

TOURISMUS BENCHMARKING – DIE BERNER TOURISMUSWIRTSCHAFT IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

März 2016



Herausgeber

BAKBASEL im Auftrag von
beco – Berner Wirtschaft

Projektleitung

Natalia Held

Redaktion

Natalia Held
Markus Karl
Rebekka Rufer

Adresse

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

© 2016 by BAK Basel Economics AG

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

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

Quelle Foto Titelblatt: shutterstock

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
1.1	Ausgangslage und Zielsetzung	6
1.2	Ziele und Nutzen.....	6
1.3	Aufbau des Berichts.....	7
2	Tourismusstandort Kanton Bern	8
3	Das Berner Oberland und seine Destinationen im internationalen Vergleich	13
3.1	Performance des Berner Oberlands	13
3.1.1	Entwicklung der Tourismuskapazität	13
3.1.2	Auslastung der Kapazitäten	14
3.1.3	Beschäftigungswirkung des Gastgewerbes	16
3.2	Wettbewerbsfaktoren der Berner Oberländer Tourismuswirtschaft	16
3.2.1	Beherbergungsangebot.....	17
3.2.2	Beherbergungsnachfrage.....	20
3.2.3	Rahmenbedingungen	21
3.3	Performance der Berner Oberländer Destinationen	22
3.3.1	Performance der Berner Oberländer Destinationen im Tourismusjahr	24
3.3.2	Performance im Winter.....	25
3.3.3	Performance im Sommer	26
3.3.4	Entwicklung der Performance der Berner Oberländer Destinationen.....	27
3.4	Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen im Berner Oberland.....	28
3.4.1	Angebot	28
3.4.2	Nachfrage.....	31
3.4.3	Saisonspezifische Attraktivität des touristischen Angebotes	32
3.4.4	Erreichbarkeit.....	36
4	Die Stadt Bern im internationalen Vergleich	38
4.1	Performance-Benchmarking	38
4.2	Wettbewerbsfähigkeit.....	41
4.2.1	Beherbergungsangebot.....	41
4.2.2	Beherbergungsnachfrage.....	44
4.2.3	Attraktivität des touristischen Angebotes	48
5	Die Ausflugs-Destination Berner Jura im Vergleich	51
5.1	Performance-Benchmarking	52
5.2	Wettbewerbsfähigkeit.....	54
5.2.1	Beherbergungsangebot.....	54
5.2.2	Beherbergungsnachfrage.....	57
5.2.3	Attraktivität des touristischen Angebotes	60
6	Fazit: Stärken und Schwächen der Berner Tourismuswirtschaft	62
	Alpiner Tourismus im Berner Oberland.....	62
	Die Städte-Destination Bern.....	73
	Die Ausflugs-Destination Berner Jura	75
7	Anhang	76
7.1	Sample der Städte-Destinationen	76
7.2	Sample der alpinen Regionen.....	77
7.3	Sample der alpinen Destinationen	78
7.4	Abgrenzung der Berner Destinationen	80

7.5	Definition der Benchmarking-Gruppen.....	81
8	Literatur	82

Tabellenverzeichnis

Tab. 3-1	«BAK TOPINDEX» Tourismusjahr	25
Tab. 3-2	«BAK TOPINDEX» Wintersaison	26
Tab. 3-3	«BAK TOPINDEX» Sommersaison	27
Tab. 4-1	Entwicklung des «BAK TOPINDEX»	41
Tab. 4-2	Strukturwandel in der Hotellerie.....	42
Tab. 5-1	«BAK TOPINDEX»	53
Tab. 7-1	Destinationsliste «Städte-Destinationen».....	76
Tab. 7-2	Kernliste «Alpine Destinationen».....	79
Tab. 7-3	Abgrenzung der Berner Destinationen gemäss Gemeinden.....	80
Tab. 7-4	Abgrenzung der Benchmarking-Gruppen	81

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1	Beschäftigungsanteil des Gastgewerbes an der Gesamtbeschäftigung	8
Abb. 2-2	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen (2000 – 2014).....	9
Abb. 2-3	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen	10
Abb. 2-4	Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2014	11
Abb. 2-5	Auslastung in der Hotellerie im Kalenderjahr	12
Abb. 3-1	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2014)	13
Abb. 3-2	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2014).....	14
Abb. 3-3	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000 – 2014).....	14
Abb. 3-4	Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr	15
Abb. 3-5	Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison (November – April).....	15
Abb. 3-6	Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison (Mai – Oktober).....	15
Abb. 3-7	Entwicklung der Beschäftigung im Gastgewerbe (2000 – 2014).....	16
Abb. 3-8	Betriebsgrösse in der Hotellerie	17
Abb. 3-9	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien	18
Abb. 3-10	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2014	19
Abb. 3-11	Saisonalität der Tourismusnachfrage	20
Abb. 3-12	Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten	21
Abb. 3-13	Nationale und regionale Rahmenbedingungen	22
Abb. 3-14	Bereiche des «BAK TOPINDEX»	24
Abb. 3-15	Entwicklung des «BAK TOPINDEX»	28
Abb. 3-16	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien	29
Abb. 3-17	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2014	30
Abb. 3-18	Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb.....	31
Abb. 3-19	Tourismusintensität.....	32
Abb. 3-20	Saisonalität der Tourismusnachfrage	32
Abb. 3-21	Attraktivität des Winterangebotes 2014.....	33
Abb. 3-22	Attraktivität des Skigebietes 2014.....	34

Abb. 3-23	Pistenangebot im Skigebiet	35
Abb. 3-24	Transportkapazitäten pro Pistenkilometer.....	35
Abb. 3-25	Höhenlage des Skigebiets.....	35
Abb. 3-26	Schneesicherheitsindex	35
Abb. 3-27	Vielfalt des Sommerangebotes 2014	36
Abb. 3-28	Erreichbarkeit der Berner Oberländer Destinationen	37
Abb. 4-1	Entwicklung der Hotelübernachtungen	38
Abb. 4-2	Auslastung in der Hotellerie.....	39
Abb. 4-3	Ertragskraft	40
Abb. 4-4	«BAK TOPINDEX»	40
Abb. 4-5	Hotelstruktur	43
Abb. 4-6	Entwicklung der Hotelstruktur	44
Abb. 4-7	Internationalität	45
Abb. 4-8	Saisonalität	46
Abb. 4-9	Grösse der Städtedestinationen.....	47
Abb. 4-10	Tourismusintensität.....	47
Abb. 4-11	Stärken-Schwächen-Profil der BAK Städteattraktivität für die Städte- Destination Bern	49
Abb. 4-12	Stärken-Schwächen-Profil BAK-ST Städtebewertung.....	50
Abb. 5-1	Die Ausflugs-Destinationen der Schweiz.....	51
Abb. 5-2	Bedeutung des Gastgewerbes	52
Abb. 5-3	Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe	54
Abb. 5-4	Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe	54
Abb. 5-5	Hotelstruktur I.....	55
Abb. 5-6	Hotelstruktur II.....	56
Abb. 5-7	Betriebsgrösse	57
Abb. 5-8	Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten.....	58
Abb. 5-9	Saisonalität	59
Abb. 5-10	Aufenthaltsdauer	59
Abb. 5-11	Stärken-Schwächen-Profil der BAK Ausflugsattraktivität für den Berner Jura	61
Abb. 6-1	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Adelboden	65
Abb. 6-2	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Gstaad	66
Abb. 6-3	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Haslital.....	67
Abb. 6-4	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Interlaken	68
Abb. 6-5	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Jungfrau Region	70
Abb. 6-6	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Kandertal.....	71
Abb. 6-7	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Lenk-Simmental	72
Abb. 6-8	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Thunersee.....	73
Abb. 7-1	Liste «Alpine Regionen»	77

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

Die vorliegende Studie «Tourismus-Benchmarking – Die Berner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen, die im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms» für den Kanton Bern in der Projektphase 2014-2015 erarbeitet wurden.

1.2 Ziele und Nutzen

Im Einzelnen verfolgt das Benchmarking der Berner Tourismuswirtschaft die folgenden Zielsetzungen:

- Kontinuierlicher Benchmarking Prozess für die Berner Tourismuswirtschaft
Die Leistungsfähigkeit der Berner Tourismuswirtschaft wird systematisch und kontinuierlich erfasst und analysiert. Im Zentrum der Analysen stehen die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Tourismusstandorts sowie der Berner Destinationen und Regionen im internationalen Vergleich.
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Berner 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 Berner Tourismus faktenbasierte Entscheidungen treffen können.
- «Learning from the best»
In der Tradition von Benchmarking-Analysen geht es grundsätzlich darum, die Besten zu identifizieren, sich mit diesen zu messen, Unterschiede festzustellen, herauszufinden, was diese so erfolgreich macht und das gewonnene Wissen umzusetzen. Es geht vor allem darum, von den Besten zu lernen. Diese Vorgehensweise bietet die

Möglichkeit einer schnellen Implementation von Lösungsansätzen bei gleichzeitig tiefem Risiko.

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

Im Online-Tool «BAK DESTINATIONS MONITOR®» (www.destinationsmonitor.ch) werden die zentralen Kennzahlen für die Berner Tourismuswirtschaft zusammengefasst. Die Online-Applikation wird den touristischen Leistungsträgern des Kantons Bern dank der Beteiligung des «beco – Berner Wirtschaft» gratis zur Verfügung gestellt und ermöglicht diesen einfache, individualisierte und graphisch ansprechende Benchmarking-Analysen. Der «BAK DESTINATIONS MONITOR®» 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 DESTINATIONS MONITOR®» 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.).

Das Benchmarking für den Berner Tourismus generiert 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 Berner Tourismuswirtschaft
« *Was ist zu tun?* »

1.3 Aufbau des Berichts

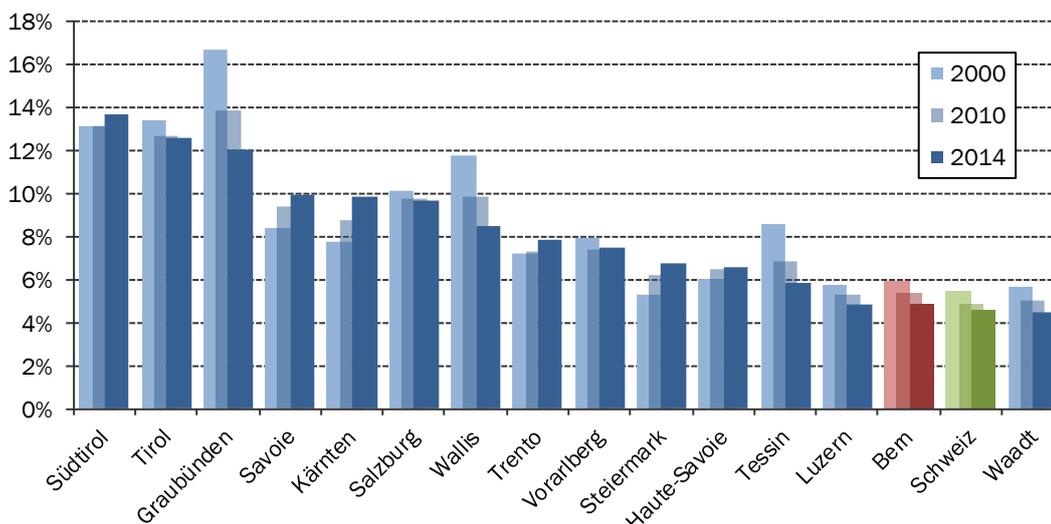
Der vorliegende Bericht «Tourismus-Benchmarking – Die Berner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» gliedert sich in 6 Kapitel. Kapitel 1 beschreibt die Ausgangslage und erläutert die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung. Im 2. Kapitel wird die kantonale Tourismuswirtschaft als Ganzes einem internationalen Vergleich unterzogen. Die Kapitel 3 bis 5 behandeln die für den Berner Tourismus relevanten Tourismusformen. Kapitel 3 befasst sich mit dem alpinen Tourismus. Dabei werden das Berner Oberland und seine Destinationen international verglichen. Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Städte-Destination Bern und Kapitel 5 mit der Ausflugs-Destination Berner Jura. In Kapitel 6 werden die wichtigsten Erkenntnisse der vergleichenden Analysen zusammengezogen und es werden die Stärken und Schwächen der Berner Tourismuswirtschaft hervorgehoben.

2 Tourismusstandort Kanton Bern

Kapitel 2 befasst sich mit dem Tourismusstandort Kanton Bern als Ganzes. Der Berner Tourismus wird im Folgenden mit der Tourismuswirtschaft anderer Schweizer Kantone und ausländischer Tourismusstandorte verglichen, welche ähnliche Tourismusformen anbieten und zu den Hauptkonkurrenten der Berner Tourismuswirtschaft zählen. Zunächst befasst sich dieses Kapitel mit der Bedeutung des Tourismussektors in den verschiedenen Regionen. Nachfolgend wird die Performance der Berner Tourismuswirtschaft untersucht.

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. Der Stellenwert des Tourismus 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.

Abb. 2-1 Beschäftigungsanteil des Gastgewerbes an der Gesamtbeschäftigung



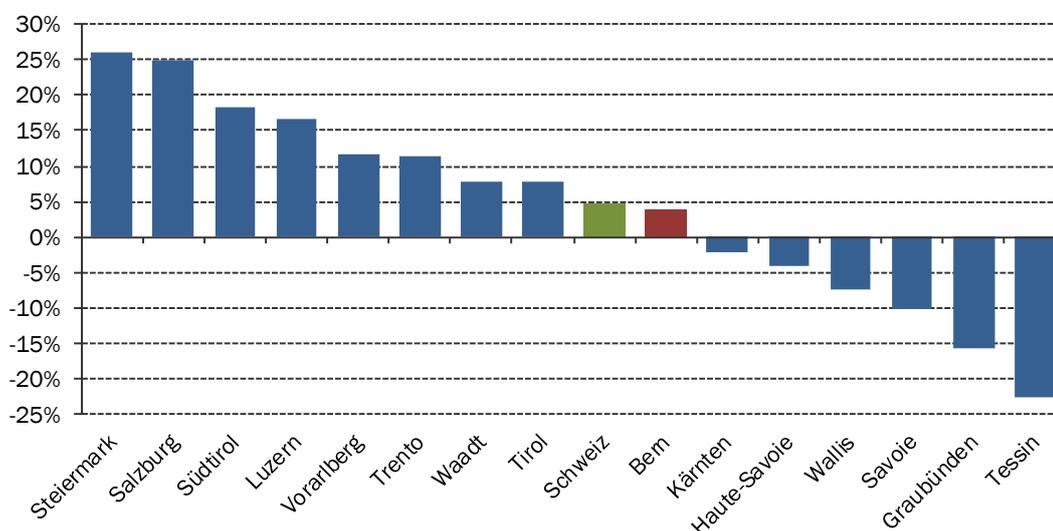
Beschäftigte Vollzeitäquivalente, Anteile in %
Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat

Abbildung 2-1 zeigt, dass **der Anteil Beschäftigter im Gastgewerbe** in den Regionen Südtirol, Tirol und Graubünden im Jahr 2014 mehr als 10 Prozent betrug. In diesen Regionen ist der Tourismus die eigentliche Leitindustrie. Der Kanton Bern liegt mit einem Beschäftigungsanteil des Gastgewerbes von knapp 5 Prozent leicht über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt (4.6%).

Um die Performance der Berner Tourismuswirtschaft zu untersuchen, werden die Entwicklung der Tourismusnachfrage und die Auslastung der Kapazitäten analysiert. Die Untersuchung der Tourismusnachfrage wird anhand der Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Zeitraum 2000 bis 2014 vorgenommen. Dabei wird zuerst das Wachstum über die ganze Beobachtungsperiode betrachtet, bevor anschliessend eine Analyse im Zeitvergleich, sowie eine Untersuchung der Wachstumsbeiträge erfolgen.

Abbildung 2-2 zeigt die **kumulierte Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** zwischen 2000 und 2014 für den Kanton Bern, die gesamte Schweiz und einige Vergleichsregionen. 2014 wurden im Kanton Bern 3.8 Prozent mehr Hotelübernachtungen gezählt als im Jahr 2000, was einer Zunahme um rund 182'000 Hotellogiernächten entspricht. Damit entwickelte sich die Hotelnachfrage im Kanton Bern gegenüber der gesamten Schweiz (+4.8%) leicht unterdurchschnittlich. Der internationale Vergleich zeigt zudem, dass insbesondere die österreichischen Regionen Steiermark und Salzburg im gleichen Zeitraum herausragende Wachstumsraten von über 20 Prozent aufweisen. Aber auch die norditalienische Region Südtirol sowie der Kanton Luzern konnten sehr deutlich zulegen. Es zeigt sich aber auch, dass andere Ferienregionen der Schweiz – wie das Wallis, Graubünden und vor allem das Tessin – deutlich mehr Mühe hatten als der Kanton Bern. International betrachtet schliessen im Beobachtungszeitraum die französischen Vergleichsregionen Haute-Savoie und Savoie besonders schwach ab.

Abb. 2-2 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen (2000 – 2014)



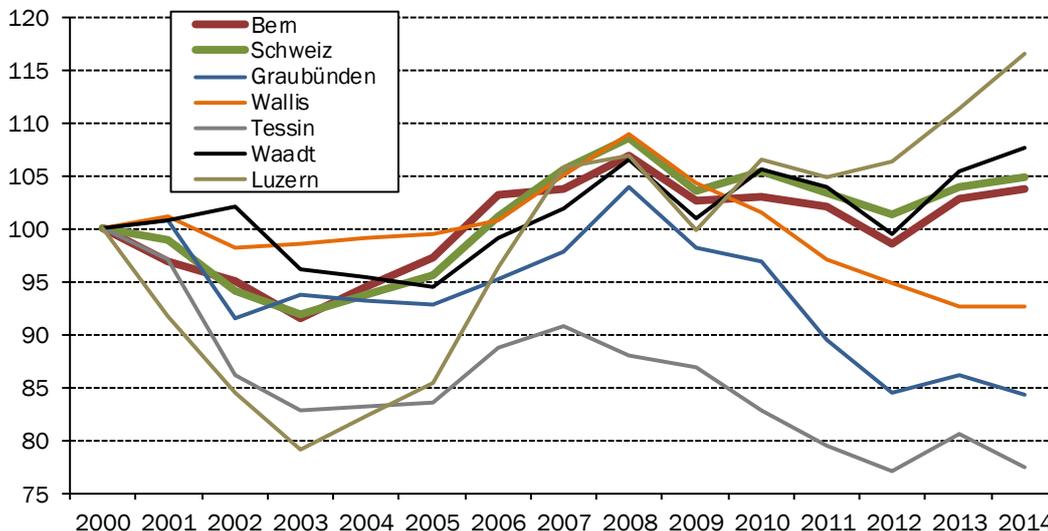
Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2014, in %, Kalenderjahre
Quelle: BAKBASEL, diverse statistische Ämter

Abbildung 2-3 zeigt den **Verlauf der Entwicklung der Zahl der Hotelnachfrage** im Kanton Bern, in der Schweiz sowie in einigen anderen Schweizer Kantonen. Dabei zeigen sich in den meisten Regionen ähnliche Entwicklungen: Bis 2003 waren die Logiernächtezahlen stark rückläufig, während zwischen 2004 und 2008 hohe Wachstumsraten zu beobachten waren. Nach der Finanzkrise 2008 bis ins Jahr 2012 waren die Logiernächtezahlen – bis auf ein Zwischenhoch im Jahr 2010, welches sich aber nicht in allen Regionen zeigt – wiederum rückläufig. 2013 erfolgte dann in den meisten der beobachteten Regionen ein Aufholerfolg mit deutlich positiven Wachstumsraten und auch 2014 gab es meist eine mehr oder weniger starke Zunahme der Übernachtungszahlen.

Die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Kanton Bern zeigt über den gesamten Zeitraum betrachtet ein durchwachsendes Bild. Gegenüber den Kantonen Graubünden und Wallis, welche bis zur Finanzkrise eine sehr ähnliche Entwicklung aufweisen, konnte der Kanton Bern nach 2008 deutlich Boden gutmachen. Die sehr positive Entwicklung des Zentralschweizer Kantons Luzern hingegen wurde von Bern nicht erreicht. Über den gesam-

ten Beobachtungszeitraum zeigt sich der Verlauf der Logiernächteentwicklung im Kanton Bern fast identisch wie jener der gesamten Schweiz.

Abb. 2-3 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen



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

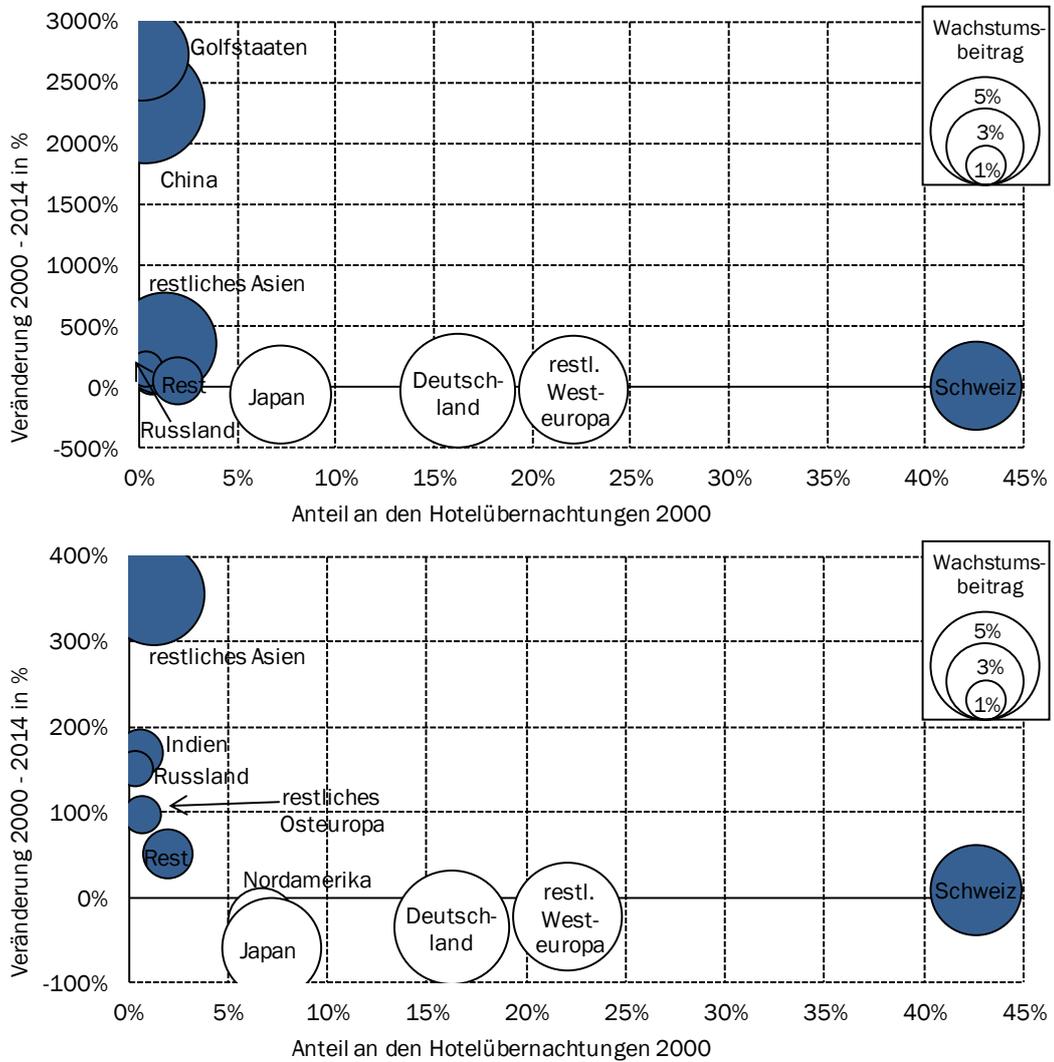
Abbildung 2-4 zeigt die **Wachstumsbeiträge** der verschiedenen **Herkunftsmärkte**. Auf der Horizontal-Achse ist dabei der Anteil der Hotelübernachtungen aus den entsprechenden Märkten im Ausgangsjahr 2000 abgebildet, auf der Vertikal-Achse die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2014. Die Grösse der Kugeln zeigt den jeweiligen Wachstumsbeitrag zum Gesamtwachstum in der Untersuchungsperiode an. Bei der unteren Abbildung ist die Vertikal-Achse bei einem Wachstum von 400% abgeschnitten, so dass die Herkunftsmärkte unterhalb besser zu erkennen sind.

Der grösste positive Beitrag zum Gesamtwachstum der Nachfrage im Kanton Bern von 3.8 Prozent wurde im Beobachtungszeitraum mit 6 Prozentpunkten durch Gäste aus China generiert. Zwar ist der Anteil der chinesischen Gäste mit 0.3 Prozent sehr gering, die Zahl der Logiernächte dieses Herkunftsmarktes ist jedoch seit dem Jahr 2000 um mehr als 2'300 Prozent gewachsen. Ein noch höheres und auch das höchste Wachstum der Übernachtungszahlen zeigt sich bei den Übernachtungen von Gästen aus den Golfstaaten (+2'728%), deren Nachfrageanteil aber noch geringer ist als jener der chinesischen Gäste (0.1%). Die zweit- und drittgrössten Beiträge zur Gesamtentwicklung stammen von Gästen aus dem restlichen Asien (+4.5 Prozentpunkte; restliches Asien = Asien ohne China, Japan, Indien) und von Gästen aus den Golfstaaten (+3.7 Prozentpunkte). Trotz des sehr hohen Übernachtungsanteils von knapp 43 Prozent folgt der Wachstumsbeitrag von inländischen Gästen in Höhe von 3.5 Prozentpunkten erst als viertgrösster.

Ein ganz anderes Bild zeigt sich bei den traditionellen Herkunftsmärkten des Berner Tourismus. Deutschland und das restliche Westeuropa (Westeuropa ohne Deutschland) waren im Jahr 2000 nach den Inländern die wichtigsten Gästegruppen. Zusammen generierten sie mehr als 38 Prozent der gesamten Übernachtungen. Die Gästezahlen aus diesen Märkten gingen im Beobachtungszeitraum massiv zurück, so dass negative Wachstumsbeiträge

von über 5 Prozentpunkten resultierten. Erfreulich ist, dass der Rückgang bei diesen wichtigen Märkten durch die «neuen» Märkte wettgemacht werden konnte.

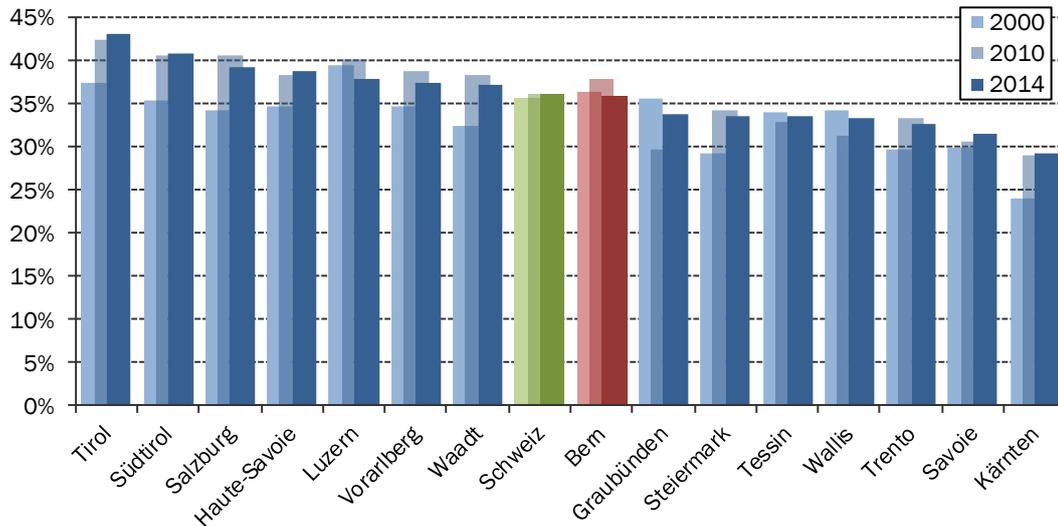
Abb. 2-4 Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2014



Wachstumsbeiträge, Anteil und Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen im Kanton Bern, gleiche Grafik mit unterschiedlicher Y-Achse
 Quelle: BFS, Berechnungen BAKBASEL

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

Abb. 2-5 Auslastung in der Hotellerie im Kalenderjahr



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten in %
Quelle: BFS, Berechnungen BAKBASEL

Die **Auslastung der vorhandenen Hotelbetten** lag im Kanton Bern im Jahr 2014 bei knapp 36 Prozent. Damit erreichte die Berner Hotellerie einen marginal tieferen Wert als die gesamte Schweiz. Von den anderen ausgewählten Schweizer Kantonen zeigen lediglich Luzern und Waadt höhere Auslastungsziffern als der Kanton Bern. Im internationalen Vergleich hingegen gibt es einige Regionen mit höheren Auslastungsziffern, allen voran Tirol und Südtirol.

Seit dem Jahr 2000 ist die Auslastung in der Berner Hotellerie um 0.5 Prozentpunkte zurückgegangen. Diese Entwicklung ist in fast allen Schweizer Regionen zu beobachten. Auch seit 2010 hat sich die Auslastung im Kanton Bern negativ entwickelt, während einige der anderen Schweizer Regionen sich verbessern konnten (Graubünden, Wallis, Tessin). Im Jahr 2000 zeigte der Kanton Bern nach Luzern und Tirol noch die dritthöchste Auslastung des Samples. Mittlerweile ist der Tourismusstandort Bern diesbezüglich ins Mittelfeld abgerutscht.

3 Das Berner Oberland und seine Destinationen im internationalen Vergleich

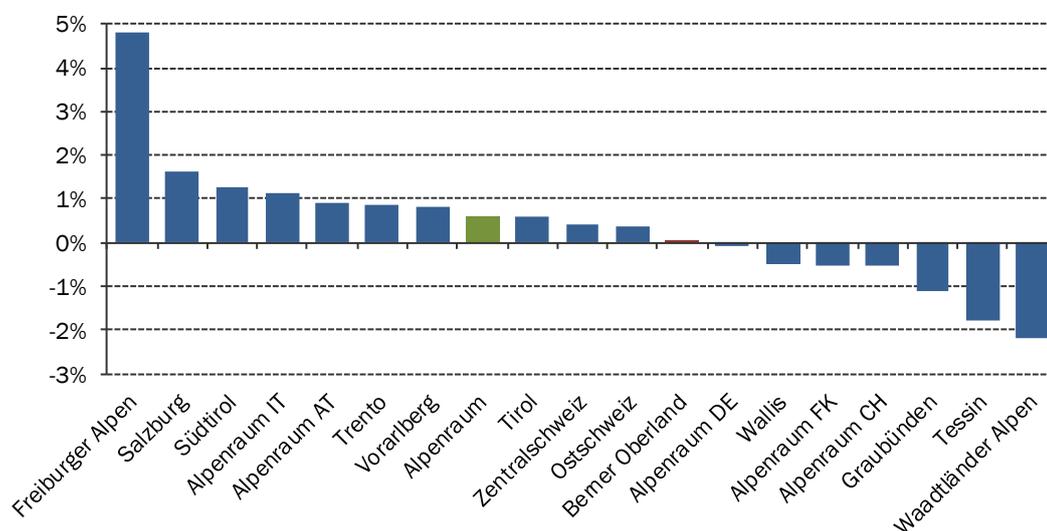
Kapitel 3 befasst sich mit dem alpinen Tourismus im Berner Oberland. Dabei geht es in Kapitel 3.1 und Kapitel 3.2 um die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit des Berner Oberlandes als alpine Region. Das Berner Oberland wird dabei mit den restlichen Schweizer Regionen (Wallis, Graubünden, Tessin, Ostschweiz, Zentralschweiz, Waadtländer Alpen, Freiburger Alpen), mit den italienischen Regionen Südtirol und Trento sowie mit den österreichischen Regionen Vorarlberg, Tirol und Salzburg verglichen. Zusätzlich werden die Alpenräume der Länder Schweiz, Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich sowie der gesamte Alpenraum mit in die Analyse einbezogen. Die Kapitel 3.3 und 3.4 befassen sich dann mit den alpinen Destinationen des Berner Oberlands.

3.1 Performance des Berner Oberlands

Für die Untersuchung der Performance des Berner Oberlands wird die Entwicklung der Tourismuskapazität, die Auslastung der Kapazitäten und die Beschäftigungsentwicklung im Gastgewerbe untersucht.

3.1.1 Entwicklung der Tourismuskapazität

Abb. 3-1 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2014)



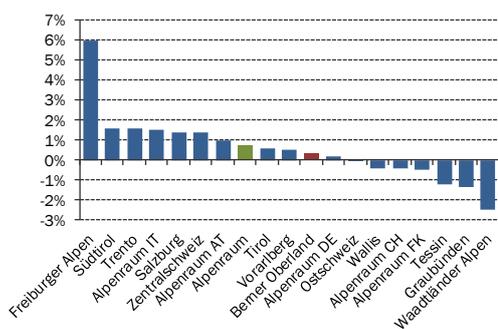
Durchschnittliche Veränderung p.a. in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Bei der **Entwicklung der Übernachtungszahlen** zeigen sich in den untersuchten Regionen deutliche Unterschiede. Während die Zahl der Hotelübernachtungen in den Freiburger Alpen zwischen 2000 und 2014 jährlich um durchschnittlich 4.8 Prozent gestiegen ist, ging diese in den Waadtländer Alpen um 2.2 Prozent pro Jahr zurück. Im Berner Oberland ist die

Zahl der Hotelübernachtungen im Untersuchungszeitraum stagniert (+0.1% p.a.). Diese Stagnation stellt angesichts des Wachstums der Nachfrage im gesamten Alpenraum (+0.6% p.a.) eine spürbar unterdurchschnittliche Entwicklung dar. Im Vergleich zum Schweizer Alpenraum, wo die Hotelnachfrage durchschnittlich um 0.5 Prozent pro Jahr zurückgegangen ist, zeigt sich das Berner Oberland jedoch erfolgreicher.

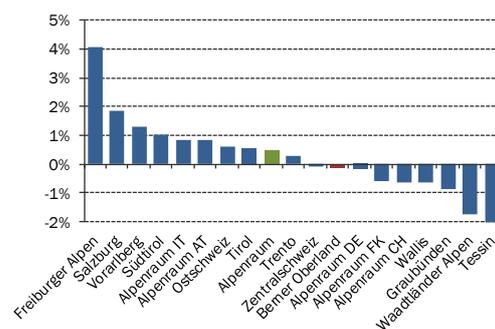
Abbildungen 3-2 und 3-3 zeigen die **Entwicklung der Nachfrage nach Saisons** für den Zeitraum 2000-2014. Die Freiburger Alpen konnten sowohl im Winter als auch im Sommer die Übernachtungszahlen am stärksten steigern. Die Stagnation der Nachfrage in der Berner Oberländer Hotellerie bezogen auf das Tourismusjahr kam vor allem aufgrund der Sommersaison zustande. Im Sommer sind die Übernachtungszahlen im Berner Oberland minimal zurückgegangen (-0.1% p.a.), während die Entwicklung der Hotellogiernächte im Winter leicht positiv war (+0.3%). Aber auch in der Wintersaison hat das Berner Oberland damit gegenüber dem gesamten Alpenraum eingebüsst, da die Nachfrage dort stärker gestiegen ist als im Berner Oberland (+0.7% p.a.). Im Vergleich mit dem Schweizer Alpenraum zeigt das Berner Oberland sowohl im Winter als auch im Sommer eine überdurchschnittliche Entwicklung (CH: WS: -0.4% p.a., SS: -0.6% p.a.).

Abb. 3-2 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2014)



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

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



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

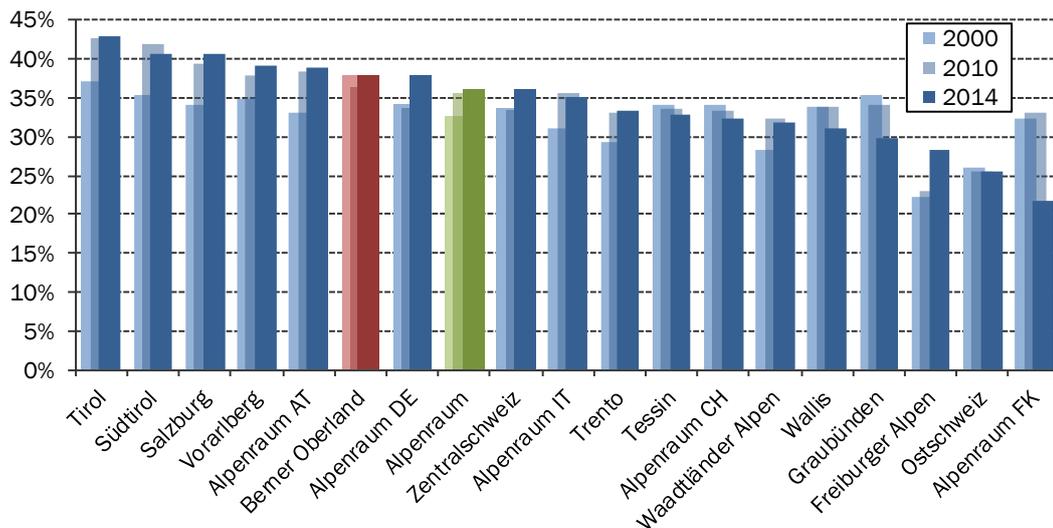
3.1.2 Auslastung der Kapazitäten

Die höchsten **Auslastungsziffern** zeigen sich im Jahr 2014 in den österreichischen Alpenregionen und in Südtirol. Das Berner Oberland platziert sich mit einer Auslastung von 38 Prozent vor dem Durchschnitt des gesamten Alpenraumes. Damit erweist sich das Berner Oberland diesbezüglich als erfolgreichste Schweizer Region.

Bei der Betrachtung der Entwicklung der Auslastung zeigt sich, dass sich diese im Berner Oberland zwischen 2000 und 2010 leicht verschlechtert hat. Im Jahr 2014 wurde dann aber wiederum dieselbe Auslastung erreicht wie im Jahr 2000, als das Berner Oberland mit dieser Auslastung noch die Spitzenposition innehatte. Diejenigen Regionen, die sich im Ranking ganz vorne befinden, konnten im Beobachtungszeitraum deutliche Steigerungen der Auslastung erzielen. Auch im gesamten Alpenraum war in den letzten 14 Jahren eine spürbare Erhöhung der Auslastungen zu beobachten (+3.6 Prozentpunkte). Eine rückläufige Entwicklung der Auslastung zeigt sich für den Schweizer Alpenraum.

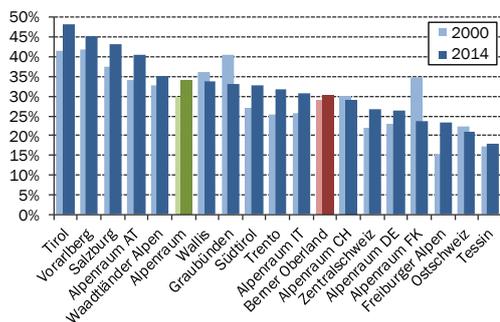
Im **Winter** erreichen wiederum die österreichischen Regionen mit **Auslastungsraten** von über 40 Prozent die Spitze des Rankings (vgl. Abb. 3-5). Das Berner Oberland zeigt in den Wintermonaten mit gut 30 Prozent im Vergleich zum gesamten Alpenraum unterdurchschnittliche Auslastungsziffern und liegt damit etwa im Durchschnitt des Schweizer Alpenraums. In der **Sommersaison** (Abbildung 3-6) hingegen schneidet das Berner Oberland deutlich besser ab. Mit einer **Auslastung** von gut 45 Prozent liegt das Berner Oberland im Ranking sowohl vor dem Schweizer Alpenraum als auch vor dem gesamten Alpenraum. Lediglich der deutsche Alpenraum, Südtirol und das Tessin weisen höhere Auslastungsraten auf als das Berner Oberland.

Abb. 3-4 Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr



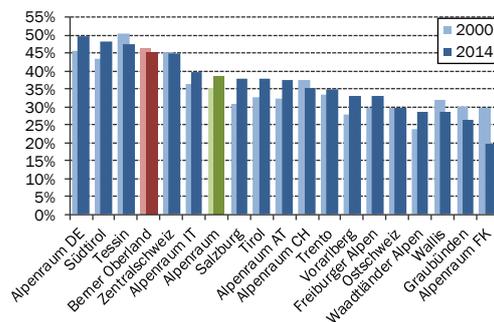
Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

Abb. 3-5 Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison (November – April)



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

Abb. 3-6 Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison (Mai – Oktober)



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

Im gesamten Alpenraum sind die Auslastungsraten im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2014 sowohl im Winter als auch im Sommer deutlich angestiegen (+4.1 bzw. +3.3 Prozentpunkte). Das Berner Oberland zeigt in der Wintersaison einen Anstieg der Auslastung

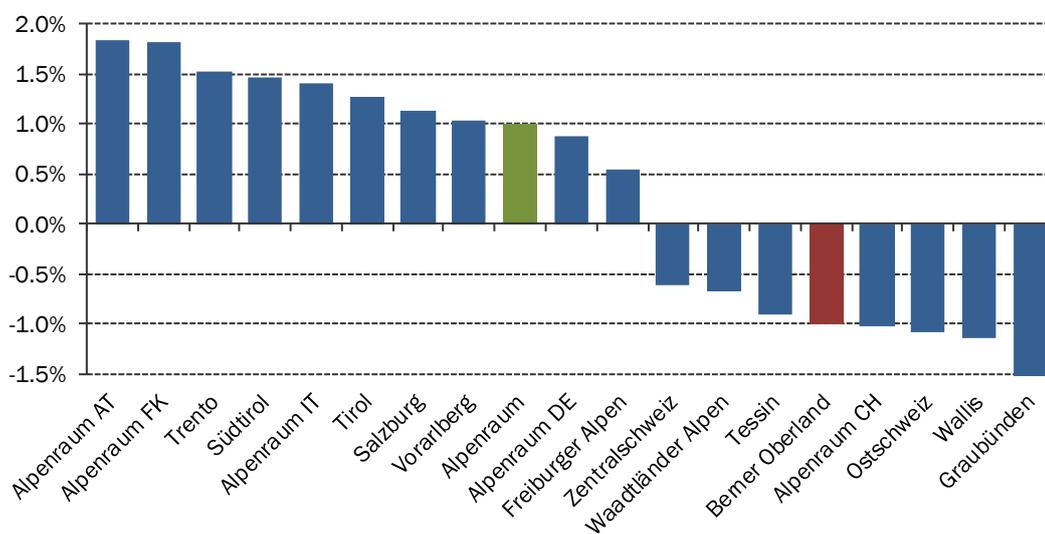
um 1.3 Prozentpunkte. Im Schweizer Alpenraum hat die Auslastung in diesem Zeitraum verloren (-1.1 Prozentpunkte). In der Sommersaison hingegen waren die Auslastungsraten im Berner Oberland in den letzten 14 Jahren mit einem Minus von 1.2 Prozentpunkten rückläufig. Im Schweizer Alpenraum ist das Minus in diesem Zeitraum deutlicher ausgefallen als im Berner Oberland (-2.3 Prozentpunkte).

3.1.3 Beschäftigungswirkung des Gastgewerbes

Die durchschnittliche jährliche **Entwicklung der Beschäftigtenzahl** im Gastgewerbe von 2000 bis 2014 ist in Abbildung 3-7 dargestellt. Die Entwicklung gibt Auskunft über die Beschäftigungswirkung der Tourismuswirtschaft.

Von den beobachteten Ferienregionen hat sich die Beschäftigtenzahl im Gastgewerbe im österreichischen und im französischen Alpenraum am stärksten erhöht. Zwischen 2000 und 2014 ist die Anzahl Beschäftigter dort durchschnittlich um jeweils 1.8 Prozent pro Jahr gewachsen. Damit heben sich diese Regionen von den anderen beobachteten Regionen wie auch vom gesamten Alpenraum ab. Letzterer zeigt eine Zunahme der Beschäftigtenzahl um durchschnittlich 1.0 Prozent pro Jahr. Im Berner Oberland ist die Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe im Beobachtungszeitraum um durchschnittlich 1.0 Prozent pro Jahr gesunken. Damit zeigt sich im Berner Oberland eine Entwicklung, die in fast allen Schweizer Ferienregionen und auch im Schweizer Alpenraum zu beobachten ist.

Abb. 3-7 Entwicklung der Beschäftigung im Gastgewerbe (2000 – 2014)



Durchschnittliche Veränderung der Beschäftigten Vollzeitäquivalente p.a. in %
Quelle: BAKBASEL, BFS, Eurostat

3.2 Wettbewerbsfaktoren der Berner Oberländer Tourismuswirtschaft

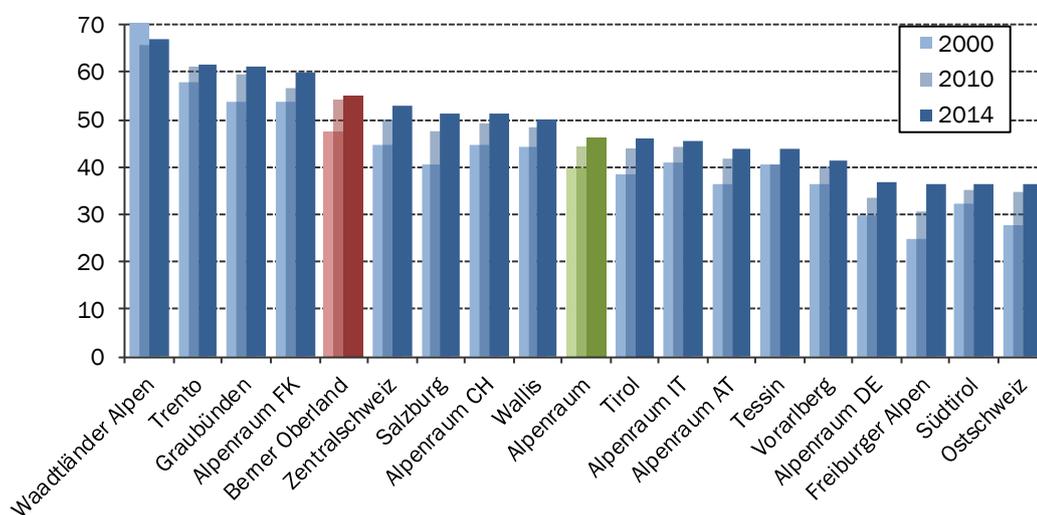
Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Performance des Berner Oberlands untersucht wurde, wird nun dargestellt, wie die Region in Bezug auf einige zentrale Bestim-

mungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Beherbergungswirtschaft abschneidet. Auf der Angebotsseite wird insbesondere die Struktur des Beherbergungsangebotes untersucht, nachfrageseitig werden die Saisonalität und die Herkunftsstruktur der Gäste thematisiert. Zusätzlich werden einige zentrale tourismusrelevante Rahmenbedingungen diskutiert.

3.2.1 Beherbergungsangebot

Untersuchungen zu den Determinanten der touristischen Wettbewerbsfähigkeit im Alpenraum haben gezeigt, dass der Beherbergungsstruktur eine grosse Relevanz zukommt¹. 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 das Berner Oberland untersucht.

Abb. 3-8 Betriebsgrösse in der Hotellerie



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 (Economies of Scales) profitieren können. Vor allem die preisliche Wettbewerbsfähigkeit erhöht sich, da in grösseren Einheiten zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden kann. Abbildung 3-8 zeigt die durchschnittliche **Betriebsgrösse** der untersuchten Regionen. Das Berner Oberland gehört mit durchschnittlich rund 55 Betten pro Hotelbetrieb nicht nur im Schweizer Alpenraum zu den Regionen mit vergleichsweise grossen Betrieben, sondern auch im gesamten Alpenraum. Schweizweit zeigen sich nur in den Waadtländer Alpen und in Graubünden grössere Hotelbetriebe als im Berner Oberland. International betrachtet gibt es von den untersuchten Regionen nur in Trento und im französischen Alpenraum durchschnittlich grössere Betriebe als im Berner Oberland. Die Betriebsgrösse im Schweizer Alpenraum fällt allgemein vergleichsweise hoch aus. Der hohe Wettbewerbsdruck führt vor allem in der Schweiz zu einer verstärkten Suche nach effizienteren Kostenstrukturen, was

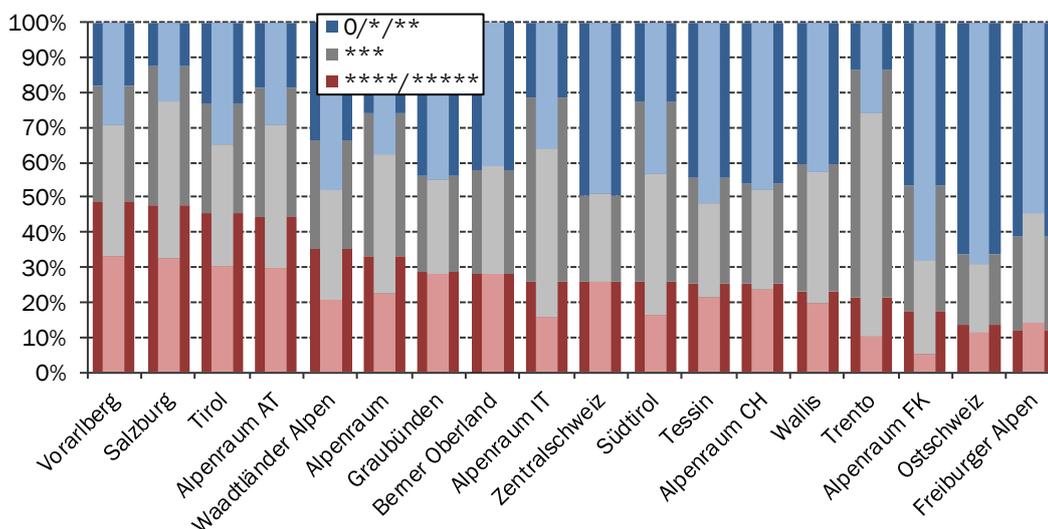
¹ vgl. BAKBASEL 2010

unter anderem daran liegt, dass die Arbeits- und Vorleistungskosten in der Schweiz vergleichsweise hoch sind.

In fast allen untersuchten Ferienregionen hat in den vergangenen Jahren ein Strukturwandel hin zu grösseren Einheiten stattgefunden. Sowohl im gesamten als auch im Schweizer Alpenraum ist die Betriebsgrösse zwischen 2000 und 2014 um durchschnittlich 7 Betten pro Hotel angestiegen. Im Berner Oberland war dieser Strukturwandel genauso ausgeprägt wie im gesamten und im Schweizer Alpenraum: Auch dort hatte ein durchschnittlicher Hotelbetrieb im Jahr 2014 rund 7 Betten mehr als im Jahr 2000.

Neben der Betriebsgrösse beeinflusst auch die Hotelstruktur die Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft. Eine Region mit einem hohen **Bettenanteil der Erstklass- und Luxushotellerie** kann ihre Kapazitäten in der Regel besser auslasten und dadurch höhere Erträge erzielen. Zudem hat eine Hotellerie, die vermehrt im Erstklass- und Luxussegment positioniert ist, den Vorteil, dass tendenziell zahlungskräftige Kunden angezogen werden, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb der Beherbergungsindustrie profitieren können².

Abb. 3-9 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien



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

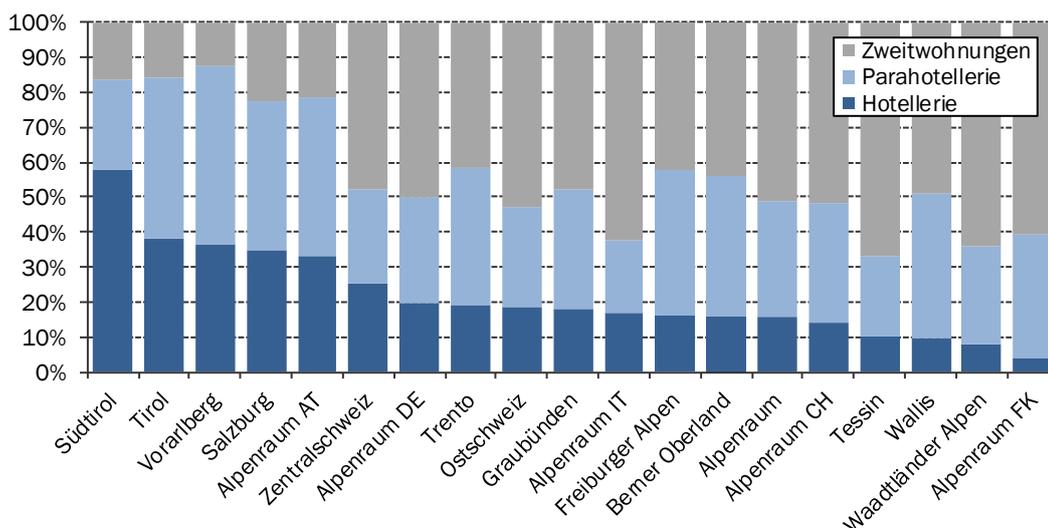
Mit Anteilen von mehr als 40 Prozent weisen die österreichischen Ferienregionen 2014 die höchsten Bettenanteile der Vier- und Fünfsterhotellerie auf. Das Berner Oberland zeigt einen Anteil des Erstklass- und Luxussegments von gut einem Viertel (28%). Damit fällt dieser Anteil im Berner Oberland im Vergleich zum gesamten Alpenraum (33%) unterdurchschnittlich, im Vergleich zum Schweizer Alpenraum (25%) jedoch überdurchschnittlich aus. Von den anderen Schweizer Ferienregionen ist der Bettenanteil der Vier- und Fünfsterhotellerie nur in den Waadtländer Alpen sowie in Graubünden grösser als im Berner Oberland. Die Zentralschweiz, das Tessin, das Wallis sowie vor allem die Ostschweiz und die Freiburger Alpen können mit dem Berner Oberland diesbezüglich nicht mithalten.

² vgl. BAKBASEL 2010

Die Betrachtung der Hotelstruktur nach Sternkategorien über die Zeit zeigt, dass der österreichische Alpenraum und die betrachteten österreichischen Regionen nicht nur die höchsten Anteile der Erstklass- und Luxushotellerie aufweisen, sondern auch diejenigen Regionen sind, wo sich diese Anteile seit dem Jahr 2000 am deutlichsten erhöht haben. Im Berner Oberland hingegen hat der Bettenanteil der Vier- und Fünfsterhotellerie im Beobachtungszeitraum stagniert, während es in der Mittelklasshotellerie einen leichten Rückgang gab und der Bettenanteil der Betriebe mit 0 bis 2 Sternen im selben Ausmass zugenommen hat. Die Erstklass- und Luxushotellerie im gesamten Alpenraum hat mit einer Zunahme von knapp 11 Prozentpunkten sehr deutlich zugelegt und auch der Schweizer Alpenraum hat leicht an Anteilen gewonnen (+1.9 Prozentpunkte).

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 Beherbergungsformen zu bevorzugen, die einen höheren Nutzungsgrad erreichen. Problematisch ist in diesem Zusammenhang insbesondere ein massiertes Vorkommen von nicht vermieteten Zweitwohnungen. Dies führt in der Regel zu hohen Infrastrukturkosten, zu einem hohen Landschaftsverbrauch und zu einer Belastung der Ortsbilder³.

Abb. 3-10 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2014



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

Abbildung 3-10 zeigt, dass das Berner Oberland mit einem Anteil der Hotellerie von 16 Prozent einen leicht höheren Hotellerieanteil aufweist als der Schweizer Alpenraum. Im gesamten Alpenraum ist ebenfalls ein Bettenanteil der Hotellerie von rund 16 Prozent zu beobachten. Trotzdem bedeutet ein Anteil der Hotellerie von 16 Prozent, dass lediglich jedes 6. Fremdenbett ein Hotelbett ist. Vor allem im Vergleich zu Südtirol und den österreichischen Alpenregionen ist dieser Anteil sehr gering. Zusätzlich fällt auf, dass im Berner Oberland rund 44 Prozent der Gästebetten nicht bewirtschaftet werden (nicht vermietete Zweitwohnungen). Auch hier zeigt sich ein beachtlicher Unterschied zu den österreichischen Regionen und zu Südtirol, wo die Problematik der kalten Betten viel geringer ausfällt.

³ vgl. BAKBASEL 2010

Positiv ist hingegen, dass der Anteil der kalten Betten im Berner Oberland im Vergleich zum gesamten und zum Schweizer Alpenraum geringer ausfällt.

3.2.2 Beherbergungsnachfrage

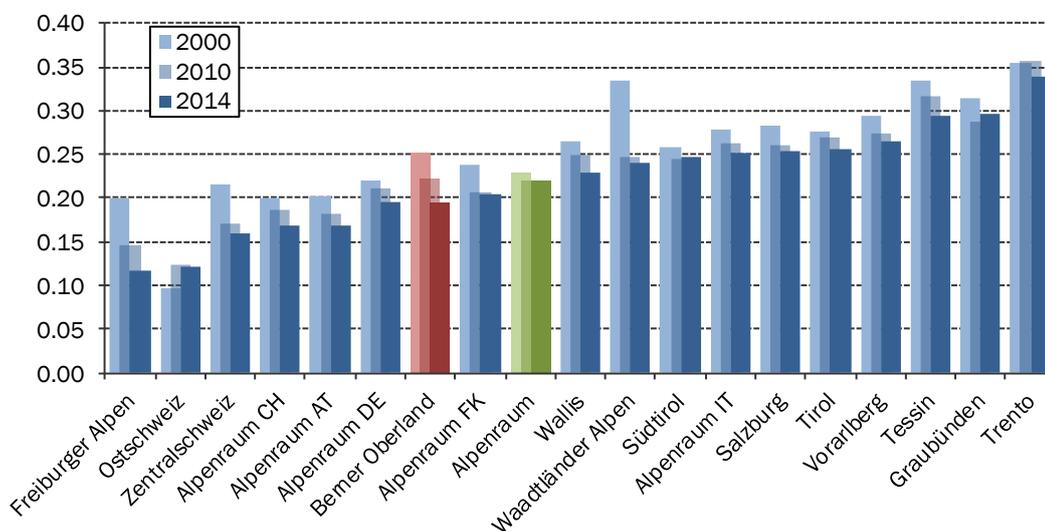
Nachfrageseitig werden im Folgenden zwei Themenfelder fokussiert. Zum einen wird die unterjährige Verteilung der Nachfrage untersucht. Dabei interessiert die Ausgeglichenheit der Nachfrage. Zum anderen wird betrachtet, aus welchen Herkunftsmärkten die Gäste in den verschiedenen Ferienregionen kommen.

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 3-11 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 beträgt der GINI-Koeffizient 0.01. Wird das gesamte Nachfragevolumen in nur einem Monat erzielt, so ist der GINI-Koeffizient gleich 0.915.

Im internationalen Vergleich rangiert das Berner Oberland bezüglich der Saisonalität im vorderen Mittelfeld. Die am stärksten ausgeglichenen Nachfrageverteilungen weisen 2014 die Freiburger Alpen und die Ostschweiz auf.

Abb. 3-11 Saisonalität der Tourismusnachfrage



GINI-Koeffizient
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

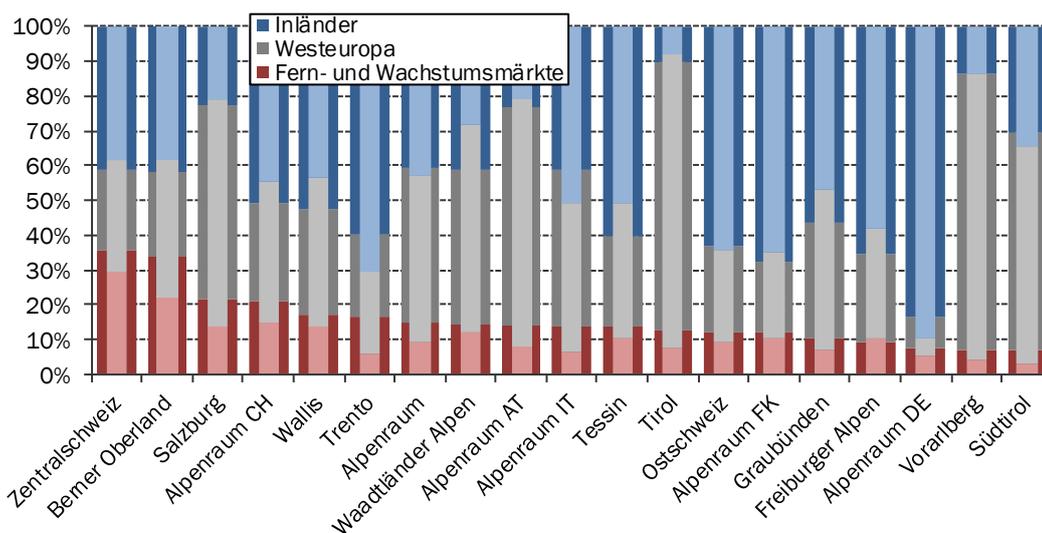
Über die Zeit (2000-2014) betrachtet fällt auf, dass die Verteilung der Nachfrage über das Jahr in allen Ferienregionen ausser in der Ostschweiz im Jahr 2014 ausgeglichener war als im Jahr 2000. Das Berner Oberland gehört dabei zu den Regionen, die die Saisonalität am stärksten reduzieren konnten.

Die Untersuchung der Hotelübernachtungen nach den Herkunftsländern der Gäste dient 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 im globalen Wettbewerb zu bestehen.

Abbildung 3-12 zeigt, dass das Berner Oberland eine sehr hohe Durchdringung auf Fern- und Wachstumsmärkten vorzuweisen hat. Der Übernachtungsanteil der Fern- und Wachstumsmärkte im Berner Oberland im Jahr 2014 von mehr als einem Drittel kann lediglich von der Zentralschweiz getoppt werden. Dies spricht für die internationale Ausstrahlung des Berner Oberlands, welches insbesondere auf dem asiatischen Markt gut verankert ist. Im Schweizer Alpenraum ist der Anteil der Fern- und Wachstumsmärkte mehr als 13 Prozentpunkte geringer als im Berner Oberland, im gesamten Alpenraum gut 19 Prozentpunkte.

In fast allen beobachteten Regionen ist der Übernachtungsanteil der Gäste aus Fern- und Wachstumsmärkten im Beobachtungszeitraum angestiegen. Auch bezüglich der Entwicklung hat das Berner Oberland die Nase vorn (+12 Prozentpunkte). Keine andere der beobachteten Regionen konnte den Anteil der Gäste aus Fern- und Wachstumsmärkten stärker steigern als das Berner Oberland.

Abb. 3-12 Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten



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

3.2.3 Rahmenbedingungen

Neben der Angebotsstruktur und den Wettbewerbsfaktoren der Nachfrage gibt es noch weitere Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit des Berner Oberländer Tourismus. Dazu gehören unter anderem nationale und regionale Rahmenbedingungen, die zwar von der Tourismuswirtschaft nicht direkt beeinflusst werden können, sich aber trotzdem auf die

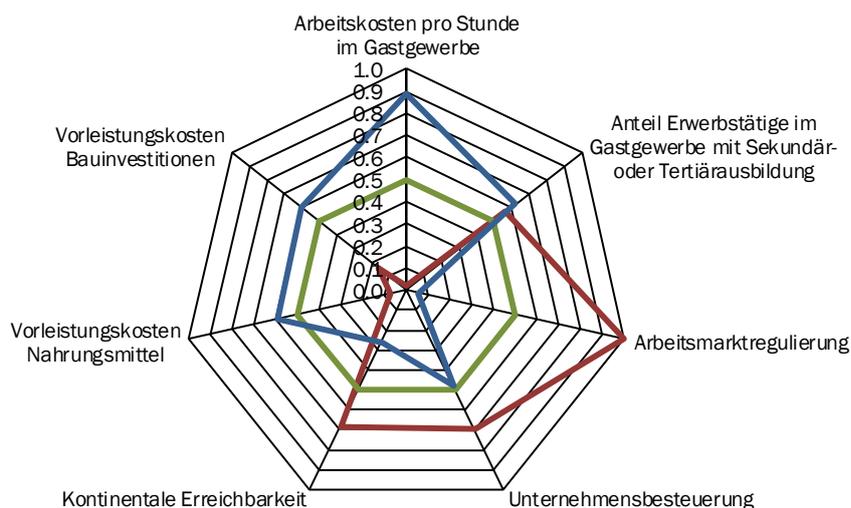
Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Zu diesen gehören beispielsweise die Höhe der Unternehmensbesteuerung oder die Regulierungen des Arbeits- und Produktmarkts.

Abbildung 3-13 zeigt einen Vergleich einiger wichtiger regionaler und nationaler Rahmenbedingungen für die Berner und die österreichische Tourismuswirtschaft. Als Indikator für die Vorleistungskosten für Nahrungsmittel sowie für Bauinvestitionen werden die relativen Konsumentenpreisniveaus (CPL) von Eurostat verwendet. Die übrigen Daten basieren auf der internationalen Benchmarking Datenbank von BAK Basel Economics.

Die Abbildung zeigt, dass die Tourismuswirtschaft im Berner Oberland insbesondere bei den Vorleistungs- und Arbeitskosten gegenüber der österreichischen, aber auch dem Mittelwert des Alpenraumes, stark benachteiligt ist. Entsprechend muss die Berner Oberländer Tourismuswirtschaft zu höheren Kosten produzieren als jene in Österreich.

In Bezug auf die Erreichbarkeit schneidet das Berner Oberland dagegen deutlich besser ab als der österreichische Alpenraum. Vorteile ergeben sich für die Berner Oberländer Tourismuswirtschaft zudem bei den fiskalischen und regulatorischen Rahmenbedingungen. Sowohl die Regulierung der Arbeitsmärkte als auch die Besteuerung der Unternehmen ist im Berner Oberland vorteilhafter als im österreichischen und im Durchschnitt des gesamten Alpenraumes.

Abb. 3-13 Nationale und regionale Rahmenbedingungen



2014, Berner Oberland (rot), Österreichischer Alpenraum (blau), Alpenraum (grün)
Quelle: BAKBASEL, Eurostat

3.3 Performance der Berner Oberländer Destinationen

Nachdem der Fokus in Kapitel 3.1 und 3.2 auf dem Berner Oberland als alpine Region lag, befassen sich Kapitel 3.3 und 3.4 mit den alpinen Destinationen des Berner Oberlands. Zunächst wird die Performance der alpinen Destinationen im Berner Oberland diskutiert (Kapitel 3.3). Dazu wird jeweils der «BAK TOPINDEX» für das Tourismusjahr, die Wintersaison und die Sommersaison dargestellt.

Anschliessend wird in Kapitel 3.4 untersucht, wie die Berner Oberländer Destinationen in Bezug auf einige zentrale Wettbewerbsfaktoren abschneiden. Als Benchmarking-Partner

werden für einen Vergleich mit den Berner Oberländer Destinationen verschiedene Benchmarking-Gruppen, bestehend aus den Mittelwerten aller Destinationen dieser Gruppe, herangezogen:

- **Kleine Destinationen** (bis 750'000 Übernachtungen, inkl. Übernachtungen in Zweitwohnungen)
Insbesondere als Vergleich für die beiden zu dieser Gruppe zählenden Destinationen Kandertal und Haslital.
- **Mittelgrosse Destinationen** (750'000 bis 1'500'000 Übernachtungen)
Insbesondere als Vergleich für die zu dieser Gruppe zählenden Destinationen Adelboden, Gstaad, Lenk-Simmental und Thunersee.
- **Grosse Destinationen** (mehr als 1'500'000 Übernachtungen)
Insbesondere als Vergleich für die beiden zu dieser Gruppe zählenden Destinationen Interlaken und Jungfrau Region.
- Die 10 erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr (**TOP 10**)
Insbesondere wichtig für die Orientierung an den Besten, denn Benchmarking heisst, sich mit den Besten zu messen und von diesen zu lernen.
- Die 10 erfolgreichsten Destinationen in der Wintersaison (**TOP 10 Winter**)
- Die 10 erfolgreichsten Destinationen in der Sommersaison (**TOP 10 Sommer**)
- Mittelwert des Alpenraums (**ALPENRAUM**), als Vergleich zum Durchschnitt aller alpinen Destinationen des Samples

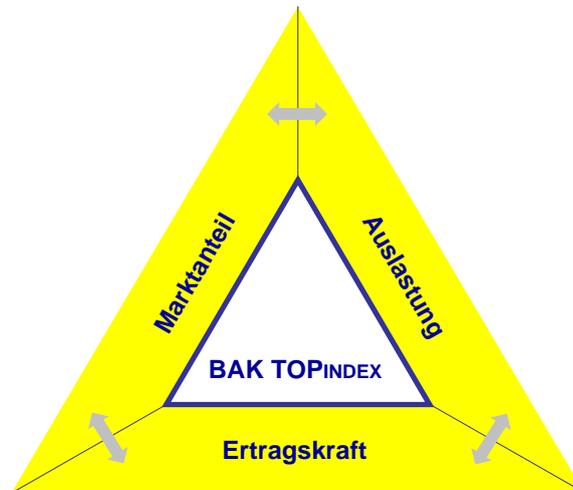
Um den Erfolg von Destinationen zu messen und international zu vergleichen, wird der «BAK TOPINDEX» verwendet, eine Kennzahl, die sich aus der Entwicklung der Marktanteile, der Auslastung der Beherbergungskapazitäten und der Ertragskraft einer Destination ergibt. Der «BAK TOPINDEX» kann für das gesamte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

Die relative Entwicklung der Hotelübernachtungen⁴ (Gewichtung 20%) misst die volumemässige 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 Preise werden in Relation zum Durchschnitt der jeweiligen Länder berechnet (Nationaler Durchschnitt = 100). Die relativen Preise werden verwendet, da die Preise im (alpinen) Tourismus sehr stark durch die primär national vorgegebenen Kostenfaktoren mitbestimmt werden. Im Sinne einer Performance Messung sollen die Preise aufzeigen, welche Ertragskraft eine Destination im Vergleich zu Benchmarking-Destinationen aufweist.

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

⁴ Gemessen wird die Entwicklung der Hotelübernachtungen in den letzten fünf Perioden.

Abb. 3-14 Bereiche des «BAK TOPINDEX»



Quelle: BAKBASEL

3.3.1 Performance der Berner Oberländer Destinationen im Tourismusjahr

Die erfolgreichste Destination im Berner Oberland im Jahr 2014 ist Interlaken. Mit einem Indexwert von 4.4 Punkten belegt Interlaken im Ranking des gesamten Samples der alpinen Destinationen einen sehr guten 19. Rang (insgesamt 149 Destinationen). Gegenüber der Auswertung aus dem Jahr 2010 hat sich Interlaken spürbar verbessert (18 Ränge). Mit einem Wachstum der Zahl der Hotelübernachtungen von durchschnittlich 2.2 Prozent pro Jahr in den letzten fünf Jahren (2009-2014) hat Interlaken an Marktanteilen gewonnen (Mittelwert: -0.4% p.a.). Vorteilhaft hierfür war die Tatsache, dass Interlaken stark auf den asiatischen Märkten verankert ist, welche in Interlaken 2014 rund ein Drittel der Nachfrage ausmachten. Auch die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten von fast 50 Prozent im Jahr 2014 hat zu dem überdurchschnittlichen Erfolg beigetragen. Die Destination Jungfrau Region folgt als nächste Berner Oberländer Destination im Gesamtranking auf Platz 36. In der Destination gelingt es, bei guter Auslastung vergleichsweise hohe Preise durchzusetzen. Wie auch Interlaken ist die Destination Jungfrau Region im Jahr 2014 erfolgreicher als die Gruppe der grossen Destinationen im Durchschnitt, zu der die beiden Berner Oberländer Destinationen gehören.

Auch die Berner Oberländer Destinationen Thunersee und Gstaad sind im Jahr 2014 erfolgreicher als sowohl der Durchschnitt des Alpenraumes (Indexwert Alpenraum = 3.5 Punkte) als auch die entsprechende Gruppe der mittelgrossen Destinationen. Thunersee profitiert dabei vor allem von einer hohen Auslastung während Gstaad von den Berner Oberländer Destinationen die höchste Ertragskraft zeigt. Im Vergleich zum «BAK TOPINDEX» 2010 hat Thunersee seine Performance um 0.4 Punkte verbessert, während der Erfolg von Gstaad stagnierte.

Die Berner Oberländer Destination Adelboden zeigt sich 2014 durchschnittlich erfolgreich, sowohl gegenüber dem gesamten Alpenraum als auch gegenüber der Gruppe der mittelgrossen Destinationen, zu welcher Adelboden zählt. Die übrigen drei Berner Oberländer Destinationen weisen eine im Vergleich zum gesamten Alpenraum unterdurchschnittliche

Performance auf. In Kandertal und Haslital zeigt sich vor allem ein Defizit bezüglich der Auslastung der Hotelkapazitäten. Lenk-Simmental kann bei der Entwicklung der Hotelübernachtungen nicht mithalten.

Tab. 3-1 «BAK TOPINDEX» Tourismusjahr

Destination	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis
TOP 10	4.8	4.3	5.3	4.2
TOP 10 SOMMER	4.4	4.2	4.8	3.9
Interlaken	4.4	4.3	4.9	3.5
TOP 10 WINTER	4.3	3.8	4.4	4.3
Jungfrau Region	4.0	3.6	3.7	4.8
GROSSE DESTINATIONEN	3.7	3.7	3.7	3.7
Thunersee	3.7	3.2	4.1	3.4
Gstaad	3.6	3.4	2.8	5.0
MITTELGROSSE DESTINATIONEN	3.5	3.5	3.4	3.6
Adelboden	3.5	3.3	3.2	4.0
Kandertal	3.2	3.0	2.7	4.3
KLEINE DESTINATIONEN	3.2	3.5	3.2	3.0
Haslital	2.8	2.9	2.5	3.4
Lenk-Simmental	2.8	1.0	2.5	4.3

Index, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

Kandertal, welches zu der Gruppe der kleinen Destinationen gehört, schneidet im Vergleich zu dieser durchschnittlich ab. Haslital als kleine Destination ist im Vergleich zu der entsprechenden Gruppe nur unterdurchschnittlich erfolgreich⁵.

3.3.2 Performance im Winter

In der Wintersaison ist Gstaad die erfolgreichste Berner Oberländer Destination. Zusammen mit Jungfrau Region und Adelboden zeigt Gstaad im Vergleich zum Durchschnitt des gesamten Alpenraums eine überdurchschnittlich gute Performance. Gstaad profitiert hauptsächlich von einer hohen Ertragskraft. Auch die Destinationen Jungfrau Region und Adelboden punkten durch vergleichsweise hohe relative Preise. Eine weitere Gemeinsamkeit dieser Destinationen besteht in einer rückläufigen Entwicklung der Hotelübernachtungen in den letzten fünf Jahren (2009-2014).

Die grosse Destination Interlaken ist im Vergleich zu ihrer Bezugsgruppe unterdurchschnittlich erfolgreich. Für Lenk-Simmental und Thunersee als mittelgrosse Destinationen trifft dies ebenfalls zu. Lenk-Simmental kann vergleichsweise hohe Preise durchsetzen, die Entwicklung der Hotelübernachtungen war hingegen sehr negativ. Die anderen beiden Destinationen profitieren vor allem von einer vergleichsweise guten Nachfrageentwicklung. Bei den

⁵ Der Indexwert für die Destination Haslital ist allerdings mit Vorsicht zu geniessen. Gemäss den Angaben von Haslital Tourismus ist insbesondere bezüglich der Auslastung ein Fragezeichen zu setzen, da die Zahl der vorhandenen Hotelbetten des BFS stark von den Erhebungen der Organisation abweichen.

kleinen Destinationen Kandertal und Haslital verhindert hauptsächlich eine tiefe Auslastung ein besseres Abschneiden.

Tab. 3-2 «BAK TOPINDEX» Wintersaison

Destination	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis
TOP 10 WINTER	4.8	3.6	5.5	4.4
TOP 10	4.3	3.7	4.7	3.9
GROSSE DESTINATIONEN	3.7	3.5	3.7	3.6
Gstaad	3.6	3.5	3.2	4.3
Jungfrau Region	3.6	3.2	3.3	4.2
Adelboden	3.6	3.3	3.5	3.8
MITTELGROSSE DESTINATIONEN	3.5	3.5	3.5	3.6
TOP 10 SOMMER	3.4	3.7	3.3	3.4
Interlaken	3.3	4.0	3.1	3.1
Lenk-Simmental	3.2	2.4	3.1	4.0
Thunersee	3.2	3.6	2.9	3.3
KLEINE DESTINATIONEN	3.1	3.4	3.0	3.1
Kandertal	2.9	3.2	2.3	3.8
Haslital	2.6	3.0	2.1	3.2

Index, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

3.3.3 Performance im Sommer

In der Sommersaison ist Interlaken mit einigem Abstand die erfolgreichste Berner Oberländer Destination. Interlaken befindet sich im Sommer gar auf dem 4. Rang des gesamten Alpenraums und schneidet besser ab als die Gruppe der erfolgreichsten 10 Sommer-Destinationen. Vor allem die Auslastung ist verantwortlich für diesen Erfolg. Dabei profitiert die Destination von der erfolgversprechenden Kombination «Berge & Seen». Aber auch die Destinationen Jungfrau Region, Thunersee und Kandertal zeigen sich in der Sommersaison überdurchschnittlich erfolgreich – und zwar sowohl bezogen auf den Alpenraum als auch auf die Gruppe der grossen Destinationen. Jungfrau Region und Kandertal können sehr hohe Preise am Markt durchsetzen und die Destination Thunersee erreicht eine ausgezeichnete Auslastung der vorhandenen Kapazitäten.

Die Performances der Destinationen Gstaad und Haslital⁶ liegen mit einem Indexwert von jeweils 3.6 Punkten leicht über dem Mittelwert des Alpenraums. Adelboden positioniert sich genau im Alpenraum-Durchschnitt.

Lenk-Simmental zeigt sich in der Sommersaison unten im Ranking. Zwar weist die Destination eine vergleichsweise hohe Ertragskraft auf, jedoch war sowohl die Auslastung aber vor allem auch die Entwicklung der Nachfrage nur unterdurchschnittlich.

⁶ Vgl. Fussnote 5

Tab. 3-3 «BAK TOPINDEX» Sommersaison

Destination	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis
Interlaken	4.8	3.9	5.5	4.2
TOP 10 SOMMER	4.7	4.0	5.2	4.3
TOP 10	4.4	4.3	4.7	4.1
Jungfrau Region	4.2	4.2	3.9	4.8
Thunersee	4.1	2.9	4.8	3.7
Kandertal	3.7	3.0	3.5	4.5
GROSSE DESTINATIONEN	3.6	3.6	3.6	3.7
Gstaad	3.6	3.4	2.9	4.9
Haslital	3.6	3.4	3.4	4.0
Adelboden	3.5	3.9	3.1	3.8
KLEINE DESTINATIONEN	3.4	3.5	3.6	3.2
MITTELGROSSE DESTINATIONEN	3.4	3.5	3.3	3.5
TOP 10 WINTER	3.3	4.0	3.0	3.3
Lenk-Simmental	2.8	1.0	2.7	4.1

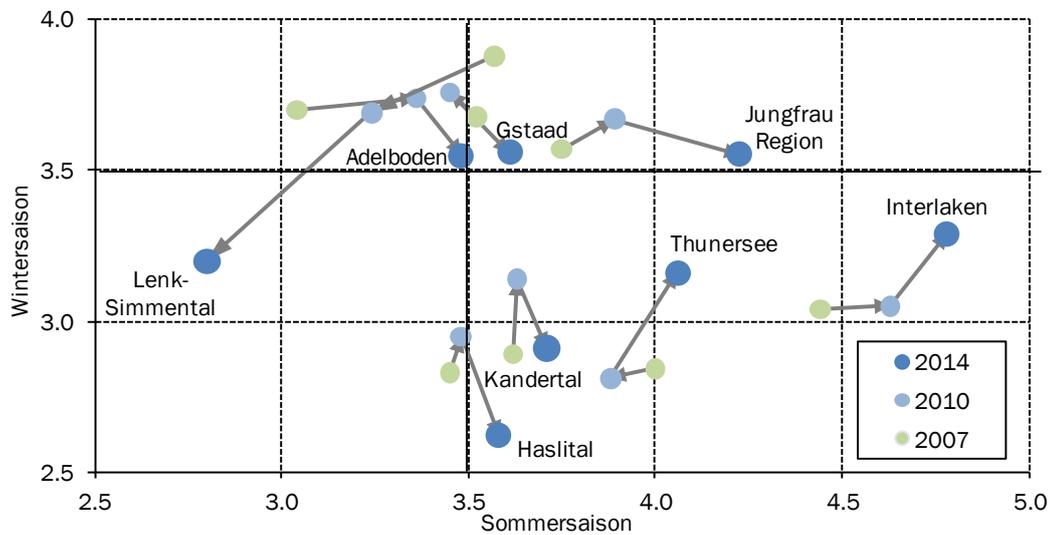
Index, Mittelwert Alpenraum = 3.5
Quelle: BAKBASEL

3.3.4 Entwicklung der Performance der Berner Oberländer Destinationen

BAKBASEL untersucht seit dem Jahr 2007 die Performance von alpinen Destinationen anhand des «BAK TOPINDEX». Dies ermöglicht eine Erfolgsbetrachtung der Berner Oberländer Destinationen über die Zeit. Abbildung 3-15 zeigt für die Destinationen im Berner Oberland die Entwicklung des «BAK TOPINDEX» in der Sommer- und Wintersaison für die Jahre 2007, 2010 und 2014.

Vergleicht man die Performance von 2007 und 2010, so zeigt sich, dass vor allem in der Wintersaison Verbesserungen der Performance erfolgt sind. Die beiden grossen Destinationen Jungfrau Region und Interlaken haben in beiden Saisons den Erfolg gesteigert. In den Sommermonaten gelang dies zudem noch Adelboden und in der Wintersaison noch Haslital, Gstaad und Kandertal. Im Zeitraum 2010-2014 vermochten sich zwar nur 2 von 8 Berner Oberländer Destinationen im Winter, aber 7 von 8 Destinationen in der Sommersaison zu verbessern. Dies trifft auch zu, wenn man den gesamten Beobachtungszeitraum 2000 bis 2014 betrachtet.

Abb. 3-15 Entwicklung des «BAK TOPINDEX»



«BAK TOPINDEX» Sommer- und Wintersaison 2014 (dunkelblau), 2010 (hellblau) und 2007 (grün), Mittelwert Alpenraum jeweils = 3.5
Quelle: BAKBASEL

3.4 Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen im Berner Oberland

Im Folgenden werden einige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit für alpine Destinationen untersucht. Es wird aufgezeigt, wie die Berner Oberländer Destinationen in Bezug auf verschiedene wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit abschneiden. 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 konnten⁷. Im Fokus stehen die Beherbergungsstruktur, die möglichen Grössensparnisse auf betrieblicher Ebene und auf Destinationsebene, die Destinationsdichte, die Saisonalität der Nachfrage sowie die Angebotsvielfalt im Sommer und die Attraktivität im Winter.

3.4.1 Angebot

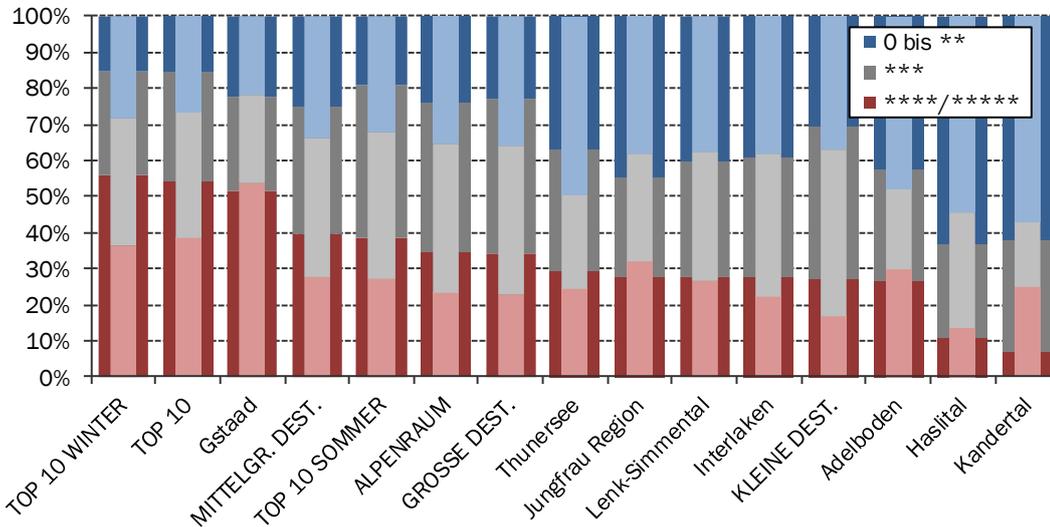
Abbildung 3-16 zeigt die Struktur in der Hotellerie gemäss der Klassifizierung nach Sternen. Die Destinationen mit einem grösseren **Angebot der Erstklass- und Luxushotellerie** können davon profitieren, dass die Kapazitäten im hochwertigeren Hotelsegment tendenziell besser ausgelastet werden und dass diese Betriebe in der Regel ein zahlungskräftiges Klientel aufweisen.

Besonders hoch ist der Anteil der Betten im Erstklass- und Luxussegment in der Destination Gstaad. Dort ist mehr als jedes zweite Bett in diesem Segment zu finden. Damit reiht sich Gstaad nur knapp hinter den TOP 10 Winter- und den TOP 10 Destinationen ein. Gstaad ist

⁷ Vgl. BAKBASEL 2010

jedoch die einzige Destination im Berner Oberland, die im Vergleich zum Mittelwert des Alpenraums überdurchschnittlich abschneidet.

Abb. 3-16 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien



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

Mit einem Anteil, der etwas mehr als halb so hoch ausfällt wie derjenige in Gstaad (29%), folgt Thunersee als die Berner Oberländer Destination mit dem zweithöchsten Anteil der Vier- und Fünfsterhotellerie. Sehr ähnlich aufgestellt wie Thunersee präsentieren sich die Destinationen Jungfrau Region, Lenk-Simmental, Interlaken und Adelboden, welche im Jahr 2014 Bettenanteile der Erstklass- und Luxushotellerie zwischen knapp 27 und 28 Prozent zeigen. In der Destination Kandertal fällt dieser Bettenanteil mit lediglich gut 7 Prozent sehr gering aus.

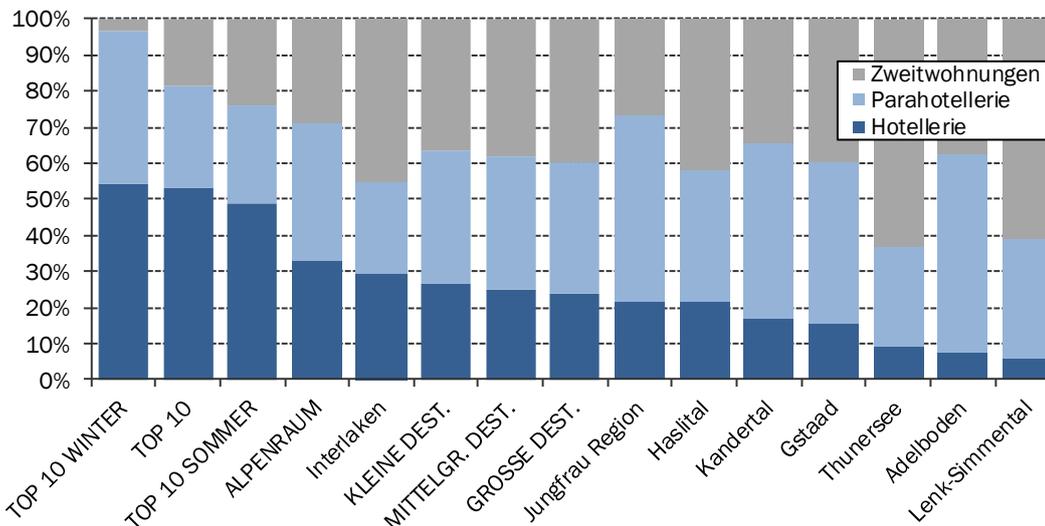
Seit dem Jahr 2000 haben sich die Bettenanteile nach Sternkategorien deutlich verändert. Der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie hat zwischen 2000 und 2014 in sämtlichen beobachteten Benchmarking-Gruppen um mindestens 10 und maximal 20 Prozentpunkte zugenommen (Alpenraum: +11.5 Prozentpunkte). Betrachtet man die Entwicklung in den Berner Oberländer Destinationen, ergibt sich ein anderes Bild: Lediglich in den 3 Destinationen Lenk-Simmental, Thunersee und Interlaken haben sich die Bettenanteile der Erstklass- und Luxushotellerie erhöht, in den anderen Berner Oberländer Destinationen ist dieser Anteil zurückgegangen. Der höchste Rückgang zeigt sich in Kandertal.

Abbildung 3-17 zeigt die Beherbergungsstruktur, also die **Bettenanteile nach Unterkunftsarten**. In Destinationen mit einem hohen Hotellerieanteil werden die Gästebetten entsprechend intensiv bewirtschaftet, was zu einer besseren Auslastung der Kapazitäten führt. Vorteilhaft ist zudem, wenn der Zweitwohnungsanteil gering ist, da diese Destinationen das Problem der «kalten Betten» weniger kennen als andere.

In Interlaken sind knapp 30 Prozent der vorhandenen Betten in der Hotellerie angesiedelt. Damit ist Interlaken die einzige Destination im Berner Oberland, die im Vergleich zum Alpenraum einen nur leicht unterdurchschnittlichen Bettenanteil der Hotellerie aufweist. Die Zweitwohnungsproblematik ist jedoch auch dort vorhanden: Fast jedes zweite Bett in Interlaken ist im Zweitwohnungssegment zu finden. Ein sehr geringer Bettenanteil der Hotellerie

zeigt sich mit unter 10 Prozent vor allem in den Destinationen Thunersee, Adelboden sowie in Lenk-Simmental. Die Destinationen Lenk-Simmental und Thunersee weisen zudem den höchsten Bettenanteil in Zweitwohnungen im Berner Oberland auf: In beiden Destinationen beträgt dieser Anteil fast zwei Drittel. Allein die Destination Jungfrau Region zeigt einen geringeren Bettenanteil in Zweitwohnungen als der Durchschnitt des Alpenraums.

Abb. 3-17 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2014



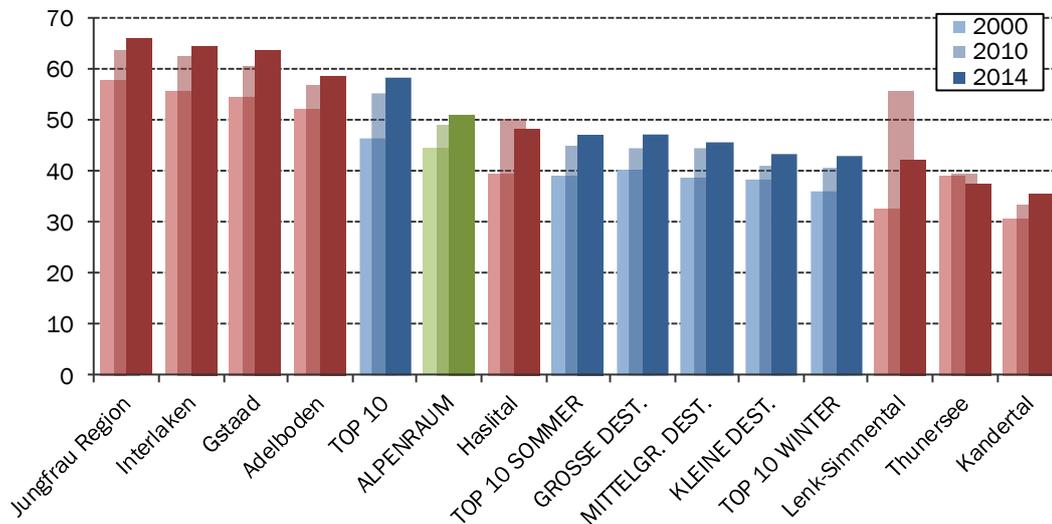
Anteil der Betten nach Unterkunftsarten in %
Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAKBASEL

Abbildung 3-18 befasst sich mit möglichen Grössensparnissen auf betrieblicher Ebene. Als Indikator für die **Betriebsgrösse** wird die Anzahl der Betten pro Hotelbetrieb verwendet. Destinationen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil, dass ihre Betriebe von Skaleneffekten profitieren können. Dies führt in der Regel zu einer kosteneffizienteren Produktion und dadurch zu preislichen Wettbewerbsvorteilen.

Mit einer durchschnittlichen Betriebsgrösse von mehr als 60 Betten pro Hotelbetrieb können die Destinationen Jungfrau Region, Interlaken und Gstaad im Berner Oberland am stärksten von Economies of scales profitieren. Aber auch Adelboden zeigt grössere Betriebe als der Mittelwert des Alpenraums. Lediglich die Destinationen Lenk-Simmental, Thunersee und Kandertal schneiden merklich unterhalb des Alpenraums ab.

In den meisten Berner Oberländer Destinationen hat in den vergangenen Jahren ein Strukturwandel hin zu grösseren Einheiten stattgefunden. Ein leichter Rückgang der Betriebsgrösse gegenüber 2000 war lediglich in der Destination Thunersee zu sehen. In allen anderen Berner Oberländer Destinationen ist die Betriebsgrösse zwischen 2000 und 2014 um mindestens 5 (Kandertal) und maximal 10 (Lenk-Simmental) Betten pro Hotel gestiegen.

Abb. 3-18 Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb



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

3.4.2 Nachfrage

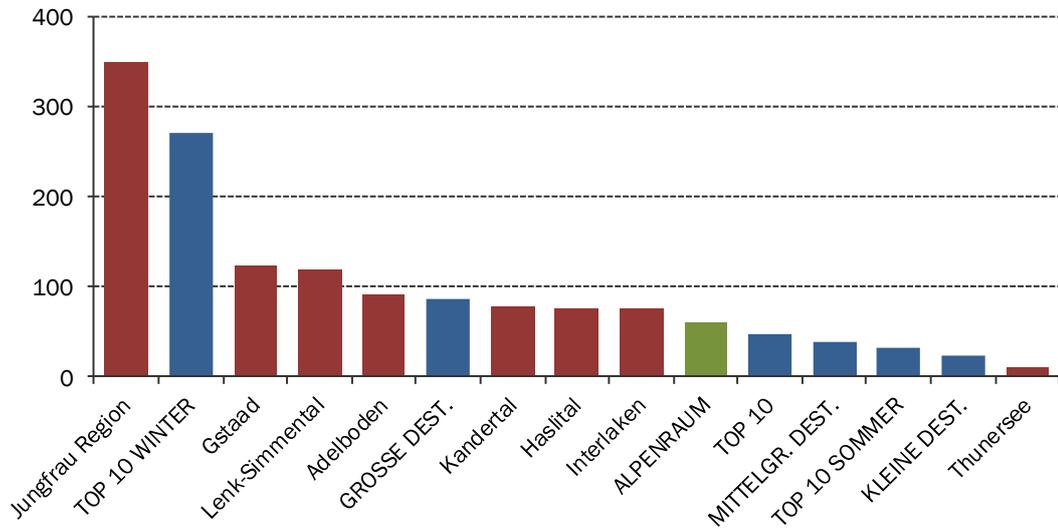
Abbildung 3-19 zeigt die **Tourismusintensität** der beobachteten Destinationen und Gruppen. Diese wird hier gemessen an den gesamten Logiernächten pro Einwohner. Die Tourismusintensität bzw. Destinationsdichte wirkt sich über Netzwerk- und Clustervorteile positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen aus. Zudem besteht in tourismusintensiven Orten und Regionen ein höheres Tourismusbewusstsein, was vor allem die Akzeptanz für touristische Anliegen und die Gastfreundlichkeit stärkt.

Die Destination Jungfrau Region zeigt die höchste Tourismusintensität der Berner Oberländer Destinationen. Dort beträgt das Verhältnis zwischen der Übernachtungs- und der Einwohnerzahl gut 340. Im Durchschnitt aller Destinationen des Alpenraums gibt es 61 Logiernächte pro Einwohner. Lediglich Thunersee liegt mit einem Verhältnis der Übernachtungen zu Einwohner von 12 unterhalb des Alpenraums, alle anderen Destinationen im Berner Oberland sind tourismusintensiver.

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.

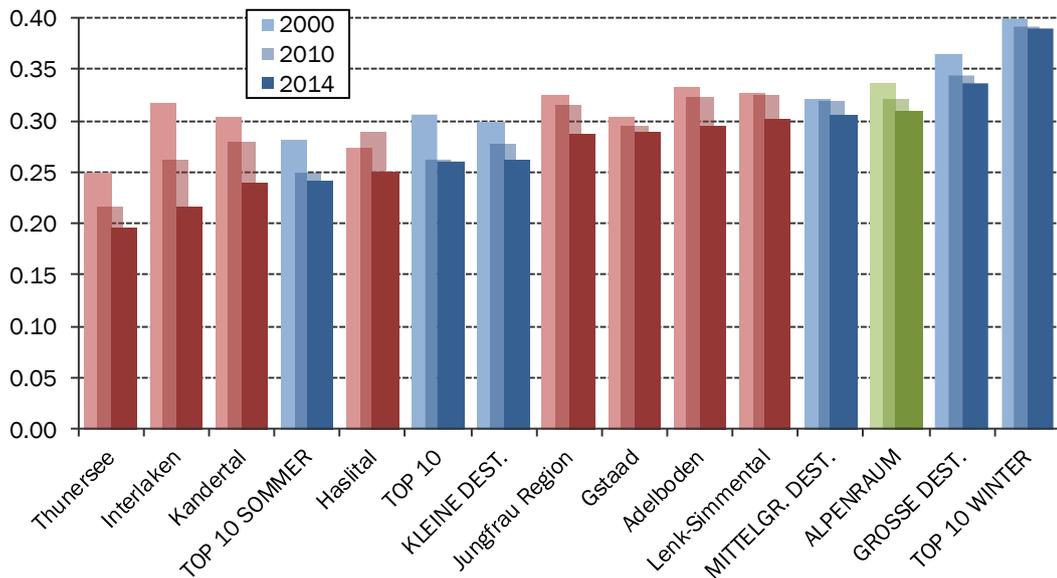
Wie Abbildung 3-20 zeigt, weisen alle Destinationen des Berner Oberlands eine stärker ausgeglichene Nachfrageverteilung auf als der Mittelwert des Alpenraums. Vor allem die Destination Thunersee zeigt einen sehr ausgeglichenen Nachfrageverlauf. Dabei profitiert die Destination von einem städtischen Zentrum, welches dank Geschäfts-, Seminar- und Kongresstourismus auch in der Nebensaison eine höhere Auslastung erreicht. Die saisonalen Schwankungen sind in allen betrachteten Destinationen seit dem Jahr 2000 kleiner geworden. Dies trifft insbesondere auf Interlaken und Kandertal zu.

Abb. 3-19 Tourismusintensität



Anzahl Übernachtungen pro Einwohner, 2014
Quelle: BAKBASEL

Abb. 3-20 Saisonalität der Tourismuskonsumnachfrage



GINI-Koeffizient
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAKBASEL

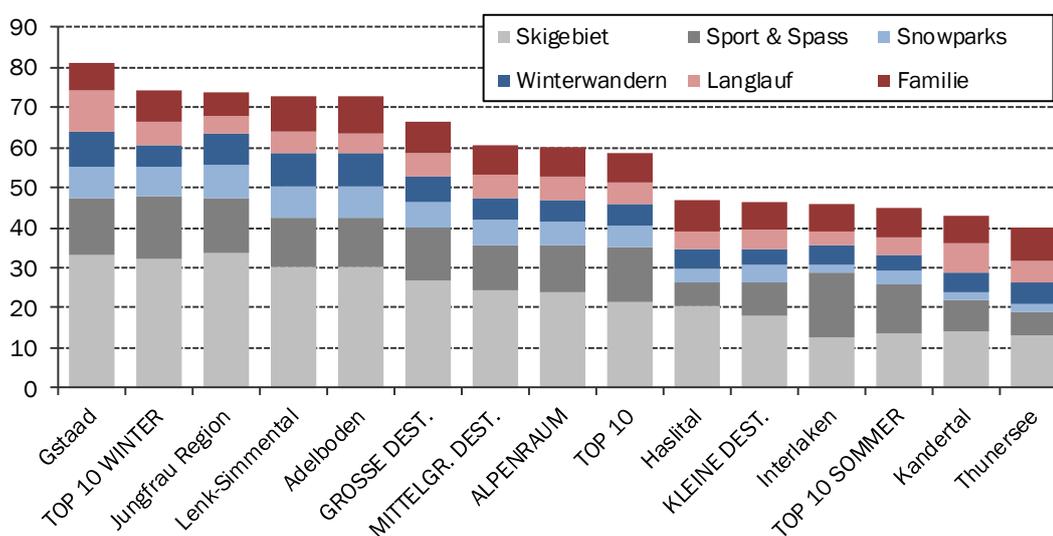
3.4.3 Saisonspezifische Attraktivität des touristischen Angebotes

Neben den allgemeinen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit wird die Performance von alpinen Destinationen auch von einigen seasonspezifischen Angebotsvariablen

mitbestimmt. Während im Winter diesbezüglich eindeutig die Attraktivität des Skigebietes im Zentrum steht, ist es im Sommer insbesondere die Angebotsvielfalt, die für ein erfolgreiches Abschneiden wichtig ist⁸.

Moderne Transportanlagen, ein grosses und vielfältiges Pistenangebot sowie die Schneesicherheit stellen zentrale Elemente der Attraktivität einer Destination im Winter dar. Zusätzlich zum Skigebiet wirken sich spezifische Snowboard-, Langlauf- und Winterwanderangebote positiv auf die Winterattraktivität einer Destination aus. Auch die Alternativangebote zum Schneesport, wie beispielsweise Hallenbäder, Wellnesanlagen, Eis- und andere Sporthallen oder Ausgangs- und Shoppingmöglichkeiten erhöhen die Attraktivität einer Destination und damit deren Wettbewerbsfähigkeit.

Abb. 3-21 Attraktivität des Winterangebotes 2014



Index zur Messung der Attraktivität des Winterangebotes⁹; Maximum = 100 Punkte
Quelle: BAKBASEL

Das **Winterangebot** des Berner Oberlands kann sich auch im internationalen Vergleich sehen lassen. Vier Berner Oberländer Destinationen zeichnen sich durch ein spürbar überdurchschnittlich attraktives Winterangebot aus. Die Destinationen Gstaad, Jungfrau Region, Lenk-Simmmental und Adelboden zählen dabei zu den 40 attraktivsten Winterdestinationen des gesamten Alpenraumes. Aber auch die anderen Berner Oberländer Destinationen zeigen in einzelnen Bereichen überdurchschnittlich attraktive Winterangebote. Das Haslital und die Destination Thunersee überzeugen insbesondere durch ihre Familienfreundlichkeit. In Interlaken sind vor allem die Alternativen zum Schneesport (Sport & Spass) gut ausgeprägt und in Kandertal ist das Langlaufangebot eine relative Stärke.

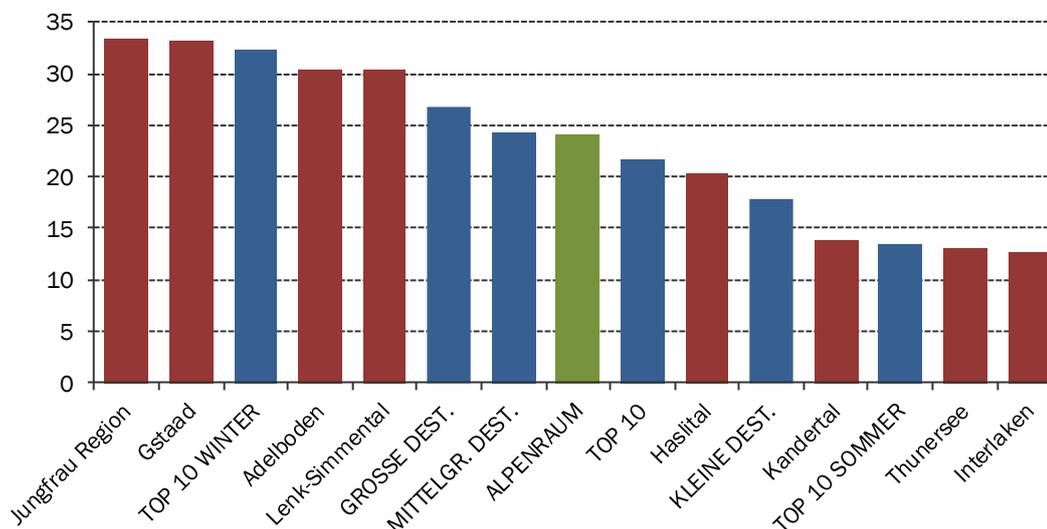
Da das **Skigebiet** im Wintertourismus eine zentrale Rolle spielt, ist es besonders wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination, in diesem Bereich ein attraktives Angebot aufzuweisen. In Abbildung 3-22 ist die Attraktivität der Destinationen und Gruppen bezüglich des Skigebiets abgebildet. Besonders erfreulich ist die Tatsache, dass Jungfrau Region und Gstaad ein attraktiveres Skigebiet aufweisen als die Gruppe der erfolgreichsten zehn Win-

⁸ Vgl. BAKBASEL 2010

⁹ Eine ausführliche Beschreibung der Methodik zur Bewertung der Attraktivitäts- und Vielfaltsindikatoren liefert das Glossar des Online-Tools «BAK DESTINATIONS MONITOR[®]» unter www.destinationsmonitor.ch

terdestinationen. Im Vergleich zum Mittelwert des Alpenraums haben zudem noch Adelboden und Lenk-Simmental ein überdurchschnittlich attraktives Skigebiet. Auch Haslital kann im Ranking mithalten. Für Kandertal, Thunersee und Interlaken trifft dies allerdings nicht zu.

Abb. 3-22 Attraktivität des Skigebietes 2014



Index zur Messung der Attraktivität und Vielfalt des Skigebietes¹⁰
Quelle: BAKBASEL

Abbildungen 3-23 bis 3-26 zeigen verschiedene Determinanten der Skigebietsattraktivität: das Pistenangebot, die Transportkapazitäten pro Pistenkilometer, die Höhenlage des Skigebiets sowie einen Index für die Schneesicherheit.

Ein bereits bestehendes **grosses Skigebiet** ist vor allem deshalb von Vorteil, weil es heute aufgrund von Umweltbedenken nur schwer möglich ist, Skigebiete weiter auszubauen. Vier Berner Oberländer Destinationen verfügen über mehr als 200 Pistenkilometer und damit über ausgezeichnete Voraussetzungen für Schneesportaktivitäten (Gstaad, Adelboden, Lenk-Simmental, Jungfrau Region).

Neben der Grösse des Skigebietes (Pistenkilometer) wird die Attraktivität eines Skigebietes auch bestimmt durch die **Modernität der Liftanlagen**. Ein günstiges Verhältnis zwischen den Beförderungskapazitäten und der Grösse des Skigebietes deutet auf moderne Liftanlagen hin. Zudem wird dadurch sichergestellt, dass die Wartezeiten bei den Liftanlagen möglichst gering sind.

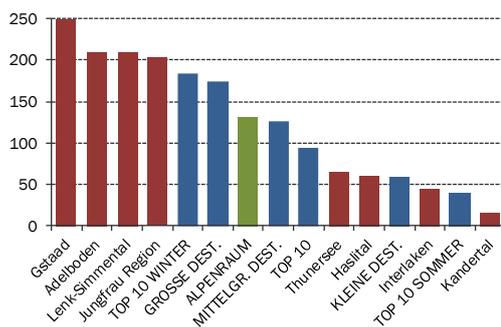
Hinsichtlich der Modernität der Liftanlagen ist bei den Oberländer Destinationen ein Fragezeichen zu setzen. Lediglich Gstaad schneidet von den Berner Oberländer Destinationen beim Indikator Beförderungskapazitäten pro Pistenkilometer überdurchschnittlich ab.

Neben einem breiten Pistenangebot spielt auch die Schneesicherheit für den Erfolg von Destinationen eine bedeutende Rolle. Die Schneesicherheit hängt dabei mehrheitlich von der **Höhenlage des Skigebietes** ab. Zwar kann heute durch technische Beschneigung für Schnee auf den Pisten gesorgt werden. Da dies aber mit immensen Kosten verbunden ist, bleibt die Tatsache bestehen, dass höher gelegene Destinationen im Vorteil sind.

¹⁰ vgl. Fussnote 9

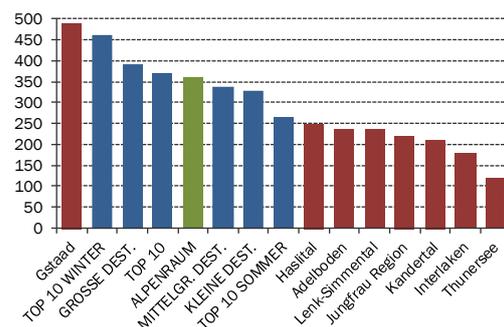
In Bezug auf die Höhenlage des Skigebietes verfügen ein paar Destinationen im Berner Oberland über einen natürlichen Vorteil gegenüber den Mitkonkurrenten im Alpenraum. Von den Berner Oberländer Destinationen reichen Gstaad und Jungfrau Region bis auf eine Höhe von rund 3'000 m ü. M. Bis auf knapp 2'500 m ü. M. und damit leicht höher als der Durchschnitt im Alpenraum reichen die Skgebiete von Haslital, Adelboden und Lenk-Simmental. Die Destinationen Interlaken, Thunersee und Kandertal weisen mit Höhen der Skgebiete um die 2'000 m ü. M. unterdurchschnittliche Höhen auf. Mit Ausnahme von Gstaad und Jungfrau Region sind die Berner Oberländer Destinationen hier eher im Nachteil, vor allem im Vergleich mit Walliser oder Bündner Destinationen.

Abb. 3-23 Pistenangebot im Skigebiet



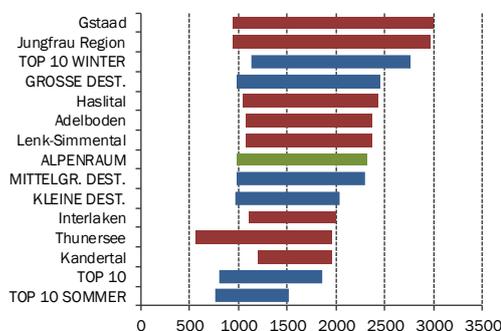
Anzahl Pistenkilometer in km, 2014
Quelle: BAKBASEL

Abb. 3-24 Transportkapazitäten pro Pistenkilometer



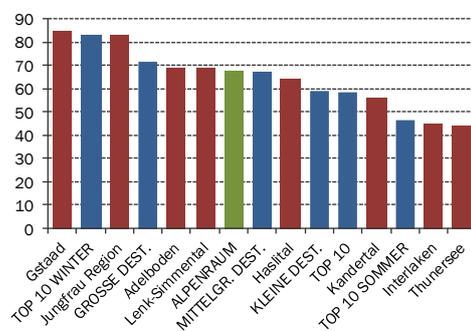
Beförderungskapazitäten (Pers./h) pro Pistenkilometer (km), 2014
Quelle: BAKBASEL

Abb. 3-25 Höhenlage des Skigebiets



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

Abb. 3-26 Schneesicherheitsindex



Schneesicherheits-Indikator, Punkte, Max. 100 Punkte, 2014
Quelle: BAKBASEL

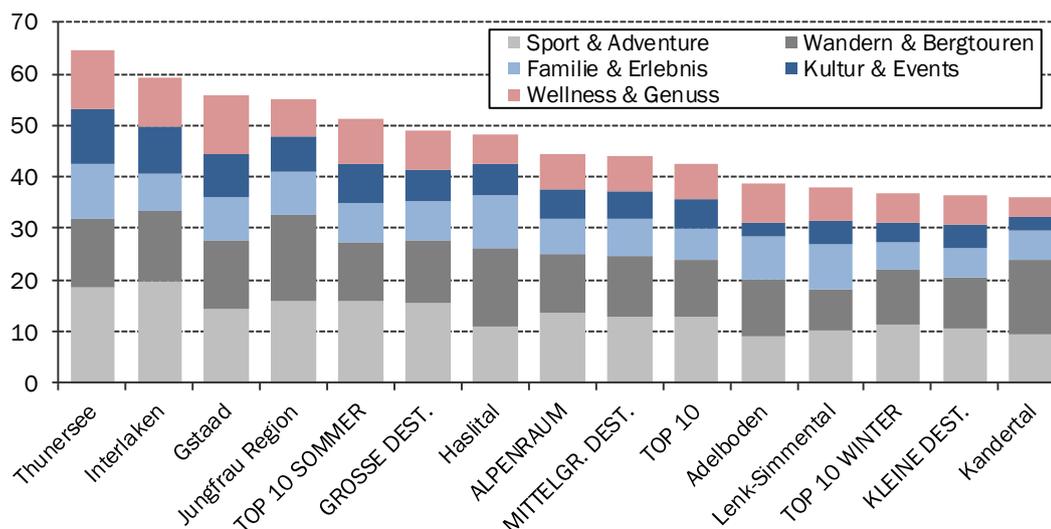
Die **Schneesicherheit** hängt nicht nur von der Höhenlage des Skigebietes ab. Auch andere Faktoren wie beispielsweise die mikroklimatische Lage oder die künstliche Beschneigung beeinflussen die Schneesicherheit zusätzlich. Entsprechend wurde dazu ein Indikator entwickelt. Dieser bestätigt die Ergebnisse der Analyse der Skigebietshöhe: Dank der hohen Lage verfügen Gstaad und Jungfrau Region über gute Voraussetzungen. In den übrigen Berner Oberländer Destinationen kann die Schneesicherheit mitunter ein Problem darstellen.

Während im Winter dem Skigebiet eine zentrale Rolle zukommt, existiert im Sommer ein viel multioptionaleres Nachfrageverhalten. Insbesondere von grösseren Destinationen er-

warten die Gäste eine breite Angebotspalette. Die Angebotsvielfalt und damit die Möglichkeit aus vielen Angeboten auswählen zu können, wird von den Gästen als wertvoll erachtet.

Abbildung 3-27 zeigt die **Vielfalt des Sommerangebots**. Gemessen wird die Vielfalt durch den Indikator «BAK Sommervielfalt», der mit Hilfe von mehr als 100 Einzelindikatoren die Attraktivität und Vielfalt des Angebotes in den Bereichen «Sport & Adventure», «Wandern & Bergtouren», «Familie & Erlebnis», «Wellness & Genuss» sowie «Kultur & Events» misst¹¹.

Abb. 3-27 Vielfalt des Sommerangebotes 2014



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

Insgesamt zeigen fünf der acht Berner Oberländer Destinationen im Vergleich zum Mittelwert des Alpenraums ein überdurchschnittlich vielfältiges und attraktives Sommerangebot. Die Destination Thunersee bietet dabei im Berner Oberland die grösste Angebotsvielfalt im Sommer. Sie erreicht beim Gesamtindex zur Angebotsvielfalt einen Indexwert von über 60 Punkten. Die Destination überzeugt dabei in allen Teilbereichen. Dank ihrem Zentrum Thun bietet sie vielfältige Angebote in den Bereichen «Kultur & Events» sowie «Wellness & Genuss», kann aber auch bezüglich der Wanderangebote, der Sport- und Adventureangebote sowie der Familienangebote sehr gut mithalten.

Ausser der Destination Thunersee weisen auch Interlaken, Gstaad, Jungfrau Region und Haslital ein überdurchschnittlich vielfältiges Sommerangebot auf. Interlaken profitiert insbesondere von attraktiven Angeboten im Bereich «Sport & Adventure». In der Destination Jungfrau Region ist das Wander- und Bergtourenangebot besonders ausgeprägt und das Haslital kann vor allem hinsichtlich des Bereichs «Familie & Erlebnis» punkten.

3.4.4 Erreichbarkeit

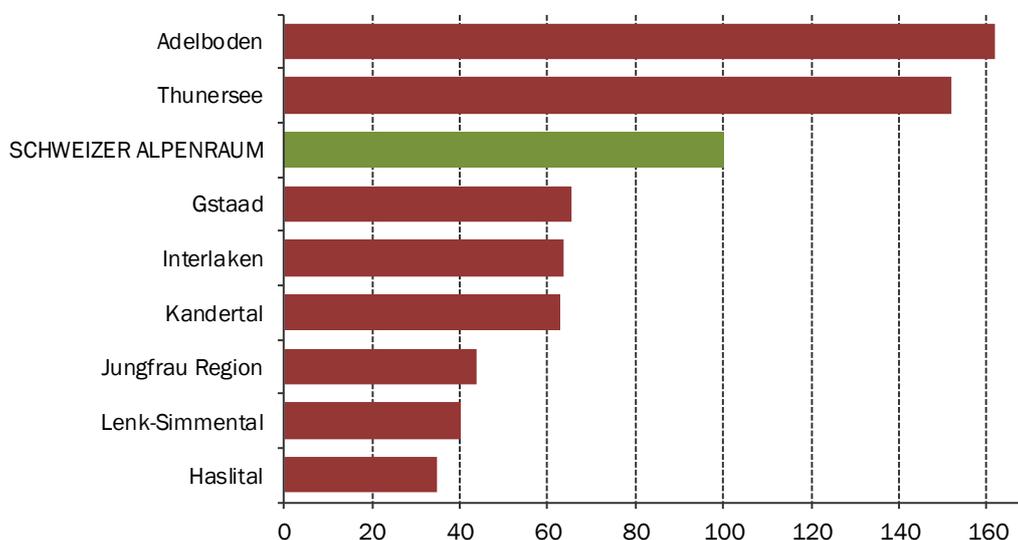
Neben verschiedenen Einflussfaktoren aus dem Bereich der Beherbergungsnachfrage, des Beherbergungsangebotes und der Attraktivität des Angebotes gibt es noch weitere Faktoren, welche die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen beeinflussen. Einer dieser Fakto-

¹¹ vgl. Fussnote 9

ren ist die **Erreichbarkeit** einer Destination. Diese ist für die Destinationen im Berner Oberland in Abbildung 3-28 dargestellt und setzt sich zum einen aus dem motorisierten Individualverkehr und zum anderen aus dem öffentlichen Verkehr zusammen. Da die verfügbaren Daten nur die Schweiz abdecken, sind die internationalen Benchmarks in der Abbildung nicht aufgeführt.

Im Vergleich zum Schweizer Alpenraum sind die Berner Oberländer Destinationen bezüglich der Erreichbarkeit meist schlechter aufgestellt. Eine stark überdurchschnittliche Erreichbarkeit zeigt sich vor allem in der Destination Adelboden mit einem Indexwert von über 160. Aber auch Thunersee ist besser zu erreichen als der Durchschnitt der Schweizer Alpendestinationen. Die anderen Destinationen liegen unter dem Mittelwert des Schweizer Alpenraums.

Abb. 3-28 Erreichbarkeit der Berner Oberländer Destinationen



Index, Schweizer Alpenraum = 100, 2014
Quelle: BAKBASEL, Trans Sol

4 Die Stadt Bern im internationalen Vergleich

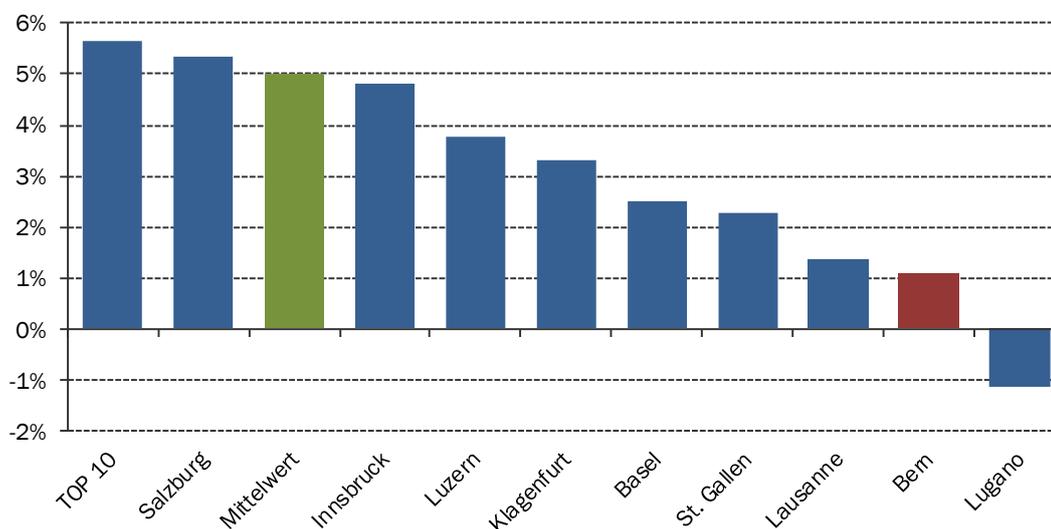
Der Städtetourismus hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Nachfrage im Schweizer Städtetourismus ist gemessen an der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2014 um mehr als ein Drittel (+37%) gestiegen, während in der übrigen Schweiz ein Rückgang zu beobachten war.

Ein Blick auf den Städtetourismus ist also durchaus lohnend. Um herauszufinden, wie sich die Städte-Destination Bern in diesem Segment positioniert, wird diese im Folgenden einem internationalen Vergleich unterzogen. Für den Vergleich der Performance und der Wettbewerbsfähigkeit von Bern wurde folgendes Benchmarking-Sample ausgewählt: Basel, Innsbruck, Klagenfurt, Lausanne, Lugano, Luzern, Salzburg und St. Gallen. Zusätzlich werden der Mittelwert des gesamten Städte-Samples¹² und die Gruppe der zehn erfolgreichsten Städte-Destinationen 2014 (TOP 10) in den Vergleich miteinbezogen¹³.

4.1 Performance-Benchmarking

Der erste Schritt des Städte-Benchmarkings soll aufzeigen, wie erfolgreich die Städte-Destination Bern abschneidet. Hierfür werden die Entwicklung der Übernachtungszahlen in den letzten fünf Jahren, die Auslastung und die Ertragskraft untersucht. Diese Kennzahlen werden dann indexiert und in der Performance-Grösse «BAK TOPINDEX» zusammengeführt (Gewichte: Logiernächteentwicklung 20%, Auslastung 50%, Ertragskraft 30%).

Abb. 4-1 Entwicklung der Hotelübernachtungen



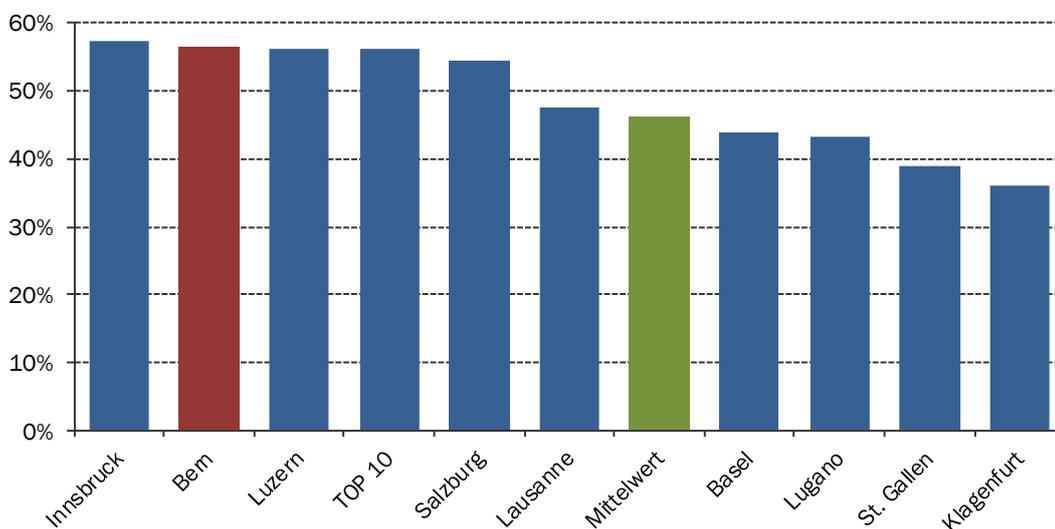
Durchschnittliche Veränderung p.a. in %, 2009-2014
Quelle: BAKBASEL

¹² vgl. Liste aller Städte-Destinationen im Anhang

¹³ Die Gruppe der TOP 10 beinhaltet 2014 folgende Städte: Barcelona, Florenz, München, Prag, Salzburg, Innsbruck, Genf, Wien, Heidelberg und Verona.

Die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** misst die volumenmässige Performance. In den vergangenen fünf Jahren waren im Städtetourismus hohe Wachstumsraten zu beobachten (vgl. Abb. 4-1). Im Vergleich zum letzten Bericht fallen die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten noch höher aus (Untersuchungsperiode 2007-2012; Mittelwert: +2.9%). Die Übernachtungszahlen sind in den meisten der abgebildeten Städte-Destinationen beachtlich gestiegen. Im Mittelwert des gesamten Städte-Samples betrug das Wachstum 5.0 Prozent pro Jahr. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der krisenbedingten Abschwächung im Tourismussektor ab dem Jahr 2009 sehr positiv zu bewerten. Im Schweizer Städtetourismus vermochte die Frankenstärke das Wachstum zwar zu verlangsamen, nicht aber zu stoppen. Luzern erweist sich im Beobachtungszeitraum mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 3.8 Prozent als wachstumsstärkste Städte-Destination der Schweizer Vergleichsdestinationen. Bern verzeichnet seit dem Jahr 2009 ein vergleichsweise langsames, jedoch positives Wachstum der Hotelübernachtungszahlen von jährlich rund 1.1 Prozent.

Abb. 4-2 Auslastung in der Hotellerie



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten in %, 2014
Quelle: BAKBASEL

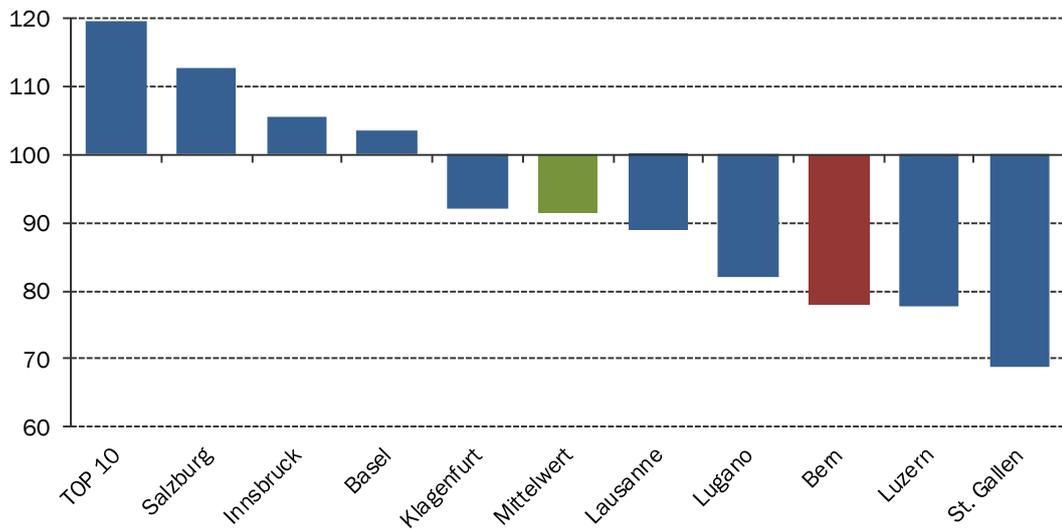
Die **Auslastung** der vorhandenen Hotelbetten¹⁴ ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten. In Bern zeigt sich im Jahr 2014 mit 56 Prozent im Vergleich zum gesamten Städte-Sample (46%) eine deutlich überdurchschnittliche Auslastung der Hotelkapazitäten.

Die relativen Hotelpreise sind ein Indikator für die **Ertragskraft** einer Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Im Sinne einer Performance Messung sollen die Preise aufzeigen, welche Ertragskraft eine Destination im Vergleich zu Benchmarking-Destinationen aufweist. Verwendet werden hier die realisierten Übernachtungspreise in der Hotellerie. Die Preise werden in Relation zum Durchschnitt der jeweils fünf grössten Städte des Landes berechnet (100). Von den untersuchten Städte-Destinationen zeigen nur wenige höhere relative Preise als der jeweilige Landesdurchschnitt. Bei den TOP 10 Städte-

¹⁴ Hier wird die Brutto-Auslastung der Hotelbetten dargestellt, die auf Basis aller vorhandenen Betten berechnet wird. Im Gegensatz dazu gibt es die Netto-Auslastung, die sich auf jene Betten bezieht, die in geöffneten Betrieben vorhanden sind.

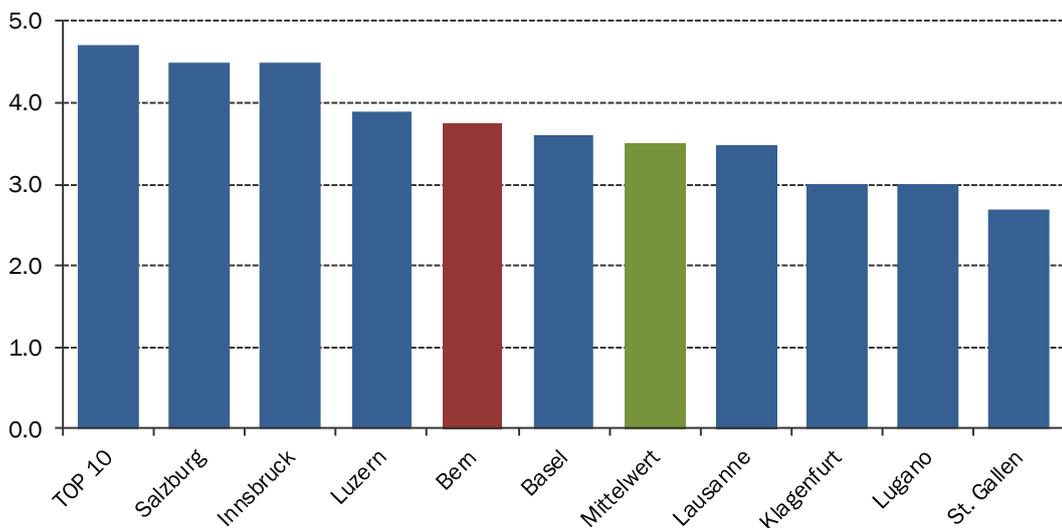
Destinationen sowie in Salzburg sind deutlich überdurchschnittlich hohe relative Preise zu beobachten. Sechs der ausgewählten Städte sowie der Mittelwert weisen hingegen eine im Vergleich zum jeweiligen Land unterdurchschnittliche Ertragskraft auf. Die Ertragskraft in Bern fällt mit 78 zum einen geringer als der Landesdurchschnitt und zum anderen geringer als der Mittelwert aller Städte aus.

Abb. 4-3 Ertragskraft



Relative Preise, 100 = Durchschnitt der fünf grössten Städte des Landes, 2014
Quelle: BAKBASEL

Abb. 4-4 «BAK TOPINDEX»



2014, Index, Mittelwert aller Städte-Destinationen = 3.5
Quelle: BAKBASEL

Werden nun die Entwicklung der Logiernächte, die Auslastung sowie die Ertragskraft zusammen genommen und daraus der «BAK TOPINDEX» 2014 als Indikator für den Erfolg einer

Städte-Destination berechnet, so ist von den beobachteten Städte-Destinationen Salzburg mit 4.5 Punkten die erfolgreichste Stadt. Bern zeigt sich mit einem Indexwert von 3.7 Punkten und dem 18. Rang des gesamten Samples leicht über dem Durchschnitt aller Städte-Destinationen. Vor allem die vergleichsweise tiefe Ertragskraft verhindert ein besseres Abschneiden.

Der «BAK TOPINDEX» ermöglicht auch eine Erfolgsbetrachtung der Städte über die Zeit. Tabelle 4.1 zeigt den «BAK TOPINDEX» für die Jahre 2014, 2010 und 2007. Bern ist im Zeitverlauf im Index zurückgefallen. Im Jahr 2007 belegte Bern noch den 13. Rang. Bis ins Jahr 2010 hat Bern 6 Plätze verloren und lag auf Rang 19. Gegenüber dem Jahr 2010 konnte Bern zwar seine Ertragskraft verbessern, die weniger dynamische Entwicklung der Logiernächte wirkte sich jedoch negativ aus.

Tab. 4-1 Entwicklung des «BAK TOPINDEX»

Rang 2014	Destination	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	TOPINDEX 2010	TOPINDEX 2007
	TOP 10	4.7	4.4	4.6	5.1	4.5	4.5
5	Salzburg	4.5	4.3	4.4	4.7	4.1	4.0
5	Innsbruck	4.5	4.1	4.7	4.3	4.3	3.7
16	Luzern	3.9	3.8	4.6	2.7	3.7	3.6
18	Bern	3.7	3.1	4.6	2.7	3.7	3.9
21	Basel	3.6	3.5	3.3	4.2	4.2	4.2
24	Lausanne	3.5	3.2	3.7	3.4	4.1	3.8
32	Klagenfurt	3.0	3.7	2.4	3.5	2.8	2.9
33	Lugano	3.0	2.5	3.2	3.0	2.9	3.1
36	St. Gallen	2.7	3.4	2.7	2.2	2.7	3.1

Index, Mittelwert gesamtes Sample der Städte-Destinationen jedes Jahr = 3.5 Punkte, Rang im Gesamtranking der 43 Destinationen
Quelle: BAKBASEL

4.2 Wettbewerbsfähigkeit

Nachdem in Kapitel 4.1 der Erfolg der Städte-Destination Bern analysiert wurde, geht es nun darum, herauszufinden, was zum Erfolg bzw. Misserfolg führte. Hierfür werden im Folgenden einige wichtige Wettbewerbsfaktoren untersucht. Diese gliedern sich in die drei Kategorien Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität.

4.2.1 Beherbergungsangebot

Der nachfolgende Abschnitt untersucht die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes. Die Untersuchungen widmen sich dabei der Betriebsgrösse und der Struktur in der Hotellerie.

Die durchschnittliche **Betriebsgrösse** lässt eine Aussage darüber zu, wie stark eine Städte-Destination von Grössensparnissen auf Unternehmensebene profitieren kann. Für grosse touristische Betriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (Economies of scale) zu erwirtschaften. Das bedeutet, dass mit steigender Produktionsmenge zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden kann. Tabelle 4-2 zeigt zum einen die Anzahl an Betten und Betrieben in der Hotellerie sowie die daraus resultierende Betriebsgrösse in den Jahren 2000 und 2014. Zum anderen wird die Entwicklung der Betten, der Betriebe und der Betriebsgrössen dargestellt.

Tab. 4-2 Strukturwandel in der Hotellerie

Destination	Betten			Betriebe			Betriebsgrösse		
	2000	2014	2000 - 2014	2000	2014	2000 - 2014	2000	2014	2000 - 2014
TOP 10	21'907	33'627	53%	208	261	25%	105	129	22%
Basel	3'844	7'181	87%	40	58	45%	96	124	29%
Lausanne	4'065	4'358	7%	38	36	-5%	107	121	13%
Luzern	5'463	5'785	6%	55	53	-4%	99	109	10%
Bern	2'814	3'493	24%	32	33	3%	88	106	20%
Salzburg	9'710	11'465	18%	141	122	-13%	69	94	36%
Innsbruck	6'595	6'372	-3%	93	72	-23%	71	89	25%
Mittelwert	6'980	9'817	41%	77	85	10%	71	85	20%
Lugano	6'681	4'673	-30%	97	56	-42%	69	83	21%
St. Gallen	922	1'263	37%	25	24	-4%	37	53	43%
Klagenfurt	1'957	2'192	12%	51	43	-16%	38	51	33%

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

Die durchschnittliche Grösse eines Hotels unterscheidet sich in den einzelnen Städten deutlich. Im Jahr 2014 profitierten Basel, Lausanne und Luzern am stärksten von betrieblichen Grösseneffekten. Gleich darauf folgt Bern, welches mit einer durchschnittlichen Betriebsgrösse von 106 Betten pro Hotel ebenfalls vergleichsweise hohe Skalenerträge erwirtschaften kann. Der Mittelwert aller Städte im Sample zeigt durchschnittlich 85 Betten pro Hotel.

Tabelle 4-2 zeigt zudem, dass in der Hotellerie im Beobachtungszeitraum in sämtlichen Städte-Destinationen ein Wandel hin zu grösseren Einheiten stattgefunden hat. Die Anzahl Betten hat in jeder Stadt zwischen 2000 und 2014 stärker zugenommen als die Anzahl Betriebe bzw. ist weniger stark zurückgegangen, was dazu führt, dass sich die Betriebsgrössen in diesem Zeitraum erhöht haben. In Bern ist die durchschnittliche Grösse eines Hotelbetriebs zwischen 2000 und 2014 um 20 Prozent angestiegen. Damit war der Strukturwandel in Bern genauso stark ausgeprägt wie im Durchschnitt des gesamten Städte-Samples.

Ein weiterer wichtiger angebotsseitiger Wettbewerbsfaktor ist die **Struktur in der Hotellerie**. Ein höherer Anteil des Angebotes im gehobenen Segment (Erstklass- und Luxushotellerie) wirkt sich tendenziell positiv auf die Performance von Destinationen aus, da Betriebe dieses Segments häufig in der Lage sind, eine höhere Auslastung der Kapazitäten zu erreichen. Zudem werden tendenziell zahlungskräftigere Kunden angezogen, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren.

Abbildung 4-5 zeigt das österreichische Salzburg mit dem höchsten Anteil an Betten in der Erstklass- und Luxushotellerie (61%). In Bern ist der Anteil des Vier- und Fünfstersegmentes mit rund 50 Prozent im Vergleich zum Mittelwert aller Städte-Destinationen unterdurchschnittlich hoch (Mittelwert: 55%).

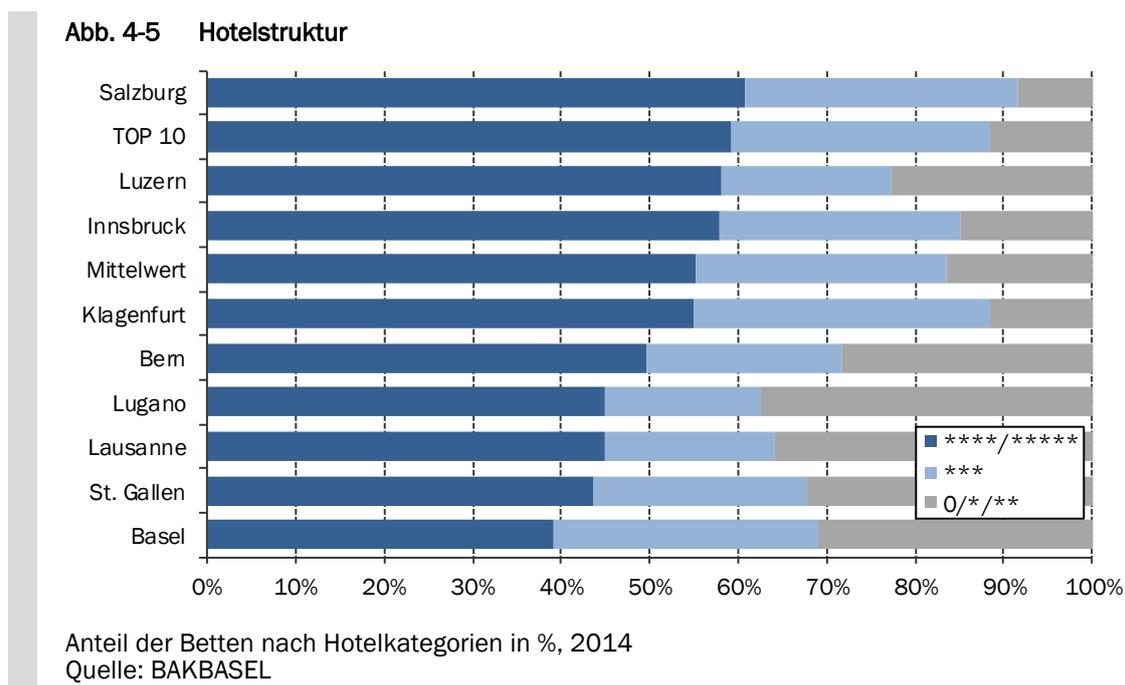
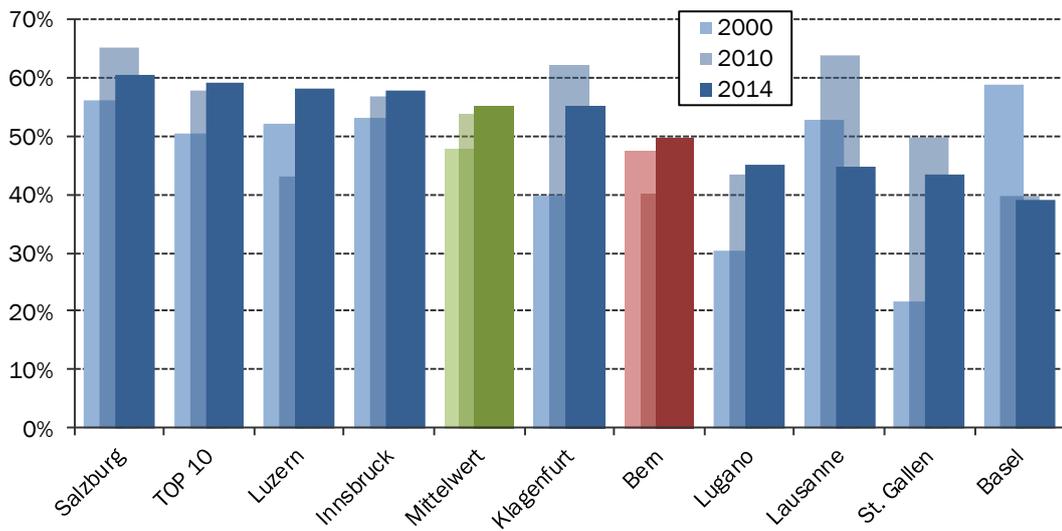


Abbildung 4-6 ermöglicht eine Betrachtung der **Entwicklung der Hotelstruktur**, wobei die Jahre 2000, 2010 und 2014 dargestellt werden.

Abgesehen von Basel und Lausanne ist in den Destinationen des Vergleichssamples der Bettenanteil der Vier- und Fünfsterhotels in den letzten 14 Jahren gestiegen. In St. Gallen war diese Steigerung mit einem Plus von rund 22 Prozentpunkten am stärksten. In Bern ist der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie im Jahr 2014 mit 2.2 Prozentpunkten Zuwachs nur marginal höher als im Jahr 2000. Dies jedoch nachdem der Bettenanteil der Vier- und Fünfsterhotellerie von gut 47 Prozent im Jahr 2000 auf 40 Prozent im Jahr 2010 zurückgegangen war. Der Anteilsverlust der Jahre 2000 bis 2010 konnte also nicht nur wettgemacht, sondern leicht übertroffen werden.

Abb. 4-6 Entwicklung der Hotelstruktur



Anteil der Betten in Hotels mit 4 und 5 Sternen an den Gesamtbetten in %
Quelle: BAKBASEL

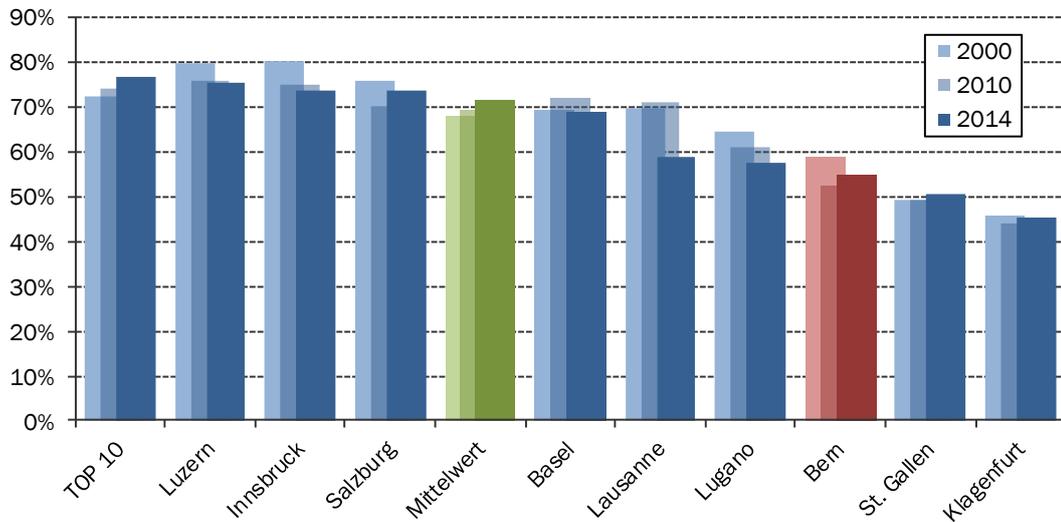
4.2.2 Beherbergungsnachfrage

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

Die Untersuchung der Hotelübernachtungen nach der **Herkunft der Gäste** dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, inwieweit eine Städte-Destination über die Landesgrenzen hinweg präsent ist. Städte-Destinationen mit einem höheren Anteil an Gästen aus dem Ausland verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten. Sie sind bekannt und haben somit höhere Chancen auch auf internationalen Märkten zu wachsen.

Mit einem Anteil der ausländischen Nachfrage von gut 75 Prozent zeigen im Jahr 2014 die TOP 10 und Luzern die höchste Internationalität. In Bern ist der Übernachtungsanteil ausländischer Gäste mit 55 Prozent im Vergleich zum Mittelwert der gesamten Städte-Destinationen deutlich unterdurchschnittlich (Mittelwert: 72%). Unter anderem liegt der Grund dafür in der Hauptstadtfunktion Berns. Ein gewichtiger Teil der Übernachtungen wird hier durch inländische Politiker und Interessenvertreter generiert. Zudem ist die Internationalität der Übernachtungsgäste in Bern zwischen 2000 und 2010 um knapp 7 Prozentpunkte zurückgegangen. In den Jahren 2010 bis 2014 ist der Anteil ausländischer Übernachtungen hingegen um 3 Prozentpunkte gestiegen.

Abb. 4-7 Internationalität

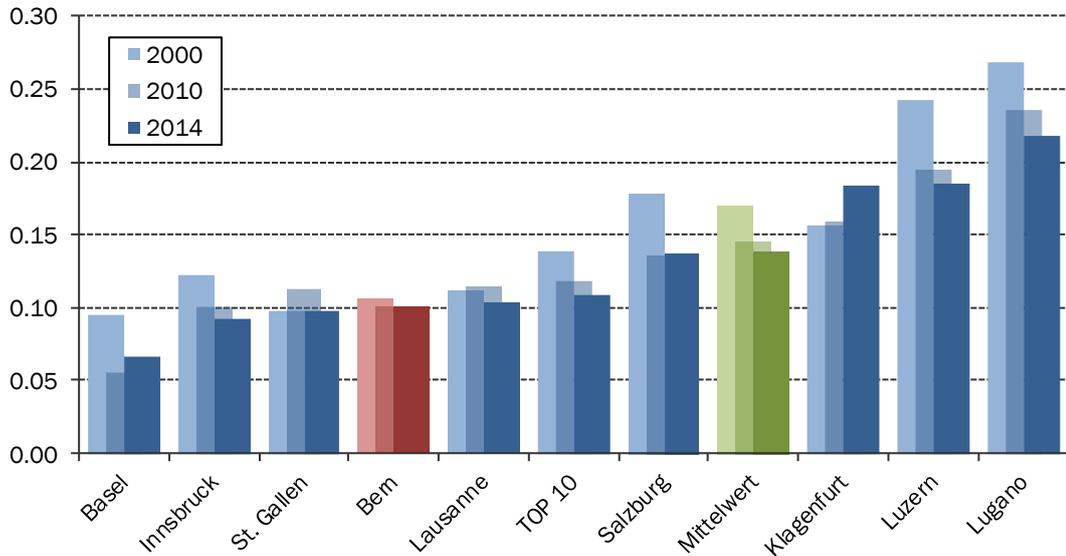


Anteil der Übernachtungen von ausländischen Gästen in %
Quelle: BAKBASEL

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

Der in Abbildung 4-8 dargestellte GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Verteilung der Logiernächte auf die 12 Monate des Jahres, also die Saisonalität der Nachfrage. Die Grafik zeigt für Bern ein ausgezeichnetes Ergebnis. Sowohl im Vergleich zum Mittelwert des Samples als auch im Vergleich zu den TOP 10 hat Bern eine stärker ausgeglichene Nachfrage über das Jahr. Zudem hat sich der GINI-Koeffizient in Bern über den Beobachtungszeitraum hinweg verbessert.

Abb. 4-8 Saisonalität



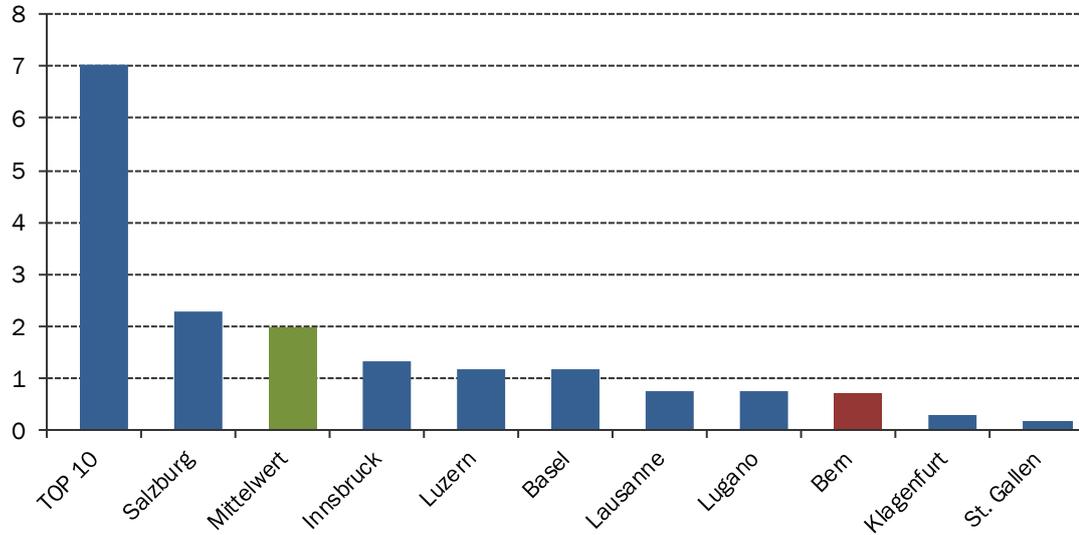
GINI-Koeffizient
Quelle: BAKBASEL

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.

So wie grosse Betriebe Grössensparnisse auf Unternehmensebene erzielen können, können grosse Destinationen Grössensparnisse auf Destinationsebene erzielen. Diese sind extern und bestehen darin, dass grosse Destinationen Agglomerationsvorteile wie beispielsweise akkumuliertes tourismusspezifisches Wissen oder einen attraktiven Arbeitsmarkt aufweisen, die zu Produktivitätssteigerungen führen. Zudem profitieren grosse Destinationen von einer höheren Bekanntheit auf dem kleinstrukturierten Tourismusmarkt. Die **Destinationsgrösse** – gemessen an der Anzahl Hotelübernachtungen – gibt Aufschluss darüber, inwieweit eine Städte-Destination von den erwähnten Vorteilen profitieren kann.

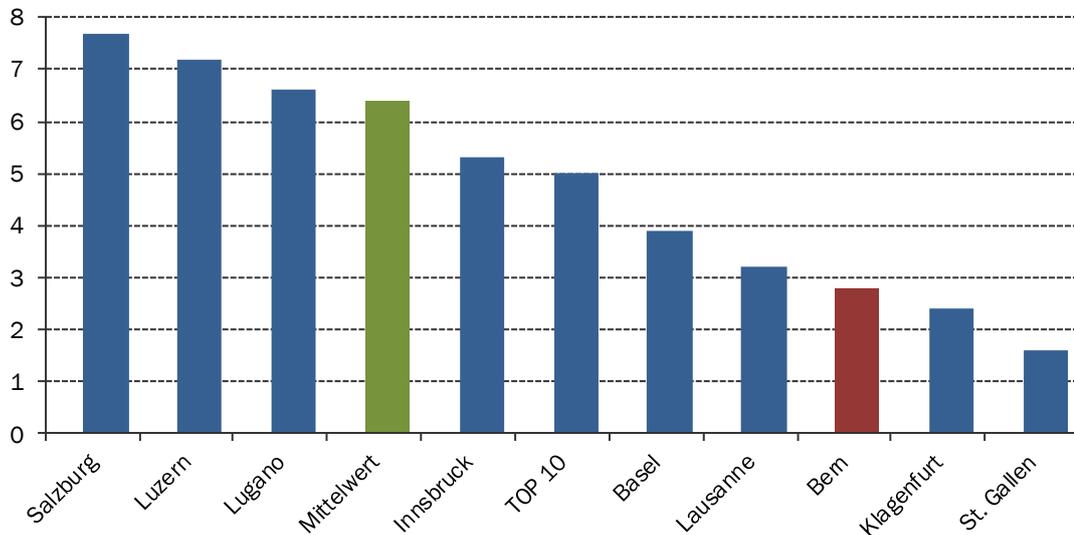
Erwartungsgemäss zeigt Abbildung 4-9, dass die Anzahl Logiernächte in den bevölkerungsmässig grossen Städten am höchsten ist. Diese profitieren demnach auch am stärksten von den Grössensparnissen auf Destinationsebene. Zudem fällt auf, dass es sich bei den zehn erfolgreichsten Städten 2014 um relativ grosse Städte handelt. Bern zählt eher zu den kleinen Städte-Destinationen, im Jahr 2014 wurden dort rund 720'000 Hotelübernachtungen gezählt. Im Mittelwert aller Städte-Destinationen waren es rund 1.96 Millionen.

Abb. 4-9 Grösse der Städtedestinationen



Anzahl Hotelübernachtungen 2014, in Mio.
Quelle: BAKBASEL

Abb. 4-10 Tourismusintensität



Anzahl Hotelübernachtungen pro Einwohner, 2014, in Tausend
Quelle: BAKBASEL

Die **Tourismusintensität** – gemessen an der Anzahl Hotelübernachtungen pro Einwohner – gibt unter anderem Auskunft darüber, wie bedeutend der Tourismus für die Volkswirtschaft einer Destination ist. Ein hohes Bewusstsein für die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus führt dazu, dass die einheimische Wirtschaft und Bevölkerung in der Regel dem Tourismus gegenüber positiv eingestellt sind und somit tourismusrelevante Anliegen auch im politischen Prozess eher Gehör finden. Eine hohe Tourismusintensität wird zudem von den

Nachfragern meist bevorzugt, weil diese auf eine vollständige Dienstleistungskette in der Tourismusdestination schliessen lässt. Meist führt eine hohe Tourismusintensität zu Netzwerk- und Clustervorteilen, die wiederum Produktivitätsvorteile und somit Wettbewerbsvorteile indizieren. Im Jahr 2014 gab es in Salzburg, Luzern und Lugano die meisten Logiernächte pro Einwohner. Die Stadt Bern zeigt eine deutlich unterdurchschnittliche Tourismusintensität.

4.2.3 Attraktivität des touristischen Angebotes

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

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

Abbildung 4-11 zeigt die «BAK Städteattraktivität» für die Städte-Destination Bern und die Gruppe der zehn erfolgreichsten Städte 2014 in Form eines Stärken-Schwächen-Profiles.

Lesehilfe zum Stärken-Schwächen-Profil

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

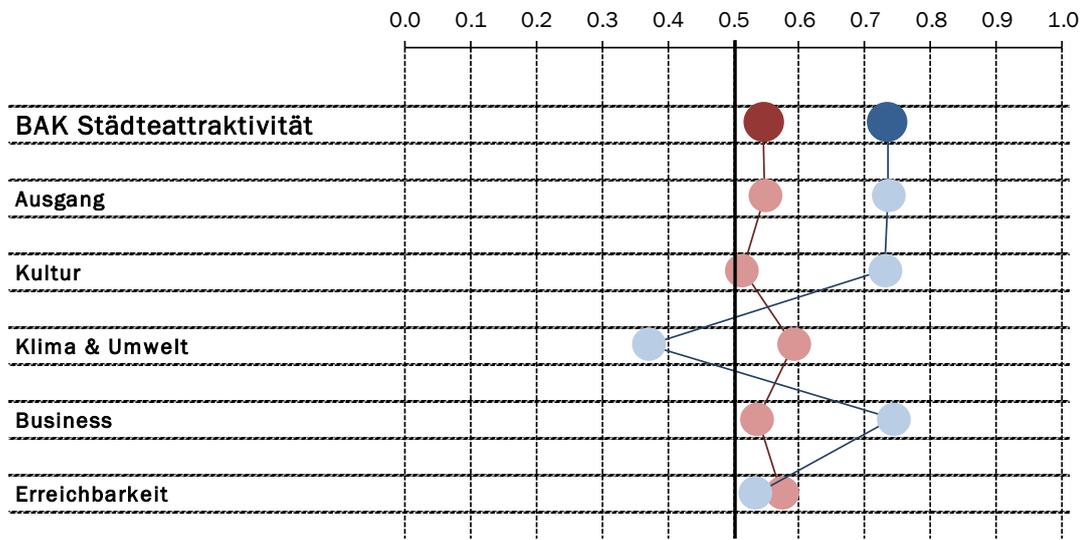
Innerhalb der Stärken-Schwächen-Analyse sind 3 Vergleiche möglich:

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren von Bern im Vergleich zu den zehn erfolgreichsten Städten ausgeprägt? (Vergleich mit dem blauen Profil)

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren von Bern im Vergleich mit dem Durchschnitt des gesamten Städte-Samples ausgeprägt? (Vergleich mit dem Mittelwert 0.5)

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

Abb. 4-11 Stärken-Schwächen-Profil der BAK Städteattraktivität für die Städte-Destination Bern



Stärken-Schwächen-Profil Bern (rot) und TOP 10 (blau): 1=Best Practice, 0.5=Mittelwert des Städte-Samples
Quelle: BAKBASEL

In der Gesamtbewertung der Städteattraktivität zeigt sich Bern touristisch attraktiver als der Mittelwert der Städte-Destinationen. Dies gilt zudem mehr oder weniger stark für alle Unterkategorien. Vor allem die klimatischen und umweltbezogenen Voraussetzungen der Stadt Bern können punkten. Nur ganz leicht über dem Durchschnitt liegt die Stadt Bern hinsichtlich des kulturellen Angebots.

Vergleicht man die Städteattraktivität Berns mit derjenigen der zehn erfolgreichsten Städte, so schneidet Bern sowohl hinsichtlich der Gesamtbewertung als auch der meisten Unterkategorien unterdurchschnittlich ab. Bezüglich der klimatischen und umweltbezogenen Bedingungen und bezüglich der Erreichbarkeit ist die Stadt Bern attraktiver als die Gruppe der TOP 10.

Ein weiterer Indikator, die **«BAK-ST Städtebewertung»**, misst die touristische Attraktivität aus der Nachfragesicht. Im Rahmen einer breit angelegten Befragung hat Schweiz Tourismus die Attraktivität des touristischen Angebotes durch die Gäste bewerten lassen. Diese Ergebnisse (2006) hat BAKBASEL aufgenommen und zu einem Index für die Städtebewertung entwickelt. Die Befragung ist in folgende acht Profildimensionen aufgeteilt: Sightseeing & Atmosphäre, Urbanität & Zeitgenössisches, Natur, Kunst- & Kulturgeschichtliches, Stadtfeste & Märkte, Wellness, Dining sowie Shopping. In den beiden Profildimensionen «Sightseeing & Atmosphäre» und «Urbanität & Zeitgenössisches» kann eine Städte-Destination jeweils maximal 20 Punkte erreichen. In den 6 übrigen Kategorien liegt das Punktemaximum bei 10 Punkten, so dass der Gesamtindex einen Wert von höchstens 100 Punkten annehmen kann.

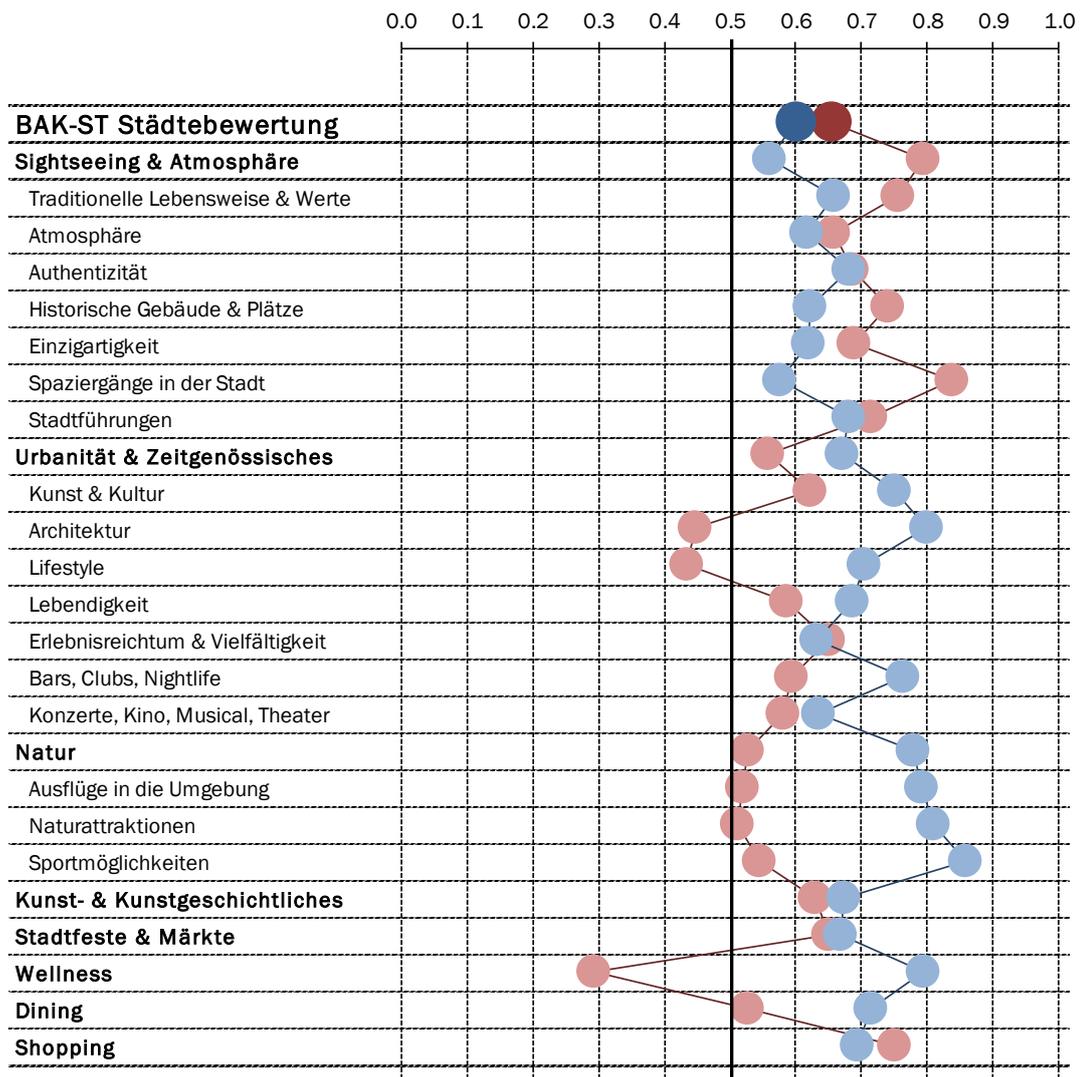
In Abbildung 4-12 ist das Stärken-Schwächen-Profil der «BAK-ST Städtebewertung» für die Städte-Destination Bern und für die TOP 10 abgebildet.

Die Gesamtbewertung der Städteattraktivität durch die Gäste fällt sehr positiv aus. Im Vergleich zum Mittelwert sämtlicher Städte-Destinationen ist die einzige Kategorie, für welche

die Bewertung auf ein Defizit hindeutet, der Bereich der Wellnessangebote. In allen anderen Kategorien zeigt sich Bern überdurchschnittlich attraktiv. Dies gilt vor allem für die Bewertungen hinsichtlich des Bereichs «Sightseeing & Atmosphäre» und hinsichtlich der Einkaufsmöglichkeiten in Bern.

Vergleicht man die touristische Attraktivität der Stadt Bern mit derjenigen der Gruppe der TOP 10, so zeigt sich Bern in der Gesamtbewertung attraktiver als die TOP 10 im Durchschnitt. Dies gilt auch für die Bereiche «Sightseeing & Atmosphäre» und «Shopping».

Abb. 4-12 Stärken-Schwächen-Profil BAK-ST Städtebewertung



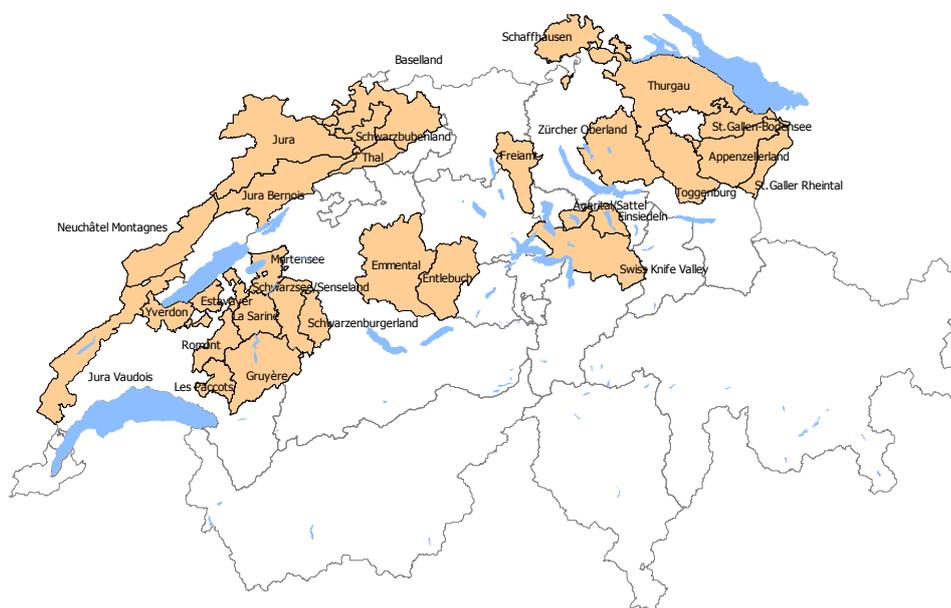
2014, Stärken-Schwächen-Profil Bern (rot) und TOP 10 (blau): 1 = Best Practice, 0.5 = Mittelwert des Städte-Samples; TOP 10 ohne Innsbruck, München, Wien
Quelle: Schweiz Tourismus, BAKBASEL

5 Die Ausflugs-Destination Berner Jura im Vergleich

In diesem Kapitel steht die Ausflugs-Destination Berner Jura im Mittelpunkt der Analysen. Bei Ausflugs-Destinationen handelt es sich um ländliche, tourismusextensive Regionen. Es werden primär Destinationen berücksichtigt, die sich als Tagesausflugs- und Kurzreisestdestinationen positionieren.

Da die Ausflugs-Destinationen weniger als die Städte und die alpinen Feriendestinationen in einem internationalen Wettbewerb stehen, beinhaltet das Sample der Ausflugsdestinationen nur Destinationen aus der Schweiz. Das vollständige Sample der Ausflugs-Destinationen ist in Abbildung 5-1 dargestellt.

Abb. 5-1 Die Ausflugs-Destinationen der Schweiz



29 Ausflugs-Destinationen in der CH
Quelle: BAKBASEL

Im Folgenden wird der Berner Jura einem Vergleich mit folgenden Benchmarking-Partnern unterzogen: Appenzellerland, Baselland, Bezirk Gruyère, Entlebuch, Jura, Jura Vaudois, Schwarzbubenland, Schwarzsee/Senseland, Swiss Knife Valley, Toggenburg und Zürcher Oberland. Zusätzlich wird der Mittelwert des gesamten Samples (vgl. Abb. 5-1) in die Darstellungen mit einbezogen.

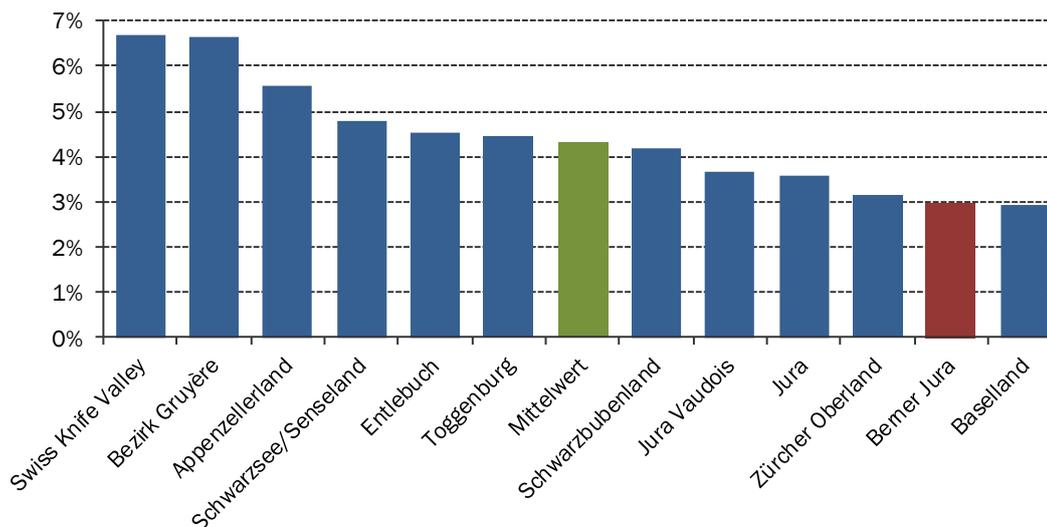
Die Analysen befassen sich zunächst mit der Performance der Ausflugs-Destinationen (Kapitel 5.1) und dann mit einigen Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit (Kapitel 5.2).

Auch in tourismusextensiven Regionen ist der Tourismussektor wichtig. Abbildung 5-2 verdeutlicht die **Bedeutung des Tourismussektors** in den Ausflugs-Destinationen. Als Indikator für die Bedeutung ist hier der Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe an der gesamten Beschäftigung dargestellt¹⁵. Der Mittelwert des gesamten Samples von 4.3 Prozent macht

¹⁵ Da keine Kennzahlen zum gesamten Tourismussektor existieren, wird der Beschäftigungsanteil hier als Annäherung durch das Gastgewerbe abgebildet.

deutlich, dass der Tourismus auch in den Ausflugs-Destinationen eine Rolle spielt. Bezüglich des Beschäftigungsanteils des Gastgewerbes an der Gesamtwirtschaft weist im Jahr 2014 von den beobachteten Destinationen das Swiss Knife Valley den höchsten Wert auf. Dort sind rund 6.7 Prozent aller Beschäftigten im Gastgewerbe tätig. Der Berner Jura zeigt einen Beschäftigungsanteil im Gastgewerbe von knapp 3 Prozent. Damit ist die Bedeutung des Tourismus im Berner Jura im Vergleich zum Durchschnitt des gesamten Samples unterdurchschnittlich hoch.

Abb. 5-2 Bedeutung des Gastgewerbes



Anteil der Beschäftigten Vollzeitäquivalente im Gastgewerbe an denjenigen der Gesamtwirtschaft in %, 2014
Quelle: BAKBASEL

5.1 Performance-Benchmarking

In diesem Abschnitt wird die Performance, also der Erfolg, der Destination Berner Jura einem Vergleich unterzogen. Zu diesem Zweck werden zunächst im Rahmen des «BAK TOPINDEX» die Entwicklung der Hotelübernachtungen, die Auslastung sowie die relativen Preise untersucht. Zusätzlich folgt eine Betrachtung der Entwicklung der Bruttowertschöpfung sowie der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe.

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

Tabelle 5.1 zeigt für die beobachteten Destinationen Baselland als erfolgreichste Destination im Jahr 2014. Der Berner Jura schneidet mit einem «BAK TOPINDEX» von 2.7 Punkten unterdurchschnittlich ab. Während die Entwicklung der Logiernächte vergleichsweise gut war, liegt das unterdurchschnittliche Abschneiden vor allem an einer sehr tiefen Auslastung der Kapazitäten. Aber auch die Ertragskraft zeigt sich unterdurchschnittlich. Insgesamt ist der Berner Jura im Index 2014 bezüglich des Rangs wieder gleich erfolgreich wie bereits im Jahr 2000 und auch 2012, nachdem der Berner Jura im Jahr 2010 fünf Plätze verloren hatte.

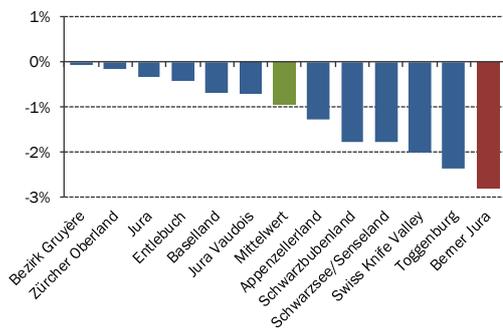
Tab. 5-1 «BAK TOPINDEX»

Rang 2014	Destination	Region	TOPINDEX 2014	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	Rang 2012	Rang 2010	Rang 2000
3	Baselland	Nordwestschweiz	4.7	4.1	5.3	4.1	7	9	10
6	Swiss Knife Valley	Zentralschweiz	4.2	3.1	5.3	2.9	9	8	7
8	Zürcher Oberland	Zürich	4.1	3.9	4.1	4.1	11	12	8
12	Bezirk Gruyère	Espace Mittelland	3.9	4.4	4.2	3.2	10	14	16
18	Schwarzbubenland	Espace Mittelland	3.2	3.2	3.9	2.2	27	16	15
20	Appenzellerland	Ostschweiz	3.2	3.1	2.9	3.7	19	18	17
23	Schwarzsee/Senseland	Espace Mittelland	3.0	3.7	2.1	4.1	20	21	21
24	Toggenburg	Ostschweiz	2.8	2.8	2.9	2.5	23	20	20
25	Jura Vaudois	Genferseeregion	2.7	4.2	2.3	2.4	24	27	27
26	Berner Jura	Espace Mittelland	2.7	3.7	2.3	2.7	26	31	26
27	Jura	Espace Mittelland	2.7	3.9	1.8	3.2	24	28	30
29	Entlebuch	Zentralschweiz	2.0	2.4	1.8	2.0	31	23	23

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

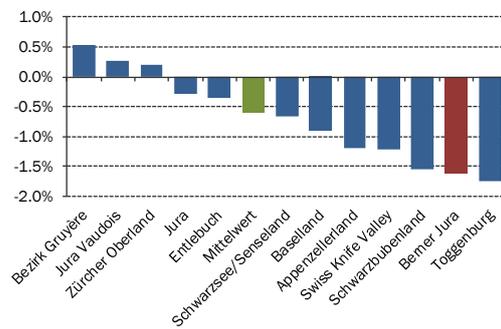
Zur Untersuchung des Erfolgs der Destinationen wird ferner die Entwicklung der Beschäftigten sowie der Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe analysiert. Die Entwicklung der Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe ist deshalb besonders interessant, weil es sich dabei um eine monetäre Grösse handelt. Die Entwicklung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

Abb. 5-3 Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe



Durchschnittliche Veränderung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe p.a. in %, 2000-2014
Quelle: BAKBASEL

Abb. 5-4 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe



Durchschnittliche Veränderung der Beschäftigten Vollzeit-äquivalente im Gastgewerbe p.a. in %, 2000-2014
Quelle: BAKBASEL

Abbildung 5-3 stellt die durchschnittliche jährliche **Veränderung der realen Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe** von 2000 bis 2014 für die beobachteten Ausflugs-Destinationen dar. Die Abbildung zeigt, dass in keiner Destination ein Wachstum der Bruttowertschöpfung erfolgte. Der Bezirk Gruyère zeigt mit einem lediglich marginalen Minus von 0.1 Prozent pro Jahr den geringsten Rückgang im Beobachtungszeitraum. Im Mittelwert der Ausflugs-Destinationen ist die reale Bruttowertschöpfung im Gastgewerbe um 1.0 Prozent pro Jahr rückläufig. Die Bruttowertschöpfung im Berner Jura zeigt mit einem Minus von durchschnittlich 2.8 Prozent pro Jahr den höchsten Rückgang der beobachteten Ausflugs-Destinationen.

Die durchschnittliche jährliche **Entwicklung der Beschäftigten im Gastgewerbe** von 2000 bis 2014 ist in Abbildung 5-4 dargestellt. Die Zahl der Beschäftigten ist über den Zeitraum 2000-2014 generell weniger stark gesunken als die Wertschöpfung. Im Mittelwert resultiert ein durchschnittlicher jährlicher Rückgang der Beschäftigtenzahl von 0.6 Prozent. In einigen Ausflugs-Destinationen ist die Beschäftigung im Beobachtungszeitraum gestiegen: Im Bezirk Gruyère um durchschnittlich um 0.5 Prozent, im Jura Vaudois um 0.3 Prozent und im Zürcher Oberland um 0.2 Prozent pro Jahr. Im Berner Jura war der Rückgang der Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe mit einem Minus von 1.6 Prozent überdurchschnittlich hoch.

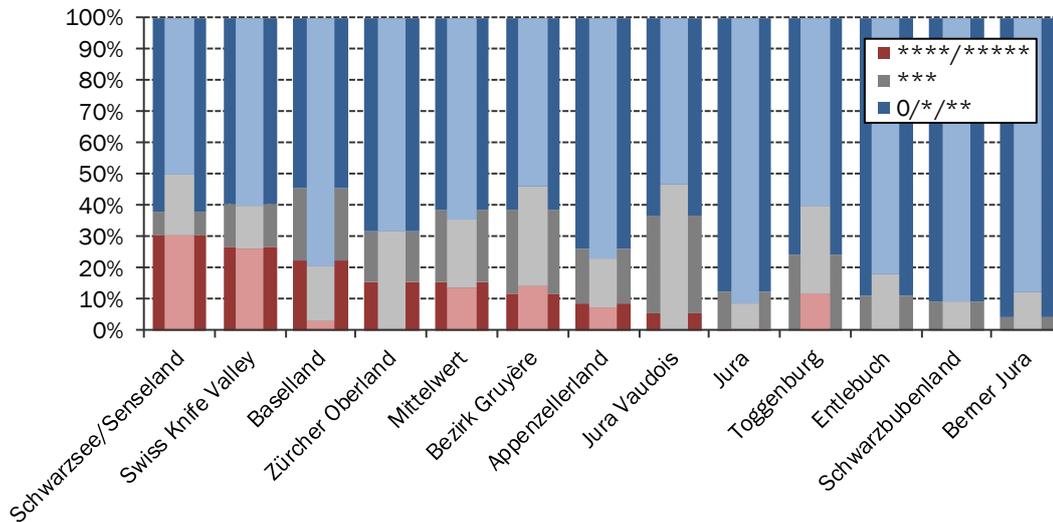
5.2 Wettbewerbsfähigkeit

Das folgende Kapitel befasst sich mit den Bestimmungsfaktoren der touristischen Wettbewerbsfähigkeit der Ausflugs-Destination Berner Jura. Die betrachteten Wettbewerbsfaktoren sind unterteilt in die Kategorien Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität.

5.2.1 Beherbergungsangebot

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

Abb. 5-5 Hotelstruktur I



Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien in %, breite Balken = 2014, schmale Balken = 2000
Quelle: BAKBASEL

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

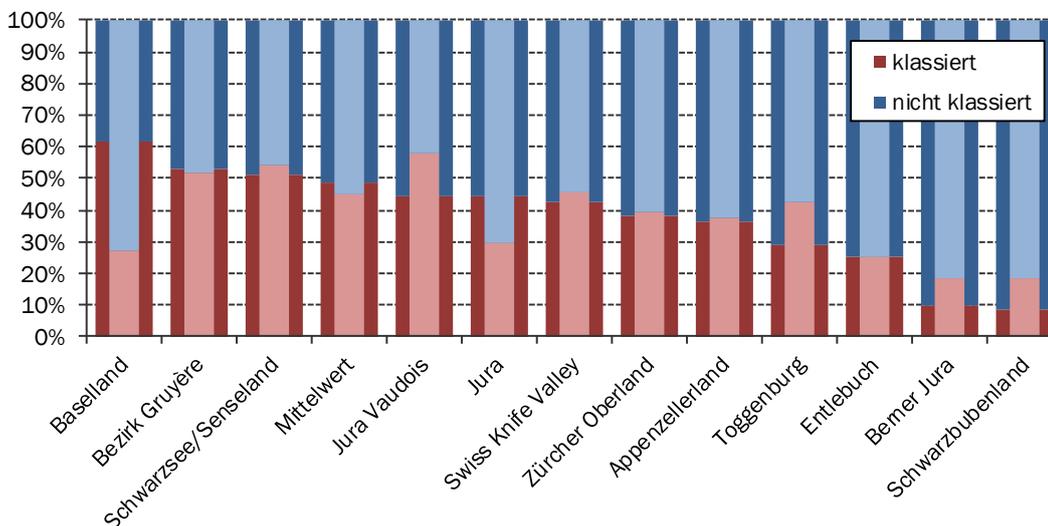
Ein Erstklass- und Luxussegment ist im Berner Jura nicht vorhanden (Mittelwert 2014: 15%). Dies trifft ebenfalls auf die Ausflugs-Destinationen Toggenburg, Entlebuch und Schwarzbubenland zu. Auch die Dreisternhotellerie ist im Berner Jura nur sehr unterdurchschnittlich ausgeprägt: Während der Bettenanteil des Mittelklassesegments im Durchschnitt bei 23 Prozent liegt, beträgt dieser im Berner Jura knapp 4 Prozent.

Die Hotelstruktur bezüglich der Bettenanteile der verschiedenen Sternkategorien hat sich im Berner Jura seit dem Jahr 2000 nicht verbessert. Auch zu diesem Zeitpunkt war das Erstklass- und Luxussegment nicht vorhanden. Zudem war der Anteil der Dreisternhotellerie mit rund 12 Prozent noch deutlich höher als 2014.

So wie sich ein hoher Anteil des gehobenen Segments tendenziell positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt, kann sich ein hoher **Bettenanteil in Betrieben, die nicht klassiert** sind, negativ auswirken. Die Gruppe der nicht klassierten Hotelbetriebe ist zwar sehr heterogen, schweizweit wird sie aber dominiert von Klein- und Kleinstbetrieben. In grossen Teilen dieses Segments existieren Qualitätsprobleme. Zum einen existieren als Folge fehlender Investitionen Qualitätsdefizite in der Infrastruktur. Aber auch im Management gibt es Defizite. Vor allem im Bereich der Kleinstbetriebe, die sehr stark von der Restauration abhängig sind, fehlen oft Managementfähigkeiten, Qualitätsbewusstsein und auch der Wille, den Beherbergungsbereich voranzutreiben. Häufig fällt es diesen Hotels zudem aus Kos-

tengründen schwer, ausgebildetes Personal einzustellen. Die mangelhafte Qualität in nicht klassierten Hotels ist auch eine Folge weitgehend fehlender Qualitätsstandards.

Abb. 5-6 Hotelstruktur II



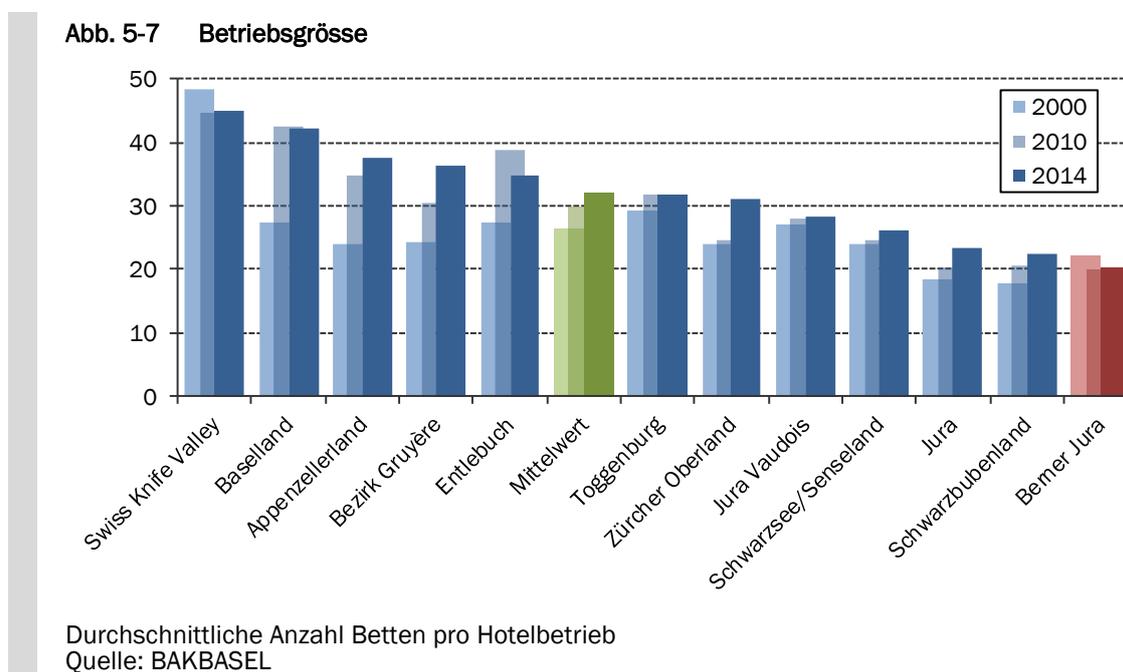
Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien in %, breite Balken = 2014, schmale Balken = 2000
Quelle: BAKBASEL

Für Ausflugs-Destinationen ist es nicht nur wichtig, im gehobenen Segment gut aufgestellt zu sein, sondern auch, ein Qualitätsproblem in den unteren Kategorien zu vermeiden. Abbildung 5-6 zeigt die Anteile der klassierten und nicht klassierten Betriebe für die Jahre 2000 und 2014. Es fällt auf, dass die Anteile der nicht klassierten Betriebe im Allgemeinen sehr hoch ausfallen. Im Durchschnitt aller Ausflugs-Destinationen liegt der Bettenanteil der nicht klassierten Betriebe im Jahr 2014 bei 51 Prozent. Mit rund 91 Prozent zeigen sich im Berner Jura und im Schwarzbubenland mit Abstand die höchsten Anteile nicht klassierter Betriebe. Zudem hat sich dieser Anteil seit dem Jahr 2000 im Berner Jura um gut 9 Prozentpunkte erhöht.

Die durchschnittliche **Betriebsgrösse** lässt eine Aussage darüber zu, wie stark eine Destination von Grössensparnissen auf Unternehmensebene (Economies of scale) profitieren kann. Abbildung 5-7 zeigt die durchschnittlichen Betriebsgrössen der Hotelbetriebe in den Jahren 2000, 2010 und 2014. Im Allgemeinen sind die Hotelbetriebe in Ausflugs-Destinationen sehr kleinstrukturiert (Mittelwert: 32 Betten pro Hotel). Mit durchschnittlich rund 45 Betten pro Hotel gibt es im Swiss Knife Valley im Jahr 2014 die grössten Hotelbetriebe. Im Berner Jura beträgt die durchschnittliche Betriebsgrösse 2014 rund 20 Betten pro Hotel, was deutlich unter dem Mittelwert des gesamten Samples liegt.

Zudem zeigt die Abbildung, dass auch in der Hotellerie der Ausflugs-Destinationen in den letzten Jahren meist ein Strukturwandel stattgefunden hat. Im Mittel aller Destinationen ist die durchschnittliche Betriebsgrösse seit dem Jahr 2000 um 6 Betten pro Hotel angestiegen. Am stärksten war der Strukturwandel in Baselland. Dort gab es 2014 durchschnittlich rund 15 Betten mehr pro Hotel als noch im Jahr 2000. Ausser dem Swiss Knife Valley ist der Berner Jura die einzige Ausflugs-Destination, in der sich die Anzahl Betten pro Betrieb zwischen 2000 und 2014 nicht erhöht hat. Im Berner Jura gab es im Jahr 2000 rund 22

Betten pro Hotel. In den Jahren 2010 und 2014 waren es im Durchschnitt 2 Betten pro Betrieb weniger.



5.2.2 Beherbergungsnachfrage

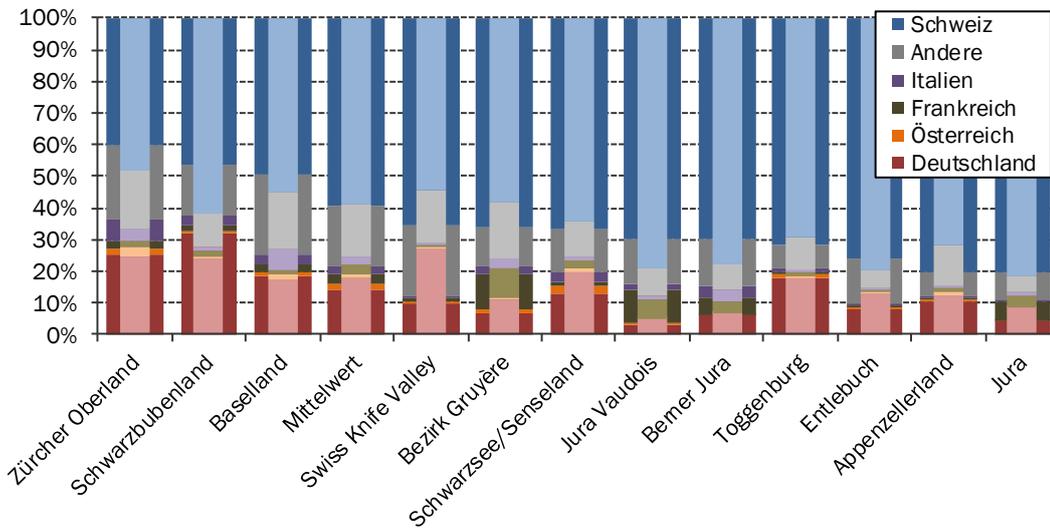
Im Folgenden werden die nachfrageseitigen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit untersucht. Diese befassen sich hier ausschliesslich mit dem Übernachtungstourismus. Die Untersuchungen beinhalten dabei die Saisonalität, die Aufenthaltsdauer sowie die Herkunftsmärkte der Gäste.

Die Untersuchung der **Herkunftsländer der Gäste** dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, ob eine Destination im Ausland präsent ist. Destinationen mit einem höheren Anteil an Gästen aus dem Ausland verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten. Sie sind bekannt und haben somit höhere Chancen auch auf internationalen Märkten zu wachsen.

Abbildung 5-8 zeigt die Hotelübernachtungen der Ausflugs-Destinationen nach den Herkunftsmärkten der Gäste. Neben den Übernachtungen von inländischen Gästen werden die umliegenden Länder Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich einzeln betrachtet. Generell spielen die Nahmärkte in den Ausflugs-Destinationen die dominante Rolle. Alle übrigen Herkunftsmärkte sind in dem Aggregat «Andere» zusammengefasst.

Den grössten Anteil der Übernachtungen ausländischer Gäste erreichte im Jahr 2014 mit fast 60 Prozent das Zürcher Oberland. Im Jura ist dieser Anteil mit rund 19 Prozent der geringste unter den beobachteten Destinationen. Im Berner Jura beträgt der Übernachtungsanteil ausländischer Gäste rund 30 Prozent (Mittelwert: 41%). Von den umliegenden Ländern Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich ist im Berner Jura – wie auch in vielen anderen Ausflugs-Destinationen – Deutschland der wichtigste ausländische Herkunftsmarkt.

Abb. 5-8 Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten



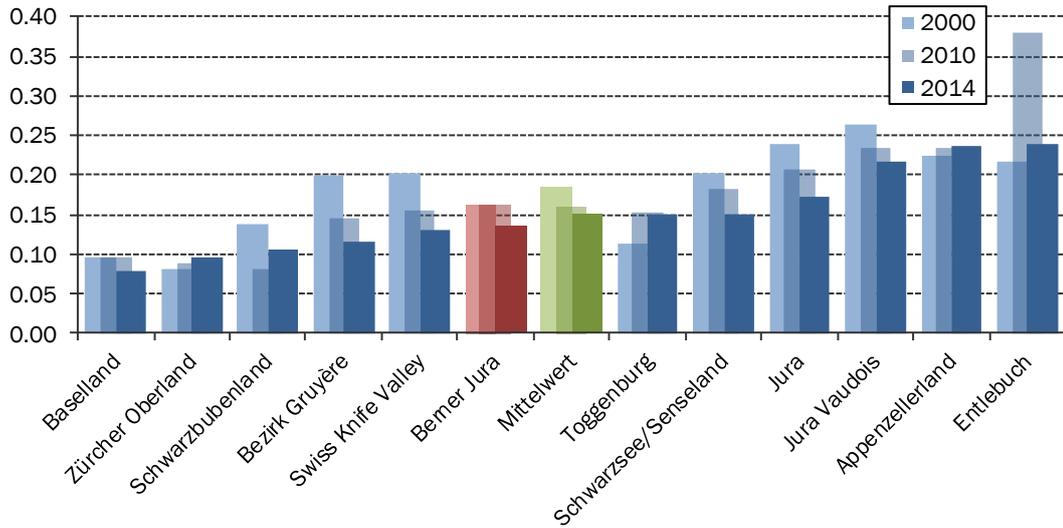
Anteil der Übernachtungen nach Herkunftsländer in %, breite Balken = 2014, schmale Balken = 2000
Quelle: BAKBASEL

Vergleicht man die Übernachtungsanteile nach Herkunftsmärkten im Jahr 2014 mit jenen aus dem Jahr 2000, so hat die Internationalität der Gäste im Berner Jura über die Zeit zugenommen. Insgesamt verzeichnete der Berner Jura im Jahr 2014 einen ausländischen Übernachtungsanteil, der 8 Prozentpunkte über demjenigen aus dem Jahr 2000 lag. Im Durchschnitt aller Ausflugs-Destinationen war die Internationalität der Gäste vergleichsweise stabil (-0.5 Prozentpunkte).

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

Der in Abbildung 5-9 dargestellte GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Verteilung der Logiernächte auf die Monate, also die Saisonalität der Nachfrage. In Baselland war die Nachfrage im Jahr 2014 am stärksten ausgeglichen auf die zwölf Monate des Jahres verteilt. Zudem hat sich die Saisonalität in Baselland gegenüber dem Jahr 2000 verringert. Die Nachfrageverteilung im Berner Jura ist leicht ausgeglichener als im Mittelwert des gesamten Samples. Auch bei der Entwicklung in den letzten 14 Jahren folgt der Berner Jura mit einem Rückgang der Saisonalität der Entwicklung des Mittelwerts.

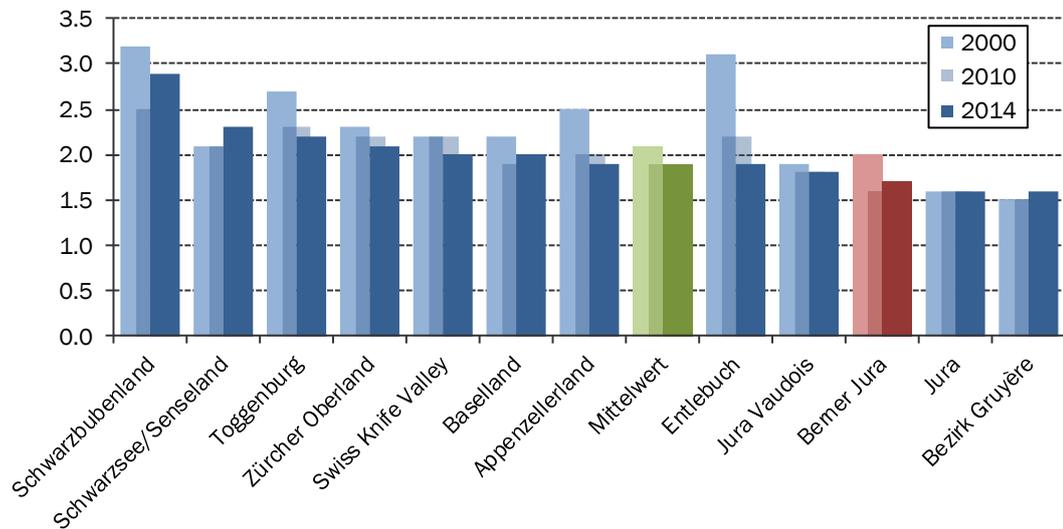
Abb. 5-9 Saisonalität



GINI-Koeffizient
Quelle: BAKBASEL

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

Abb. 5-10 Aufenthaltsdauer



In Tagen
Quelle: BAKBASEL

Die **Aufenthaltsdauer** der Gäste ist in Abbildung 5-10 dargestellt. Naturgemäss ist diese im Ausflugs-Tourismus geringer als bei anderen Tourismusformen. Die Destinationen sind eher

auf Kurzurlaube, Wochenend- und Tagestourismus ausgerichtet. Am längsten sind die Gäste im Jahr 2014 mit einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 2.9 Tagen im Schwarzbubenland geblieben, am kürzesten im Bezirk Gruyère mit 1.6 Tagen. Mit einer durchschnittlichen Aufenthaltszeit von 1.7 Tagen zeigt der Berner Jura eine unterdurchschnittlich lange Aufenthaltsdauer. Der Mittelwert aller Ausflugs-Destinationen liegt bei rund 1.9 Tagen. Im Jahr 2000 lag die Aufenthaltsdauer im Berner Jura noch bei 2.0 Tagen.

5.2.3 Attraktivität des touristischen Angebotes

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

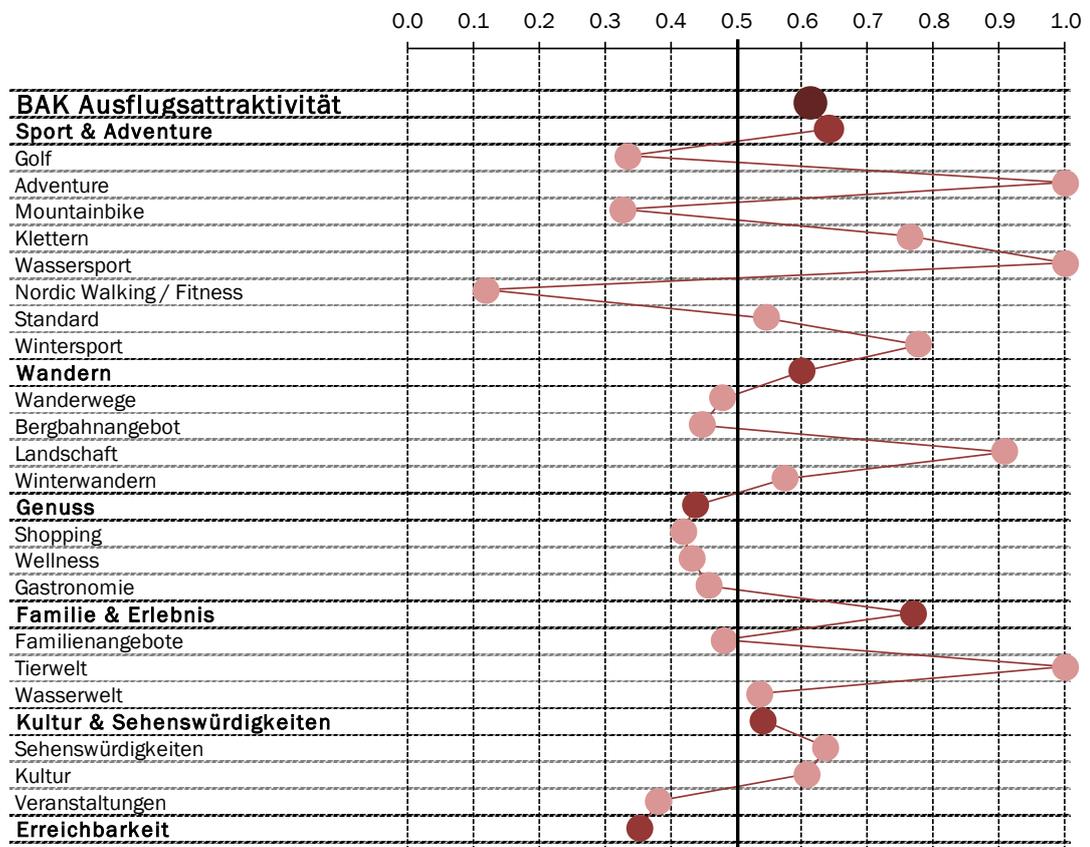
Das in Abbildung 5-11 dargestellte Stärken-Schwächen-Profil zum Indikator «BAK Ausflugsattraktivität» zeigt die **Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebotes** der Ausflugsdestination Berner Jura. Der Indikator basiert auf rund 100 Einzelindikatoren zum touristischen Ausflugsangebot in ländlichen Destinationen. Er gliedert sich in die Bereiche «Sport & Adventure», «Wandern», «Familie & Erlebnis», «Kultur & Sehenswürdigkeiten», «Genuss» und «Erreichbarkeit». Diese sechs Bereiche des Indikators «BAK Ausflugsattraktivität» gehen gewichtet in die Bewertung der Attraktivität ein. Von den erreichbaren 100 Punkten können je maximal 18 Punkte in einer Profildimension erlangt werden, ausser die «Erreichbarkeit», welche mit höchstens zehn Punkten bewertet wird.

Das Stärken-Schwächen-Profil zeigt die touristische Attraktivität der Ausflugs-Destination Berner Jura im Vergleich mit dem Mittelwert aller Ausflugs-Destinationen im Sample. Die Werte sind dabei zwischen 0 und 1 normiert. Ein Wert von 1 steht für die beste im gesamten Sample beobachtete Leistung (Best Practice). Ein Wert von 0.5 entspricht dem Mittelwert des gesamten Samples.

Das gesamte Ausflugs-Angebot des Berner Jura ist im Vergleich mit dem Mittelwert überdurchschnittlich attraktiv. Verantwortlich dafür sind zum einen attraktive Angebote in dem wichtigen Bereich «Sport & Adventure», der im Berner Jura für Sportler und Erlebnisfreudige ein breites Angebot bietet. Zum anderen kann der Berner Jura mit einer überdurchschnittlichen Attraktivität der touristischen Angebote in der Kategorie «Familie & Erlebnis» punkten. Aber auch für Wanderfreunde wird im Berner Jura mehr geboten als im Durchschnitt aller Ausflugs-Destinationen.

In den Bereichen «Genuss» und «Kultur & Sehenswürdigkeiten» liegt die Attraktivität des touristischen Angebots im Berner Jura leicht unter beziehungsweise leicht über dem Durchschnitt aller Ausflugs-Destinationen. Lediglich in der Kategorie «Erreichbarkeit» weist der Berner Jura eine deutlich unterdurchschnittliche Attraktivität auf.

Abb. 5-11 Stärken-Schwächen-Profil der BAK Ausflugsattraktivität für den Berner Jura



2014, Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0,5 = Mittelwert
 Quelle: BAKBASEL

6 Fazit: Stärken und Schwächen der Berner Tourismuswirtschaft

Alpiner Tourismus im Berner Oberland

Performance

Die Tourismuswirtschaft ist eine der bedeutendsten Branchen des Berner Oberlands. Als Kernbranche des Tourismus erreicht das Gastgewerbe einen Anteil von rund 13 Prozent am Total der Beschäftigten in der Region. Damit darf der Tourismus als Leitbranche des Berner Oberlandes bezeichnet werden. Die touristische Performance ist aufgrund der grossen Bedeutung des Tourismus für das Berner Oberland sehr wichtig; kann der Tourismus als Leitindustrie nicht wachsen, leidet die gesamte regionale Wirtschaft darunter.

Die touristische Performance des Berner Oberlandes und seiner Destinationen hat sich seit Beginn der Performancemessung im Jahr 2007 durchwachsen entwickelt. Bezüglich des «BAK TOPINDEX» haben sich 3 Berner Oberländer Destinationen verschlechtert, bei zwei stagnierte die Performance und 3 Destinationen des Berner Oberlands haben ihren Erfolg gesteigert, am deutlichsten Interlaken. Interlaken, Jungfrau Region, Thunersee, Gstaad und auch Kandertal sind Destination des Berner Oberlandes, die 2014 besser abschneiden als der Durchschnitt der Destinationen von jeweils vergleichbarer Grösse. Dabei ist Interlaken die erfolgreichste Berner Oberländer Destination und auch im Ranking des gesamten Samples der alpinen Destinationen belegt Interlaken einen sehr guten 19. Rang (insgesamt 149 Destinationen). Mit einem durchschnittlichen Wachstum der Zahl der Logiernächte in der Hotellerie von 2.2 Prozent pro Jahr zwischen 2009 und 2014 hat Interlaken an Marktanteilen gewonnen. Vorteilhaft hierfür war die Tatsache, dass Interlaken stark auf den asiatischen Märkten verankert ist, welche in Interlaken 2014 rund ein Drittel der Nachfrage ausmachten. Besonders in der Sommersaison schneidet Interlaken hervorragend ab und gehört zu den 5 erfolgreichsten Destinationen des gesamten Alpenraumes (Rang 4). Die grösste Performanceeinbusse erlitt die Destination Lenk-Simmmental, sowohl im Sommer als auch im Winter. In der Wintersaison vermochte neben Interlaken auch die Destination Thunersee eine höhere Performance zu erzielen. Hier verbesserte sich vor allem die Auslastung der Hotelkapazitäten. In der Sommersaison zeigten Jungfrau Region und Adelboden neben Interlaken eine gegenüber 2007 spürbar bessere Performance.

Insgesamt hat das Berner Oberland jedoch stark unter der weltweiten Finanzkrise und der Frankenstärke gelitten. Die positiven Tendenzen bei der Nachfrageentwicklung zwischen 2000-2008 wurden vernichtet, so dass die Nachfrage nun insgesamt über die Jahre 2000-2014 stagniert hat (+0.8%). Damit entwickelte sich das Berner Oberland gegenüber dem Alpenraum (+8.7%) deutlich unterdurchschnittlich, hat aber im Gegensatz zum Schweizer Alpenraum (-7.2%) keine Übernachtungen eingebüsst. Die Nachfrage im Berner Oberland hat sich in den Wintermonaten positiver entwickelt als in der Sommersaison.

Bezüglich der Auslastung der Hotelkapazitäten erweist sich das Berner Oberland als erfolgreichste Schweizer Region und zeigt auch eine überdurchschnittlich hohe Auslastung der Hotelbetten gegenüber dem gesamten Alpenraum. Vor allem im Sommer sind die Betten im Berner Oberland gut ausgelastet. Trotzdem ist das Berner Oberland bezüglich der Auslastung von seinem Spitzenplatz im Jahr 2000 abgerutscht. Eine noch unerfreulichere Entwicklung zeigt die Zahl der Beschäftigten im Berner Oberländer Gastgewerbe.

Das Bild der Tourismuswirtschaft im Berner Oberland hat sich aufgrund der Entwicklung nach der weltweiten Wirtschaftskrise im Jahr 2009 spürbar verschlechtert. Massgeblicher

Einflussfaktor dafür war die Frankenstärke. Damit zeigt das Berner Oberland eine Entwicklung, die exemplarisch für die Entwicklung in der gesamten Schweizer Tourismuswirtschaft ist. Die Schweizer Tourismuswirtschaft zeigt bereits seit Jahren ein Defizit in der preislichen Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings vermochte die Schweiz die Preisdifferenzen im Tourismusgewerbe zum benachbarten Ausland zwischen 2001 und 2009 beinahe zu halbieren. Die in knapp 10 Jahren mühsam erzielten Fortschritte bei der preislichen Wettbewerbsfähigkeit wurden jedoch als Folge der Frankenstärke in kürzester Zeit zu Nichte gemacht. Bereits im Jahr 2010 waren die Preisdifferenzen mit 26 Prozent 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 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 2000¹⁶. Mit der erneuten Aufwertung des Frankens durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Januar 2015 sind die Aussichten für die Berner Tourismuswirtschaft deutlich eingetrübt.

Wettbewerbsfaktoren

In Bezug auf die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit müssen **im Bereich des Beherbergungsangebotes** im Berner Oberland einige **strukturelle Schwächen** registriert werden. Jeder dritte Beherbergungsbetrieb im Berner Oberland ist nicht klassiert. Zudem fällt der Zweitwohnungsanteil mit 44 Prozent vergleichsweise hoch aus. Nur jedes sechste Bett im Berner Oberland ist ein Hotelbett. Die Betriebsgrösse von 55 Betten pro Hotel ist international betrachtet zwar relativ hoch, jedoch zu klein für die hohen Kostenstrukturen in der Schweizer Tourismuswirtschaft.

Eine grosse Stärke des Berner Oberlands ist die **starke Präsenz auf Fern- und zukünftigen Wachstumsmärkten**. Nur wenigen alpinen Regionen gelingt es in ähnlichem Ausmass neue Märkte zu erschliessen wie im Berner Oberland. Mehr als jede dritte Hotelübernachtung wurde im Jahr 2014 von einem Gast aus Fern- und Wachstumsmärkten generiert. Auch bezüglich der Entwicklung hat das Berner Oberland hier die Nase vorn. Insbesondere mit der weltberühmten Jungfrau verfügt die Region über ein Alleinstellungsmerkmal, das dazu beitragen wird, in diesen Märkten auch künftig zulegen zu können.

Das **Winterangebot** des Berner Oberlands kann sich auch im internationalen Vergleich sehen lassen. Vier Berner Oberländer Destinationen zeichnen sich durch ein spürbar überdurchschnittlich attraktives Winterangebot aus. Die Destinationen Gstaad, Jungfrau Region, Lenk-Simmental und Adelboden zählen dabei zu den 40 attraktivsten Winterdestinationen des gesamten Alpenraumes. Aber auch die anderen Berner Oberländer Destinationen zeigen in einzelnen Bereichen überdurchschnittlich attraktive Winterangebote. Das Haslital und die Destination Thunersee überzeugen insbesondere durch ihre Familienfreundlichkeit. In Interlaken sind vor allem die Alternativen zum Schneesport (Sport & Spass) gut ausgeprägt und in Kandertal ist das Langlaufangebot eine relative Stärke. Allerdings gibt es in Bezug auf das Winterangebot und dabei insbesondere in Bezug auf die im Winter zentralen Skigebiete **zwei Unsicherheitsfaktoren**: Zum einen sind die Skigebiete generell weniger hoch gelegen als beispielsweise jene der Konkurrenz im Wallis oder in Graubünden, so dass die **Schneesicherheit** in den Berner Oberländer Destinationen insbesondere vor dem Hintergrund der fortschreitenden globalen Klimaerwärmung mitunter ein Problem darstellt. Zwar kann heute durch technische Beschneiung für Schnee auf den Pisten gesorgt werden. Da dies aber mit immensen Kosten verbunden ist, bleibt die Tatsache bestehen, dass höher gelegene Destinationen im Vorteil sind. Zum anderen ist hinsichtlich der **Modernität der**

¹⁶ Vgl. BAKBASEL 2016

Lifтанlagen bei den Berner Oberländer Destinationen ein Fragezeichen zu setzen. Lediglich Gstaad schneidet von den Berner Oberländer Destinationen beim Indikator Beförderungskapazitäten pro Pistenkilometer überdurchschnittlich ab.

Hinsichtlich des **Sommerangebotes** ist das Berner Oberland gut aufgestellt. Insgesamt zeigen fünf der acht Berner Oberländer Destinationen im Vergleich zum Mittelwert des Alpenraums ein überdurchschnittlich vielfältiges und attraktives Sommerangebot. Auch im Sommer sind zwar noch Lücken in der Angebotspalette zu finden, diese sind aber von Destination zu Destination unterschiedlich.

Bezüglich der **Rahmenbedingungen** zeigt sich im internationalen Vergleich ein **zentraler Nachteil bei den Kosten**. Sowohl die Arbeits- als auch die Vorleistungskosten liegen deutlich höher als bei der Konkurrenz aus Österreich, Italien oder Deutschland. Es zeigen sich aber auch Vorteile bei den allgemeinen Rahmenbedingungen: Dazu zählen die im internationalen Vergleich tiefe Besteuerung sowie die vergleichsweise liberale Arbeitsmarktregulierung. Zudem verfügt das Berner Oberland über eine gute Erreichbarkeit.

Es gibt hinsichtlich der Stärken und Schwächen also Gemeinsamkeiten und Tendenzen, welche auf das Berner Oberland und seine Destinationen zutreffen, allerdings sind die Voraussetzungen von Destination zu Destination sehr verschieden und entsprechend sind auch mögliche Optimierungsmassnahmen destinationsspezifisch zu entwickeln. Als Ausgangslage für mögliche Entwicklungsansatzpunkte werden deshalb auf den folgenden Seiten für alle Berner Oberländer Destinationen einzelne Stärken-Schwächen-Profile abgebildet. Dabei werden die Destinationen mit dem Durchschnitt aller Destinationen, mit der in Bezug auf ihre Grösse vergleichbaren Gruppe (vgl. Kapitel 3.3) und mit der «Best Practice» verglichen. Der nachfolgende Kasten liefert eine Lesehilfe für die Profile.

Als ein konkretisierendes Beispiel von Good-Practice wird das Fallbeispiel Interlaken kurz beleuchtet. In einer Masterarbeit, die in Kooperation mit BAKBASEL entstanden ist, wurden Good Practice Fallstudien von besonders wertvollen touristischen Projekten zusammengetragen, um zu eruieren, wie sich die alpine Schweizer Tourismuswirtschaft für die Zukunft rüsten kann um den zahlreichen Herausforderungen zu begegnen¹⁷. Zu diesen besonders wertvollen Projekten gehört auch die Extremsport- und Adventuredestination Interlaken. Das Good-Practice Beispiel wird nachfolgend zum Stärken-Schwächen-Profil für Interlaken kurz erläutert.

Lesehilfe zu den Stärken-Schwächen-Profilen

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

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

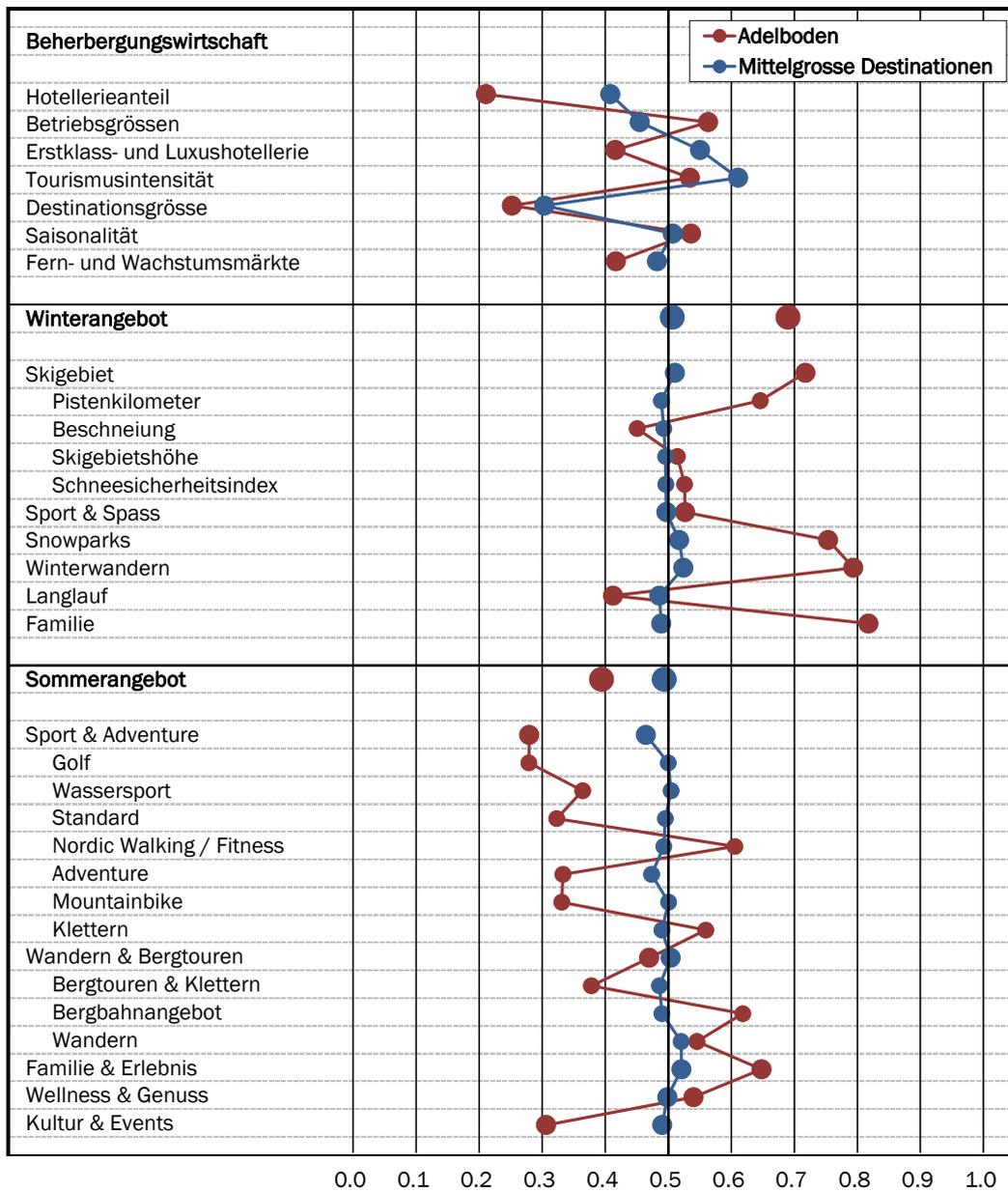
Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren einer Destination im Vergleich zur Gruppe der Destinationen mit vergleichbarer Grösse ausgeprägt? (Vergleich mit dem blauen Profil)

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren einer Destination im Vergleich mit dem Durchschnitt des gesamten Samples ausgeprägt? (Vergleich mit dem Mittelwert 0.5)

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren einer Destination im Vergleich mit der in Bezug auf den jeweiligen Faktor am besten aufgestellten Städte-Destination (Best Practice) ausgeprägt? (Vergleich mit dem Maximalwert 1.0)

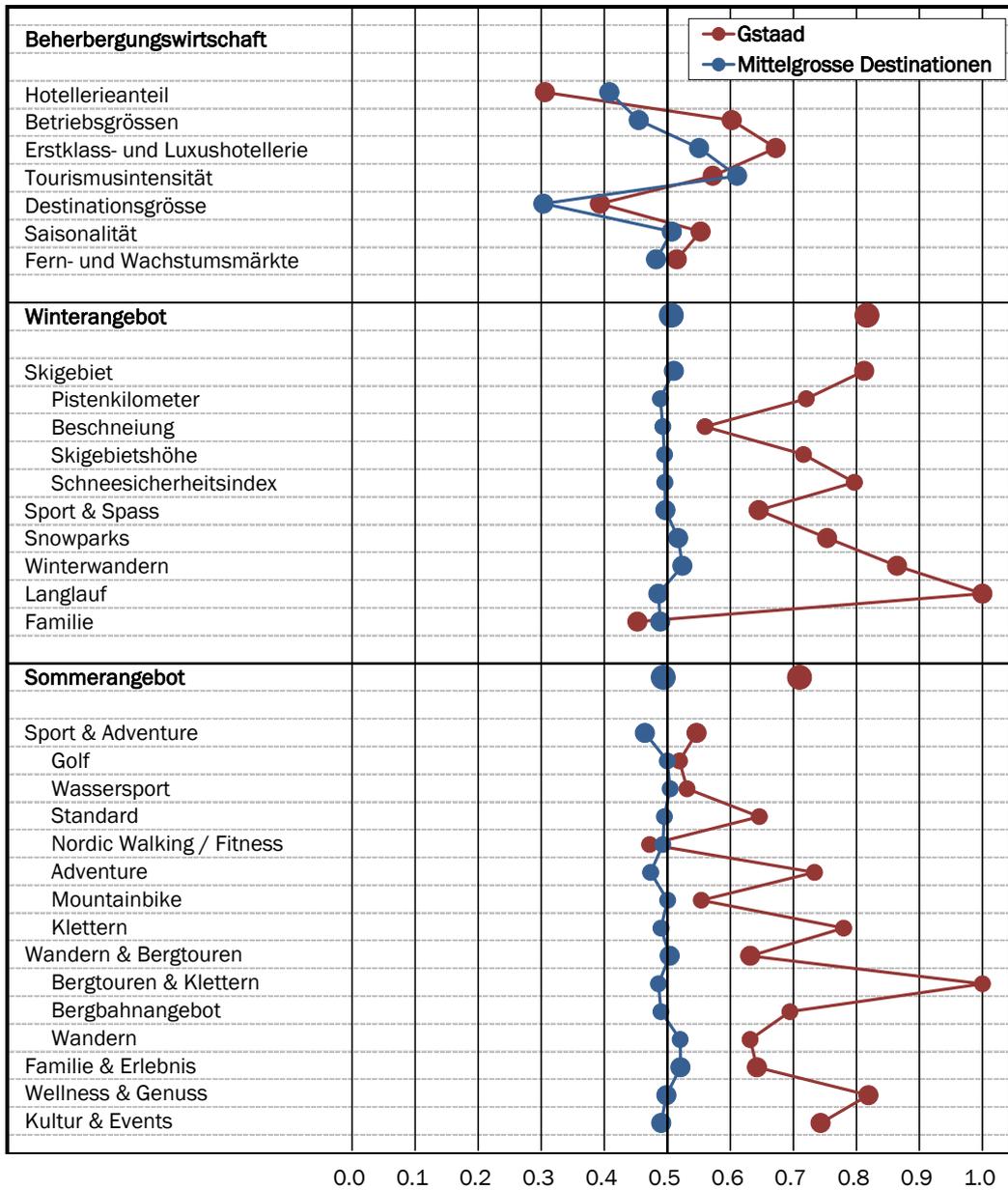
¹⁷ Marco Matzler: „Herausforderungen im schweizerischen alpinen Tourismus und ausgewählte Lösungsansätze – Eine Good-Practice-Analyse“ Universität Basel 2013

Abb. 6-1 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Adelboden



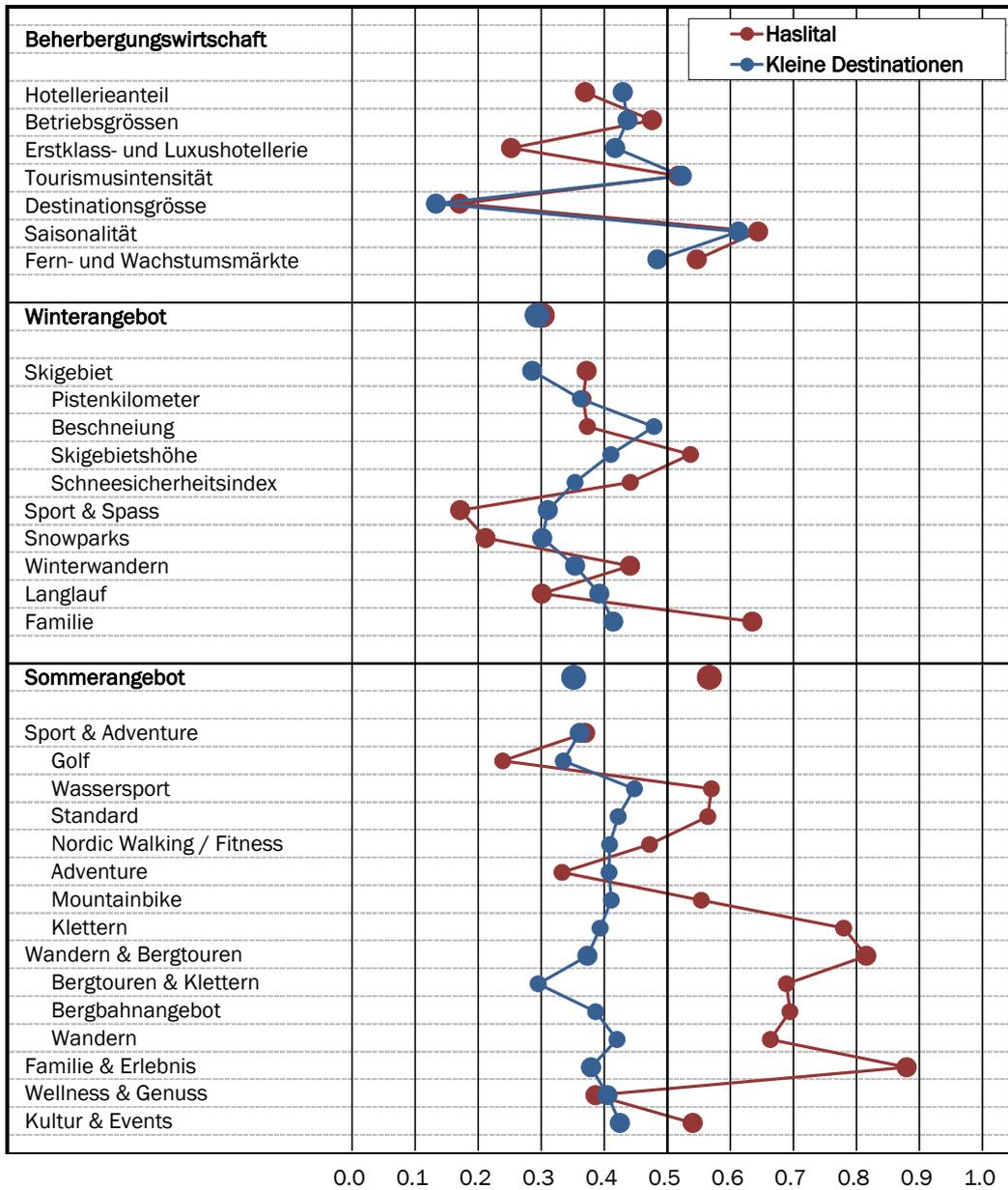
Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert
 Quelle: BAKBASEL

Abb. 6-2 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Gstaad



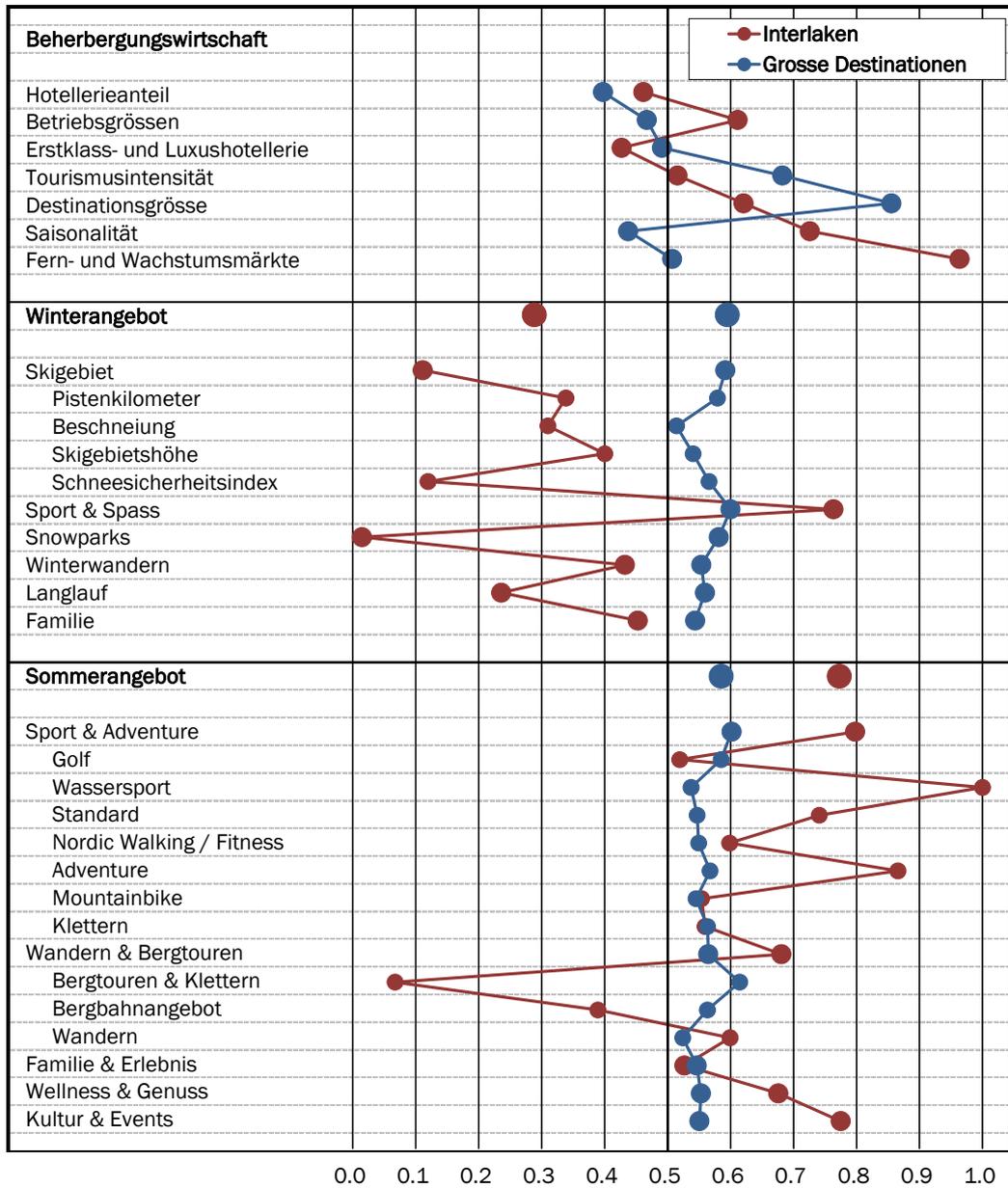
Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert
 Quelle: BAKBASEL

Abb. 6-3 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Haslital



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

Abb. 6-4 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Interlaken



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

Extremsport- und Adventuredestination Interlaken

Interlaken ist vor allem für seine schöne Lage und als Tor zu den bekanntesten Touristenattraktionen des Berner Oberlandes bekannt. Interlaken ist einfach und schnell erreichbar, mit den öffentlichen Verkehrsmitteln aber auch im Individualverkehr, und dadurch der Touristenhub des Berner Oberlandes.

In Interlaken und Umgebung hat sich in den vergangenen Jahren ein Adventure- und Extremsport-Cluster entwickelt, welcher europaweit einzigartig ist. Die gebotenen Möglichkeiten reichen von Lowrisk-Sportarten (Wandern, einfaches Klettern) über Adventuresport (Rafting, Bungee-Jumping, Canyoning) bis hin zu Extremsportarten (Fallschirmspringen oder Basejumping). Diese Sportarten sind auch für Touristen mit geringem Zeitbudget, meist innerhalb eines Tages, zugänglich. Die Hauptkundschaft sind junge, aktive Touristen. Viele sind Rucksacktouristen, welche mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen. Das vielfältige Angebot an Jugendherbergen und Hostels, sowie die günstige Anbindung an das europäische Schienennetz, erlauben den Touristen eine schnelle An- und Abreise sowie für schweizerische Verhältnisse günstige Unterkunftsmöglichkeiten.

Interlaken bekennt sich zu dieser Positionierung als Destination für Adventure- und Extremsportarten und fördert diese auch als weiteres wichtiges Feld neben den traditionellen Alleinstellungsmerkmalen wie der Nähe zu einigen der Hauptattraktionen des gesamten Alpenraums (z.B. Jungfrauojoch).

Die Innovationskraft Einzelner und die natürlich gegebenen Möglichkeiten Interlakens, sowie die günstige Verkehrsanbindung, haben ein Cluster erschaffen, welches in dieser Form nur schwerlich planbar gewesen wäre. Die meisten der Adventure-Sportarten haben sich erst in den vergangenen 20 Jahren zu ihrer heutigen kommerziell nutzbaren Form entwickelt. Pioniere der Extremsportarten haben sich in grosser Anzahl in der Region um Interlaken niedergelassen und/oder Adventureunternehmen gegründet. Die Risiken und Tragödien der Extremsportarten haben nicht nur eine Sicherheitsdebatte ausgelöst, sondern auch den öffentlichen Druck zu einer Professionalisierung und Standardisierung der Methoden der Anbieter erhöht. Die Region Interlaken, die das enorme touristische Potential dieser Sportarten frühzeitig erkannt hat, arbeitet darauf hin, eine möglichst sichere Durchführung von Adventure-Angeboten zu gewährleisten. Interlaken Tourismus fördert heute diese Sportarten aktiv und hat durch innovatives Management und globaler Vermarktung eine Positionierung als „Mekka für Adventure- und Extremsportarten“ erreicht.

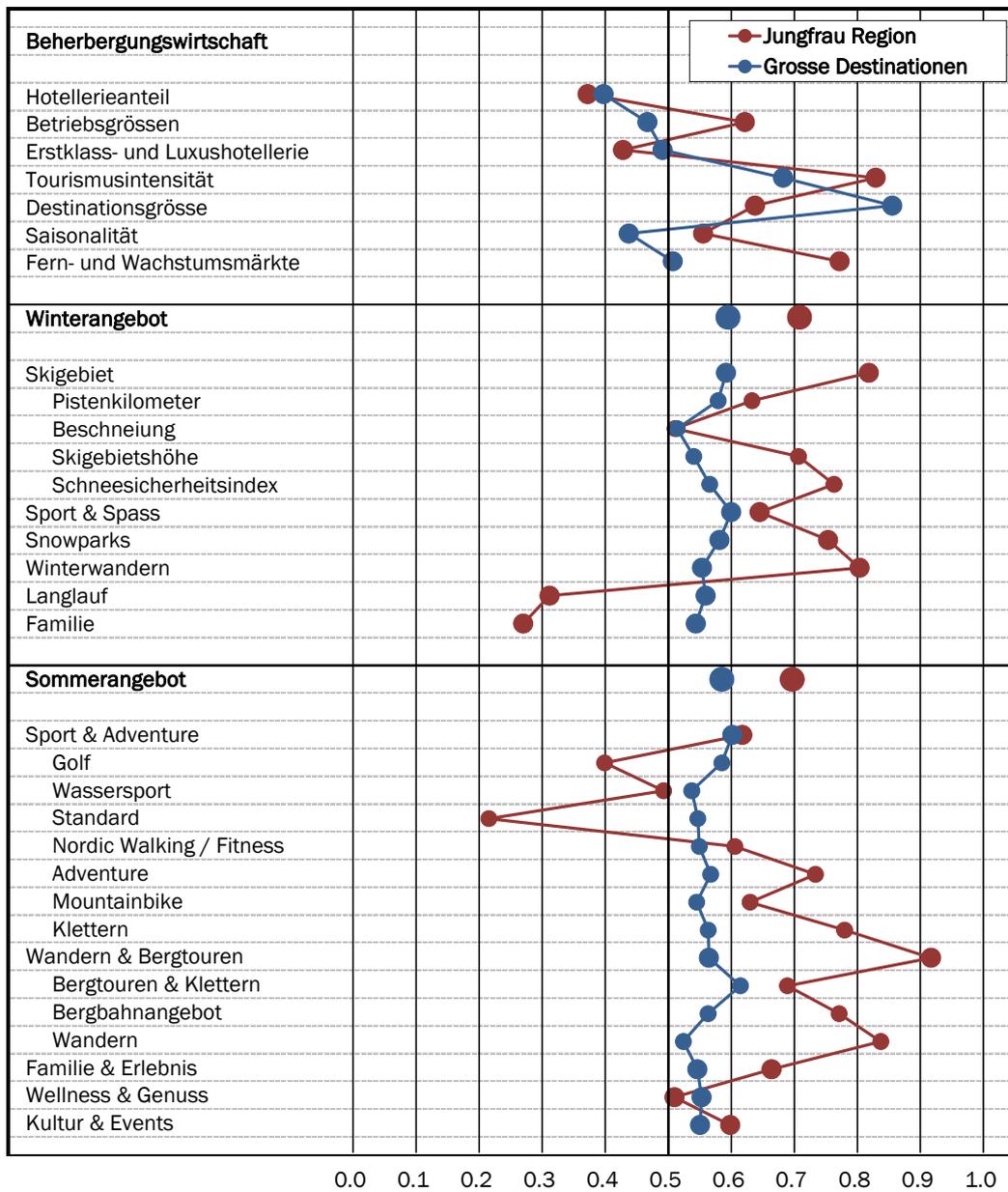
Während die topografischen Eigenschaften für Adventure- und Extremsportarten in vielen alpinen Destinationen gegeben wären und diese auch aktiv betrieben werden, wäre das Konzept und Ausmass der Positionierung Interlakens nur schwer auf andere Destinationen übertragbar, da sie auf der Stärke der lokalen Branche und der privaten Anbieter fusst. Des Weiteren spielen die gute Erreichbarkeit von Interlaken durch das Schienennetz und die vielen günstigen Unterkunftsmöglichkeiten eine grosse Rolle.

Das Erkennen des Tourismuspotentials, das Bekenntnis zu einer lokalen Stärke und die Förderung dieser Branche durch die Tourismusverantwortlichen hat jedoch Vorbildcharakter und ist weitgehend übertragbar. Lokale starke Unternehmen können so ein Alleinstellungsmerkmal bilden und das Image einer Destination entscheidend prägen.

Im Jahr 2011 sind laut einer Umfrage von Interlaken Tourismus rund 23'000 Budgettouristen spezifisch wegen dem Adventureangebot nach Interlaken gekommen und sind durchschnittlich 2 Tage geblieben. Dazu kommt eine weitaus höhere Zahl an Tagesgästen, Firmenkunden und Hotelgästen, welche das Angebot ebenfalls nutzen. Zudem ist Adventure-sport zum dritt wichtigsten Grund (nach «Natur/Berge» und «Jungfrauojoch») für den Besuch Interlakens geworden.

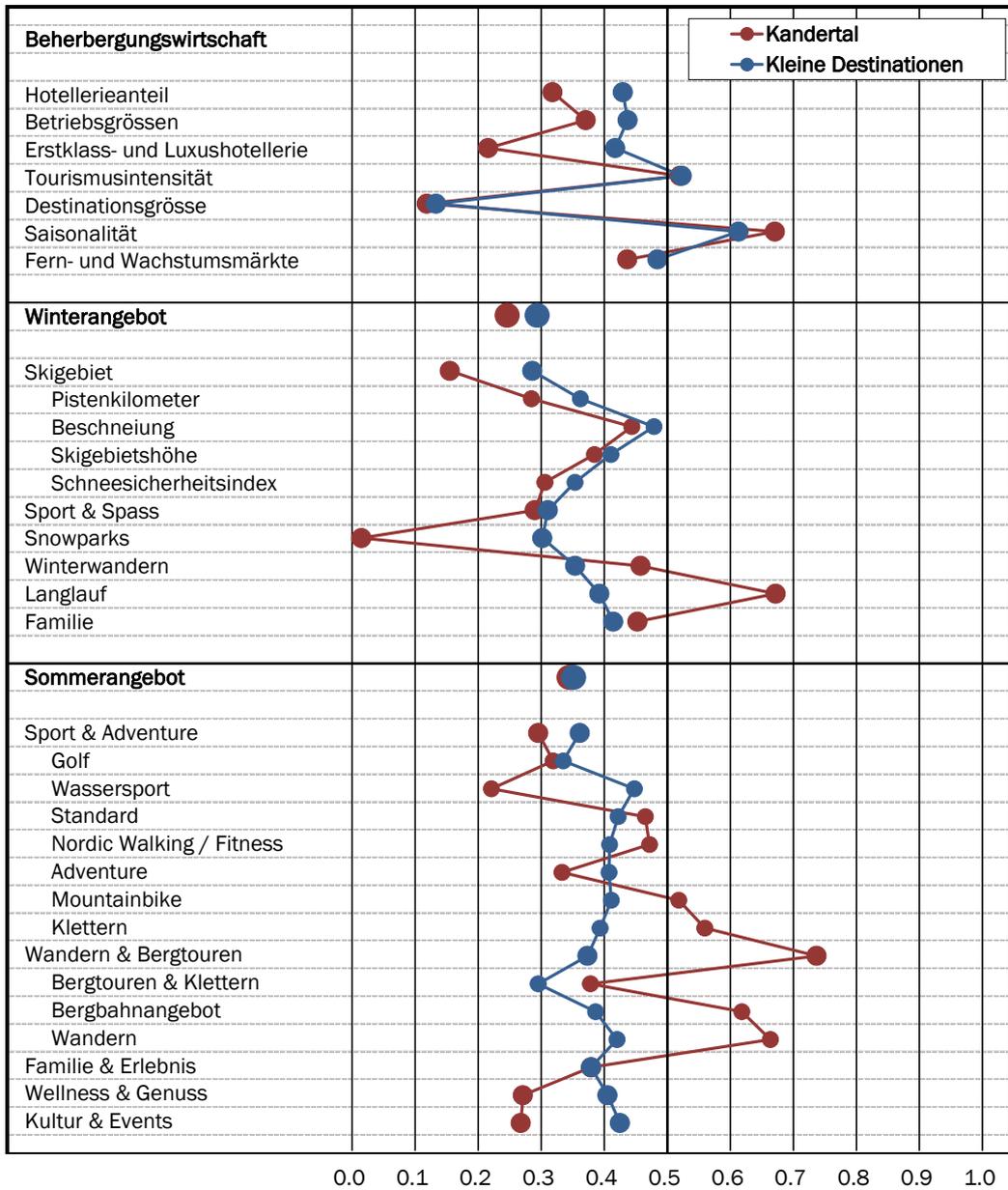
Die Bemühungen für eine sichere Durchführung haben sich in den vergangenen Jahren von privater und behördlicher Seite stets intensiviert. Die Ausrüstung und Ausbildung der Touristenführer und InstruktorInnen soll stets auf höchstem Niveau gehalten werden, was Interlaken zu einem der sichersten Orte für die Durchführung von Risikosportarten macht.

Abb. 6-5 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Jungfrau Region



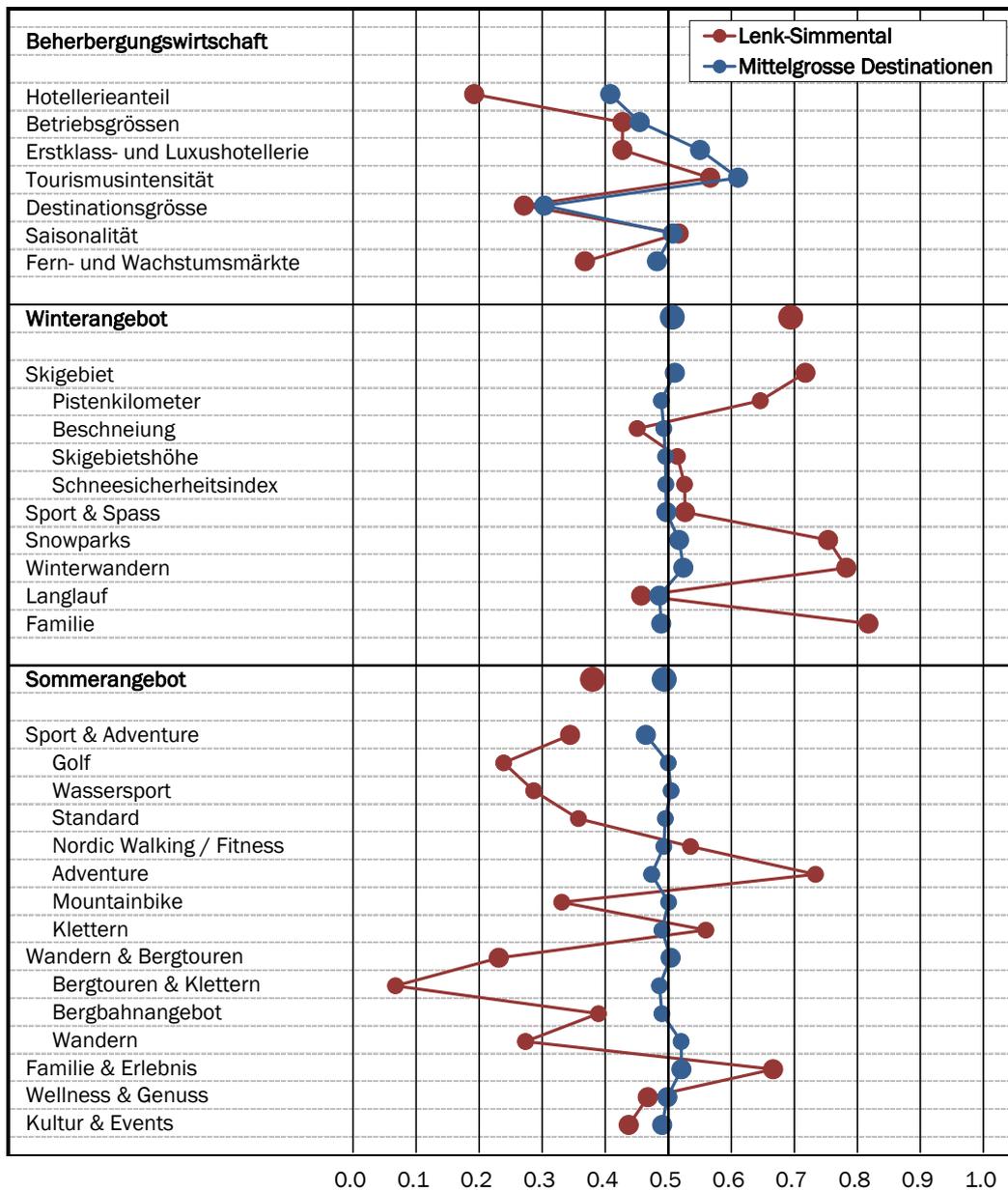
Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert
 Quelle: BAKBASEL

Abb. 6-6 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Kandertal



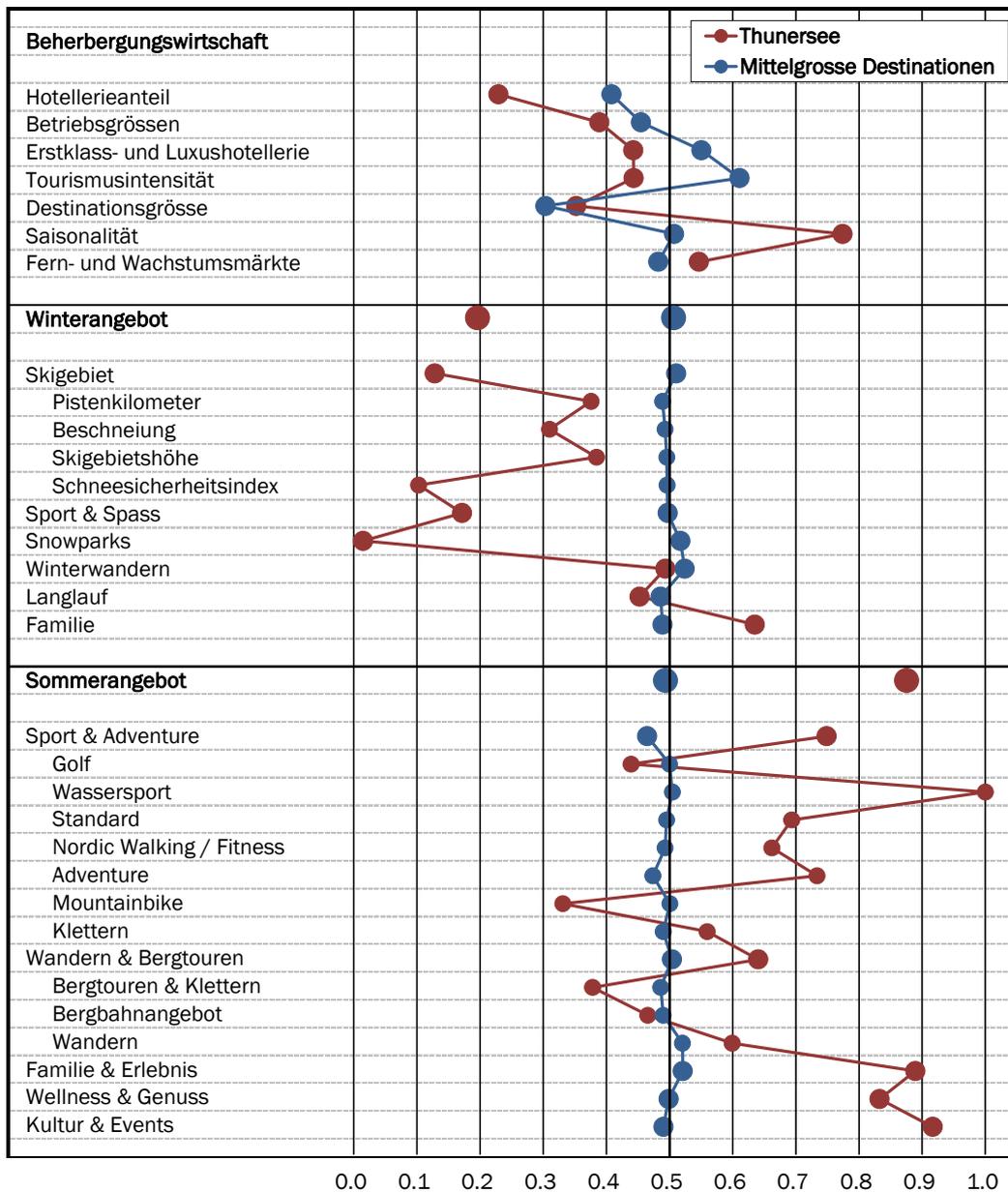
Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert
 Quelle: BAKBASEL

Abb. 6-7 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Lenk-Simmental



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

Abb. 6-8 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Thunersee



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

Die Städte-Destination Bern

Die touristische **Performance** der Städte-Destination Bern kann als durchschnittlich eingestuft werden. Die Nachfrageentwicklung zeigt zwar ein anhaltendes Wachstum der Hotelübernachtungen, im internationalen Vergleich war dieses jedoch relativ schwach. Die Auslastung der Berner Hotelbetten hingegen ist sehr gut und kann im internationalen Vergleich mithalten. Dies trifft für die Ertragskraft nicht zu.

Die Schwächen hinsichtlich der **Beherbergungsstruktur** liegen in der Stadt Bern vor allem in einem vergleichsweise geringen Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie. In vielen Vergleichsdestinationen ist dieses Segment merklich stärker ausgeprägt als in Bern. Zudem ist der Anteil des Luxussegmentes in Bern 2014 nur marginal höher als im Jahr 2000. Das Defizit in der Erstklass- und Luxushotellerie ist mitunter einer der Gründe für die unterdurchschnittliche Ertragskraft der Städtedestination Bern. Positiv sind hingegen die Betriebsgrössen zu bewerten. Mit 106 Betten pro Betrieb im Jahr 2014 sind die Betriebe relativ gross, was dazu führt, dass Grössenersparnisse realisiert werden können.

Auf der **Nachfrageseite** zeigt sich, dass die Stadt Bern – vor allem wegen ihrer Funktion als Hauptstadt – sehr stark auf den Binnenmarkt fokussiert ist. Dies beschert der Destination zwar eine treue Stammkundschaft und eine stabile Entwicklung, birgt aber auch die Gefahr, dass durch eine geringere Präsenz auf Fern- und Wachstumsmärkten künftige Wachstumsmöglichkeiten verpasst werden. Die Hauptstadtfunktion bringt dem Tourismusstandort den Vorteil einer ausgeglichenen Verteilung der Nachfrage über das Jahr, was dazu beiträgt, dass die Kapazitäten besser ausgelastet werden können.

Die Indikatoren der **touristischen Städteattraktivität** zeigen, dass Bern ein sehr konkurrenzfähiges touristisches Angebot bieten kann. In fast allen Bereichen erreicht Bern eine überdurchschnittliche Bewertung. Insbesondere die Bereiche «Sightseeing & Atmosphäre» und «Urbanität & Zeitgenössisches» wurden sehr positiv bewertet.

Eine mögliche Schwäche der Städte-Destination Bern liegt in der Grösse und der Dichte. Die Städte-Destination Bern ist – gemessen an der Übernachtungszahl – vergleichsweise klein, was zu Schwierigkeiten bei der Wahrnehmung im stark fragmentierten Tourismusmarkt führen kann. Auch die Übernachtungszahl pro Einwohner, also die Tourismusintensität, ist relativ gering. Die vergleichsweise hohe touristische Attraktivität Berns deutet auf ein ansprechendes touristisches Potential als Städte-Destination hin. Dass die Tourismusintensität dennoch relativ gering ausfällt, deutet wiederum darauf hin, dass in Bern durchaus Wachstumspotential vorhanden sein dürfte.

Die Ausflugs-Destination Berner Jura

Die **Performance** des Berner Jura lässt zu wünschen übrig. Sowohl die Wertschöpfung als auch die Zahl der Beschäftigten haben sich in den vergangenen 14 Jahren rückläufig entwickelt; und zwar spürbar stärker als im Mittelwert der gesamten Ausflugs-Destinationen. Bezüglich der Hotellerie sieht die Performance nicht besser aus: Die Hotelübernachtungen konnten zwar gesteigert werden, im Vergleich zu anderen Destinationen jedoch nur leicht stärker, so dass nicht von einem Aufholprozess gesprochen werden kann. Zudem ist die Auslastung der Hotelbetten sehr gering.

Die **Schwäche in der Hotelstruktur** des Berner Jura liegt zum einen darin, dass die Hotellerie mit rund 20 Betten pro Betrieb sehr kleinstrukturiert ist. Zudem hat die Betriebsgrösse seit dem Jahr 2000 leicht abgenommen. Ein weiteres Problem liegt in der Klassifizierung der Beherbergungsbetriebe. Mehr als 9 von 10 Betrieben verfügen über keine Klassifizierung. Ein Erstklass- und Luxussegment ist nicht vorhanden und die Mittelklasshotellerie macht nur rund 4 Prozent aller Hotelbetten aus. Im Jahr 2000 betrug dieser Anteil noch gut 12 Prozent.

Eine Stärke des Berner Jura liegt in einem **attraktiven touristischen Angebot**. Die «BAK Ausflugsattraktivität» zeigt kaum Schwächen. Vor allem in den Bereichen «Sport & Adventure» und «Familie & Erlebnis» kann der Berner Jura punkten. Die Angebotspalette, die vom Bielersee (La Neuveville) bis zu den Jurahöhen reicht, bietet für den Tourismus im Berner Jura gute Voraussetzungen.

Vor einigen Jahren wurde für das **Drei-Seen-Land** ein Prozess der Destinationsbildung initiiert. Die Eingliederung des Berner Jura in diesen Prozess ist für die Ausflugs-Destination aus Sicht von BAKBASEL von grossem Vorteil. Die Region kann sich dadurch zu einer schlagkräftigen Destination entwickeln. Die genauen Auswirkungen können momentan noch nicht abgeschätzt werden, da der Prozess noch jung ist.

7 Anhang

7.1 Sample der Städte-Destinationen

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

Tab. 7-1 Destinationsliste «Städte-Destinationen»

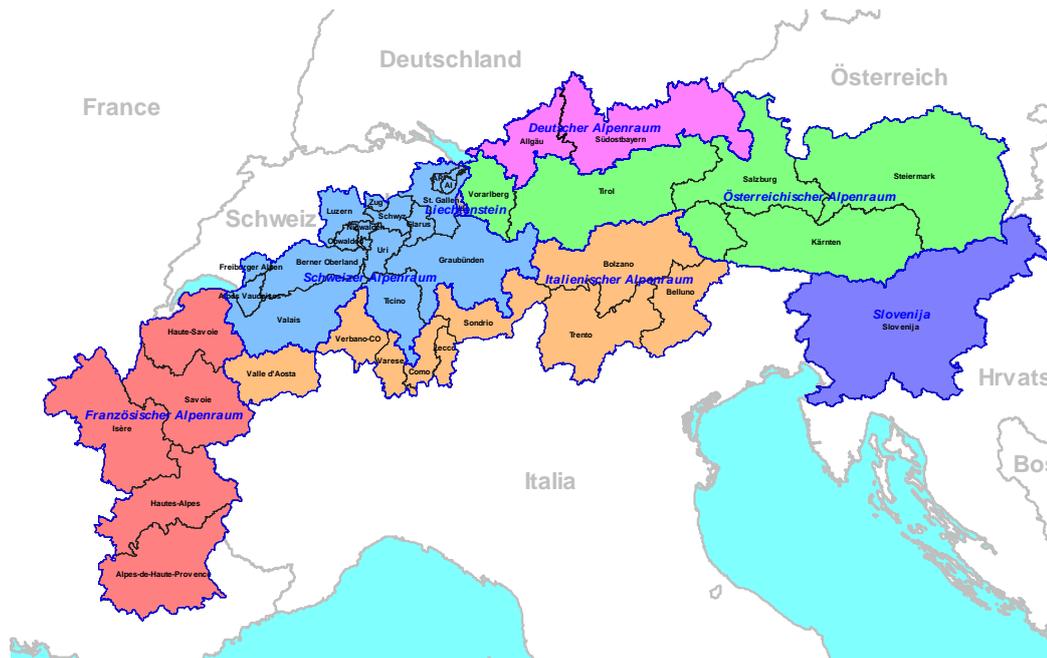
Land	Region	Destination
Schweiz	Genferseeregion	Genève, Lausanne, Montreux Riviera, Brig, Martigny, Sion/Sierre
	Espace Mittelland	Bern, Biel, Interlaken, Thun, Fribourg, La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel, Solothurn
	Nordwestschweiz	Basel, Baden
	Zürich	Winterthur, Zürich
	Ostschweiz	Chur, Davos, St. Gallen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

7.2 Sample der alpinen Regionen

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.

Abb. 7-1 Liste «Alpine Regionen»



40 Regionen aus den Ländern CH, AT, FR, DE, IT, LI, SL; Stand Dezember 2015
Quelle: BAKBASEL

7.3 Sample der alpinen Destinationen

Das Sample für den vorliegenden Schlussbericht umfasst insgesamt 149 ausgewählte Destinationen des Alpenraumes. Neben 38 schweizerischen Destinationen wurden 72 österreichische, 27 italienische, 7 französische und 5 deutsche Destinationen in die Untersuchung aufgenommen. In diesem Sample wurden nur Destinationen berücksichtigt, welche in den Jahren 2000 bis 2014 durchschnittlich mindestens 100'000 Hotelübernachtungen und mehr als 5 Hotelbetriebe aufwiesen.

Tab. 7-2 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-Simmmental, 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, Grossarlal, 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)
	Savoien	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italien	Südtirol	Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hochpustertal, Kronplatz, Meraner Land, Rosengarten-Latemar, Seiser Alm, Südtirols Süden, Tauferer Ahrntal, Vinschgau
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trento	Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Peio e Rabbi, Valsugana - Tesino
Deutschland	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünthen, Oberstdorf
	Südostbayern	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

149 Destinationen der Kernliste (>100'000 Hotelübernachtungen, > 5 Hotelbetriebe); Stand Dezember 2013
Quelle: BAKBASEL

7.4 Abgrenzung der Berner Destinationen

In der nachfolgenden Tabelle wird gezeigt, wie die Berner Destinationen für den vorliegenden Bericht abgegrenzt wurden.

Tab. 7-3 Abgrenzung der Berner Destinationen gemäss Gemeinden

Benchmarking-Gruppe	Destinationen der Gruppe
Berner Jura	Corgémont; Cormoret; Cortébert; Courtelary; La Ferrière; Mont-Tramelan; Orvin; Renan (BE); Romont (BE); Saint-Imier; Sonceboz-Sombeval; Sonvilier; Tramelan; Villeret; Sauge; Péry-La Heutte; Belprahon; Champoz; Corcelles (BE); Court; Crémines; Eschert; Grandval; Loveresse; Moutier; Perrefitte; Reconvilier; Roches (BE); Saicourt; Saules (BE); Schelten; Seehof; Sorvilier; Tavannes; Rebévelier; Petit-Val; Valbirse; La Neuveville; Nods; Plateau de Diesse
Städte-Destination Bern	Bern
Adelboden	Adelboden, Frutigen
Gstaad	Gsteig; Lauenen; Saanen; Zweisimmen
Haslital	Brienzwiler; Guttannen; Hasliberg; Innertkirchen; Meiringen; Schattenhalb
Interlaken	Beatenberg; Bönigen; Brienz (BE); Gsteigwiler; Habkern; Hofstetten bei Brienz; Interlaken; Iseltwald; Matten bei Interlaken; Niederried bei Interlaken; Oberried am Brienersee; Ringgenberg (BE); Saxeten; Schwanden bei Brienz; Unterseen; Wilderswil
Jungfrau Region	Grindelwald; Gündlischwand; Lauterbrunnen; Lütschental
Kandertal	Kandergrund; Kandersteg; Reichenbach im Kandertal
Lenk-Simmental	Boltigen; Därstetten; Erlenbach im Simmental; Lenk; Oberwil im Simmental; St. Stephan
Thunersee	Aeschi bei Spiez; Amsoldingen; Blumenstein; Buchholterberg; Därligen; Eriz; Fahrni; Forst-Längenbühl; Heiligenschwendi; Heimberg; Hilterfingen; Homberg; Horrenbach-Buchen; Krattigen; Leissigen; Oberhofen am Thunersee; Oberlangenegg; Pohlern; Reutigen; Schwendibach; Sigriswil; Spiez; Steffisburg; Stocken-Höfen; Teuffenthal (BE); Thierachern; Thun; Uebeschi; Uetendorf; Unterlangenegg; Wachseldorn; Wimmis; Zwieselberg

Stand Dezember 2015
Quelle: BAKBASEL

7.5 Definition der Benchmarking-Gruppen

Die nachfolgende Tabelle zeigt, welche Destinationen in den für den Vergleich der Berner Oberländer Destinationen verwendeten Benchmarking-Gruppen enthalten sind:

Tab. 7-4 Abgrenzung der Benchmarking-Gruppen

Benchmarking-Gruppe	Destinationen der Gruppe
TOP 10	Grossarlal, Luzern, Kleinwalsertal, Salzburg und Umgebung, Seiser Alm, Rennweg / Katschberg, Achensee, Kitzbühel Tourismus, Tux - Finkenbergl, Serfaus-Fiss-Ladis
TOP 10 Winter	Lech-Zürs, Serfaus-Fiss-Ladis, Paznaun, Tux - Finkenbergl, Grossarlal, Skiregion Obertauern, Ötztal Tourismus, St.Anton am Arlbergl, Rennweg / Katschbergl, Stubai Tirol
TOP 10 Sommer	Luzern, Salzburg und Umgebung, Ferienregion Reutte, Interlaken, Garda trentino, Achensee, Seiser Alm, Meraner Land, Oberstdorf, Bodensee-Vorarlbergl
Kleine Destinationen	Engelbergl, Grossarlal, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Tennengau Salzachtal, Reit im Winkl, Haslital, Aigle - Leysin - Les Mosses, Ferienregion Hohe Salve, Lechtal, Salzburger Saalachtal, Rovereto, Silberregion Karwendel, Lammertal-Dachstein West, Disentis Sedrun, Bormio, Ferienregion Reutte, Imst-Gurgital, Klagenfurt und Umgebung, Fuschlsee, Kandertal, Scuol, Rennweg / Katschbergl, Toggenbergl, Brig-Belalp, Lavanttal, Tennengebirge, Tirol West, Region Hall - Wattens, Weggis, Liesertal-Maltatal, Wipptal, Samnaun, Oberes Drautal
Mittelgrosse Destinationen	Bodensee-Vorarlbergl, Crans Montana, Tiroler Oberland, Tiroler Zugspitz Arena, Urlaubsregion Murtal, Gstaad, Kitzbühel Tourismus, St.Anton am Arlbergl, Flims Laax, Lenzerheide, Valle di Non, Chablais-Portes du Soleil (CH), Thunersee, Luzern, Tux - Finkenbergl, Ferienregion Alpsee-Grünten, Tauferer Ahrntal, Zell-Gerlos, Zillertal Arena, Hochkönig, Millstätter See, Ausseerland-Salzkammergut, Bad Kleinkirchheim, San Martino di Castrozza e Primiero, Alpenregion Bludenz, Sierre-Anniviers, Heililand, Aletsch, Pitztal, Verbier, Tannheimer Tal, Lech-Zürs, Alpbachtal und Tiroler Seenland, Lenk-Simmental, Pillerseetal, Klopeiner See - Südkärnten, Wolfgangsee, Saastal, Arosa, Skiregion Obertauern, Ferienregion Lungau, Trento, Ferienregion St.Johann in Tirol, Adelboden, Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten, Kaiserwinkl, Alpinworld Leogang Saalfelden, Ferienland Kufstein, Goms, Wildschönau, Rosengarten-Latemar, Mendrisiotto, Leukerbad
Grosse Destinationen	Chamonix Mont-Blanc, Lago Maggiore e Valli, Portes du Soleil (F), Les Trois Vallées, Meraner Land, La Plagne - Les Arcs, Regione Lago di Lugano, Garmisch-Partenkirchen, Salzburger Sportwelt, Le Grand Massif, Berchtesgadener Land, Eisacktal, Val di Fassa, Valli di Sole, Peio e Rabbi, Ötztal Tourismus, Kronplatz, Salzburg und Umgebung, Engadin St. Moritz, Südtirols Süden, Schladming-Dachstein-Tauern, Madonna di Campiglio, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Val d'Isère et Tignes, Innsbruck und Umgebung, Garda trentino, Val di Fiemme, Villacher Skiberge, Oberstdorf, Davos Klosters, Paznaun, Gasteinertal, Gröden, Europa-Sportregion, Jungfrau Region, Mayrhofen, Erste Ferienregion im Zillertal, Serfaus-Fiss-Ladis, Saalbach-Hinterglemm, Valsugana - Tesino, Alta Badia, Interlaken, Kärnten Naturarena, Zermatt, Osttirol, Hochpustertal, Montafon, Villars-Gryon-les Diablerets, Wilder Kaiser, Seefeld, Vinschgau, Altipiani di Folgaria, Lavarone e Luserna, Bregenzerwald, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Seiser Alm, Stubai Tirol, Dolomiti di Brenta - Paganella, Sion-Région, Kleinwalsertal, Cortina d'Ampezzo, Bellinzona e Alto Ticino, Wörthersee, Achensee, La Clusaz

Stand Dezember 2015

Quelle: BAKBASEL

8 Literatur

BAKBASEL (2016):

«Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich», Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Update 2014 –2015», Basel.

BAKBASEL (2014):

«Tourismus Benchmarking – Die Berner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich», Basel.

BAKBASEL (2012):

«Tourismus Benchmarking – Die Berner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich», Basel.

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.

SCHWEIZ TOURISMUS (Hrsg.) (2007):

«Swiss Cities-Profilanalyse: Grundpräsentation», Zürich.