Innenausstattungsbranche zeigen Differenzen von 24 bzw. 15 Prozentpunkten.

Abb. 2-8 Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2014)



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

Abb. 2-9 Relative Preisniveauindizes in einigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2014

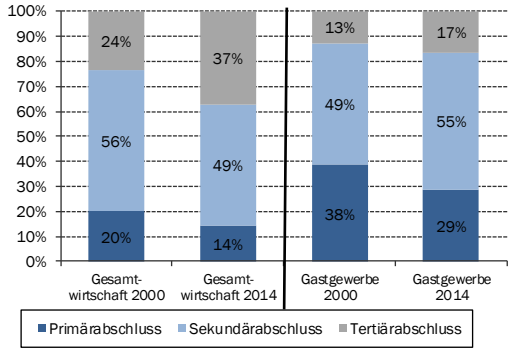


Relative Preisniveauindizes, Schweiz = 100
Quelle: Eurostat, BAKBASEL

2.2.2 Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur

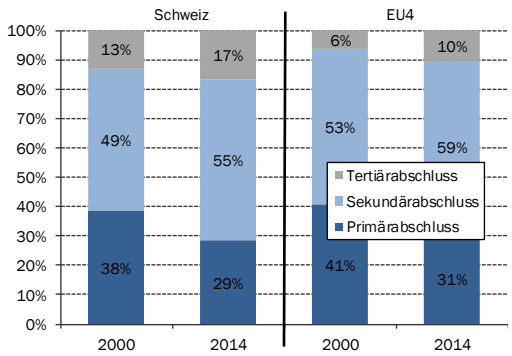
Die Leistungen der Arbeitskräfte im Tourismussektor werden direkt beim Gast abgeliefert. Der direkte Kundenkontakt führt dazu, dass die Qualifikation der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung ist. Denn die Qualität der erbrachten Leistungen hängt entscheidend von den Qualifikationen der Beschäftigten ab.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

Abb. 2-10 Ausbildungsstand[1] im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2000 und 2014)



Anteile in %
Quelle: BFS

Abb. 2-11 Ausbildungsstand im Gastgewerbe – Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2000 und 2014)



Anteile in %, EU4 = Mittelwert DE, AT, FK, IT
Quelle: BFS, Eurostat

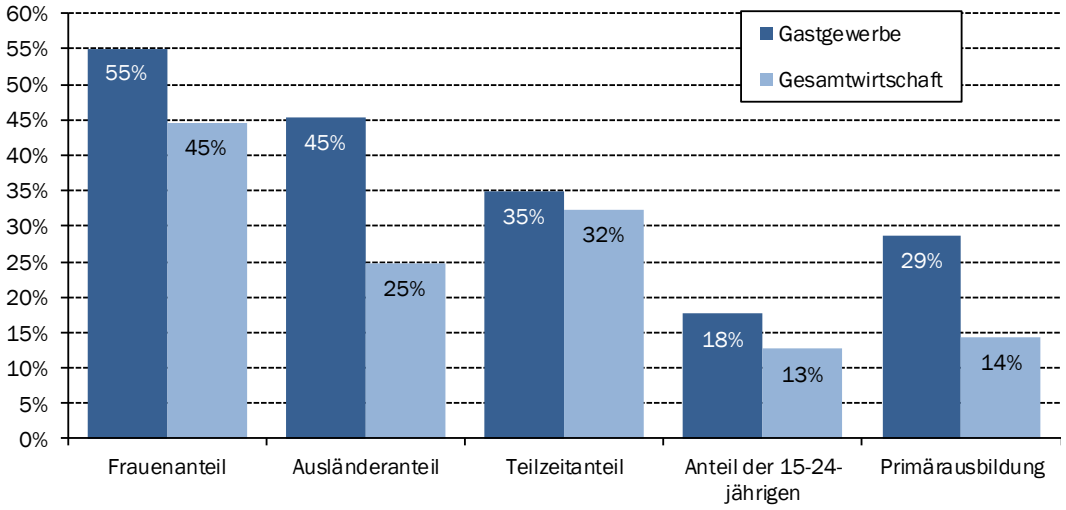
[1] Das Ausbildungsniveau wird gemessen am letzten Bildungsabschluss der Arbeitskräfte. Als Tertiärausbildung gelten Höhere Fachschulen, Fachhochschulen und Universitätsausbildungen (Stufen 5-6 ISCED 1997). Zu den sekundären Bildungsgängen zählen die Berufslehre, Handels- und (Berufs-)Maturitätsschulen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

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (vgl. Abbildung 2-10) weist das Schweizer Gastgewerbe eine deutlich niedrigere **Qualifikationsstruktur** auf. Dies liegt allerdings in der Natur der Leistungen, die im Gastgewerbe erbracht werden, da diese überdurchschnittlich viele einfache und repetitive Tätigkeiten erfordern. Entsprechend weist das Gastgewerbe einen vergleichsweise hohen Anteil an Erwerbstätigen mit einem Primärabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung auf. Dieser Anteil lag im Schweizer Gastgewerbe 2014 bei knapp 30 Prozent 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 lediglich um 4 Prozentpunkte gestiegen ist, während er in der Gesamtwirtschaft im Beobachtungszeitraum um 13 Prozentpunkte zugenommen hat. Hingegen verringerte sich der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Primärabschluss als höchste Ausbildung sowohl in der Gesamtwirtschaft als auch im Gastgewerbe um rund 6 bzw. 9 Prozentpunkte.

Abbildung 2-11 zeigt auf, dass das Schweizer Gastgewerbe im Vergleich mit den umliegenden Ländern ein höheres Qualifikationsniveau aufweist. Der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Tertiärabschluss ist im Schweizer Gastgewerbe spürbar höher. In der Schweiz haben Bildungsangebote im Tourismus eine lange Tradition und sind in den vergangenen Jahren zahlreicher geworden. Im Angebot stehen neben den zahlreichen nicht touristischen Ausbildungsmöglichkeiten eine Vielzahl gastgewerblicher und touristischer Aus- und Weiterbildungslehrgänge (SECO 2010). Im Schweizer Tourismus gibt es heute Bildungsangebote auf allen Stufen: Berufliche Grundbildung (Berufslehre), höhere Berufsbildung, Fachhochschule (Bachelor, Master) und Universität (Bachelor, Master). Als Besonderheit der Schweiz gibt es neben den staatlich geförderten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen auch eine Vielzahl von privaten Fachschulen mit internationalem Renommee (SECO 2010). Das hohe Qualifikationsniveau im Gastgewerbe ist also nicht zuletzt auf das gestiegene Aus- und Weiterbildungs-Engagement der Branche zurückzuführen. Eine Betrachtung über die Zeit zeigt, dass sich die Qualifikationsstruktur im Gastgewerbe der umliegenden Länder im Beobachtungszeitraum ähnlich entwickelt hat wie in der Schweiz (Tertiärabschluss: jeweils +4 Prozentpunkte), 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 schwerer haben, und trägt damit massgeblich zu einer hohen gesamtschweizerischen Erwerbsquote bei. Abbildung 2-12 zeigt, dass im Jahr 2014 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 Ausländern sowie der Teilzeitanteil seit dem Jahr 2000 deutlich zugenommen haben (+10 bzw. +5 Prozentpunkte). Der Anteil junger Erwerbstätiger ist um 3 Prozentpunkte gewachsen und der Frauenanteil und der Anteil primär Ausgebildeter sind zurückgegangen (-1 bzw. -10 Prozentpunkte).

Abb. 2-12 Beschäftigungsstruktur im Schweizer Gastgewerbe



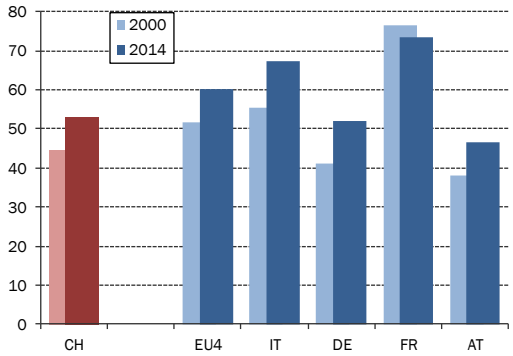
2014, Anteile in %
Quelle: BFS: BESTA, BFS: SAKE, BAKASEL

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 thematisiert, die in der Schweizer Hotellerie getätigt wurden.

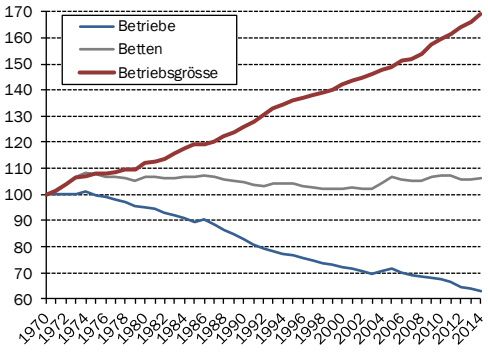
Für grosse Hotelbetriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (Economies of scale) zu erwirtschaften. Bei steigender Produktionsmenge kann zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden, was die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Betriebe und damit der gesamten Tourismuswirtschaft erhöht.

Abb. 2-13 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2014)



Betriebsgrösse: Betten pro Betrieb
Quelle: BFS, Eurostat

Abb. 2-14 Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie



Indexiert: 1970 = 100
Quelle: BFS, BAKBASEL

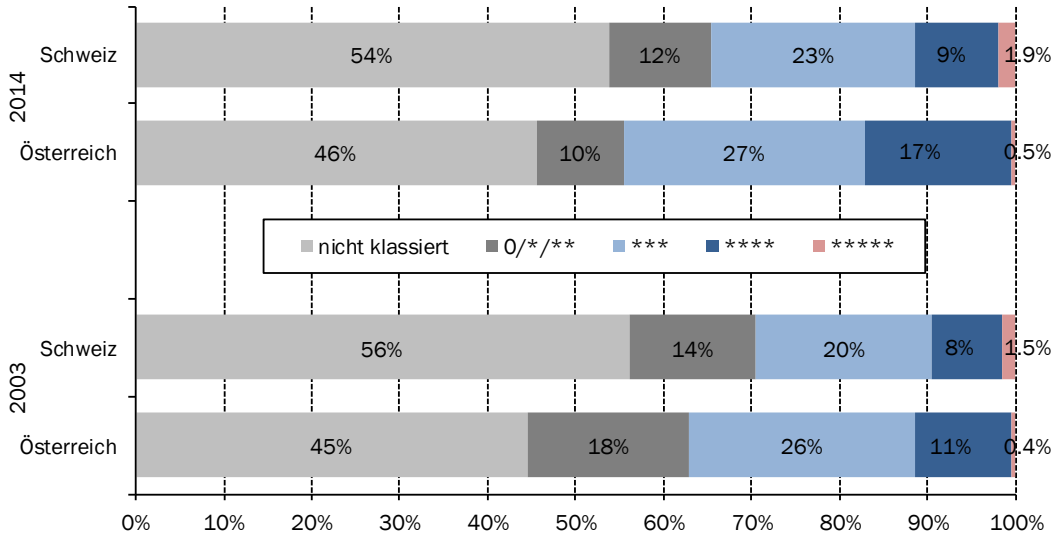
Abbildung 2-13 zeigt die **Betriebsgrössen in der Schweizer Hotellerie** im internationalen Vergleich für die Jahre 2000 und 2014. Die durchschnittliche Betriebsgrösse lag in der Schweiz im Jahr 2014 bei rund 53 Betten pro Betrieb. Damit waren die Betriebe in der Schweizer Hotellerie im Vergleich mit dem EU4-Schnitt kleiner (60 Betten pro Betrieb). Deutliche Unterschiede zeigen sich insbesondere zur französischen Hotellerie, welche im Schnitt rund 74 Betten pro Betrieb aufweist. Auch im Vergleich mit der italienischen Hotellerie ist die schweizerische eher kleinstrukturiert (67 Betten pro Hotel). Deutschland und Österreich hingegen weisen im Schnitt 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 2014 um 8.4 Betten pro Betrieb grösser als 2000 (EU4: +8.6 Betten pro Hotelbetrieb). Eine Tendenz, die sich insbesondere bei der Betrachtung der langen Frist verdeutlicht. In Abbildung 2-14 wird die Entwicklung der Betten, der Betriebe und der Betriebsgrösse für die Schweizer Hotellerie seit Beginn der Siebzigerjahre abgebildet. Es zeigt sich eine für den **Strukturwandel** in der Hotellerie typische Tendenz. Die Zahl der Betriebe ist zurückgegangen, die Zahl der Betten blieb hingegen relativ konstant, so dass die durchschnittliche Betriebsgrösse kontinuierlich anstieg. Dies gilt insbesondere für die letzte beobachtete Dekade.

Neben der Betriebsgrösse ist für ein wettbewerbsfähiges Angebot auch die **Hotelstruktur** wichtig. Unter der Hotelstruktur wird hier die Klassifikation nach Stern-Kategorien verstanden. Ein hochwertiges Hotelangebot mit einem hohen Anteil an Vier- und Fünfsternbetrieben 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 Hotelklassierungen äusserst schwierig. International vergleichbare Kennzahlen konnten nur für die österreichische Hotellerie zusammengetragen werden. Der Vergleich mit Österreich deutet darauf hin, dass in der Schweizer Hotellerie in Bezug auf die Struktur ein Defizit besteht. Dies zeigt sich insbesondere im äusserst hohen Schweizer Anteil an Betrieben, die nicht klassiert sind. Dieser betrug in der Schweiz im Jahr 2014 54 Prozent, während er in Österreich bei rund 46 Prozent lag (vgl. Abbildung 2-15). Auffällig sind zudem die im Vergleich zu Österreich geringeren Anteile der Drei- und Viersternhotellerie in der Schweiz.

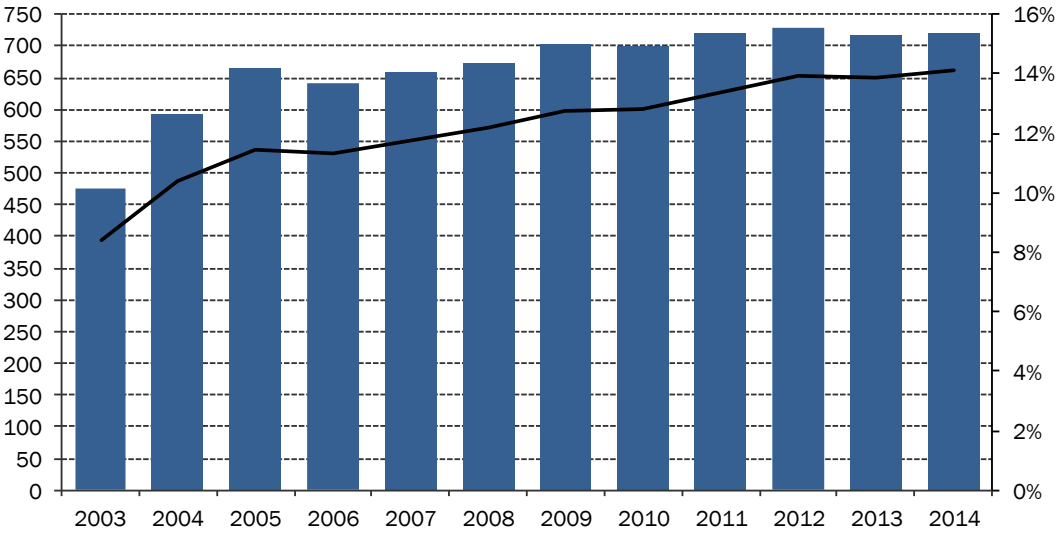
Abb. 2-15 Struktur in der Hotellerie I



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

Neben der Stern-Klassifizierung von hotelleriesuisse gibt es noch einen anderen Qualitätsstandard für die Schweizer Hotellerie. Nachdem die fünfstufige Hotelkategorisierung von GastroSuisse im Jahr 2013 eingestellt wurde, bleibt das Qualitäts-Label Q vom Schweizer Tourismus-Verband als zusätzlicher Qualitätsstandard. Um den Anteil nicht klassierter Hotels nicht zu überschätzen, wird dieser ebenfalls in die Analyse miteinbezogen.

Abb. 2-16 Struktur in der Hotellerie II



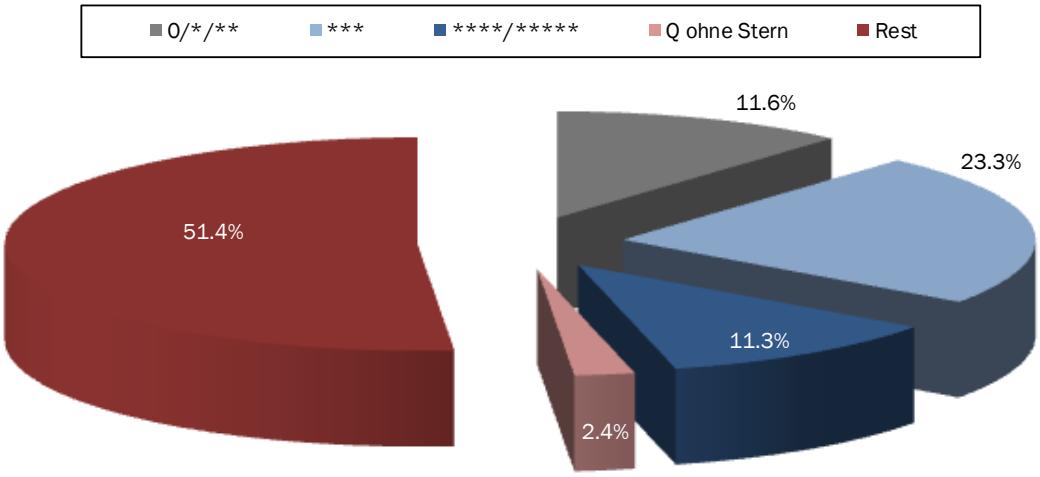
Linke Skala: Anzahl Hotelbetriebe aus dem Q-Programm, rechte Skala: Anteil an den gesamten Hotelbetrieben
Quelle: Schweizer Tourismus-Verband, Berechnungen BAKBASEL

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

719 im Jahr 2014 angestiegen. Ebenso verhält es sich auch mit dem Anteil der Q-Betriebe an allen Hotels, welcher im 2003 noch 8.4 Prozent betrug und 2014 bereits bei 14 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 2014 gibt die Abbildung 2-17. Aus dieser geht wiederum hervor, dass rund 46 Prozent der gesamten 5'094 Hotelbetriebe durch das Sterne-System von hotelleriesuisse klassifiziert waren; darunter knapp 12 Prozent mit null, einem oder zwei Sternen, 23 Prozent mit drei Sternen und 11 Prozent mit vier oder fünf Sternen. 2 Prozent der Hotels haben ausschliesslich an dem Qualitätsprogramm vom Schweizer Tourismus-Verband beteiligt. Das bedeutet, dass 2014 insgesamt 2'474 von 5'094 Hotels klassiert waren, was einem Anteil von knapp 49 Prozent entspricht. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass 2'620 Hotelbetriebe bzw. gut 51 Prozent nicht klassifiziert waren. In der Schweizer Hotellerie hat sich 2014 also mehr als jedes zweite Hotel keinerlei Qualitätsmassstäben gestellt.

Abb. 2-17 Struktur in der Hotellerie III



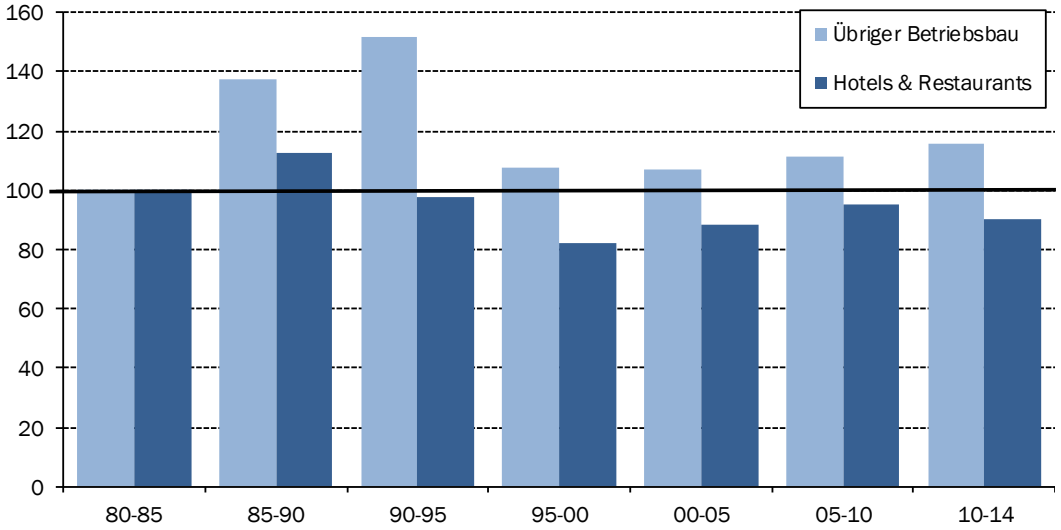
Verschiedene Klassifizierungen der Hotelbetriebe 2014; Q ohne Stern = durch Q-Programm aber nicht durch hotelleriesuisse klassifiziert
Quelle: BFS, Schweizer Tourismus-Verband, Berechnungen BAKBASEL

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

Abbildung 2-18 zeigt die Entwicklung der **Bauinvestitionen für Hotels und Restaurants** sowie die übrigen Betriebsbauinvestitionen in der Schweiz. Die Abbildung macht deutlich, dass bei Hotels und Restaurants über den gesamten Zeitraum hinweg deutlich weniger investiert wurde als im übrigen Betriebsbau. Insbesondere in den 90er Jahren hatte das Schweizer Gastgewerbe offensichtlich Mühe, die notwendigen Investitionen zu tätigen, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass in

diesem Zeitraum die Branche eine besonders schwache Rentabilität aufwies und die Finanzinstitute bei der Kreditvergabe an Gastgewerbebetriebe sehr restriktiv agierten. Die im Vergleich zu den 80er Jahren tiefen Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants lassen vermuten, dass in der Schweizer Hotellerie ein Investitionsdefizit vorhanden ist. Die zahlreichen kürzlich abgeschlossenen oder geplanten Hotelprojekte in der Schweiz deuten darauf hin, dass dies erkannt wurde.

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



Indexiert, Periode 1980-1985 = 100
Quelle: BAKBASEL

2.2.4 Rahmenbedingungen

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

Eine allgemeine, globale Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Schweizer Tourismus liefern die Resultate aus dem «Travel & Tourism Competitiveness Report»[2], welcher in regelmässigen Abständen vom World Economic Forum herausgegeben wird. Dieser zeigt eine gute Übersicht über die wichtigsten **Rahmenbedingungen** von Tourismusstandorten und ermöglicht internationale Vergleiche. Die Kernzahl des Reports ist der «Travel & Tourism Competitiveness Index» (TTCI), ein Index für die Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusstandorten. Er misst also nicht den Erfolg von Tourismusstandorten, sondern vielmehr das touristische Potenzial.

Der TTCI 2015 führt die Schweiz im Ranking aller 141 Vergleichsländer auf Platz 6 (vgl. Tabelle 2-1). Die Schweiz ist also gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» in Bezug auf den Tourismus unter den wettbewerbsfähigsten Ländern der

[2] vgl. WEF 2015

Welt. Die Schweiz erreicht in fast allen Bereichen, die untersucht wurden, Topwerte. Nur in vier von 14 Bereichen ist die Schweiz nicht unter den ersten 20 Rängen. Diese Schwächen liegen zum einen in der bereits weiter oben diskutierten preislichen Wettbewerbsfähigkeit, im Bereich der kulturellen und ökologischen Ressourcen, im Geschäftstourismus sowie in der internationalen Offenheit.

Herausragende Werte erreicht die Schweizer Tourismuswirtschaft vor allem in den Bereichen ökologische Nachhaltigkeit sowie Humankapital und Arbeitsmarkt.

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

	Schweiz		Deutschland		Österreich		Frankreich		Italien	
	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.
Gesamtindex	**6**	**5.0**	**3**	**5.2**	**12**	**4.8**	**2**	**5.2**	**8**	**5.0**
Tourismuspolitik	**20**	**4.5**	**31**	**4.4**	**15**	**4.5**	**53**	**4.3**	**71**	**4.1**
Priorisierung von Reisen und Tourismus	12	5.6	49	4.8	16	5.5	31	5.2	65	4.6
Internationale Offenheit	21	4.1	12	4.2	33	4.0	13	4.2	24	4.1
Preisliche Wettbewerbsfähigkeit	141	2.6	126	3.6	132	3.5	139	3.0	133	3.5
Ökologische Nachhaltigkeit	1	5.6	14	4.9	8	5.1	23	4.7	47	4.3
Rahmenbedingungen	**3**	**6.1**	**12**	**5.8**	**7**	**5.8**	**30**	**5.4**	**55**	**5.0**
Business environment	5	5.8	17	5.3	31	4.9	62	4.5	127	3.6
Sicherheit	11	6.3	20	6.1	5	6.5	62	5.4	48	5.7
Gesundheit und Hygiene	11	6.5	2	6.9	1	7.0	10	6.5	20	6.3
Humankapital und Arbeitsmarkt	1	5.6	17	5.2	26	5.1	31	5.0	75	4.5
Informations- und Kommunikationstechnologie	8	6.0	23	5.5	19	5.7	22	5.6	35	5.1
Infrastruktur	**1**	**5.8**	**7**	**5.5**	**9**	**5.4**	**4**	**5.6**	**13**	**5.2**
Infrastruktur: Luftverkehr	8	5.0	11	4.9	32	4.0	10	5.0	26	4.3
Infrastruktur: Strasse, Schiene & Schifffahrt	4	6.0	5	6.0	15	5.4	7	5.8	32	4.7
Infrastrukturen für touristische Dienstleistungen	5	6.4	23	5.6	1	6.8	9	6.2	3	6.7
Natur- und Kulturkapital	**20**	**3.6**	**8**	**5.2**	**25**	**3.5**	**2**	**5.7**	**5**	**5.6**
Ökologische Ressourcen	21	4.3	18	4.4	28	4.1	8	4.8	13	4.6
Kulturelle Ressourcen und Geschäftstourismus	28	2.9	5	6.0	30	2.9	2	6.6	3	6.5

Skala von 1 – 7, Vergleichsländer: 141, 2015
Quelle: WEF, Darstellung BAKBASEL

Tabelle 2-2 zeigt die Entwicklung des «Travel & Tourism Competitiveness Index» insgesamt und diejenige der Hauptkategorien für den Zeitraum 2007 bis 2015, wobei im Jahr 2015 veränderte Kategorien verwendet wurden. Hier zeigt sich, dass die Schweiz in den Jahren 2007 bis 2013 das Ranking des TTCI anführte und auch in den Unterkategorien immer auf den vordersten drei Rängen zu finden war. Im Jahr 2015, in welchem die Schweiz die Führungsposition abgegeben hat und den 6. Rang belegt, zeigt sich die Schweiz auch in den beiden Unterkategorien «Tourismuspolitik» und «Natur- und Kulturkapital» nicht mehr unter den Top 3. Mit jeweils dem 20. von 141 Rängen schneidet die Schweiz aber immer noch sehr gut ab.

Die Resultate des «Travel & Tourism Competitiveness Index», aber auch einige der weiter oben ausgeführten Kennzahlen deuten darauf hin, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft für die Zukunft gut aufgestellt ist. Zwei zentrale Probleme bleiben aber bestehen: Zum einen gibt es ein Defizit in der Beherbergungsstruktur. Dies besteht vor allem im Mittelklass-, Erstklass- und Luxussegment. Der Anteil der nicht klassifizierten Betriebe ist gleichzeitig zu hoch. Zum anderen ist die preisliche Wettbewerbsfähigkeit für das Schweizer Gastgewerbe eine grosse Herausforderung – vor allem

vor dem Hintergrund des durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses erneut sehr starken Frankens.

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

		Schweiz		Deutschland		Österreich		Frankreich		Italien	
		Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.	Rang	Pkt.
2015	**Gesamtindex**	**6**	**5.0**	**3**	**5.2**	**12**	**4.8**	**2**	**5.2**	**8**	**5.0**
	Tourismuspolitik	20	4.5	31	4.4	15	4.5	53	4.3	71	4.1
	Rahmenbedingungen	3	6.1	12	5.8	7	5.8	30	5.4	55	5.0
	Infrastruktur	1	5.8	7	5.5	9	5.4	4	5.6	13	5.2
	Natur- und Kulturkapital	20	3.6	8	5.2	25	3.5	2	5.7	5	5.6
2013	**Gesamtindex**	**1**	**5.7**	**2**	**5.4**	**3**	**5.4**	**7**	**5.3**	**26**	**4.9**
	Regulatorische Rahmenbedingungen	1	5.9	8	5.6	2	5.8	9	5.6	50	4.9
	Business environment und Infrastruktur	1	5.4	6	5.3	11	5.1	7	5.2	29	4.8
	Human-, Kultur- und Naturkapital	2	5.6	7	5.3	9	5.2	11	5.2	14	5.1
2011	**Gesamtindex**	**1**	**5.7**	**2**	**5.5**	**4**	**5.4**	**3**	**5.4**	**27**	**4.9**
	Regulatorische Rahmenbedingugnen	1	6.0	12	5.7	3	5.9	7	5.7	45	5.0
	Business environment und Infrastruktur	1	5.6	2	5.6	12	5.2	8	5.4	27	4.8
	Human-, Kultur- und Naturkapital	2	5.5	5	5.3	10	5.1	9	5.2	15	4.8
2009	**Gesamtindex**	**1**	**5.7**	**3**	**5.4**	**2**	**5.5**	**4**	**5.3**	**28**	**4.8**
	Regulatorische Rahmenbedingugnen	1	6.0	13	5.6	4	5.9	8	5.7	46	5.0
	Business environment und Infrastruktur	1	5.5	3	5.4	6	5.2	7	5.2	26	4.7
	Human-, Kultur- und Naturkapital	2	5.5	9	5.2	7	5.2	11	5.1	22	4.7
2008	**Gesamtindex**	**1**	**5.6**	**3**	**5.4**	**2**	**5.4**	**10**	**5.2**	**28**	**4.8**
	Regulatorische Rahmenbedingugnen	1	5.9	6	5.7	4	5.9	12	5.6	41	5.0
	Business environment und Infrastruktur	2	5.5	3	5.4	8	5.3	7	5.3	24	4.8
	Human-, Kultur- und Naturkapital	3	5.4	9	5.1	7	5.2	12	4.8	15	4.7
2007	**Gesamtindex**	**1**	**5.7**	**3**	**5.5**	**2**	**5.5**	**12**	**5.2**	**33**	**4.8**
	Regulatorische Rahmenbedingugnen	2	5.8	6	5.6	3	5.8	13	5.3	42	4.8
	Business environment und Infrastruktur	2	5.4	3	5.2	12	5.0	5	5.1	30	4.4
	Human-, Kultur- und Naturkapital	2	5.8	6	5.6	1	5.9	28	5.3	32	5.2

Skala von 1 – 7, Vergleichsländer: 2007 = 124, 2008 = 130, 2009 = 133, 2011 = 139, 2013 = 140, 2015 = 141
Quelle: WEF, Darstellung BAKBASEL

Teil II: Alpiner 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 3.0 Prozent. Aufgrund der im Vergleich mit dem Welttourismus weniger dynamischen Entwicklung verliert der Alpenraum aber laufend an Marktanteilen. Dennoch bleibt der Alpenraum mit geschätzten 7.54 Millionen Gästebetten und 487 Millionen Übernachtungen eine bedeutende Ferienregion.

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

Ein Blick auf die alpinen Destinationen zeigt, dass über das gesamte Tourismusjahr betrachtet die Salzburger Destination Grossarltal, die Zentralschweizer Destination Luzern und das Kleinwalsertal in Vorarlberg die erfolgreichsten Destinationen sind. Luzern ist damit die erfolgreichste Schweizer Destination und zudem die einzige Schweizer Destination unter den TOP 15. Im Vergleich zum Vorjahr gehören sechs Schweizer Destinationen zu den grössten Gewinnern, allen voran die Walliser Destination Verbier. Im Winter sind die ersten elf Plätze durch österreichische Destinationen belegt. Angeführt wird dieses Ranking durch die Destinationen Lech-Zürs, Paznaun und Serfaus-Fiss-Ladis. Mit Zermatt auf dem 14. Rang befindet sich im Winter auch eine Schweizer Destination unter den TOP 15. Im Sommer sind die Destinationen Luzern (Schweiz), Salzburg und Umgebung (Österreich) sowie Ferienregion Reutte (Österreich) die erfolgreichsten.

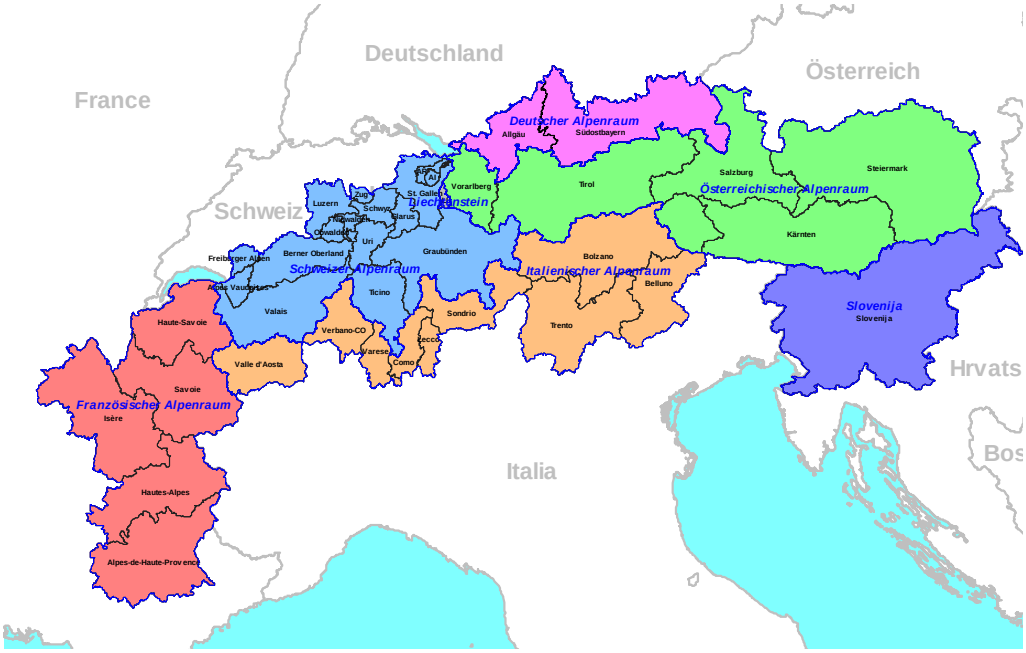
Neben der Performance werden auch die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit für alpine Destinationen untersucht. Es wird aufgezeigt, welche Destinationen in Bezug auf verschiedene wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit besonders gut abschneiden (Best Practice). Dabei werden einige grundlegende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

3 Alpine Regionen im internationalen Vergleich

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

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

Abb. 3-1 Die Regionen des Alpenraumes



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

3.1 Der Tourismus im Alpenraum

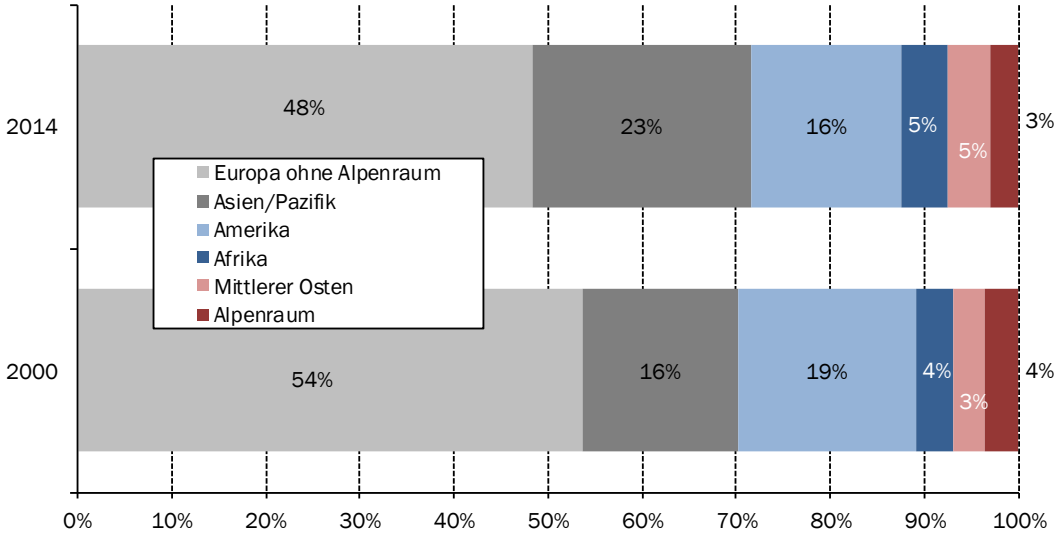
Vor allem in peripheren Regionen spielt der Tourismussektor für die regionale Volkswirtschaft eine wichtige Rolle. Er bringt Arbeitsplätze und Einkünfte in diese oft strukturschwachen Gebiete. Kapitel 3.1 befasst sich mit der Bedeutung des Tourismussektors indem aufgezeigt wird, welchen Anteil der alpine Tourismus am Welttourismus innehat und welche Bedeutung er für die regionale Beschäftigung aufweist.

Zudem wird das Volumen des Beherbergungsangebots und der Beherbergungsnachfrage beleuchtet. Schliesslich wird aufgezeigt, wie sich die Tourismusnachfrage und das Angebot über die Zeit entwickelt haben.

3.1.1 Bedeutung des alpinen Tourismus

In den letzten Jahrzehnten hat die Tourismuswirtschaft eine kontinuierliche Expansion und Diversifikation erlebt und zählt mittlerweile zu den grössten und am schnellsten wachsenden Wirtschaftszweigen der Gegenwart. So nahm die Zahl der Auslandreisenden von 166 Millionen im Jahr 1970 auf rund 1.133 Milliarden Personen im Jahr 2014 zu (WTO 2015). Wachsender Wohlstand, mehr Freizeit, stetig 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 2030 auf 1.809 Milliarden erhöht (WTO 2015).

Abb. 3-2 Weltmarktanteil des alpinen Tourismus



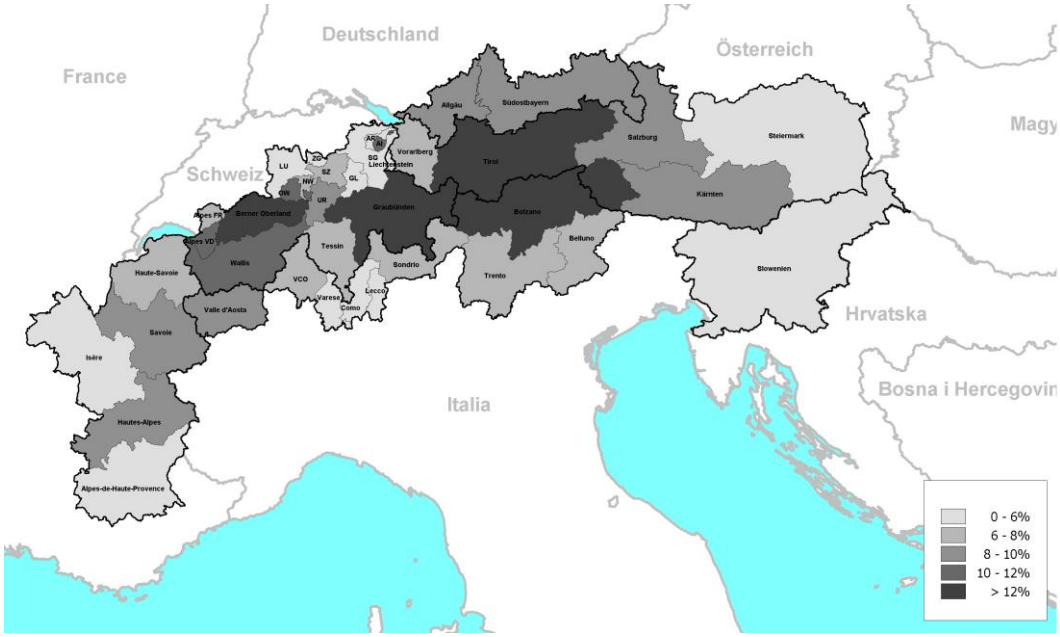
Anteile der weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte
Quelle: BAKBASEL

Der Tourismusmarkt als Ganzes ist also ein bedeutender Wachstumsmarkt. Die **weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte** beliefen sich im Jahr 2000 noch auf rund 674 Millionen, während diese Zahl zwölf Jahre später erstmals die Milliarden-Grenze überschritten hat und im Jahr 2014 1.133 Milliarden betrug. Die grenzüberschreitenden Ankünfte haben zwischen 2000 und 2014 weltweit also um mehr als zwei Drittel zugelegt (68%). Am stärksten von diesem Wachstum profitiert und damit Marktanteile gewonnen hat die Region Asien/Pazifik (+139%). Ausserdem hat der Mittlere Osten und Afrika in diesem Zeitraum deutlich an Marktanteilen gewonnen (+128% bzw. +113%). Das Bild, das sich im Alpentourismus zeigt, sieht jedoch nicht so positiv aus. Gemäss einer Schätzung von BAKBASEL sind die internationalen grenzüberschreitenden Ankünfte im Alpentourismus zwar um rund 40 Prozent gewachsen. Damit konnte der Alpentourismus jedoch mit dem weltweiten Wachstum (68%) nicht mithalten und hat seit dem Jahr 2000 Marktanteile eingebüsst. Diese Entwicklung zeigt sich auch in Amerika und im restlichen Europa (ohne Alpenraum).

Dennoch zählt der Alpenraum noch immer zu den wichtigsten Tourismusgebieten der Welt. 2014 verzeichnete der Alpentourismus insgesamt knapp 34 Millionen grenzüberschreitende Ankünfte. Damit hielt der alpine Tourismus einen Weltmarktanteil von rund 3.0 Prozent (vgl. Abb. 3-2). Im Jahr 2000 lag der Weltmarktanteil noch bei 3.6 Prozent.

Der Stellenwert des Tourismus für den Alpenraum zeigt sich insbesondere bei der Betrachtung des **Beschäftigungseffekts**. Genaue Kennzahlen zum Beschäftigungseffekt des Tourismussektors liegen zwar nicht vor, jedoch sind Angaben zum Gastgewerbe als Kernbranche des Tourismus vorhanden. Im gesamten Alpenraum arbeiten gut 7 Prozent aller Beschäftigten im Gastgewerbe. Der tatsächliche Beschäftigungsanteil des Tourismussektors dürfte aber deutlich höher liegen. Ein Vergleich der Beschäftigungszahlen im Gastgewerbe mit Angaben aus verschiedenen Tourismus-Wertschöpfungsstudien zeigt, dass unter der Berücksichtigung der direkten und indirekten Effekte der Beschäftigungseffekt der gesamten Branche gut doppelt so hoch ausfallen dürfte wie der Anteil der Beschäftigten 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 Beschäftigten ihre Arbeitsstelle direkt oder indirekt dem Tourismus verdanken.

Abb. 3-3 Anteile der Beschäftigten im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung (2014)



Beschäftigte Vollzeitäquivalente, Anteil in %
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 3-3 zeigt die Anteile der Beschäftigten 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 ab-

bilden, sie geben aber interessante Aufschlüsse über die unterschiedliche Bedeutung in den Regionen.

Mit den Regionen Graubünden, Südtirol, Berner Oberland, Tirol, Wallis und Waadtländer Alpen gibt es 6 alpine Regionen, in denen der Beschäftigungsanteil 2014 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[3]. Im Kanton Graubünden macht der Tourismus gar rund 30 Prozent der regionalen Wirtschaftsleistung aus[4].

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

3.1.2 Angebot und Nachfrage im Alpentourismus

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

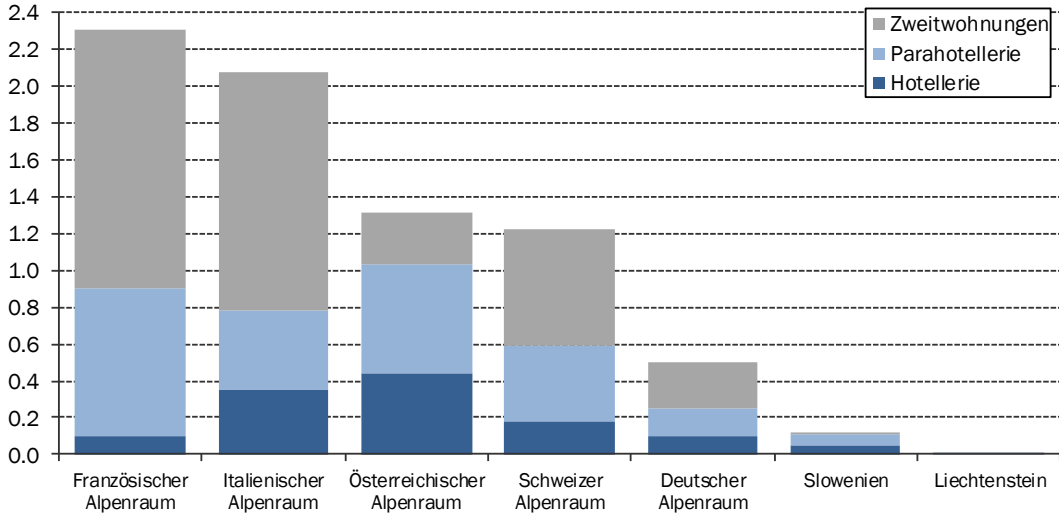
Für das Jahr 2014 schätzt BAKBASEL die **Zahl der Fremdenverkehrsbetten** im Alpenraum, wie er zu Beginn des Kapitels definiert wurde, auf insgesamt rund 7.54 Millionen. Davon sind rund 3.88 Millionen Betten dem Zweitwohnungssegment zuzuordnen. Zu den Zweitwohnungen zählen im vorliegenden Bericht alle nicht gewerblich vermieteten Zweitwohnungssitze. Die Zahl der Hotelbetten beläuft sich auf insgesamt rund 1.26 Millionen, jene der übrigen gewerblich genutzten Betten (Parahotellerie) auf rund 2.46 Millionen. Der Anteil der Fremdenverkehrsbetten, welche gewerblich genutzt werden, beträgt über den gesamten Alpenraum betrachtet rund 49 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 1.31 bzw. 1.22 Millionen Betten, wobei der Anteil der gewerblich genutzten Betten im österreichischen Alpenraum deut-

[3] vgl. Rütter et al (2001)
[4] vgl. HTW Chur (2008)

lich höher ausfällt als in der Schweiz. Würde man die Zweitwohnungsbetten nicht berücksichtigen, hätte der österreichische Alpenraum das grösste Bettenangebot. Der deutsche Alpenraum zählt eine halbe Million Gästebetten. Die beiden kleinsten Regionen sind Slowenien mit gut 123'000 und Liechtenstein mit knapp 7'200 Betten.

Abb. 3-4 Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart

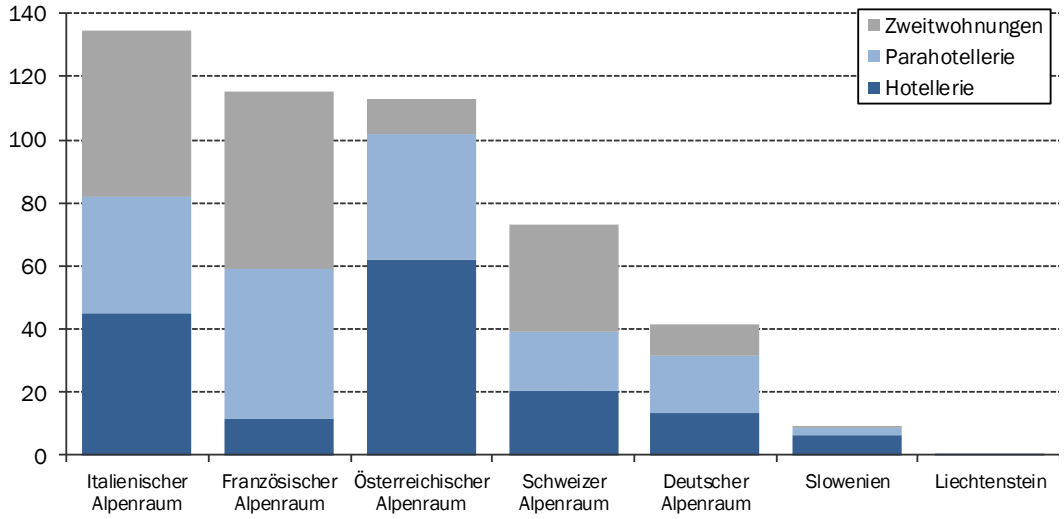


Bettenzahlen in Millionen, 2014
Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

Auch bezüglich der Verteilung auf die nationalen Teilräume zeigen sich bei den Übernachtungszahlen deutliche Unterschiede im Vergleich zu den Bettenzahlen (Abb. 3-5). Auffällig ist insbesondere das im Vergleich zur Bettenzahl hohe Nachfragevolumen in Österreich. In Bezug auf das gesamte Nachfragevolumen setzten sich drei nationale Teilräume von den anderen ab: Der italienische, der französische und der österreichische Alpenraum verzeichneten 2014 jeweils über 110 Millionen Übernachtungen. Deutlich dahinter folgt der Schweizer Alpenraum mit einem Nachfragevolumen von knapp 73 Millionen Übernachtungen. Für den deutschen Alpenraum wurden rund 42 Millionen Übernachtungen geschätzt, für Slowenien 9.3 Millionen und für Liechtenstein rund 350'000.

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 2014 auf gut 487 Millionen Übernachtungen geschätzt. Die Übernachtungen verteilen sich dabei im Gegensatz zu den Gästebetten sehr gleichmässig auf die drei Unterkunftsarten, welche jeweils einen Anteil von um die 33 Prozent der Übernachtungen generieren.

Abb. 3-5 Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart

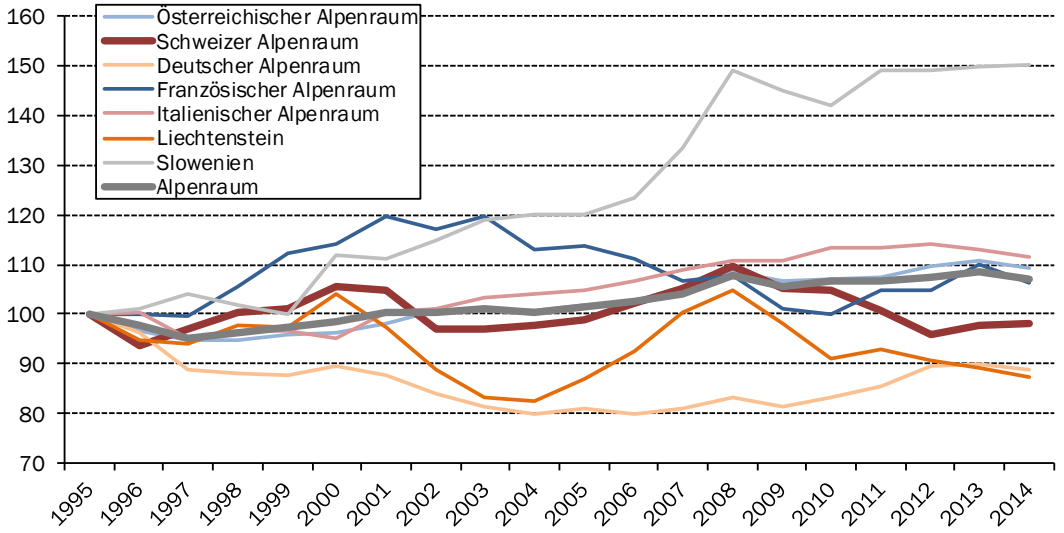


Anzahl Hotelübernachtungen in Millionen, 2014
Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

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.

Abb. 3-6 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 1995 - 2014

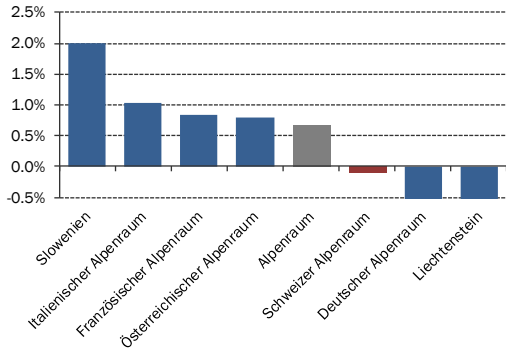


Indexiert, 1995 = 100
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abbildung 3-6 zeigt die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** im Tourismusjahr (November bis Oktober) für den Zeitraum 1995 bis 2014. Es zeigt sich, dass der Alpentourismus seit Mitte der Neunzigerjahre kaum zulegen konnte. Das absolute Wachstum der Hotelübernachtungen betrug in der Untersuchungsperiode 7.0 Prozent. Dabei ist zu bedenken, dass der weltweite Tourismus-Sektor zwischen 1995 und 2014 einen grossen Wachstumsmarkt darstellte und sich sehr dynamisch entwickelt hat (+115%).

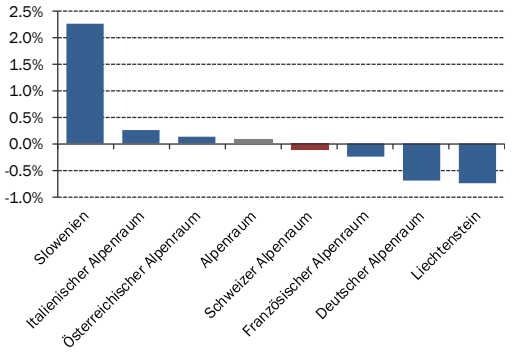
Der österreichische Alpenraum zeigt im Beobachtungszeitraum eine ähnliche Entwicklung wie der gesamte Alpenraum (+9.2%). Das grösste Wachstum war in Slowenien zu beobachten. Dort erhöhte sich die Zahl der Hotelübernachtungen seit 1995 um 50 Prozent, was sicher auch auf das tiefe Ausgangsniveau zurückgeführt werden kann. Am zweitstärksten ist mit fast 12 Prozent der italienische Alpenraum gewachsen. Auch der französische Alpenraum konnte im Beobachtungszeitraum zulegen (+6.1%). Der Schweizer Alpenraum zeigt sich zwischen 1995 und 2014 mit einem Minus von 2.0 Prozent rückläufig, im Vergleich zum gesamten Alpenraum war die Entwicklung hier also deutlich unterdurchschnittlich (+7.0%). Dabei kam das Minus vor allem im Nachkrisenjahr 2009 sowie 2011 und 2012 zustande. Noch deutlicher rückläufige Entwicklungen zeigen sich in Liechtenstein und im deutschen Alpenraum, wo seit 1995 rund 13 bzw. 11 Prozent der Nachfrage verloren gingen.

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



1995-2014, in %
Quelle: Diverse statistische Ämter

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



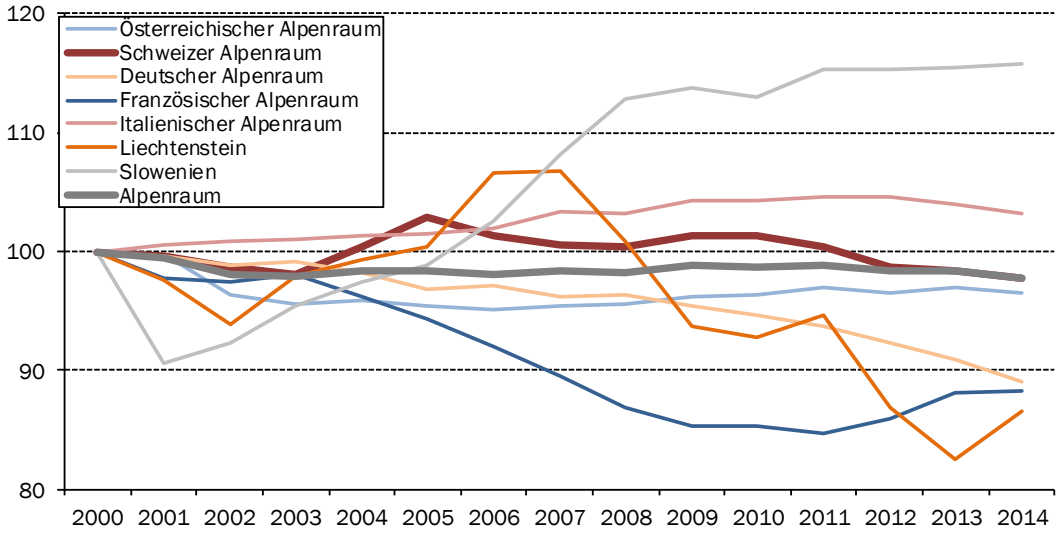
1995-2014, in %
Quelle: Diverse statistische Ämter

Abbildungen 3-7 und 3-8 zeigen die **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** unterteilt **nach Saisons**. Über den gesamten Alpenraum betrachtet, war der Wintertourismus erfolgreicher. Dieser konnte absolut betrachtet um knapp 14 Prozent gesteigert werden, während der Sommertourismus nur leicht zulegte (+1.8%). Untersucht man die einzelnen nationalen Teilräume, so ergibt sich ein differenziertes Bild. Im Schweizer Alpenraum waren sowohl der Winter- als auch der Sommertourismus rückläufig (-1.9% bzw. -2.1%). Die Situation im österreichischen Alpenraum verhält sich wiederum ähnlich wie im gesamten Alpenraum (Winter: +16.4%, Sommer: +2.4%). Auch im italienischen sowie im französischen Alpenraum legte die Nachfrage im Winter spürbar zu (+21.3% bzw. +17.1%). Im italienischen Alpenraum ist zudem die Übernachtungszahl in den Sommermonaten gewachsen (+5.1%), während sich

im französischen Alpenraum im Sommer ein Minus zeigt (-4.4%). Der deutsche Teil des Alpenraumes sowie Liechtenstein litten sowohl im Sommer als auch im Winter. Slowenien hingegen legte im Sommer und im Winter sehr deutlich zu.

Das Angebot an **Hotelbetten** ist im Zeitraum 2000 bis 2014 im gesamten Alpenraum vergleichsweise stabil geblieben (-2.2%). Auch im Schweizer Alpenraum gab es kaum eine Veränderung der Zahl der Hotelbetten (-2.2%). Slowenien zeigt im Beobachtungszeitraum den grössten Anstieg der Hotelbetten (+15.8%). Der deutlichste Rückgang war mit -13.4 Prozent nicht im deutschen Alpenraum zu sehen, der bezüglich der Übernachtungen am meisten verloren hat, sondern in Liechtenstein.

Abb. 3-9 Entwicklung der Zahl der Hotelbetten im Tourismusjahr 2000 - 2014



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. Die Schweizer Alpenregionen umfassen dabei die Regionen Wallis, Graubünden, Tessin, Berner Oberland, Ostschweiz, Zentralschweiz sowie die Waadtländer und die Freiburger Alpen. 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.

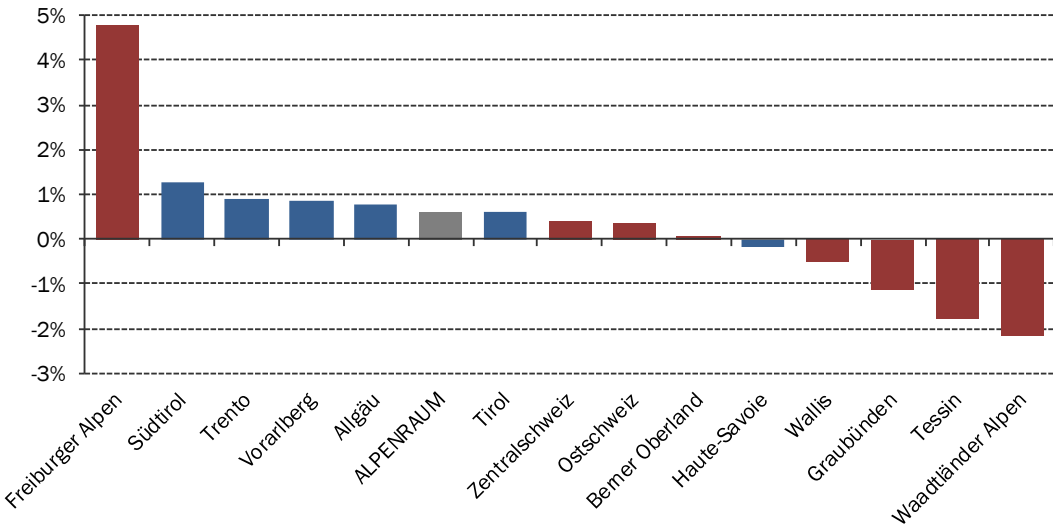
Für die Untersuchung der Performance werden die Entwicklung der Tourismusnachfrage (Kapitel 3.2.1) und die Auslastung der Kapazitäten untersucht (Kapitel 3.2.2).

3.2.1 Entwicklung der Tourismusnachfrage

In Bezug auf die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** zeigen sich bei den untersuchten Regionen deutliche Unterschiede. Während die Freiburger Alpen die Zahl der

Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2014 jährlich um durchschnittlich 4.8 Prozent steigern konnten, ging diese in den Waadtländer Alpen und im Tessin um 2.2 bzw. 1.8 Prozent pro Jahr zurück. Im Durchschnitt des gesamten Alpenraums ist die Übernachtungszahl jährlich um 0.6 Prozent angestiegen. Die Freiburger Alpen sind die einzige Schweizer Region, die im Beobachtungszeitraum die Anzahl an Hotelübernachtungen deutlicher steigern konnte als der gesamte Alpenraum. Ausser den Waadtländer Alpen und dem Tessin war die Übernachtungszahl auch in Graubünden und im Wallis rückläufig (-1.1% bzw. -0.5% p.a.). In der Zentralschweiz und in der Ostschweiz hat die Zahl der Hotelübernachtungen im Untersuchungszeitraum leicht zugelegt (jeweils +0.4% p.a.) während die Nachfrage nach Hotelübernachtungen im Berner Oberland stagnierte.

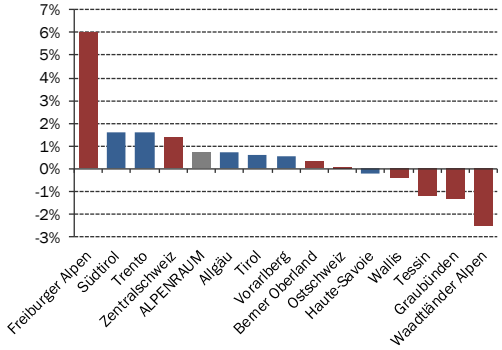
Abb. 3-10 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2014)



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

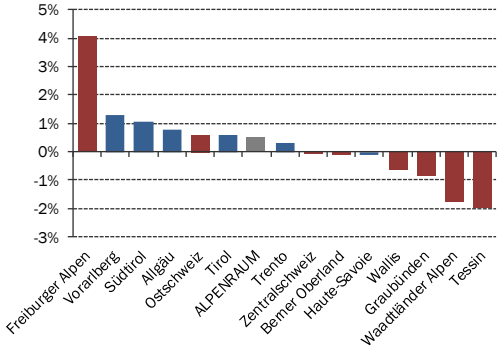
Abbildungen 3-11 und 3-12 zeigen die **Entwicklung der Nachfrage nach Saisons**. Sowohl im Winter als auch im Sommer konnten wiederum die Freiburger Alpen die Zahl der Hotelübernachtungen am stärksten steigern. Bezüglich der Wintersaison hat von den Schweizer Regionen zudem noch die Zentralschweiz überdurchschnittlich stark zugelegt (+1.4% p.a., Alpenraum: +0.7% p.a.). Eine leicht positive Wachstumsrate zeigt sich noch im Berner Oberland. In der Ostschweiz stagniert die Zahl der Hotelübernachtungen. In den übrigen Schweizer Regionen sind rückläufige Entwicklungen zu beobachten. In den Sommermonaten zeigt sich ausser in den Freiburger Alpen die Ostschweiz (0.6% p.a.) mit überdurchschnittlich hohem Wachstum (Alpenraum: +0.5% p.a.). Die übrigen Schweizer Regionen haben bezüglich der Zahl der Hotelübernachtungen verloren, wobei der Rückgang im Tessin am deutlichsten war (-2.0% p.a.).

Abb. 3-11 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000-2014)



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

Abb. 3-12 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000-2014)

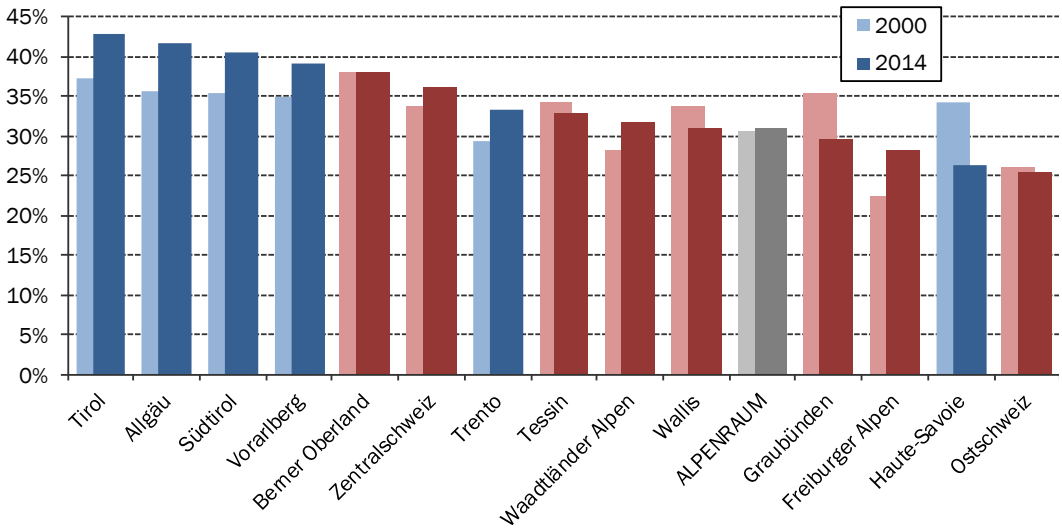


Durchschnittliche Veränderung p.a. in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

3.2.2 Auslastung der Kapazitäten

Der Vergleich der **Auslastungsziffern in der Hotellerie** über das gesamte Tourismusjahr zeigt, dass die Regionen Tirol, Allgäu und Südtirol mit Werten von über 40 Prozent im Jahr 2014 die höchsten Auslastungsraten haben. Mit dem Berner Oberland, der Zentralschweiz, dem Tessin, den Waadtländer Alpen und dem Wallis erreichen fünf der Schweizer Regionen im Vergleich zum gesamten Alpenraum (31%) überdurchschnittlich hohe Auslastungen. Am Ende des Rankings zeigt sich die Ostschweiz mit einer Auslastung von rund 25 Prozent.

Abb. 3-13 Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr



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

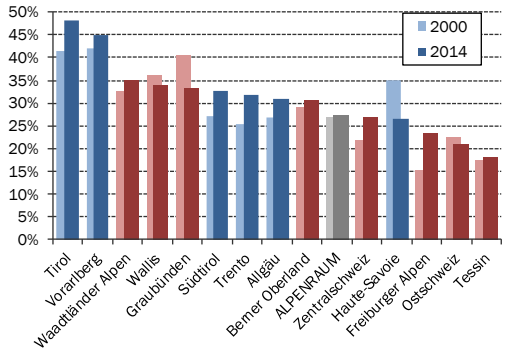
Die österreichische Region Tirol, die deutsche Region Allgäu sowie die italienische Region Südtirol haben nicht nur die höchste Auslastung im Beobachtungsjahr 2014.

Im Vergleich zum Jahr 2000 konnte sie die Auslastungsziffern – zusammen mit den Freiburger Alpen – auch am deutlichsten steigern. Bei allen internationalen Benchmarking Regionen ausser Haute-Savoie sind 2014 deutlich höhere Auslastungen zu erkennen als im Jahr 2000. Bezüglich der Schweizer Regionen ist die Auslastung ausser in den Freiburger Alpen auch in den Waadtländer Alpen und in der Zentralschweiz im Beobachtungszeitraum gestiegen. Die Regionen Graubünden, Wallis und Tessin verzeichneten hingegen einen Rückgang der Auslastungsziffern. Im Berner Oberland und in der Ostschweiz ist die Auslastung stagniert.

Auch im Winter erreicht die Ferienregion Tirol die höchste Auslastung (48%). Die zweitbeste Region Vorarlberg folgt mit einer Auslastung von rund 45 Prozent. Der Vorsprung von Tirol auf die drittplatzierte Schweizer Region Waadtländer Alpen beträgt gut 13 Prozentpunkte. Von den übrigen Schweizer Regionen schneiden das Wallis, Graubünden sowie das Berner Oberland überdurchschnittlich ab. Tiefere Auslastungsziffern als der gesamte Alpenraum im Durchschnitt verzeichnen die Regionen Zentralschweiz, Freiburger Alpen, Ostschweiz und das Tessin, wobei letztere mit rund 18 Prozent die mit Abstand geringste Auslastung hat. Im Sommer kann das Tessin jedoch umso mehr punkten: Die Tessiner Hotellerie erreicht mit knapp 48 Prozent die dritthöchste Auslastung der beobachteten Regionen. Auch das Berner Oberland und die Zentralschweiz schneiden mit Auslastungszahlen von mehr als 45 Prozent im Sommer überdurchschnittlich ab. Die übrigen Schweizer Ferienregionen erreichen unterdurchschnittliche Auslastungsziffern zwischen 26 und 33 Prozent.

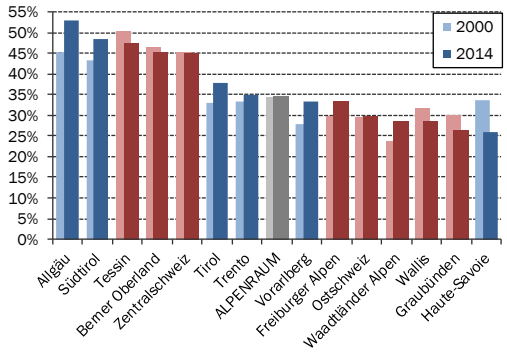
Die Auslastungsziffern der Schweizer Regionen sind in den Wintermonaten 2014 im Vergleich zu 2000 in den Freiburger Alpen, in der Zentralschweiz, in den Waadtländer Alpen, im Berner Oberland und auch im Tessin angestiegen, wobei die Freiburger Alpen die stärkste Erhöhung der beobachteten Regionen aufweisen. In der Sommersaison war der Anstieg der Auslastungsrate im Allgäu und in Vorarlberg am stärksten ausgeprägt. Von den Schweizer Regionen war nur in den Waadtländer und in den Freiburger Alpen eine spürbare Verbesserung der Auslastung zu sehen.

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



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

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



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

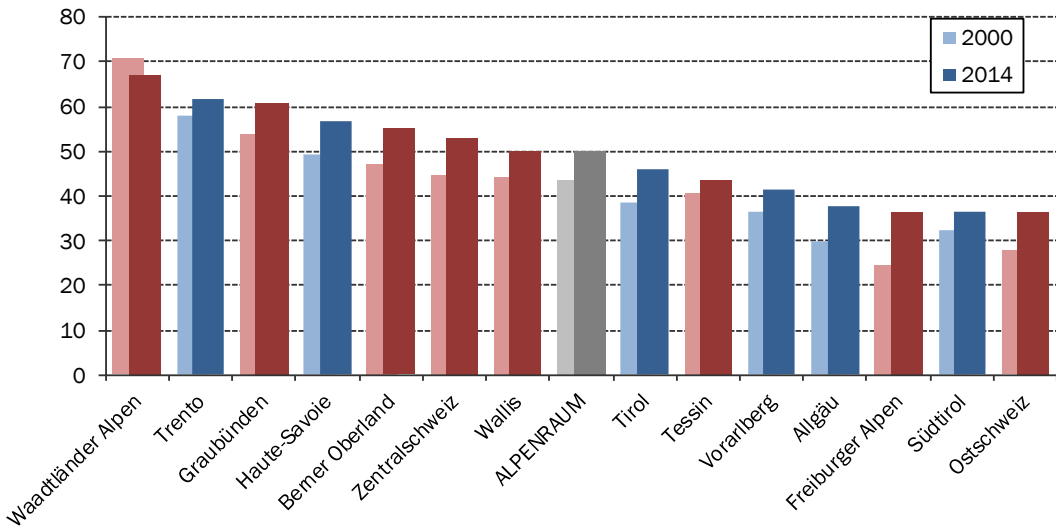
3.3 Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationalen Vergleich

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

3.3.1 Beherbergungsangebot

Untersuchungen zu den Determinanten der touristischen Wettbewerbsfähigkeit im Alpenraum haben gezeigt, dass der Beherbergungsstruktur eine grosse Relevanz zukommt[5]. 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 (2014 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, Freiburger Alpen und Ostschweiz verfügen die Schweizer Ferienregionen alle über überdurchschnittlich grosse Betriebe (Alpenraum: 50 Betten pro Betrieb). Dies gilt insbesondere für die Regionen Waadtländer Alpen und Graubünden (67 bzw. 61 Betten pro Betrieb). Der hohe Wettbe-

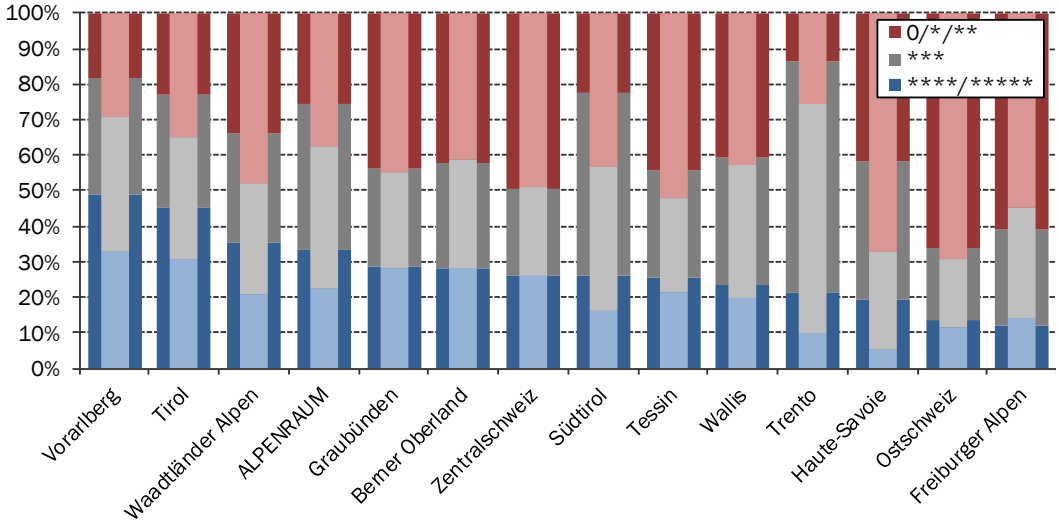
[5] vgl. BAKBASEL 2010

werbsdruck führt gerade 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 den Freiburger Alpen und in der Ostschweiz, wo ein durchschnittlicher Hotelbetrieb im Jahr 2014 rund 12 bzw. 9 Betten mehr hatte als im Jahr 2000. Eine gegenläufige Entwicklung war lediglich in den Waadtländer Alpen auszumachen, wo die Betriebsgrösse um durchschnittlich 4 Betten pro Betrieb abgenommen hat. Trotz der Abnahme der Betriebsgrösse in den Waadtländer Alpen war diese im Jahr 2014 weiterhin die höchste der beobachteten Regionen.

Ausser durch die Betriebsgrösse wird die Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft auch durch die Hotelstruktur beeinflusst. Eine Region mit einem hohen **Anteil an Erstklass- und Luxusbetrieben** kann ihre Kapazitäten in der Regel besser auslasten und dadurch höhere Erträge erzielen. Zudem sind Betriebe dieser Kategorie oft eigentliche Leitbetriebe in einer Region. Sie bringen sich stark in die Angebotsentwicklung ein und sind oft die Aushängeschilder ganzer Destinationen. Damit tragen sie stark zu Image- und Markenbildung bei. Zusätzlich bringt eine Hotelstruktur mit einem hohen Anteil an Angeboten im Erstklass- und Luxussegment den Vorteil, dass tendenziell zahlungskräftigere Kunden angezogen werden, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren. Diese können dadurch ihre Angebotspalette erweitern und ihre Angebotsqualität steigern, was wiederum die Attraktivität der gesamten Region erhöht. Von einer gesteigerten Attraktivität profitieren letztlich nicht nur die Erstklass- und Luxushotellerie, sondern alle touristischen Betriebe (zirkulärer Prozess).

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

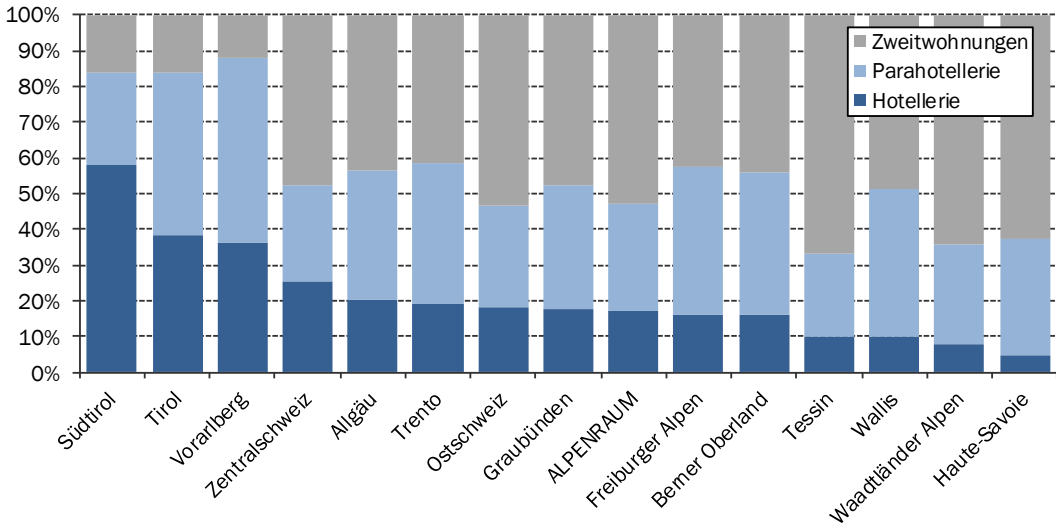


Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2014, schmale Säule = 2000, keine Daten für das Allgäu vorhanden
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Die höchsten Bettenanteile der Vier- und Fünfsternhotellerie gab es 2014 mit rund 49 bzw. 45 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 zwischen 23 Prozent (Wallis) und 29 Prozent (Graubünden) der gesamten Hotellerie aus. Zudem ist der Anteil der Betten von Hotels mit keinem, einem oder zwei Sternen mit jeweils mehr als 40 Prozent vergleichsweise hoch. Die drei Schweizer Alpenregionen, die gemessen an den Logiernächtezahlen die kleinsten sind, weichen etwas von diesem Muster ab. In den Waadtländer Alpen ist das Erstklass- und Luxussegment stärker vertreten, in der Ostschweiz und in den Freiburger Alpen deutlich schwächer. Zudem ist bei letzteren beiden der Bettenanteil der Hotels mit keinem, einem oder zwei Sternen mit rund zwei Drittel auffallend hoch.

Die Betrachtung der Hotelstruktur nach Sternkategorien über die Zeit zeigt, dass die beiden Regionen mit dem höchsten Bettenanteil der Erstklass- und Luxushotellerie im Jahr 2014 auch diejenigen Regionen sind, in denen sich dieser Anteil seit dem Jahr 2000 am deutlichsten erhöht hat: Vorarlberg und Tirol weisen 2014 einen Anteil im Vier- und Fünfsternsegment auf, der rund 16 bzw. 15 Prozentpunkte höher ist als im Jahr 2000. Aber auch in den meisten anderen beobachteten Regionen hat dieser Anteil zugenommen. Dies gilt auch für die Schweizer Regionen Waadtländer Alpen (+15 Prozentpunkte), Tessin (+4 Prozentpunkte), Wallis (+4 Prozentpunkte), Ostschweiz (+2 Prozentpunkte) und Graubünden (+1 Prozentpunkt). Die Vier- und Fünfsternhotellerie in den Freiburger Alpen hat im Beobachtungszeitraum hingegen verloren.

Abb. 3-18 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2014



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

Eine weitere für die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Ferienregionen wichtige Komponente in Bezug auf das Beherbergungsangebot ist die **Beherbergungsstruktur**. Je intensiver und professioneller die Gästebetten bewirtschaftet werden, desto besser können die touristischen Kapazitäten ausgelastet werden. Entsprechend sind Beher-

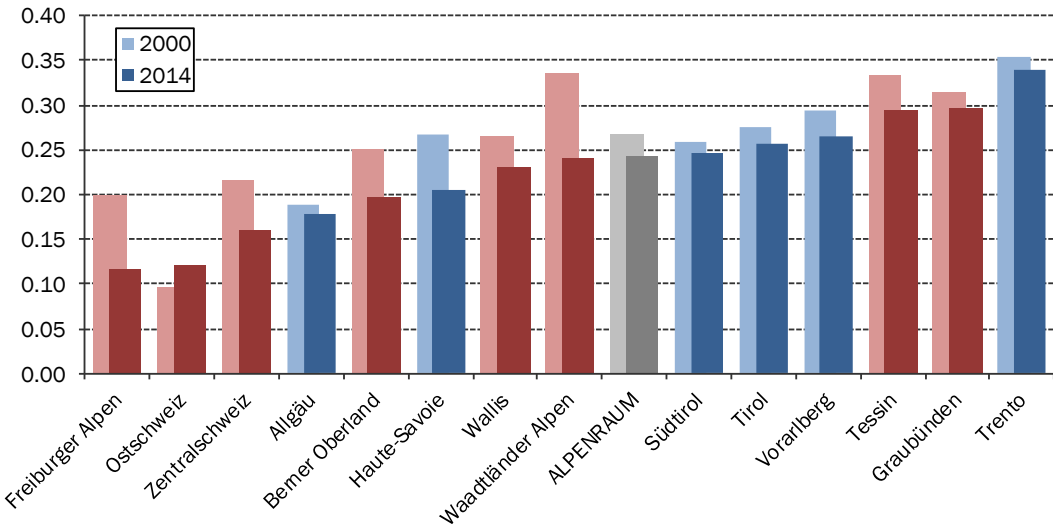
bergungsformen zu bevorzugen, die einen höheren Nutzungsgrad erreichen. Problematisch ist in diesem Zusammenhang insbesondere ein massiertes Vorkommen von nicht vermieteten Zweitwohnungen. Dies führt in der Regel zu hohen Infrastrukturkosten, zu einem hohen Landschaftsverbrauch und zu einer Belastung der Ortsbilder[6].

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 einigen Ferienregionen der Schweiz beträgt der Zweitwohnungsanteil mehr als 50 Prozent. Zudem macht die Hotellerie in den Schweizer Regionen oft nur einen kleinen Teil des Beherbergungsangebotes aus. In den Waadtländer Alpen ist nur rund jedes achte Fremdenbett ein Hotelbett, im Wallis und im Tessin jedes zehnte. Der höchste Bettenanteil der Hotellerie zeigt sich bei den Schweizer Regionen mit rund einem Viertel in der Zentralschweiz.

Die Zahlen zum Beherbergungsangebot machen deutlich, dass die Tourismusindustrie im Schweizer Alpenraum unter der grossen Zahl an «kalten Betten» zu leiden hat. Dieses Problem wurde erkannt und durch die Annahme der Zweitwohnungsinitiative ein erster Schritt getan. In naher Zukunft werden sich nun die Rahmenbedingungen für die touristische (und wirtschaftliche) Entwicklung der hauptsächlich betroffenen Tourismus- und Bergregionen verändern. Es ist davon auszugehen, dass es in diesen Regionen nun zu einem beschleunigten Strukturwandel kommt. In den nächsten Jahren wird es einerseits wichtig sein, die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative zu optimieren, andererseits gilt es, die bestehende grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren. Denkbar sind hier monetäre beziehungsweise steuerliche Anreize, aber auch umfassende Vermietungshilfen.

3.3.2 Beherbergungsnachfrage

Abb. 3-19 Saisonalität der Tourismusnachfrage



GINI-Koeffizient
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

[6] vgl. BAKBASEL 2010

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

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

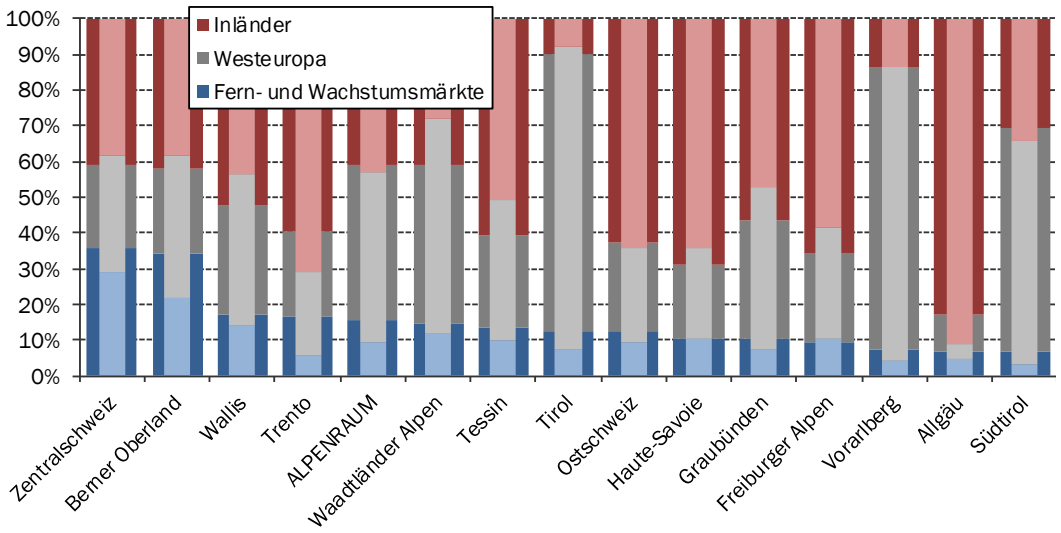
Abbildung 3-19 zeigt den GINI-Koeffizient für die Verteilung der Hotelübernachtungen auf die 12 Monate des Jahres. Der GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die **Saisonalität der Nachfrage**. Je tiefer der Wert, desto ausgeglichener ist die Nachfrage auf die 12 Monate des Jahres verteilt. Ist das Nachfragevolumen 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.

Sechs Schweizer Regionen weisen einen überdurchschnittlich ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr auf: die Freiburger Alpen, die Ostschweiz, die Zentralschweiz, das Berner Oberland, das Wallis und die Waadtländer Alpen. Mit dem Tessin und Graubünden 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. Allein in den drei Sommermonaten Juli bis September wurden im Jahr 2014 im Tessin rund 42 Prozent der Jahresnachfrage generiert. Im Kanton Graubünden resultiert die ungleiche Verteilung weniger durch die Fokussierung auf eine Saison, sondern vielmehr durch jeweils vergleichsweise schwache Zwischenmonate. Seit dem Jahr 2000 hat sich die Nachfrageverteilung vor allem in den Waadtländer Alpen, in den Freiburger Alpen, in der Zentralschweiz, im Berner Oberland sowie in Haute-Savoie zum Positiven verändert. Lediglich die Ostschweiz zeigt im Jahr 2014 eine weniger ausgeglichene Nachfrageverteilung als im Jahr 2000.

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

Abbildung 3-20 zeigt, dass drei Schweizer Alpenregionen über eine überdurchschnittlich hohe Durchdringung der Fern- und Wachstumsmärkte verfügen. Dies spricht für die internationale Ausstrahlung des Tourismusstandorts Schweiz. Vor allem in der Zentralschweiz und im Berner Oberland ist der Anteil von Gästen aus Fern- und Wachstumsmärkten mit rund 36 bzw. 34 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 fast jede achte Übernachtung von Gästen aus Westeuropa generiert wird. Die deutsche Region Allgäu hingegen ist mit lediglich rund 17 Prozent ausländischen Logiernächten sehr auf den inländischen Markt fokussiert.

Abb. 3-20 Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten



Anteil der Zahl der Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten, in %, breite Säule = 2014, schmale Säule = 2000, das Aggregat "Westeuropa" umfasst die 8 traditionellen Westeuropäischen Märkte (CH, DE, FR, IT, AT, NL, BE, UK, jeweils ohne Inland)
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Im gesamten Alpenraum ist im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2014 der Übernachtungsanteil von Gästen aus Westeuropa und aus dem Inland zurückgegangen (-3.7 bzw. -2.5 Prozentpunkte) während die Fern- und Wachstumsmärkte an Anteilen gewonnen haben (+6.2 Prozentpunkte). Vor allem in den Schweizer Regionen sind die Übernachtungsanteile europäischer Gäste sehr deutlich zurückgegangen. Diese Entwicklung dürfte vor allem dem für die Euroländer ungünstigen Wechselkurs in einigen Jahren der Beobachtungsperiode geschuldet sein. Die deutlichsten Rückgänge bezüglich der Übernachtungen westeuropäischer Gäste sind in den Waadtländer Alpen, im Berner Oberland und im Tessin zu sehen (-16 bzw. -15 bzw. -13 Prozentpunkte). Aber auch im Wallis und in Graubünden beträgt der Rückgang des Übernachtungsanteils westeuropäischer Gäste mehr als 10 Prozentpunkte. Die Tendenz zu höheren Übernachtungsanteilen der Fern- und Wachstumsmärkte zeigt sich auch in den Schweizer Regionen. Vor allem im Berner Oberland und in der Zentralschweiz sind die Übernachtungsanteile von Gästen aus Fern- und Wachstumsmärkten im Beobachtungszeitraum deutlich angestiegen. Ausser in der Ostschweiz sind auch die Übernachtungsanteile inländischer Gäste in den Schweizer Regionen deutlich gestiegen.

4 Alpine Destinationen

Nachdem der Fokus in Kapitel 3 auf den Regionen beziehungsweise den nationalen Teilräumen des Alpenraumes lag, befasst sich Kapitel 4 mit den alpinen Destinationen. Unter einer Destination wird dabei ein Raum verstanden, den ein Gast als Reiseziel auswählt. Eine Destination enthält sämtliche für den Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung und Beschäftigung. Ein Tourist konsumiert also ein Leistungsbündel, das in einem bestimmten Raum angeboten wird. Wenn er ein Reiseziel auswählt, so vergleicht er die Räume mit ihren Leistungsbündeln untereinander und wählt denjenigen aus, der seine Bedürfnisse am besten erfüllt[7]. Entsprechend sind touristische Destinationen, welche ein relativ ähnliches Leistungsbündel anbieten, die eigentlichen Wettbewerbseinheiten der alpinen Tourismuswirtschaft.

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

In Kapitel 4 wird zunächst 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 Zudem wird im Rahmen eines Spezialthemas ein Fokus auf die Ertragskraft in alpinen Destinationen gelegt. Anschliessend wird in Kapitel 4.2 untersucht, welche Destinationen in Bezug auf einige zentrale Wettbewerbsfaktoren besonders gut abschneiden (Best Practice).

4.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

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

Die relative Entwicklung der Hotelübernachtungen[8] (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 verwen-

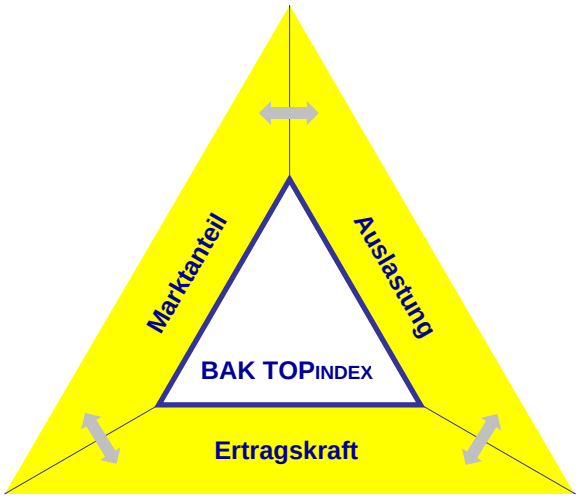
[7] Vgl. Bieger (2002)

[8] 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.

det, 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.

Abb. 4-1 Bereiche des «BAK TOPINDEX»



Quelle: BAKBASEL

4.1.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr

Gemäss dem **«BAK TOPINDEX»** war im Tourismusjahr 2014 das Grossarltal die erfolgreichste Destination im Alpenraum. Die Salzburger Destination war bereits in den Vorjahren regelmässig auf den ersten beiden Plätzen zu finden. Vor allem dank einer hervorragenden Auslastung ist das Grossarltal im Jahr 2014 auf den ersten Rang vorgerückt. Die Salzburger Destination profitiert dabei von einer starken Beherbergungsstruktur mit einem hohen Bettenanteil im hochwertigen Segment und vergleichsweise wenigen Zweitwohnungsbetten.

Die Zentralschweizer Destination Luzern ist im Jahr 2014 die einzige Schweizer Destination in den TOP 15 des «BAK TOPINDEX» bezüglich des Tourismusjahres. Luzern ist nicht nur die erfolgreichste Schweizer Destination im Jahr 2014, sondern belegt im internationalen Ranking einen hervorragenden zweiten Platz. Luzern konnte die Hotelbetten sehr gut auslasten und hat zudem seine Marktanteile deutlich erhöht. Luzern verdankt seine gute Platzierung vor allem der überragenden Performance im Sommer.

Das Kleinwalsertal folgt im Ranking des «BAK TOPINDEX» auf dem dritten Platz. Die Vorarlberger Destination ist ein Dauergast in den vordersten Positionen des «BAK TOPINDEX» und hatte in den beiden Vorjahren die Spitzenposition inne. Den 3. Rang im Jahr 2014 verdankt das Kleinwalsertal insbesondere einer hohen Auslastung und einer sehr guten Ertragskraft. Das Kleinwalsertal ist als Destination für Familien sehr

gut positioniert und profitiert zudem von der Anbindung zum Skigebiet der deutschen Destination Oberstdorf. Ein weiterer Vorteil der Destination besteht darin, dass sie sowohl im Winter als auch in den Sommermonaten erfolgreich ist.

Im Ranking der besten 15 Destinationen bezüglich des «BAK TOPINDEX» 2014 fällt auf, dass sehr viele österreichische Destinationen zu finden sind. Zwölf der 15 erfolgreichsten Destinationen sind im österreichischen Alpenraum angesiedelt. Wie bei den Schweizer Destinationen finden sich auch nur eine deutsche und eine italienische Destination im Ranking (Seiser Alm, Oberstdorf).

Tab. 4-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

Rang 2014	Destination	Region	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2013	Rang 2009	Rang 2007
1	Grossarltal	Salzburg	**5.2**	4.3	6.0	4.4	2	1	6
2	Luzern	Zentralschweiz	**5.0**	4.7	5.8	3.8	3	10	5
3	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.9**	3.5	5.6	4.8	1	2	8
4	Salzburg und Umgebung	Salzburg	**4.8**	5.1	5.1	4.0	8	14	4
5	Seiser Alm	Südtirol	**4.7**	4.2	4.8	5.0	16	14	11
6	Rennweg / Katschberg	Kärnten	**4.7**	3.4	5.8	3.7	4	3	1
7	Achensee	Tirol	**4.6**	3.6	5.7	3.6	5	4	7
8	Kitzbühel Tourismus	Tirol	**4.6**	4.5	4.1	5.6	21	29	17
9	Tux - Finkenberg	Tirol	**4.5**	3.8	5.4	3.6	9	9	9
10	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	**4.5**	4.3	4.9	4.0	7	5	3
11	Oberstdorf	Allgäu	**4.5**	3.2	4.8	4.9	12	8	11
12	Innsbruck und Umgebung	Tirol	**4.5**	4.6	5.0	3.5	14	28	18
13	Wilder Kaiser	Tirol	**4.4**	3.7	5.0	4.0	18	22	26
14	Alpinworld Leogang Saalfelden	Salzburg	**4.4**	5.2	4.7	3.4	22	19	61
14	Ferienregion Reutte	Tirol	**4.4**	6.0	4.1	3.8	17	127	44

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

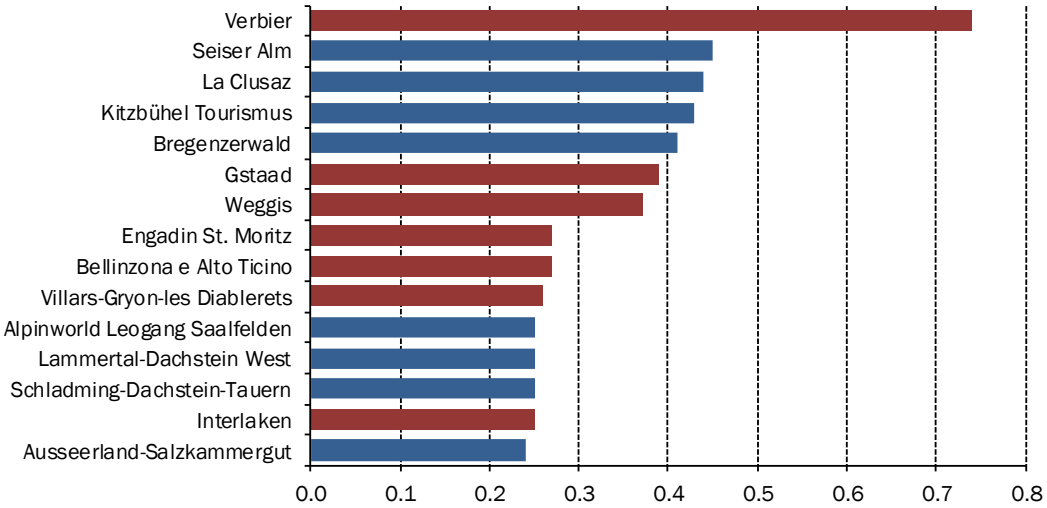
Tabelle 4-1 zeigt zudem, wie der Erfolg der Destinationen sich seit dem Jahr 2007 entwickelt hat. Das bestplatzierte Grossarltal schaffte im Jahr 2008 den Sprung von Rang 6 auf Rang 1 und belegt seither einen der ersten beiden Plätze, obwohl die Salzburger Destination nicht unbedingt zu den ganz grossen Destinationen mit einem klingenden Namen zählt. Luzern konnte sich vor allem zwischen 2009 und 2010 deutlich verbessern, was insbesondere auf eine positivere Entwicklung der Übernachtungszahlen zurückzuführen ist.

Vergleicht man die Performance der Jahre 2007 und 2014, so zeigt die österreichische Destination Alpinworld Leogang Saalfelden die grösste Verbesserung: im Jahr 2007 lag diese Destination noch auf Rang 61 und nimmt im Jahr 2014 den 14. Platz ein. Ebenfalls eine sehr deutliche Verbesserung der Performance zeigt die Tiroler Destination Ferienregion Reutte (2007: Rang 44, 2014: Rang 14). Sowohl in der Alpinworld Leogang Saalfelden als auch in der Ferienregion Reutte haben sich vor allem die Entwicklung der Hotelübernachtungen aber auch die Auslastung substanziell verbessert.

Auch der Vergleich des «BAK TOPINDEX» 2014 mit demjenigen von 2013 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 Walliser Destination Verbier. Am deutlichsten hat sich dort die Entwicklung der Hotelübernachtungen verbessert. Ausser Verbier sind erfreulicherweise noch sechs weitere Schweizer Destinationen unter den grössten Gewinnern. Auch Gstaad und Weggis haben einen deutlichen Sprung gemacht. Im Vorjahr noch auf Rang 102 bzw. 126, findet man Gstaad nun auf dem 68. Rang und Weggis auf dem 104. Rang der erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum. Zudem haben sich noch die Schweizer Destinationen Engadin St. Moritz, Bellinzona e Alto Ticino, Villars-Gryon-les Diablerets sowie Interlaken deutlich verbessert.

Abb. 4-2 Die 15 grössten Gewinner 2014



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2013 und 2014, in Punkten
Quelle: BAKBASEL

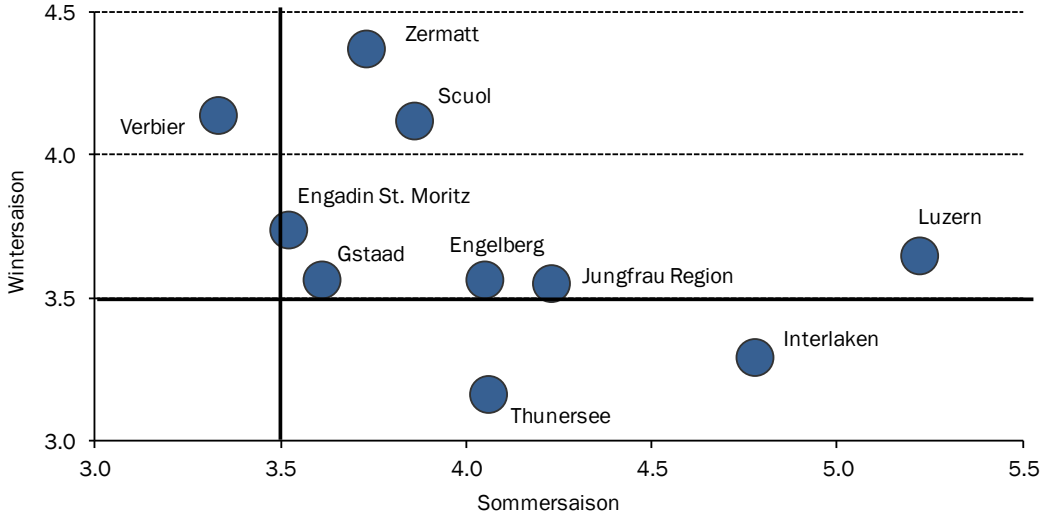
Abbildung 4-3 zeigt die zehn **erfolgreichsten Schweizer Destinationen** im Jahr 2014. Dabei wird die Sommer- und Winterperformance für den «BAK TOPINDEX» 2014 abgebildet.

Ausser Luzern, welches sich unter den 15 erfolgreichsten Destinationen im gesamten Alpenraum befindet, gehören noch Interlaken, Zermatt, Scuol, Engelberg, Jungfrau-Region, Thunersee, Engadin St. Moritz, Verbier und Gstaad zu den zehn erfolgreichsten Schweizer Destinationen. Sowohl in der Wintersaison als auch in den Sommermonaten zeigen sich fast alle Destinationen erfolgreicher als der Mittelwert des gesamten Alpenraums von 3.5 Punkten. Die beste Performance in der Sommersaison zeigt Luzern, und zwar nicht nur bezüglich der Schweizer Destinationen, sondern bezüglich sämtlicher Destinationen im Alpenraum. In den Wintermonaten ist Zermatt die erfolgreichste Schweizer Destination.

Die Analysen zum Erfolg der Schweizer Destinationen haben gezeigt, dass diese im Vergleich zu 2012 gewonnen haben. Nach einigen schwierigen Jahren für die Schweizer Tourismuswirtschaft nach der Wirtschaftskrise und dem starken Franken, konnte in den Jahren 2013 und 2014 wieder ein positiver Trend beobachtet werden. Es ist erfreulich festzustellen, dass im Jahr 2014 sowohl in der Winter- als auch in der Sommersaison viele Schweizer Destinationen überdurchschnittlich erfolgreich sind. Allerdings sind die Aussichten bereits für das Jahr 2015 wieder deutlich einge-

trübt, da die Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Januar 2015 für die Schweizer Tourismuswirtschaft spürbar negative Konsequenzen mit sich bringen dürfte.

Abb. 4-3 Die erfolgsreichsten Destinationen im Schweizer Alpenraum



«BAK TOPINDEX» Sommer- und Wintersaison 2014, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

4.1.2 Die erfolgreichsten Destinationen im Winter

Der **«BAK TOPINDEX»** für die **Wintersaison** 2014 zeigt, dass im Winterhalbjahr die Vorarlberger Destination Lech-Zürs das Ranking anführt. Zu verdanken hat Lech-Zürs die Spitzenposition einer ausgezeichneten Ertragskraft sowie einer sehr hohen Auslastung. Bereits seit 2007 befindet sich die Vorarlberger Destination auf den ersten drei Positionen des Rankings. In Lech-Zürs passt vieles zusammen. Ein ansprechendes Skigebebiet, ein hochwertiges Beherbergungsangebot und die Strahlkraft der beiden Orte Lech und Zürs erlauben es der Destination, pro Übernachtung einen hohen Preis zu erzielen und die Kapazitäten trotzdem hervorragend auszulasten.

Die Tiroler Destinationen Paznaun und Serfaus-Fiss-Ladis folgen im Ranking vor allem dank einer sehr hohen Auslastung auf dem zweiten und dritten Platz. Attraktive Skigebiete und der Hauptort Ischgl mit seinem pulsierenden Nachtleben tragen sicherlich zum Erfolg von Paznaun bei. Serfaus-Fiss-Ladis verfügt über viele Stärken. Besonders herausragend ist allerdings die konsequente Fokussierung auf das Familiensegment. Mit Zermatt auf dem 14. Rang befindet sich im Winter 2014 auch eine Schweizer Destination unter den besten 15. In Zermatt gelingt es, dank der internationalen Bekanntheit, mit einer hohen Ertragskraft die Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten.

In der Wintersaison zeigt sich eine noch deutlichere Dominanz der österreichischen Destinationen. Die ersten elf Ränge werden von österreichischen Destinationen besetzt. Ausser dem schweizerischen Zermatt befinden sich mit Gröden und Alta Badia noch zwei italienische Destinationen im Ranking.

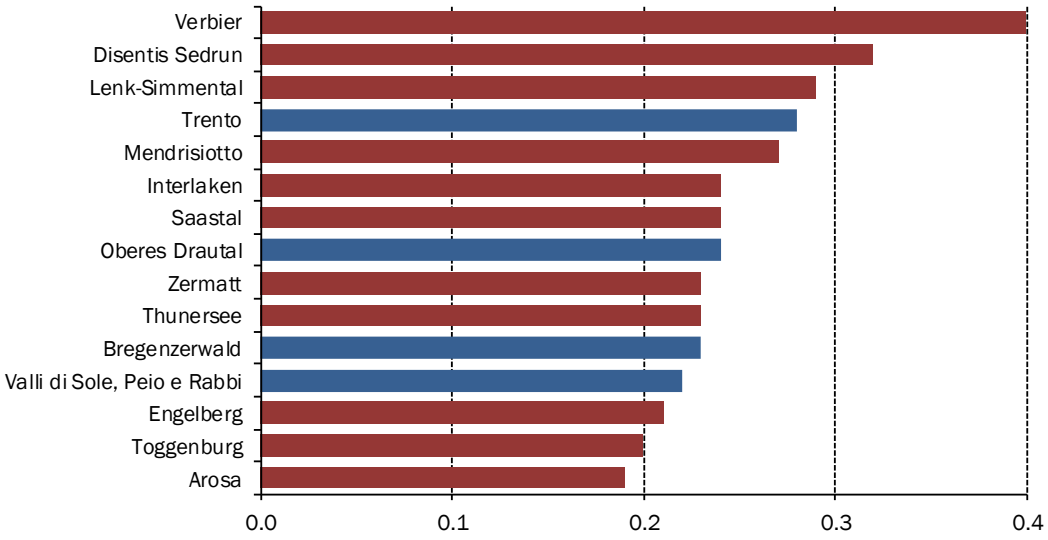
Tab. 4-2 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Winter

Rang 2014	Destination	Region	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2013	Rang 2009	Rang 2007
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	**5.0**	3.4	5.1	6.0	2	1	2
2	Paznaun	Tirol	**4.9**	3.6	5.7	4.5	3	4	5
2	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	**4.9**	3.7	5.6	4.5	1	3	3
4	Tux - Finkenberg	Tirol	**4.9**	3.5	6.0	3.9	4	7	4
5	Grossarltal	Salzburg	**4.8**	3.7	5.6	4.3	6	4	10
6	Skiregion Obertauern	Salzburg	**4.8**	3.5	5.4	4.7	8	2	1
7	Ötztal Tourismus	Tirol	**4.8**	3.6	5.7	4.1	7	10	15
8	St.Anton am Arlberg	Tirol	**4.8**	3.6	4.9	5.4	5	9	7
9	Rennweg / Katschberg	Kärnten	**4.5**	3.5	5.4	3.8	14	17	6
10	Stubai Tirol	Tirol	**4.5**	3.5	5.5	3.3	16	24	24
11	Mayrhofen	Tirol	**4.5**	3.5	5.2	3.8	12	13	14
12	Gröden	Südtirol	**4.4**	3.5	4.6	4.8	17	13	12
13	Alta Badia	Südtirol	**4.4**	3.5	4.4	4.9	13	16	13
14	Zermatt	Wallis	**4.4**	3.4	4.7	4.4	26	11	8
15	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	Tirol	**4.4**	3.5	5.0	3.9	10	11	18

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

Die Veränderungen im Ranking im Vergleich zu 2007 fallen in der Wintersaison nicht so deutlich aus wie im Tourismusjahr. Mit einer Verbesserung von 14 Rängen hat sich die Destination Stubai Tirol dank erhöhter Auslastung und gestiegener Marktanteile am stärksten verbessert. Zermatt hingegen ist zwischen 2007 und 2014 um 6 Ränge nach hinten gerutscht.

Abb. 4-4 Die 15 grössten Gewinner der Wintersaison 2014



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2013 und 2014, in Punkten
Quelle: BAKBASEL

Über sämtliche Destinationen betrachtet befinden sich unter den **grössten Gewinnern** der Wintersaison 2014 wie auch im Tourismusjahr sehr viele Schweizer Destinationen. Den grössten Sprung hat wiederum Verbier gemacht. Dort wurden die Marktan-

teile und die Ertragskraft erhöht. Zudem zählen zehn weitere Schweizer Destinationen zu den grössten Gewinnern.

4.1.3 Die erfolgreichsten Destinationen im Sommer

Während bei der **Performance** im Winter die österreichischen Destinationen sehr stark dominieren, ergibt sich im **Sommer** ein deutlich heterogeneres Bild. Unter den ersten 15 im Ranking finden sich 2 schweizerische, 1 deutsche, 3 italienische und 9 österreichische Destinationen. Die Verteilung über verschiedene Regionen und nationale Teilgebiete des Alpenraumes zeigt auf, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann.

Die Spitzenposition im Ranking nimmt die Schweizer Destination Luzern ein. Sie erreicht eine herausragende Auslastung und kann bei steigenden Logiernächtezahlen einen hohen Ertrag pro Übernachtung erzielen. Bereits in der Auswertung der Jahre 2007, 2008, 2010, 2012 und 2013 war Luzern die erfolgreichste Sommerdestination. Luzern verfügt über eine hohe Dichte an Attraktionspunkten und profitiert von der Lage am Vierwaldstättersee.

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

Rang 2014	Destination	Region	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2013	Rang 2009	Rang 2007
1	Luzern	Zentralschweiz	**5.2**	4.5	6.0	4.4	1	2	1
2	Salzburg und Umgebung	Salzburg	**5.0**	5.0	5.1	4.8	6	7	4
3	Ferienregion Reutte	Tirol	**4.8**	6.0	4.6	4.4	7	102	22
4	Interlaken	Berner Oberland	**4.8**	3.9	5.5	4.2	5	9	8
5	Garda trentino	Trento	**4.8**	4.2	5.9	3.3	2	5	5
6	Achensee	Tirol	**4.7**	3.5	5.5	4.1	3	1	3
7	Seiser Alm	Südtirol	**4.6**	4.2	4.7	4.8	14	16	15
8	Meraner Land	Südtirol	**4.6**	3.4	5.7	3.6	4	2	6
9	Oberstdorf	Allgäu	**4.6**	3.4	5.0	4.8	11	8	13
10	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	**4.6**	4.7	4.3	4.9	12	5	7
11	Kleinwalsertal	Vorarlberg	**4.6**	3.4	4.9	4.8	9	4	11
12	Grossarltal	Salzburg	**4.4**	4.4	4.8	3.7	13	14	32
12	Innsbruck und Umgebung	Tirol	**4.4**	4.7	4.6	3.9	16	22	17
14	Kitzbühel Tourismus	Tirol	**4.3**	4.6	3.6	5.3	33	37	52
15	Imst-Gurgltal	Tirol	**4.3**	5.0	4.3	3.9	27	71	20

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

Die Ränge 2 und 3 werden von den österreichischen Destinationen Salzburg und Umgebung sowie Ferienregion Reutte belegt. Dabei profitieren beide Destinationen von deutlich gestiegenen Marktanteilen sowie einer sehr hohen Auslastung. In vielen Destinationen, die die ersten 15 Ränge belegen, ist unter anderem auch die jeweilige Stadt als Kern der Destination samt attraktiven Kulturangeboten ein gewichtiger Vorteil.

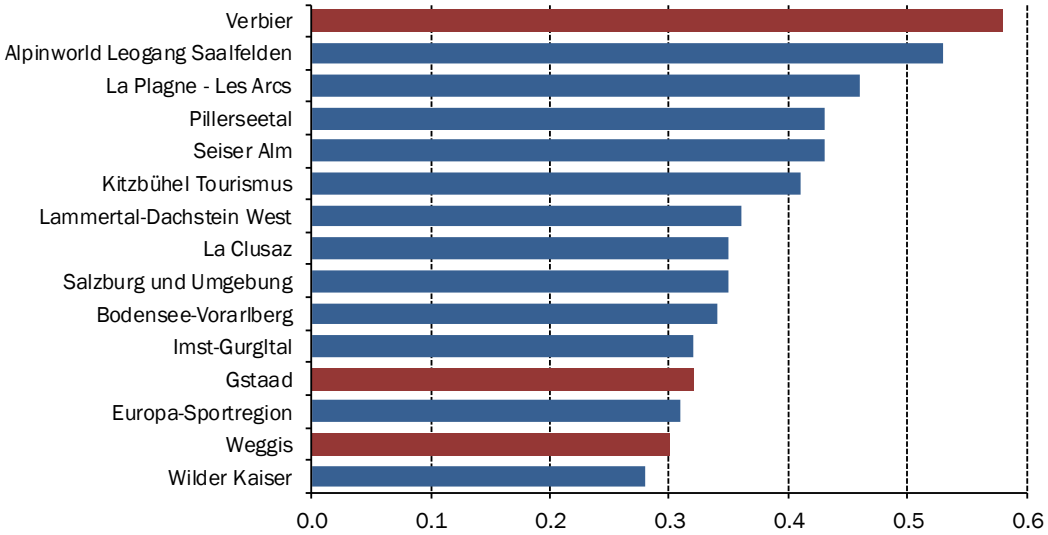
Mit Interlaken befindet sich die zweite Schweizer Destination im Ranking auf Platz 4. Dort zeigt sich eine ausgesprochen gute Auslastung der Hotelkapazitäten. Interlaken profitiert insbesondere von der erfolgversprechenden Kombination «Berge & Seen».

Zudem ist die Berner Oberländer Destination auf dem stark wachsenden asiatischen Markt sehr gut positioniert, welcher in Interlaken 2014 rund ein Drittel der Nachfrage ausmachte.

Vergleicht man die Performance der erfolgreichsten Destinationen im Sommer 2014 über die Zeit, so zeigt sich, dass Luzern seit 2007 immer auf der Topposition oder auf dem 2. Rang zu finden war. Die österreichische Destination Kitzbühel Tourismus hat mit einer Verbesserung von Rang 52 im Jahr 2007 auf Rang 14 im Jahr 2014 den grössten Sprung gemacht. Substantielle Verbesserungen sind auch in den österreichischen Destinationen Grossarltal und Ferienregion Reutte zu sehen. Nur drei Destinationen haben im Sommer verloren, diese sind Bodensee-Vorarlberg, Achensee und Meraner Land.

Der **grösste Gewinner** bezüglich der Verbesserung des «BAK TOPINDEX» in der Sommersaison 2014 im Vergleich zu der Vorjahressaison ist wiederum die Schweizer Destination Verbier. Durch einen deutlichen Zugewinn an Marktanteilen hat Verbier vom letztjährigen Platz 135 einen Sprung auf Platz 92 des Rankings gemacht. Auch die Schweizer Destinationen Gstaad und Weggis gehören – wie im Tourismusjahr – wiederum zu den 15 grössten Gewinnern. Insgesamt sind im Sommer jedoch deutlich weniger Schweizer Destinationen unter den grössten Gewinnern als in der Wintersaison und im Tourismusjahr.

Abb. 4-5 Die 15 grössten Gewinner der Sommersaison 2014



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2013 und 2014, in Punkten
Quelle: BAKBASEL

4.1.4 Spezialthema: Die Ertragskraft alpiner Destinationen

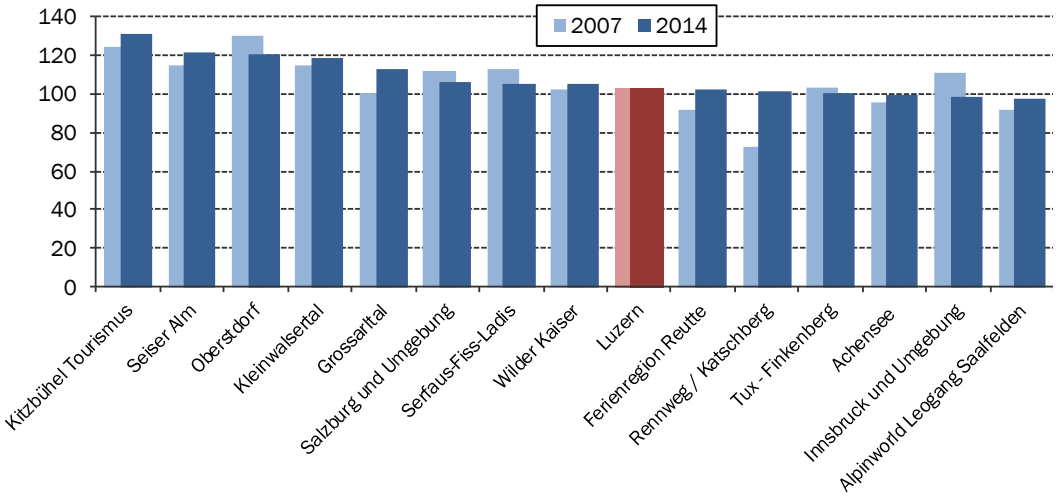
Wie bereits oben beschrieben, ist eine Destination gemäss dem «BAK TOPINDEX» dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, ihren Marktanteil zu steigern, ihre Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten und gleichzeitig pro Übernachtung einen hohen Ertrag zu generieren. Die Ertragskraft einer Destination spielt für den Erfolg also eine wichtige Rolle.

Um die Ertragskraft zu messen, verwendet BAKBASEL die relativen Hotelpreise in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Verwendet werden dabei die durch eine Primärerhebung aufgenommenen Preise für ein Doppelzimmer mit Frühstück in der Dreisternhotellerie in der jeweiligen Hochsaison. Bei der Erhebung wurden insgesamt die Preise von knapp 5‘000 Hotels im Alpenraum aufgenommen.

Die Dreisternhotellerie wurde aus zwei Gründen für die Preisanalyse ausgewählt. Erstens kann die Zahl der pro Destination erfassten Betriebe somit maximiert werden, da es sich um die am weitesten verbreitete Hotelkategorie handelt. Zweitens ist die Verzerrung durch unternehmensspezifische Faktoren bei den Dreisternhotels am geringsten. Eine Übernachtung in einem Dreisternhotel stellt ein Produkt mit einem hohen Homogenitätsgrad dar und kann als eigentliches «Commodity»-Produkt[9] bezeichnet werden.

Folgende Untersuchung setzt ein Fokus auf die Preiskomponente der Performance in alpinen Destinationen. Dazu wird in einem ersten Schritt die Ertragskraft der erfolgreichsten 15 Destinationen des Jahres 2014 genauer untersucht, welche in obiger Erfolgsbetrachtung indexiert abgebildet ist. Im zweiten Schritt folgt dann eine Betrachtung der absoluten Preise.

Abb. 4-6 Ertragskraft der TOP 15 im Tourismusjahr



Tourismusjahr, Relative Preise, Nationaler Durchschnitt = 100
Quelle: BAKBASEL

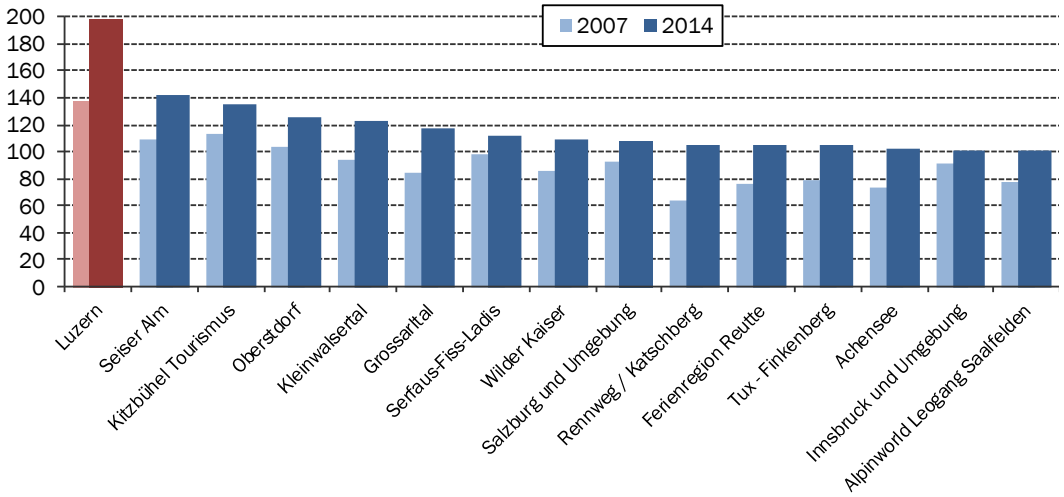
Abbildung 4-6 zeigt die **Ertragskraft** der TOP 15 für die **Tourismusjahre** 2007 und 2014. Die höchste Ertragskraft ist 2014 mit einem relativen Preis von 125[10] in der Destination Kitzbühel Tourismus zu sehen; die geringste mit einem relativen Preis von 97 in der Destination Alpinworld Leogang Saalfelden. Dort können also im Vergleich zum nationalen Durchschnitt die höchsten bzw. die niedrigsten Preise durchgesetzt werden. Selbst einige der erfolgreichsten Destinationen zeigen also Preise unterhalb des Landesdurchschnittes. Die Schweizer Destination Luzern liegt mit einem relativen Preis von 103 nur knapp über dem gesamtschweizerischen Durch-

[9] Von «Commodity» spricht man dann, wenn der Wettbewerb nicht über Differenzierung des Produkts, sondern über den Preis stattfindet.
[10] Dies bedeutet, die Preise liegen 25 Prozent über dem nationalen Durchschnitt.

schnitt und damit im Mittelfeld des betrachteten Samples. Auffällig ist, dass sich die Ertragskraft in Luzern seit Beginn der Performance-Messung im Jahr 2007 nicht verändert hat. Die Preise sind dort im Vergleich mit dem nationalen Durchschnitt also stabil geblieben sind. In den meisten anderen Destinationen sind die relativen Preise im Beobachtungszeitraum hingegen gestiegen, allen voran in Rennweg am Katschberg, wo die Ertragskraft 2007 deutlich unterdurchschnittlich war und im Jahr 2014 knapp über dem Landesdurchschnitt lag. Generell waren die Unterschiede in der Ertragskraft der Destinationen 2007 sehr viel stärker ausgeprägt als 2014, was unter anderem mit einer erhöhten Wettbewerbsintensität im Jahr 2014 erklärt werden kann.

Ausser den relativen Preisen, welche immer den Unterschied zum nationalen Durchschnitt widerspiegeln, können auch die **absoluten Preise** betrachtet werden. Diese finden sich für die **Tourismusjahre** 2007 und 2014 in Abbildung 4-7. Im Jahr 2014 sind die Preise in der hinteren Hälfte des Samples mit Werten zwischen 100 und 110 Euro relativ ähnlich. In Luzern zeigt sich der mit Abstand höchste Durchschnittspreis von knapp 200 Euro. Darin zeigt sich einmal mehr das Problem der preislichen Wettbewerbsfähigkeit in der Schweizer Tourismuswirtschaft. Erwartungsgemäss sind die Preise in allen Destinationen im Beobachtungszeitraum gestiegen, am deutlichsten in Luzern.

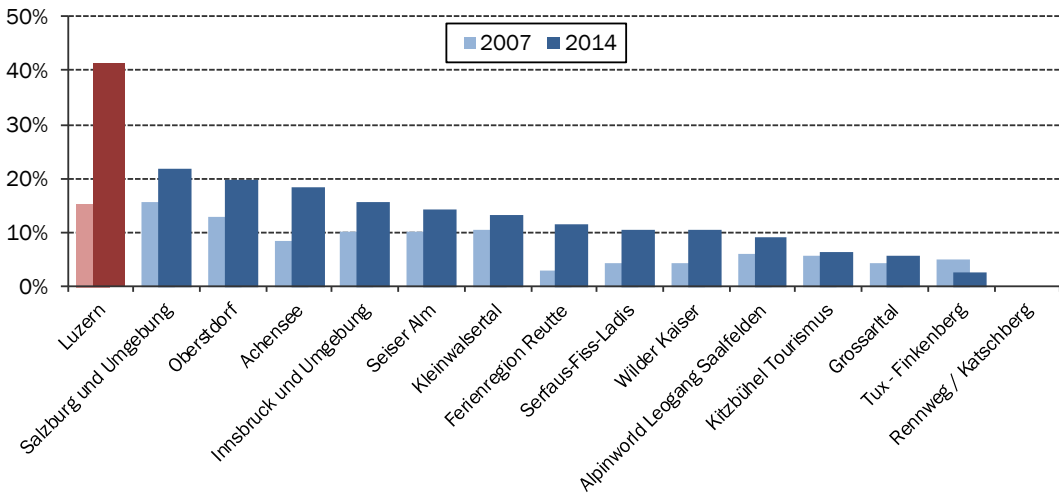
Abb. 4-7 Absolute Preise der TOP 15 im Tourismusjahr



Destinationsdurchschnitt, Doppelzimmer mit Frühstück, Dreisternhotellerie, in Euro
Quelle: BAKBASEL

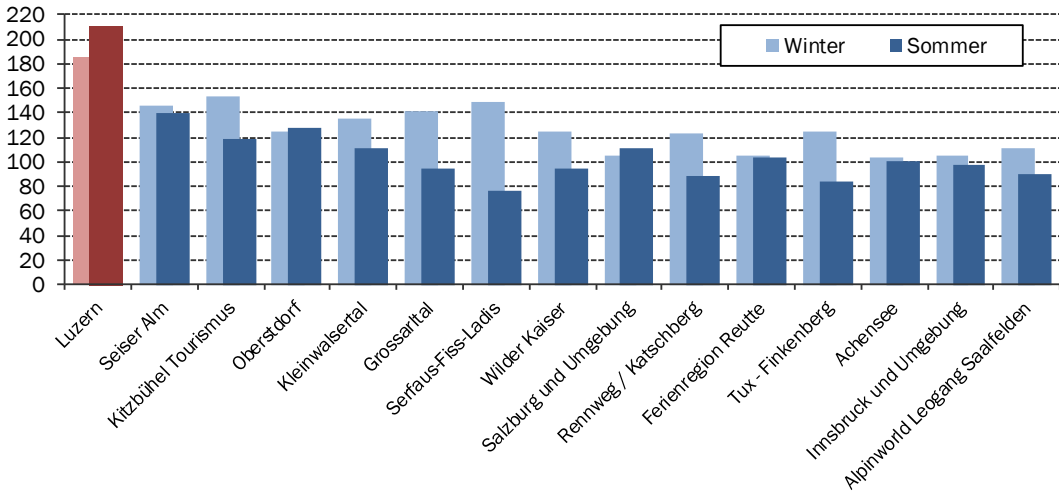
In jeder Destination werden die Übernachtungspreise von allen Dreisternhotels ermittelt. Es lässt sich also auch die **Preisspanne** innerhalb einer Destination analysieren. Diese ist in Abbildung 4-8 als prozentuale Differenz zwischen dem minimalen und dem maximalen Preis dargestellt. Im Jahr 2014 ist die Preisspanne in Luzern am grössten: Der höchste Preis liegt dort rund 40 Prozent über dem Minimalpreis der Destination. Die anderen Destinationen zeigen eine deutlich geringere Bandbreite der absoluten Preise. Im Jahr 2007 waren die Preisunterschiede in Luzern sehr viel geringer ausgeprägt und zeigten sich ähnlich hoch wie in einigen anderen Destinationen. In Rennweg am Katschberg sind in beiden Beobachtungsjahren die kleinsten Unterschiede in den relativen Preisen zu sehen.

Abb. 4-8 Preisspanne innerhalb der Destinationen



Abweichung vom geringsten absoluten Preis einer Destination in %
Quelle: BAKBASEL

Abb. 4-9 Absolute Preise der TOP 15 nach Saison



2014, Destinationsdurchschnitt, Doppelzimmer mit Frühstück, Dreisternhotellerie, in Euro
Quelle: BAKBASEL

Die **absoluten Preise** der erfolgreichsten 15 Destinationen können nicht nur für das Tourismusjahr betrachtet werden, sondern auch für die einzelnen **Saisons** (vgl. Abb. 4-9). Dabei zeigt sich in folgenden Destinationen ein vergleichsweise geringer Unterschied zwischen den Winter- und den Sommerpreisen im Tourismusjahr 2014: Ferienregion Reutte, Oberstdorf, Achensee, Seiser Alm, Salzburg und Umgebung sowie Innsbruck und Umgebung. Die höchste Differenz in den beiden Saisons ist in Serfaus-Fiss-Ladis zu sehen, wo der durchschnittliche Preis im Winter 2014 rund 72 Euro höher ausfällt als im Sommer 2014. Ebenfalls im Winter einen deutlich höheren Durchschnittspreis als im Sommer weisen die Destinationen Grossarltal, Tux – Finkenberg, Kitzbühel Tourismus und Wilder Kaiser auf. In Luzern liegt der durchschnittliche Preis im Sommer rund 25 Euro höher als in der Wintersaison.

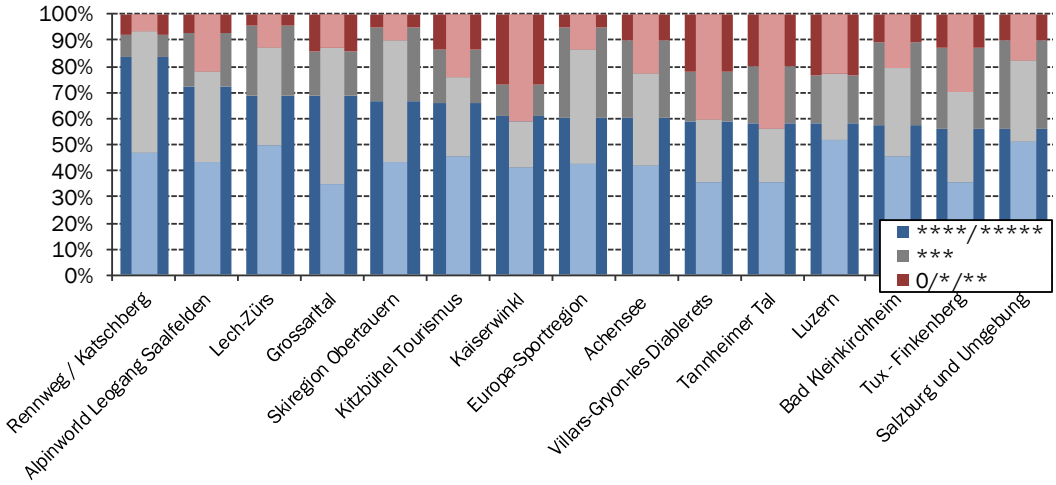
4.2 Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus

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[11]. Im Fokus stehen die Beherbergungsstruktur, die möglichen Grössenersparnisse 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 4-10 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.

Abb. 4-10 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien



Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2014, schmale Säule = 2000
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

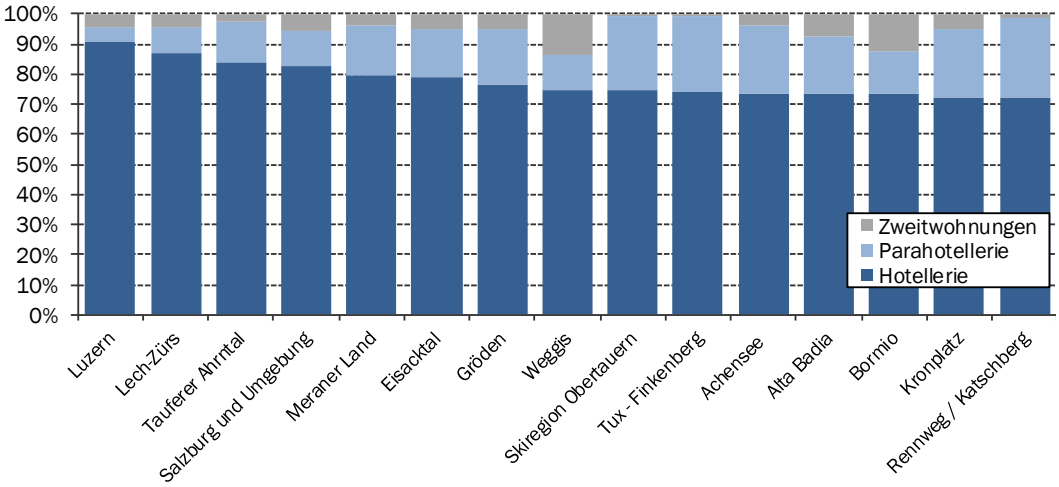
Besonders hoch ist der Anteil der Betten im **Erstklass- und Luxussegment** in der Destination Rennweg am Katschberg. Dort sind mehr als 83 Prozent der Betten in diesem Segment zu finden. Alle übrigen abgebildeten Destinationen weisen einen Anteil der Vier- und Fünfsternhotellerie zwischen 56 und 72 Prozent auf. Auffallend ist hier, dass ausser den Schweizer Destinationen Villars-Gryon-les Diablerets und Luzern nur österreichische Destinationen im Ranking sind.

[11] Vgl. BAKBASEL 2010

Seit dem Jahr 2000 haben sich die Bettenanteile nach Sternkategorien deutlich verändert. Der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie hat zwischen 2000 und 2014 überall zugenommen. Die deutlichste Erhöhung dieses Anteils gab es dabei mit 37 bzw. 33 Prozentpunkten in den Destinationen Rennweg am Katschberg und Grossarltal. Aber auch in den meisten anderen Destinationen war die Erhöhung des Anteils des Vier- und Fünfsternsegments zweistellig.

Abbildung 4-11 zeigt die Beherbergungsstruktur, also die **Bettenanteile nach Unterkunftsarten**. Es sind diejenigen Destinationen abgebildet, welche 2014 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 tauchen mit Luzern – an der Spitze – und Weggis zwei Schweizer und daneben noch sieben italienische Destinationen auf.

Abb. 4-11 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2014

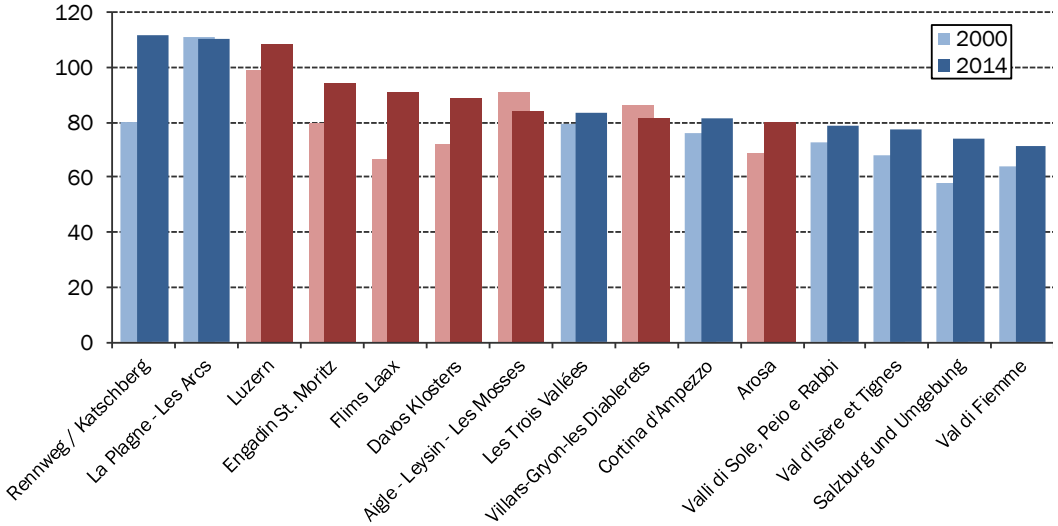


Anteil der Betten nach Unterkunftsarten in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abbildung 4-12 befasst sich mit möglichen Grössenersparnissen 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 112 Betten pro Hotelbetrieb kann die Österreicher Destination Rennweg am Katschberg am stärksten von Economies of scales profitieren. In den ersten 15 Positionen befinden sich viele Schweizer Destinationen, dies sind Luzern, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Davos Klosters, Aigle - Leysin - Les Mosses, Villar-Gryon-les Diablerets sowie Arosa. Dies lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass die Betriebe in der Schweiz aufgrund höherer Arbeits- und

Vorleistungskosten stärker dazu gezwungen sind, Kosteneinsparungen herbeizuführen.

Abb. 4-12 Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb



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

4.2.2 Nachfrage

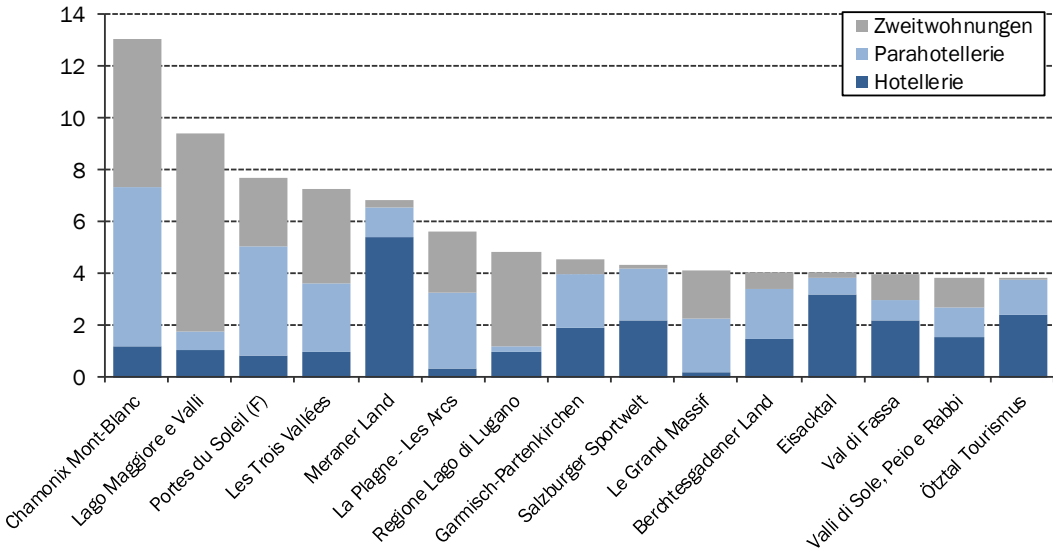
Grosse Destinationen haben im sehr fragmentierten Markt des alpinen Tourismus den Vorteil, dass sie international eher wahrgenommen werden als kleinere. Abbildung 4-13 zeigt die – gemessen an der Zahl der Logiernächte in den Bereichen Hotellerie, Parahotellerie und Zweitwohnungen – 15 grössten Destinationen im Alpenraum. Die mit Abstand grösste Destination ist Chamonix Mont-Blanc mit 13.1 Millionen Übernachtungen. Auf dem zweiten Platz folgt die Destination Lago Maggiore e Valli mit rund 9.4 Millionen Übernachtungen. Allerdings werden hier rund 7.7 Millionen Logiernächte in Zweitwohnungen generiert. Auf den Plätzen 3, 4 und 5 folgen die Destinationen Portes du Soleil (F), Les Trois Vallées und das Meraner Land mit zwischen 7.7 und 6.8 Millionen Übernachtungen.

Abbildung 4-14 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 gut 1'300. Die tourismusintensivste Destination der Schweiz ist Samnaun mit rund 362 Logiernächten pro Einwohner.

In Bezug auf die Tourismusintensität gilt es allerdings zu erwähnen, dass eine zu hohe Dichte eventuell auch zu einer Hypothek werden kann. Zum einen handelt es sich bei den Destinationen mit einer sehr hohen Tourismusintensität häufig um Re-

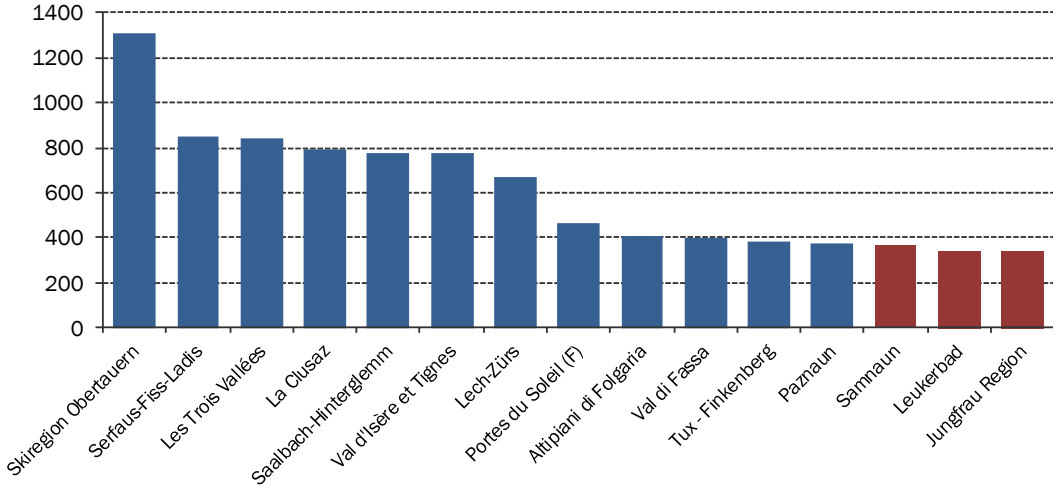
torten-Orte, in denen die regionale Identität teilweise verloren geht, zum anderen birgt eine zu einseitige Fokussierung auf den Tourismussektor eine einseitige Abhängigkeit (wirtschaftliche Monokultur).

Abb. 4-13 Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach Unterkunftsarten 2014



Anzahl Hotelübernachtungen in Millionen, 2014
Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

Abb. 4-14 Tourismusintensität



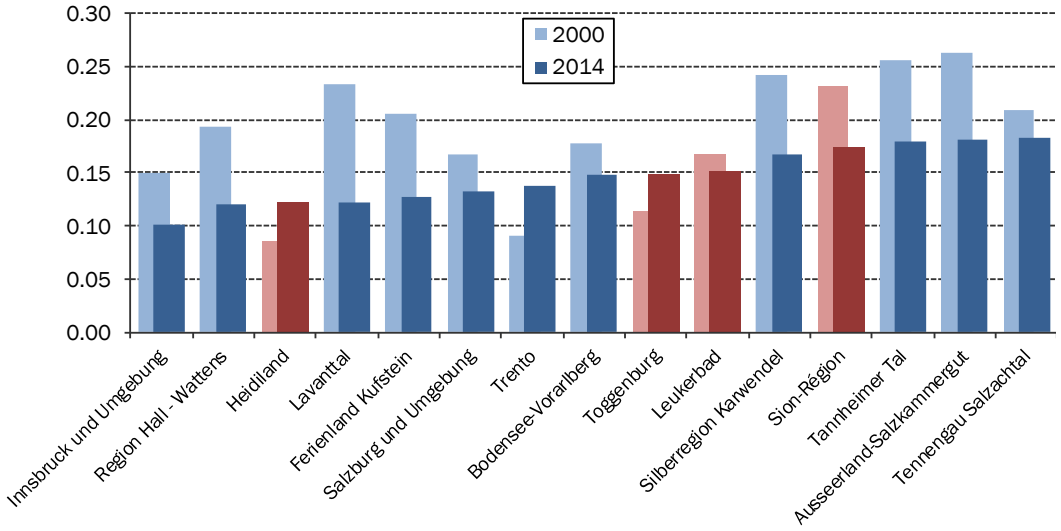
Anzahl Hotelübernachtungen pro Einwohner, 2014
Quelle: BAKBASEL

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

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

Die saisonalen Schwankungen sind in den meisten der betrachteten Destinationen seit dem Jahr 2000 weniger geworden. Dies trifft insbesondere für das Lavanttal zu. In Trento, Toggenburg und Heidiland hat sich die Saisonalität verstärkt.

Abb. 4-15 Saisonalität der Tourismusnachfrage



GINI-Koeffizient
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

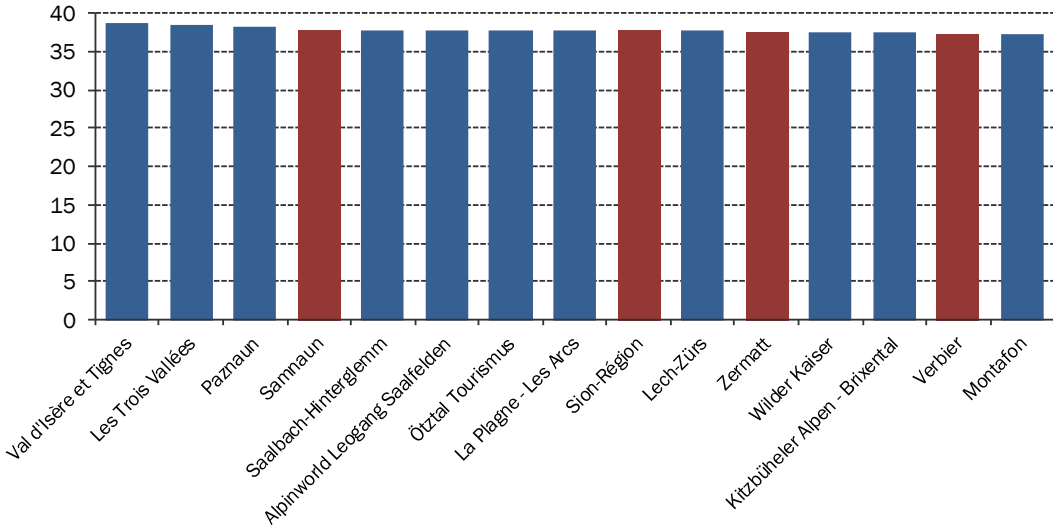
4.2.3 Attraktivität

Neben den allgemeinen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit wird die Performance von alpinen Destinationen auch von einigen saisonspezifischen 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[12].

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 4-16 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 4 Schweizer anzutreffen. Bei diesen handelt es sich um Samnaun, Sion-Région, Zermatt sowie Verbier.

[12] Vgl. BAKBASEL 2010

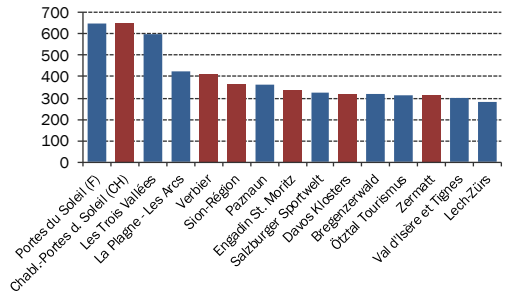
Abb. 4-16 Attraktivität des Skigebietes 2014



Index zur Messung der Attraktivität und Vielfalt des Skigebietes[13]
Quelle: BAKBASEL

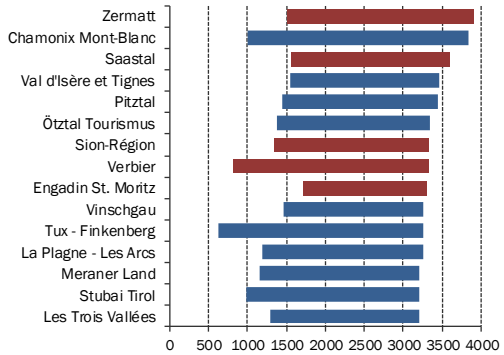
Abbildungen 4-17 und 4-18 zeigen zwei einzelne Determinanten der Skigebietsattraktivität: das **Pistenangebot** sowie die **Höhenlage des Skigebiets**. Bei beidem handelt es sich um "natürliche Vorteile", da diese Grössen aus topographischen Gründen bzw. Umweltbedenken schwer bis unmöglich zu beeinflussen sind. Zu den 15 Destinationen mit dem grössten Pistenangebot zählen 6 Schweizer Destinationen: Chablais-Portes du Soleil (CH), Verbier, Sion-Région, Engadin St. Moritz, Davos Klosters sowie Zermatt. In Zermatt findet man zudem das höchstgelegenen Skigebiet. Aber auch diejenigen von Saastal, Sion-Région, Verbier und Engadin St. Moritz sind unter den höchsten 15 zu finden.

Abb. 4-17 Pistenangebot im Skigebiet



Anzahl Pistenkilometer in km, 2014
Quelle: BAKBASEL

Abb. 4-18 Höhenlage des Skigebiets



Skigebietshöhe in m ü. M., 2014
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 4-19 zeigt die Destinationen mit dem **attraktivsten Sommerangebot**. Gemessen wird die Attraktivität durch den Indikator «BAK Sommerattraktivität» der mit Hilfe von mehr als 100 Einzelindikatoren die Attraktivität des Angebotes in den Berei-

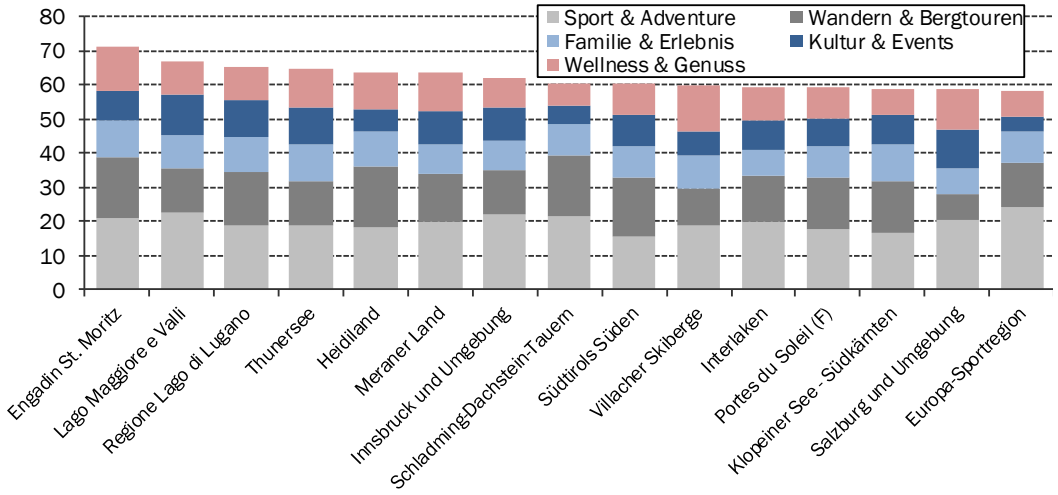
[13] Eine ausführliche Beschreibung der Methodik zur Bewertung der Attraktivitäts- und Vielfaltsindikatoren liefert das Glossar des Online-Tools «BAK DESTINATIONSMONITOR®» unter www.destinationsmonitor.com

chen «Sport & Adventure», «Wandern & Bergtouren», «Familie & Erlebnis», «Wellness & Genuss» sowie «Kultur & Events» misst[14].

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 6 Schweizer Destinationen anzutreffen sind: Engadin St. Moritz, Laggo Maggiore e Valli (Rang 2), Regione Lago di Lugano (3), Thunersee (4), Heidiland (5) und Interlaken (11).

Abb. 4-19 Vielfalt des Sommerangebotes 2014



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

[14] siehe Fussnote 11

Teil III: Der Städte-Tourismus

Gemäss dem «BAK TOPINDEX» war Genf im Jahr 2014 die erfolgreichste Schweizer Städte-Destination. Genf findet sich auf Rang 5 der hier betrachteten Städte, was auf die ausgezeichnete Ertragskraft und die überdurchschnittliche Auslastung zurückzuführen ist. Zürich belegt im Ranking dank einer sehr guten Auslastung den 10. Rang.

Nachdem der Städtetourismus in der Schweiz bereits 2013 mit einem Übernachtungsplus von 3.2 Prozent spürbar expandiert hat, zeigt sich 2014 ein ähnlich hohes Wachstum (+3.1%). Trotzdem verliert der Schweizer Städtetourismus damit leicht an Marktanteilen, denn die betrachteten Städte-Destinationen aus dem internationalen Umfeld konnten die Übernachtungszahlen noch deutlicher steigern (+3.7%).

Die Nachfrage nach touristischen Leistungen unterliegt im Jahresverlauf mehr oder weniger starken Schwankungen. Destinationen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr haben gegenüber anderen Destinationen, die eine starke Saisonalität aufweisen, den Vorteil, dass sie ihre Kapazitäten im Durchschnitt besser auslasten können.

Die Untersuchung der Saisonalität hat gezeigt, dass die Hotelübernachtungen in Basel und Genf im Jahr 2014 die geringsten saisonalen Ausprägungen aufweisen. Und dies, obwohl die Saisonalität durch die Variation der Aufenthaltsdauer der Gäste in Basel und Genf am deutlichsten verstärkt wird. Basel profitiert von der Vielzahl an Messen und Kongresse, die über das ganze Jahr verteilt stattfinden. In Genf sorgen die Internationalen Organisationen für eine ausgeglichene Nachfrage. Zudem hat sich die saisonale Ausprägung in Basel und in Genf seit 2005 deutlich verringert. Die Analyse hat gezeigt, dass diese Entwicklungen hauptsächlich auf die zurückgegangene Saisonalität der inländischen Nachfrage zurückzuführen war. Es kann also festgestellt werden, dass Genf als erfolgreichste Schweizer Städte-Destination auch bezüglich des Wettbewerbsfaktors Saisonalität sehr gut abschneidet. Basel hingegen, welches ebenfalls von geringen saisonalen Schwankungen profitiert, zeigt sich im Vergleich zum Mittelwert des betrachteten Samples unterdurchschnittlich erfolgreich.

Generell zeigt sich für alle 5 grössten Schweizer Städte, dass die Saisonalität der ausländischen Nachfrage stärker ausfällt als jene der inländischen Nachfrage , wobei die Fernmärkte Asien und Amerika deutlich höhere saisonale Schwankungen zeigen als die Nachfrage aus Europa (ohne inländische und deutsche Nachfrage).

Im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» untersucht BAKBASEL jährlich die Performance und Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Städte-Destinationen. Im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit liegt in der diesjährigen Analyse ein Fokus auf der Saisonalität der Nachfrage. Um herauszufinden, wie sich die Schweizer Städte 2014 im Städtetourismus positioniert haben, werden die fünf grössten Schweizer Städte (Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich) einem internationalen Vergleich unterzogen. Für diesen wurde folgendes Sample mit zehn internationalen Benchmarking-Partnern ausgewählt: Barcelona, Florenz, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona und Wien.

5 Die grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich

Der Städtetourismus hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Nachfrage im Schweizer Städtetourismus ist gemessen an der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 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 in diesem Kapitel 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.

5.1 Performance

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

Die **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** misst die volumenmässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. Im Mittelwert des Samples sind die Hotelübernachtungen in den letzten fünf Jahren (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 Zürich (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. 5-1 «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 zehnten 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.

5.2 Wettbewerbsfähigkeit

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.

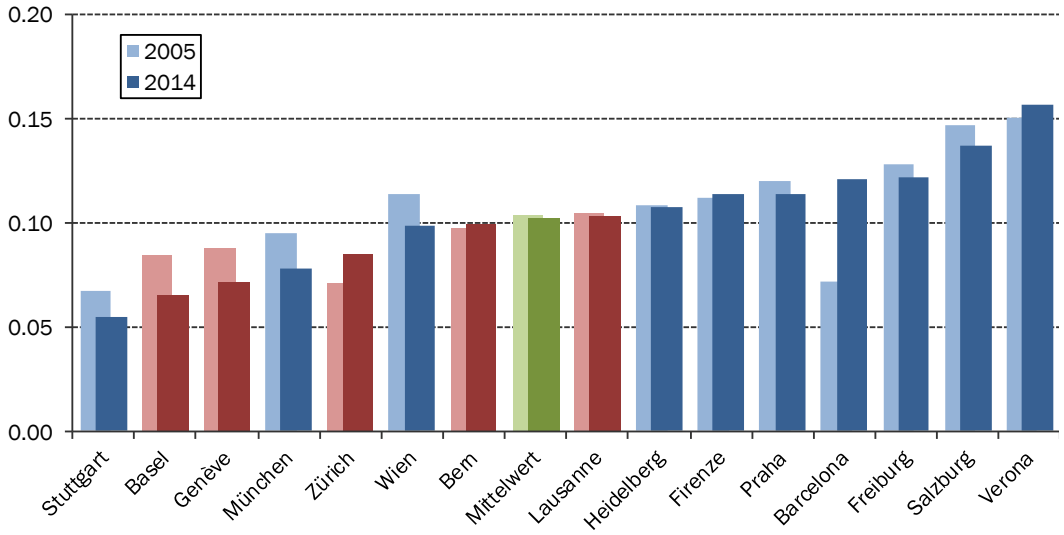
Die Nachfrage nach touristischen Leistungen unterliegt im Jahresverlauf mehr oder weniger starken Schwankungen. Folgende Analyse untersucht den Umfang und den Verlauf der saisonalen Komponenten. Dabei haben Destinationen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr gegenüber anderen Destinationen, 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. 5-1) 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 profitiert 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.

Abb. 5-1 Saisonalität der Hotelübernachtungen

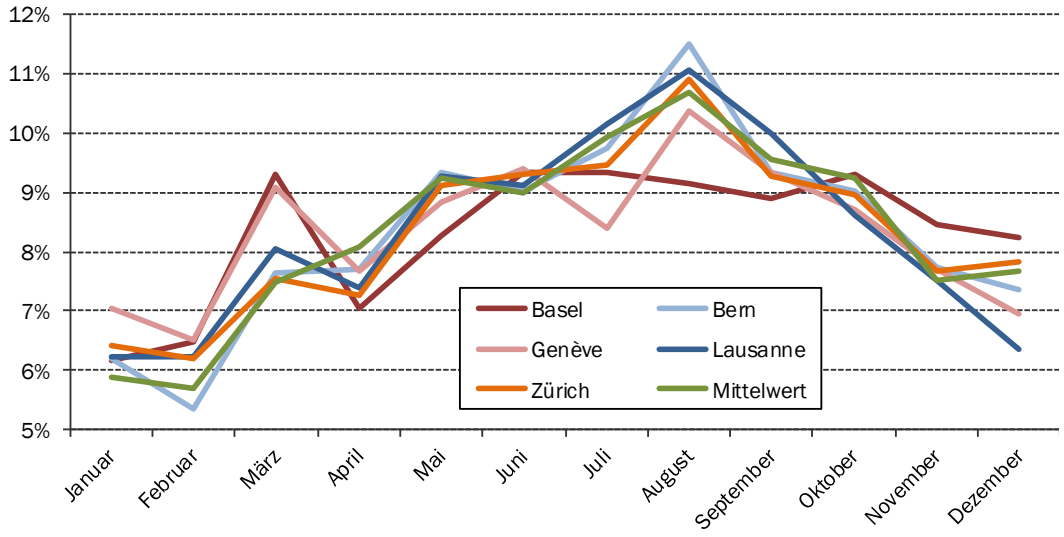


GINI-Koeffizient
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Der Nachfrageverlauf innerhalb des Jahres ist in Abbildung 5-2 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.

Abb. 5-2 Hotelübernachtungen nach Monaten

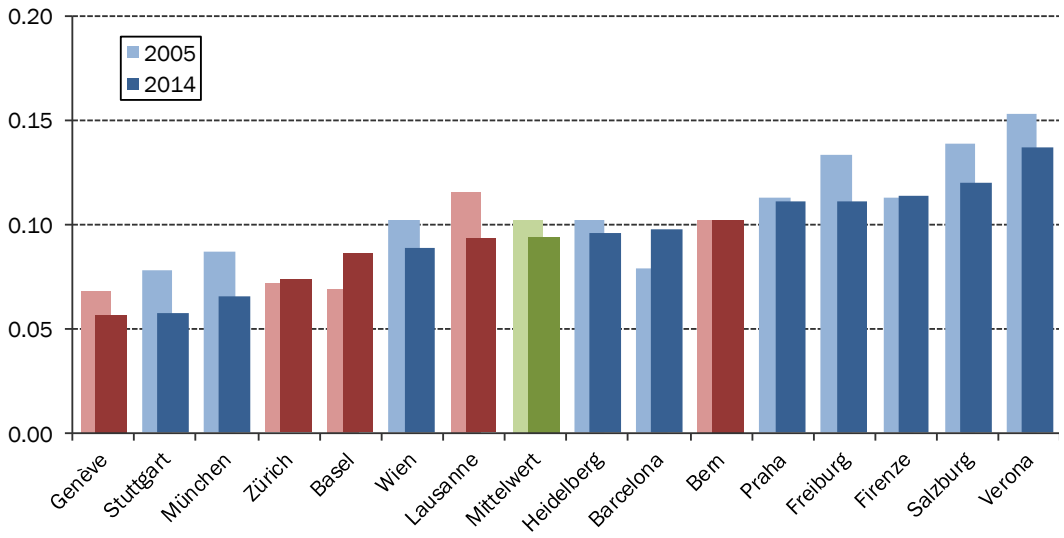


Monatliche Anteile der Hotelübernachtungen im Kalenderjahr 2014, in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

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 5-3 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.

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. 5-3 Saisonalität der Ankünfte in der Hotellerie

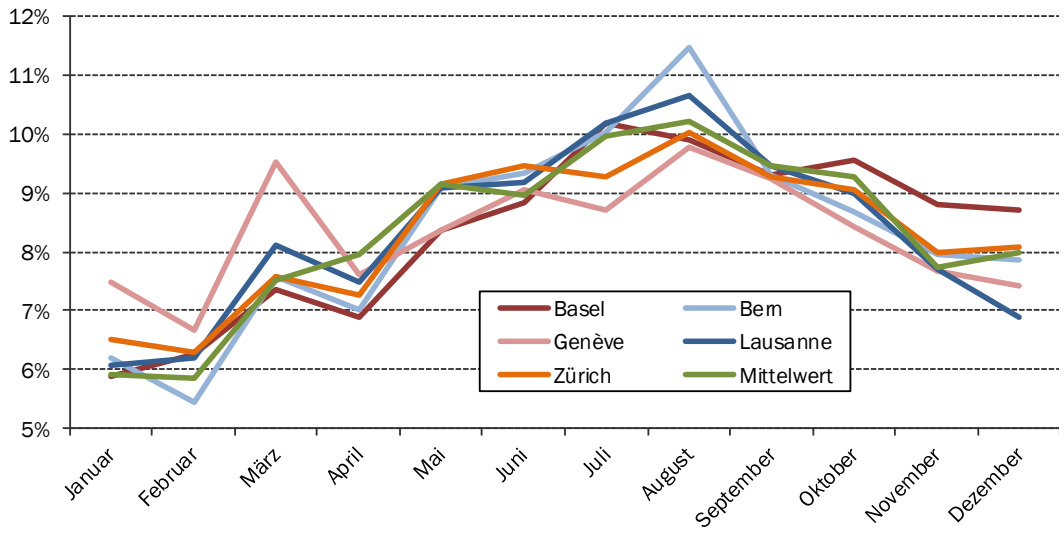


GINI-Koeffizient
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Der Nachfrageverlauf innerhalb des Jahres ist in Abbildung 5-4 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. 5-2): In den Sommermonaten Juli und August werden anteilsmässig 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 anteilsmässig 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.

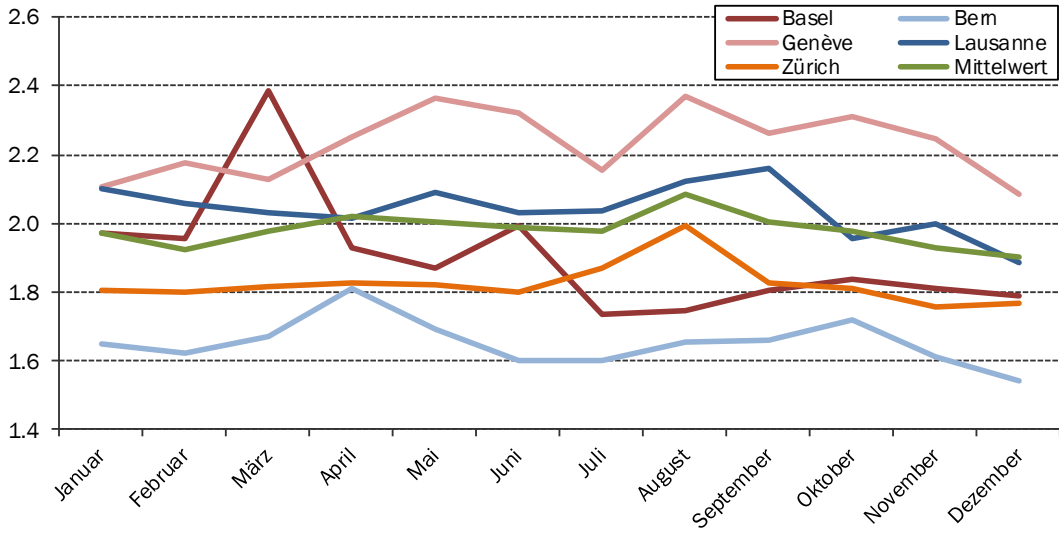
Setzt man die Übernachtungen ins Verhältnis zu den Ankünften, ergibt sich die Aufenthaltsdauer der Hotelgäste. Die monatliche Aufenthaltsdauer im Jahr 2014 ist anhand der Übernachtungen pro Gast in Abbildung 5-5 dargestellt. Im Mittelwert der beobachteten Städte ist die Aufenthaltsdauer relativ konstant 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. 5-4 Ankünfte in der Hotellerie nach Monaten



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

Abb. 5-5 Aufenthaltsdauer nach Monaten



Entwicklung der Aufenthaltsdauer nach Monaten im Kalenderjahr 2014, in Übernachtungen pro Gast
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

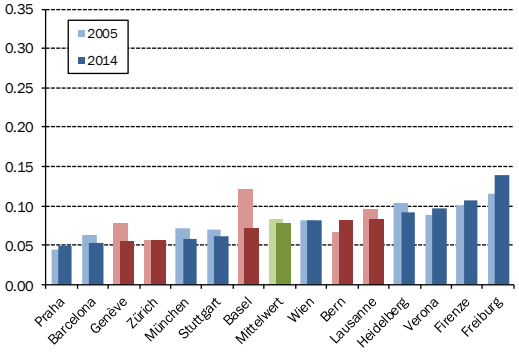
Zur Differenzierung der oben dargestellten Ergebnisse, wird im Folgenden die **Saisonalität der Nachfrage nach verschiedenen Herkunftsmärkten** betrachtet. Das Ausmass der saisonalen Ausprägung hinsichtlich der Hotelübernachtungen ist anhand des GINI-Koeffizienten für verschiedene Herkunftsmärkte in den Abbildungen 5-6 bis 5-11 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 Saisonali-

tät 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 Saisonälität zwischen 2005 und 2014 in Basel und Genf vor allem auf die Nachfrage inländischer Gäste zurückzuführen ist.

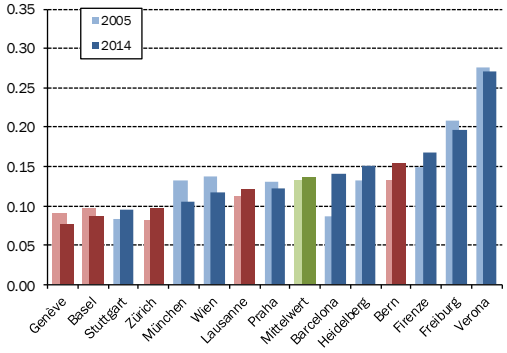
Im Mittelwert zeigen sich die stärksten saisonalen Ausprägungen bei der Nachfrage aus Amerika und Asien. Dies gilt in unterschiedlichem Ausmass auch für alle fünf beobachteten Schweizer Städte. Die Übernachtungen europäischer Gäste (ohne inländische und deutsche Nachfrage) sind im Durchschnitt des Samples 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. 5-6 Saisonalität der Hotelübernachtungen inländischer Gäste



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

Abb. 5-7 Saisonalität der Hotelübernachtungen ausländischer Gäste



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

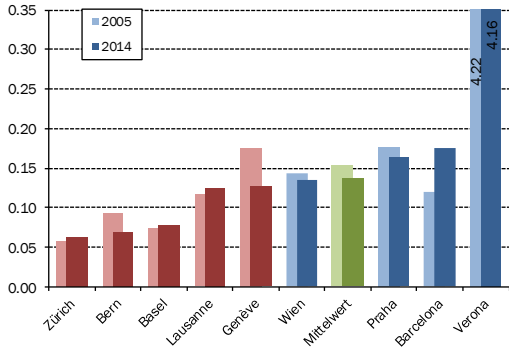
Für alle der 5 grössten Schweizer Städte gilt also, dass die Saisonalität der ausländischen Nachfrage stärker ausfällt als jene der inländischen Nachfrage , wobei die Fernmärkte Asien und Amerika deutlich höhere saisonale Schwankungen zeigen als die Nachfrage aus Europa (ohne inländische und deutsche Nachfrage). Die Saisonalität der Übernachtungen deutscher Gäste fällt in Basel und Zürich ähnlich aus wie jene der restlichen europäischen Nachfrage. In Bern sind die saisonalen Ausprägungen der deutschen Nachfrage deutlich schwächer als jene der restlichen europäischen Nachfrage und in Genf und Lausanne zeigt sich das gegenteilige Verhältnis.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Genf im Jahr 2014 – wie bereits in den Vorjahren – die erfolgreichste Schweizer Städte-Destination war. Genf findet sich auf Rang 5 der hier betrachteten Städte, was auf die ausgezeichnete Ertragskraft und die überdurchschnittliche Auslastung zurückzuführen ist. Zürich belegt im Ranking dank einer sehr guten Auslastung den 10. Rang.

Nachdem der Städtetourismus in der Schweiz bereits im Vorjahr mit einem Übernachtungsplus von 3.2 Prozent spürbar expandiert hat, zeigt sich auch 2014 eine

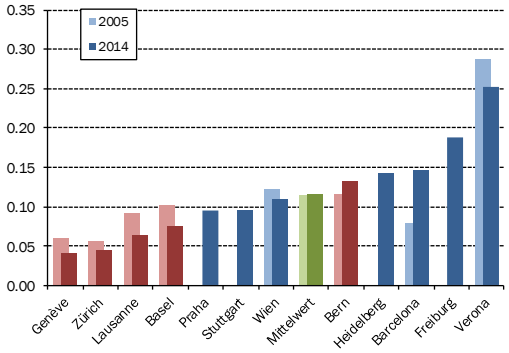
ähnlich hohe Nachfragesteigerung (+3.1%). Trotzdem verliert der Schweizer Städtetourismus damit leicht an Marktanteilen, denn die betrachteten Städte-Destinationen aus dem internationalen Umfeld konnten die Übernachtungszahlen noch deutlicher steigern (Mittelwert: +3.7%).

Abb. 5-8 Saisonalität der Hotelübernachtungen deutscher Gäste



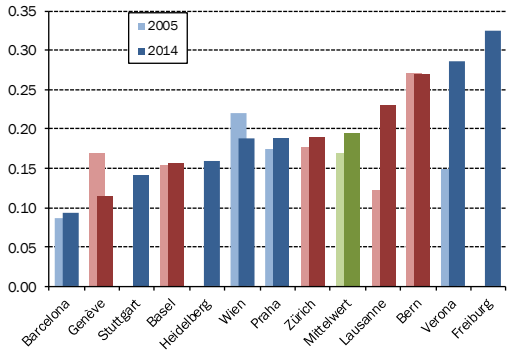
GINI-Koeffizient; keine Daten für Florenz, München, Salzburg; ohne deutsche Städte-Destinationen
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abb. 5-9 Saisonalität der Hotelübernachtungen europäischer Gäste (ohne Inländer, ohne DE)



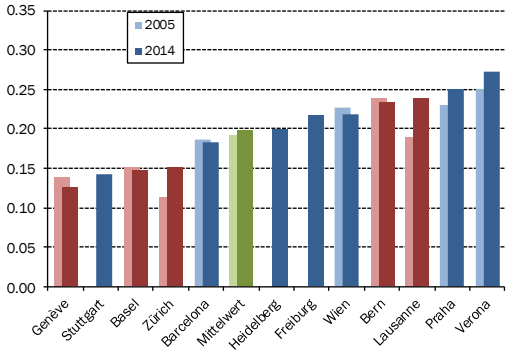
GINI-Koeffizient; keine Daten für Florenz, München, Salzburg; teilweise keine Daten für 2005
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abb. 5-10 Saisonalität der Hotelübernachtungen asiatischer Gäste



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

Abb. 5-11 Saisonalität der Hotelübernachtungen amerikanischer Gäste



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

Die Nachfrage nach touristischen Leistungen unterliegt im Jahresverlauf mehr oder weniger starken Schwankungen. Destinationen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr haben gegenüber anderen Destinationen, die eine starke Saisonalität aufweisen, den Vorteil, dass sie ihre Kapazitäten im Durchschnitt besser auslasten können.

Die Untersuchung der Saisonalität hat gezeigt, dass die Hotelübernachtungen in Basel und Genf im Jahr 2014 die geringsten saisonalen Ausprägungen aufweisen. Und dies, obwohl die Saisonalität durch die Variation der Aufenthaltsdauer der Gäste in

Basel und Genf am deutlichsten verstärkt wird. Basel profitiert von der Vielzahl an Messen und Kongresse, die über das ganze Jahr verteilt stattfinden. In Genf sorgen die Internationalen Organisationen für eine ausgeglichene Nachfrage. Zudem hat sich die saisonale Ausprägung in Basel und in Genf seit 2005 deutlich verringert. Die Analyse hat gezeigt, dass diese Entwicklungen hauptsächlich auf die zurückgegangene Saisonalität der inländischen Nachfrage zurückzuführen war. Es kann also festgestellt werden, dass Genf als erfolgreichste Schweizer Städte-Destination auch bezüglich des Wettbewerbsfaktors Saisonalität sehr gut abschneidet. Basel hingegen, welches ebenfalls von geringen saisonalen Schwankungen profitiert, zeigt sich im Vergleich zum Mittelwert des betrachteten Samples unterdurchschnittlich erfolgreich.

Generell zeigt sich für alle 5 grössten Schweizer Städte, dass die Saisonalität der ausländischen Nachfrage stärker ausfällt als jene der inländischen Nachfrage , wobei die Fernmärkte Asien und Amerika deutlich höhere saisonale Schwankungen zeigen als die Nachfrage aus Europa (ohne inländische und deutsche Nachfrage).

Teil IV: Der Ausflugs-Tourismus

In dieser Tourismus-Analyse wird neben der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (Performance) ein spezieller Fokus auf die touristische Attraktivität gelegt. Dabei stehen insbesondere die Verteilung und Häufigkeit der verschiedenen Attraktivitätsfaktoren für die Ausflugsdestinationen im Zentrum des Interesses.

Die beste Performance erzielte die Destination La Sarine aus dem Espace Mittelland mit einem Wert des «BAK TOPINDEX» von 5.2 Punkten. Den Erfolg erreichte die Destination, deren Zentrum die Stadt Fribourg ist, vor allem dank der höchsten Auslastung im Sample (gut 38%). Aber auch die Entwicklung der Hotelübernachtungen und die hohen Preise, die sie am Markt durchsetzen konnte, tragen zum hervorragenden Ergebnis bei. Die Destination La Sarine klettert damit im «BAK TOPINDEX» auf den ersten Rang zurück, nachdem sie diesen letztes Jahr vorübergehend an das zentralschweizerische Ägerital/Sattel verloren hatte.

Der Indikator zur Ausflugsattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Ausflugs-Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen. Die Destination Thurgau weist die höchste Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebots auf. Dies hat die Destination 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.

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die Anzahl Destinationen mit höherer Punktzahl beim Gesamtindex fast kontinuierlich abnimmt. In den Unterkategorien haben einige Destinationen natürliche Vorteile, etwa in den Bereichen «Kultur & Sehenswürdigkeiten» oder «Erreichbarkeit». In den Dimensionen «Sport & Adventure» und «Genuss» bieten die meisten Destinationen lediglich ein Standard-Angebot oder nutzen das Potential kaum aus. Dies kann dann sinnvoll sein, wenn sich eine Destination auf einen anderen Bereich spezialisiert hat. Bezüglich den Kategorien «Familie & Erlebnis» und «Wandern» scheinen zahlreiche Ausflugsdestinationen einen grossen Wert auf ein breites touristisches Angebot zu legen. Das erhöht den Wettbewerb unter den Destinationen und es wird für eine einzelne Destination schwieriger, ein Alleinstellungsmerkmal zu finden, um sich von den anderen Destinationen abzuheben.

6 Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich

In diesem Kapitel stehen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit (Performance) und die Wettbewerbsfähigkeit der Ausflugs-Destinationen der Schweiz im Mittelpunkt der Analysen. Bei den untersuchten Ausflugsdestinationen handelt es sich um eher ländliche, tourismusextensive Regionen. Es werden primär Destinationen berücksichtigt, die sich als Tagesausflugs- und Kurzreisedestinationen positionieren. Da diese Ausflugs-Destinationen kaum in einem internationalen Wettbewerb stehen, beinhaltet das Sample der Ausflugsdestinationen nur Schweizer Destinationen. Das vollständige Sample der Ausflugs-Destinationen ist in Abbildung 6-1 dargestellt.

Abb. 6-1 Sample der untersuchten Schweizer Ausflugs-Destinationen

29 Ausflugs-Destinationen in der Schweiz
Quelle: BAKBASEL

Neben der Performance wird im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit ein spezieller Fokus auf die Analyse der touristischen Attraktivität gelegt. Dabei stehen insbesondere die Verteilung und Häufigkeit der verschiedenen Attraktivitätsfaktoren für die Ausflugsdestinationen im Zentrum des Interesses. Diese bisher nicht untersuchten Häufigkeitsverteilungen der Attraktivitätsfaktoren können zu einem besseren Verständnis der Attraktivität des Tourismusangebotes beitragen und sind auch für die Analyse der individuellen Wettbewerbssituation hilfreich. Zudem wird ein Destinationsprofil verständlicher, wenn die Charakteristika nicht nur mit dem Mittelwert des Benchmarking-Samples verglichen werden, sondern auch innerhalb der Häufigkeitsverteilung eingeordnet werden können.

6.1 Performance-Benchmarking

Bevor auf den Wettbewerbsfaktor Attraktivität der Ausflugsdestinationen eingegangen wird, soll zunächst der Erfolg der Destinationen mittels dem «BAK TOPINDEX» auf-

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

Tab. 6-1 «BAK TOPINDEX»

	Destination	Region	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2013	Rang 2005	Rang 2000
1	La Sarine	Espace Mittelland	5.2	4.4	6.0	4.3	2	1	4
2	Baselland	Nordwestschweiz	4.7	4.1	5.3	4.2	6	8	8
3	Ägerital/Sattel	Zentralschweiz	4.7	4.8	3.9	6.0	1	6	3
4	St.Gallen-Bodensee	Ostschweiz	4.7	3.4	5.2	4.5	4	3	2
5	Region Yverdon	Genferseeregion	4.3	3.3	4.6	4.5	7	4	11
6	Freiamt	Nordwestschweiz	4.2	5.3	4.4	3.1	5	21	9
7	Swiss Knife Valley	Zentralschweiz	4.2	3.1	5.3	3.0	9	9	7
8	Zürcher Oberland	Zürich	4.1	3.9	4.2	4.2	3	11	5
9	Schaffhausen	Ostschweiz	4.1	4.0	3.9	4.5	8	7	6
10	Thurgau	Ostschweiz	4.0	3.8	4.3	3.8	14	10	12

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

Tabelle 6-1 zeigt die gemessen am «BAK TOPINDEX» 10 erfolgreichsten Ausflugs-Destinationen im Jahr 2014 (Best Practice). Die beste Performance erzielte die Destination La Sarine aus dem Espace Mittelland mit einem Wert des «BAK TOPINDEX» von 5.2 Punkten. Den Erfolg erreichte die Destination, deren Zentrum die Stadt Fribourg ist, vor allem dank der höchsten Auslastung im Sample (gut 38%). Aber auch die Entwicklung der Hotelübernachtungen und die hohen Preise, die sie am Markt durchsetzen konnte, tragen zum hervorragenden Ergebnis bei. Die Destination La Sarine klettert damit im «BAK TOPINDEX» auf den ersten Rang zurück, nachdem sie diesen letztes Jahr vorübergehend an das zentralschweizerische Ägerital/Sattel verloren hatte.

Ägerital/Sattel erzielte 2014 die höchsten Preise im gesamten Destinations-Sample und zeigte eine ansprechende Entwicklung der Hotelübernachtungen. Die Auslastung lag mit 3.9 Punkten jedoch nur knapp über dem Durchschnitt des Samples (3.5 Punkte). Insgesamt reichte die Performance der Destination für den dritten Rang im «BAK TOPINDEX», knapp hinter der Destination Baselland. Baselland gehört 2014 zu den grössten Aufsteigern im gesamten Destinations-Sample, was die Destination hauptsächlich der sehr guten Auslastung verdankt.

BAKBASEL untersucht die Performance der Ausflugs-Destinationen seit mehreren Jahren, was es ermöglicht, die Entwicklung des Erfolgs der Ausflugs-Destinationen im Zeitraum 2000 bis 2014 zu betrachten. Die 2014 erfolgreichste Destination La Sari-

ne lag zu allen Beobachtungspunkten unter den vier erfolgreichsten Destinationen. Auch die Destination St.Gallen-Bodensee erreichte seit Beginn der Auswertung immer einen der ersten vier Ränge. Auffällig ist zudem die Entwicklung der Ausflugs-Destination Freiamt, welche im Kanton Aargau liegt und unter anderem die Stadt Bremgarten sowie die Klosteranlage von Muri als Attraktionspunkte zu bieten hat. Freiamt hat seine Performance von Rang 21 im Jahr 2005 auf Rang 6 im Jahr 2014 gesteigert. Dies lag vor allem daran, dass die Übernachtungszahlen sehr deutlich gestiegen sind und damit Marktanteile gewonnen werden konnten.

6.2 Wettbewerbsfähigkeit

Neben dem Beherbergungsangebot und der Beherbergungsnachfrage beeinflussen auch weitere touristische Angebote und Destinationsgüter die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination. Deshalb wird im Folgenden die touristische Attraktivität des Angebots ausserhalb der Beherbergungsindustrie als Wettbewerbsfaktor berücksichtigt[15]. In Abbildung 6-2 sind die 10 Ausflugsdestinationen mit dem attraktivsten touristischen Angebot und der Mittelwert des Samples dargestellt.

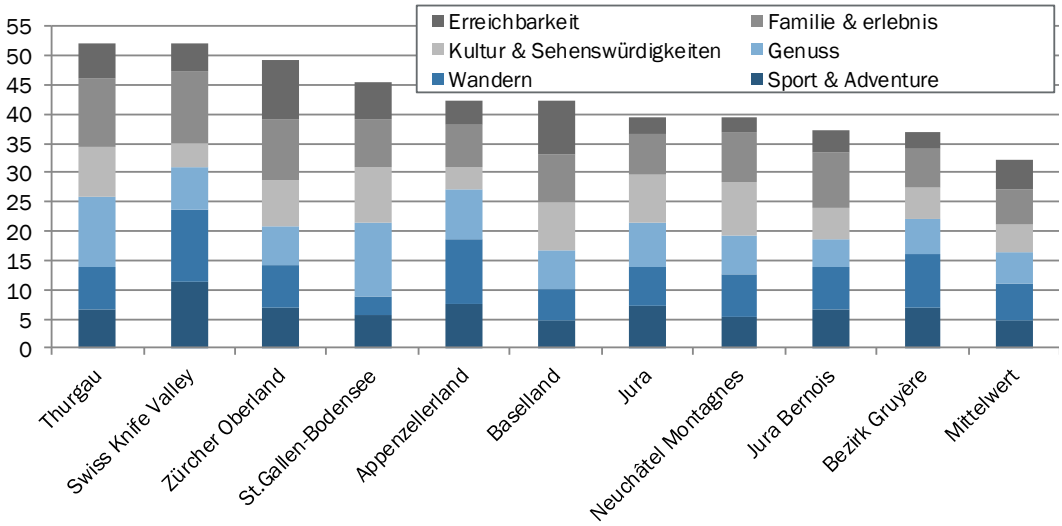
Der Indikator zur Ausflugsattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Ausflugs-Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen. Zum einen hinsichtlich der gesamten Attraktivität und zum anderen hinsichtlich der Zusammensetzung durch die einzelnen Bereiche. Die Destination Thurgau zeigt die höchste Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebots. Dies hat die Destination 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 im Kanton Schwyz kommt vor allem durch überdurchschnittlich attraktive Angebote in den Bereichen «Wandern», «Familie & Erlebnis» sowie «Sport & Adventure», zustande, wo jeweils ein breites Angebot an touristischen Attraktionen geboten wird und jeweils die höchste Punktzahl im Sample erzielt wird. Generell profitiert das Swiss Knife Valley zudem von der Nähe zum Vierwaldstätter- sowie zum Zuger See. Das herausragende Ergebnis in den genannten Bereichen wird jedoch durch Defizite in den Bereichen «Kultur & Sehenswürdigkeiten» sowie «Erreichbarkeit» geschmälert.

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

[15] Der in Abbildung 6-2 dargestellte Indikator «BAK Ausflugsattraktivität» misst die **Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebotes** einer Ausflugs-Destination. 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 in der Dimension «Erreichbarkeit», welche mit höchstens zehn Punkten bewertet wird.

Abb. 6-2 BAK-Ausflugsattraktivität



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2014, maximale Punktzahl = 100
Quelle: BAKBASEL

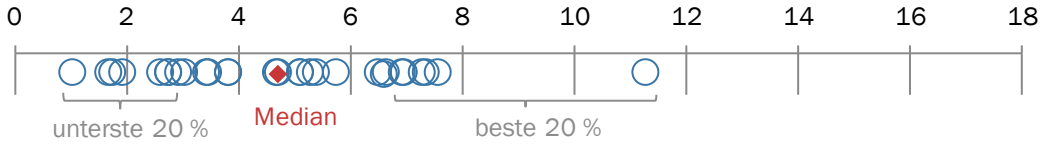
Wie bereits gezeigt wurde, variiert die Ausprägung der einzelnen Bereiche der touristischen Attraktivität zwischen den einzelnen Destinationen beträchtlich. Eine detailliertere Untersuchung der einzelnen Bereiche scheint daher lohnenswert und soll im Folgenden anhand der Häufigkeitsverteilungen durchgeführt werden.

Lesehilfe zu den Grafiken

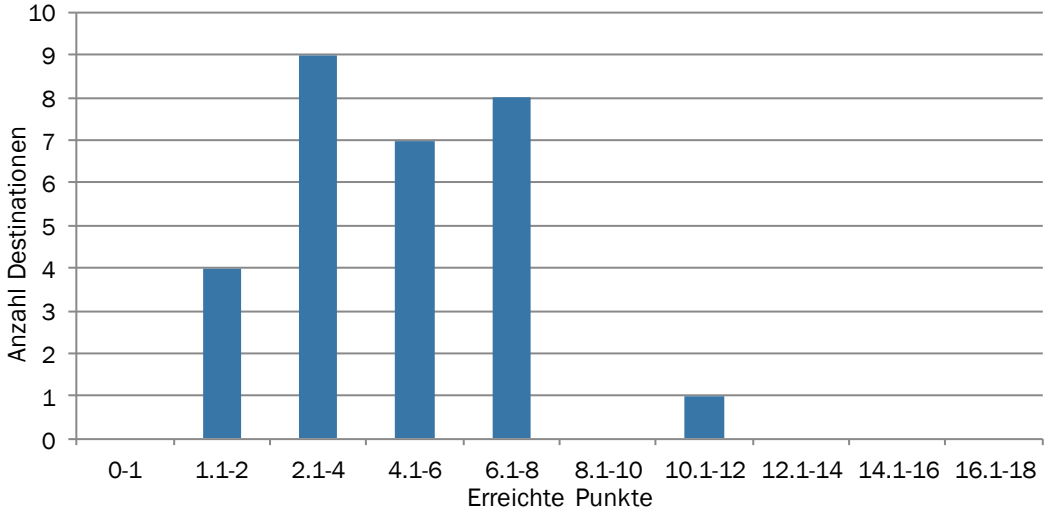
Die jeweils erste Grafik der Analyse zeigt die erreichte Punktzahl für jede Destination, dargestellt als blaue Kreise. Der Median (roter Rhombus) liegt genau in der Mitte des Samples. Genau die Hälfte der Destinationen liegt über und die andere Hälfte unter dem Median. Anders als der Mittelwert (nicht eingezeichnet) liegt der Median also immer in der Mitte der Vergleichsgruppe. Der Mittelwert bildet den Durchschnitt des Samples. Sehr hohe oder sehr tiefe Werte «verzerren» den Mittelwert, so dass er sich von der Mitte des Samples weg bewegt. Als geschweifte Klammern sind zudem die besten respektive untersten 20 Prozent (genau 20.7%) des Destinationssamples eingezeichnet. Das entspricht jeweils 6 Destinationen.

Die jeweils zweite Grafik zeigt die Häufigkeitsverteilung als Histogramm. Dabei wird gezählt, wie viele der Destinationen eine Punktzahl in einem bestimmten Intervall erreicht haben.

Abb. 6-3 Ausflugsattraktivität im Bereich Sport & Adventure



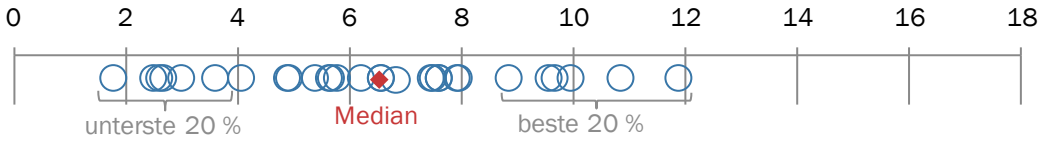
Erreichte Punkte im Bereich Sport & Adventure 2014, maximale Punktzahl = 18
Quelle: BAKBASEL



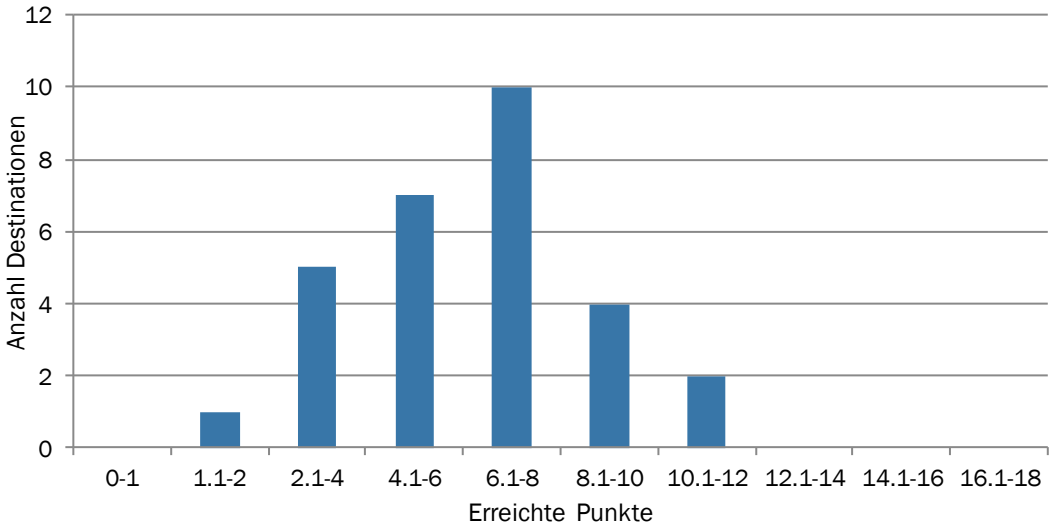
Häufigkeitsverteilung der erreichten Anzahl Punkte im Bereich Sport & Adventure 2014
Quelle: BAKBASEL

Im Bereich «Sport & Adventure» erreichen die meisten Destinationen zwischen 2 und 8 Punkten. Innerhalb dieses Spektrums liegen die Schwerpunkte bei 3 und 7 Punkten. Mittelwert und Median liegen sehr nahe beisammen bei 4.7 Punkten. Die Destinationen sind folglich sehr ähnlich aufgestellt und gruppieren sich in einer engen Spannbreite. Es braucht folglich nur eine kleine Verbesserung im Index damit eine Destination im Ranking deutlich vorankommt. Das gilt zwar für die grosse Mehrheit der Destinationen, es bestehen jedoch Ausnahmen. Das Swiss Knife Valley führt mit einem grossen Punktevorsprung vor der zweitbesten Destination (Appenzellerland). Eine Differenzierung im Bereich «Sport & Adventure» ist folglich für Ausflugsdestinationen möglich. Um sich vom Mittelfeld zu lösen und ganz an die Spitze zu gelangen bedarf es jedoch grössere Anstrengungen.

Abb. 6-4 Ausflugsattraktivität im Bereich Wandern



Erreichte Punkte im Bereich Wandern 2014, maximale Punktzahl = 18
Quelle: BAKBASEL

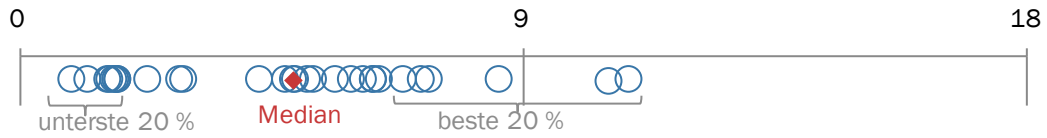


Häufigkeitsverteilung der erreichten Anzahl Punkte im Wandern 2014
Quelle: BAKBASEL

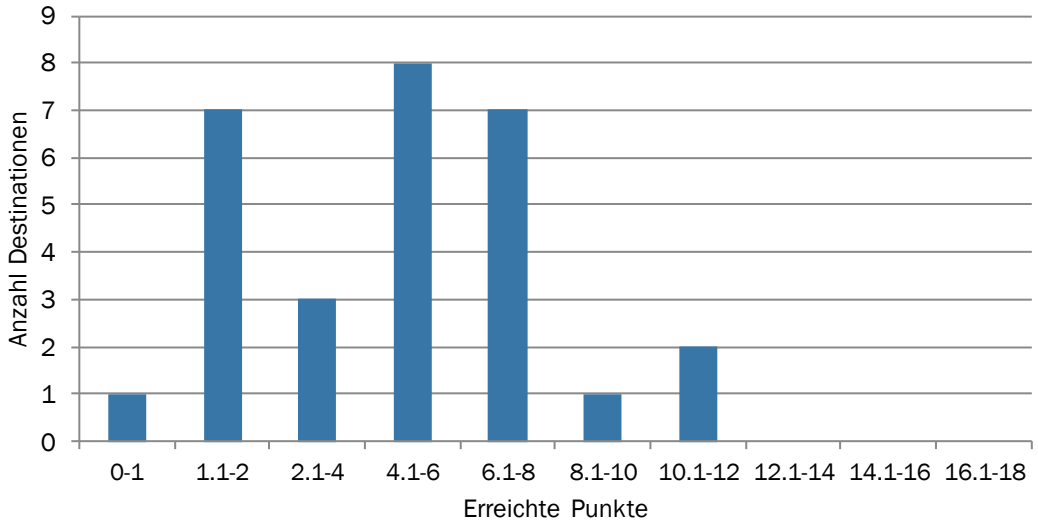
Bezüglich der Attraktivität im Bereich «Wandern» sind die Destinationen beinahe normalverteilt. Das heisst die meisten Destinationen erreichen eine Punktzahl in der Mitte des Samples, um den Median (6.5 Punkte). Mit der Distanz zur Mitte nimmt auch die Zahl der Destinationen die eine entsprechende Punktzahl erreichen kontinuierlich, fast stetig ab und die Verteilung wird flacher an den Enden. In der Dimension «Wandern» besteht zwischen der Destination mit der höchsten (Swiss Knife Valley) und derjenigen mit der tiefsten Punktezahl (Romont La Glâne) ein Abstand von 10 Punkten.

Das Mittelfeld der Destinationen ist beim Angebot im Bereich «Wandern» weniger kompakt als im zuvor analysierten Bereich «Sport & Adventure». Die Abstände zwischen den einzelnen Destinationen sind meistens grösser. Um sich im Ranking – relativ zu den anderen Destinationen – zu verbessern, sind damit grössere Anstrengungen von den Destinationen nötig.

Abb. 6-5 Ausflugsattraktivität im Bereich Genuss



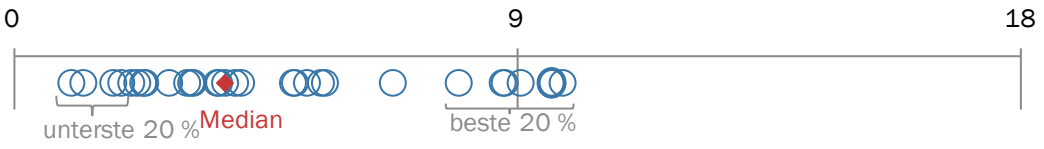
Erreichte Punkte im Bereich Genuss 2014, maximale Punktzahl = 18
Quelle: BAKBASEL



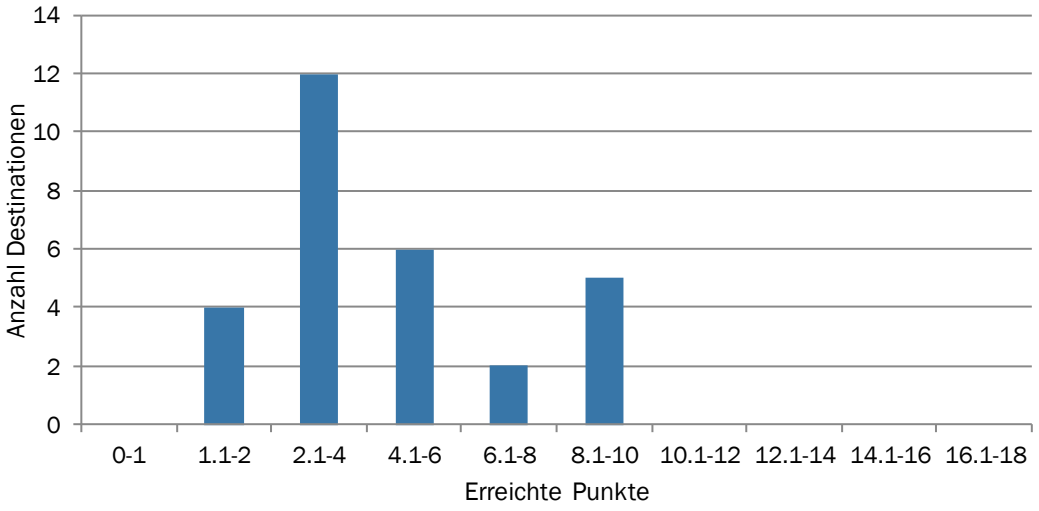
Häufigkeitsverteilung der erreichten Anzahl Punkte im Bereich Genuss 2014
Quelle: BAKBASEL

Die Destinationen streuen sich bei der Angebotsattraktivität im Bereich «Genuss» relativ breit. Die meisten Destinationen (15) finden sich im Bereich um 4 bis 8 Punkte. Ein zweiter Schwerpunkt zeigt sich am unteren Ende der Verteilung. Von den 29 Destinationen erreichen 8 Destinationen (knapp 28%) nur zwischen 0 und 2 Punkten. An der Spitze der Verteilung führen sich 2 Destinationen (St.Gallen-Bodensee und Thurgau) ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit über 10 Punkten. Dazwischen bestehen beachtliche Lücken. Während sich also einige Destinationen kaum in dieser Dimension positionieren (wollen), bietet die grosse Mehrheit ein durchschnittliches Standard-Angebot. Nur wenige Destinationen nutzen das Themenfeld «Genuss» als herausragendes Alleinstellungsmerkmal.

Abb. 6-6 Ausflugsattraktivität im Bereich Kultur & Sehenswürdigkeiten



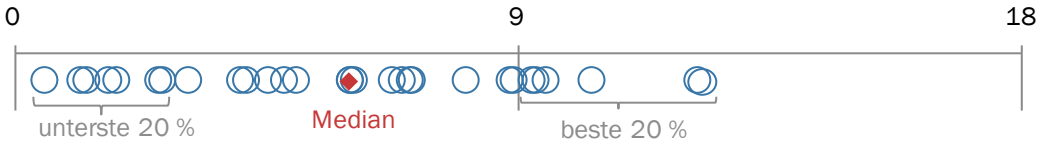
Erreichte Punkte im Bereich Kultur & Sehenswürdigkeiten 2014, maximale Punktzahl = 18
Quelle: BAKBASEL



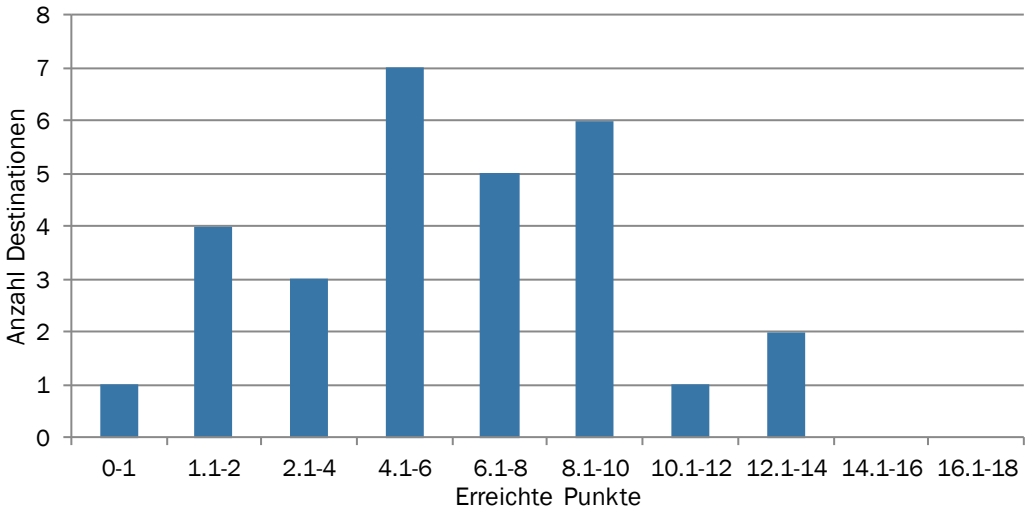
Häufigkeitsverteilung der erreichten Anzahl Punkte im Bereich Kultur & Sehenswürdigkeiten 2014
Quelle: BAKBASEL

Die Verteilung der Angebotsattraktivität im Bereich «Kultur & Sehenswürdigkeiten» zeigt eine gewisse Rechtsschiefe. Das heisst ein grosser Teil der Destinationen befinden sich in der Verteilung am linken oder unteren Ende. 12 der 29 Destinationen im Vergleichssample weisen eine Punktezahl zwischen 2 und 4 auf. Hier liegt auch der Median mit 3.8 Punkten. Der Mittelwert – als durchschnittliche Punktzahl des Samples – wird durch die besten 20 Prozent der Destinationen nach rechts oder oben zu 4.6 Punkten gezogen. Dem Schwerpunkt des Samples am unteren Ende der Verteilung stehen 5 Destinationen mit 8 bis 10 Punkten gegenüber. Zwischen der Destination mit der höchsten Punktezahl (St.Gallen-Bodensee) und derjenigen mit der tiefsten (Schwarzbubenland) bestehen 8.8 Punkte unterschied. Damit fallen die Destinationen insgesamt weniger weit auseinander als bei den anderen Attraktivitätsfaktoren. Die geringen Abstände zwischen der Mehrheit der Destinationen bedeutet auch, dass bereits eine kleine Verbesserung der Angebotsattraktivität im Bereich «Kultur & Sehenswürdigkeiten» eine deutliche Verbesserung der relativen Position im Ranking bedeuten kann. Allerdings deutet die schiefe Verteilung mit einer grossen Anzahl Destinationen am unteren Rand möglicherweise auch darauf hin, dass es denjenigen Destinationen schwer fällt ihr Angebot substantiell zu verbessern, die im Bereich «Kultur & Sehenswürdigkeiten» keine natürlichen Vorteile haben.

Abb. 6-7 Ausflugsattraktivität im Bereich Familie & Erlebnis



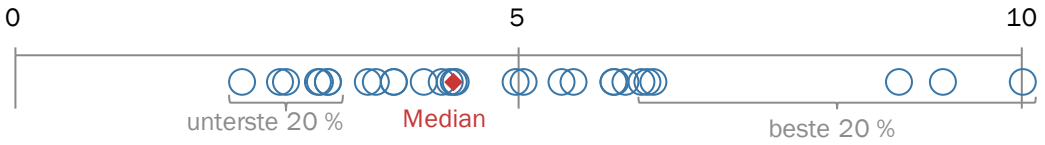
Erreichte Punkte im Bereich Familie & Erlebnis 2014, maximale Punktzahl = 18
Quelle: BAKBASEL



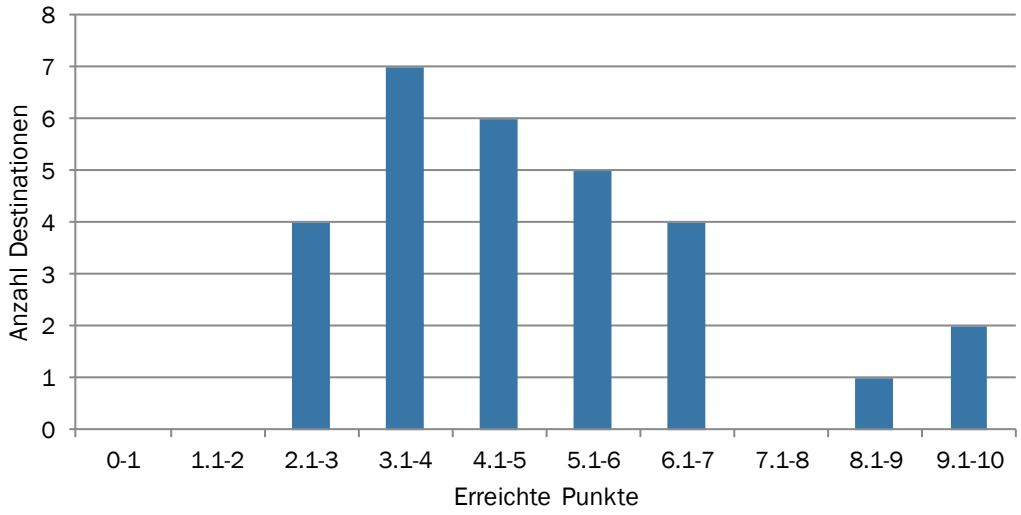
Häufigkeitsverteilung der erreichten Anzahl Punkte im Bereich Familie & Erlebnis 2014
Quelle: BAKBASEL

Die Attraktivität des touristischen Angebotes im Bereich «Familie & Erlebnis» zeigt die grösste Streuung aller Indikatoren. Die beste Destination (Thurgau) erzielt fast 12 Punkte mehr als die letzte Destination (Romont La Glâne) im Sample. Mit den eher flachen Enden der Verteilung und der Häufung in der Mitte sind die Destinationen im Bereich «Familie & Erlebnis» etwa normal verteilt. Mittelwert und Median liegen beide nahe beieinander bei knapp 6 Punkten. Die grosse Mehrheit, 18 von 29 Destinationen, erzielt zwischen 4 und 10 Punkten. 9 Destinationen erreichen eine Punktzahl von über 8. Verglichen mit den anderen Attraktivitätsindikatoren ist das die höchste Zahl der Destinationen mit so vielen Punkten. Das heisst viele Ausflugsdestinationen legen grossen Wert auf ein breites touristisches Angebot in der Dimension «Familie & Erlebnis». Das erhöht aber auch den Wettbewerb unter den Destinationen und es wird zudem schwieriger, ein Alleinstellungsmerkmal zu finden um sich von den anderen Destinationen abzuheben.

Abb. 6-8 Ausflugsattraktivität im Bereich Erreichbarkeit



Erreichte Punkte im Bereich Erreichbarkeit 2014, maximale Punktzahl = 10
Quelle: BAKBASEL



Häufigkeitsverteilung der erreichten Anzahl Punkte im Bereich Erreichbarkeit 2014
Quelle: BAKBASEL

26 der 29 Destinationen liegen bei der «Erreichbarkeit» zwischen 2 und 7 Punkten, wobei die Verteilung innerhalb dieser Spanne relativ ausgeglichen ist. Lediglich 3 Destinationen (Zürcher Oberland, Baselland und Freiamt) vermögen sich vom Feld zu lösen und ganz an die Spitze zu gelangen. Das Zürcher Oberland erreicht sogar die maximal mögliche Punktzahl. Destinationen im breiten Feld können sich (statistisch gesehen) innerhalb des Feldes relativ leicht verbessern. Es braucht nur einen geringen Punkteanstieg um sich relativ zu den anderen Destinationen zu verbessern. Gegenüber der Spitze besteht jedoch ein grosser Abstand, der schwierig zu verkleinern ist. Die drei Regionen an der Spitze profitieren stark von ihrer Nähe beziehungsweise herausragender Verbindung zu den Ballungsräumen Zürich beziehungsweise Basel.

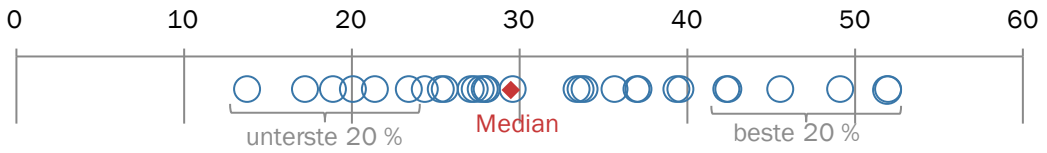
In der Verteilung des Gesamtindex zur touristischen Attraktivität ist eine deutliche Rechtsschiefe sichtbar. Das heisst der Schwerpunkt in der Verteilung liegt bei einer tiefen Gesamtpunktzahl und die Anzahl Destinationen mit höherer Punktzahl nimmt fast kontinuierlich ab.

Wie die Analyse der einzelnen Indikatoren gezeigt hat, gibt es mehrere Gründe für diese schiefe Verteilung. Einige Destinationen haben natürliche Vorteile, etwa in den Bereichen «Kultur & Sehenswürdigkeiten» oder «Erreichbarkeit». Destinationen ohne solche natürlichen Vorteile können ihre Attraktivität hier nur schwer erhöhen und landen in der Verteilung tendenziell in den unteren Bereichen. Interessanterweise scheinen solche natürliche Vorteile im Bereich «Wandern» entweder weniger ins Gewicht zu fallen oder annähernd normal über das Destinationssample verteilt zu sein.

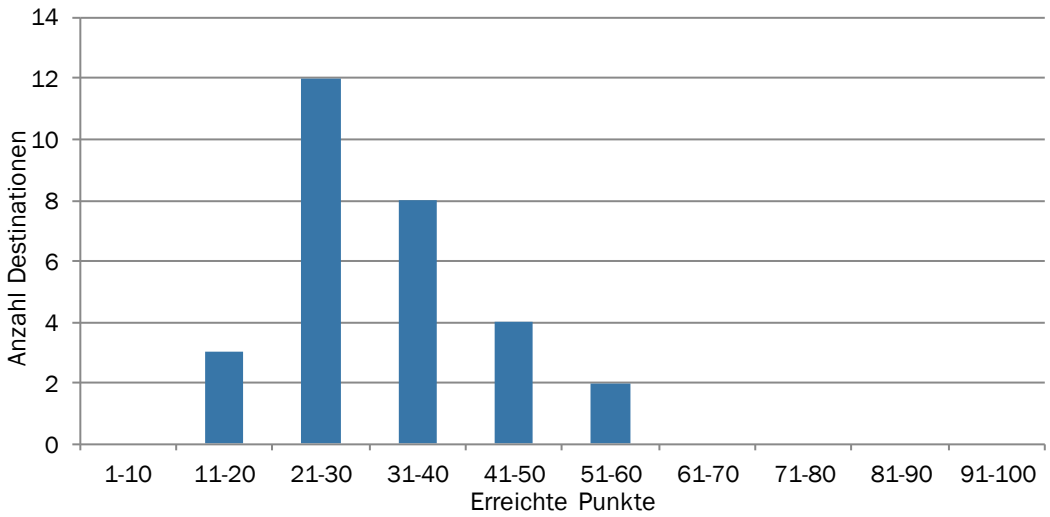
Ein anderer Grund für die schiefe Verteilung dürften Defizite in den Bereichen «Sport & Adventure» und «Genuss» sein. Eine sehr hohe Anzahl Destinationen positioniert sich in diesen Bereichen am unteren Ende, gefolgt von einem grossen Block in der Mitte und kaum Destinationen bei den hohen Punktzahlen. Die Ausflugsdestinationen bieten bei diesen Dimensionen also hauptsächlich ein durchschnittliches Standard-Angebot oder nutzen das Potential im jeweiligen Attraktivitäts-Bereich kaum. Letzteres kann aus Gründen der Spezialisierung durchaus sinnvoll sein.

Die Häufigkeitsverteilung in den Bereichen «Familie & Erlebnis» und «Wandern» weicht am stärksten von derjenigen des Gesamtindex ab. Beide sind annähernd normalverteilt mit einer hohen Streuung. Hier scheinen zahlreiche Ausflugsdestinationen einen grossen Wert auf ein breites touristisches Angebot zu legen. Das erhöht jedoch auch den Wettbewerb unter den Destinationen und es wird für eine einzelne Destination schwieriger, ein Alleinstellungsmerkmal zu finden, um sich von den anderen Destinationen abzuheben.

Abb. 6-9 Verteilung des Gesamtindikators BAK-Ausflugsattraktivität



Erreichte Punkte im Gesamtindex 2014, maximale Punktzahl = 100
Quelle: BAKBASEL



Häufigkeitsverteilung der erreichten Anzahl Punkte im Gesamtindex 2014
Quelle: BAKBASEL

Teil V: Tourismusdestinationen zwischen Attraktivität und Effizienz

BAKBASEL hat zusammen mit Polynomics erstmalig innovative Auswertungen zur Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen durchgeführt. Auf Basis von mehrdimensionalen ökonometrischen Benchmarkingmethoden wurde untersucht, welches Erlöspotential eine Tourismusdestination hat, wie dieses im internationalen Quervergleich ausgeschöpft wird und welche Attraktivitätsindikatoren dieses Erlöspotential in welchem Ausmass beeinflussen. Aus den Analysen für die Schweizer Tourismusdestinationen können folgende erste Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Grundsätzlich unterscheiden sich für die Wintersaison die Schweizer Tourismusdestinationen bezüglich des Einflusses von Attraktivitätsindikatoren auf das Erlöspotential nicht wesentlich von der Analyse inklusive der Länder Österreich, Deutschland, Frankreich und Italien.

- Ein deutlich stärkerer Effekt geht von der Hotelgrösse aus. Das bedeutet, dass in der Schweiz die vorhandenen Skaleneffekte in der Dreisternhotellerie in den Winterdestinationen weniger stark ausgenutzt werden, als dies in den vergleichbaren Winterdestinationen in den anderen Alpenländer der Fall ist.

- Für die Ganzjahresdestinationen weichen die Ergebnisse für die Schweiz etwas stärker von den Ergebnissen inklusive der übrigen Alpenländer ab.

- Neben der durchschnittlichen Hotelgrösse, die in den Schweizer Destinationen erneut deutlich positiv auf die Erlöse wirkt, zeigen sich vor allem bei der Tourismusintensität, den Bergbahnen, beim Wandern, der Landschaft, Wellness und dem Genuss Signifikanzunterschiede.

- Tourismusintensität, Wellness und Genuss, die im internationalen Setting einen stark positiven Einfluss auf die Erlöse haben, sind in der Schweiz statistisch nicht signifikant. Hingegen wirken sich die Indikatoren Wandern und Landschaft stark positiv aus, während international kein bzw. nur ein schwach signifikanter Zusammenhang erkennbar war. Insgesamt lässt sich aussagen, dass die Kunden der Tourismusdestinationen in der Schweiz eher Wert auf eine naturverbundene Landschaft und das Wandern legen. Wellness und der Genuss spielen verglichen mit den Nachbarländern eine geringere Rolle.

- Im Umkehrschluss deutet die Analyse darauf hin, dass sich ausländische Destinationen stärker als schweizerische auf Wellness und Genuss spezialisiert haben könnten und damit auch Schweizer Kunden anlocken können. Ausflüge mit Fokus Wandern, Landschaft und Natur hingegen finden weiterhin tendenziell in Schweizer Destinationen statt.

7 Tourismusdestinationen zwischen Attraktivität und Effizienz

Das vorliegende Kapitel entspricht dem Bericht «Tourismusdestinationen zwischen Attraktivität und Effizienz» der Polynomics AG (2015), welcher im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2014-2015» in Zusammenarbeit mit BAKBASEL entstanden ist.

7.1 Das Wichtigste in Kürze

BAKBASEL hat zusammen mit Polynomics erstmalig innovative Auswertungen zur Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen durchgeführt. Auf Basis von mehrdimensionalen ökonometrischen Benchmarkingmethoden soll dazu in drei Schritten untersucht werden, (1) welches Erlöspotential eine Tourismusdestination hat, (2) wie dieses im internationalen Quervergleich ausgeschöpft wird und (3) welche Attraktivitätsindikatoren dieses Erlöspotential in welchem Ausmass beeinflussen.

Die Fragen beantworten wir mithilfe der Datenbank des BAK DESTINATIONSMONITOR®, welche unter anderem Daten zu 173 alpinen Destinationen aus der Schweiz, Österreich, Deutschland, Frankreich und Italien enthält, die wir für die Jahre 2007 bis 2012 separat für die Sommer- und Wintersaison auswerten können. Datenlimitierungen bei den internationalen Destinationen schränken die Auswertungen jedoch auf die Wettbewerbsfähigkeit der Dreisternhotellerie ein. Beispielhaft wird anhand der Dreisternhotellerie für die Destination illustriert, wie wettbewerbsfähig sie im Sommer oder im Winter ist und welche Attraktivitätsindikatoren sich auf die jeweilige Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Zudem teilen wir jede der Destination entweder zu den Ganzjahres- oder den reinen Winterdestinationen zu, um mögliche Heterogenitäten zwischen den Destinationen erfassen zu können. Ein wesentliches Kriterium hierfür ist die Ausprägung der Saisonalität mit starkem Fokus auf Winterangebote. Erweiterte Analysen zur gesamten Hotellerie, Parahotellerie und zu den Zweitwohnungen könnten bei einer Erweiterung der Datenbank erfolgen und die Aussagekraft zusätzlich verbessern.

Die Wettbewerbsfähigkeit bestimmen wir in der empirischen Analyse anhand der Erlöseffizienz. Dazu müssen wir in einem ersten Schritt mithilfe der Stochastic Frontier Methode eine effiziente Erlösfunktion schätzen. Die Schätzgerade gibt Aufschluss darüber, welcher Erlös grundsätzlich mit einem bestimmten Einsatz von Kapital (approximiert durch die Betten der Dreisternhotellerie) und Arbeit (approximiert durch die Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe) maximal möglich wäre. In einem zweiten Schritt berechnen wir sodann für jede Tourismusdestination die Abweichung zwischen dem effizient möglichen Erlös und dem effektiv erzielten Erlös. Die Inverse einer Abweichung kann als Erlöseffizienz bewertet werden. Sie gibt für jede Tourismusdestination an, wie gut die Hotels ihre Auslastung und Angebotspreise unter den vorherrschenden Attraktivitätsindikatoren maximieren können. In einem dritten Schritt ermitteln wir, wie der Erlös aufgrund einer Anpassung der Attraktivitätsindikatoren gesteigert werden kann. Die Analyse wird jeweils für die Sommer- und Winter-

saison getrennt vorgenommen. Zudem wird eine separate Auswertung für die Schweizer Destinationen durchgeführt.

Aufgrund der vorhandenen Datenlage mussten wir bei der Konzeptumsetzung einige Einschränkungen vornehmen. Die wichtigste Einschränkung betrifft die oben erwähnte Fokussierung auf die Dreisternhotellerie. Zudem mussten wir die Hotelpreise aufgrund fehlender Informationen zur Nebensaison für die Haupt- und Nebensaison konstant halten, die Übernachtungen der internationalen Destinationen teilweise schätzen und die Beschäftigten mit der Anzahl Mitarbeiter im Gastgewerbe approximieren. Die Analysen ermöglichen daher ausschliesslich Aussagen zur jeweiligen Hauptsaison, ohne Berücksichtigung der tatsächlichen Dauer der Sommer- und Wintersaisons pro Destination. Trotz dieser Einschränkungen konnten wir für alle Tourismusdestinationen eine Erlösfunktion schätzen. Eine zukünftige Erweiterung des Datensatzes würde die Qualität der Analysen jedoch verbessern.

Betrachtet man die Erlöseffizienz der verschiedenen Tourismusdestinationen zeigt sich, dass der maximal zu erzielende Erlös in der Wintersaison im Durchschnitt aller Destinationen zu 84 Prozent erreicht wird. Im Sommer dagegen liegt der erzielte Erlös im Durchschnitt aller Destinationen rund 23 Prozent unter dem gemäss unserer Analyse möglichen Erlös (Durchschnittseffizienz 77 Prozent). Die hohen Durchschnittswerte täuschen darüber hinweg, dass die Erlöseffizienz zwischen den Tourismusdestinationen sehr unterschiedlich ausfällt, wobei die Unterschiede in der Wintersaison deutlich kleiner sind als in der Sommersaison. In der Sommersaison sind die teils grossen Unterschiede darauf zurückzuführen, dass sich gewisse Tourismusdestinationen eher auf den Wintertourismus spezialisiert haben, andere als Ganzjahresdestinationen klassifiziert werden können. Teilt man jede Destination entweder als Ganzjahres- oder als Winterdestination ein, erhöht sich für die Sommersaison die Durchschnittseffizienz der Ganzjahresdestinationen auf über 81 Prozent. Die Durchschnittseffizienz der als Winterdestinationen klassifizierten reduziert sich hingegen im Sommer auf 74 Prozent. Allgemein lässt sich für beide Saisons aufzeigen, dass in der Regel die Erlöseffizienz in der Wintersaison bei den Winterdestinationen und in der Sommersaison bei den Ganzjahresdestinationen höher liegt. Nur wenige Destinationen schaffen es sowohl in der Sommer- als auch in der Wintersaison eine hohe Erlöseffizienz zu erreichen.

Die Unterschiede innerhalb der spezialisierten Destinationen können auch mit der unterschiedlichen Ausstattung mit sogenannten Attraktivitätsindikatoren zusammenhängen. Aus diesem Grund haben wir in einem dritten Schritt untersucht, welche Attraktivitätsindikatoren zu einer Erhöhung des Erlöspotentials beitragen.

In der Wintersaison verdeutlichen die Ergebnisse unter anderem, dass sich insbesondere die Hotelgrösse positiv auf das Erlöspotential auswirkt, was mit der Ausnutzung von Skaleneffekten zusammenhängt. Ebenfalls ein positiver Effekt geht von den Pistenkilometern, der Schneesicherheit und der Liftkapazität aus. Weniger Einfluss hat die Beschneiungskapazität, vor allem deshalb, weil dieser Effekt bereits durch den Faktor der Schneesicherheit abgedeckt wird.

In der Sommersaison sind die Attraktivitätsindikatoren weniger eindeutig, was sicherlich auch mit der unterschiedlichen Ausrichtung der Destinationen (Wellness, Wandern, Golf, etc.) zusammenhängt. Die Hotelgrösse spielt im Sommer keine signifikante Rolle zur Erlössteigerung. Dies könnte auf allfällige Überkapazitäten im Sommer

hindeuten. Wichtig ist dagegen die Ausstattung einer Destination mit Bergbahnen und Wellnessangeboten. Negativ wirkt sich interessanterweise das Mountainbikeangebot auf das Erlöspotential aus, was möglicherweise mit einer unterdurchschnittlichen Zahlungsbereitschaft dieser Kundengruppe in Verbindung gebracht werden kann.

Führt man die Analyse für die Schweizer Tourismusdestinationen separat durch, können folgende erste Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Grundsätzlich unterscheiden sich für die Wintersaison die Schweizer Tourismusdestinationen bezüglich des Einflusses von Attraktivitätsindikatoren auf das Erlöspotential nicht wesentlich von der Analyse inklusive der Länder Österreich, Deutschland, Frankreich und Italien.

- Ein deutlich stärkerer Effekt geht von der Hotelgrösse aus. Das bedeutet, dass in der Schweiz die vorhandenen Skaleneffekte in der Dreisternhotellerie in den Winterdestinationen weniger stark ausgenutzt werden, als dies in den vergleichbaren Winterdestinationen in den anderen Alpenländer der Fall ist.

- Für die Ganzjahresdestinationen weichen die Ergebnisse für die Schweiz etwas stärker von den Ergebnissen inklusive der übrigen Alpenländer ab.

- Neben der durchschnittlichen Hotelgrösse, die in den Schweizer Destinationen erneut deutlich positiv auf die Erlöse wirkt, zeigen sich vor allem bei der Tourismusintensität, den Bergbahnen, beim Wandern, der Landschaft, Wellness und dem Genuss Signifikanzunterschiede.

- Tourismusintensität, Wellness und Genuss, die im internationalen Setting einen stark positiven Einfluss auf die Erlöse haben, sind in der Schweiz statistisch nicht signifikant. Hingegen wirken sich die Indikatoren Wandern und Landschaft stark positiv aus, während international kein bzw. nur ein schwach signifikanter Zusammenhang erkennbar war. Insgesamt lässt sich aussagen, dass die Kunden der Tourismusdestinationen in der Schweiz eher Wert auf eine naturverbundene Landschaft und das Wandern legen. Wellness und der Genuss spielen verglichen mit den Nachbarländern eine geringere Rolle.

- Im Umkehrschluss deutet die Analyse darauf hin, dass sich ausländische Destinationen stärker als schweizerische auf Wellness und Genuss spezialisiert haben könnten und damit auch Schweizer Kunden anlocken können. Ausflüge mit Fokus Wandern, Landschaft und Natur hingegen finden weiterhin tendenziell in Schweizer Destinationen statt.

Die Analysen wurden nicht weiter für einzelne Tourismusdestinationen durchgeführt. Die methodische Vorgehensweise und die Datenlage würden es aber erlauben, entsprechende Analysen über das Effizienzpotential, die Erlöseffizienz sowie der Vergleich mit strukturell ähnlichen Tourismusdestinationen für einzelne schweizerische Tourismusdestinationen durchzuführen. Ebenfalls wäre es möglich, für einzelne Destinationen zu ermitteln, welches Erlöspotential mit der konkreten Ausgestaltung der verschiedenen Attraktivitätsindikatoren einhergeht und wo man im Vergleich zu Konkurrenzdestinationen entsprechende Defizite aufweist.

7.2 Einleitung

7.2.1 Ausgangslage und Fragestellung

Der Tourismus stellt in vielen Regionen der Schweiz eine bedeutende Wirtschaftsleistung dar. Die Touristen nehmen vornehmlich Leistungen im Gastgewerbe in Anspruch, welches sich zum einen aus der Beherbergungswirtschaft und zum anderen aus der Gastronomie zusammensetzt. Die Tourismuswirtschaft besteht jedoch nicht nur aus dem Gastgewerbe, sondern auch aus anderen tourismusnahen Dienstleistungen wie Verkehr, Detailhandel oder Kulturwirtschaft. Dies schafft in den Tourismusdestinationen Arbeitsplätze und ermöglicht Investitionen in die Infrastruktur; beides Komponenten, welche für die Prosperität einer Region von grosser Bedeutung sind. Zur Erstellung ihrer Dienstleistungen sind Tourismusbetriebe zudem auf die Zulieferung von Waren und Dienstleistungen aus anderen Branchen angewiesen, beispielsweise Nahrungsmittel für die Gastronomie. Diese durch Vorleistungseffekte hervorgerufenen indirekten Effekte haben gesamtschweizerische Auswirkungen. Mit einem Anteil allein des Gastgewerbes von über 2.7 Prozent an der Wirtschaftsleitung stellt der Tourismus eine reale Grösse für die Schweizer Wirtschaft dar, die neben dem dominierenden Finanz- und Pharmasektor zur Diversifikation der Wirtschaftsleistung beiträgt (HotellerieSuisse, 2014).

Trotz der attraktiven Alpenlage sind die Schweizer Regionen nicht vom zunehmenden internationalen Wettbewerb befreit. Die Tourismusdestinationen werben teils intensiv um die Gunst der Touristen. Diese ihrerseits wählen ihre Feriendestination danach aus, wie sie Bedürfnisse optimal mit den geringsten Kosten befriedigen können. Mit «ihren Füssen» stimmen sie darüber ab, welche Regionen wettbewerbsfähig sind und welche weniger attraktiv sind. Um langfristig im Markt bestehen zu können, müssen die Regionen ihre Angebote daher verstärkt den sich ändernden Bedürfnissen der Touristen anpassen und ihre Kosten optimieren. Die aktuelle Frankenstärke erschwert diese Aufgaben zusätzlich.

Das «Internationale Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» ermöglicht eine kontinuierliche und systematische Erfassung und Analyse der Wettbewerbsfähigkeit. Dies ist von wachsender Bedeutung um Stärken und Schwächen zu eruieren, so dass zukünftige Investitionen zielgerichtet getätigt werden können. Aus diesen Gründen ist es nicht nur für die betroffene Tourismusdestination, sondern auch für die Schweiz als Ganzes von grosser Bedeutung herauszufinden, welche Faktoren den Tourismus begünstigen. Welche Attraktivitätsindikatoren tragen zur Wettbewerbsfähigkeit einer Region bei und welche nicht? Die Ergebnisse dazu können helfen, zukünftige Strategien von Tourismusdestinationen bedarfsgerechter umzusetzen.

Mit dem Ziel, die wichtigsten Attraktivitätsindikatoren einer Tourismusdestination zu ermitteln, untersuchen wir in der Analyse die vorhandenen Attraktivitätsindikatoren von alpinen Tourismusdestinationen der Schweiz und vergleichen sie mit denjenigen aus Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien. Im Zentrum stehen die folgenden beiden Fragen:

1. Wie effizient sind die alpinen Tourismusdestinationen der Schweiz im internationalen Vergleich?

2. Welche Attraktivitätsindikatoren beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen?

Zur Beantwortung der Fragen führen wir eine empirische Analyse mit mehrdimensionalen ökonometrischen Verfahren durch. Analysiert werden die Daten zu 173 Alpendestinationen, die in der umfassenden Tourismusdatenbank des BAK DESTINATIONSMONITOR® zur Verfügung stehen. Untersucht wird der Zeitraum zwischen 2007 bis 2012 separat für die Sommer- und Wintersaison.

7.2.2 Abgrenzung des Analyserahmens

In der Analyse berücksichtigen wir ausschliesslich Informationen aus der Datenbank des BAK DESTINATIONSMONITOR®. Da dies vorwiegend Angaben zur Dreisternhotellerie und zu verschiedenen Sommer- und Winterattraktionen sind, beschränken wir uns bei der empirischen Analyse auf die Wettbewerbsfähigkeit dieser Hotelkategorie. Im engeren Sinne approximieren wir die Wettbewerbsfähigkeit anhand der Bruttowertschöpfung aus der Dreisternhotellerie pro eingesetzte Ressource, d. h. wie gut mit den verfügbaren Übernachtungsmöglichkeiten (Hotelbetten) und Fachkräften (Beschäftigte) der Erlös maximiert werden kann (siehe auch Kapitel 7.4.1 dazu). Einfach ausgedrückt bestimmen wir die Wettbewerbsfähigkeit anhand der Fähigkeit, die Auslastung und die Angebotspreise zu maximieren. In der wissenschaftlichen Literatur spricht man dabei von der Erlöseffizienz (vgl. Coelli et al., 2005). Das Übernachtungsvolumen alleine ist dabei kein Indikator für Wettbewerbsfähigkeit. Der Wohlstand einer Region wird im ökonomischen Sinn nur dann maximiert, wenn die verfügbaren knappen Ressourcen eine möglichst grosse Wertschöpfung erzeugen[16].

Eine Berücksichtigung des Gastgewerbes und der tourismusnahen Betriebe wie der Bergbahnen ist mit den verfügbaren Daten leider nicht direkt möglich. Indirekte Effekte auf vor- und nachgelagerte Industrien werden ebenfalls aufgrund fehlender Daten vernachlässigt. Ihr Einfluss wird jedoch indirekt über die Attraktivitätsindikatoren mitberücksichtigt. In der internationalen Literatur ist dies ein häufiges Vorgehen, bei der man sich praktisch ausschliesslich auf die Hotellerie konzentriert (vgl. Ching-Fu, 2007; Pestana et. al., 2011; Ricardo et. al., 2013). Dies auch aus dem Grund, dass die Hotellerie einen grossen Anteil an der Wirtschaftsleistung des Tourismus ausmacht und Daten zur Bestimmung der Wertschöpfung vorliegen.

Zusätzlich schränken wir die Analyse auf alpine Destinationen ein, um eine möglichst homogene Ausgangslage für die empirische Analyse zu erlangen. Es ist beispielsweise davon auszugehen, dass städtische Regionen im Vergleich zu alpinen Destinationen andere Voraussetzungen und strategische Ausrichtungen haben. Aus den gleichen Gründen analysieren wir die Wettbewerbsfähigkeit separat für die Sommer- und Wintersaison. Weitere Hinweise zu den Eingrenzungen werden im entsprechenden Kapitel thematisiert (siehe Kapitel 7.4.2).

Wichtig zu vermerken bleibt, dass es sich um eine rein vergleichende Analyse handelt, die von den verfügbaren Daten und den definierten Zielgrössen abhängt. Die Ausgangslage und verfügbaren Daten führen zu folgenden Abgrenzungen des Analyserahmens:

[16] Ob die eingesetzten Ressourcen in anderen Branchen eine höhere Wertschöpfung erzielen könnten, wird hier nicht thematisiert. Ebenfalls schauen wir auch nicht, ob das Angebot in der optimalen Allokation bereitgestellt wird.

- Die Stichprobe berücksichtigt nur Tourismusdestinationen in Berggebieten, was einerseits einen präziseren Analyserahmen ermöglicht, andererseits Rückschlüsse auf die Gesamtheit der Schweiz verunmöglicht. Durch diese Fokussierung werden die Ergebnisse nicht durch die unterschiedliche Ausrichtung von Stadt- und Bergdestinationen und deren zum Teil unterschiedlichen Attraktivitätsindikatoren und Voraussetzungen beeinflusst. Um die Vergleichbarkeit weiter zu erhöhen, werden zudem nur Destinationen berücksichtigt, deren Höhenlage mindestens 600 m. ü. M. aufweist.

- Aufgrund der eingeschränkten Datenqualität und fehlender Indikatoren wurde eine umfassende Datenaufbereitung durchgeführt und die Analyse auf Hotels der Sternekategorie 3 eingegrenzt.

- Die Analyse fokussiert sich auf die Ermittlung von möglichen Einflussfaktoren. Es werden keine Vorschläge zu einer optimalen Ausgestaltung von Tourismusdestinationen gemacht. Dazu müsste das System umfassend für die gesamte Region erfasst werden.

7.2.3 Aufbau des Berichts

Der Bericht gliedert sich in drei Abschnitte, die eine detaillierte Darstellung der Ausganslage, des methodischen Vorgehens sowie die Ergebnisse präsentieren.

In Kapitel 7.3 wird die Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen dargestellt. Es werden die Anforderungen und Kriterien festgelegt, welche die Wettbewerbsfähigkeit einer Region bestimmen und beeinflussen.

In Kapitel 7.4 wird das Analysekonzept erläutert. Dabei werden zuerst das methodische Vorgehen, dann die verfügbare Datenbasis und -aufbereitung und schliesslich das empirische Auswertungskonzept beschrieben.

Kapitel 7.5 erläutert die Ergebnisse aus der empirischen Analyse. Dazu werden in einem ersten Schritt die Effizienzwerte für die Sommer- und Wintersaison erläutert. Anschliessend werden die Einflüsse der Attraktivitätsindikatoren analysiert. Hier werden separate Auswertungen für die Schweiz durchgeführt.

7.3 Zur Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusdestinationen

In diesem Kapitel erläutern wir zwei Anforderungen an eine wettbewerbsfähige Tourismusdestination. Zuerst leiten wir die Grundvoraussetzung aus Sicht der Touristen her. Anschliessend bestimmen wir Kriterien, welche eine wettbewerbsfähige Tourismusdestination in der Hotellerie erfüllen muss.

7.3.1 Wettbewerbsfähige Tourismusdestinationen bieten den Gästen ein attraktives Kosten-Nutzen-Verhältnis

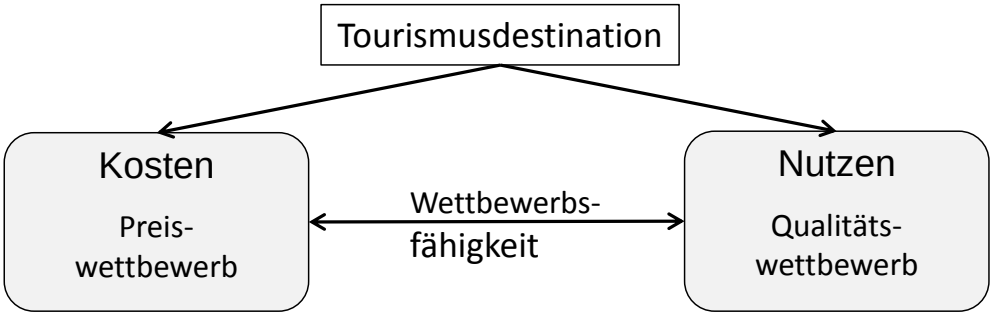
Die nationale und internationale Konkurrenz stellt die alpinen Tourismusdestinationen der Schweiz zunehmend vor Herausforderungen, denn nur wer den Gästen ein attraktives Angebot schafft, kann sich im hart umkämpften Markt behaupten. Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen sich Tourismusdestinationen laufend den Bedürf-

nissen der Gäste anpassen. Zu unterscheiden ist dabei vereinfachend und etwas plakativ zwischen zwei Typen von Gästen:

1. Die kostenorientierten Gäste sind sehr preissensitiv: Sie orientieren sich bei der Wahl der Tourismusdestination primär an den Preisen, die sie über Internetplattformen oder andere Vergleichsportale vergleichen. Für kostenorientierte Gäste müssen das Angebot und die Qualität nicht immer optimiert sein. Sie sind zufrieden, wenn sie ein Grundangebot zu einem möglichst günstigen Preis erhalten. Dieses Kundensegment setzt die Tourismusdestinationen einem starken Preiswettbewerb aus. Die Regionen müssen versuchen, ihre Prozesse zu optimieren, um ein angemessenes Angebot zu möglichst günstigen Preisen bereitstellen zu können. Nur wer effizient arbeitet, kann sich im Preiswettbewerb behaupten.

2. Die nutzenorientierten Gäste sind weniger preissensitiv: Sie legen grossen Wert auf ein umfassendes und qualitativ hochstehendes Angebot, das ihnen den Aufenthalt so angenehm wie nur möglich macht. Ihre Bedürfnisse sind ausgesprochen anspruchsvoll. Dieses Kundensegment setzt die Tourismusdestinationen einem starken Qualitätswettbewerb aus, bei dem man um die Gunst der anspruchsvollen Gäste wirbt.

Abb. 7-1 Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit



In der Abbildung sind vereinfachend zwei wichtige Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination dargestellt, anhand derer sich die Gäste für oder gegen eine Tourismusdestination entscheiden. Die Touristen wählen einerseits eine Region aus, die einen gegebenen Nutzen mit möglichst geringen Kosten bereitstellen können. Andererseits wählen sie Regionen aus, die für gegebene Kosten einen möglichst grossen Nutzen aufweisen. Der Nutzen widerspiegelt dabei das Angebot und dessen Qualität. Die Kosten widerspiegeln mehrheitlich die Preise.
Quelle: Polynomics

Tatsächlich wird kaum ein Gast sich einer dieser beiden Extrempositionen zuordnen, sondern sich vielmehr eher (mit stärkerer oder weniger starker Ausprägung) als kostenorientiert oder nutzenorientiert definieren. Nichtsdestotrotz ist die Unterscheidung der beiden Gästetypen zur Definition der Wettbewerbsfähigkeit wichtig, denn durch ihre unterschiedlichen Ausrichtungen setzen sie die Tourismusdestinationen insgesamt einem starken Preis- und Qualitätswettbewerb aus. Es ist davon auszugehen, dass rational agierende Touristen vorwiegend dort hingehen, wo sie ein maximales Angebot (Nutzen) zu minimalen Kosten erhalten (siehe schematische Darstellung in Abbildung 7-1).

Um unter diesen Umständen wettbewerbsfähig zu sein, müssen Tourismusdestinationen das Angebot den Bedürfnissen der Gäste entsprechend im optimalen Umfang und einem attraktiven Kosten-Nutzen-Verhältnis anbieten. Dies kann beispielsweise

bedeuten, dass unterschiedliche Übernachtungsangebote für die unterschiedlichen Gästetypen geschaffen werden. Für die kostenorientierten Gäste kann ein Hotelangebot im einfachen Segment (Parahotellerie, Hotels der Sternenkategorie 1 bis 3) geschaffen werden, das möglichst günstig ist. Für die nutzenorientierten Kunden kann ein Angebot im Erstklass- und Luxussegment (Vier- und Fünfsternhotellerie) angeboten werden. Um den Nutzen insgesamt zu erhöhen, können zusätzliche Freizeitaktivitäten oder kulturelle Angebote geschaffen werden.

7.3.2 Wettbewerbsfähige Tourismusdestinationen können ihre Erlöse in der Hotellerie maximieren

An einem unnötig hohen Kosten-Nutzen-Verhältnis der Gäste haben die Tourismusdestinationen jedoch kein eigentliches Interesse. Dies würde ihnen zwar den Zuspruch der Gäste bringen, finanziell würde es sich jedoch für die Destinationen kaum lohnen. Um die Wertschöpfung der Destinationen zu steigern, müssen sie unter den existierenden Wettbewerbsbedingungen und den verfügbaren Ressourcen die Erlöse maximieren. Da die Kosten der Gäste für Tourismusdestination Erlöse bedeuten, gelingt dies grundsätzlich auf zwei Arten:

1. Die Erlöse sind umso grösser, je attraktiver das Angebot (Nutzen) als Ganzes für die Gäste ist: Die Tourismusdestinationen können versuchen, durch zusätzliche Freizeitangebote den Nutzen der Gäste zu maximieren. Dies erhöht die Attraktivität und die Zahlungsbereitschaft der Gäste.

2. Die Erlöse sind umso grösser, je höher die angebotenen Preise für ein bestimmtes Angebot (Nutzen) ausfallen: Wettbewerbsfähige Tourismusdestinationen reduzieren das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Gäste auf ein optimales Niveau, so dass das Verhältnis für den Gast gerade noch attraktiv genug ist, d. h. der Gast gerade noch bereit ist, den Preis für den gegebenen Nutzen zu bezahlen.

Im Gleichgewicht weist eine wettbewerbsfähige Tourismusdestination für den Gast ein Erlösmaximierendes Angebot zu einem gerade noch wettbewerbsfähigen Kosten-Nutzen-Verhältnis auf. Auf die zu analysierende Dreisternhotellerie übertragen bedeutet dies, dass mit den verfügbaren Übernachtungsmöglichkeiten und Fachkräften ein möglichst grosser Erlös erzielt werden kann. Dazu müssen sich die Hotels in zwei Dimensionen optimieren:

1. Die Hotels können ihre Absatzmenge maximieren: Diese ist in der Hotellerie maximal, wenn bezüglich der verfügbaren Übernachtungsmöglichkeiten und vorhanden Fachkräften keine zusätzlichen Logiernächte mehr erzielt werden können, d. h. wenn die Hotels an ihrer Kapazitätsgrenze arbeiten. In der Literatur spricht man dann von technisch effizient arbeitenden Hotels.

2. Die Hotels können ihre Angebotspreise maximieren: In der Wechselbeziehung zur Absatzmenge müssen die Hotels zusätzlich versuchen, ihre Angebotspreise zu erhöhen. Dies gelingt aber nicht beliebig, denn zu hohe Angebotspreise schmälern das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Gäste. Ist dies nicht mehr wettbewerbsfähig, führt dies zu einer Reduktion der nachgefragten Menge, da weniger Gäste in die Tourismusdestination kommen wollen.

Die Erlöse sind dann maximal, wenn die Hotels technisch effizient arbeiten und die Angebotspreise den Gästen gerade noch ein attraktives Kosten-Nutzen-Verhältnis ermöglichen. Ist dies erreicht, dann arbeiten die Hotels der Tourismusdestination erlöseffizient.

Wie gut die Angebotspreise in den Hotels erhöht werden können, hängt auch von der allgemeinen Attraktivität der Tourismusdestination ab, die nicht direkt in der Verantwortung der Hotels liegt. Wie oben ausgeführt, versuchen wettbewerbsorientierte Tourismusdestinationen ein nutzenmaximierendes Angebot zu schaffen. Ist dieses überdurchschnittlich hoch, dann kann sich dies auch positiv auf die Zahlungsbereitschaft der Gäste für die Hotellerie und somit auf die Erlöse derselben auswirken. Mögliche Attraktivitätsindikatoren für den Winter sind beispielsweise die Verfügbarkeit von Skipisten, Langlaufstrecken oder Wellnessmöglichkeiten. Im Sommer können Golfplätze, Mountainbikestrecken oder Wanderwege zur Attraktivität einer Region beitragen.

7.4 Analysekonzept zur empirischen Untersuchung

Im obigen Abschnitt haben wir aufgezeigt, dass wettbewerbsfähige Tourismusdestinationen ihre Erlöse in der Hotellerie maximieren können. In der empirischen Analyse untersuchen wir, wie gut dies den Schweizer Tourismusdestinationen im Vergleich zu Destinationen aus Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien gelingt.

In diesem Kapitel beschreiben wir zunächst das methodische Vorgehen, anschliessend erläutern wir die Datenlage und schliesslich bestimmen wir die zu schätzenden ökonometrischen Modelle, die im nachfolgenden Kapitel ausgewertet werden.

7.4.1 Methodisches Vorgehen

Die zu untersuchenden Fragen beantworten wir mithilfe einer ökonometrischen Analyse, bei der wir Daten des BAK DESTINATIONSMONITOR® zu alpinen Tourismusdestinationen in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien für die Jahre 2007 bis 2012 auswerten. Dies erfolgt in drei Schritten:

1. Zu Beginn schätzen wir für die Dreisternhotellerie anhand Panel-Daten und beobachtbaren Produktionsinputs eine Erlösgerade separat für die Winter- und Sommersaison. Das genaue ökonometrische Modell ist zusammen mit den verwendeten Variablen in Kapitel 7.4.3 erläutert.

2. Anhand der geschätzten Erlösgeraden für alle berücksichtigten Tourismusdestinationen bestimmen wir anschliessend für jede Tourismusdestination ihre Erlöseffizienz. Dazu verwenden wir die Stochastic Frontier Methode (SFA), die den relativen Abstand der beobachteten Erträge zur Schätzgerade als Effizienz interpretiert.

3. Abschliessend untersuchen wir die Auswirkungen diverser Attraktivitätsindikatoren auf die Erlöse der Hotels. Dazu erweitern wir die Erlösgerade um zusätzliche Indikatoren zu Winter- und Sommerattraktionen. Ausgewertet werden die Informationen wiederum separat für den Sommer und Winter. Eine genaue Übersicht zu den Indikatoren ist in Kapitel 7.4.2 gegeben.

Das Konzept des methodischen Vorgehens ist nachfolgend für die drei Arbeitsschritte weiter ausgeführt.

1. Effiziente Erlösgerade schätzen

Damit wir im zweiten Schritt der empirischen Analyse die Erlöseffizienz der Hotellerie und im dritten Schritt der Analyse den Einfluss von Attraktivitätsindikatoren bestimmen können, müssen wir zuerst eine Erlösgerade schätzen. Diese bestimmt den maximal möglichen Erlös pro eingesetzten Produktionsfaktor. Dies machen wir mithilfe der Stochastic Frontier Methode (SFA), die für jede Tourismusdestination anhand der beobachtbaren Erlöse und Produktionsinputs (Arbeit, Kapital) der Hotels den zu erwartenden effizienten Erlös (EEff [Erlös]) schätzt,

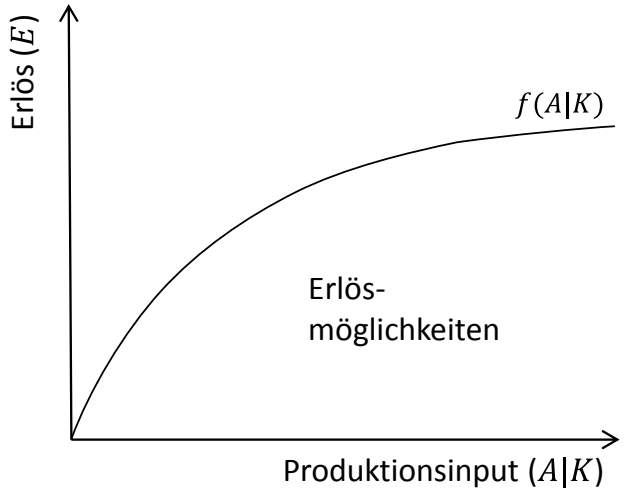
$$E_{Eff}\,[Erlös] = f(Kapital,\ Arbeit).$$

Das Kapital wird dabei typischerweise durch den Bettenbestand pro Hotelkategorie, die Arbeit durch den Personalbestand pro Qualifikationsstufe spezifiziert. Die Funktion $f(\cdot)$ bestimmt den funktionalen Zusammenhang zwischen den eingesetzten Ressourcen (Kapital, Arbeit) und dem daraus möglichen Erlös. Das in der empirischen Analyse geschätzte Modell wird in Kapitel 7.4.3 zusammen mit den verwendeten Eingangsdaten erläutert.

Die Outputpreise (in diesem Fall die Zimmerpreise), die aus theoretischer Sicht ebenfalls Bestandteil der Erlösfunktion wären, lassen wir in der Analyse weg, da die Outputpreise in unserer Untersuchung nicht wie in der Theorie vorgegeben exogen sind. Sie können durch die Hotels in Abhängigkeit ihrer Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst werden. In einer wettbewerbsfähigeren Region hat somit ein Hotel mehr Preissetzungsmacht und kann gegenüber den anderen Regionen bei gleicher Auslastung einen höheren Preis verlangen. Um diese Effekte nicht vorwegzunehmen, kontrollieren wir in der geschätzten Erlösfunktion nicht für die Unterschiede in den Outputpreisen. Wir kontrollieren lediglich für die unterschiedlichen Preisniveaus zwischen den Ländern. Dies geschieht mit länderspezifischen Dummy-Variablen. Ebenfalls berücksichtigen wir keine für den Tourismus untergeordneten Produktionsinputs wie die eingesetzten Materialien oder die verbrauchte Energie. Für diese Produktionsfaktoren stehen keine Informationen zur Verfügung. Ihr Einfluss wird im Störterm der ökonometrischen Schätzung berücksichtigt (vgl. Kapitel 7.4.3).

Eine grafische Darstellung der zu schätzenden Erlösgerade ist in Abbildung 7-2 für den Input Arbeit dargestellt. Der Produktionsinput Kapital wird in der Abbildung fix gehalten, um die Vorgehensweise besser veranschaulichen zu können.

Abb. 7-2 Erlösfunktion der Hotellerie einer Tourismusdestination



Die Abbildung zeigt schematisch die geschätzte effiziente Erlösfunktion. Je mehr Inputfaktoren wie Arbeit und Kapital eingesetzt werden, desto mehr Erlös kann damit erzielt werden. Mit zunehmendem Einsatz von Produktionsfaktoren nimmt jedoch der Erlös unterproportional zu, was wir in unserer Erlösschätzung auch berücksichtigen.
Quelle: Polynomics

In der Abbildung ist auf der horizontalen Achse der für die Produktion notwendige Input Arbeit dargestellt. Je mehr Arbeitskräfte in der Hotellerie zur Verfügung stehen, desto weiter verschiebt sich eine Tourismusdestination vom Ursprung nach rechts. Auf der vertikalen Achse ist der Erlös der Hotellerie abgetragen, der mit den gegebenen Produktionsinputs und den erzielten Outputpreisen maximal erwirtschaftet werden kann. Wie anhand der Gerade aufgezeigt, nimmt der Erlös mit eingesetzten Produktionsinputs unterproportional zu. Dies ist für gewinnmaximierende Unternehmen eine realistische Annahme, da sie optimalerweise im Bereich der abnehmenden Grenzproduktivität arbeiten. Bei der Modellschätzung werden wir anhand der beobachtbaren Produktionsinputs und Erträgen einen funktionalen Zusammenhang entsprechend der Geraden in der Abbildung berücksichtigen.

Die Fläche unterhalb der Gerade definiert alle Erlösmöglichkeiten, die mit einer bestimmten Technologie und gegebenen Standortfaktoren möglich sind. Produktionsmöglichkeiten oberhalb der Erlösgerade sind aus technischer Sicht nicht möglich.

2. Erlöseffizienz bestimmen

Sobald wir die Erlösgerade geschätzt haben, können wir für alle Tourismusdestinationen der untersuchten Stichprobe die Erlöseffizienz bestimmen. Dazu müssen wir zuerst mithilfe der geschätzten Erlösgerade den zu erwartenden effizienten Erlös bestimmen. Anschliessend stellen wir den potenziell möglichen *Erlös* (E_{Eff} *(Erlös))* ins Verhältnis zum aktuell erzielten Erlös der Region *(Erlös)*. Die Effizienz ergibt sich schliesslich aus dem Quotient,

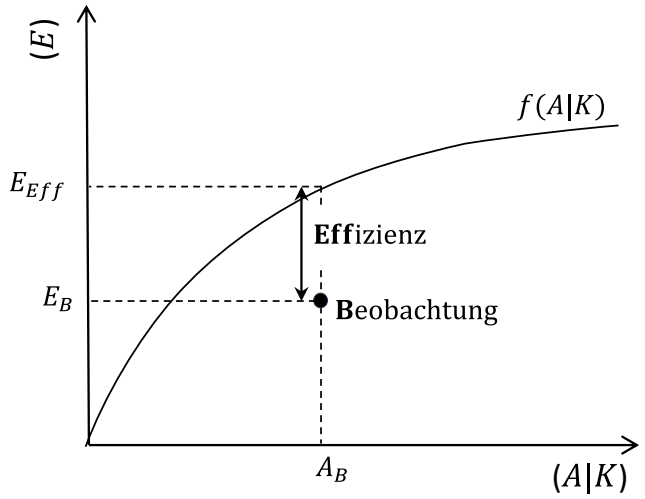
$$Eff = Erlös/(E_{Eff}\,(Erlös)\,).$$

In der empirischen Analyse geschieht dies mithilfe der Stochastic Frontier Analyse, die aus der Schätzung heraus ein Effizienzmass für die Tourismusdestinationen bestimmt. Die Stochastic Frontier Methode hat in unserer Untersuchung gegenüber

anderen Methoden wie der Data Envelopment Methode den Vorteil, dass sie nicht den gesamten Abstand, sondern nur den Abstand zur erwarteten Effizienzgrenze als Effizienz interpretiert. Es sind weitere Abweichungen zur geschätzten Erlösfunktion möglich, die durch Fehler in den Daten oder durch ein unvollständiges Modell entstehen können. Ursachen, welche in dieser Analyse nicht ausgeschlossen werden können (vgl. Kapitel 7.4.2).

Der ermittelte Effizienzwert liegt zwischen null und eins; eins erhalten erlöseffiziente Unternehmen, die auf der maximal zu erwartenden Erlösgerade liegen. Alle Unternehmen unterhalb der Erlösgerade erhalten einen Effizienzwert kleiner als eins. Ihr Wert gibt gerade das potenzielle Verbesserungspotenzial vor. Eine Beobachtung B, die beispielsweise einen Effizienzwert von 0.8 erhält, hat somit ein Verbesserungspotenzial von 20 Prozent. Die Tourismusdestination könnte ihre Erlöse mit den gleichen Produktionsinputs um 20 Prozent steigern. Das Verbesserungspotenzial ist für die Beobachtung B in der Abbildung 7-3 vereinfacht grafisch dargestellt. Gemäss der Abbildung kann sich die Beobachtung B im Erlös von E_B auf E_{EFF} steigern, wenn sie zum einen ihre nachgefragte Menge gegeben der Inputmenge und zum andern ihre Angebotspreise erhöht.

Abb. 7-3 Erlösfunktion für eine Tourismusdestination



Die Abbildung verdeutlicht, wie für jede Tourismusdestination der Abstand zwischen dem effektiv erzielten Erlös (Punkt B) zum - gegeben der vorhandenen Inputfaktoren - möglichen effizienten Erlös (Eff) ermittelt wird. Der Abstand wird als Ineffizienz ausgewiesen. Die Destination könnte somit ihren Erlös bei gegebenen Inputfaktoren entsprechend steigern. Bei der konkreten Umsetzung wird dabei der Tatsache Rechnung getragen, dass die Abweichung auch von Datenfehlern oder anderen nicht beobachtbaren Einflussgrössen abhängig sein kann. Aus diesem Grund wird bei der Schätzung nicht der gesamte Abstand als Ineffizienz bewertet.
Quelle: Polynomics

3. Auswirkungen der Attraktivitätsindikatoren ermitteln

Bisher haben wir bei der empirischen Analyse angenommen, dass alle Tourismusdestinationen über die gleichen nutzenmaximierenden Attraktivitätsindikatoren verfügen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Ausprägung der Attraktivitätsindikatoren zwischen den Tourismusdestinationen stark variiert. Einzelne Tourismusdestinationen können ihr Angebot sehr gut auf die nutzenorientierten Kunden ausrichten, während andere Destinationen dies nicht im gleichen Umfang tun können. Dafür können

exogene Faktoren einerseits, welche teilweise langfristig nicht veränderbar sein und auch Alleinstellungsmerkmale umfassen können oder eine ineffiziente Bewirtschaftung der Potenziale andererseits verantwortlich sein. Beide Ursachen haben einen direkten Einfluss auf die Erlöse der Hotellerie, da die Angebotspreise auch von den Attraktivitätsindikatoren der Tourismusdestination abhängen.

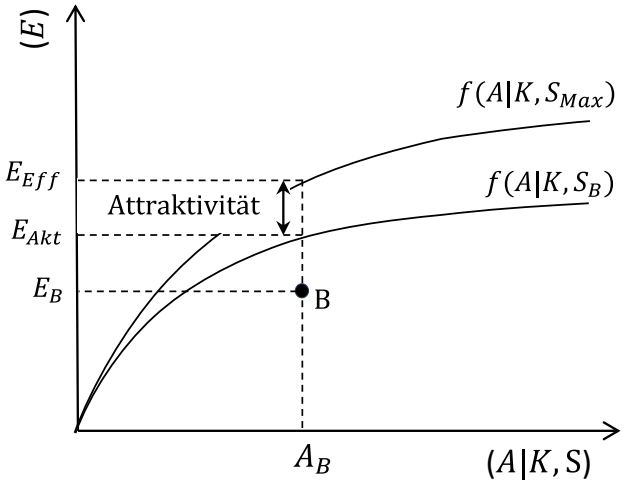
Um diese exogenen Unterschiede für die Hotellerie analysieren zu können, erweitern wir die zu schätzende Erlösgerade um zusätzliche Indikatoren, welche Aufschluss über die Attraktivität einer Destination geben sollen,

E_{Max} *[Erlös] = f(Kapital, Arbeit, Attraktivitätsindikatoren[S]).*

Das Konzept der Erlösgerade bleibt dabei erhalten. Neu ist aber, dass gegeben den verfügbaren Ressourcen (Arbeit, Kapital) weitere Einflussfaktoren die Höhe der Erlöse beeinflussen können.

Eine vereinfachte Darstellung des Konzepts ist in Abbildung 7-4 grafisch dargestellt. In der Abbildung ist der Produktionsinput (K) wiederum als fix angenommen; der Einfluss der Attraktivitätsindikatoren (S) wird als exogener Schock auf die Erlösfunktion modelliert[17].

Abb. 7-4 Einfluss der Attraktivitätsindikatoren auf die Erlöse



Neben der Frage, wie effizient die vorhandenen Inputfaktoren Arbeit und Kapital zur Erlösgenerierung eingesetzt werden, spielen für das Erlöspotential einer Tourismusdestination auch weitere Attraktivitätsindikatoren eine Rolle. Um diesen zusätzlichen Effekt zu bestimmen, werden in der Erlösschätzung ausgewählte Indikatoren für den Sommer und den Winter berücksichtigt. Dadurch kann sich der maximal zu erzielende Erlös je nach Region und Ausstattung mit Attraktivitätsindikatoren verändern.
Quelle: Polynomics

Diese vereinfachte Darstellung führt in der Abbildung dazu, dass unterschiedliche Attraktivitätsindikatoren direkt auf das Niveau der Erlösgerade auswirken. Die Gerade steigt mit zunehmender Ausprägung der Attraktivitätsindikatoren bis zum maximalen Niveau der effizienten Erlösgerade, die eine optimale Ausgestaltung der Standortfaktoren unterstellt. Die Verschiebung wird dabei durch eine Anpassung der Ange-

[17] Allfällige Endogenitäten, d. h. Rückkopplungseffekte der Hotellerie auf die Ausgestaltung der Standortfaktoren, werden in der Analyse ausgeschlossen. Die untersuchten Daten liessen keine solchen Effekte feststellen.

botspreise erwirkt, die in der Erlösgerade nicht als exogen angenommen werden (vgl. Ausführungen zur Erlösgerade).

Die Attraktivität eines Standortfaktors lässt sich somit einfach durch den Abstand zur effizienten Erlösgerade ausdrücken. Für die Beobachtung B ist dies durch den Abstand zwischen der effizienten (E_{Eff}) und der aktuellen Erlösgerade (E_{Akt}) dargestellt. Mit den exogen vorgegebenen Attraktivitätsindikatoren kann die Beobachtung B nicht die maximalen Erlöse erzielen. Dies ist maximal zur aktuellen Erlösfunktion möglich. Der restliche Abstand kommt durch Benachteiligungen in der Attraktivität zustande. Um diese Unterschiede zu verkleinern, muss die Tourismusdestination in verschiedenste Freizeitaktivitäten und kulturelle Angebote investieren. In der Analyse geht es vereinfacht gesagt nun darum, diesen Abstand für einzelne Attraktivitätsindikatoren zu ermitteln, um den Tourismusdestinationen Hinweise zu liefern, welche Investitionen sich erlössteigernd auswirken oder nicht.

7.4.2 Verfügbare Variablen und erforderliche Datenaufbereitungen

Wie in der Ausgangslage erwähnt, basiert die Analyse auf Daten des BAK DESTINATIONSMONITOR®. Mit diesem verfügt BAKBASEL über einen umfangreichen Datenpool zu sehr vielen Tourismusdestinationen. Der aus dieser Datengrundlage vorgegebene Untersuchungsgegenstand wird im Folgenden erläutert. Danach diskutieren wir die für die Analyse notwendigen Aufbereitungen und Datenbereinigungen, welche bei der empirischen Analyse zu gewissen Einschränkungen führen. Am Schluss präsentieren wir die Liste der für Analyse verwendeten Modellvariablen.

Untersuchungsgegenstand und Datenbestand

Die zur Verfügung gestellte und aufbereitete Datenbasis umfasst insgesamt 227 als «Alpine Destinationen» klassifizierte Tourismusdestinationen. Diese Destinationen sind in folgenden Untersuchungsländern gelegen: Schweiz (95), Österreich (82), Italien (31), Frankreich (14) sowie Deutschland (5). Die Daten umfassen die Jahre 2007 bis 2012 in einem nichtsymmetrischen Datensatz und können weiter unterschieden werden in jährliche Sommer- und Wintersaisons.

Zur Charakterisierung der Destinationen können insgesamt auf rund 140 Indikatoren zurückgegriffen werden. Diese lassen sich in Indikatoren zum Beherbergungsangebot (z. B. Anzahl Hotelbetten pro Sternekategorie) und zur -nachfrage (z. B. Anzahl der Hotelübernachtungen), zur Destinationsattraktivität (z. B. Anzahl Pistenkilometer, Vorhandensein von Wellness-Angeboten) sowie zu Erfolgsindikatoren (im Rahmen dieser Studie vor allem Hotelpreise und -auslastungen) einteilen.

Datenrestriktionen und erforderliche Datenaufbereitungen

Insgesamt verfügt die Tourismusdatenbank von BAKBASEL über sehr umfangreiche Informationen zu sehr vielen Destinationen, was eine gute Ausgangslage für die vorliegende Analyse schafft. Trotzdem ergeben sich gewisse Einschränkungen, so dass für eine qualitativ hochstehende Analyse relativ viele Datenaufbereitungen vorgenommen werden müssen.

Eine Hauptschwierigkeit liegt darin, dass im verfügbaren Datenbestand keine ausreichenden Informationen zu den Erlösen der ausländischen Tourismusdestinationen

vorliegen. Diese müssen über die realisierten Preise pro Hauptsaison, die Auslastung und die Kapazität approximiert werden. Realisierte Preise pro Logiernacht und die Auslastung liegen nur für die Tourismusdestinationen der Schweiz in hinreichender Form nach Hotelkategorie abgestuft vor. Für die ausländischen Destinationen liegen erstens nur die publizierten und nicht die realisierten Hotelpreise vor (die realisierten Hotelpreise können bei längeren Aufenthalten oder Aktionsangeboten unterhalb der publizierten Preise zu liegen kommen). Zweitens ist die Datenlage auf die Dreisternhotellerie und auf die jeweilige Hauptsaison eingeschränkt. Eine vergleichbare Einschränkung ergibt sich auch bei den tatsächlichen Hotelübernachtungen resp. bei der Auslastung. Diese Informationen sind ebenfalls nur für die Schweiz nach Hotelkategorie abgestuft verfügbar. Für ausländische Destinationen müssen vorhandene Hotelbetten pro Sternekategorie herangezogen werden.

Diese Datenrestriktionen haben folgende Konsequenzen in der Anwendung der in Kapitel 7.4.1 beschriebenen Erlösfunktion zur Folge:

- Die Erlösfunktion stützt auf die Hotelsternekategorie 3 ab. Die weiteren Sternekategorien sowie sonstige konkurrenzierende Übernachtungsangebote wie Parahotellerie und Zweitwohnungen können nur als strukturelle Umgebungsvariablen berücksichtigt werden.

- Die realisierten Hotelpreise für die übrigen Länder müssen anhand der Informationen der Schweizer Destinationen und deren Ausprägungen zur jeweiligen Hauptsaison angenähert werden. Dafür wird folgendermassen vorgegangen:

1. Die Destinationen werden eingeteilt in reine Winterdestinationen (starke Saisonalität und primär Winterangebote) und Ganzjahresdestinationen (niedrige Saisonalität mit Sommerangeboten)

2. Das Verhältnis zwischen Preis und Einkommen der Hotelsternekategorie 3 wird für Schweizer Destinationen separat für Winter-/Ganzjahresdestinationen und pro Saison, Jahr, Erlöskategorie sowie Höhe der Tourismusintensität gebildet.

3. Diese Verhältnisse werden auf die Hotelpreise in den entsprechenden Destinationen der übrigen Länder angewandt zur Ermittlung von geschätzten realisierten Preisen.

- Dasselbe dreistufige Vorgehen wird angewandt zur Ermittlung von tatsächlichen Hotelübernachtungen aus der Anzahl Hotelbetten in der Hotelsternekategorie 3 in ausländischen Destinationen anhand des Verhältnisses der Hotelbetten zu Übernachtungen der Schweizer Destinationen.

Durch die erwähnten Datenrestriktionen werden zusammengefasst somit die Annahmen getroffen, dass erstens die Verhältnisse zwischen Auslastung und der Anzahl Hotelbetten in ausländischen Hotels vergleichbar mit denjenigen aus Hotels gleicher Kategorie und ähnlicher Saisonalität in der Schweiz sind. Zweitens wird der Erlös zu Preisverhältnis ebenfalls aus den Daten der Schweizer Destinationen abgeleitet. Die fehlenden Hotelpreise zur Nebensaison bedingen, dass das Erlöspotenzial in der

Haupt- und Nebensaison konstant gehalten werden muss. Die Dauer der Saison kann somit nicht vollständig abgebildet werden.

Als zusätzliche Einschränkung existieren keine detaillierten Angaben zu den Beschäftigten in den einzelnen Hotelkategorien. Einzig zur Anzahl Mitarbeiter im Gastgewerbe, welche die Anzahl Mitarbeiter in der Hotellerie mit einschliesst, existieren Informationen. Um trotzdem den Produktionsinput der Erlösgerade modellieren zu können, greifen wir in der empirischen Analyse auf diese Inputgrösse zurück. Dabei unterstellen wir implizit, dass alle Tourismusdestinationen über das gleiche Verhältnis von Beschäftigten in der Hotellerie zu denjenigen im Gastgewerbe verfügen. Mögliche Auswirkungen auf die Resultate werden in den entsprechenden Kapiteln thematisiert.

Weiter erfordern die Daten eine umfassende Datenplausibilisierung, um mögliche Datenfehler und unvollständige Daten vor der Analyse auszuschliessen. Bezüglich der zu berücksichtigenden Destinationen werden folgende Bereinigungen durchgeführt:

- Destinationen mit fehlenden und/oder unplausiblen niedrigen Angaben zu Einkommen pro Logiernacht (nur Schweizer Destinationen), Hotelpreisen oder Anzahl Betten werden ausgeschlossen.

- Die Untersuchung wird auf alpine Destinationen mit Skipisten und einer minimalen Höhe von 600 m. ü. M. eingeschränkt. Somit werden nicht vergleichbare Städtedestinationen wie Luzern und reine Sommerdestinationen ausgeschlossen.

- Alle ausländischen Preise werden nominell in CHF umgerechnet. Dazu berücksichtigen wir die durchschnittlichen Wechselkurse der einzelnen Jahre. Zusätzliche strukturelle Unterschiede zwischen den Ländern, die mit den nominellen Wechselkursen nicht abgebildet werden können, werden in den Schätzungen mit sogenannten Dummy-Variablen erfasst. Sie kontrollieren für alle systematischen Unterschiede zwischen den Ländern, die wir nicht direkt beobachten können.

Im Anschluss wird eine Ausreisseranalyse anhand des statistischen Masses der Cooks‘ Distance (vgl. Cook, 1977) einerseits und anhand der absoluten dreifachen Abweichung der standardisierten Residuen andererseits durchgeführt.

Trotz der existierenden Einschränkungen zum Erlös und den Beschäftigten ist es mit den verfügbaren Daten und den vorgenommen Datenplausibilisierungen möglich, für alle Tourismusdestinationen eine Erlösfunktion zu schätzen. Eine Erweiterung des Datensatzes um die teilweise approximierten Variablen würde die Qualität aber wesentlich verbessern.

Verfügbare Modellvariablen

Nach der Datenaufbereitung und -plausibilisierung stehen uns Informationen zu 173 alpinen Destinationen zur Verfügung: Schweiz (61), Österreich (68), Italien (26), Frankreich (13), Deutschland (5). Eine Übersicht zu den in der empirischen Analyse

verwendeten Modellvariablen ist in Tabelle 7-1 zusammen mit deskriptiven Statistiken gegeben.

Tab. 7-1 Deskriptive Statistik zu den Modellvariablen

Variablenbeschreibung	Mittelwert	Standardabw.	Minimum	Maximum	Verwendung
Einkommen 3-Stern Hotels (CHF)	8'856'040	10'825'110	90'762	103'183'341	Abhängige Variable
Anzahl Betten in 3-Stern Hotels	1'960.79	2'343.36	20.00	17'422.00	Produktions-input
Erwerbstätige im Gastgewerbe	25'066.19	13'175.43	1'337.00	48'118.00	Produktions-input
Anzahl Betten in 0 - 2-Stern Hotels	1'399.11	1'440.46	33.00	10'369.00	Struktur-variable
Anzahl Betten in 4 und 5-Stern Hotels	1'385.74	1'545.95	0.00	8'904.00	Struktur-variable
Betriebsgrösse in der Hotellerie	48.89	17.14	20.78	145.25	Struktur-variable
Anzahl Betten in Zweitwohnungen	8'189.48	14'472.87	76.00	140'239.00	Struktur-variable
Anzahl Pistenkilometer	126.66	117.28	4.10	650.00	Attraktivität Winter
Beförderungskapazitäten pro Pistenkilometer	343.76	144.69	0.00	718.11	Attraktivität Winter
Schneesicherheitsindex	69.77	13.56	31.00	97.00	Attraktivität Winter
Anteil beschneiter Pistenkilometer	0.49	0.33	0.00	1.71	Attraktivität Winter
Langlaufloipen (km)	72.58	62.42	0.00	351.00	Attraktivität Winter
Snowparks (Anzahl)	5.93	2.71	0.00	10.00	Attraktivität Winter
Winterwanderwege (km)	66.82	51.30	0.00	268.50	Attraktivität Winter
Bergbahnenangebot a)	1.38	0.62	0.25	3.00	Attraktivität Sommer
Wandern a)	4.20	1.43	0.24	7.27	Attraktivität Sommer
Wassersport a)	1.47	1.04	0.00	8.08	Attraktivität Sommer
Landschaft a)	1.26	1.11	0.00	5.27	Attraktivität Sommer
Wellness a)	2.07	1.07	0.00	4.31	Attraktivität Sommer
Mountainbike a)	0.79	0.40	0.00	2.00	Attraktivität Sommer
Golf a)	1.55	1.33	0.00	5.00	Attraktivität Sommer
Standardangebote Familien a)	1.30	0.69	0.00	3.00	Attraktivität

Variablenbeschreibung	Mittelwert	Standardabw.	Minimum	Maximum	Verwendung
					Sommer
Genuss a)	2.10	0.96	0.00	4.64	Attraktivität Sommer
Kontinentale Erreichbarkeit	108.27	13.00	81.64	146.03	Attraktivität Sommer/ Winter
Tourismusintensität	2.58	3.03	0.06	18.03	Attraktivität Sommer/ Winter

a) Index
Quelle: BAKBASEL, Polynomics

7.4.3 Ökonometrische Spezifikation der Erlösfunktion

Unter Berücksichtigung der obigen Datenaufbereitungen können wir für die Dreisternhotellerie eine Erlösfunktion für die Winter- und Sommersaison schätzen. Wir definieren dazu ein Grundmodell, das die Erlöse der einzelnen Tourismusdestinationen durch verschiedene Modellvariablen beschreibt (Subskripte für die Tourismusdestination $i \in \{1,...,N]$, das Jahr $t \in \{1,...,T\}$ und die Saison $s \in \{1,2\}$ sind im Modell zum einfacheren Verständnis vernachlässigt),

$$\ln(Ertrag) = \beta_1 \ln(hbett3) + \beta_2 \ln(hbett3)^2 + \beta_3 \ln(mitarbeiter) + \beta_4 \ln(hgrösse) + \beta_5 hbett1,2 + \beta_6 hbett4,5 + \beta_7 wbett + \beta_8 jahr + \beta_9 land + u - v.$$

Das Modell besteht im Einzelnen aus der Anzahl Hotelbetten der Dreisternhotellerie (*hbett3, hbett3*^{2}), die linear und quadratisch berücksichtigt werden, und aus dem Personalbestand (*mitarbeiter*), der durch die Anzahl Mitarbeiter im Gastgewerbe approximiert wird. Zusätzlich zu den klassischen Produktionsinputs verwenden wir die durchschnittliche Hotelgrösse (*hgrösse*) und die Anzahl Betten in den Hotels mit keinem, einem oder zwei Sternen (*hbett*1,2), der Vier- und Fünfsternhotellerie (*hbett*4,5) und der Ferienwohnungen (*wbett*) als Strukturvariablen. Es ist davon auszugehen, dass die Hotelstruktur insgesamt den Erlös in der Dreisternhotellerie mitbeeinflussen kann. Abschliessend werden systematische Unterschiede zwischen den Jahren und den Ländern mit entsprechenden Dummy-Variablen erfasst. Der Einfluss der einzelnen Variablen auf die Erlöse wird in der ersten Analysestufe (vgl. Kapitel 7.4.1) mit den β-Koeffizienten dargestellt, die durch die SFA geschätzt werden.

Die Abstände der einzelnen Beobachtungen zur Schätzgerade werden in der zweiten Analysestufe mit den zwei Schätzkoeffizienten *u* und *v* berücksichtigt. *u* erfasst dabei den Abstand der durch die Effizienz entsteht, d. h. der aus der Schätzung resultierende Wert gibt das potenzielle Verbesserungspotenzial der einzelnen Tourismusdestinationen vor (vgl. Kapitel 7.4.1 zur Effizienzbestimmung). *u* wird in dieser Analyse mit einer trunkierten Normalverteilung spezifiziert, damit alle Beobachtungen der Theorie entsprechend unterhalb der Schätzgerade liegen. *v* erfasst weiterführende Abstände, die durch Datenfehler oder durch das unvollständige Modell entstehen können. *v* entspricht dem klassischen statistischen Rauschen, das mit einer Normalverteilung modelliert wird. Eine ausführliche Übersicht zur angewendeten SFA (Stochastic Frontier Analysis)ist für den interessierten Leser in Kumbhakar (2002) gegeben.

In der dritten Analysestufe erweitern wir die Erlösgerade mit diversen Attraktivitätsindikatoren, die sich in bisherigen Analysen von BAKBASEL (vgl. BAKBASEL, 2010) als relevant erwiesen haben,

$$\ln(Erlös) = \beta_1 \ln(hbett3) + \beta_2 \ln(hbett3)^2 + \beta_3 \ln(mitarbeiter) + \beta_4 \ln(hgrösse) + \beta_5 hbett1{,}2 + \beta_6 hbett4{,}5 + \beta_7 wbett + \beta_8 jahr + \beta_9 land + \beta_{10} Attraktivitätsindikatoren - u + v$$

Die Indikatoren werden im Variablenvektor Attraktivitätsindikatoren zusammengefasst, die sich je nach Auswertung für die Sommer- oder Wintersaison unterscheiden. Eine Übersicht zu den einzelnen Variablen und zu den deskriptiven Auswertungen ist in Tabelle 7.1 gegeben.

Die erweiterte Erlösgerade wird aus Sensitivitätsüberlegungen und zwecks Detailanalyse separat für Modell 1 (M1), Modell 2 (M2) und Modell 3 (M3) berechnet:

M1	Erlös = Einkommen pro Logiernacht*hbett3*Auslastung
M2	Erlös = Preis pro Hotelzimmer*hbett3*Auslastung
M3	M1 für die Schweiz

Die ersten beiden Modelle sollen die Sensitivität bezüglich der abhängigen Variable (hbett3, Anzahl Hotelbetten in der Dreisternhotellerie) aufzeigen, die in dieser Analyse nicht direkt beobachtbar ist. Sie musste über die Preise, die Anzahl Betten und die Auslastung generiert werden (vgl. Kapitel 7.4.2). Unterschieden wird dabei zwischen Erlösen, die aus realisierten Preisen (M1) oder aus den publizierten Preisen (M2) pro Übernachtung generiert werden. Das dritte Modell schliesslich fokussiert auf Destinationen der Schweiz und erlaubt somit einen Vergleich der Einflüsse der Attraktivitätsindikatoren gegenüber den anderen Untersuchungsländern. Abweichungen zu Modell 1 geben Auskunft darüber, wie sich die Schweiz gegenüber den internationalen Destinationen positioniert und welche Standortfaktoren die Touristen in der Schweiz besonders schätzen.

Nicht geschätzt werden können mit den verfügbaren Daten weiterführende Modelle, die den Gesamterlös aus der Hotellerie berücksichtigten. Da nur Preise der Dreisternhotellerie verfügbar sind, müssen wir die Analyse auf diese Kategorie einschränken (vgl. Kapitel 7.4.2). Aus dem gleichen Grund waren Modelle zur Gesamtauslastung der Hotels nicht möglich. Die Ergebnisse zur Auslastung hätten als zusätzliche Sensitivität zu den geschätzten Modellen verwendet werden können.

7.5 Ergebnisse zu den ökonometrischen Auswertungen

Nachfolgend präsentieren wir die Ergebnisse der empirischen Analyse. In einem ersten Schritt erläutern wir die mit dem Grundmodell geschätzten Effizienzwerte der Tourismusdestinationen. Die Ergebnisse werden auf Landesebene publiziert und zwischen der Sommer- und Wintersaison unterschieden. In einem zweiten Schritt präsentieren wir die Ergebnisse zu den Attraktivitätsindikatoren. Dies geschieht mithilfe der in Kapitel 7.4.2 verfügbaren Modellvariablen und den in Kapitel 7.4.3 defi-

nierten Modellen. In allen drei Modellen werden die Erlöse der Dreisternhotellerie als abhängige Variable verwendet.

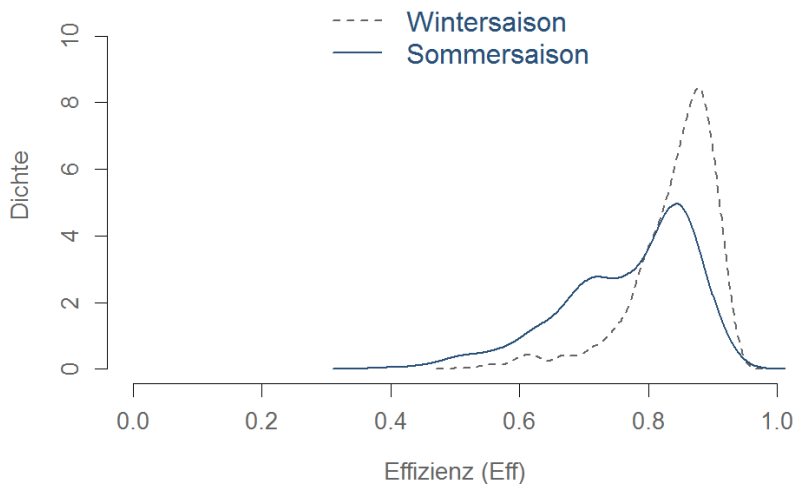
7.5.1 Ergebnisse zur Erlöseffizienz

In Kapitel 7.4.1 haben wir erläutert, dass anhand der ökometrischen Ergebnisse zur Erlösgerade für jede Tourismusdestination die Erlöseffizienz hergeleitet werden kann. Dazu wird mithilfe der SFA für jede Tourismusdestination der Abstand zur effizienten Grenze bestimmt: Welchen alpinen Destinationen gelingt es, gegeben ihrer Struktur den Erlös zu maximieren? Eine ermittelte Ineffizienz würde zum Ausdruck bringen, dass die Umsätze der entsprechenden Hotelkategorie nicht den Erwartungen entsprechend hoch ausfallen.

Auswertungen zu den einzelnen Destinationen werden in der Studie nicht präsentiert, diese können durch Zusatzanalysen ermittelt werden (siehe beispielhaft grauer Kasten).

Ein erster Vergleich der ermittelten Effizienzwerte ist in Abbildung 7-5 für die Sommer- und Wintersaison separat dargestellt. Die Verteilung mit der gestrichelten Linie zeigt die Ergebnisse zur Wintersaison; die durchgezogene Linie die Effizienzverteilung zur Sommersaison. In der Effizienzanalyse werden alle alpinen Destinationen für die Jahre 2007 bis 2012 dargestellt, wobei systematische Entwicklungen über die Zeit und strukturelle Unterschiede zwischen den Ländern mittels entsprechender Dummy-Variablen herausgefiltert wurden. Die Ergebnisse zu den Schätzkoeffizienten sind für den interessierten Leser im Anhang der Studie ausgewiesen.

Abb. 7-5 Verteilung der Erlöseffizienz separiert nach Winter- und Sommersaison für alle alpinen Destinationen



Die Abbildung zeigt die Effizienzwertverteilung für alpine Destinationen unterschieden nach Winter- und Sommersaison. Dabei zeigt sich, dass die alpinen Destinationen ihr Erlöspotential im Winter deutlich besser ausschöpfen und zum anderen die Effizienzunterschiede zwischen den Destinationen kleiner ausfallen als in der Sommersaison.
Quelle: Polynomics

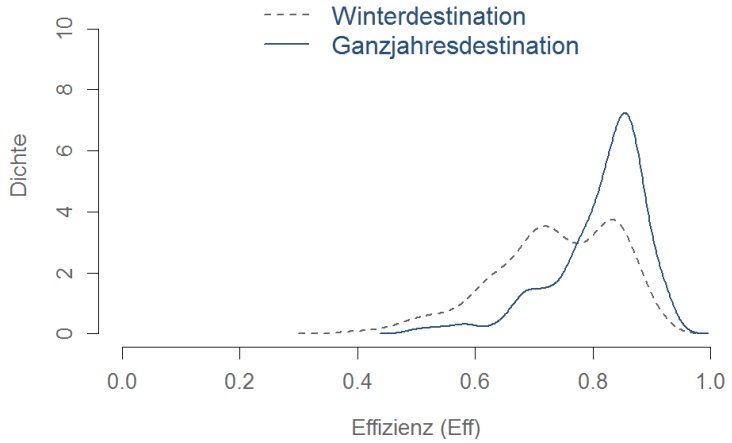
Ein Vergleich der Effizienzwertverteilungen zwischen der Sommer und der Wintersaison zeigt deutlich, dass die alpinen Destinationen in der Wintersaison eine wesent-

lich höhere Effizienz erzielen können als in der Sommersaison. Im Winter liegt diese bei rund 84 Prozent, im Sommer bei rund 77 Prozent. Dies bedeutet, dass die alpinen Destinationen in der Wintersaison ihre Erträge bei gleich bleibenden Übernachtungsangebot und Personal im Durchschnitt um rund 16 Prozent, im Sommer um rund 23 Prozent hätten steigern können.

Neben den unterschiedlich ausfallenden Durchschnittswerten ergeben sich auch bezüglich der erzielten Verteilung über die Tourismusdestinationen Unterschiede (vgl. Abbildung 7-5). Während für den Winter eine sehr homogene Verteilung resultiert, bei der ein Grossteil der Tourismusdestinationen über 90 Prozent Erlöseffizienz erreicht, haben die Tourismusdestinationen im Sommer sehr unterschiedliche Effizienzwerte, die sich in zwei Gruppen weiter unterteilen lassen. Die eine Gruppe weist eine hohe Effizienz ähnlich zur Wintersaison auf, die andere eine unterdurchschnittliche Effizienz bei rund 70 Prozent. Ersichtlich wird dies auch durch die bimodale Verteilung in der Abbildung 7-5. Im Minimum resultieren Effizienzwerte um die 30 Prozent.

Die unterschiedlichen Effizienzwerte bei der Sommersaison können auf die unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen der Tourismusdestinationen zurückgeführt werden, insbesondere wie gut sich eine alpine Destination auf den Winter ausrichten kann. Es ist davon auszugehen, dass höher gelegene Regionen, die über eine gute Schneesicherheit verfügen, sich bevorzugt auf den Wintertourismus ausrichten. Sie werden auf Angebote fokussieren, die hauptsächlich auf den Wintertourismus abzielen. Dies können Langlaufloipen, Skipisten, Liftkapazität etc. sein, die für den Winter sehr attraktiv sind, im Sommer aber die Attraktivität schmälern können, da sie das Landschaftsbild beeinflussen. Niedriger gelegene Regionen, die nicht über die gleichen Voraussetzungen beispielsweise bezüglich Schneesicherheit verfügen, werden sich dagegen in der Tendenz auch auf den Sommer fokussieren. Sie werden Angebote schaffen, welche die Attraktivität ebenfalls im Sommer erhöhen. Dies dürfte sich positiv auf die Erlöse im Sommer auswirken.

Abb. 7-6 Effizienzverteilung zur Sommersaison differenziert für Ganzjahres- und Winterdestinationen



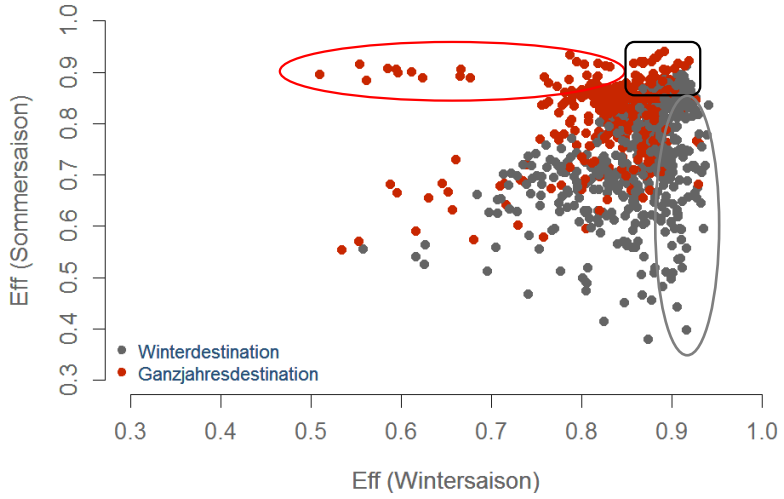
Wird die Verteilung der Erlöseffizienz zur Sommersaison für die Ganzjahres- und Wintertourismusorte separat dargestellt, so zeigt sich, dass die Ganzjahresdestinationen ihr Erlöspotential in der Sommersaison besser ausschöpfen als die Winterdestinationen, die sich in zwei Gruppen unterscheiden.
Quelle: Polynomics

Wie sich diese unterschiedlichen Ausrichtungen auf die Erlöse der Sommersaison auswirken, ist in Abbildung 7-6 für die Ganzjahres- und reine Winterdestinationen separat dargestellt. Die Unterscheidung zwischen Ganzjahres- und Winterdestination wird dabei anhand folgender Variablen durchgeführt: Saisonalität, Lage über Meer, Angebot für Skitourismus.

In der differenzierten Darstellung für die Sommersaison haben die Ganzjahresdestinationen eine Verteilung, die mit derjenigen zur Wintersaison vergleichbar ist. Die Durchschnittseffizienz steigt von 77 auf über 81 Prozent und die meisten Tourismusdestinationen haben eine Erlöseffizienz von über 90 Prozent. Die Verteilung der Winterdestinationen zeigt, dass es zwei Gruppen gibt. Eine Gruppe von Winterdestinationen kann analog zu den Ganzjahresdestinationen ihr Erlöspotential recht gut ausschöpfen, wogegen dies einer zweiten Gruppe weniger gut gelingt. Dies hat zur Folge, dass sich die Durchschnittseffizienz über alle Winterdestinationen im Vergleich zur Durchschnittseffizienz aller Destinationen im Sommer von 77 Prozent auf 74 Prozent reduziert (Abbildung 7-5).

Die Unterschiede zwischen den Winterdestinationen kann unter anderem dadurch erklärt werden, dass es gewisse Winterdestinationen durch ein geschicktes Angebot schaffen, auch im Sommer attraktiv zu bleiben. Um dies systematisch aufzeigen zu können, haben wir in der Abbildung 7-7 die Effizienzwerte der Sommer- und Wintersaison in einem Streudiagramm dargestellt. Auf der vertikalen Achse sind die Effizienzwerte der Sommersaison und auf der horizontalen Achse die Effizienzwerte der Wintersaison abgetragen. Die roten Punkte gelten dabei für Tourismusdestinationen, die sich aufgrund ihrer Ausgangslage sowohl auf den Sommer als auch auf den Winter ausrichten müssen. Die grauen Punkte betreffen Tourismusdestinationen, die demgegenüber eine gute Ausgangslage für den Wintertourismus haben oder sich tendenziell darauf spezialisiert haben.

Abb. 7-7 Effizienzvergleich Sommer-/Wintersaison



Die Abbildung verdeutlicht, dass Ganzjahresdestinationen (rote Punkte) höherer Effizienzwerte in der Sommersaison (rote Einrahmung) und Winterdestinationen (graue Punkte) in der Wintersaison höhere Effizienzwerte (graue Einrahmung) erreichen. Daneben finden sich ein paar alpine Destinationen, die es schaffen, sowohl in der Sommer- als auch der Wintersaison ihr Erlöspotential sehr gut auszuschöpfen (schwarze Einrahmung).
Quelle: Polynomics

Die Abbildung verdeutlicht eindrücklich die Auswirkungen der unterschiedlichen Ausrichtungen der Tourismusdestinationen auf die Erlöseffizienz. Destinationen, die sich bevorzugt auf den Winter ausrichten (graue Punkte), können in der entsprechenden Saison gegenüber den Ganzjahresdestinationen durchschnittlich höhere Effizienzwerte erzielen. Darüber hinaus haben in der Wintersaison fast ausschliesslich Destinationen mit Fokus (auch) auf die Sommersaison sehr niedrige Effizienzwerte. Betrachtet man hingegen die Ergebnisse für die Sommersaison, dann kehrt das Bild: Hier erreichen vor allem die Ganzjahresdestinationen (rote Punkte) eine hohe Effizienz, während die Winterdestinationen die niedrigen Effizienzwerte aufweisen. Trotz der erkennbaren Vorteile durch eine saisonale Fokussierung gelingt es einigen Tourismusdestinationen, sich sowohl in der Sommer- als auch in der Wintersaison optimal zu positionieren. Es spielt dabei keine Rolle, ob sie in der Analyse eher als Sommer- oder als Winterdestination eingestuft wurden.

Wichtig für die Verwendung der diskutierten Ergebnisse zur Überprüfung der strategischen Positionierung einer Tourismusdestination ist zum einen der Vergleich mit ähnlichen Destinationen. Zum anderen stellt sich die Frage, welche Attraktivitätsindikatoren sich wie auf die Erlöse auswirken. Dieser Frage wird im nachfolgenden Kapitel 7.5.2 nachgegangen.

Erkenntnisse aus dem Effizienzvergleich für einzelne Destinationen

Neben den hier beschriebenen allgemeinen Aussagen zu den Effizienzwerten und deren Verteilungen kann die Effizienz auch aus Sicht einer einzelnen Tourismusdestination betrachtet werden: Für jede Destination ist somit ein Effizienzkriterium verfügbar, welches das Erlöspotential gegeben ihrer Ausstattung mit Kapital und Arbeit sowie der Struktur aufzeigt. Mit anderen Worten kann abgeleitet werden, inwiefern vergleichbare Destinationen es schaffen, höhere Erlöse in ihren Hotels zu erzielen.

Durch die Mehrjahresstruktur der Untersuchung sowie die Unterscheidung in Sommer- und Wintersaison können zusätzlich Aussagen zur Entwicklung der destinationsspezifischen Effizienz über die Zeit sowie zu den beiden Saisons gemacht werden. Dies erlaubt einerseits, die Strategie und die Ausrichtung einer Destination über verschiedene Jahre sowie für Winter und Sommer separat mit vergleichbaren Destinationen zu überprüfen. Anderseits können die Ergebnisse als Grundlage für eine zukünftige Ausrichtung einer Destination verwendet werden.

Diese Analysen können bei Bedarf auch regional, zeitlich oder geografisch eingeschränkt werden. Denkbar ist beispielsweise ein Vergleich der Effizienzwerte von Destinationen bestimmter Grossregionen oder von Destinationen mit Hotels derselben Hotelkette.

7.5.2 Ergebnisse zu den Attraktivitätsindikatoren

Wie in Kapitel 7.3 beschrieben, können die Erträge der Hotellerie auch von der Attraktivität der Tourismusdestination abhängen. Je attraktiver das Angebot einer Tourismusdestination, desto höher können die Angebotspreise in der Hotelkategorie sein. Nachfolgend präsentieren wir die Ergebnisse der Erlösgerade für die Winter-

und Sommersaison unter Einbezug der jeweiligen in Kapitel 7.4.3 beschriebenen Attraktivitätsindikatoren.

Ergebnisse zur Wintersaison

In Tabelle 7-2 sind die Schätzkoeffizienten und ihre Standardabweichungen, die Stichprobengrösse und der Erklärungsgehalt der untersuchten drei Modelle für die Wintersaison aufgeführt. Das Modell 1 präsentiert Ergebnisse für die mit realisierten Preisen ermittelte Erlösvariable, das Modell 2 die Alternative mit den publizierten Preisen. Das Modell 3 zeigt schliesslich die Ergebnisse des ersten Modells separat für die Schweizer Tourismusdestinationen. Ein Vergleich der Modelle 1 und 2 ermöglicht eine Sensitivitätsanalyse zu den generierten Erlösen. Ein Vergleich der Modelle 1 und 3 gibt eine Einschätzung zur Heterogenität zwischen den Regionen. Nicht dargestellt sind Ergebnisse zu den zeitlichen Veränderungen und zu den systematischen Unterschieden in den Erlösen zwischen den untersuchten Ländern. Die Ergebnisse sind vergleichbar mit denjenigen zum Grundmodell, die im Anhang der Studie aufgeführt sind.

Tab. 7-2 Ergebnisse zu den Attraktivitätsindikatoren (Winter)

Variablen	M1 (he3)			M2 (hpe3)			M1 (CH)		
	Koef.		Std. Abw.	Koef.		Std. Abw.	Koef.		Std. Abw.
Konstante	4.57E+00	***	4.16E-01	4.74E+00	***	5.12E-01	1.56E+00	*	7.24E-01
ln(hbett3)	1.48E+00	***	7.81E-02	1.39E+00	***	9.61E-02	2.01E+00	***	1.65E-01
ln(hbett3^ 2)	-3.50E-02	***	5.86E-03	-3.16E-02	***	7.22E-03	-7.80E-02	***	1.39E-02
ln(ma)	7.69E-02	***	2.02E-02	5.96E-02	*	2.49E-02	1.99E-01	***	2.65E-02
ln(hgrösse)	9.85E-02	**	3.51E-02	1.84E-01	***	4.32E-02	2.80E-01	***	4.77E-02
wbett	-1.04E-02		9.67E-03	-2.70E-02	*	1.19E-02	-1.78E-02		1.63E-02
hbett1,2	-1.73E-02		1.60E-02	1.91E-02		1.97E-02	-5.48E-02	.	2.80E-02
hbett4,5	1.20E-02	*	6.07E-03	3.05E-02	***	7.47E-03	8.80E-03		9.23E-03
erreichbarkeit	9.43E-04		1.39E-03	3.19E-03	.	1.71E-03	3.04E-04		2.06E-03
touri	9.24E-02	***	9.42E-03	1.18E-01	***	1.16E-02	8.08E-02	*	3.74E-02
touri'2	-4.57E-03	***	6.68E-04	-6.12E-03	***	8.23E-04	-8.79E-03		5.34E-03
pistenkm	4.35E-04	***	1.13E-04	4.70E-04	***	1.39E-04	2.05E-04		1.85E-04
Liftkapazität	4.99E-04	***	8.92E-05	6.58E-04	***	1.10E-04	1.50E-03	***	2.67E-04
schneesicherheit	6.35E-03	***	1.09E-03	7.78E-03	***	1.34E-03	9.93E-03	***	2.08E-03
pisten_beschneit	-1.44E-01	***	3.94E-02	-2.11E-01	***	4.85E-02	-1.08E-01		8.72E-02
langlaufkm	-1.50E-04		2.02E-04	-1.38E-04		2.49E-04	1.93E-03	***	4.17E-04
snowparks	9.03E-03	.	4.96E-03	1.55E-02	*	6.10E-03	9.33E-03		8.79E-03
wanderwegkm	4.80E-04	*	2.43E-04	6.61E-04	*	3.00E-04	-8.44E-04	.	4.32E-04
Stichprobengrösse			990			990			335

Schätzmethode: SFA; p-Wert: *** <0.001, ** <0.01, * <0.05

In der Tabelle sind der Einfluss von ausgewählten Attraktivitätsindikatoren der Wintersaison (vgl. Liste in Tabelle 7-1) für die in Abschnitt 7.4.3 definierten Modelle (M1 auf Basis realisierter Hotelpreise, M2 auf Basis publizierter Hotelpreise und M3 nur für Schweizer Destinationen) abgetragen. Indikatoren mit drei Sternen versehen, sind Indikatoren, welche das Erlöspotential einer Tourismusdestination statistisch signifikant beeinflussen.

Quelle: Polynomics

Ein erster Vergleich der Modelle 1 und 2 zeigt, dass das gewählte Vorgehen zur Bestimmung der Erlösvariablen die ermittelten Schätzkoeffizienten nur geringfügig beeinflusst. Kritisch zu beurteilen ist lediglich der Koeffizient zur Kapazität der Hotels mit keinem, einem oder zwei Sternen (*hbett*1,2), der jedoch bei beiden Modellvarian-

ten insignifikant ist[18]. Alle anderen Variablen zeigen bei Modell 1 und Modell 2 das gleiche Vorzeichen, jedoch mit etwas unterschiedlicher Intensität und Signifikanz. Zudem lässt sich festhalten, dass alle Produktionsparameter das erwartete Vorzeichen aufweisen. Eine Zunahme der Übernachtungskapazität erhöht die Erlöse unterproportional (*hbett3*, mit negativem Koeffizient des quadratischen Terms ($hbett3^2$). Zudem hat der Personalbestand, obwohl über die Mitarbeiter im Gastgewerbe approximiert, wie erwartet einen positiven Einfluss auf die Erlöse (*ma*). Somit dürfte der Personalbestand in der Hotellerie und dem Gastgewerbe für die Wintersaison ziemlich gut korrelieren.

Interessante Ergebnisse resultieren in Bezug auf die zusätzlichen Strukturvariablen, welche die durchschnittliche Hotelgrösse (*hgrösse*) und die Zusammensetzung der Übernachtungskapazität (*wbett*, *hbett*1,2, *hbett*4,5) abbilden. Gemäss den Ergebnissen in Modell 1 und 2 lässt sich aufzeigen, dass Tourismusdestinationen im Durchschnitt zu kleine Hotels haben. Eine Erhöhung der durchschnittlichen Hotelgrösse um 10 Prozent verursacht einen potenziellen Anstieg im Erlös von knapp 1 Prozent (*hgrösse* = 0.0985). Dieser Effekt kann mit Skaleneffekten und mit zusätzlichen Serviceangeboten in grösseren Hotels begründet werden. Einen zusätzlichen Einfluss auf die Erlöse hat das Angebot in den niedrigeren und höheren Sternkategorien der Hotels. Interessant ist dabei, dass ein ausgeweitetes Angebot in niedrigeren Sternkategorien der Hotels und Ferienwohnungen die Erlöse verringert, während eine Ausweitung in der Erstklass- und Luxushotellerie sich positiv auf die Erlöse auswirkt. Die Konkurrenz zwischen den Übernachtungsangeboten wirkt sich demnach auch auf die Erlöse der Dreisternhotellerie aus. Es ist davon auszugehen, dass Gäste, die sich zum Beispiel aufgrund von Kapazitätsengpässen oder zu hohen Preisen gegen die Vier- und Fünfsternhotellerie entscheiden, eine höhere Zahlungsbereitschaft mitbringen. Als weiteren Erklärungsansatz für den positiven Koeffizienten bei den höheren Sternekategorien (*hbett*4,5) kann erwähnt werden, dass eine Destination mit vielen Vier- und Fünfsternhotels durch unbeobachtete Attraktivitätsindikatoren einerseits (z. B. Verfügbarkeit von Luxusrestaurants) oder durch endogene Gründe wie das verfügbare Investitionskapital einer Destination auch positive Effekte auf die Erlöse der Dreisternhotellerie haben kann. Anders sieht es bei dem Angebot von Ferienwohnungen aus, welche annahmegemäss durchschnittlich günstiger als die Dreisternhotellerie sind. Ist dieses Angebot sehr umfangreich, wirbt es potenzielle Gäste der Dreisternhotellerie ab und setzt somit deren Preise und die Erlöse unter Druck. Die Einflüsse sind allerdings nicht sehr gross und nur für die Hotelkategorie Erstklass- und Luxushotellerie durchgehend signifikant.

Nicht nur die Hotelstruktur sondern auch die Attraktivitätsindikatoren der Tourismusdestination haben einen beträchtlichen Einfluss auf die Erlöse der Hotellerie. Wie in Modell 1 und 2 weiter dargestellt, hat die Tourismusintensität[19] den relativ grössten Einfluss auf die Erlöse. Tourismusintensive Destinationen können die Erlöse signifikant beeinflussen. Eine Zunahme dieses Indikators von null auf eins erhöht die Erlöse um knapp neun Prozent (*touri* = 0.0924, $touri^2$ = -0.00457). Die Zunahme ist jedoch unterproportional, d. h. dass sich eine Steigerung der Tourismusintensität nicht unendlich lohnt. Ebenfalls stark positiv wirken sich in der Wintersaison die Anzahl Pistenkilometer, die Liftkapazität und die Schneesicherheit aus (*pistenkm, Liftkapazi-*

[18] Die Signifikanz der einzelnen Variablen wird mit der Anzahl Sterne angegeben. Je mehr Sterne, desto eindeutiger kann der Schätzkoeffizient statistisch interpretiert werden (***, **, *,. entspricht dem 99.9-, 99-, 95-, bzw. 90-prozentigem Signifikanzniveau).

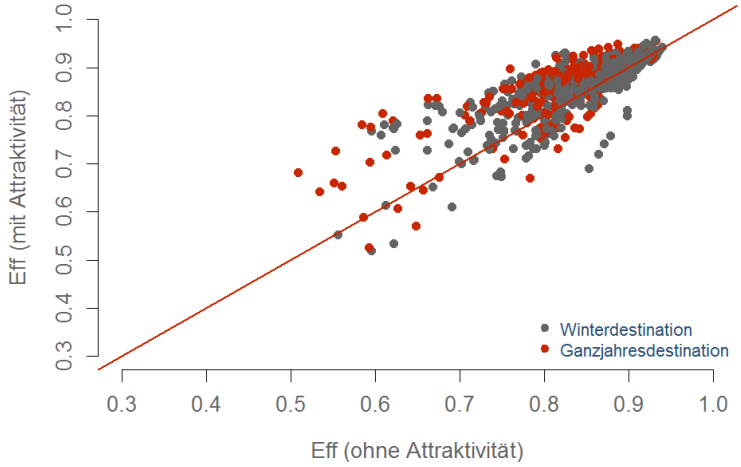
[19] Die Tourismusintensität wird hier gemessen an der Zahl der Übernachtungen pro Einwohner.

tät bzw. *schneesicherheit*). Tourismusdestinationen, die sich hier gut positionieren, können die Erlöse in der Hotellerie signifikant steigern (4.4 Prozent pro 100 Pistenkilometer, 5 Prozent pro Liftkapazitätserhöhung um 100 Personen/km bzw. 0.6 Prozent pro Erhöhung des Schneesicherheitsindikators um eine Einheit). Etwas überraschend ist jedoch der signifikant negative Einfluss für den Anteil der beschneiten Pisten. Eine Erhöhung des Anteils von null auf eins führt zu einer Reduktion des potenziellen Erlöses von rund 15 Prozent (*pisten_beschneit* = 0.144) im Modell 2. Zu berücksichtigen ist bei diesem kleinen Einfluss, dass es sich um einen ceteris paribus Effekt handelt, bei dem die Schneesicherheit bereits berücksichtigt wird. Offensichtlich wird künstlicher Schnee nach Sicht der Gäste nicht mit natürlichem gleichgestellt. Weiter haben im internationalen Setting die Langlaufloipen einen negativen Einfluss auf die Erlöse (*langlaufkm*), die Erreichbarkeit (*erreichbarkeit*), Snowparks (*snowparks*) und die Wanderwege (*wanderwegkm*) dagegen einen schwach positiven Einfluss. Im Gegensatz zum Skiangebot und zur Erreichbarkeit sind die Effekte allerdings gering. Die Existenz eines Snowparks erhöht die Erlöse der Hotellerie gerade mal um fix 0.9 Prozent (0.00903). Eine Zunahme der Winterwanderwege um 10 Kilometer erhöht den potenziell erzielbaren Erlös um gerade mal 0.48 Prozent (*wanderwegkm* = 0.00048).

Die Ergebnisse aus Modell 1 und 2 stimmen grösstenteils auch mit denjenigen aus Modell 3 überein, das die Attraktivitätsindikatoren isoliert für die Schweizer Tourismusdestinationen untersucht. Die Schweizer Tourismusdestinationen dürften sich bezüglich den untersuchten Indikatoren nicht wesentlich von denjenigen aus Österreich, Deutschland, Frankreich und Italien unterscheiden. Interessante Abweichungen gibt es bezüglich der durchschnittlichen Hotelgrösse, die in der Schweiz viel stärker anschlägt. In der Schweiz sind die Skaleneffekte in der Wintersaison noch nicht ausreichend ausgeschöpft, was auf eine kleinere durchschnittliche Hotelstruktur hindeutet als in den Nachbarländern. Aus dem Tourismus Benchmarking von BAK-BASEL wird sichtbar, dass die Schweizer Hotellerie tatsächlich kleinstrukturierter ausfällt als jene der Nachbarländer. Ebenfalls etwas stärker fallen die (positiven) Effekte der Liftkapazität und der Schneesicherheit aus. Der im Vergleich mit allen Ländern negative Effekt aus der künstlichen Beschneiung ist in der Schweiz hingegen nicht signifikant. Am auffälligsten ist der Unterschied jedoch bei der Variable Langlaufkilometer, die im internationalen Vergleich negativ und insignifikant ist. In der Schweiz ist die Variable signifikant und stark positiv (fast 2 Prozent Erhöhung der Erlöse pro zusätzliche 10 Kilometer Langlaufloipe). Offensichtlich können sich die Schweizer Tourismusdestinationen bezüglich der Langlaufloipen besser positionieren.

Wie stark die oben beobachteten Attraktivitätsindikatoren insgesamt das Erlöspotenzial der Tourismusdestinationen beeinflussen, ist in der Abbildung 7-8 dargestellt. Die Abbildung vergleicht die Effizienzwerte jeder einzelnen Destination mit und ohne Berücksichtigung der Attraktivitätsindikatoren für das Modell M1. Die Effizienzwerte ohne Attraktivitätsindikatoren entsprechen denjenigen aus Kapitel 7.5.1 für die Wintersaison.

Abb. 7-8 Effizienzwerte mit und ohne Attraktivitätsindikatoren, Wintersaison



In der Abbildung sind die Effizienzwerte des Grundmodells ohne Attraktivitätsindikatoren und diejenigen des Modells mit Attraktivitätsindikatoren für die Wintersaison dargestellt. Rot eingefärbt sind Ganzjahresdesdestinationen, grau eingefärbt sind die reinen Winterdestinationen. In der Abbildung ist keine deutliche Verbesserung der Erlöseffizienz festzustellen, wenn die Attraktivitätsindikatoren im Modell mitberücksichtigt werden.
Quelle: Polynomics

Anhand der Abbildung ist ersichtlich, dass die Erlöseffizienz im Modell mit Attraktivitätsindikatoren nicht für alle Tourismusdestinationen höher ist als beim Modell ohne Attraktivitätsindikatoren (Es gibt Destinationen oberhalb und unterhalb der Winkelhalbierenden). Ebenfalls lässt sich kein Muster zwischen Ganzjahres- und Winterdestinationen erkennen, die in der Effizienzanalyse in Kapitel 7.5.1 unterschiedlich abgeschnitten haben. Die Destinationen scheinen bezüglich der Attraktivitätsindikatoren eine erhebliche Heterogenität aufzuweisen. Eine Berücksichtigung dieser Attraktivitätsindikatoren im Modell erlaubt somit eine akkuratere Messung der Ineffizienz, wodurch aber auch die Effizienzgrenze strenger – und das Erlöspotential grösser – ausfallen kann für einzelne Destinationen. Die Ergebnisse verdeutlichen damit, wie wichtig es ist, auch auf die einzelnen Attraktivitätsindikatoren zu setzen, um international wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ergebnisse zur Sommersaison

Zusätzlich zur Wintersaison haben wir die gleichen Modelle für die Sommersaison mit den entsprechenden Attraktivitätsindikatoren aus Kapitel 7.4.2 geschätzt. In Tabelle 7-3 sind die ermittelten Schätzkoeffizienten und ihre Standardabweichungen, die Stichprobengrösse und der Erklärungsgehalt der untersuchten drei Modelle aufgeführt. Nicht dargestellt sind wiederum die Ergebnisse zu den zeitlichen Veränderungen und zu den systematischen Unterschieden in den Erlösen zwischen den untersuchten Ländern.

Tab. 7-3 Ergebnisse zu den Attraktivitätsindikatoren (Sommer)

Variablen	M1 (he3)			M2 (hpe3)			M1 (CH)		
	Koef.		Std. Abw.	Koef.		Std. Abw.	Koef.		Std. Abw.
Konstante	4.15E+00	***	3.99E-01	4.70E+00	***	4.84E-01	2.99E+00	***	8.61E-01
ln(hbett3)	1.76E+00	***	7.96E-02	1.77E+00	***	9.65E-02	1.71E+00	***	2.15E-01
ln(hbett3^ 2)	-5.36E-02	***	5.92E-03	-5.54E-02	***	7.17E-03	-3.19E-02	.	1.81E-02
ln(ma)	7.59E-02	***	2.03E-02	2.62E-02		2.45E-02	1.54E-01	***	3.35E-02
ln(hgrösse)	6.07E-02		3.72E-02	9.57E-02	*	4.50E-02	2.81E-01	***	6.74E-02
wbett	3.98E-03		1.05E-02	4.12E-03		1.27E-02	2.37E-02		1.96E-02
hbett1,2	-3.78E-02	*	1.69E-02	-2.01E-02		2.04E-02	-6.77E-02	.	3.46E-02
hbett4,5	-6.86E-03		6.42E-03	2.27E-03		7.78E-03	-3.03E-02	**	1.13E-02
erreichbarkeit	2.97E-03	*	1.30E-03	5.16E-03	**	1.57E-03	1.72E-03		2.05E-03
touri	-6.70E-02	***	9.80E-03	-7.04E-02	***	1.19E-02	-7.70E-02	.	4.20E-02
touri'2	3.44E-03	***	6.75E-04	3.26E-03	***	8.18E-04	2.91E-03		6.02E-03
bergbahn	8.70E-02	***	1.84E-02	1.40E-01	***	2.23E-02	-9.66E-02	**	3.60E-02
wandern	-2.07E-03		8.79E-03	-5.27E-03		1.06E-02	5.04E-02	**	1.88E-02
wassersport	2.13E-02	.	1.11E-02	3.11E-02	*	1.34E-02	4.83E-02	.	2.68E-02
landschaft	2.20E-02	*	9.10E-03	1.50E-02		1.10E-02	1.06E-01	***	2.08E-02
wellness	3.72E-02	***	1.12E-02	6.47E-02	***	1.36E-02	-1.03E-02		2.77E-02
mtb	-6.22E-02	*	2.64E-02	-1.25E-01	***	3.20E-02	-1.07E-01	.	6.01E-02
golf	-9.54E-03		9.43E-03	2.56E-04		1.14E-02	-5.19E-02	*	2.39E-02
familienangebot	1.90E-02		1.66E-02	2.65E-02		2.02E-02	4.80E-02		2.92E-02
genuss	6.68E-02	***	1.52E-02	4.47E-02	*	1.84E-02	2.80E-02		3.22E-02
Stichprobengrösse			974			974			331

Schätzmethode: SFA; p-Wert: *** <0.001, ** <0.01, * <0.05

In der Tabelle sind der Einfluss von ausgewählten Attraktivitätsindikatoren der Sommersaison (vgl. Liste in Tabelle 7-1) für die in Abschnitt 7.4.3 definierten Modelle (M1 auf Basis realisierter Hotelpreise, M2 auf Basis publizierter Hotelpreise und M3 nur für Schweizer Destinationen) abgetragen. Indikatoren mit drei Sternen versehen, sind Indikatoren, welche das Erlöspotential einer Tourismusdestination statistisch signifikant beeinflussen.

Quelle: Polynomics

Im Gegensatz zur Wintersaison resultieren weniger eindeutige Schätzkoeffizienten für die Sommersaison. Dies zeigt sich auch im Vergleich der Modelle 1 und 2. Die Heterogenität zwischen den Tourismusdestinationen, die bereits bei den Effizienzanalysen aufgefallen ist, hat auch einen Einfluss auf die hier präsentierten Ergebnisse. Nichtsdestotrotz können wir mit den verfügbaren Beobachtungen und Variablen erneut eine Erlösfunktion schätzen, bei der alle Produktionsinputs die theoretisch erwarteten Vorzeichen aufweisen. Die Erträge steigen mit zunehmendem Bettenangebot unterproportional (*hbett*3,*hbett*3²). Ebenfalls ist erneut ein positiver Effekt für den Personalbestand feststellbar (*ma*), der jedoch in Modell 2 nicht mehr signifikant ist. Offensichtlich ist der verwendete Proxy für die Sommersaison nicht mehr so gut wie für die Wintersaison. Die Aussagekraft könnte erhöht werden, wenn im Datensatz zusätzlich Angaben zu den Beschäftigten in der Hotellerie erfasst würden.

Die weiteren Strukturvariablen zeigen ebenfalls erneut interessante Ergebnisse. Während in der Wintersaison die durchschnittliche Hotelgrösse eine signifikante Zunahme der Erträge ermöglicht, ist der Effekt im Sommer zwar weiterhin positiv, jedoch nicht mehr signifikant (*hgrösse*). Auch haben die Übernachtungsmöglichkeiten der Vier- und Fünfsternhotellerie keinen direkten positiven Effekt mehr auf die Dreisternhotellerie (*hbett4,5*). Ein Grund für die unterschiedlich ausfallenden Ergebnisse könnte sein, dass im Sommer viele Tourismusdestinationen mit Überkapazitäten zu kämpfen haben. Diese These bestätigt sich auch bei den Effizienzergebnissen, die für den Sommer viel niedriger ausfallen als für den Winter. Wenn alle Hotelkategorien eine zu geringe Auslastung haben, konkurrieren sie sich mit Billigangeboten, die sich negativ auf die Erlöse der Dreisternhotellerie auswirken können. Die ermittelten Ef-

fekte sind jedoch bis auf die Hotels mit keinem, einem oder zwei Sternen (*hbett1,2*) alle insignifikant, so dass bezüglich dieser strukturellen Variablen für den Sommer keine eindeutigen Schlussfolgerungen gemacht werden können.

Bei den Attraktivitätsindikatoren resultiert gegenüber dem Winter ein etwas differenzierteres Bild. Dies hat auch damit zu tun, dass sich nicht alle Tourismusdestinationen auf die gleichen Attraktionen spezialisieren. Während im Winter der Skitourismus die dominierende Attraktion ist, können dies im Sommer Wellnessangebote (*wellness*), Mountainbikestrecken (*mtb*), Wanderwege (*wandern*), Golfplätze (*golf*) und noch vieles mehr sein. Am positivsten wirken sich im Sommer die Bergbahnen (*bergbahn*), das Wellnessangebot (*wellness*) und der Genussfaktor (*genuss*) auf die Erträge aus. Eine Zunahme der Bergbahnen um eine Einheit der Variable (definiert wiederum aus Anzahl Bergbahnen und Höhe des Erholungsgebietes) erhöht die potenziellen Erträge um über 8 Prozent (*bergbahn* = 0.087); ein ausgeprägtes Wellnessangebot um fast 4 Prozent (*wellness* = 0.0372); der von BAKBASEL bestimmte Genussfaktor einer Region wirkt sich bei einer Erhöhung von 0 auf 1 mit rund 6.5 Prozent auf die potenziellen Erträge aus (*genuss* = 0.0668). Im Sommer legen die Touristen demnach grossen Wert auf Gemütlichkeit und Erholung. Zusätzlich haben auch die Erreichbarkeit (*erreichbarkeit*), der Wassersport (*wassersport*), die Landschaft (*landschaft*) und das Familienangebot (*familienangebot*) einen insignifikanten oder schwach signifikanten Einfluss auf die potenziellen Erträge. Auf der anderen Seite haben die Tourismusintensität (*touri*) und das Mountainbikeangebot einen stark negativen Einfluss auf die Erträge. Die Tourismusintensität, die sich im Winter stark positiv auf die Erträge auswirkt, bewirkt im Sommer einen negativen Effekt. Ein Grund könnt sein, dass viele Regionen, die sehr stark auf den Wintertourismus setzen, im Sommer ihr Angebot reduzieren. Teilweise schliessen die Hotels vollständig, so dass deren Effizienzpotential von vorne herein nicht genutzt werden kann. Dies dürfte vorrangig in Destinationen mit einer hohen, auf den Winter ausgerichteten Intensität der Fall sein. Andere Regionen, die im Winter ein insgesamt geringeres Potenzial – und damit eine tiefere Tourismusintensität – haben, versuchen einen Teil ihres Erlöses auch im Sommer zu erzielen.

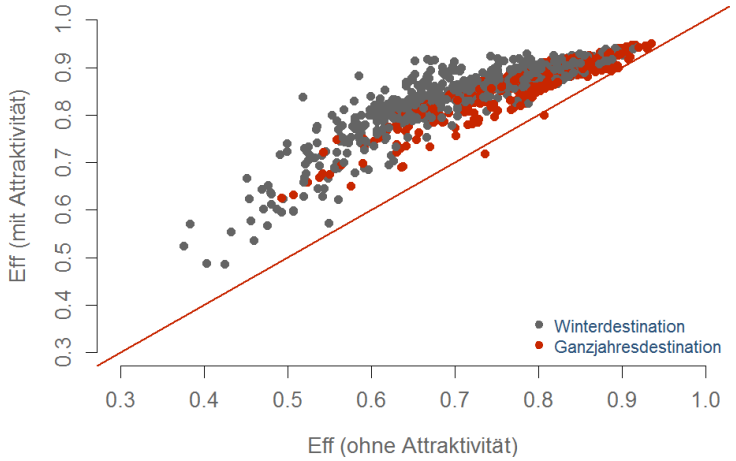
Unerwartet ist der Effekt des Mountainbikeangebots: Eine Zunahme des Mountainbikeangebots um eine Index-Einheit (definiert aus Mountainbikestrecken-km, Downhill-km, Downhill-Streckenanzahl sowie Verfügbarkeit von geführten Touren) verursacht eine Reduktion im Erlös von rund 6 Prozent (*mtb* = -0.0622). Eine Begründung hierfür könnte sein, dass Mountainbiker als Kundengruppe eine unterdurchschnittliche Zahlungsbereitschaft für die Übernachtung haben. Mit einem Ausbau dieser Attraktion zieht man somit zwar viele Gäste an, diese möchten aber lieber günstig übernachten und drücken somit das Preisniveau. Negativ wirken sich darüber hinaus das Wanderangebot (*wandern*) und das Golfangebot (*golf*) aus. Beide sind jedoch im internationalen Setting insignifikant.

Vergleicht man erneut das Modell 1 mit dem Modell 3, dann weichen die Ergebnisse für die Schweiz etwas stärker von denjenigen der Nachbarländer ab als bei der Wintersaison. Neben der durchschnittlichen Hotelgrösse, die erneut stark positiv auf die Erlöse wirkt und hier wieder einen deutlich signifikanten Faktor darstellt, zeigen sich vor allem bei der Tourismusintensität, den Bergbahnen, beim Wandern, der Landschaft, Wellness und dem Genuss Signifikanzunterschiede. Die Tourismusintensität hat zwar in der Schweiz die gleichen Vorzeichen, ist aber nicht signifikant von null

verschieden. Gleiches gilt für die Variablen Wellness und Genuss, die im internationalen Setting einen stark positiven Einfluss auf die Erlöse haben. Dagegen zeigen sich in der Schweiz die Indikatoren Wandern und Landschaft (5 bzw. 10 Prozent Erlössteigerung bei einer Erhöhung des jeweiligen Indexes um eine Einheit) stark positiv. Insgesamt lässt sich anhand der Ergebnisse erkennen, dass die Gäste der Tourismusdestinationen in der Schweiz eher Wert auf eine naturverbundene Landschaft und das Wandern legen. Wellness und der Genuss spielen verglichen mit den Nachbarländern eine geringere Rolle. Im Umkehrschluss deutet die Analyse darauf hin, dass sich ausländische Destinationen stärker als schweizerische auf Wellness und Genuss spezialisiert haben könnten und damit auch Schweizer Kunden anlocken. Ausflüge mit Fokus Wandern, Landschaft und Natur hingegen finden weiterhin tendenziell in Schweizer Destinationen statt.

Wie stark die oben beobachteten Attraktivitätsindikatoren das Erlöspotenzial beeinflussen, ist in der Abbildung 7-9 dargestellt. Die Abbildung vergleicht die Effizienzwerte jeder einzelnen Destination mit und ohne Berücksichtigung der Attraktivitätsindikatoren für das Modell M1. Die Effizienzwerte ohne Attraktivitätsindikatoren entsprechen denjenigen aus Kapitel 7.5.1 für die Sommersaison.

Abb. 7-9 Effizienzwerte mit und ohne Attraktivitätsindikatoren, Sommersaison



In der Abbildung sind die Effizienzwerte des Grundmodells ohne Attraktivitätsindikatoren und diejenigen des Modells mit Attraktivitätsindikatoren für die Sommersaison dargestellt. Rot eingefärbt sind Ganzjahresdestinationen und grau sind die reinen Winterdestinationen. In der Abbildung ist eine deutliche Verbesserung der Erlöseffizienz festzustellen, wenn die Attraktivitätsindikatoren im Modell mitberücksichtigt werden.
Quelle: Polynomics

Anhand der Abbildung ist ersichtlich, dass die Erlöseffizienz im Modell mit Attraktivitätsindikatoren im Durchschnitt viel höher ist als beim Modell ohne Attraktivitätsindikatoren (die meisten Destinationen befinden sich oberhalb der Winkelhalbierenden). Sehr stark profitieren können die Winterdestinationen, die in der Effizienzanalyse in Kapitel 7.5.1 unterdurchschnittlich abgeschnitten haben. Das Grundmodell ohne Berücksichtigung der Attraktivitätsindikatoren scheint vor allem für Destinationen mit mittleren und niedrigen Effizienzwerten das Erlöspotential zu überschätzen, d. h. als Ineffizienz zu definieren. Gerade für die Betrachtung der Sommersaison gilt also, dass durch die Berücksichtigung der Attraktivitätsindikatoren der Erklärungsgehalt des Modells erheblich verbessert werden kann; die Ineffizienz sinkt im Schnitt deutlich. Berücksichtigt man diese nicht, sind Fehlinterpretationen nicht auszuschliessen.

Erkenntnisse aus der Attraktivitätsanalyse für einzelne Destinationen

Wie die Effizienzergebnisse können auch die Attraktivitätsanalysen spezifisch für einzelne Destinationen ausgewertet werden. Die Schätzkoeffizienten der Tabelle 7-2 und der Tabelle 7-3 ermöglichen direkte Aussagen zur Wichtigkeit der einzelnen Attraktivitätsindikatoren auf die Hotelerlöse, separiert nach Winter bzw. Sommer. Damit ist eine Quantifizierung einer potentiellen Erlöserhöhung durch eine marginale Veränderung einer Attraktivität möglich: Wie viel höher könnten die Erlöse der Hotels der Dreisternekategorie in einer Destination im Durchschnitt ausfallen, wenn die Skipisten um 10 km erhöht werden würden.

Eine weiterführende Untersuchung ermöglicht darüber hinaus Aussagen zur relativen Position einer Destination hinsichtlich der untersuchten Attraktivitätsindikatoren. Anders als in eindimensionalen Kennzahlenvergleichen erlauben die hier vorgestellten Modelle einen Vergleich mit ähnlichen Destinationen in verschiedenen Dimensionen. Dadurch kann analysiert werden, wie sich beispielsweise Destinationen mit einer Ausrichtung auf Familien bezüglich ihres Wellness-Angebotes untereinander positionieren, d. h, eine zusätzliche Auswertung für homogene Gruppen von Destinationen wird ermöglicht. In Kombination mit dem Erlös können somit Rückschlüsse getroffen werden, welche strategischen Veränderungen oder infrastrukturellen Anpassungen bei vergleichbaren Destinationen zu höheren Hotelerlösen führen. Durch die Mehrjahresstruktur der Untersuchung sowie die Separierung der Sommer- und Wintermonate können auch diese Aussagen zu verschiedenen Zeitpunkten und separat für beide Saisons gemacht werden. Dies erlaubt einerseits, die Strategie und die Ausrichtung einer Destination über verschiedene Jahre sowie differenziert für Winter und Sommer mit vergleichbaren Destinationen zu überprüfen. Anderseits können die Ergebnisse als Grundlage für eine zukünftige Ausrichtung einer Destination verwendet werden.

Auch die Analysen zu den Attraktivitätsindikatoren können bei Bedarf regional, zeitlich oder geografisch eingeschränkt werden.

8 Anhang

8.1 Destinations-Sample

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

8.1.1 Sample der Städte-Destinationen

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

Tab. 8-1 Destinationsliste «Städte-Destinationen»

Land	Region	Destination
Schweiz	Genferseeregion	Genève, Lausanne, Montreux Riviera, Brig, Martigny, Sion/Sierre
	Espace Mittelland	Bern, Biel, Interlaken, Thun, Fribourg, La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel, Solothurn
	Nordwestschweiz	Basel, Baden
	Zürich	Winterthur, Zürich
	Ostschweiz	Chur, Davos, St. Gallen
	Zentralschweiz	Luzern, Zug
	Südschweiz	Bellinzona, Locarno, Lugano, Mendrisio
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 Dezember 2015
Quelle: BAKBASEL

8.1.2 Sample der alpinen Destinationen

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

rücksichtigt, welche in den Jahren 2000 bis 2014 durchschnittlich mindestens 100'000 Hotelübernachtungen und mehr als 5 Hotelbetriebe aufwiesen.

Tab. 8-2 Kernliste «Alpine Destinationen»

Land	Region	Destinationen
Schweiz	Waadtländer Alpen	Aigle - Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon-les Diablerets
	Berner Oberland	Adelboden, Gstaad, Haslital, Interlaken, Jungfrau Region, Kandertal, Lenk-Simmental, Thunersee
	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	Alpinworld Leogang Saalfelden, Europa-Sportregion, Ferienregion Lungau, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Fuschlsee, Gasteinertal, Grossarltal, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg und Umgebung, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Steiermark	Ausseerland-Salzkammergut, Schladming-Dachstein-Tauern, Urlaubsregion Murtal
	Tirol	Achensee , Alpbachtal und Tiroler Seenland, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St.Johann in Tirol, Imst-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, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Lech-Zürs, Montafon
Frankreich	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil (F)
	Savoyen	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, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Peio e Rabbi, Valsugana - Tesino
Deutschland	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf
	Südostbayern	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

149 Destinationen der Kernliste (>100'000 Hotelübernachtungen, > 5 Hotelbetriebe), Stand Dezember 2015
Quelle: BAKBASEL

8.2 Schätzkoeffizienten

Tab. 8-3 Schätzkoeffizienten zu den Ergebnissen ohne Attraktivitätsindikatoren

Variablen	M1 (Winter)			M1 (Sommer)		
	Koef.		Std. Abw.	Koef.		Std. Abw.
Konstante	5.33E+00	***	4.30E-01	4.311029	***	0.392356
ln(hbett3)	1.31E+00	***	9.60E-02	1.752023	***	0.091229
ln(hbett3^2)	-1.82E-02	*	7.11E-03	-0.052661	***	0.006689
ln(ma)	6.86E-02	**	2.28E-02	0.058048	**	0.020451
ln(hgrösse)	2.91E-01	***	4.31E-02	-0.004363		0.039135
wbett	-4.48E-02	***	1.09E-02	0.041572	***	0.0101
hbett1,2	-3.48E-02	.	1.84E-02	0.036145	*	0.016887
hbett4,5	3.65E-02	***	7.06E-03	0.001791		0.006525
2008	1.31E-01	***	3.88E-02	0.084363	*	0.035419
2009	1.08E-01	**	3.85E-02	0.052143		0.035257
2010	8.48E-02	*	3.87E-02	0.098617	**	0.03523
2011	9.26E-02	*	3.89E-02	0.028889		0.035311
2012	-1.36E-01	***	3.89E-02	-0.161292	***	0.035335
CH	7.43E-01	***	4.56E-02	0.528135	***	0.041543
DE	3.14E-01	***	7.22E-02	0.1791	**	0.065775
FK	1.23E+00	***	6.35E-02	0.393378	***	0.057827
IT	1.53E-01	**	4.63E-02	0.272575	***	0.0421
Stichprobengrösse			990			990

Schätzmethode: SFA; p-Wert: *** <0.001, ** <0.01, * <0.05

In der Tabelle sind die Schätzkoeffizienten des Grundmodells aufgeführt, welche die Grundlage für die Effizienzanalyse in Kapitel 7.5.1 bilden. Die Ausprägungen der Koeffizienten sind mit denjenigen in Kapitel 7.5.2 zu den Attraktivitätsindikatoren vergleichbar.

Quelle: Polynomics

9 Literaturverzeichnis

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

CHING-FU, Ch. (2007):
«Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan, Tourism Management 28», S. 696–702.

COELLI, T.J., D. S. PRASADA RAO, C.J. O'DONNEL, G.E. BATTESE (2005):
«An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis», USA.

COOK, D (1977):
«Detection of Influential Observation in Linear Regression», Technometrics (American Statistical Association), S. 19 (1), 15-18.

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.

HotellerieSuisse (2014):

«Die Hotellerie in der Schweiz – Zahlen und Fakten 2014», Bern.

HUNZIKER, C. (2006):
«Destination Benchmarking. Erfolgsfaktoren für die Bündner Wintersportorte», Zürich.

KUMBHAKAR, S, C.A.K. LOVELL (2000):
«Stochastic Frontier Analysis», Cambridge, USA.

MÜLLER, H. (2008):
«Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik», Bern.

PESTANA, B.C., B. LAURENT, P. NICOLAS, R. ELISABETHE, S. Bernardin, A. G. ASSAF (2011):
«Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives», Tourism Management S. 32, 141–146.

POLYNOMICS AG (2015):
«Tourismusdestinationen zwischen Attraktivität und Effizienz», Olten.

RICARDO, O., M.I. PEDRO, R.C. MARQUES (2013):
«Efficiency and its determinants in Portuguese hotels in the Algarve», Tourism Management S. 36, 641–649.

RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U.; LANDOLT, M. (2001):
«Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie», Visp.

STAATSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT (SECO) (2010):
«Wachstumsstrategien für den Schweizer Tourismus», Bern.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (Hrsg.) (2015):
«Travel & Tourism Competitiveness Report», http://www.weforum.org, Zugriff: November 2015.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2015):
«Tourism Highlights 2015», http://www.unwto.org, Zugriff: November 2015.