

# Zukunft der Schweizer Ferientourismuswirtschaft

Die Rahmenbedingungen für den Schweizer Ferientourismus haben sich seit den 1980er Jahren verschlechtert. Der Sektor muss neue Antworten finden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Trotz schwierigen Umständen sprechen verschiedene Faktoren dafür, dass es der Schweizer Ferientourismuswirtschaft gelingen wird, sich anzupassen und auch weiterhin das wirtschaftliche Rückgrat des Berggebietes zu bilden. Es wird aber auch Orte geben, welche in die touristische Bedeutungslosigkeit abrutschen werden.



Aufgrund der relativen Verteuerung der Produkte ist die Schweiz vor allem in den Hauptprodukten (Winter- und Sommerferien) stark unter Druck geraten. Gleichzeitig sind jedoch auch neue Märkte für die Schweiz bearbeitbar geworden, insbesondere die aufstrebenden Volkswirtschaften in Asien.

Foto: Keystone

## Ein Blick zurück

Auch wenn man sich intensiv mit Fragen der Tourismusentwicklung auseinandersetzt, bleibt es schwierig, die Zukunft dieses Sektors zu prognostizieren. Weil Veränderungen im Tourismus nur schleichend stattfinden, werden sie auch kaum wahrgenommen. Um sie zu beschreiben, muss man also lange Beobachtungszeiträume anwenden.

Im Folgenden werden deshalb die wesentlichen Entwicklungen der letzten zwei Jahrzehnte – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – identifiziert (siehe *Tabelle 1*) und anschließend daraus mögliche Entwicklungen für die Zukunft abgeleitet.



**Peder Plaz**  
Geschäftsführer Wirtschaftsforum Graubünden

## Wegfall des Distanzschutzes

Seit den 1980er-Jahren wurden insbesondere die Kosten für Flugreisen kontinuierlich reduziert. Treiber dafür waren die ständigen Effizienzsteigerungen von Flugzeugen und Fluginfrastruktur sowie die Liberalisierung der Flugmärkte in den 1990er-Jahren. Die starke Reduktion der Flugkosten hat dazu geführt, dass für Ferienaufenthalte der Flugpreis nur noch einen kleinen Teil des Gesamtbudgets beansprucht und somit bei Aufenthalten von einer Woche und mehr kaum noch eine Rolle spielt. Die Folge davon ist, dass den Konsumenten aus den traditionellen Märkten des Alpenraums das gesamte globale Ferienangebot zur Verfügung steht. Die Hochlohnländer des Alpenraums stehen heute direkt im Preiswettbewerb zu den Tieflohnländern im globalen Süden. Die Schneesportferien, das stärkste Produkt des Alpenraums, sind somit nicht nur dem Preiswettbewerb ausgesetzt, sondern haben auch Konkurrenz in Form von Substitutionsprodukten – wie Badeferien und Entdeckungsreisen – erhalten.

Tabelle 1

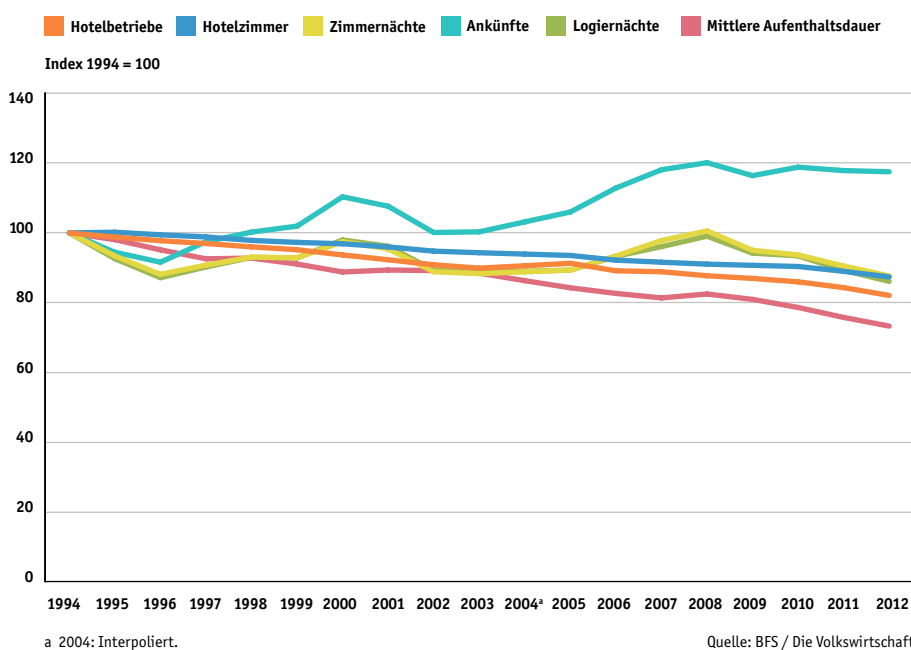
**Wesentliche Trends und Treiber der Ferientourismuswirtschaft in der Schweiz in den letzten Jahren**

Nachfrageseitig	Angebotsseitig
- Sinkende Flugkosten und damit Wegfall des Distanzschutzes für den Alpentourismus	- Immobilienkrise in den 1990er-Jahren und Veränderungen bei der Kreditvergabe
- Verlust von Marktanteilen im Ausland aufgrund von zunehmenden Kostenunterschieden zwischen der Schweiz und dem Ausland	- Fehlende marketingtechnische Handlungsfähigkeit vieler Kleinbetriebe
- Kürzere Aufenthaltsdauer aufgrund von Veränderungen in der Nachfragestruktur und im Reiseverhalten	- Härterer Wettbewerb um Arbeitskräfte aufgrund der guten Entwicklung anderer Branchen in der Schweiz
- Schwankung des Wechselkurses CHF/EUR	- Abnehmende Vermietung von Ferienwohnungen
- Starke Nachfrage nach Zweitwohnungen aufgrund von Wohlstandsentwicklung und tiefen Zinsen	
- Konstante Skifahrertage und abnehmende Anteile des Schneesports bei der Jugend	

Grafik 1

**Entwicklung der Hotellerie in typischen Ferienregionen der Schweiz, 1994-2012**

Graubünden, Wallis, Berner Oberland, Luzern/Vierwaldstättersee, Tessin



**Verlust von Marktanteilen und Reduktion der Aufenthaltsdauer**

Aufgrund der relativen Verteuerung der Produkte ist die Schweiz insbesondere in den Hauptprodukten (Winter- und Sommerferien) stark unter Druck geraten. Statistiken zeigen, dass seit den 1990er-Jahren vor allem den Gästen aus Westeuropa weniger Ferienwochen verkauft werden können. Dies gilt sowohl für die Winter- wie für die Sommersaison. Der Wegfall des Feriengeschäftes mit den Gästen aus Westeuropa wurde teilweise kompensiert, indem vermehrt Kurzaufenthalte aus den Nahmärkten generiert werden. Dies ist möglich, weil der Distanzschutz bei den Kurzaufenthalten stärker vorhanden ist – in Form von einer kürzeren Reisezeit – und damit der internationale Preiswettbewerb weniger wichtig ist. Als Folge davon hat sich der Ferientourismus stärker auf das Kurzaufenthalts- und Wochenendgeschäft aus der Schweiz ausgerichtet. Dies hat zu einer Verringerung der Aufenthaltsdauer geführt, während sich die Nachfragespitzen und Ankünfte erhöht haben (siehe Grafik 1 und Grafik 2). Zudem gilt der Aufenthalt in den Bergen heute eher als Zweit-, Dritt- oder Viertreise.

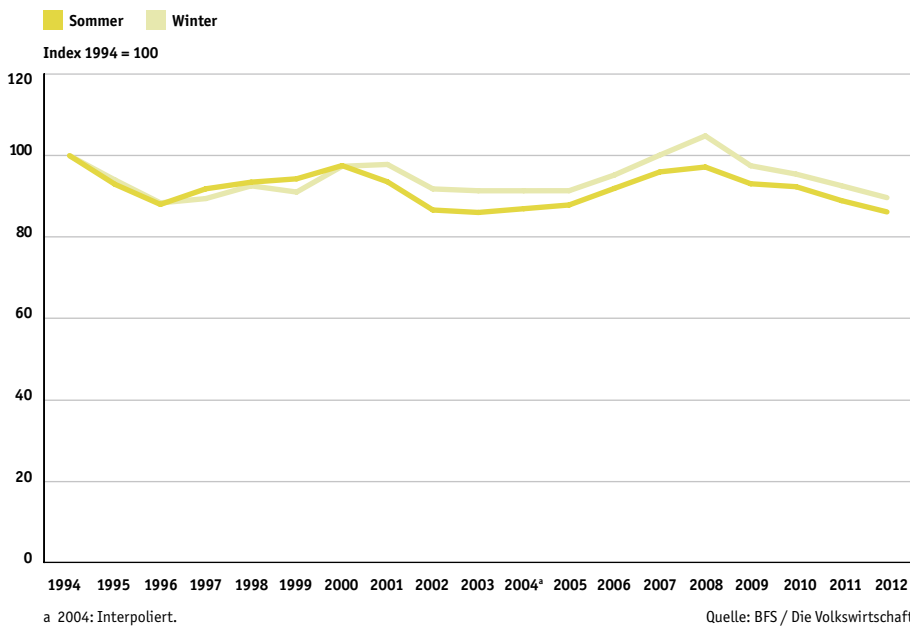
Gleichzeitig sind jedoch auch neue Märkte für die Schweiz bearbeitbar geworden. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf den aufstrebenden Volkswirtschaften in Asien. Die Erfahrung hat gezeigt, dass aus den Fernmärkten kaum neue Wochenferiengäste gewonnen werden können. Es handelt sich hier primär um Gäste, welche die Schweiz als Teil der Europareise besuchen. Von diesem Geschäft können entsprechend primär einige wenige Orte profitieren, welche gut in die europäische Rundreise eingefügt werden können. Aus den aufkommenden Märkten Mitteleuropas besteht zwar eine Nachfrage nach Wintersportferien; diese Märkte sind jedoch sehr preissensitiv, wodurch die Schweizer Anbieter einen schweren Stand haben.

**Mehr Abhängigkeit vom Wechselkurs**

Durch die Einführung des Euro in den 1990er-Jahren wurde nahezu die gesamte Nachfrage der Schweizer Ferientourismuswirtschaft in zwei Märkte eingeteilt: Auf der einen Seite steht die Schweiz mit dem starken Franken; auf der anderen Seite befindet sich fast das ganze restliche Europa mit einem Euro, der einmal zur Stärke und einmal zur Schwäche neigt. Vor der Einführung des Euro verfügte Europa über mehrere wichtige Währungen, die nicht die gleichen Eigenschaften besaßen und sich nicht zwingend im Gleichschritt bewegten. Insbesondere der Hauptmarkt Deutschland verfügte über eine

Grafik 2

Entwicklung der Saisonnachfrage in typischen Ferienregionen der Schweiz (Hotel-Zimmernächte), 1994-2012  
Graubünden, Wallis, Berner Oberland, Luzern/Vierwaldstättersee, Tessin



relativ starke Währung. Währungsschwankungen konnten sich deshalb zum Teil gegenseitig für die Schweiz ausgleichen. Für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus in den Hauptmärkten spielt nun der CHF/EUR-Wechselkurs die alles entscheidende Rolle. Die Statistiken zeigen denn auch, dass es der Schweizer Ferientourismuswirtschaft in den Jahren mit einem Wechselkurs von 1,60 und mehr gelungen ist, Marktanteile in Westeuropa zurückzugewinnen (siehe *Grafik 1*). Diese gingen aber in den letzten Jahren parallel zur Abschwächung des Euro wieder vollständig verloren.

**Zweitwohnungsboom und Abnehmende Vermietungsbereitschaft**

Zum Tourismus gehört auch das Geschäft mit Ferienimmobilien. Hier hat die Schweiz in den letzten 10–15 Jahren einen Boom erlebt. Der Bau von Ferienwohnungen ist ebenfalls ein Ausdruck davon, dass man Kurzaufenthalte in den Alpen absolvieren möchte. Verbunden mit einer guten Wohlstandsentwicklung in der Schweiz und tiefen Kapitalzinsen hat dies dazu geführt, dass die Nachfrage nach Zweitwohnungen über Jahre stark blieb und gute Gewinne für die entsprechenden Anbieter erzielt werden konnten. Parallel zum Boom beim Bau von neuen Ferienwohnungen hat die Bereitschaft zur Vermietung derselben abgenommen. Einerseits haben es die Ferienwohnungsbesitzer finanziell nicht mehr nötig, ihre Wohnungen Dritten zur Verfügung zu stellen. Zudem

werden die meisten Ferienwohnungen jeweils an Wochenenden genutzt, was eine Vermietung erschwert bzw. fast verunmöglicht. Als Resultat daraus stehen insbesondere in den Zweitwohnungsdestinationen in der Hochsaison wesentlich weniger kostengünstige Angebote zur Verfügung, um das Familienprodukt «Skiferien in Ferienwohnungen» zu verkaufen. Dies führte an vielen Orten dazu, dass sogar in den Hochsaisonwochen die Werktage schlechter frequentiert werden.

**Konstante Skifahrertage und Probleme bei der Nachwuchsgenerierung**

Die Bergbahnen sind ebenfalls negativ vom Wegfall der traditionellen Winterferien aus Westeuropa betroffen. Im Gegensatz zur Beherbergungswirtschaft konnten sie diesen Wegfall teilweise mit Tagesgästen kompensieren. Zudem profitieren die Bergbahnen auch von den «Zweitwohnern», welche marketingtechnisch eher wie Tagesgäste reagieren. Für die Bergbahnen haben sich als Konsequenz die Nachfragespitzen am Wochenende akzentuiert. Die Schwächung des Wochenferiengeschäftes hat dazu geführt, dass die Bahnen an Werktagen bei weitem nicht ausgelastet sind und somit Deckungsbeiträge verloren gehen. Im Unterschied zur Beherbergungswirtschaft, die stark dem internationalen Preiswettbewerb ausgesetzt ist, können die Bergbahnen aber eher Preiserhöhungen durchsetzen, da ein grosser Teil der Nachfrage vor Ort ist oder aufgrund des Distanzschutzes (für Kurzaufenthalte) auch bei Preiserhöhungen kaum abwandert. Eine Herausforderung, mit der die Bergbahnen zu kämpfen haben, ist die Generierung des Nachwuchses im Schneesport: In den letzten Jahren stammten Kinder in Westeuropa generell eher aus denjenigen Bevölkerungsegmenten, die nicht «schneesportaffin» sind (Einwanderer aus dem Süden). In der Schweiz führen die Schulen immer weniger Skilager durch. Zudem ist weltweit auch im Winter ständig ein Ersatzangebot zum Skifahren verfügbar.

**Nachwehen der Immobilienkrise**

In den 1990er-Jahren hat die Schweiz eine ausgeprägte Immobilienkrise erlebt, die durch starke Hypothekarzinserhöhungen ausgelöst worden war. Bis dahin wurden viele Tourismusunternehmen eher auf Basis von Substanzwerten finanziert; bei der Finanzierung ging man grundsätzlich von intakten Wachstumsaussichten für den Tourismus aus. Das Zusammenspiel von hohen Zinsen in den 1990er-Jahren mit den einschneidenden Veränderungen auf der Nachfrageseite haben dazu geführt, dass die Finanzierung heute primär auf Ertragswerten

basiert und gleichzeitig in den Businessplänen keine «Wachstumseuphorie» akzeptiert wird. Die Finanzierung für Tourismusprojekte wurde in der Folge deutlich erschwert. Konsequenz daraus ist eine verlangsamte Produktentwicklung im schweizerischen Ferientourismus.

#### **Fehlende Handlungsfähigkeit der Unternehmen**

Der Tourismus hat seit den 1960er-Jahren bis in die 1980er-Jahre hinein von einem guten wirtschaftlichen Umfeld profitiert. Die Gäste kamen auch ohne wesentliche Marketinganstrengungen. Das hat dazu geführt, dass viele Tourismusbetriebe entstanden sind, die zwar die bestehende Nachfrage «abarbeiten» konnten, aber nicht wirklich in der Lage waren, eigenständig neue Gäste zu akquirieren. Mit der Veränderung des wirtschaftlichen Umfelds in den 1990er-Jahren wurde es immer wichtiger, selber am Markt aktiv zu werden und Gäste für das eigene Produkt zu begeistern. Nur ein kleiner Teil der Tourismusbetriebe verfügte jedoch über die Grössen- und Angebotsstrukturen, welche eine proaktive Handlung ermöglichten. Als Folge davon sehen wir eine hohe Disparität zwischen den handlungsfähigen Betrieben, welche Auslastungen von 60% und mehr erreichen, und den wenig handlungsfähigen Betrieben mit Auslastungen von 25%-35%, welche vom (immer seltener vorhandenen) Überfluss in der Hochsaison leben müssen.

#### **Wettbewerb um Arbeitskräfte**

Mit der Globalisierung haben sich die Rahmenbedingungen für das Ferientourismusgeschäft in der Schweiz verschlechtert. Gleichzeitig hat die Schweiz mit der Pharmazie oder der Finanzindustrie Globalisierungsgewinner vorzuweisen. In Kombination führen diese beiden Entwicklungen dazu, dass die steigenden Löhne in den Gewinnerbranchen eine hohe Sogwirkung auf die Arbeitskräfte entfalten, welche die Tourismuswirtschaft zwingt, bei den Löhnen nachzuziehen. Dies wiederum erhöht die Kostennachteile gegenüber dem Ausland.

#### **Thesen für die Zukunft**

Die Frage stellt sich nun, was wir aus diesem kleinen Rückblick für die Entwicklung der Ferientourismuswirtschaft in den nächsten 10–20 Jahren ableiten können. Gelten die erkannten Trends auch für die Zukunft? Sind neue entscheidende Trends erkennbar?

#### **Was bleibt vermutlich gleich?**

Die heute bestehende Marginalisierung der *Transportkosten* dürfte auch für die Zu-

kunft gelten. Zwar könnten nach dem Zeitalter des Öls die Transportkosten wieder ansteigen, was die globalen Wirtschaftsflüsse verändern würde. Allerdings ist davon auszugehen, dass Ersatzprodukte für Öl gefunden werden und die Transportkosten für die nächsten 10–20 Jahre tief bleiben.

Ob die Schweizer Tourismuswirtschaft wieder *Marktanteile in den Kernländern* Westeuropas zurückgewinnen kann, wird hauptsächlich von der *Wechselkursrelation* abhängen. Aus heutiger Sicht ist schwer vorstellbar, dass der CHF/EUR-Wechselkurs wieder auf 1,68 steigen wird. Wenn die Krise in Europa jedoch bewältigt wird, spricht nichts dagegen, dass sich die Wechselkursrelation deutlich verbessern wird. Denkbar ist aber auch ein Verharren des Wechselkurses auf dem heutigen Niveau. Ich neige zur Annahme, dass eine Erhöhung des EUR-Wertes gegenüber dem Franken wahrscheinlicher ist. Zudem gehe ich davon aus, dass die Integration der Schweiz in den europäischen Binnenmarkt tendenziell zunehmen wird und sich damit auch die Kosten der Schweiz tendenziell den Kernländern der EU angleichen werden.

Die tiefe *Aufenthaltsdauer* ist Ausdruck davon, dass die Hotellerie stark auf Kurzaufenthalte aus den Nahmärkten und auf durchreisende Touristen ausgerichtet ist. Wenn sich der Wechselkurs verbessert, ist gut denkbar, dass auch die Aufenthaltsdauer sich leicht erholen kann, da wieder vermehrt eins- und zweiwöchige Ferien an Gäste aus Europa verkauft werden können. Tendenziell dürfte jedoch die Aufenthaltsdauer eher tief bleiben, da aufgrund des Wachstums in den Überseemärkten und der Nachfrage für Kurzaufenthalte auch mehr Kurzaufenthalte verkauft werden dürften.

Immer wieder wird diskutiert, dass der Wintertourismus mit dem *Klimawandel* an Bedeutung verlieren wird. Es ist schwer einzuschätzen, wie sich der Klimawandel langfristig im Schweizer Alpenraum auswirken wird. Auf 10–20 Jahre betrachtet tendiere ich dazu, diesen Effekt zu vernachlässigen.

Der *Wettbewerb um Arbeitskräfte* dürfte sich wohl kaum entschärfen. Von daher wird die Tourismuswirtschaft auch weiterhin stark gefordert sein, die Stundenproduktivität – und damit den Handlungsspielraum für die Erhöhung der Löhne – zu verbessern.

#### **Was wird sich vermutlich ändern?**

Bezüglich der *Nachfrage nach Ferien- und Kurzaufhalten* in den Alpen gehe ich von wesentlichen Verschiebungen aus: Insgesamt wird in den Volkswirtschaften Europas mehr Zeit für Freizeitaktivitäten verfügbar sein. Betrachtet man die langfristige Entwicklung

der verfügbaren Freizeit, ist ein Megatrend zu immer mehr Freizeit zu erkennen. Es ist gut möglich, dass die arbeitende Bevölkerung in 10–20 Jahren im Schnitt über eine Woche mehr Ferien verfügen wird. Mit der demografischen Alterung wird zudem der Anteil der pensionierten Bevölkerung zunehmen, welche über wesentlich mehr touristisch nutzbare Freizeit verfügen. Von der Ausdehnung der Freizeit wird die Freizeit- und Tourismuswirtschaft generell profitieren. Für die Schweizer Ferientourismuswirtschaft ergeben sich daraus folgende Wachstumspotenziale:

- Aus den Nah- und Kernmärkten der Schweiz kann ein Wachstum bei Kurzaufenthalten für Bergsport, Genuss- und Kulturreisen erwartet werden. Insbesondere wird die Nachfrage aus der älteren Bevölkerung für Kultur- und Genusskurzaufenthalte weiter steigen.
- Aus den aufstrebenden Ländern Europas werden vermehrt Schneesportferien nachgefragt.
- Aus den Überseemärkten steigt die Nachfrage nach Touring oder Sightseeing in Europa an.

Die *Preissensitivität* dürfte bei den Ferien deutlich grösser sein als bei den Kurzaufenthalten, wo der Alpenraum primär im Wettbewerb mit eher teuren Städtereisen steht. Für die Ferientourismuswirtschaft geht es darum, sich optimal auf einen oder mehrere dieser Trends einzustellen. Eine wesentliche Herausforderung wird darin bestehen, im Alpenraum *Kulturprodukte* anbieten und verkaufen zu können, die mit dem Kulturangebot in den Städten mithalten können.

Mit der Annahme der *Zweitwohnungsinitiative* ist davon auszugehen, dass das Wachstum im Zweitwohnungsgeschäft wesentlich eingeschränkt wird. Trotzdem wird es auch künftig eine Nachfrage nach Zweitwohnungen geben. Diese wird tendenziell dazu führen, dass die Preise der bestehenden (eingeschränkten) Zweitwohnungen weiter steigen und noch weniger Zweitwohnungen vermietet werden. Ob diese Beschränkung der Zweitwohnungen gleichzeitig dazu führt, dass die Hotellerie profitiert, wage ich zu bezweifeln. Die Tourismusorte werden stark gefordert sein, sich neu auszurichten.

Die absehbaren Entwicklungen fordern von den *Tourismusunternehmen* insgesamt eine hohe Flexibilität und die Fähigkeit, verschiedene Gäste aus verschiedenen Märkten anzusprechen und zu bedienen. Dies setzt voraus, dass die Tourismusunternehmen so strukturiert sind, dass sie handlungsfähig werden. Ich gehe davon aus, dass kleinere, wenig handlungsfähige Hotels aufgegeben

werden und der Wegfall dieser Zimmerkapazitäten teilweise durch die grösseren export- und handlungsfähigen Hotels kompensiert wird. Wenig handlungsfähige Bergbahnen dürften tendenziell von der öffentlichen Hand übernommen und danach als «Service public» geführt werden.

## Fazit

Die Tourismusnachfrage dürfte insgesamt weiter wachsen. Potenzial für die Schweiz besteht primär in den Kurzaufenthalten aus den Nahmärkten und Rundreisen aus den Fernmärkten. Um internationale Ferientouristen im grossen Stil aus den Kernländern Europas zu gewinnen, muss sich der Kostennachteil der Schweiz deutlich verbessern. Am schnellsten geht dies, wenn sich der Wechselkurs des Frankens zum Euro aus Sicht der Schweizer Exporteure deutlich verbessert. Ohne Hilfe des Euro können die Kosten nur mit radikalen Strukturanpassungen gesenkt werden.

Die rund 400–500 Tourismusorte in der Schweiz stehen unter einem massiven Handlungsdruck. Dort, wo export- und handlungsfähige Tourismusunternehmen bestehen, werden diese die Chancen für Kurzaufenthalte im Grossen und Ganzen zu packen wissen. Diejenigen Destinationen, welche über schwache Unternehmensstrukturen verfügen, werden entweder entsprechende Strukturen durch Resortbildung, Kooperation oder Ansiedlung neuer handlungsfähiger Unternehmen schaffen müssen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich der Tourismus auf die selbstgenutzten Zweitwohnungen zurückbildet. ■