

# Welche Impulse braucht der Schweizer Tourismus?

Die Schweizer Tourismuswirtschaft steht vor grossen Herausforderungen. Durch die Annahme der Zweitwohnungsinitiative und durch die dramatische Aufwertung des Schweizer Fränkens ist das Wirtschaftsmodell vieler Tourismusunternehmen aus den Fugen geraten. Um die Zukunft der Betriebe zu sichern, sind strukturelle Anpassungen und neue Geschäftsmodelle nötig. Der Bund möchte die Branche in der bevorstehenden schwierigen Anpassungsphase mit einem Impulsprogramm unterstützen.

Die Schweiz ist traditionell ein Feriendland. Die Tourismusbranche erlebte ihren Aufschwung nach dem Zweiten Weltkrieg, als es sich neu breite Bevölkerungskreise leisten konnten, Ferien zu machen. Während die Gäste anfänglich primär im Sommer in die Berge kamen, um der Hitze zu entfliehen, erlangte ab den 1970er-Jahren auch der Wintertourismus eine zunehmend grössere Bedeutung. Ab den 1990er-Jahren gerieten die Schweizer Ferienorte jedoch zunehmend unter preislichen Wettbewerbsdruck. Gründe dafür sind der Ausbau des europäischen Strassen- und Schienennetzes, die Liberalisierung des Flugverkehrs, der technische Fortschritt im Bereich der Beschneidung, welche einen massiven Ausbau der Skigebiete in Tirol und Südtirol ermöglichte, sowie in jüngster Zeit auch die durch das Internet geschaffene Preistransparenz.

Heute stehen die Schweizer Tourismusorte vor grossen Herausforderungen. Die Nachfrage nach Sommerferien in den Alpen ist tendenziell sinkend. Andere Weltregionen bieten den Europäern ähnliche Produkte (Wandern, Biken u. ä.) mit höherer Wettersicherheit, zu deutlich tieferen Preisen und mit mehr Exotik. Für viele aussereuropäische Gäste sind die Alpen als Ferienregion unerschwinglich. Im Gegensatz dazu hat sich die Nachfrage nach Winterferien in den Alpen in den letzten Jahren positiv entwickelt. Die Schweizer Wintersportdestinationen konnten von diesem Wachstum aber nicht profitieren, da sie aufgrund des starken Fränkens preislich nicht wettbewerbsfähig waren.

## Kompensation der Verluste im Feriengeschäft nur bedingt möglich

Um dem Nachfragerückgang bei den Feriengästen zu begegnen, haben die Schweizer Tourismusorte in den letzten Jahren an

einer Diversifikation in andere Geschäftsfelder gearbeitet. Die Kompensation der Logiernächte der verlorenen Feriengäste gestaltet sich jedoch aus folgenden Gründen als schwierig:

- Geschäftstourismus: Im Gegensatz zum traditionellen Feriengeschäft konzentriert sich der Geschäftstourismus auf die grossen Städte (Zürich, Genf, Basel, Bern).
- Reisende: Die Nachfrage der Touring-Gäste insbesondere aus Asien konzentriert sich auf wenige Anziehungspunkte mit internationaler Ausstrahlung (Jungfrauojoch/Interlaken, Titlis/Luzern, Zermatt). Sowohl marketingtechnisch als auch in Bezug auf den Aufwand im Betrieb ist das Geschäft mit Reisenden zudem deutlich aufwendiger als das Feriengeschäft. Da pro Ankunft eines Reisenden in der Schweiz nur wenige Logiernächte generiert werden, müssen zur Generierung gleich vieler Logiernächte fast fünfmal mehr Gäste gewonnen und bedient werden. Während der Stammgästeanteil bei den Feriengästen hoch liegt, gibt es nur wenige wiederkehrende Reisende.
- Kurzaufenthalte: Sie beschränken sich auf die Schönwetterwochenenden und die Nachfrage aus der Schweiz, wodurch das Potenzial in diesem Geschäftsfeld begrenzt ist.

Mit der massiven Aufwertung des Schweizer Fränkens sowie mit der Annahme der Zweitwohnungsinitiative haben sich in den letzten Jahren die Rahmenbedingungen für die Schweizer Tourismusunternehmen deutlich verschlechtert. Innerhalb von fünf Jahren hat sich das Angebot für die ausländischen Gäste wechsellkursbedingt um 50% verteuert. Gleichzeitig ist durch die Annahme der Zweitwohnungsinitiative die von vielen Beherbergungsbetrieben genutzte Möglichkeit weggefallen, nicht aus dem Betriebsertrag finanzierbare Investitionen durch Querfinanzierung über das Zweitwohnungsgeschäft zu decken (siehe *Kasten 1*).



**Peder Plaz**  
Partner BHP-Hanser und Partner AG, Zürich



**Sarah Schmid**  
Projektleiterin, BHP-Hanser und Partner AG, Zürich

## Ein Impulsprogramm mit vier Stossrichtungen

Vor diesem Hintergrund hat der Bundesrat im Juni 2013 ein Impulsprogramm

beschlossen, welches die Branche im anstehenden Strukturwandel unterstützen soll.<sup>1</sup> Das Programm enthält folgende vier Stossrichtungen:

- Modernisierung der Beherbergungswirtschaft;
- Qualitäts- und Produktentwicklung;
- effizientere Strukturen auf Destinations- und Betriebsebene sowie verstärkte Zusammenarbeit;
- Schliessen von Wissenslücken.

Um im Anpassungsprozess die richtigen Schwerpunkte zu setzen, ist es wichtig, den Veränderungsbedarf in der Branche zu berücksichtigen. Die nachfolgenden kritischen Überlegungen zu Chancen und Herausforderungen in den einzelnen Stossrichtungen geben Hinweise, wie die Mittel des Impulsprogramms am besten einzusetzen wären:

**1. Fokus auf Erhöhung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit entscheidend**

Die Beherbergungswirtschaft ist ein zentraler Pfeiler der Tourismuswirtschaft. Um international wettbewerbsfähig zu sein, ist es zentral, dass die Beherbergungsbetriebe laufend an den «State of the Art» angepasst werden. Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation waren die Investitionen vieler Schweizer Hoteliers in den letzten 15 Jahren unzureichend (siehe *Kasten 2* und *Grafik 1*). Die Hotellerie bei der Modernisierung zu unterstützen, ist deshalb grundsätzlich richtig.

Damit die Modernisierung der Beherbergungswirtschaft zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt, ist es entscheidend, dass sie unter dem richtigen Fokus erfolgt. Dabei sehen wir folgende Ansatzpunkte:

- *Gehobene Hotellerie:* Im Vergleich mit Österreich verfügt die Schweiz in der gehobenen Hotellerie über die grössten Kostennachteile, da aufgrund der hohen Serviceintensität die Lohnunterschiede am stärksten ins Gewicht fallen. Investitionen in Erneuerung oder Ausbau dieser Betriebe sind deshalb konsequent unter der Optik möglicher Kostenoptimierungen zu beurteilen. Im Vordergrund stehen dabei die Automatisierung der Betriebsabläufe, das Erzielen von Skaleneffekten, das Outsourcing spezifischer Leistungen oder die überbetriebliche Bereitstellung des Angebots (z. B. Wellness).
- *Low-Service-Hotellerie:*<sup>2</sup> Der Kostennachteil der Schweiz ist in der Low-Service-Beherbergung am geringsten. Bei Wintersportlern und Familien erfreuen sich diese Angebote einer grossen Beliebtheit. Der Neubau von Feriendörfern

ist deshalb gemeinsam mit international etablierten Playern voranzutreiben. Die Zusammenarbeit mit etablierten Partnern ist sowohl bei der Konzipierung des Ausbaustandards (Vermeidung von Überinvestitionen) als auch in der Vermarktung (Nutzung von Skaleneffekten) erfolgsentscheidend.

Ergänzend sind Wege zu schaffen, dass die nicht mehr wettbewerbsfähigen Betriebe aus dem Markt ausscheiden können.

**2. Bedürfnisse der internationalen Gäste im Zentrum**

Die Qualität und die Einzigartigkeit der Produkte sind für die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus entscheidend. Sie sind der einzige Weg, sich gegenüber austauschbaren und deshalb höchst preissensitiven Angeboten zu differenzieren. In den letzten Jahren wurde unter dem Titel der Produktentwicklung primär in die Modernisierung und Positionierung der bestehenden Produkte sowie in die Abrundung des Angebots in den Tourismusorten investiert. Diese Verbesserungen erhöhten die Attraktivität der Tourismusorte für die Zweitwohnungseigentümer und die Schweizer Stammkundschaft. Sie trugen aber nur begrenzt zur Differenzierung im internationalen Wettbewerb bei. Zur besseren Erschliessung der internationalen Nachfrage wäre der Fokus der Produktentwicklung vermehrt auf folgende Punkte zu legen.

- *Winter:* Zur Rückgewinnung der Feriengäste im Winter gilt es, das Preis-Leistungs-Verhältnis für Schneesportferien zu verbessern. Eine Leistungssteigerung kann entweder durch Modernisierung der Anlagen am Berg oder durch Steigerung des Gästekomforts erfolgen. Da weitere Investitionen am Berg in der Regel nicht aus dem Betrieb finanziert werden können, müssten dazu neue Finanzierungsmodelle gefunden werden.<sup>3</sup> Zur Steigerung des Gästekomforts ist die Produktentwicklung künftig konsequent von den Bedürfnissen des Gastes und nicht von den Angeboten der bestehenden Betriebe her zu denken.
- *Sommer:* Um die Nachfrage im Sommer massgeblich zu steigern, muss es den Schweizer Tourismusorten gelingen, mehr ausländische Gäste anzuziehen. Aufgrund der schwierigen Wettbewerbssituation im Feriengeschäft dürfte es insbesondere interessant sein, die Wahrnehmung der Schweiz als attraktive Touring- und Kurzreisestdestination für Europäer zu stärken. Konkrete Ansatzpunkte dazu sehen wir in der Bündelung

Kasten 1

**Zweitwohnungsgeschäft spielte wichtige Rolle bei Investitionsfinanzierung**

Bei Neu- und Ausbauprojekten sehen sich Hoteliers und Immobilienentwickler in der Regel mit der Herausforderung konfrontiert, dass ein Teil des investierten Kapitals nach herkömmlichen Planannahmen nicht rentabilisierbar ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Ertragswert eines Hotels im Schweizer Alpenraum auch bei optimistischen Annahmen zu erzielbaren Erträgen und Auslastungen beim aktuellen Marktumfeld deutlich unter dessen Anlagekosten liegt. Eine Untersuchung der in den letzten Jahren trotzdem umgesetzten Projekte zeigt, dass das Zweitwohnungsgeschäft die Finanzierung oft massgeblich beeinflusste. Dabei kamen je nach Projekt unterschiedliche Spielformen zur Anwendung:<sup>3</sup>

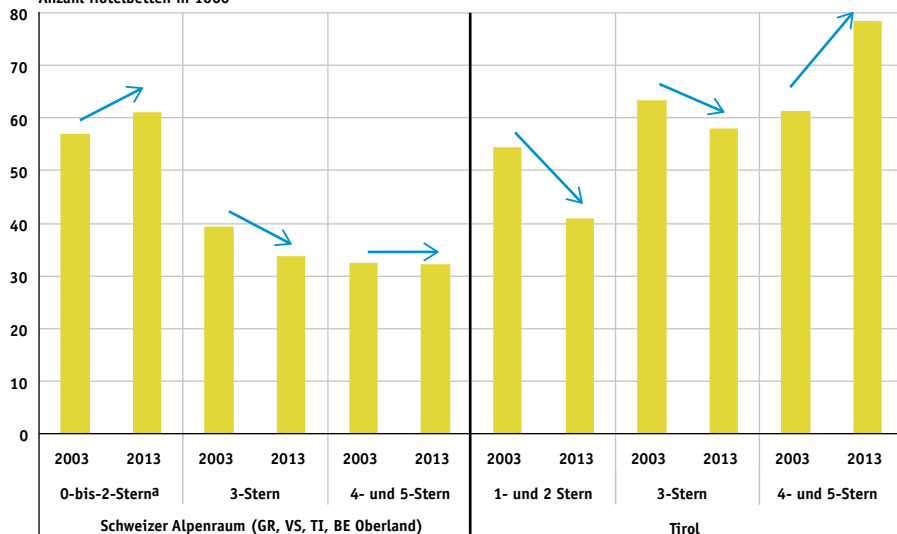
- Der Hotelier verfügt über hohe Eigenmittel aus vergangemem Wohnungs- oder Baulandverkauf.
- Die Investition ins Hotel wird mit dem Verkauf von Zweitwohnungen koordiniert; durch das Hotel können im Zweitwohnungsgeschäft höhere Margen erzielt werden, welche beim Hotelprojekt als Eigenmittel eingesetzt werden können.
- Statt nur Hotelzimmer zu bauen, werden auch Wohnungen gebaut, welche durch Langzeitvermietung eine Einnahmensicherheit bieten.

a Vgl. dazu den Bericht «Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen. Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf die Finanzierung von Beherbergungsbetrieben und Tourismusinfrastrukturen» BHP – Hanser und Partner, S. 47.

Grafik 1

Entwicklung der Bettenkapazitäten im Schweizer Alpenraum und in Tirol, 2003–2013

Anzahl Hotelbetten in 1000



<sup>a</sup> Bei 75% der 0-bis-2-Stern-Betriebe handelt es sich um nicht klassifizierte Hotels.

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, basierend auf Daten des BFS und von TOURMIS / Die Volkswirtschaft

bestehender Angebote über Unternehmen und Regionen hinweg, in der gezielten Positionierung dieser Angebote bei den etablierten Reiseveranstaltern in den Zielmärkten sowie in der besseren Anbindung der Ferienregionen an die internationalen Flughäfen.

3. Zusammenarbeit als Mittel für Kosteneinsparungen

Im internationalen Vergleich ist die Schweizer Tourismusbranche sehr klein strukturiert. Dies führt tendenziell zu einer Verteuerung des Angebots und zu einem höheren Organisations- und Informationsaufwand der Gäste. In den letzten Jahren gab es sowohl auf Betriebs- als auch auf Destinationsebene vielerorts Bemühungen, die Strukturen zu optimieren. Die dabei gesammelten Erfahrungen zeigen, dass der Aufwand für Dinge wie die Aushandlung von Kontingenten und Rabatten, die Klärung von Schnittstellenfragen oder das Festlegen gemeinsamer Marktbearbeitungsstrategien in losen Kooperationen sehr hoch ist. Wenn die (oft anstrengenden) Diskussionen nicht zu Ende geführt werden, besteht zudem das Risiko, dass mediokre Produkte ohne klare Zuständigkeiten auf den Markt kommen.

Vieles deutet deshalb darauf hin, dass die Nutzung von Synergien im notwendigen Ausmass sowie die Bereitstellung eines in sich konsistenten und durch den Gast komfortabel buchbaren Gesamtangebots nur gelingen, wenn effizientere Zusammenarbeitsformen gefunden werden. Die Bestrebungen zur Optimierung der Strukturen bzw. zur Verstärkung von Kooperationen

sind deshalb konsequent daran zu messen, ob sie einen Beitrag zur Erreichung des übergeordneten Ziels leisten, die Kosten zu senken und das Angebot für den Gast attraktiver zu gestalten.

4. Umsetzung von Wissen in Handlung fördern

Nach dem Wegfall der Möglichkeit zur Querfinanzierung von Tourismusunternehmen über den Zweitwohnungsbau sowie vor dem Hintergrund der wechselkursbedingt äusserst schwierigen Kostensituation ist die Entwicklung neuer Geschäfts- und Finanzierungsmodelle für das Fortbestehen vieler Schweizer Tourismusorte zentral. Wo punktuelle Wissenslücken bestehen, ist es wünschenswert, diese rasch zu schliessen. Zudem ist es wichtig, dass durch Verabschiedung des Zweitwohnungsgesetzes baldmöglichst Planungssicherheit hergestellt wird.

Aus Sicht der Destinationsentwicklung besteht das Hauptproblem jedoch nicht in fehlendem Grundlagenwissen, sondern in der fehlenden Antwort auf die Frage, wie aus Wissen Handlung wird. Die Zahl der Tourismusunternehmen, welche einen Impuls aufnehmen können, hat in den letzten Jahren stark abgenommen. Den verbleibenden Unternehmen fehlt oft der Mut, neue Projekte umzusetzen, da sie in der Regel mit hohen Risiken verbunden sind. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wäre es deshalb wünschenswert, wenn das Impulsprogramm – neben der Erarbeitung von Grundlagenwissen – auch Mittel vorsieht, um in einigen Pilotorten die Konkretisierung der vorhandenen Ideen im Bereich neue Finanzierungs- und Zusammenarbeitsmodelle bis zur Umsetzungsreife zu begleiten sowie mutige und innovative Unternehmer bei der Umsetzung ihrer Ideen grosszügig zu unterstützen. Nur durch die Umsetzung konkreter Projekte können die für eine Aufbruchsstimmung notwendigen Signale gesetzt werden.

Schwierige Reformen sind anzupacken

Insgesamt zielt das Impulsprogramm 2016–2019 des Bundes in die richtige Richtung und setzt mit den vier Stossrichtungen in zentralen Themenbereichen ein Zeichen. Das Umfeld wird für die Schweizer Tourismusunternehmen auch mit dem Impulsprogramm schwierig bleiben. Es scheint deshalb wichtig, dass die Branche nun nicht in Aktionismus verfällt, sondern beginnt, die anstehenden, einschneidenden Reformen vorzubereiten und gemeinsam anzupacken.

Kasten 2

Downgrading der Hotellerie im Schweizer Alpenraum

In der Hotellerie des Schweizer Alpenraums fand in den letzten zehn Jahren ein Downgrading statt (siehe Grafik 1). Mangels Investitionen haben viele 3-Stern-Hotels ihre Klassifizierung verloren. Anstatt aus dem Markt auszuscheiden, wurden sie aber zu 0-bis-2-Stern-Betrieben. Aktuell stehen im Schweizer Alpenraum in der 0-bis-2-Stern-Hotellerie knapp doppelt so viele Betten zur Verfügung wie in der gehobenen Hotellerie (4- und 5-Stern).

In Tirol verlief die Entwicklung gegenläufig. Die Zahl der Betten in der 1- und 2-Stern-Hotellerie ging in den letzten Jahren deutlich zurück, während in der gehobenen Hotellerie viele neue Betriebe entstanden. Aktuell liegt dort die Zahl der verfügbaren Betten in 4- und 5-Stern-Hotels fast doppelt so hoch wie diejenige der 1- und 2-Stern-Hotels.

1 Siehe dazu den Artikel von Annette Spörri auf S. 8ff. in dieser Ausgabe.  
 2 Unter Low-Service-Beherbergung verstehen wir Feriendörfer, Jugendherbergen und andere kommerzielle Beherbergungskonzepte, welche dem Gast das Zimmer ohne umfassende Serviceleistungen (wie tägliche Reinigung, Gastronomie usw.) verkaufen.  
 3 Vgl. Stossrichtung 4.