

# **Tourismus Benchmarking - Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich**

Schlussbericht zum «Internationalen  
Benchmarking Programm für den  
Schweizer Tourismus: Projektphase  
2016-2017»

Januar 2018



## **TOURISMUS BENCHMARKING – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich**

Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking  
Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2016-2017»

### **Herausgeber**

BAK Economics AG im Auftrag von

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

unterstützt durch Innotour, dem Förderinstrument vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



### **Kommunikation**

Marc Bros de Puechredon, T +41 61 279 97 25  
marc.puechredon@bak-economics.com

### **Projektleitung**

Benjamin Studer, T +41 61 279 97 38  
benjamin.studer@bak-economics.com

### **Redaktion**

Benjamin Studer  
Martin Eichler  
Natalia Held  
Johannes Trunzer

### **Titelbild**

BAK Economics/shutterstock

### **Copyright**

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

Copyright © 2018 by BAK Economics AG  
Alle Rechte vorbehalten

## Management Summary

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

Im Rahmen des Projekts «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus», welches BAK Economics im Auftrag der wichtigsten Schweizer Ferienregionen (VS, BE, GR, VD, TI, ZS) durchführt, werden umfassende Analysen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft durchgeführt. Die Studie «Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Projektphase 2016-2017 zusammen. Sie gliedert sich in die 5 Teilbereiche «Tourismusstandort Schweiz», «Alpiner Tourismus», «Städte-Tourismus», «Ausflugstourismus» und «Innovationen und Innovationssysteme in alpinen Destinationen». Die Studie ist so aufgebaut, dass jeder der fünf Teile einen eigenständigen Bericht darstellt. Gemeinsam ergeben sie einen umfassenden Einblick in die Performance und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft.

### Tourismusstandort Schweiz

Die Performance des Tourismusstandortes Schweiz fällt im Untersuchungszeitraum unterdurchschnittlich aus. Der Schweizer Tourismussektor konnte die Zahl der Hotelübernachtungen nur leicht steigern und hat somit Marktanteile gegenüber den Nachbarländern verloren. Das kumulierte Wachstum zwischen 2000 und 2016 beträgt in der Schweiz 3.8 Prozent, während die vier umliegenden Länder (EU4: Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich) die Anzahl der Logiernächte im gleichen Zeitraum um 23.0 Prozent steigern konnten. Ein wichtiger Grund dafür dürfte die für die Schweiz negative Entwicklung des Wechselkurses sein. Auch bezüglich der Auslastungszahlen und der Erwerbstätigenzahlen im Gastgewerbe fällt die Schweiz hinter die Performance der Vergleichsländer zurück.

Der Städtetourismus ist der Motor des insgesamt schwächelnden Tourismussektors in der Schweiz. Die «Grossen Städte» konnten ihre Logiernächte im Beobachtungszeitraum um rund 42 Prozent steigern. Damit trugen sie essentiell zum gesamten Wachstum bei. Im Gegensatz dazu sind im alpinen Tourismus die Übernachtungszahlen im gleichen Zeitraum um knapp 14 Prozent zurückgegangen.

Auch die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt, dass das hohe Preisniveau des Schweizer Tourismus einen erheblichen Wettbewerbsnachteil darstellt. Seit 2008 hat sich die Preissituation des Schweizer Gastgewerbes infolge der Aufwertung des Schweizer Frankens deutlich verschlechtert. So liegen die Preise im Gastgewerbe der Schweiz 2016 35 Prozentpunkte über den Preisen der Vergleichsländer.

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

weise klein strukturiert und verfügt über weniger Betten pro Betrieb als die Vergleichsländer. Zum anderen ist mehr als jedes zweite Hotel nicht klassiert – zehn Prozentpunkte mehr als beim Hauptkonkurrenten Österreich. Dies könnte auf ein Qualitätsdefizit in gewissen Marktsegmenten hindeuten. Im Bereich der Luxushotellerie ist die Schweiz wiederum gut aufgestellt.

Trotz der beschriebenen Defizite kann die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft generell als sehr erfreulich beurteilt werden. Gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» ist die Schweiz in Bezug auf den Tourismus unter den zehn wettbewerbsfähigsten Ländern der Welt. Dies zeigt sich insbesondere in sehr tourismusfreundlichen Rahmenbedingungen, hervorragender Infrastruktur, einer hohen ökologischen Nachhaltigkeit und einer hohen Umweltqualität.

## Alpiner Tourismus

Die Analysen zum alpinen Tourismus befassen sich einerseits mit dem gesamten Alpentourismus und den alpinen Regionen und andererseits mit den alpinen Destinationen. Zentrales Jahr für die Analyse ist 2016, es werden jedoch auch die Entwicklungen über die Zeit sowie die aktuellsten Trends aus dem Jahr 2017 aufgegriffen.

Der Alpentourismus hält – gemessen an den grenzüberschreitenden Ankünften – einen Weltmarktanteil von rund 3.1 Prozent. Aufgrund der im Vergleich mit dem Welttourismus weniger dynamischen Entwicklung verliert der Alpenraum aber laufend an Marktanteilen. Dennoch bleibt der Alpenraum mit geschätzten 7.58 Millionen Gästebetten und 508 Millionen Übernachtungen eine bedeutende Ferienregion.

Für den alpinen Tourismus in der Schweiz und seine verschiedenen Tourismusregionen zeigt der internationale Vergleich, dass die Performance im Durchschnitt als unterdurchschnittlich bezeichnet werden muss, auch wenn sich die einzelnen Schweizer Regionen sehr unterschiedlich entwickelt haben.

In Bezug auf die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit müssen im Bereich des Beherbergungsangebotes einige strukturelle Schwächen registriert werden. Vor allem der hohe Anteil der Zweitwohnungen ist für die Tourismusindustrie in den Schweizer Alpen eine grosse Herausforderung. Es bleibt in den nächsten Jahren als wichtige Aufgabe für die touristischen Regionen, die bestehende grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren und damit auch die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative zu optimieren. Die grösste Herausforderung für die Zukunft stellt jedoch die Digitalisierung und die damit verbundenen enormen Veränderungen der Geschäftsmodelle in der Tourismusindustrie dar. Die massive Marktdurchdringung der Buchungsplattformen und Airbnb stellen wohl nur einen Vorgeschmack der noch anstehenden Veränderungen dar. Diese Herausforderung ist auf allen Ebenen anzugehen, von den Einzelbetrieben über die Destinationen bis hin zu den alpinen Tourismusregionen und der Schweizer Tourismuspolitik.

## Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

Im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» analysiert BAK Economics stetig die Performance von 145 Destinationen des europäischen Alpenraumes. Um den Erfolg zu messen und international zu vergleichen, wird der «BAK TOPINDEX» verwendet, eine Kennzahl, die aus der Nachfrageentwicklung, der Auslastung und der Ertragskraft gebildet wird. Der «BAK TOPINDEX» kann für die Sommer- und die Wintersaison, aber auch für das Tourismusjahr berechnet werden.

Der «BAK TOPINDEX» für die **Wintersaison 2016** zeigt, dass im Winterhalbjahr die Vorarlberger Destination Lech-Zürs das Ranking anführt. Zu verdanken hat Lech-Zürs die Spitzenposition einer ausgezeichneten Ertragskraft sowie einer sehr hohen Auslastung. Bereits seit 2007 befindet sich die Vorarlberger Destination auf den ersten drei Positionen des Rankings. In Lech-Zürs passt vieles zusammen: Ein ansprechendes Skigebiet, ein hochwertiges Beherbergungsangebot und die Strahlkraft der beiden

Orte Lech und Zürs erlauben es der Destination, pro Übernachtung einen hohen Preis zu erzielen und die Kapazitäten trotzdem hervorragend auszulasten.

Die Tiroler Destination Tux-Finkenberg und die Salzburger Destination Skiregion Obertauern folgen im Ranking auf Platz 2 und 3. Die beiden Destinationen konnten vor allem dank einer sehr hohen Auslastung einige Plätze im Vergleich zum Vorjahr gut machen. Die attraktiven Ski-Destinationen Paznaun und Serfaus-Fiss-Ladis, welche 2014 noch die Plätze 2 und 3 eingenommen haben, büssen dagegen Plätze ein, was vor allem auf einer schwächeren Entwicklung der Nachfrage sowie der Auslastung zurückzuführen ist.

**Tab. 0-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter 2016**

| Rang 2016 | Destination           | Region       | TOPINDEX 2016 | Index Entw. | Index Ausl. | Index Preis | Rang 2015 | Rang 2011 | Rang 2007 |
|-----------|-----------------------|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 1         | Lech-Zürs             | Vorarlberg   | 5.1           | 3.5         | 5.2         | 6.0         | 1         | 3         | 2         |
| 2         | Tux - Finkenberg      | Tirol        | 4.8           | 3.5         | 6.0         | 3.8         | 5         | 4         | 4         |
| 3         | Skiregion Obertauern  | Salzburg     | 4.8           | 3.6         | 5.5         | 4.5         | 7         | 7         | 1         |
| 4         | Paznaun               | Tirol        | 4.8           | 3.5         | 5.5         | 4.3         | 3         | 2         | 5         |
| 5         | Ötztal Tourismus      | Tirol        | 4.7           | 3.6         | 5.6         | 4.0         | 2         | 6         | 15        |
| 6         | Serfaus-Fiss-Ladis    | Tirol        | 4.7           | 3.7         | 5.3         | 4.4         | 4         | 1         | 3         |
| 7         | St.Anton am Arlberg   | Tirol        | 4.7           | 3.6         | 4.7         | 5.5         | 6         | 8         | 7         |
| 8         | Grossarlal            | Salzburg     | 4.7           | 3.7         | 5.2         | 4.4         | 8         | 5         | 10        |
| 9         | Saalbach-Hinterglemm  | Salzburg     | 4.5           | 3.7         | 4.7         | 4.8         | 13        | 19        | 11        |
| 10        | Gröden                | Südtirol     | 4.5           | 3.5         | 4.6         | 5.1         | 15        | 10        | 12        |
| 11        | Stubai Tirol          | Tirol        | 4.5           | 3.5         | 5.6         | 3.3         | 10        | 16        | 24        |
| 11        | La Clusaz             | Haute-Savoie | 4.5           | 3.6         | 4.3         | 5.4         | 18        | 23        | 33        |
| 13        | Val d'Isère et Tignes | Savoyen      | 4.4           | 3.8         | 4.5         | 4.7         | 11        | 17        | 9         |
| 14        | Alta Badia            | Südtirol     | 4.4           | 3.4         | 4.4         | 5.1         | 22        | 9         | 13        |
| 15        | Mayrhofen             | Tirol        | 4.4           | 3.5         | 5.1         | 3.9         | 14        | 11        | 14        |

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

Während bei der Performance im Winter die österreichischen Destinationen sehr stark dominieren, ergibt sich im Sommer ein deutlich heterogeneres Bild. Unter den TOP-15 des Rankings finden sich 3 schweizerische, 1 deutsche, 5 italienische und 6 österreichische Destinationen. Die Verteilung über verschiedene Regionen und Teilgebiete des Alpenraumes zeigt auf, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann.

Die Spitzenposition im Ranking nimmt die Schweizer Destination Luzern ein. Luzern erreicht eine herausragende Auslastung und erzielt einen überdurchschnittlich hohen Ertrag pro Übernachtung. Die Zentralschweizer Destination ist seit dem Jahr 2007 – ausser 2009 und 2011 – die erfolgreichste Sommerdestination im Alpenraum. Wie die gesamte Schweiz verliert Luzern zwar ebenfalls aufgrund des starken Frankens in der Entwicklung der Logiernächte sowie in der Auslastung. Dank seiner hohen Dichte an Attraktionspunkten, ihrem städtischen Charakter sowie der Lage am Vierwaldstättersee kann die Destination ihre Spitzenposition jedoch halten und vergleichsweise sehr hohe Preise durchsetzen.

Die Ränge 2 und 3 werden von der österreichischen Destination Achensee und der Südtiroler Destination Seiser Alm belegt. Dabei profitieren beide Destinationen von einer überdurchschnittlichen Ertragskraft. Die Destination Achensee zeichnet sich zudem durch eine ausgezeichnete Auslastung aus, wohingegen die Seiser Alm in den letzten Jahren eine beachtliche Entwicklung der Logiernächte verzeichnete. In vielen Destinationen, die die ersten 15 Ränge belegen, ist unter anderem auch die jeweilige Stadt als Kern der Destination samt attraktiven Kulturangeboten ein gewichtiger Vorteil.

Mit Weggis und Interlaken befinden sich zwei weitere Schweizer Destination im Ranking der TOP 15 Sommerdestinationen. Im Weggis zeigt sich vor allem die Entwicklung der Hotelübernachtungen als Haupttreiber für den Erfolg. Dabei hat sich die Übernachtungszahl von Gästen aus Asien seit 2014 mehr als verdoppelt. Interlaken profitiert insbesondere von der erfolgversprechenden Kombination «Berge & Seen». Zudem ist die Berner Oberländer Destination auf dem stark wachsenden asiatischen Markt ebenfalls sehr gut positioniert, welcher in Interlaken im Sommer 2016 mehr als ein Viertel der Nachfrage generierte – ein Anteil, der heute deutlich grösser ausfällt als der Übernachtungsanteil westeuropäischer Gäste (18%).

**Tab. 0-2 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer 2016**

| Rang 2016 | Destination           | Region          | TOPINDEX 2016 | Index Entw. | Index Ausl. | Index Preis | Rang 2015 | Rang 2011 | Rang 2007 |
|-----------|-----------------------|-----------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 1         | Luzern                | Zentralschweiz  | 5.3           | 4.0         | 5.7         | 5.3         | 1         | 2         | 1         |
| 2         | Achensee              | Tirol           | 5.1           | 3.3         | 5.6         | 5.5         | 3         | 6         | 3         |
| 3         | Seiser Alm            | Südtirol        | 5.0           | 4.8         | 4.9         | 5.3         | 4         | 14        | 15        |
| 4         | Oberstdorf            | Allgäu          | 4.9           | 4.3         | 5.2         | 4.9         | 8         | 9         | 13        |
| 5         | Kleinwalsertal        | Vorarlberg      | 4.9           | 3.4         | 5.0         | 5.7         | 13        | 4         | 10        |
| 6         | Salzburg und Umgebung | Salzburg        | 4.8           | 4.5         | 5.1         | 4.5         | 2         | 7         | 4         |
| 7         | Hochpustertal         | Südtirol        | 4.7           | 3.7         | 4.3         | 6.0         | 14        | 16        | 16        |
| 7         | Garda trentino        | Trento          | 4.7           | 4.1         | 6.0         | 2.8         | 6         | 3         | 5         |
| 7         | Weggis                | Zentralschweiz  | 4.7           | 5.7         | 4.4         | 4.4         | 9         | 91        | 14        |
| 10        | Bodensee-Vorarlberg   | Vorarlberg      | 4.7           | 4.0         | 4.3         | 5.7         | 5         | 5         | 7         |
| 11        | Interlaken            | Berner Oberland | 4.6           | 3.6         | 5.0         | 4.8         | 6         | 17        | 11        |
| 12        | Meraner Land          | Südtirol        | 4.6           | 3.4         | 5.9         | 3.3         | 11        | 1         | 6         |
| 13        | Kitzbühel Tourismus   | Tirol           | 4.5           | 5.0         | 3.8         | 5.3         | 11        | 28        | 50        |
| 14        | Wolfgangsee           | Salzburg        | 4.4           | 3.7         | 4.2         | 5.3         | 10        | 21        | 26        |
| 15        | Eisacktal             | Südtirol        | 4.4           | 5.9         | 4.4         | 3.6         | 48        | 107       | 41        |

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

Über das gesamte Tourismusjahr betrachtet ist das Kleinwalsertal die erfolgreichste Destination im Alpenraum. Die Vorarlberger Destination war bereits in den Vorjahren regelmässig unter den ersten fünf Plätzen zu finden. Dank einer hervorragenden Auslastung und einer sehr guten Ertragskraft erobert das Kleinwalsertal 2016 jedoch die Spitzenposition zurück, welche sie bereits 2012 und 2013 innehatte. Das Kleinwalsertal ist als Destination für Familien sehr gut positioniert und profitiert zudem von der Anbindung zum Skigebiet der deutschen Destination Oberstdorf. Ein weiterer Vorteil der Destination besteht darin, dass sie sowohl im Winter als auch in den Sommermonaten erfolgreich ist.

Das Grossarlal ist seit 2008 immer unter den ersten beiden Plätzen zu finden und platziert sich auch im 2016 auf dem zweiten Rang – nur knapp hinter dem Kleinwalsertal. Durch eine ebenfalls sehr hohe Auslastung sowie eine überdurchschnittliche Ertragskraft konnte die Salzburger Destination den zweiten Platz verteidigen. Das «Tal der Almen» profitiert von einer starken Beherbergungsstruktur mit einem hohen Bettenanteil im hochwertigen Segment und vergleichsweise wenigen Zweitwohnbetten.

Auf dem dritten Platz im Ranking des «BAK TOPINDEX» 2016 folgt die Seiser Alm. Wie auch das Grossarlal kann die Südtiroler Destination den Platz des Vorjahrs halten und punktet durch eine ausgeglichen hohe Performance in allen drei Einzelindikatoren, insbesondere aber in Auslastung und Ertragskraft.

Die Zentralschweizer Destination Luzern ist im Tourismusjahr 2016 die einzige Schweizer Destination in den TOP 15 des «BAK TOPINDEX». Allerdings büsst Luzern im Vergleich zum Vorjahr vier Plätze ein und fällt von der Spitzenposition auf den fünften Rang zurück. Dies ist hauptsächlich auf eine deutlich schwächere Entwicklung der Logiernächte sowie auf eine niedrigere Auslastung im Vergleich zu 2015 zurückzuführen. Obwohl die alpine Destination Luzern zu einem Teil städtisch geprägt ist, leidet sie ebenfalls unter dem starken Schweizer Franken. Aufgrund einer immer noch hervorragenden Auslastung und einer allgemein besonders starken Performance im Sommer kann die sehr gute Platzierung erreicht werden.

Im Ranking der besten 15 Destinationen bezüglich des «BAK TOPINDEX» 2016 fällt auf, dass sehr viele österreichische Destinationen zu finden sind. Elf der 15 erfolgreichsten Destinationen sind im österreichischen Alpenraum angesiedelt. Jeweils eine Destination aus der Schweiz (Luzern) und Deutschland (Oberstdorf) schaffen es in die TOP 15, aus Italien immerhin zwei (Seiser Alm und Gröden).

**Tab. 0-3 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum**

| Rang 2016 | Destination                     | Region         | TOPINDEX 2016 | Index Entw. | Index Ausl. | Index Preis | Rang 2015 | Rang 2011 | Rang 2007 |
|-----------|---------------------------------|----------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 1         | Kleinwalsertal                  | Vorarlberg     | 5.1           | 3.6         | 5.9         | 4.8         | 4         | 4         | 8         |
| 2         | Grossarlal                      | Salzburg       | 5.1           | 4.3         | 5.8         | 4.4         | 2         | 1         | 6         |
| 3         | Seiser Alm                      | Südtirol       | 4.9           | 4.5         | 5.1         | 4.9         | 3         | 10        | 12        |
| 4         | Oberstdorf                      | Allgäu         | 4.9           | 4.2         | 5.3         | 4.6         | 9         | 12        | 11        |
| 5         | Luzern                          | Zentralschweiz | 4.9           | 4.1         | 5.7         | 4.0         | 1         | 6         | 5         |
| 6         | Achensee                        | Tirol          | 4.9           | 3.3         | 6.0         | 4.0         | 5         | 7         | 7         |
| 7         | Wilder Kaiser                   | Tirol          | 4.7           | 4.0         | 5.5         | 3.8         | 8         | 33        | 24        |
| 8         | Tux - Finkenbergr               | Tirol          | 4.7           | 3.7         | 5.7         | 3.6         | 11        | 5         | 9         |
| 9         | Alpinworld Leogang Saalfelden   | Salzburg       | 4.6           | 5.4         | 5.2         | 3.2         | 13        | 20        | 58        |
| 10        | Kitzbühel Tourismus             | Tirol          | 4.6           | 4.4         | 4.5         | 5.0         | 6         | 25        | 16        |
| 11        | Gröden                          | Südtirol       | 4.6           | 3.6         | 4.4         | 5.6         | 14        | 8         | 14        |
| 12        | Serfaus-Fiss-Ladis              | Tirol          | 4.6           | 4.3         | 5.1         | 3.9         | 9         | 2         | 3         |
| 12        | Tannheimer Tal                  | Tirol          | 4.6           | 3.6         | 5.8         | 3.1         | 17        | 10        | 38        |
| 14        | Erste Ferienregion im Zillertal | Tirol          | 4.5           | 3.9         | 5.1         | 4.0         | 19        | 20        | 19        |
| 15        | Salzburg und Umgebung           | Salzburg       | 4.5           | 4.5         | 5.1         | 3.4         | 7         | 16        | 4         |

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



Betrachtet man die Veränderung der Ränge aller 34 Schweizer Destinationen im Sample, dann zeigt sich eine deutlich negative Entwicklung. So sind im «BAK TOPINDEX» sowohl in der Winter- wie auch in der Sommersaison von 2014 auf 2016 die Schweizer Destinationen im Durchschnitt um knapp 6 Ränge abgestiegen. Die Gründe liegen in einer Verschlechterung der Entwicklung der Logiernächte und der Auslastung, welche stark mit der während dieses Zeitraums einhergehenden Aufwertung des Schweizer Frankens zusammenhängen.

### **Aktuelle Entwicklung 2017**

Wirft man einen Blick auf die Entwicklung der Nachfrage im Schweizer Alpenraum im gerade abgelaufenen Tourismusjahr 2017 (November 2016 bis Oktober 2017), zeigt sich, dass sich das Tourismusjahr 2017 sehr erfreulich entwickelt hat: So haben die Logiernächte im Schweizer Alpenraum um 4.7 Prozent zulegen können. Es bildet damit einen klaren Kontrast zu den Vorjahren. Jedoch bleibt vorerst unklar, ob die Entwicklung 2017 eine nachhaltige Trendwende oder lediglich einen Rebound-Effekt nach den besonders schwachen Vorjahren darstellt. Es besteht jedoch die Hoffnung, dass die strukturellen Anpassungen der letzten Jahre in Zukunft Früchte tragen. Unterstützt wird dies durch die Abwertung des Franken in der zweiten Jahreshälfte 2017: Sofern sie sich als nachhaltig erweist, dürfte sie zusätzlich zur Entspannung beitragen.

## Städte-Destinationen

Die fünf grössten Schweizer Städte Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich werden einem internationalen Vergleich mit den Städte-Destinationen Barcelona, Florenz, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona und Wien unterzogen.

Durch die abrupte Frankenaufwertung im Januar 2015 wurden die Angebote der Schweizer Tourismuswirtschaft für ausländische Gäste spürbar teurer. Dies macht sich auch noch im Jahr 2016 in einer Verschiebung im «BAK TOPINDEX»-Ranking bemerkbar: Genf fällt im Vergleich zu 2015 vom 7. auf den 9. Platz, Zürich vom 9. auf den 12. Platz zurück. Hauptgrund ist die deutlich unterdurchschnittliche Entwicklung der Nachfrage: Während die touristische Nachfrage in den Schweizer Städten im Schnitt nur leicht zugenommen hat (+1.3%), ist sie international stark expandiert (+4.3%). Auch wenn dadurch im internationalen Vergleich Marktanteile einbussen entstanden sind, konnte der Städtetourismus im Jahr 2016 immerhin noch wachsen. So reagierte er eindeutig weniger sensibel auf den Frankenschock als der alpine Ferien-Tourismus (-2.3%). Hauptträger des Wachstums in den Städten sind die Schweizerinnen und Schweizer, deren Übernachtungszahlen stärker angestiegen sind (+1.8%) als die der ausländischen Gäste (+1.0%). Ein dynamisches erstes Halbjahr 2017, in dem die Nachfrage in allen fünf betrachteten Schweizer Städten merklich zugenommen hat, lässt zudem positiv auf das laufende Jahr blicken.

**Tab. 0-4 «BAK TOPINDEX» 2016**

| Rang 2016 | Destination | TOPINDEX 2016 | Index Entw. | Index Ausl. | Index Preis | Rang 2015 | Rang 2010 | Rang 2007 |
|-----------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 1         | Barcelona   | 5.8           | 4.9         | 6.0         | 6.0         | 1         | 1         | 1         |
| 2         | Praha       | 4.8           | 4.9         | 4.2         | 5.6         | 3         | 13        | 2         |
| 3         | Firenze     | 4.7           | 3.6         | 4.6         | 5.6         | 2         | 7         | 8         |
| 4         | Heidelberg  | 4.6           | 5.8         | 4.3         | 4.4         | 8         | 10        | 14        |
| 5         | Verona      | 4.6           | 4.3         | 4.7         | 4.6         | 12        | 9         | 3         |
| 6         | Salzburg    | 4.5           | 4.8         | 4.4         | 4.6         | 6         | 12        | 10        |
| 7         | München     | 4.5           | 4.7         | 4.2         | 4.9         | 4         | 3         | 7         |
| 7         | Wien        | 4.5           | 5.4         | 4.4         | 4.1         | 5         | 4         | 5         |
|           | Mittelwert  | 4.4           | 4.3         | 4.3         | 4.6         |           |           |           |
| 9         | Genève      | 4.3           | 3.1         | 4.1         | 5.4         | 7         | 2         | 4         |
| 10        | Freiburg    | 4.2           | 3.6         | 4.4         | 4.4         | 9         | 6         | 13        |
| 11        | Stuttgart   | 4.2           | 5.3         | 3.8         | 4.1         | 11        | 15        | 15        |
| 12        | Zürich      | 4.2           | 3.9         | 4.3         | 4.1         | 9         | 5         | 6         |
| 13        | Lausanne    | 3.7           | 4.0         | 3.4         | 4.0         | 15        | 11        | 12        |
| 14        | Basel       | 3.7           | 3.9         | 3.2         | 4.2         | 14        | 8         | 9         |
| 15        | Bern        | 3.6           | 3.0         | 4.3         | 2.9         | 13        | 14        | 11        |

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

Genf ist im «BAK TOPINDEX» - Ranking 2016 erneut die erfolgreichste der betrachteten Schweizer Städte-Destinationen. Zwar haben sich die Übernachtungszahlen deutlich

unterdurchschnittlich entwickelt, dank einer hervorragenden Ertragskraft platziert sich Genf jedoch immerhin auf dem 9. von 15 Rängen in der internationalen Vergleichsgruppe. Zürich belegt als zweitbeste Schweizer Städte-Destination den 12. Rang.

Bezüglich ihrer touristischen Wettbewerbsfähigkeit liegen die Schweizer Städte insgesamt etwa in der Mitte des Benchmarking-Samples. Zwischen den einzelnen Städten zeigen sich einige Unterschiede, wobei sich zum Teil auch die Merkmale der touristischen Strukturen verändert haben. Zumindest in einem Teil der Schweizer Städte hat der Anteil ausländischer Gäste deutlich abgenommen – wohl unter anderem auch eine Konsequenz der Frankenstärke. In Basel und Lausanne ist ausserdem der Anteil an 4- und 5-Stern-Häusern gesunken. Auf der anderen Seite ist jedoch genau in diesen zwei Städten im gleichen Betrachtungszeitraum die durchschnittliche Betriebsgrösse beachtlich angestiegen. Und im betrachteten Sample sind beim Anteil der ausländischen Gäste Genf und Zürich nach wie vor hervorragend platziert. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Attraktivität: Insgesamt gelten Genf und Zürich gemäss dem Indikator «BAK Städteattraktivität» als Städte mit einem überdurchschnittlich attraktiven Angebot.

## Ausflugs-Destinationen

Die Analyse zum Ausflugs-Tourismus beschäftigt sich mit Destinationen, die sich primär als Tagesausflugs- und Kurzreisedestinationen positionieren. Das Sample beinhaltet lediglich Schweizer Destinationen, da Ausflugs-Destinationen weniger in einem internationalen, sondern vielmehr in einem nationalen Wettbewerb stehen.

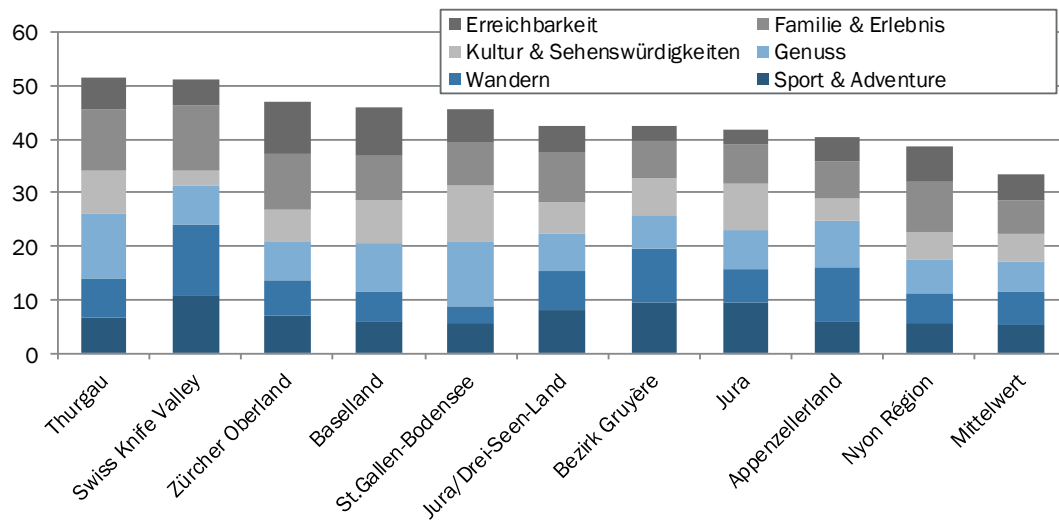
Die beste Performance erzielte die Destination La Sarine aus dem Espace Mittelland mit einem Wert des «BAK TOPINDEX» von 5.1 Punkten. Den Erfolg erreichte die Destination, deren Zentrum die Stadt Fribourg ist, vor allem dank der höchsten Auslastung im Sample. Aber auch die Entwicklung der Hotelübernachtungen und die vergleichsweise hohen Preise, die sie am Markt durchsetzen konnte, tragen zum hervorragenden Ergebnis bei. Die Destination La Sarine klettert damit im «BAK TOPINDEX» auf den ersten Rang zurück, nachdem sie diesen letztes Jahr an das zentralschweizerische Ägerital/Sattel verloren hatte.

Auch bei den betrachteten Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt sich La Sarine immer unter den besten zehn – ausser bezüglich der Vielfalt des touristischen Angebotes. Dabei platziert sich La Sarine zweimal an der Spitze, einmal an zweiter und einmal an zehnter Stelle. Mit den Destinationen St. Gallen-Bodensee, Schaffhausen sowie Baselland sind drei weitere Destinationen bei vier von fünf Kenngrössen der Wettbewerbsfähigkeit unter den besten zehn zu finden. Den Destinationen Estavayerles-Lac/Payerne und Swiss Knife Valley gelang dies bei drei der dargestellten Faktoren.

Der Indikator zur Ausflugsattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Ausflugs-Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen.

Die Destination Thurgau weist die höchste Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebots auf. Dies hat die Destination vor allem überdurchschnittlich attraktiven Angeboten in den Bereichen «Genuss» sowie «Familien & Erlebnis» zu verdanken. Insbesondere im Bereich Gastronomie kann die Destination Thurgau punkten. Im Bereich «Familien & Erlebnis» ist der Familien- und Freizeitpark Conny Land ein attraktiver Anziehungspunkt.

**Abb. 0-1 BAK-Ausflugsattraktivität**



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2016, maximale Punktzahl = 100  
 Quelle: BAK Economics

## Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen

Digitalisierung und ein sich rapide veränderndes Marktumfeld fordern die Tourismuswirtschaft heraus. Stetige Innovationen sind der kritische Faktor, um sich bei der kontinuierlich steigenden Wettbewerbsintensität erfolgreich behaupten zu können. Innovation ist allerdings kein einfach zu erreichender Prozess, der in der Tourismuswirtschaft durch eine Reihe struktureller Faktoren zusätzlich erschwert wird. Durch entsprechende Aktivitäten und Strukturen kann Innovation jedoch gezielt gefördert werden – man spricht von einem regionalen Innovationssystem. Innerhalb einer touristischen Destination stellt die Destinationsmanagementorganisation (DMO) einen der zentralen Dreh- und Angelpunkte dar, um die besonderen Herausforderungen anzunehmen und die Innovationskraft der Destination nachhaltig zu stärken.

Aus der Analyse von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen für Innovationen im Tourismus ergeben sich gleichzeitig die wichtigsten Aufgaben für eine DMO bei der Gestaltung des destinationsspezifischen Innovationssystems. Der wohl wichtigste Erfolgsfaktor ist Kooperation: Ein intensiver Austausch aller Akteure trägt dazu bei, Ziele gemeinsam zu verfolgen und Innovation auch über eine fragmentierte Wertschöpfungskette hinweg umsetzen zu können. Eng damit verbunden ist der zweite Erfolgsfaktor, starke Leadership, welcher insbesondere in den Expertengesprächen stark betont wurde. Die hohe Bedeutung beider Faktoren wird in der breiten Befragung der Destinationen zu ihrem Innovationssystem bestätigt. Weitere gewichtige Faktoren sind innovative Einzelunternehmen vor Ort und die Verfügbarkeit finanzieller Mittel.

Neben der Stärkung der Erfolgsfaktoren gilt es auch, Hemmnisse für Innovation zu beseitigen. Gemäss der analytischen Herleitung ergeben sich jedoch wenige direkte Ansatzpunkte für eine DMO: Die Mehrheit der Hemmnisse, wie die Gefahr von Imitation durch Konkurrenten und das regulatorische Umfeld mit innovationsfeindlichen Rahmenbedingungen, entziehen sich ihrem direkten Einfluss. Die Befragung der Destinationen hat jedoch gezeigt, dass sie selbst «fehlender Veränderungswille» als eines der wichtigsten Hemmnisse ansehen. Dies ist ein Faktor, der innerhalb des Einflussbereichs der Destination liegt.

Die Befragung zeigt ebenfalls, dass die Destinationen Innovation als einen Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit sehen und dass in ihrer Selbsteinschätzung die Rolle der DMO im Innovationssystem der jeweiligen Destination als sehr bedeutend angesehen wird. Sie sind stark in den Innovationsprozess involviert. Gleichzeitig erscheinen die Innovationsstrukturen als relativ wenig formalisiert und professionalisiert. Netzwerke auf Destinationsebene werden in der Mehrheit der befragten Destinationen nur sporadisch und eher passiv gepflegt. Auch ein expliziter Ressourceneinsatz in Form von Mitarbeitern für Innovation findet mehrheitlich nicht statt.

Kontinuierliche Innovation ist eines der Erfolgsrezepte für die Wettbewerbsfähigkeit. Dies gilt auch für die Tourismuswirtschaft. Ein geeignetes Innovationssystem kann dies wesentlich unterstützen, wobei der Destinationsmanagementorganisation eine zentrale Rolle in diesem System zukommen kann. Diese Bedeutung wird in den Destinationen und den DMO auch entsprechend anerkannt und die damit verbundenen Aufgaben werden wahrgenommen. Jedoch deuten die Resultate auf weiteres ungenutztes Potenzial hin: Professionalisierung und Kontinuität sind entscheidend für ein

effizientes und nachhaltiges Innovationssystem. Die Analyse arbeitet heraus, auf welche Faktoren dabei besonders Wert gelegt werden sollte.

# Inhalt

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| <b>1</b>                                 | <b>Einleitung</b>  | <b>22</b> |
| 1.1                                      | Ausgangslage und Zielsetzung   | 22        |
| 1.1.1                                    | Ziele und Nutzen   | 22        |
| 1.1.2                                    | Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®»   | 24        |
| 1.2                                      | Aufbau des Schlussberichtes  | 24        |
| <b>Teil I: Tourismusstandort Schweiz</b> |  | <b>26</b> |
| <b>2</b>                                 | <b>Tourismusstandort Schweiz im internationalen Vergleich</b>                | <b>28</b> |
| 2.1                                      | Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft                                | 28        |
| 2.1.1                                    | Entwicklung der Tourismusnachfrage   | 28        |
| 2.1.2                                    | Auslastung der Kapazitäten   | 32        |
| 2.1.3                                    | Entwicklung der Erwerbstätigenzahl   | 33        |
| 2.2                                      | Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft                       | 34        |
| 2.2.1                                    | Preisliche Wettbewerbsfähigkeit  | 34        |
| 2.2.2                                    | Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur                                   | 36        |
| 2.2.3                                    | Hotelangebot   | 38        |
| 2.2.4                                    | Rahmenbedingungen  | 42        |
| <b>Teil II: Alpiner Tourismus</b>        |  | <b>46</b> |
| <b>3</b>                                 | <b>Alpine Regionen im internationalen Vergleich</b>                          | <b>48</b> |
| 3.1                                      | Der Tourismus im Alpenraum   | 48        |
| 3.1.1                                    | Bedeutung des alpinen Tourismus  | 49        |
| 3.1.2                                    | Angebot und Nachfrage im Alpentourismus                                      | 51        |
| 3.1.3                                    | Entwicklung der Nachfrage und des Angebots                                   | 53        |
| 3.2                                      | Performance der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich         | 55        |
| 3.2.1                                    | Entwicklung der Tourismusnachfrage   | 56        |
| 3.2.2                                    | Auslastung der Kapazitäten   | 57        |
| 3.3                                      | Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationalen Vergleich | 59        |
| 3.3.1                                    | Beherbergungsangebot   | 59        |
| 3.3.2                                    | Beherbergungsnachfrage   | 62        |
| <b>4</b>                                 | <b>Alpine Destinationen</b>  | <b>65</b> |
| 4.1                                      | Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum                               | 65        |
| 4.1.1                                    | Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr                           | 66        |
| 4.1.2                                    | Die erfolgreichsten Destinationen im Winter                                  | 69        |
| 4.1.3                                    | Die erfolgreichsten Destinationen im Sommer                                  | 71        |
| 4.1.4                                    | Aktuelle Entwicklung der Performance in der Schweiz                          | 73        |
| 4.2                                      | Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus                                    | 75        |
| 4.2.1                                    | Angebot  | 75        |
| 4.2.2                                    | Nachfrage  | 78        |
| 4.2.3                                    | Attraktivität  | 80        |
| <b>Teil III: Der Städte-Tourismus</b>    |  | <b>83</b> |
| <b>5</b>                                 | <b>Die grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich</b>            | <b>85</b> |
| 5.1                                      | Performance  | 85        |
| 5.2                                      | Wettbewerbsfähigkeit   | 88        |



|   |            |
|---|------------|
| <b>Teil IV: Der Ausflugs-Tourismus .....</b>                                    | <b>94</b>  |
| <b>6 Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich .....</b>                    | <b>96</b>  |
| 6.1 Performance-Benchmarking .....  | 97         |
| 6.2 Wettbewerbsfähigkeit.....   | 98         |
| <b>Teil V: Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen .....</b> | <b>105</b> |
| <b>7 Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen .....</b>       | <b>108</b> |
| 7.1 Einleitung .....  | 108        |
| 7.2 Analytische Herleitung.....   | 111        |
| 7.2.1 Destination und Organisation .....  | 111        |
| 7.2.2 Innovationen im alpinen Tourismus .....                                   | 115        |
| 7.2.3 Innovationssysteme in Destinationen .....                                 | 121        |
| 7.3 Empirische Analyse.....   | 130        |
| 7.3.1 Konzeption und Durchführung der Online-Umfrage.....                       | 130        |
| 7.3.2 Ergebnisse der Online-Umfrage .....                                       | 133        |
| 7.3.3 Diskussion und Beurteilung der Hypothesen .....                           | 151        |
| 7.4 Fazit .....   | 164        |
| <b>8 Anhang .....</b>   | <b>167</b> |
| 8.1 Destinations-Sample .....   | 167        |
| 8.1.1 Sample der Städte-Destinationen .....                                     | 167        |
| 8.1.2 Sample der alpinen Destinationen.....                                     | 167        |
| 8.2 Fragebogen der Online-Umfrage.....  | 169        |
| <b>9 Literaturverzeichnis.....</b>  | <b>176</b> |

## Tabellenverzeichnis

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tab. 2-1 | «Travel & Tourism Competitiveness Index» I .....   | 43  |
| Tab. 2-2 | «Travel & Tourism Competitiveness Index» II .....  | 44  |
| Tab. 4-1 | Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum 2016 .....   | 67  |
| Tab. 4-2 | Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Winter<br>2016.....                                       | 70  |
| Tab. 4-3 | Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Sommer<br>2016.....                                       | 72  |
| Tab. 5-1 | «BAK TOPINDEX» .....   | 86  |
| Tab. 6-1 | «BAK TOPINDEX» .....   | 97  |
| Tab. 7-1 | Grundgesamtheit und Stichprobe der Umfrage .....   | 132 |
| Tab. 7-2 | Vergleich zwischen Kernliste und Umfrage-Sample.....   | 132 |
| Tab. 7-3 | Punktevergabe für den Index «Innovationssystem» .....  | 157 |
| Tab. 7-4 | Korrelationsmatrix der Innovationsfreundlichkeit und den<br>einzelnen Dimensionen des Innovationssystems ..... | 157 |
| Tab. 8-1 | Destinationsliste «Städte-Destinationen».....  | 167 |
| Tab. 8-2 | Kernliste «Alpine Destinationen» .....   | 168 |

## Abbildungsverzeichnis

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Abb. 2-1  | Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz und in den umliegenden Ländern.....          | 29 |
| Abb. 2-2  | Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2000 - 2016 .....  | 30 |
| Abb. 2-3  | Wachstumsbeitrag der ST-Zonen 2000 - 2016 .....  | 30 |
| Abb. 2-4  | Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2016 .....   | 31 |
| Abb. 2-5  | Bettenauslastung in der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich.....                           | 32 |
| Abb. 2-6  | Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im internationalen Vergleich (2000 - 2016).....                     | 33 |
| Abb. 2-7  | Relative Preisniveauindizes im Gastgewerbe .....   | 35 |
| Abb. 2-8  | Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2016) .....                                      | 36 |
| Abb. 2-9  | Relative Preisniveauindizes in einigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2016 .....                  | 36 |
| Abb. 2-10 | Ausbildungsstand im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2000 und 2016) .....              | 36 |
| Abb. 2-11 | Ausbildungsstand im Gastgewerbe - Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2000 und 2016) .....       | 36 |
| Abb. 2-12 | Beschäftigungsstruktur im Schweizer Gastgewerbe .....  | 38 |
| Abb. 2-13 | Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2016).....  | 38 |
| Abb. 2-14 | Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie.....  | 38 |
| Abb. 2-15 | Struktur in der Hotellerie I.....  | 40 |
| Abb. 2-16 | Struktur in der Hotellerie II.....   | 40 |
| Abb. 2-17 | Struktur in der Hotellerie III.....  | 41 |
| Abb. 2-18 | Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants im Vergleich zum gesamten Betriebsbau .....                   | 42 |
| Abb. 3-1  | Die Regionen des Alpenraumes .....   | 48 |
| Abb. 3-2  | Weltmarktanteil des alpinen Tourismus .....  | 49 |
| Abb. 3-3  | Anteile der Beschäftigten im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung (2016).....                          | 50 |
| Abb. 3-4  | Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart.....                                 | 52 |
| Abb. 3-5  | Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart.....                                  | 53 |
| Abb. 3-6  | Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr von 1995 - 2016 .....                      | 53 |
| Abb. 3-7  | Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (November - April) von 1995 - 2016..... | 54 |
| Abb. 3-8  | Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (Mai - Oktober) von 1995 - 2016.....    | 54 |
| Abb. 3-9  | Entwicklung der Zahl der Hotelbetten im Tourismusjahr 2000 - 2016.....                                   | 55 |
| Abb. 3-10 | Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 - 2016).....                         | 56 |
| Abb. 3-11 | Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000-2016).....                        | 57 |
| Abb. 3-12 | Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000-2016).....                        | 57 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Abb. 3-13 | Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr.....  | 57  |
| Abb. 3-14 | Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison (November – April) .....                                 | 58  |
| Abb. 3-15 | Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison (Mai – Oktober).....                                     | 58  |
| Abb. 3-16 | Betriebsgrösse in der Hotellerie (2016 vs. 2000).....   | 59  |
| Abb. 3-17 | Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien .....  | 60  |
| Abb. 3-18 | Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach<br>Unterkunftsarten 2016 .....                    | 61  |
| Abb. 3-19 | Saisonalität der Tourismusnachfrage .....   | 63  |
| Abb. 3-20 | Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten .....  | 64  |
| Abb. 4-1  | Bereiche des «BAK TOPINDEX» .....   | 66  |
| Abb. 4-2  | Die 15 grössten Gewinner 2016 .....   | 68  |
| Abb. 4-3  | Die erfolgreichsten Destinationen im Schweizer Alpenraum 2016 .....                                       | 69  |
| Abb. 4-4  | Die 15 grössten Gewinner der Wintersaison 2016.....   | 71  |
| Abb. 4-5  | Die 15 grössten Gewinner der Sommersaison 2016 .....  | 73  |
| Abb. 4-6  | Nachfrageentwicklung im Schweizer Alpenraum .....   | 74  |
| Abb. 4-7  | Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien .....  | 76  |
| Abb. 4-8  | Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach<br>Unterkunftsarten 2016 .....                    | 77  |
| Abb. 4-9  | Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb.....  | 78  |
| Abb. 4-10 | Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach<br>Unterkunftsarten 2016 .....                        | 79  |
| Abb. 4-11 | Tourismusintensität.....  | 79  |
| Abb. 4-12 | Saisonalität der Tourismusnachfrage .....   | 80  |
| Abb. 4-13 | Attraktivität des Skigebietes 2016.....   | 81  |
| Abb. 4-14 | Pistenangebot im Skigebiet .....  | 81  |
| Abb. 4-15 | Höhenlage des Skigebiets .....  | 81  |
| Abb. 4-16 | Vielfalt des Sommerangebotes 2016 .....   | 82  |
| Abb. 5-1  | Nachfrageentwicklung und Auslastung im ersten Halbjahr 2017 .....   | 88  |
| Abb. 5-2  | Hotelstruktur nach Sternkategorien.....   | 89  |
| Abb. 5-3  | Betriebsgrösse .....  | 90  |
| Abb. 5-4  | Internationalität .....   | 91  |
| Abb. 5-5  | BAK Städteattraktivität.....  | 92  |
| Abb. 6-1  | Sample der untersuchten Schweizer Ausflugs-Destinationen.....   | 96  |
| Abb. 6-2  | Hotelstruktur nach Sternkategorien.....   | 99  |
| Abb. 6-3  | Hotelstruktur nach Klassierung.....   | 100 |
| Abb. 6-4  | Betriebsgrösse .....  | 100 |
| Abb. 6-5  | Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten.....  | 101 |
| Abb. 6-6  | BAK-Ausflugsattraktivität .....   | 102 |
| Abb. 7-1  | Grösse der Organisation nach Anzahl der Mitarbeiter .....   | 134 |
| Abb. 7-2  | Grösse der Organisationen nach Land differenziert .....   | 135 |
| Abb. 7-3  | Betten in der Destination pro Mitarbeiter der DMO .....   | 136 |
| Abb. 7-4  | Bedeutung verschiedener Aufgabenbereiche der<br>Destinationsorganisationen.....                           | 137 |
| Abb. 7-5  | Bedeutung von Innovationen.....   | 138 |
| Abb. 7-6  | Bedeutung der einzelnen Innovationstypen als Rangliste.....   | 139 |
| Abb. 7-7  | Art der Innovation der genannten positiven Beispiele .....  | 140 |
| Abb. 7-8  | Bedeutung verschiedener Faktoren für den Erfolg des genannten<br>Beispiel für ein Innovationsprojekt..... | 142 |
| Abb. 7-9  | Art der Innovation der genannten negativen Beispiele.....   | 143 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Abb. 7-10 | Bedeutung verschiedener Hemmnisse für den Erfolg des genannten Beispiel für ein Innovationsprojekt.....   | 144 |
| Abb. 7-11 | Regelmässigkeit der Beschäftigung mit Innovationen auf Führungsebene.....   | 146 |
| Abb. 7-12 | Regelmässigkeit der Treffen der Unternehmen der Destination.....  | 146 |
| Abb. 7-13 | Treiber von Innovationen als Rangliste.....   | 147 |
| Abb. 7-14 | Bedeutung der verschiedenen Erfolgsfaktoren .....   | 148 |
| Abb. 7-15 | Bedeutung der einzelnen Hemmnisse .....   | 149 |
| Abb. 7-16 | Innovationsfreundlichkeit der Destination.....  | 150 |
| Abb. 7-17 | Beitrag der Organisation zur Innovationsfreundlichkeit der Destination.....   | 150 |
| Abb. 7-18 | Scatterplot des Spezialisierungsmasses und der Bewertung der Innovationsfreundlichkeit .....  | 152 |
| Abb. 7-19 | Indikatoren für den Erfolg einer Destination, differenziert nach Bewertung der Innovationsfreundlichkeit.....   | 153 |
| Abb. 7-20 | Indikatoren für den Erfolg einer Destination, differenziert nach Bewertung der Innovationsfreundlichkeit (Abweichung Länderdurchschnitt) .....                  | 154 |
| Abb. 7-21 | Indikatoren für den Erfolg einer Destination, differenziert nach Bewertung der Innovationsfreundlichkeit (Abweichung Länderdurchschnitt; ohne Ausreisser) ..... | 155 |
| Abb. 7-22 | Durchschnittliche Bewertung der Innovationsfreundlichkeit, differenziert nach Art des Haupttreibers von Innovationen.....                                       | 159 |
| Abb. 7-23 | Bedeutung der einzelnen Erfolgsfaktoren, differenziert nach Land der Destination .....  | 160 |
| Abb. 7-24 | Bedeutung der einzelnen Hemmnisse, differenziert nach Land der Destination.....   | 161 |
| Abb. 7-25 | Indikatoren für Innovativität, differenziert nach Land der Destination.....   | 163 |

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

BAK Economics 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. Ausserdem wurde eine exklusive Datenbank aufgebaut, welche laufend erweitert und aktualisiert wird. Die Daten sind für die kleinstmöglichen administrativen Einheiten vorhanden, was eine hohe Flexibilität bei der Destinationsbildung garantiert und die Integration von neuen Destinationen jederzeit ermöglicht.

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

Ein wichtiger Aspekt des Programms besteht in Form von abgeleiteten Thesen bzw. Handlungsempfehlungen zuhanden touristischer Leistungsträger. Damit kann auf mögliche Massnahmen zur Verbesserung der Marktposition und der Wettbewerbsfähigkeit hingewiesen werden. Mit dem Fokus auf die Destinationsebene werden die aus den Ergebnissen abgeleiteten Thesen bzw. Handlungsempfehlungen durch die touristischen Leistungserbringer direkt umsetzbar. Die kontinuierliche Aufdatierung und Erweiterung der Datenbasis gewährleistet im Weiteren ein kontinuierliches Monitoring eingeleiteter Optimierungsmassnahmen.

Die vorliegende Studie «Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen, die im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» erarbeitet wurden, und schliesst damit die Projektphase 2016-2017 ab. Der vorliegende Bericht ist der siebte seiner Art und schliesst an die gleichnamigen Studien aus den Jahren 2010, 2011, 2013 und 2015 sowie an die beiden Vorgänger-Studien «Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus» (2007) und «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» (2005) an.

### 1.1.1 Ziele und Nutzen

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

- Kontinuierlicher Benchmarking Prozess für die Schweizer Tourismuswirtschaft

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

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft durch international vergleichende Analysen

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

- «Learning from the best»

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

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

Im Online-Tool «BAK DESTINATIONS MONITOR®» werden die zentralen Kennzahlen für die Schweizer Tourismuswirtschaft zusammengefasst. Die Online-Applikation ermöglicht den Leistungsträgern der Schweizer Tourismuswirtschaft einfache, individualisierte und graphisch ansprechende Benchmarking-Analysen.

Das Projekt «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» generiert für die Schweizer Tourismuswirtschaft einen umfassenden Nutzen:

- Bessere Kenntnis der eigenen Wettbewerbsposition  
*«Wie stehen wir da im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten?»*
- Aufzeigen von Markt- und Wachstumspotenzialen  
*«Wo liegen unsere Stärken?»*
- Identifikation von «Performance Gaps» und damit von Bereichen, in welchen Handlungsbedarf besteht  
*«Wo müssen wir uns verbessern?»*
- Monitoring und Controlling des Erfolgs eingeleiteter Optimierungsmassnahmen  
*«Haben sich die eingeleiteten Massnahmen bewährt?»*
- Empfehlungen für eine höhere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft

«Was ist zu tun?»

### **1.1.2 Der «BAK DESTINATIONSmonitor®»**

Im Zentrum der Tourismus-Benchmarking Aktivitäten von BAK Economics steht die Online-Applikation «BAK DESTINATIONSmonitor®» ([www.destinationsmonitor.com](http://www.destinationsmonitor.com)), ein Benchmarking-Analyse-Tool für Destinationen und Regionen. Das Online-Tool ist benutzerfreundlich gestaltet und ermöglicht ein einfaches, umfassendes, individualisiertes und graphisch ansprechendes internationales Benchmarking. Neben Performance-Indikatoren umfasst das Analyse-Tool zahlreiche international vergleichbare Indikatoren zur Wettbewerbsfähigkeit. Die Online-Applikation gliedert sich in die Module «Alpine Regionen», «Alpine Destinationen», «Städte-Destinationen», «Ausflugs-Destinationen» sowie neu auch «Alle Destinationen» und beinhaltet ein jeweils angepasstes Indikatorenset zu mehr als 300 Regionen und Destinationen.

Der «BAK DESTINATIONSmonitor®» ist weit mehr als nur ein Daten-Tool. Er offeriert eine breite Auswahl an Analyse-Möglichkeiten, die es den Benutzern erlauben, die Daten eigenständig zu analysieren und zu interpretieren. Zudem erfüllt der «BAK DESTINATIONSmonitor®» die Funktion einer breiten Informationsplattform. Neben den Arbeiten, Analysen und Daten des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» werden auch andere tourismusrelevante Informationen zusammengetragen (Studien, Berichte, Statistiken, News, Links, Kontakte etc.).

## **1.2 Aufbau des Schlussberichtes**

Der vorliegende Bericht «Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» gliedert sich in fünf Teile. Im ersten Teil wird die Gesamtschweizer Tourismuswirtschaft einem internationalen Vergleich unterzogen. Die Teile zwei bis vier behandeln die für den Schweizer Tourismus relevanten Tourismusformen. Teil 2 nimmt einen internationalen Vergleich von alpinen Regionen und Destinationen vor. Teil 3 befasst sich mit den Städte-Destinationen und der vierte Teil mit dem Ausflugstourismus. Im fünften und letzten Teil widmet sich die Analyse dem Thema «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen». Die Studie ist so aufgebaut, dass jeder der fünf Teile einen eigenständigen Bericht darstellt. Gemeinsam ergeben sie einen umfassenden Einblick in die Performance und Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft.

### **Teil 1: Tourismusstandort Schweiz**

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



## **Teil 2: Alpiner Tourismus**

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

## **Teil 3: Städte-Tourismus**

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

## **Teil 4: Ausflugs-Tourismus**

Mit dem vierten Teil «Ausflugs-Tourismus» werden eher ländliche, tourismusextensive Regionen in die Untersuchungen aufgenommen. Dabei werden primär Destinationen berücksichtigt, die sich als Tagesausflugs- und Kurzreisedestinationen positionieren. Da die Ausflugsregionen weniger als die Städtedestinationen und die alpinen Ferienregionen in einem internationalen Wettbewerb stehen, beinhalten die Untersuchungen zum Ausflugs-Tourismus nur Destinationen aus der Schweiz.

## **Teil 5: Innovationen und Innovationssysteme in alpinen Destinationen**

Der fünfte und letzte Teil widmet sich dem Paradoxon der Innovationen in der Tourismuswirtschaft: Die Bedeutung von Innovationen wird im Tourismus generell als sehr hoch eingeschätzt, der Innovationsgrad in der Tourismusbranche jedoch meist als niedrig erachtet. Die Analyse konzentriert sich auf die spezifischen Eigenschaften der Branche und hinterfragt, inwieweit diese Ursachen für den niedrigen Innovationsgrad darstellen können. Im Fokus stehen neben den Ursachen vor allem auch mögliche Ansätze, wie die spezifischen hemmenden Faktoren für die Innovation in der Tourismuswirtschaft überwunden werden können.

## Teil I: Tourismusstandort Schweiz

---

Im ersten Teil des Berichtes wird der Tourismusstandort Schweiz als Ganzes einem internationalen Vergleich unterzogen. Der Vergleich mit den umliegenden Ländern umfasst die Analyse der Performance sowie die Untersuchung wichtiger Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2016.

Die Analyse der Kennzahlen zum Erfolg zeigt, dass die Performance des Tourismusstandortes Schweiz im Untersuchungszeitraum unterdurchschnittlich ausfällt. Der Schweizer Tourismussektor konnte die Zahl der Hotelübernachtungen nur leicht steigern und hat somit Marktanteile gegenüber den Nachbarländern verloren. Das kumulierte Wachstum zwischen 2000 und 2016 beträgt in der Schweiz 3.8 Prozent, während die vier umliegenden Länder (EU4: Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich) die Anzahl der Logiernächte im gleichen Zeitraum um 23.0 Prozent steigern konnten. Ein wichtiger Grund dafür dürfte die für die Schweiz negative Entwicklung des Wechselkurses sein. Auch bezüglich der Auslastungszahlen und der Erwerbstätigenzahlen im Gastgewerbe fällt die Schweiz hinter die Performance der Vergleichsländer zurück.

Der Städtetourismus ist der Motor des insgesamt schwächelnden Tourismussektors in der Schweiz. Die «Grossen Städte» konnten ihre Logiernächte im Beobachtungszeitraum um rund 42 Prozent steigern. Damit trugen sie essentiell zum gesamten Wachstum bei. Im Gegensatz dazu sind im alpinen Tourismus die Übernachtungszahlen im gleichen Zeitraum um knapp 14 Prozent zurückgegangen.

Auch die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt, dass das hohe Preisniveau des Schweizer Tourismus einen erheblichen Wettbewerbsnachteil darstellt. Seit 2008 hat sich die Preissituation des Schweizer Gastgewerbes infolge der Aufwertung des Schweizer Frankens deutlich verschlechtert. So liegen die Preise im Gastgewerbe der Schweiz 2016 35 Prozentpunkte über den Preisen der Vergleichsländer.

Eine weitere relative Schwäche der Schweizer Tourismuswirtschaft betrifft das Beherbergungsangebot. Zum einen ist die Schweizer Tourismuswirtschaft vergleichsweise klein strukturiert und verfügt über weniger Betten pro Betrieb als die Vergleichsländer. Zum anderen ist mehr als jedes zweite Hotel nicht klassiert – zehn Prozentpunkte mehr als beim Hauptkonkurrenten Österreich. Dies könnte auf ein Qualitätsdefizit in gewissen Marktsegmenten hindeuten. Im Bereich der Luxushotelserie ist die Schweiz wiederum gut aufgestellt.

Trotz der beschriebenen Defizite kann die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft generell als sehr erfreulich beurteilt werden. Gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» ist die Schweiz in Bezug auf den Tourismus unter den zehn wettbewerbsfähigsten Ländern der Welt. Dies zeigt sich insbesondere in sehr tourismusfreundlichen Rahmenbedingungen, hervorragender Infrastruktur, einer hohen ökologischen Nachhaltigkeit und einer hohen Umweltqualität.



## 2 Tourismusstandort Schweiz im internationalen Vergleich

Kapitel 2 befasst sich mit dem Tourismusstandort Schweiz als Ganzes. Der Schweizer Tourismus wird im Folgenden mit der Tourismuswirtschaft der umliegenden Länder verglichen. Diese eignen sich als Vergleichspartner, da sie einerseits ähnliche Tourismusformen anbieten und andererseits zu den Hauptkonkurrenten der Schweizer Tourismuswirtschaft zählen. Im ersten Teil (Kapitel 2.1) wird die Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft untersucht. Anhand verschiedener Kennzahlen wird aufgezeigt, wie erfolgreich sich die Schweizer Tourismuswirtschaft im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2016 im Vergleich zu ihren Konkurrenten präsentiert. Kapitel 2.2 befasst sich mit der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf die tourismusrelevanten Rahmenbedingungen gesetzt. Dazu zählen beispielsweise die preisliche Wettbewerbsfähigkeit, Kostenstrukturen und Angebotsstrukturen.

### 2.1 Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft

Um die Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft zu untersuchen, wird die Entwicklung der Tourismusnachfrage, die Auslastung der Kapazitäten und die Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Gastgewerbe analysiert.

#### 2.1.1 Entwicklung der Tourismusnachfrage

Die Untersuchung der Tourismusnachfrage wird anhand der Zahl der Hotelübernachtungen im Zeitraum 2000 bis 2016 vorgenommen. Neben dem internationalen Vergleich beinhaltet die Analyse eine Untersuchung der Wachstumsbeiträge. Es wird aufgezeigt, welche Herkunftsmärkte und welche Regionen am stärksten zum Wachstum der Tourismusnachfrage in der Schweiz beigetragen haben.

Abb. 2-1 zeigt die **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** in der Schweiz und in den umliegenden Ländern. Es lässt sich erkennen, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft über den gesamten Zeitraum betrachtet die Zahl der Hotelübernachtungen nur leicht gesteigert und somit Marktanteile an die Nachbarländer verloren hat. Zwischen 2000 und 2016 legte die Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz lediglich um durchschnittlich 0.2 Prozent pro Jahr zu, womit die Übernachtungszahlen in der Schweiz die geringste Zunahme der betrachteten Länder aufweisen. Das kumulierte Wachstum zwischen 2000 und 2016 beträgt in der Schweiz 3.8 Prozent, während die vier umliegenden Länder (EU4: Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich) die Anzahl der Logiernächte im gleichen Zeitraum um 23.0 Prozent steigern konnten.

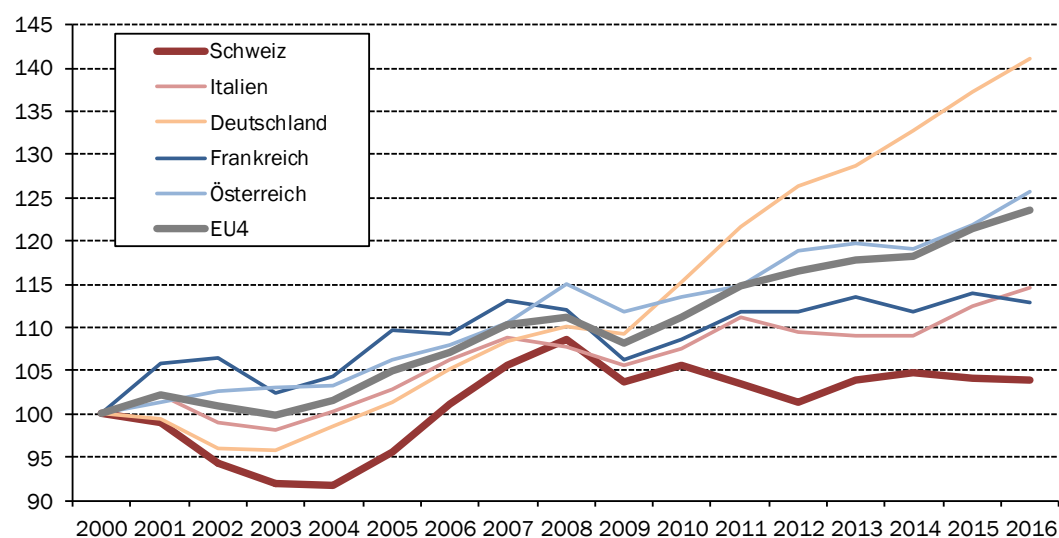
In den ersten Jahren der Untersuchungsperiode entwickelte sich die Tourismusnachfrage in der Schweiz unerfreulich. Die Zahl der Hotelübernachtungen ging zwischen 2000 und 2003 jährlich um durchschnittlich 2.8 Prozent zurück, während in den umliegenden Ländern eine Stagnation zu beobachten war.

Ab 2004 haben dann aber Aufholprozesse eingesetzt und die Schweizer Tourismuswirtschaft konnte ihre Performance stark verbessern. In den Jahren 2005 bis 2007 wuchsen die Hotelübernachtungen in der Schweiz jeweils um mehr als 4 Prozent und auch 2008 legte die Zahl der Logiernächte noch um 2.8 Prozent zu. Im gleichen Zeitraum waren in den umliegenden Ländern zwar ebenfalls mehrheitlich positive Wachstumsraten zu beobachten, diese fielen im Durchschnitt aber nur etwa halb so hoch aus wie in der Schweiz.

Im Krisenjahr 2009 brachen die Übernachtungszahlen in sämtlichen beobachteten Ländern spürbar ein. Nach Frankreich (-5.2%) war der Rückgang in der Schweiz am stärksten (-4.5%). Auch im Jahr 2010, als in allen Ländern ein Aufholprozess einsetzte, konnte die Schweiz mit 1.8 Prozent die Übernachtungszahlen im Vergleich mit den umliegenden Ländern (EU4: +3.0%) nur unterdurchschnittlich steigern.

Während die Entwicklung in der Schweiz und den umliegenden Ländern bis zum Jahr 2010 relativ synchron verlaufen ist, driftet sie in den folgenden Jahren zunehmend auseinander. Grund dürfte hauptsächlich der starke Schweizer Franken sein. In den Nachbarländern hat die Nachfrage von 2010 bis 2012 substantiell zugelegt (EU4: +4.8%). Die Schweizer Hotellerie musste dagegen über den gleichen Zeitraum einen deutlichen Rückgang der Logiernächte von insgesamt minus 4 Prozent hinnehmen. Nach Einführung des Mindestkurses konnte sich die Nachfrage in der Schweizer Tourismuswirtschaft zwar bis 2014 wieder erholen und wuchs um insgesamt 3.4 Prozent. Seit Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Januar 2015 nehmen die Logiernächte in der Schweiz jedoch erneut ab. 2015 ging die Anzahl der Hotelübernachtungen um minus 0.7 Prozent zurück, 2016 stagnierte sie auf Vorjahresniveau (-0.2%). Im Vergleich dazu expandierte die durchschnittliche Nachfrage in den Nachbarländern in beiden Jahren (EU4, 2015: +2.8%; EU4, 2016: +1.6%).

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

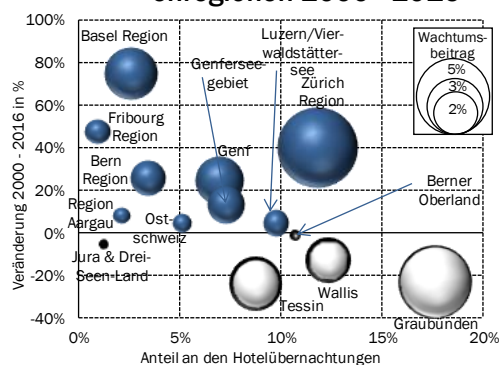


Indexiert, Kalenderjahr 2000 = 100; CH: Schätzung BAK Economics für 2004  
Quelle: BAK Economics, BFS, Eurostat

Über den gesamten Zeitraum betrachtet, erreichte Deutschland das stärkste Logiernächstewachstum. Insgesamt wurden dort 2016 41.2 Prozent mehr Hotelübernachtungen registriert als im Jahr 2000 (+2.2% p.a.). Auch Österreich zeigt im Beobachtungszeitraum mit durchschnittlich 1.4 Prozent pro Jahr ein starkes Wachstum der Übernachtungszahlen (absolut: +25.7%). Damit fiel das jährliche Wachstum beim Hauptkonkurrenten Österreich um rund 1.2 Prozentpunkte stärker aus als in der Schweiz, sodass die Schweiz deutlich an Marktanteilen verloren hat.

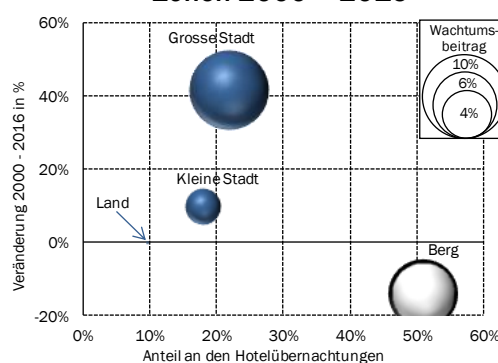
Die Auswertungen zur Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zeigen für die Schweiz über den gesamten Zeitraum betrachtet ein durchwachsenes Bild. Dennoch resultierte zeitweise eine äusserst dynamische Entwicklung. Die nachfolgende Analyse zeigt auf, woher das zeitweise starke Wachstum stammt. Dazu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

**Abb. 2-2 Wachstumsbeitrag der Ferienregionen 2000 - 2016**



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

**Abb. 2-3 Wachstumsbeitrag der ST-Zonen 2000 - 2016**



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

Abb. 2-2 zeigt die **Wachstumsbeiträge der Schweizer Ferienregionen**. Auf der vertikalen Achse ist die Entwicklung der Nachfrage abgetragen, auf der horizontalen Achse der Anteil der Region an der Gesamtnachfrage im Ausgangsjahr. Der Wachstumsbeitrag wird durch die Grösse der Kreise dargestellt. Der Wachstumsbeitrag hängt einerseits von der Bedeutung der Ferienregion für die Gesamtnachfrage und andererseits vom Wachstum der Nachfrage ab. Ein hoher Wachstumsbeitrag kann einerseits dank eines hohen Anteils einer Region bei gleichzeitig nur moderatem Wachstum resultieren. Andererseits können weniger bedeutende Ferienregionen dank starken Wachstumsraten einen hohen Wachstumsbeitrag leisten.

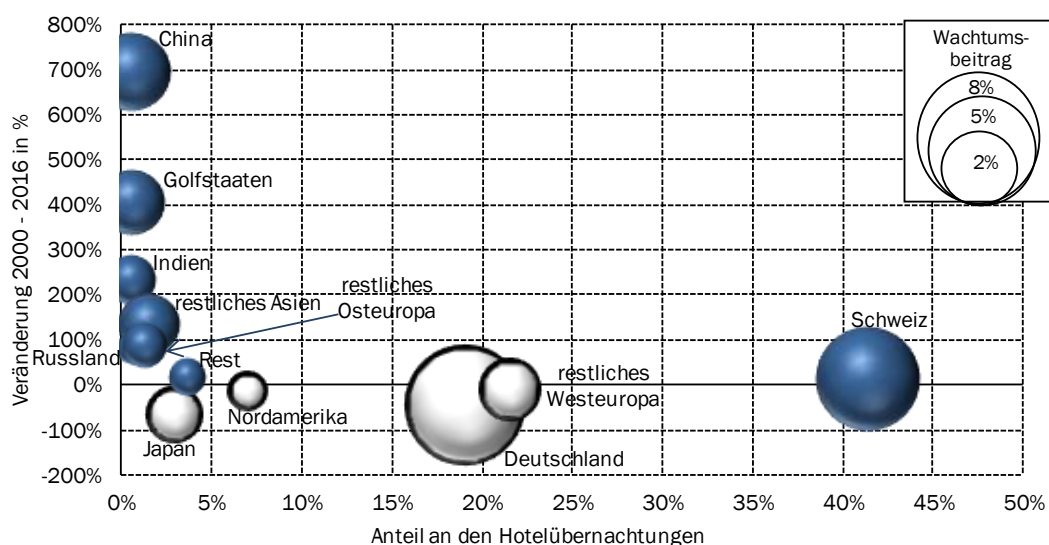
Den grössten Wachstumsbeitrag der Schweizer Ferienregionen leistete zwischen 2000 und 2016 die Region Zürich mit einem Beitrag von 4.8 Prozentpunkten am Gesamtwachstum der Hotelübernachtungen in der Schweiz (+3.8%). Die Zentrumsregionen Basel und Genf weisen nach Zürich die nächsthöheren Wachstumsbeiträge auf. Die drei Metropolitanräume sind somit die Wachstumstreiber des Schweizer Tourismus: Während sie im Ausgangsjahr der Beobachtung nur etwas mehr als ein Fünftel der touristischen Gesamtnachfrage verzeichneten, haben sie seitdem kräftig expandiert (+40%) und konnten ihren Anteil auf knapp 30 Prozent steigern. Im Vergleich dazu haben die traditionellen Schweizer Ferienregionen Wallis, Tessin und

Graubünden an Bedeutung verloren und wiesen zusammen einen negativen Wachstumsbeitrag von 7.6 Prozentpunkten auf.

Abb. 2-3 betrachtet das **Logiernächtewachstum** unterteilt nach den **ST-Zonen**, welche die Schweiz je nach dominierender Tourismusform in die vier Kategorien «Grosse Stadt», «Kleine Stadt», «Land» und «Berg» einteilen. In der gesamten Schweiz stieg die Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2016 insgesamt um 3.8 Prozent beziehungsweise um rund 1.3 Millionen Übernachtungen an. Wie bereits in Abb. 2-2 zeigt sich auch hier: Der Städtetourismus ist der Motor eines insgesamt schwächelnden Tourismussektors in der Schweiz. Die «Grossen Städte» konnten ihre Logiernächte im Beobachtungszeitraum um 42 Prozentpunkte steigern. Damit trugen sie etwas mehr als 9 Prozentpunkte zum gesamten Wachstum des Schweizer Tourismus bei. Der Kleinstadttourismus zeigte eine ähnliche, wenn auch weniger dynamische Entwicklung als der Grossstadttourismus. Im Gegensatz dazu sind im alpinen Tourismus die Übernachtungszahlen im Beobachtungszeitraum um knapp 14 Prozent zurückgegangen, was in einem negativen Wachstumsbeitrag von 7.1 Prozent resultierte. Keinen Wachstumsbeitrag hingegen konnte der Landtourismus leisten, da dessen Logiernächte über die betrachteten Jahre stagnierten.

Abb. 2-4 zeigt die **Wachstumsbeiträge der verschiedenen Herkunftsmärkte**. Dank eines Zugewinns der Hotelübernachtungen von 14.0 Prozent und der grossen Bedeutung für die Gesamtnachfrage leisteten die inländischen Gäste mit 5.8 Prozentpunkten den grössten Wachstumsbeitrag im Beobachtungszeitraum. Trotz einem sehr geringen Anteil an der Gesamtnachfrage im Ausgangsjahr stammt der zweit-höchste Wachstumsbeitrag (3.3 Prozentpunkte) von Übernachtungen chinesischer Gäste, welche im Beobachtungszeitraum um knapp 700 Prozent zugelegt haben. Auch Gäste aus den Golfstaaten und dem restlichen Asien (Asien ohne China, Japan und Indien) haben substantielle Wachstumsbeiträge generiert.

**Abb. 2-4 Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2016**



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

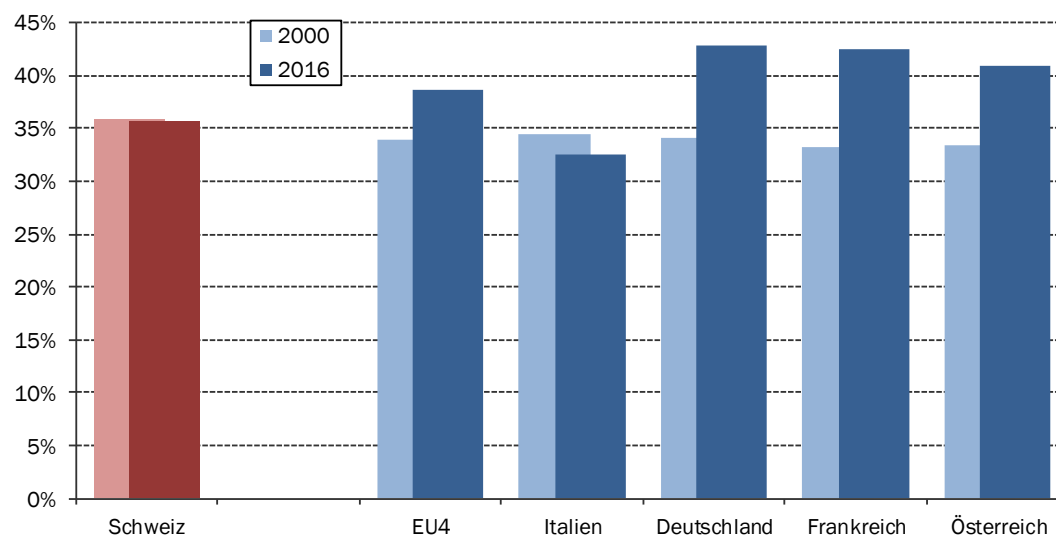
Die Übernachtungszahlen der Gäste aus den klassischen Märkten sind hingegen grösstenteils zurückgegangen. Vor allem der gewichtige Herkunftsmarkt Deutschland ist stark eingebrochen. So tragen deutsche Gäste im Jahr 2016 nur noch zu rund 10 Prozent der Logiernächte in der Schweiz bei, was beinahe einer Halbierung des Anteils seit 2000 entspricht. Auch die Gäste aus dem restlichen Westeuropa sowie die Fernmärkte USA und Japan können in der Beobachtungsperiode keinen nennenswerten Beitrag bzw. lediglich einen negativen Beitrag zum Wachstum leisten. Die Gründe hierfür sind unter anderem die Auswirkungen der Wirtschaftskrise 2008 und die darauffolgende Aufwertung des Schweizer Frankens.

### 2.1.2 Auslastung der Kapazitäten

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

Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten lag in der Schweiz im Jahr 2016 bei rund 36 Prozent. Damit ist die Schweiz deutlich weniger ausgelastet als Deutschland, Frankreich und Österreich, welche jeweils mehr als 40 Prozent Auslastung in der Hotellerie aufweisen. Lediglich Italien kommt mit rund 33 Prozent auf eine schlechtere Auslastung als die Schweiz.

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



Bruttobettenauslastung in %  
Quelle: BAK Economics, BFS, Eurostat

Seit dem Jahr 2000 hat sich die Auslastung in der Schweizer Hotellerie nicht verändert (+0.0 Prozentpunkte). Diese Entwicklung bringt im Vergleich mit den Nachbarländern keinen Vorteil, da die Auslastung dort im Beobachtungszeitraum um durchschnittlich 4.8 Prozentpunkte gestiegen ist. In Deutschland und Frankreich stieg die



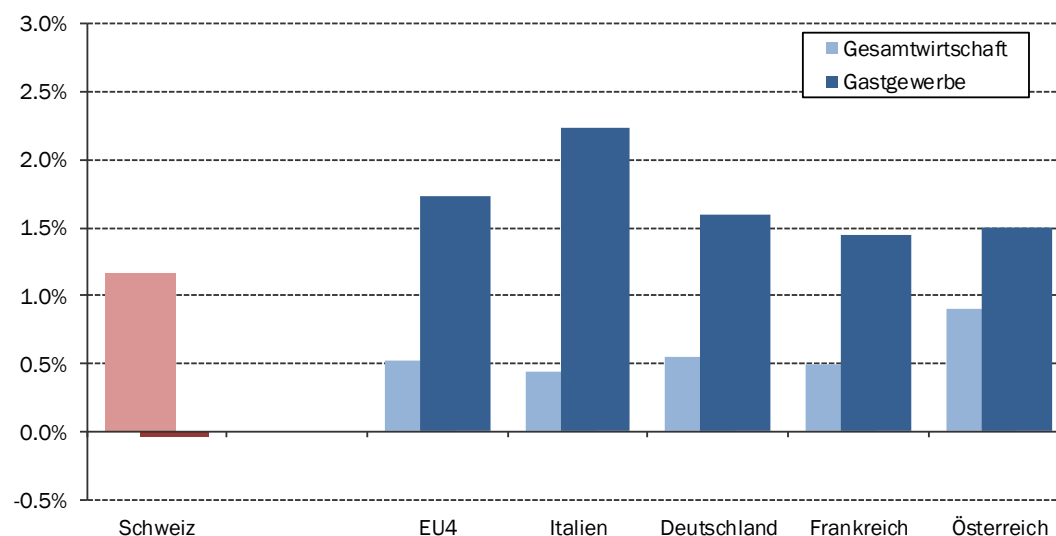
Auslastung um jeweils 9 Prozentpunkte, in Österreich um 8 Prozentpunkte. Allein in Italien ist die Auslastung um 2 Prozentpunkte gefallen. Während die Schweiz im Jahr 2000 das Ranking in Bezug auf die Auslastung noch angeführt hat, rangiert sie 2016 nun nur noch auf dem vorletzten Rang der betrachteten Länder.

### 2.1.3 Entwicklung der Erwerbstätigenzahl

Bei der Betrachtung der Performance eines Tourismusstandorts interessiert neben der Entwicklung der Tourismusnachfrage und der Auslastung der Kapazitäten auch die **Entwicklung der Erwerbstätigenzahl**. Der Tourismus ist ein wichtiger Arbeitgeber. Er bietet vor allem für Randregionen Beschäftigungsmöglichkeiten, die sich sonst aufgrund der peripheren Lage nicht ergeben würden. Zudem schafft der Tourismus Arbeitsstellen, die nicht nur hochqualifizierten Personen vorbehalten sind. Er erfüllt damit eine wichtige volkswirtschaftliche Aufgabe. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist ein Tourismus-Standort entsprechend als erfolgreich zu bewerten, wenn er Arbeitsplätze schafft.

Leider sind für die Tourismusbranche als Ganzes keine Beschäftigungs- bzw. Erwerbstätigenzahlen erhältlich. Deshalb wird im Folgenden das Gastgewerbe als Kernbranche des Tourismussektors betrachtet. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass einerseits damit nur ein Teil der Tourismusbranche abgedeckt wird. Andererseits kann nicht das gesamte Gastgewerbe vollständig dem Tourismus zugeordnet werden, da insbesondere im Bereich der Gastronomie ein gewichtiger Anteil der Arbeitsplätze auf den Konsum der ansässigen Bevölkerung zurückzuführen ist.

**Abb. 2-6 Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im internationalen Vergleich (2000 – 2016)**



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

Abb. 2-6 zeigt die durchschnittliche jährliche Entwicklung der Erwerbstätigenzahl im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft im Vergleich mit den umliegenden Ländern. Im Gegensatz zu den umliegenden Ländern zeigt sich im Schweizer

Gastgewerbe eine Stagnation der Erwerbstätigenzahl (+0.0% p.a.). In allen Vergleichsländern ist die Zahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe merklich angestiegen und übertrifft zudem das Wachstum der Erwerbstätigen in der jeweiligen Gesamtwirtschaft. In der Schweiz dagegen entwickelte sich die Zahl der Erwerbstätigen im Gastgewerbe im Vergleich zur Gesamtwirtschaft stark unterdurchschnittlich. 2016 war das Schweizer Gastgewerbe mit einem Erwerbstätigenanteil an der Gesamtwirtschaft von knapp 4.7 Prozent zwar immer noch ein wichtiger Arbeitgeber, seine Bedeutung hat aber im Beobachtungszeitraum abgenommen (2000: 5.7%).

## **2.2 Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft**

Kapitel 2.1 hat gezeigt, dass die Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im Untersuchungszeitraum 2000 bis 2016 im Vergleich mit den umliegenden Ländern unterdurchschnittlich ausfiel. In Kapitel 2.2 werden nun die Gründe für diese Entwicklung untersucht. Deshalb werden einige wichtige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit genauer betrachtet. Die nachfolgende Analyse dient aber auch der Untersuchung der Potenziale der Schweizer Tourismuswirtschaft. Sie zeigt auf, wie die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich aufgestellt ist.

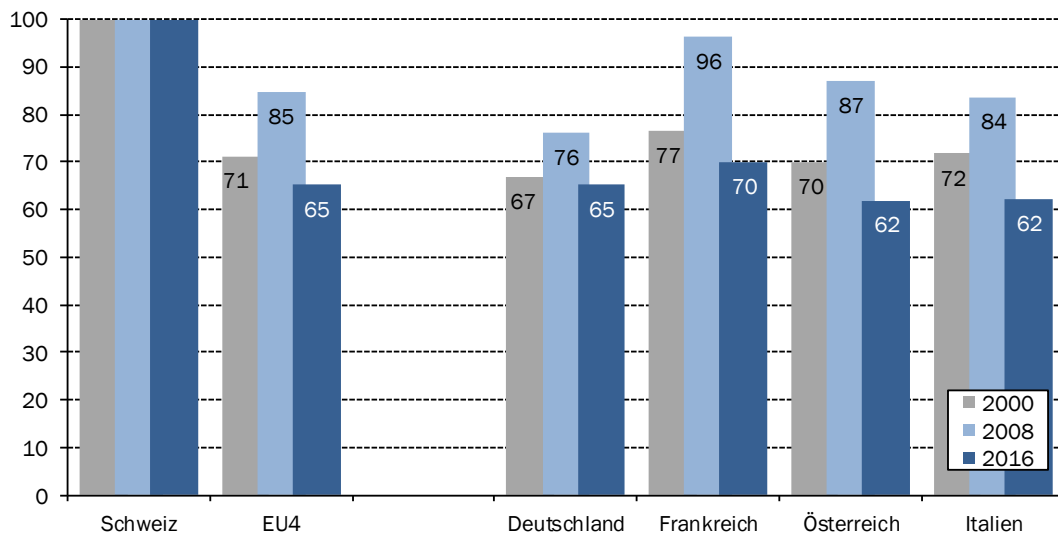
### **2.2.1 Preisliche Wettbewerbsfähigkeit**

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

Die **preisliche Wettbewerbsfähigkeit im Schweizer Gastgewerbe** hat sich im Verlauf der Jahre 2000 bis 2016 deutlich gewandelt. Zu Beginn der Beobachtungsperiode lagen die Preise des Gastgewerbes der umliegenden Länder (EU4) um 29 Prozent tiefer als in der Schweiz. In den Folgejahren haben sich die Preisdifferenzen deutlich verringert und im Jahr 2008 war nur noch eine Preisdifferenz von rund 15 Prozent festzustellen. Interessant ist hierbei, dass der Wechselkurs zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro im Jahresdurchschnitt 2000 ungefähr auf dem gleichen Niveau lag wie 2008 (1.51 CHF/EUR). Die Reduktion der preisbedingten Wettbewerbsnachteile von 2000 bis 2008 um 14 Prozent kann somit als währungsbereinigte Entwicklung angesehen werden und konnte daher vor allem dank relativ betrachtet günstigeren Vorleistungs-, Arbeits- und übrigen Kosten erreicht werden.

Seit 2008 hat sich die Preissituation des im internationalen Wettbewerb stehenden Schweizer Gastgewerbes wieder deutlich verschlechtert. Bereits im Jahr 2010 waren die Preisdifferenzen mit 26 Prozent erneut fast so deutlich wie im Jahr 2000. Der bisherige Tiefpunkt wurde schliesslich 2015 erreicht, als infolge der Aufhebung des Euro-Mindestkurses das Gastgewerbe der umliegenden Länder gar um 38 Prozentpunkte billiger war als jenes in der Schweiz. 2016 erfolgte eine leichte Erholung der Preise, welche jedoch immer noch 35 Prozentpunkte über den durchschnittlichen Preisen der Vergleichsländer sowie über dem Anfangsniveau der Betrachtung von 2000 liegen.

**Abb. 2-7 Relative Preisniveauintizes im Gastgewerbe**



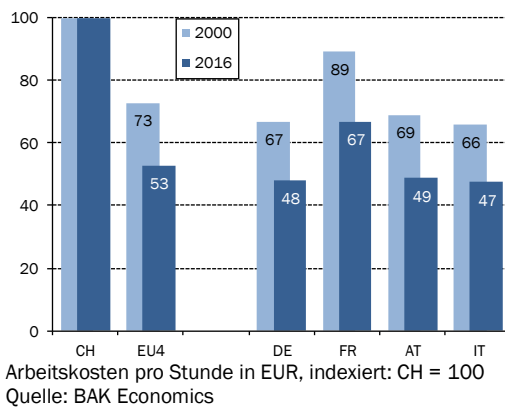
Relative Preisniveauintizes, Schweiz = 100  
 Quelle: Eurostat, OECD, Berechnungen BAK Economics

Wie Abb. 2-7 zeigt, ist die preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Gastgewerbes nach wie vor erheblich eingeschränkt und stellt einen bedeutenden Wettbewerbsnachteil dar. Es stellt sich die Frage, wie sich die deutlichen Preisdifferenzen auf einzelne Kostenblöcke verteilen. Aus diesem Grund werden nachfolgend die beiden wichtigsten Kostenfaktoren für die Tourismuswirtschaft untersucht: zum einen die Vorleistungs- und zum anderen die Arbeitskosten.

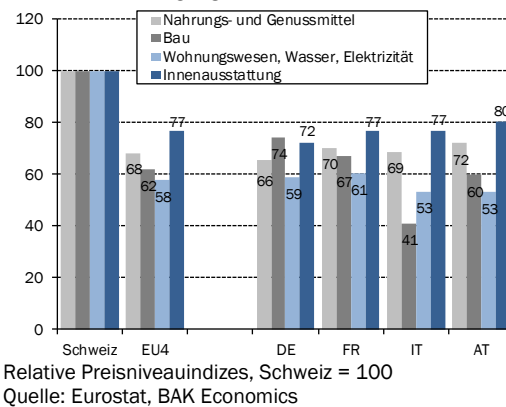
Die Betrachtung der **Arbeitskosten** erfolgt über die Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe für die Jahre 2000 und 2016. Abb. 2-8 zeigt, dass die Arbeitskosten im Gastgewerbe der umliegenden Länder im Jahr 2016 im Durchschnitt um 47 Prozent tiefer lagen als im Schweizer Gastgewerbe. Mit mehr als 50 Prozentpunkten sind die Differenzen zu den Arbeitskosten in Italien, Deutschland und Österreich beträchtlich. Frankreich weist vergleichsweise etwas höhere Arbeitskosten auf, die jedoch immer noch ein Drittel unter denen der Schweiz liegen. Der Vergleich der Jahre 2000 und 2016 zeigt, dass die Differenzen in der Untersuchungsperiode um jeweils knapp 20 Prozentpunkte zugenommen haben.

Auch bei den **Kosten für die Vorleistungen** bestehen für das Schweizer Gastgewerbe beträchtliche Nachteile. Stellvertretend dafür werden in Abb. 2-9 die Preisniveauintizes für einige wichtige Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes aufgezeigt. Grosse Differenzen zwischen der Schweiz und EU4 sind vor allem in dem Branchenaggregat «Wohnungswesen, Wasser, Elektrizität», in der Bauindustrie sowie bei den «Nahrungs- und Genussmittel» zu beobachten (42, 38 und 32 Prozentpunkte Differenz). Aber auch die Innenausstattungsbranche weist in den umliegenden Ländern knapp ein Viertel niedrigere Preise auf als in der Schweiz.

**Abb. 2-8 Bruttoarbeitskosten pro Stunde im Gastgewerbe (2000 vs. 2016)**



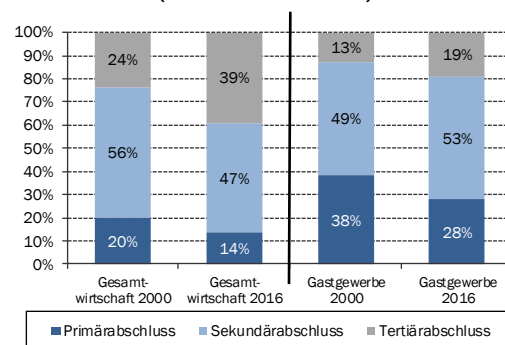
**Abb. 2-9 Relative Preisniveauidizes in einigen Vorleistungsbranchen des Gastgewerbes 2016**



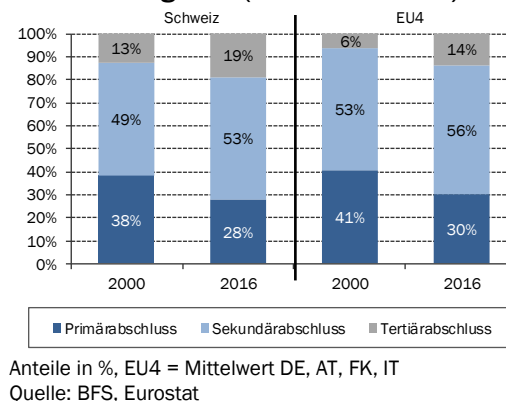
## 2.2.2 Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur

Die Leistungen der Arbeitskräfte im Tourismussektor werden in direktem Kontakt zum Gast erbracht, sodass die Qualifikation der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung ist. Um das Qualifikationsniveau in der Schweizer Tourismuswirtschaft zu beurteilen, wird nachfolgend die Qualifikationsstruktur im Gastgewerbe einem Vergleich mit der Gesamtwirtschaft sowie einem Vergleich mit dem Gastgewerbe der umliegenden Länder unterzogen. Zusätzlich wird noch ein Blick auf die Beschäftigungsstruktur des Gastgewerbes im Vergleich zur Gesamtwirtschaft geworfen.

**Abb. 2-10 Ausbildungsstand<sup>1</sup> im Schweizer Gastgewerbe und in der Gesamtwirtschaft (2000 und 2016)**



**Abb. 2-11 Ausbildungsstand im Gastgewerbe – Schweiz und umliegende Länder im Vergleich (2000 und 2016)**



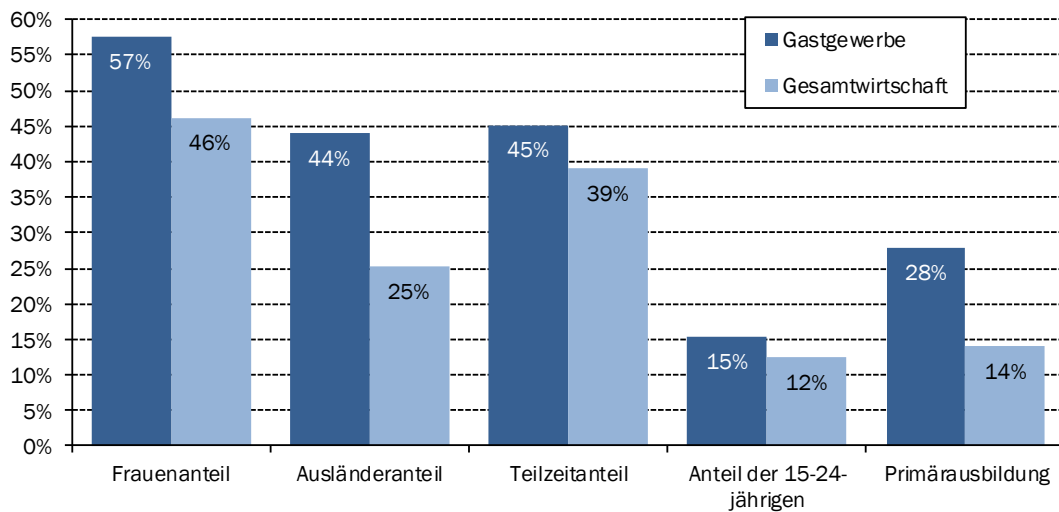
<sup>1</sup> Das Ausbildungsniveau wird gemessen am letzten Bildungsabschluss der Arbeitskräfte. Als Tertiärbildung gelten Höhere Fachschulen, Fachhochschulen und Universitätsausbildungen (Stufen 5-6 ISCED 1997). Zu den sekundären Bildungsgängen zählen die Berufslehre, Handels- und (Berufs-)Maturitätsschulen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

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (vgl. Abb. 2-10) weist das Schweizer Gastgewerbe eine deutlich geringere **Qualifikationsstruktur** auf. Dies liegt allerdings in der Natur der Leistungen, die im Gastgewerbe erbracht werden, da diese überdurchschnittlich viele einfache und repetitive Tätigkeiten erfordern. Entsprechend weist das Gastgewerbe einen vergleichsweise hohen Anteil an Erwerbstätigen mit einem Primärabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung auf. Dieser Anteil lag im Schweizer Gastgewerbe 2016 bei knapp 28 Prozent und war damit doppelt so hoch wie in der Gesamtwirtschaft. Dennoch lässt sich auch im Gastgewerbe ein Trend zu einem steigenden Bildungsgrad der Beschäftigten feststellen. So hat der Anteil der Erwerbstätigen mit Primärabschluss im Beobachtungszeitraum um 10 Prozent abgenommen, während der Anteil der Erwerbstätigen mit Tertiärabschluss gleichzeitig um 6 Prozent auf 19 Prozentpunkte zugelegt hat. Der Vergleich mit der Gesamtwirtschaft zeigt jedoch, dass sich die Erhöhung des Bildungsstands in der Gesamtwirtschaft deutlich stärker vollzogen hat als im Gastgewerbe. Dort ist der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Tertiärabschluss um 15 Prozent gestiegen.

Wie aus Abb. 2-11 ersichtlich ist, weist das Schweizer Gastgewerbe ein höheres Qualifikationsniveau auf als die umliegenden Länder. Der Anteil der Erwerbstätigen mit einem Tertiärabschluss ist im Schweizer Gastgewerbe um 5 Prozent höher als in den Vergleichsländern und der Anteil der gering qualifizierten Erwerbstätigen leicht geringer (CH: 28%; EU4: 30%). Bildungsangebote im Tourismus haben in der Schweiz eine lange Tradition und sind in den vergangenen Jahren zahlreicher geworden. Es gibt Bildungsangebote auf allen Stufen von beruflicher Grundbildung bis zum Bachelor und Master an Universität wie Fachhochschule. Als Besonderheit der Schweiz gibt es neben den staatlich geförderten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen auch eine Vielzahl von privaten Fachschulen mit internationalem Renommee (SECO 2010). Das relativ hohe Qualifikationsniveau im Gastgewerbe in der Schweiz ist also nicht zuletzt auf das gestiegene Aus- und Weiterbildungsengagement der Branche zurückzuführen. Grundsätzlich scheint ein hohes Qualifikationsniveau aber nicht nur für den Tourismus in der Schweiz, sondern auch in den umliegenden Ländern zunehmend bedeutender zu werden. Die Anforderungen an die Branche und ihre Erwerbstätigen sind durch Digitalisierung und sich rapide verändernde Marktbedingungen gestiegen. So lässt sich eine ähnliche Zunahme der Erwerbstätigen mit Tertiärabschluss auch in den umliegenden Ländern beobachten, wenn auch ausgehend von einem niedrigeren Ausgangsniveau.

Die Untersuchung der **Beschäftigungsstruktur** im Gastgewerbe zeigt, dass der Branche eine ausgesprochen wichtige soziale Funktion zukommt. Das Schweizer Gastgewerbe schafft Arbeitsplätze für Gruppen, die es am Arbeitsmarkt in der Regel schwerer haben, und trägt damit massgeblich zu einer hohen gesamtschweizerischen Erwerbsquote bei. Abb. 2-12 zeigt, dass im Jahr 2016 im Gastgewerbe überdurchschnittlich viele Frauen, überdurchschnittlich viele Ausländerinnen und Ausländer, überdurchschnittlich viele Teilzeitbeschäftigte, überdurchschnittlich viele Junge und überdurchschnittlich viele gering qualifizierte Arbeitskräfte zu finden sind. Insbesondere der Anteil ausländischer Arbeitskräfte sowie der geringqualifizierten Arbeitskräfte ist im Tourismus merklich höher als in der Gesamtwirtschaft. Während die Erwerbstätigen mit Primärausbildung im Beobachtungszeitraum stark gesunken sind (-11%), ist der Ausländeranteil seit 2000 um 9 Prozent erheblich gestiegen. Auch der Teilzeitanteil hat seit dem Jahr 2000 zugenommen (+6%), der Anteil junger Erwerbstätiger (+1%) sowie der Frauenanteil hat sich dagegen kaum verändert (-1%).

**Abb. 2-12 Beschäftigungsstruktur im Schweizer Gastgewerbe**



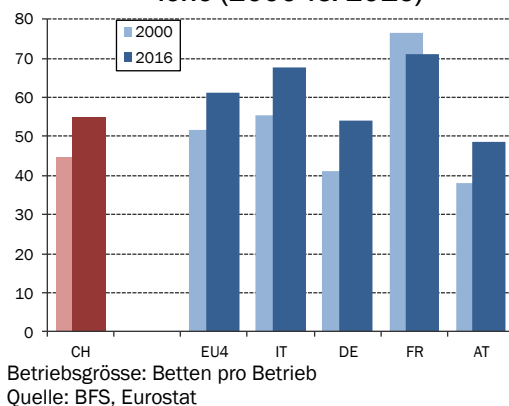
2016, Anteile in %  
 Quelle: BFS: BESTA, BFS: SAKE, BAK Economics

### 2.2.3 Hotelangebot

Der nachfolgende Abschnitt befasst sich mit dem Hotelangebot der Schweizer Tourismuswirtschaft. Dabei wird zum einen aufgezeigt, mit welchen durchschnittlichen Betriebsgrössen der Schweizer Tourismus im Vergleich mit den umliegenden Ländern wirtschaftet. Zum anderen wird dargelegt, wie die Struktur in der Schweizer Hotellerie aussieht. Zum Schluss werden zudem die Investitionen thematisiert, die in der Schweizer Hotellerie getätigt wurden.

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

**Abb. 2-13 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2000 vs. 2016)**



**Abb. 2-14 Strukturwandel in der Schweizer Hotellerie**

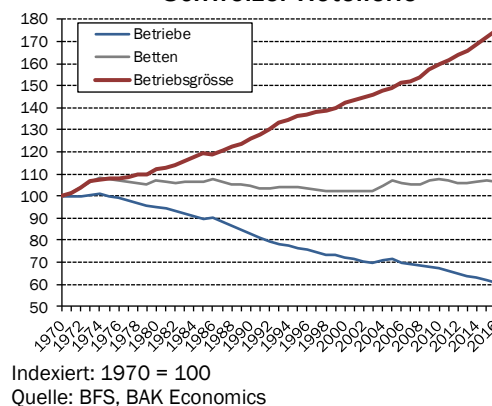


Abb. 2-13 zeigt die **Betriebsgrössen in der Schweizer Hotellerie** im internationalen Vergleich für die Jahre 2000 und 2016. Die durchschnittliche Betriebsgrösse lag in

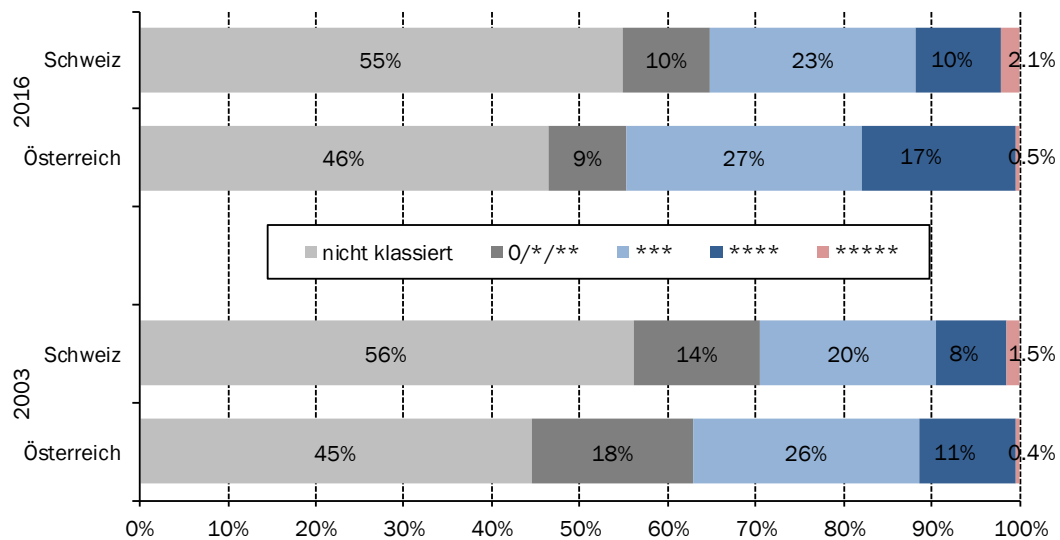
der Schweiz im Jahr 2016 bei rund 55 Betten pro Betrieb. Damit waren die Betriebe in der Schweizer Hotellerie im Vergleich mit dem EU4-Schnitt kleiner (61 Betten pro Betrieb). Deutliche Unterschiede zeigen sich insbesondere zur französischen Hotellerie, welche im Schnitt rund 71 Betten pro Betrieb aufweist. Auch im Vergleich mit der italienischen Hotellerie ist die schweizerische eher kleinstrukturiert (68 Betten pro Hotel). Deutschland und Österreich hingegen weisen im Schnitt kleinere Betriebe auf als die Schweiz.

Mit Ausnahme von Frankreich haben sich die Betriebe im Durchschnitt in allen Vergleichsländern vergrössert. In der Schweizer Hotellerie war die durchschnittliche Betriebsgrösse 2016 um 10.2 Betten pro Betrieb grösser als 2000 (EU4: +9.6 Betten pro Hotelbetrieb). Die Tendenz verdeutlicht sich insbesondere bei der Betrachtung der langen Frist. In Abb. 2-14 wird die Entwicklung der Betten, der Betriebe und der Betriebsgrösse für die Schweizer Hotellerie seit Beginn der Siebzigerjahre abgebildet. Es lässt sich ein sichtbarer **Strukturwandel** in der Hotellerie erkennen. Während die Zahl der Betriebe um knapp 40 Prozent deutlich zurückgegangen ist, blieb die Anzahl der Betten in der Hotellerie annähernd konstant. Somit ist die durchschnittliche Betriebsgrösse seit 1970 kontinuierlich angestiegen und erreicht 2016 ein Niveau, welches ungefähr um drei Viertel höher liegt als zu Beginn der Betrachtung.

Neben der Betriebsgrösse ist für ein wettbewerbsfähiges Angebot auch die **Hotelstruktur** wichtig. Unter der Hotelstruktur wird hier die Klassifikation nach Stern-Kategorien verstanden. Ein hochwertiges Hotelangebot mit einem hohen Anteil an Vier- und Fünfsternebetrieben hat den Vorteil, dass tendenziell zahlungskräftigere Gäste angezogen werden, von welchen letztlich die gesamte Tourismuswirtschaft profitiert. Zudem können die Betriebe der Erstklass- und Luxushotellerie in der Regel ihre Kapazitäten besser auslasten. Umgekehrt deutet ein hoher Anteil von nicht klassierten Betrieben auf ein Qualitätsdefizit hin. Zum einen können als Folge fehlender Investitionen Qualitätsdefizite in der Infrastruktur existieren. Zum anderen können im Managementbereich Defizite herrschen. Vor allem im Bereich der Kleinstbetriebe, die sehr stark von der Restauration abhängig sind, fehlen oft Managementfähigkeiten, Qualitätsbewusstsein und auch der Wille, den Beherbergungsbereich voranzutreiben. Häufig fällt es den Hotels, die nicht in Stern-Kategorien erfasst sind, zudem aus Kostengründen schwer, gut ausgebildetes Personal einzustellen.

Ein internationaler Vergleich der Hotelstruktur gestaltet sich aufgrund der unterschiedlichen Hotelklassierungen äusserst schwierig. International vergleichbare Kennzahlen konnten nur für die österreichische Hotellerie zusammengetragen werden. Der Vergleich mit Österreich deutet darauf hin, dass in der Schweizer Hotellerie ein strukturelles Defizit bestehen könnte. Dies zeigt sich insbesondere am hohen Anteil an Betrieben in der Schweiz, die nicht klassiert sind: 55 Prozent der Schweizer Hotels im Jahr 2016 unterliegen keiner Klassierung, in Österreich hingegen nur 46 Prozent (vgl. Abb. 2-15). Zudem verfügt Österreich über höhere Anteile der Drei- und Viersternehotellerie als die Schweiz und positioniert sich daher stärker im Oberklassesegment. Im Bereich der Luxushotellerie ist die Schweiz allerdings deutlicher vertreten als Österreich (2.1% vs. 0.5%).

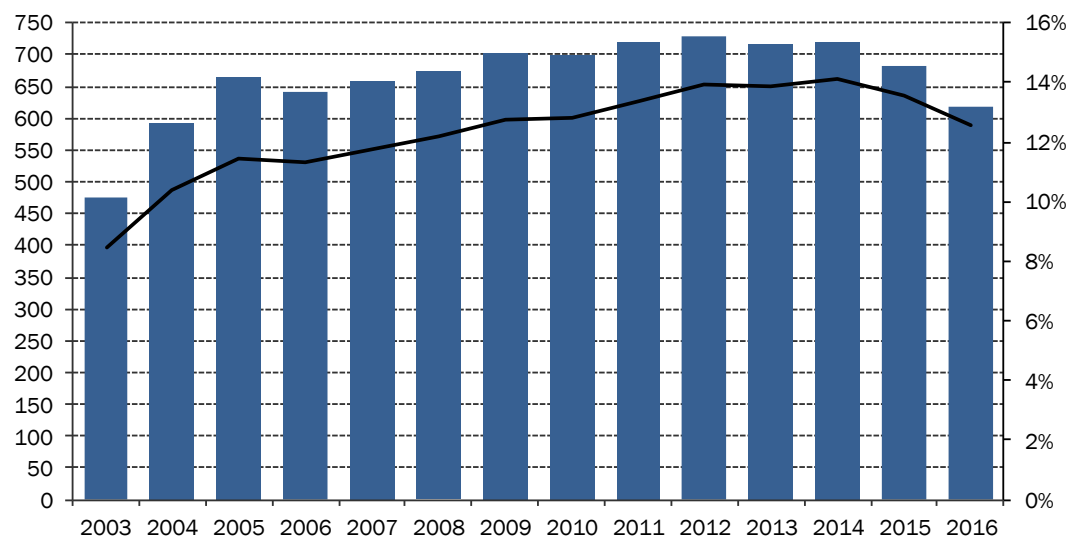
**Abb. 2-15 Struktur in der Hotellerie I**



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

Neben der betrachteten Stern-Klassifizierung von hotellerie-suisse gibt es einen weiteren Qualitätsstandard für die Schweizer Hotellerie: das Qualitäts-Label Q vom Schweizer Tourismus-Verband. Dieses bewertet die Qualität der Dienstleistungen eines Hotelbetriebs auf drei verschiedenen Stufen und verleiht ein drei Jahre gültiges Gütesiegel (Schweizer Tourismus-Verband, 2017).

**Abb. 2-16 Struktur in der Hotellerie II**



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

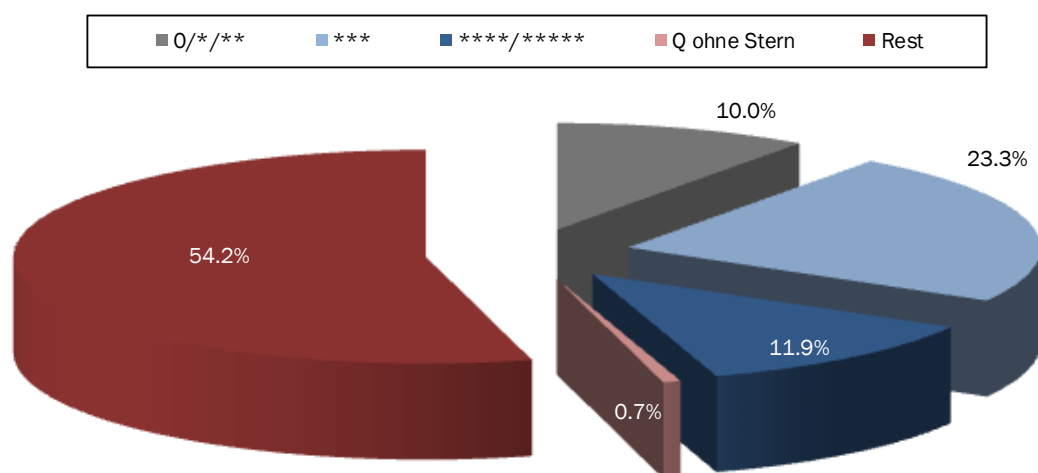
In Abb. 2-16 sind die Anzahl der Hotelbetriebe aus dem Q-Programm (linke Skala) sowie deren Anteil an sämtlichen Hotels der Schweiz (rechte Skala) dargestellt. Zwi-



schen 2003 und 2014 ist die Anzahl Betriebe, die sich am Qualitätsprogramm beteiligen, von 476 auf 719 angestiegen. Seitdem hat die Anzahl der Hotelbetriebe aus dem Q-Programm jedoch wieder abgenommen und liegt 2016 bei 619. Ebenso verhält es sich mit dem Anteil der Q-Betriebe an allen Hotels, welcher von 2003 bis 2014 auf rund 14 Prozent stieg und bis 2016 auf knapp 13 Prozent zurückfiel.

Eine Zusammenfassung über die Klassifizierungen der Schweizer Hotelbetriebe im Jahr 2016 gibt die Abb. 2-17. Aus dieser geht wiederum hervor, dass rund 45 Prozent der gesamten 4'900 Hotelbetriebe durch das Sterne-System von hotelleriesuisse klassifiziert waren; darunter knapp 10 Prozent mit null, einem oder zwei Sternen, 23 Prozent mit drei Sternen und etwa 12 Prozent mit vier oder fünf Sternen. Nicht einmal 1 Prozent der Hotels hat sich ausschliesslich an dem Qualitätsprogramm des Schweizer Tourismus-Verbands beteiligt. Das bedeutet, dass 2016 insgesamt nur 2'222 von 4'922 Hotels klassiert waren, was einem Anteil von knapp 46 Prozent entspricht. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass 2'700 Hotelbetriebe bzw. gut 54 Prozent nicht klassifiziert waren. In der Schweizer Hotellerie hat sich 2016 also mehr als jedes zweite Hotel keinerlei Qualitätsmassstäben gestellt.

**Abb. 2-17 Struktur in der Hotellerie III**



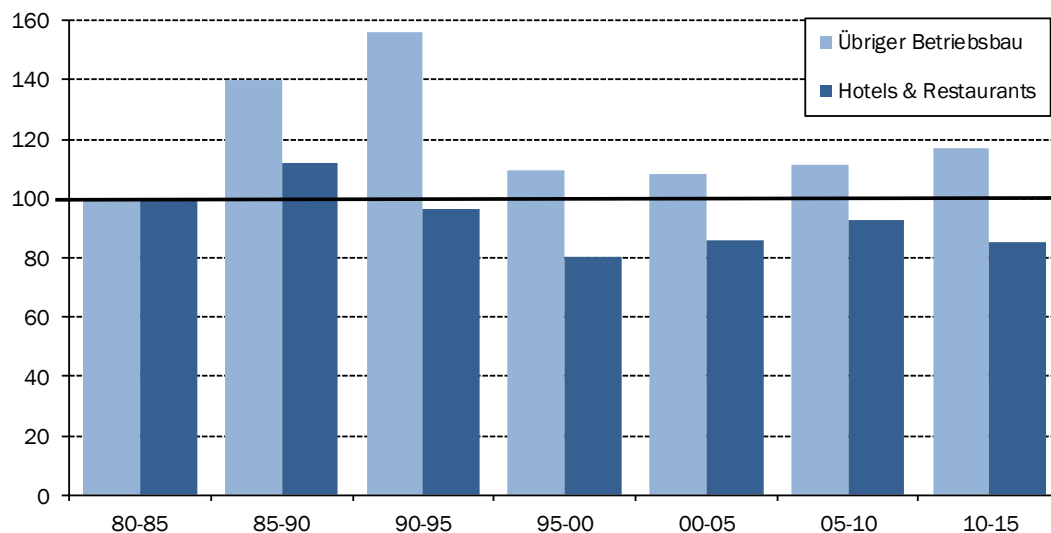
Verschiedene Klassifizierungen der Hotelbetriebe 2016; Q ohne Stern = durch Q-Programm aber nicht durch hotelleriesuisse klassifiziert  
Quelle: BFS, Schweizer Tourismus-Verband, Berechnungen BAK Economics

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

Abb. 2-18 zeigt die Entwicklung der **Bauinvestitionen für Hotels und Restaurants** sowie die übrigen Betriebsbauinvestitionen in der Schweiz seit 1980. Die Abbildung macht deutlich, dass bei Hotels und Restaurants über den gesamten Zeitraum hinweg deutlich weniger investiert wurde als im übrigen Betriebsbau. Während in der

zweiten Hälfte der 1980er Jahre die Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants einen Höhepunkt im Beobachtungszeitraum erreichten, liegen sie seit den 1990er Jahren konstant unter dem Niveau von 1980-85. Insbesondere in der ersten Hälfte der 1990er Jahre konnte das Schweizer Gastgewerbe nicht den Bauboom in der Gesamtwirtschaft mitgehen. So wurde 60 Prozent weniger in Hotels und Restaurants als im übrigen Betriebsbau investiert. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass in diesem Zeitraum die Branche eine besonders schwache Rentabilität aufwies und die Finanzinstitute bei der Kreditvergabe an Gastgewerbebetriebe sehr restriktiv agierten. Die sowohl im Vergleich zu den 80er Jahren als auch im Vergleich zum übrigen Betriebsbau relativ niedrigen Bauinvestitionen in Hotels und Restaurants lassen vermuten, dass in der Schweizer Hotellerie ein Investitionsdefizit besteht. Die Entwicklung von 2010 bis 2015 deutet auf eine weitere Verstärkung dieser Problematik hin.

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



Indexiert, Periode 1980-1985 = 100  
Quelle: BAK Economics

## 2.2.4 Rahmenbedingungen

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

Eine allgemeine, globale Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Schweizer Tourismus liefern die Resultate aus dem «Travel & Tourism Competitiveness Report»<sup>2</sup>, welcher in regelmässigen Abständen vom World Economic Forum herausgegeben wird. Dieser zeigt eine gute Übersicht über die wichtigsten **Rahmenbedingungen** von Tourismusstandorten und ermöglicht internationale Vergleiche. Die Kernzahl des Reports

<sup>2</sup> vgl. WEF (2017)

ist der «Travel & Tourism Competitiveness Index» (TTCI), ein Index für die Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusstandorten. Er misst also nicht den Erfolg von Tourismusstandorten, sondern vielmehr das touristische Potenzial.

Der TTCI 2017 führt die Schweiz im Ranking aller 136 Vergleichsländer auf Platz 10 (vgl. Tab. 2-1). Die Schweiz ist also im Tourismus gemäss dem «Travel & Tourism Competitiveness Index» unter den wettbewerbsfähigsten Ländern der Welt. Die Schweiz erreicht in fast allen Bereichen, die untersucht wurden, Topwerte. Dies zeigt sich insbesondere in sehr tourismusfreundlichen Rahmenbedingungen aufgrund hoher Sicherheits- und Gesundheitsstandards und ausgesprochen guten Arbeitsmarktbedingungen. Auch die physische Infrastruktur ist hervorragend entwickelt, sodass die Schweiz über Luft, Strasse und Schiene sehr gut erreichbar ist. Bestwerte erreicht die Schweizer Tourismuswirtschaft zudem im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit, wo sie mit hoher Umweltqualität punkten kann. Lediglich in vier von 14 Unterbereichen ist die Schweiz nicht unter den ersten 20 Rängen zu finden. Diese Schwächen liegen zum einen in der bereits weiter oben diskutierten schwachen preislichen Wettbewerbsfähigkeit und zum anderen im Bereich der ökologischen und kulturellen Ressourcen. Dort macht sich unter anderem, die kleine geographische Grösse der Schweiz bemerkbar, welche die Vielfalt der ökologischen und kulturellen Ressourcen einschränkt.

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

|   | Schweiz   |            | Deutschland |            | Österreich |            | Frankreich |            | Italien   |            |
|---|-----------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
|   | Rang      | Pkt.       | Rang        | Pkt.       | Rang       | Pkt.       | Rang       | Pkt.       | Rang      | Pkt.       |
| <b>Gesamtindex</b>                                | <b>10</b> | <b>4.9</b> | <b>3</b>    | <b>5.3</b> | <b>12</b>  | <b>4.9</b> | <b>2</b>   | <b>5.3</b> | <b>8</b>  | <b>5.0</b> |
| <b>Tourismuspolitik</b>                           | <b>27</b> | <b>4.6</b> | <b>24</b>   | <b>4.6</b> | <b>10</b>  | <b>4.7</b> | <b>26</b>  | <b>4.6</b> | <b>67</b> | <b>4.3</b> |
| Priorisierung von Reisen und Tourismus            | 13        | 5.6        | 52          | 4.8        | 19         | 5.3        | 27         | 5.1        | 75        | 4.5        |
| Internationale Offenheit                          | 30        | 4.1        | 18          | 4.3        | 39         | 4.0        | 19         | 4.2        | 29        | 4.1        |
| Preisliche Wettbewerbsfähigkeit                   | 136       | 2.8        | 115         | 4.2        | 125        | 3.9        | 118        | 4.1        | 124       | 3.9        |
| Ökologische Nachhaltigkeit                        | 1         | 5.8        | 7           | 5.2        | 2          | 5.6        | 17         | 4.8        | 37        | 4.5        |
| <b>Rahmenbedingungen</b>                          | <b>2</b>  | <b>6.2</b> | <b>12</b>   | <b>5.9</b> | <b>11</b>  | <b>5.9</b> | <b>26</b>  | <b>5.5</b> | <b>57</b> | <b>5.1</b> |
| Business environment                              | 3         | 6.0        | 18          | 5.3        | 34         | 5.0        | 46         | 4.7        | 121       | 3.9        |
| Sicherheit  | 8         | 6.4        | 51          | 5.7        | 14         | 6.3        | 67         | 5.4        | 70        | 5.4        |
| Gesundheit und Hygiene                            | 13        | 6.5        | 1           | 6.9        | 3          | 6.7        | 14         | 6.5        | 30        | 6.2        |
| Humankapital und Arbeitsmarkt                     | 2         | 5.7        | 7           | 5.6        | 9          | 5.5        | 28         | 5.1        | 67        | 4.6        |
| Informations- und Kommunikationstechnologie       | 3         | 6.4        | 21          | 5.9        | 22         | 5.8        | 20         | 5.9        | 37        | 5.4        |
| <b>Infrastruktur</b>                              | <b>3</b>  | <b>5.7</b> | <b>6</b>    | <b>5.6</b> | <b>12</b>  | <b>5.3</b> | <b>9</b>   | <b>5.4</b> | <b>16</b> | <b>5.0</b> |
| Infrastruktur: Luftverkehr                        | 11        | 4.9        | 12          | 4.9        | 33         | 3.9        | 13         | 4.9        | 23        | 4.4        |
| Infrastruktur: Strasse, Schiene & Schifffahrt     | 4         | 5.9        | 5           | 5.8        | 12         | 5.2        | 7          | 5.6        | 22        | 4.7        |
| Infrastrukturen für touristische Dienstleistungen | 6         | 6.2        | 9           | 6.0        | 1          | 6.7        | 17         | 5.7        | 11        | 6.0        |
| <b>Natur- und Kulturkapital</b>                   | <b>33</b> | <b>3.3</b> | <b>9</b>    | <b>5.1</b> | <b>24</b>  | <b>3.6</b> | <b>4</b>   | <b>5.8</b> | <b>5</b>  | <b>5.6</b> |
| Ökologische Ressourcen                            | 43        | 3.7        | 35          | 4.0        | 29         | 4.1        | 13         | 4.8        | 12        | 4.8        |
| Kulturelle Ressourcen und Geschäftstourismus      | 35        | 2.9        | 6           | 6.3        | 29         | 3.1        | 3          | 6.8        | 5         | 6.5        |

Skala von 1 – 7, Vergleichsländer: 136, 2017  
Quelle: WEF, Darstellung BAK Economics

Tab. 2-2 zeigt die Entwicklung des «Travel & Tourism Competitiveness Index» insgesamt und die Entwicklung der Hauptkategorien für den Zeitraum 2007 bis 2017, wobei sich im Jahr 2015 die Kategorien geändert haben. Es zeigt sich, dass die Schweiz in den Jahren 2007 bis 2013 das Ranking des TTCI anführte und auch in

den damaligen Unterkategorien immer auf den vordersten drei Rängen zu finden war. 2015 musste die Schweiz die Führungsposition jedoch abgeben und ist mittlerweile auf den 10. Rang zurückgefallen. Dies ist hauptsächlich auf die schlechte Performance in den Bereichen «Tourismuspolitik» sowie «Natur- und Humankapital» zurückzuführen. Hier schlägt sich unter anderem die schwache preisliche Wettbewerbsfähigkeit nieder sowie die schlechteren Bewertungen im Bereich der ökologischen und kulturellen Ressourcen.

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

|      |  | Schweiz   |            | Deutschland |            | Österreich |            | Frankreich |            | Italien   |            |
|------|--|-----------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
|      |  | Rang      | Pkt.       | Rang        | Pkt.       | Rang       | Pkt.       | Rang       | Pkt.       | Rang      | Pkt.       |
| 2017 | <b>Gesamtindex</b>                     | <b>10</b> | <b>4.9</b> | <b>3</b>    | <b>5.3</b> | <b>12</b>  | <b>4.9</b> | <b>2</b>   | <b>5.3</b> | <b>8</b>  | <b>5.0</b> |
|      | Tourismuspolitik                       | 27        | 4.6        | 24          | 4.6        | 10         | 4.7        | 26         | 4.6        | 67        | 4.3        |
|      | Rahmenbedingungen                      | 2         | 6.2        | 12          | 5.9        | 11         | 5.9        | 26         | 5.5        | 57        | 5.1        |
|      | Infrastruktur                          | 3         | 5.7        | 6           | 5.6        | 12         | 5.3        | 9          | 5.4        | 16        | 5.0        |
|      | Natur- und Kulturkapital               | 33        | 3.3        | 9           | 5.1        | 24         | 3.6        | 4          | 5.8        | 5         | 5.6        |
| 2015 | <b>Gesamtindex</b>                     | <b>6</b>  | <b>5.0</b> | <b>3</b>    | <b>5.2</b> | <b>12</b>  | <b>4.8</b> | <b>2</b>   | <b>5.2</b> | <b>8</b>  | <b>5.0</b> |
|      | Tourismuspolitik                       | 20        | 4.5        | 31          | 4.4        | 15         | 4.5        | 53         | 4.3        | 71        | 4.1        |
|      | Rahmenbedingungen                      | 3         | 6.1        | 12          | 5.8        | 7          | 5.8        | 30         | 5.4        | 55        | 5.0        |
|      | Infrastruktur                          | 1         | 5.8        | 7           | 5.5        | 9          | 5.4        | 4          | 5.6        | 13        | 5.2        |
|      | Natur- und Kulturkapital               | 20        | 3.6        | 8           | 5.2        | 25         | 3.5        | 2          | 5.7        | 5         | 5.6        |
| 2013 | <b>Gesamtindex</b>                     | <b>1</b>  | <b>5.7</b> | <b>2</b>    | <b>5.4</b> | <b>3</b>   | <b>5.4</b> | <b>7</b>   | <b>5.3</b> | <b>26</b> | <b>4.9</b> |
|      | Regulatorische Rahmenbedingungen       | 1         | 5.9        | 8           | 5.6        | 2          | 5.8        | 9          | 5.6        | 50        | 4.9        |
|      | Business environment und Infrastruktur | 1         | 5.4        | 6           | 5.3        | 11         | 5.1        | 7          | 5.2        | 29        | 4.8        |
|      | Human-, Kultur- und Naturkapital       | 2         | 5.6        | 7           | 5.3        | 9          | 5.2        | 11         | 5.2        | 14        | 5.1        |
|      | <b>Gesamtindex</b>                     | <b>1</b>  | <b>5.7</b> | <b>2</b>    | <b>5.5</b> | <b>4</b>   | <b>5.4</b> | <b>3</b>   | <b>5.4</b> | <b>27</b> | <b>4.9</b> |
| 2011 | Regulatorische Rahmenbedingungen       | 1         | 6.0        | 12          | 5.7        | 3          | 5.9        | 7          | 5.7        | 45        | 5.0        |
|      | Business environment und Infrastruktur | 1         | 5.6        | 2           | 5.6        | 12         | 5.2        | 8          | 5.4        | 27        | 4.8        |
|      | Human-, Kultur- und Naturkapital       | 2         | 5.5        | 5           | 5.3        | 10         | 5.1        | 9          | 5.2        | 15        | 4.8        |
|      | <b>Gesamtindex</b>                     | <b>1</b>  | <b>5.7</b> | <b>3</b>    | <b>5.4</b> | <b>2</b>   | <b>5.5</b> | <b>4</b>   | <b>5.3</b> | <b>28</b> | <b>4.8</b> |
|      | Regulatorische Rahmenbedingungen       | 1         | 6.0        | 13          | 5.6        | 4          | 5.9        | 8          | 5.7        | 46        | 5.0        |
| 2009 | Business environment und Infrastruktur | 1         | 5.5        | 3           | 5.4        | 6          | 5.2        | 7          | 5.2        | 26        | 4.7        |
|      | Human-, Kultur- und Naturkapital       | 2         | 5.5        | 9           | 5.2        | 7          | 5.2        | 11         | 5.1        | 22        | 4.7        |
|      | <b>Gesamtindex</b>                     | <b>1</b>  | <b>5.6</b> | <b>3</b>    | <b>5.4</b> | <b>2</b>   | <b>5.4</b> | <b>10</b>  | <b>5.2</b> | <b>28</b> | <b>4.8</b> |
|      | Regulatorische Rahmenbedingungen       | 1         | 5.9        | 6           | 5.7        | 4          | 5.9        | 12         | 5.6        | 41        | 5.0        |
|      | Business environment und Infrastruktur | 2         | 5.5        | 3           | 5.4        | 8          | 5.3        | 7          | 5.3        | 24        | 4.8        |
| 2008 | Human-, Kultur- und Naturkapital       | 3         | 5.4        | 9           | 5.1        | 7          | 5.2        | 12         | 4.8        | 15        | 4.7        |
|      | <b>Gesamtindex</b>                     | <b>1</b>  | <b>5.7</b> | <b>3</b>    | <b>5.5</b> | <b>2</b>   | <b>5.5</b> | <b>12</b>  | <b>5.2</b> | <b>33</b> | <b>4.8</b> |
|      | Regulatorische Rahmenbedingungen       | 2         | 5.8        | 6           | 5.6        | 3          | 5.8        | 13         | 5.3        | 42        | 4.8        |
|      | Business environment und Infrastruktur | 2         | 5.4        | 3           | 5.2        | 12         | 5.0        | 5          | 5.1        | 30        | 4.4        |
|      | Human-, Kultur- und Naturkapital       | 2         | 5.8        | 6           | 5.6        | 1          | 5.9        | 28         | 5.3        | 32        | 5.2        |

Skala von 1 – 7, Vergleichsländer: 2007 = 124, 2008 = 130, 2009 = 133, 2011 = 139, 2013 = 140, 2015 = 141, 2017 = 136

Quelle: WEF, Darstellung BAK Economics

Die Resultate des «Travel & Tourism Competitiveness Index», aber der weiter oben ausgeführten Kennzahlen deuten darauf hin, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft für die Zukunft gut aufgestellt ist. Zwei zentrale Probleme bleiben aber bestehen: Zum einen gibt es ein Defizit in der Beherbergungsstruktur. Dies besteht vor allem im Mittelklasse- und Erstklassensegment, während der Anteil der nicht klassifizierten Betriebe sehr hoch ist. Zum anderen ist die preisliche Wettbewerbsfähigkeit für das

Schweizer Gastgewerbe eine grosse Herausforderung – vor allem vor dem Hintergrund des durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses sehr starken Frankens.

## Teil II: Alpiner Tourismus

---

Teil II befasst sich mit dem alpinen Tourismus. Dabei wird ein erster Fokus auf den Alpenraum als Ganzes, sowie auf die alpinen Ferienregionen gelegt (Kapitel 3). In Kapitel 4 stehen dann die alpinen Destinationen im Zentrum der Betrachtung.

Der Alpentourismus hält – gemessen an den grenzüberschreitenden Ankünften – einen Weltmarktanteil von rund 3.1 Prozent. Aufgrund der im Vergleich mit dem Welttourismus weniger dynamischen Entwicklung verliert der Alpenraum aber laufend an Marktanteilen. Dennoch bleibt der Alpenraum mit geschätzten 7.58 Millionen Gästebetten und 508 Millionen Übernachtungen eine bedeutende Ferienregion.

Der internationale Vergleich zeigt, dass die Performance der Schweizer Ferienregionen zwar sehr unterschiedlich ausfällt, im Mittel aber als unterdurchschnittlich bezeichnet werden muss. In Bezug auf die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit müssen im Bereich des Beherbergungsangebotes einige strukturelle Schwächen registriert werden. Vor allem der hohe Anteil der Zweitwohnungen ist für die Tourismusindustrie in den Schweizer Alpen eine grosse Herausforderung. In den nächsten Jahren wird es weiterhin wichtig sein, die bestehende grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren. Die grösste Herausforderung für die Zukunft stellt jedoch die Digitalisierung und die damit verbundenen massiven Veränderungen der Geschäftsmodelle in der Tourismusindustrie dar. Die massive Marktdurchdringung der Buchungsplattformen und Airbnb stellen wohl nur einen Vorgeschmack der noch anstehenden Veränderungen dar. Diese Herausforderung ist auf allen Ebenen anzugehen, von den Einzelbetrieben über die Destinationen bis hin zu den alpinen Tourismusregionen und der Schweizer Tourismuspolitik.

Ein Blick auf die alpinen Destinationen zeigt, dass über das gesamte Tourismusjahr betrachtet die Voralberger Destination Kleinwalsertal, die Salzburger Destination Grossarlal und die Seiser Alm in Südtirol die erfolgreichsten Destinationen sind. Luzern ist die erfolgreichste Schweizer Destination (Rang 5) und zudem die einzige Schweizer Destination unter den TOP 15. Im Vergleich zum Vorjahr gehört nur eine Schweizer Destination zu den grössten Gewinnern: Lago Maggiore e Valli. Fokussiert man auf die Wintersaison, fällt die Dominanz österreichischer Destinationen auf. Sie belegen die ersten neun Plätze. Angeführt wird dieses Ranking durch die Destinationen Lech-Zürs, Tux-Finkenberg und die Skiregion Obertauern. Wie bereits im Vorjahr schafft es keine Schweizer Destination unter die TOP-15 der erfolgreichsten Winter-Destinationen. Verbier ist die beste Schweizer Destination (Rang 25), dicht gefolgt von Zermatt (Rang 26). Im Sommer sind die Destinationen Luzern (Schweiz), Achensee (Österreich) sowie die Seiser Alm (Südtirol) die erfolgreichsten. Zu den besten 15 Destinationen im Alpenraum gehören im Sommer mit Weggis (7) und Interlaken (11) zwei weitere Schweizer Destinationen.

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

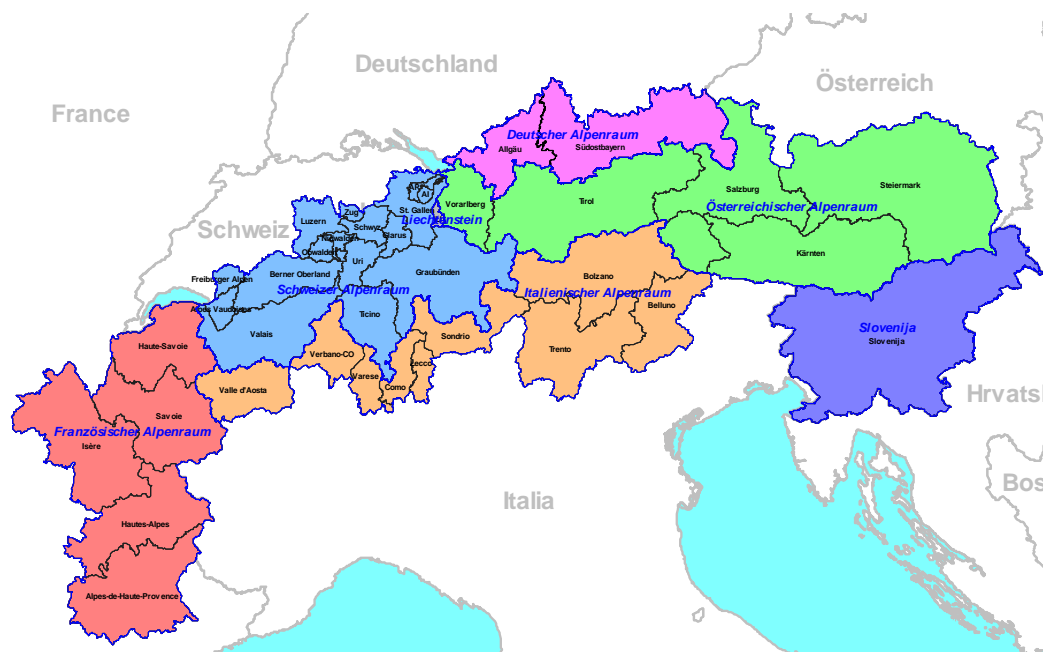


### 3 Alpine Regionen im internationalen Vergleich

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

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

Abb. 3-1 Die Regionen des Alpenraumes



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

#### 3.1 Der Tourismus im Alpenraum

Vor allem in peripheren Regionen spielt der Tourismussektor für die regionale Volkswirtschaft eine wichtige Rolle. Er bringt Arbeitsplätze und Einkünfte in diese oft strukturschwachen Gebiete. Kapitel 3.1 befasst sich mit der Bedeutung des Tourismussektors und zeigt auf, welchen Anteil der alpine Tourismus am globalen Touris-

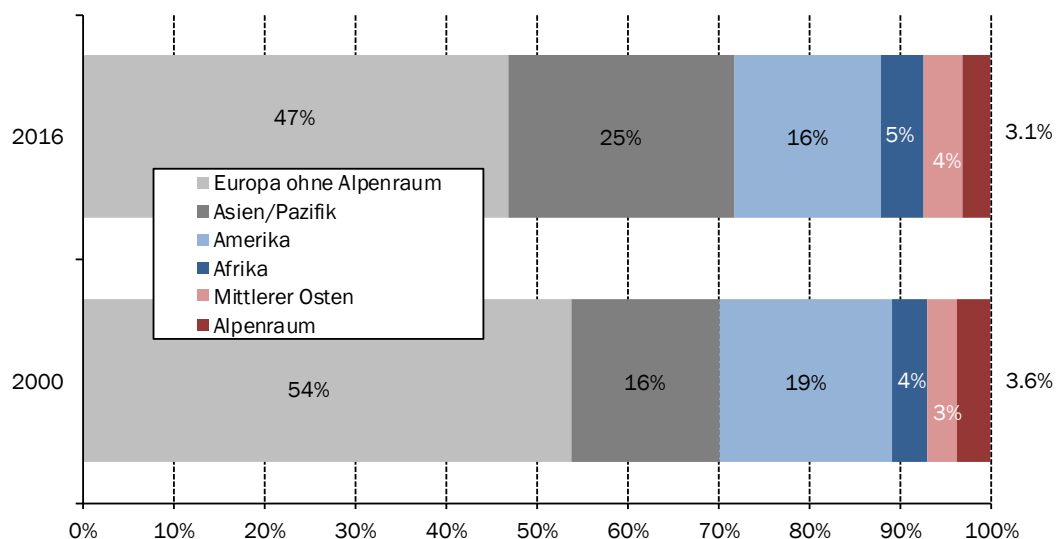


mus innehat und welche Bedeutung er für die regionale Beschäftigung aufweist. Zudem wird das Volumen des Beherbergungsangebots und der Beherbergungsnachfrage beleuchtet. Schliesslich wird aufgezeigt, wie sich die Tourismusnachfrage und das Angebot über die Zeit entwickelt haben.

### 3.1.1 Bedeutung des alpinen Tourismus

In den letzten Jahrzehnten hat die Tourismuswirtschaft eine kontinuierliche Expansion und Diversifikation erlebt und zählt mittlerweile zu den grössten und am schnellsten wachsenden Wirtschaftszweigen der Gegenwart. So nahm die Zahl der Auslandsreisenden von 166 Millionen im Jahr 1970 auf rund 1.235 Milliarden Personen im Jahr 2016 zu (UNWTO 2017). Wachsender Wohlstand, mehr Freizeit, stetig bessere Verkehrsverbindungen sowie ein zügiger Ausbau des Tourismusangebotes haben diese Entwicklung ermöglicht und werden gemäss einer Schätzung der Welttourismusorganisation (UNWTO) dazu führen, dass sich diese Zahl der internationalen Ankünfte bis 2030 auf 1.809 Milliarden erhöht (UNWTO 2017).

**Abb. 3-2 Weltmarktanteil des alpinen Tourismus**



Anteile der weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte  
Quelle: BAK Economics

Der Tourismusmarkt als Ganzes ist also ein bedeutender Wachstumsmarkt. Die **weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte** beliefen sich im Jahr 2000 noch auf rund 674 Millionen, während diese Zahl zwölf Jahre später erstmals die Milliarden-Grenze überschritten hat und im Jahr 2016 1.235 Milliarden betrug. Die grenzüberschreitenden Ankünfte haben zwischen 2000 und 2016 weltweit also um mehr als 80 Prozent zugelegt. Am stärksten von diesem Wachstum profitiert und damit Marktanteile gewonnen hat die Region Asien/Pazifik (+179%). Ausserdem hat der Mittlere Osten und Afrika in diesem Zeitraum deutlich an Marktanteilen gewonnen (+139% bzw. +121%). Das Bild, das sich im Alpentourismus zeigt, ist jedoch durchgewachsen. Gemäss einer Schätzung von BAK Economics sind die internationalen grenzüberschreitenden Ankünfte im Alpentourismus zwar um rund 55 Prozent gewachsen. Damit konnte der Alpentourismus jedoch mit dem weltweiten Wachstum (83%) nicht

Der Stellenwert des Tourismus für den Alpenraum zeigt sich insbesondere bei der Betrachtung des **Beschäftigungseffekts**. Genaue Kennzahlen zum Beschäftigungseffekt des Tourismussektors liegen zwar nicht vor, jedoch sind Angaben zum Gastgewerbe als Kernbranche des Tourismus vorhanden. Im gesamten Alpenraum arbeiten gut 7 Prozent aller Beschäftigten im Gastgewerbe. Der tatsächliche Beschäftigungsanteil des Tourismussektors dürfte aber deutlich höher liegen. Ein Vergleich der Beschäftigungszahlen im Gastgewerbe mit Angaben aus verschiedenen Tourismus-Wertschöpfungsstudien zeigt, dass unter der Berücksichtigung der direkten und indirekten Effekte der Beschäftigungseffekt der gesamten Branche gut doppelt so hoch ausfallen dürfte wie der Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe, der erstens nicht alle Bereiche des Tourismus umfasst und zweitens nur die direkten Effekte misst. In tourismusintensiven Gebieten unterschätzt der Gastgewerbeanteil die tatsächliche Bedeutung stark (bis zu einem Faktor von 3), in weniger tourismusintensiven Gebieten nur leicht. BAK Economics geht davon aus, dass im Alpenraum geschätzte 15 Prozent der Beschäftigten ihre Arbeitsstelle direkt oder indirekt dem Tourismus verdanken.

50

Abb. 3-3 zeigt die Anteile der Beschäftigten im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung für die Regionen des Alpenraumes. Diese können zwar aus den oben genannten Gründen die absolute Bedeutung des Tourismussektors nicht exakt abbilden, sie geben aber interessante Aufschlüsse über die unterschiedliche Bedeutung in den Regionen.

Mit den Regionen Graubünden, Bolzano, Savoie, Berner Oberland, Tirol, Belluno und Appenzell Innerrhoden gibt es sieben alpine Regionen, in denen der Beschäftigungsanteil 2016 im Gastgewerbe bei 10 Prozent und mehr lag. In diesen Regionen ist der Tourismus die eigentliche Leitindustrie. Diese Aussage wird insbesondere durch Wertschöpfungsstudien gestützt, die für einige dieser Regionen durchgeführt wurden. Für das Wallis beispielsweise wurde der direkte und indirekte Beschäftigungseffekt auf rund 27 Prozent und der Wertschöpfungseffekt auf 25 Prozent geschätzt<sup>3</sup>. Im Kanton Graubünden macht der Tourismus gar rund 30 Prozent der regionalen Wirtschaftsleistung aus<sup>4</sup>.

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

### 3.1.2 Angebot und Nachfrage im Alpentourismus

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

Für das Jahr 2016 schätzt BAK Economics die **Zahl der Fremdenverkehrsbetten** im Alpenraum, wie er zu Beginn des Kapitels definiert wurde, auf insgesamt rund 7.58 Millionen. Davon sind rund 4.02 Millionen Betten dem Zweitwohnungssegment zuzuordnen. Zu den Zweitwohnungen zählen im vorliegenden Bericht alle nicht gewerblich vermieteten Zweitwohnungssitze. Die Zahl der Hotelbetten beläuft sich auf insgesamt rund 1.19 Millionen, jene der übrigen gewerblich genutzten Betten (Parahotellerie) auf rund 2.38 Millionen. Der Anteil der Fremdenverkehrsbetten, welche gewerblich genutzt werden, beträgt über den gesamten Alpenraum betrachtet rund 47 Prozent; nur rund jedes sechste Fremdenverkehrsbett ist ein Hotelbett.

Die meisten Gästebetten werden im französischen und im italienischen Alpenraum gezählt (siehe Abb. 3-4). Beide verfügen über mehr als 2 Millionen Gästebetten, wobei in beiden Teilräumen der Anteil der Zweitwohnungsbetten ausserordentlich hoch

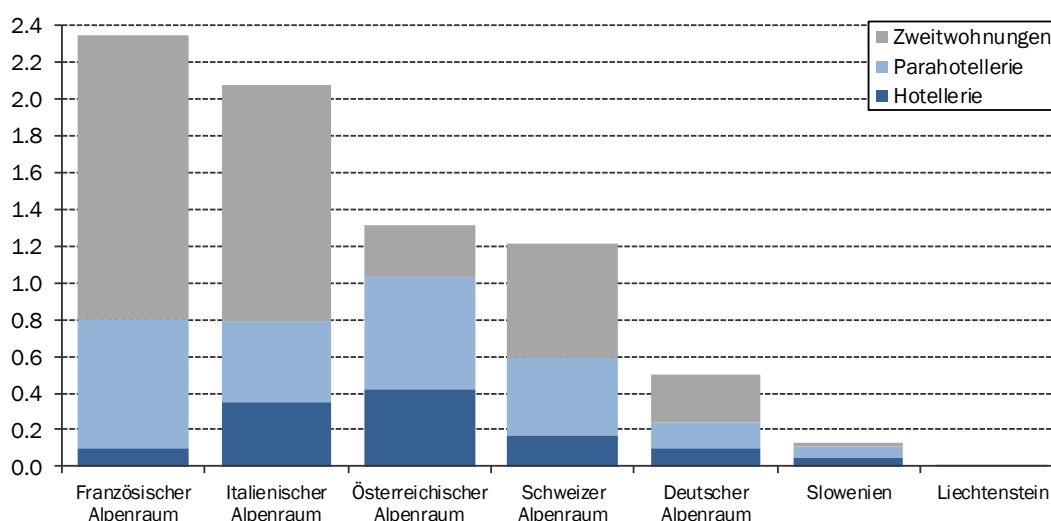
---

<sup>3</sup> vgl. Rütter et al (2001)

<sup>4</sup> vgl. HTW Chur (2008)

ausfällt. Deutlich weniger Betten werden für den österreichischen und den schweizerischen Alpenraum geschätzt. Diese zählen rund 1.31 bzw. 1.21 Millionen Betten, wobei der Anteil der gewerblich genutzten Betten im österreichischen Alpenraum deutlich höher ausfällt als in der Schweiz. Würde man die Zweitwohnungsbetten nicht berücksichtigen, hätte der österreichische Alpenraum das grösste Bettenangebot. Der deutsche Alpenraum zählt eine halbe Million Gästebetten. Die beiden kleinsten Regionen sind Slowenien mit gut 130'000 und Liechtenstein mit etwas mehr als 7'400 Betten.

**Abb. 3-4 Fremdenverkehrsbetten im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart**

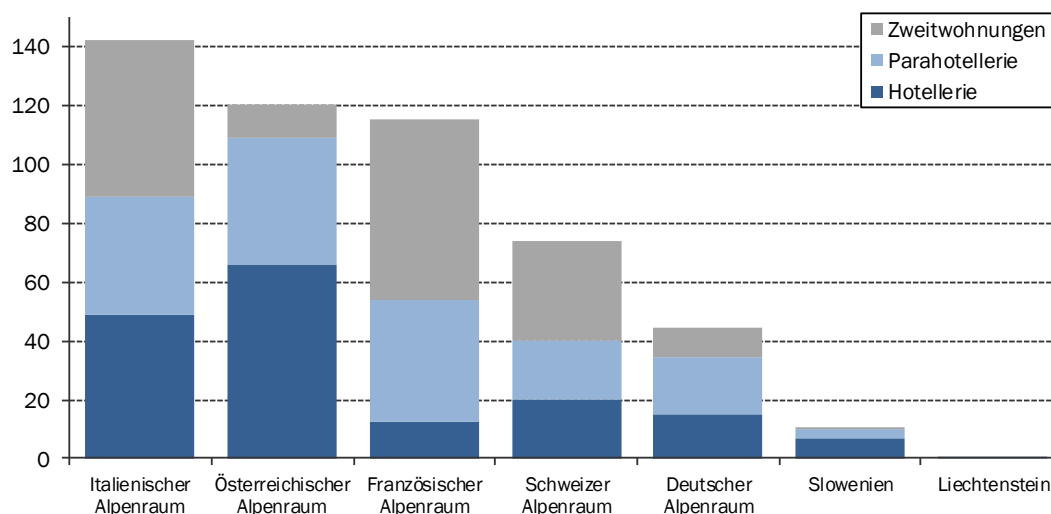


Bettenzahlen in Millionen, 2016  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAK Economics

Auch bezüglich der Verteilung auf die nationalen Teilräume zeigen sich bei den Übernachtungszahlen deutliche Unterschiede im Vergleich zu den Bettenzahlen (Abb. 3-5). Auffällig ist insbesondere das im Vergleich zur Bettenzahl hohe Nachfragevolumen in Österreich. In Bezug auf das gesamte Nachfragevolumen setzten sich drei nationale Teilräume von den anderen ab: Der italienische, der österreichische und der französische Alpenraum verzeichneten 2016 jeweils über 115 Millionen Übernachtungen. Deutlich dahinter folgt der Schweizer Alpenraum mit einem Nachfragevolumen von knapp 74 Millionen Übernachtungen. Für den deutschen Alpenraum wurden rund 45 Millionen Übernachtungen geschätzt, für Slowenien 11 Millionen und für Liechtenstein rund 350'000.

Da bei den gewerblich genutzten Betten die Auslastung wesentlich höher ausfällt als bei den Zweitwohnungen, welche in der Regel nur in einer kurzen Zeitspanne während der Hochsaison belegt sind, zeigt die Betrachtung der Logiernächte ein etwas anderes Bild als jenes der Gästebetten. Insgesamt wird das **Nachfragevolumen** für das Jahr 2016 auf gut 508 Millionen Übernachtungen geschätzt. Die Übernachtungen verteilen sich dabei im Gegensatz zu den Gästebetten sehr gleichmässig auf die drei Unterkunftsarten, welche jeweils einen Anteil von um die 33 Prozent der Übernachtungen generieren.

**Abb. 3-5 Übernachtungsvolumen im Alpenraum unterteilt nach Beherbergungsart**

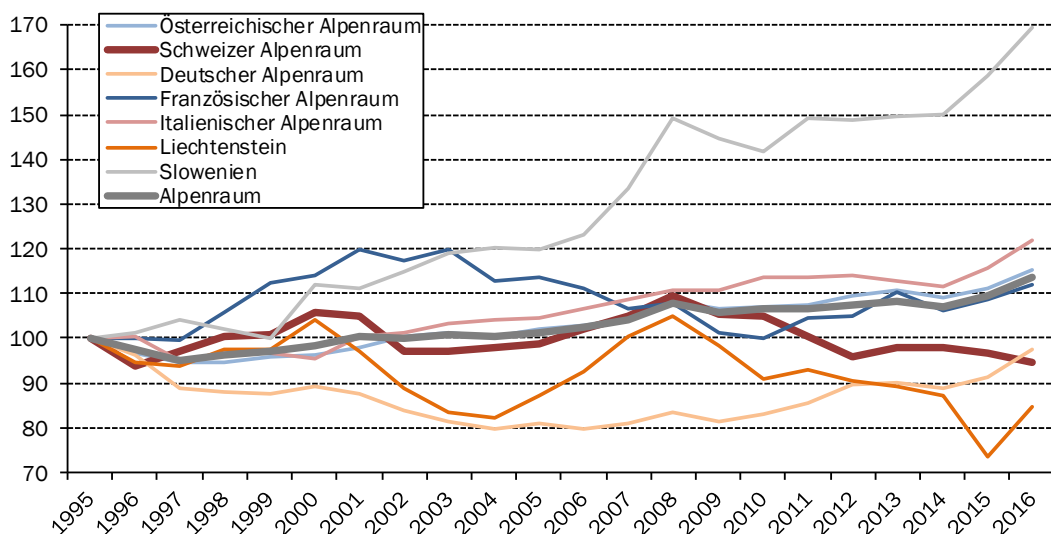


Anzahl Hotelübernachtungen in Millionen, 2016  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAK Economics

### 3.1.3 Entwicklung der Nachfrage und des Angebots

Die Zahlen für das gesamte Nachfragevolumen und die Bettenanzahl können nur bezüglich des Niveaus geschätzt werden. Eine Betrachtung der Entwicklung ist aufgrund der schwierigen Datenlage nicht möglich. Stellvertretend für die gesamte Nachfrage und die gesamte Bettenzahl wird deshalb nachfolgend nur die Entwicklung der Zahl der Betten und der Übernachtungen in der Hotellerie analysiert, da für diesen Bereich vergleichbare Daten als Zeitreihen erhältlich sind.

**Abb. 3-6 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr von 1995 - 2016**

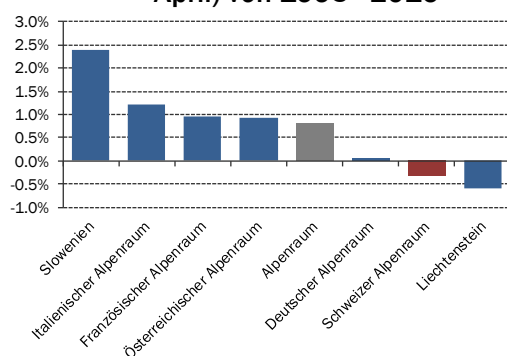


Indexiert, 1995 = 100  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Abb. 3-6 zeigt die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** im Tourismusjahr (November bis Oktober) für den Zeitraum 1995 bis 2016. Es zeigt sich, dass der Alpentourismus seit Mitte der Neunzigerjahre nur leicht zulegen konnte. Das absolute Wachstum der Hotelübernachtungen betrug in der Untersuchungsperiode 13.6 Prozent. Dabei ist zu bedenken, dass der weltweite Tourismus-Sektor zwischen 1995 und 2016 einen grossen Wachstumsmarkt darstellte und sich sehr dynamisch entwickelt hat (+115%).

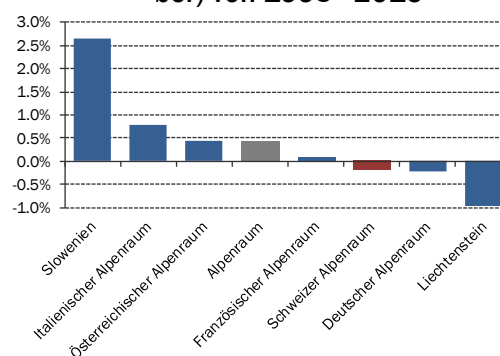
Das grösste Wachstum war in Slowenien zu beobachten. Dort erhöhte sich die Zahl der Hotelübernachtungen seit 1995 um knapp 70 Prozent, was sicher auch auf das tiefe Ausgangsniveau zurückgeführt werden kann. Am zweitstärksten ist mit 22 Prozent der italienische Alpenraum gewachsen. Auch der österreichische und der französische Alpenraum konnte im Beobachtungszeitraum zulegen (+15.3% respektive +11.8%). Der Schweizer Alpenraum zeigt sich zwischen 1995 und 2016 mit einem Minus von 5.3 Prozent dagegen rückläufig, im Vergleich zum gesamten Alpenraum war die Entwicklung hier also deutlich unterdurchschnittlich (+15.3%). Die schwache Entwicklung der Nachfrage dürfte vor allem auf die starke Aufwertung des Schweizer Franken in den Jahren nach der Finanzkrise zurückzuführen sein. Insbesondere im zweiten Jahr der Finanzkrise 2009, aber auch 2011 und 2012 ist die Nachfrage jeweils um vier bis fünf Prozent zurückgegangen – ebenso im 2015 und 2016, wenn auch mit minus 1.4 bzw. minus 1.9 Prozent etwas abgeschwächt. Eine noch deutlich rückläufigere Entwicklung zeigt sich in Liechtenstein, wo seit 1995 rund 16 Prozent der Nachfrage verloren gingen. Auch im deutschen Alpenraum ist die Zahl der Logiernächte seit 1995 zurückgegangen, wenn auch nur leicht um minus 2.4 Prozent.

**Abb. 3-7 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (November – April) von 1995 - 2016**



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

**Abb. 3-8 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (Mai – Oktober) von 1995 - 2016**



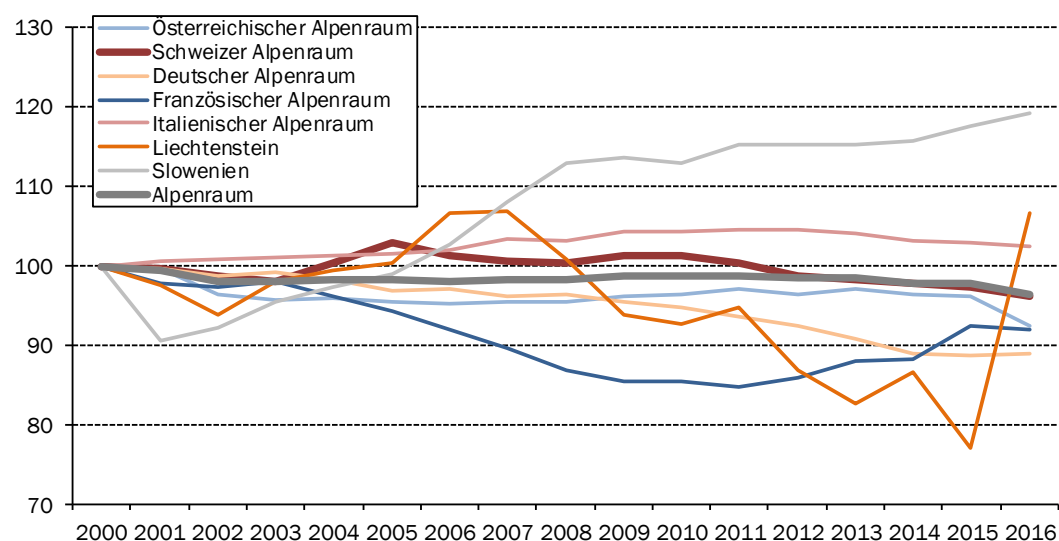
Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter

Abb. 3-7 und Abb. 3-8 zeigen die **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** unterteilt **nach Saisons**. Über den gesamten Alpenraum betrachtet, war der Wintertourismus erfolgreicher. Dieser konnte pro Jahr um durchschnittlich 0.8 Prozent gesteigert werden, während der Sommertourismus nur halb so stark zulegte (p.a.: +0.4%). Die Situation im österreichischen Alpenraum verhält sich synchron zum gesamten Alpenraum mit einer etwas stärkeren Wintersaison (Winter: +0.9% p.a., Sommer: +0.4% p.a.). Ähnlich ist es im französischen Alpenraum, wo die Nachfrage im Winter spürbar zulegte (+1.0% p.a.) und im Sommer stagnierte (+0.1% p.a.). Slowenien legte von allen betrachteten Regionen sowohl im Sommer als auch im Winter

am deutlichsten zu. Auch Italien zeigte in beiden Saisons ein merkliches jährliches Wachstum der Logiernächte. Im Gegensatz dazu waren im Schweizer Alpenraum sowohl der Winter- als auch der Sommertourismus rückläufig (-0.3% bzw. -0.2% p.a.). Auch der deutsche Teil des Alpenraumes musste im Sommer Einbussen hinnehmen (-0.2% p.a.), während er im Winter zumindest stagnierte (+0.1% p.a.). Liechtenstein erlitt den grössten durchschnittlichen Nachfragerückgang im Sommer wie im Winter.

Das Angebot an **Hotelbetten** ist im Zeitraum 2000 bis 2016 im gesamten Alpenraum zwar leicht zurückgegangen, aber vergleichsweise stabil geblieben (-3.7%). Der Schweizer Alpenraum entwickelte sich relativ synchron und zeigte ebenfalls eine leicht rückläufige Zahl der Hotelbetten (-3.8%). Ähnlich, wenn auch in stärkerem Ausmass ist es im österreichischen (-7.6%), französischen (-8.1%) und im deutschen Alpenraum (-11%) der Fall. Slowenien hingegen zeigt den grössten Anstieg der Hotelbetten (+19.2%), gefolgt von Liechtenstein (+6.8%) und Italien (+2.5%). Noch im Vorjahr hatte Liechtenstein eine negative Entwicklung in der Zahl der Hotelbetten vorzuweisen. Die hohe Volatilität in Liechtenstein ist auf die geringe Anzahl an Hotelbetten und die daraus resultierende Bedeutung einzelner Betriebe zurückzuführen (2016: 1'264).

**Abb. 3-9 Entwicklung der Zahl der Hotelbetten im Tourismusjahr 2000 - 2016**



Indiziert, 2000 = 100

Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

### 3.2 Performance der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich

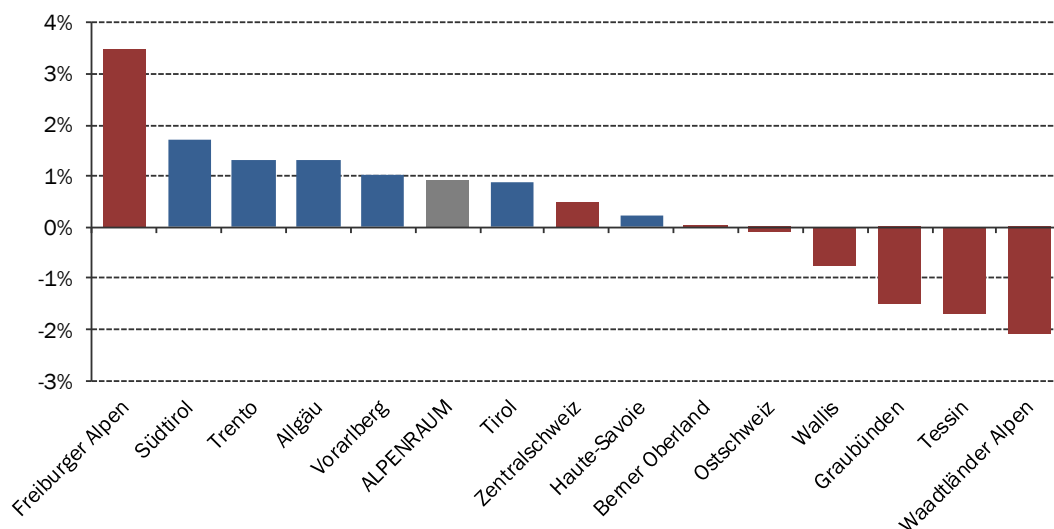
Kapitel 3.2 und Kapitel 3.3 befassen sich mit der Performance und der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Alpenregionen. Die Schweizer Alpenregionen umfassen dabei die Regionen Wallis, Graubünden, Tessin, Berner Oberland, Ostschweiz, Zentralschweiz sowie die Waadtländer und die Freiburger Alpen. Die Schweizer Alpenregionen werden mit einigen internationalen Regionen verglichen, die zu den Hauptkonkurrenten zählen. Der Vergleich umfasst die Regionen Tirol und Vorarlberg aus Österreich, die deutsche Region Allgäu, Haute-Savoie aus Frankreich sowie die beiden italienischen Regionen Südtirol und Trento. Für die Untersuchung der Performance

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

### 3.2.1 Entwicklung der Tourismusnachfrage

In Bezug auf die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** zeigen sich bei den untersuchten Regionen deutliche Unterschiede. Während die Freiburger Alpen die Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2016 jährlich um durchschnittlich 3.5 Prozent steigern konnten, ging diese in den Waadtländer Alpen (-2.1% p.a.), im Tessin (-1.7% p.a.), in Graubünden (-1.5% p.a.) und im Wallis (-0.7% p.a.) zurück. Im Durchschnitt des gesamten Alpenraums ist die Übernachtungszahl jährlich um 0.9 Prozent angestiegen. Die Freiburger Alpen sind die einzige Schweizer Region, die im Beobachtungszeitraum die Anzahl an Hotelübernachtungen deutlicher steigern konnte als der gesamte Alpenraum. In der Zentralschweiz hat die Zahl der Hotelübernachtungen im Untersuchungszeitraum zumindest leicht zugelegt (+0.5% p.a.), während die Nachfrage nach Hotelübernachtungen im Berner Oberland und in der Ostschweiz stagnierte. Alle Ausserschweizer Vergleichsregionen konnten ihre Nachfrage im betrachteten Zeitraum steigern – abgesehen von Tirol und Haute-Savoie sogar alle überdurchschnittlich. .

**Abb. 3-10 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 - 2016)**



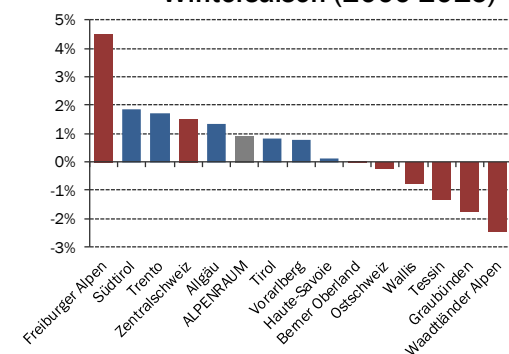
Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Abb. 3-11 und Abb. 3-12 zeigen die **Entwicklung der Nachfrage nach Saisons**. Sowohl im Winter als auch im Sommer konnten wiederum die Freiburger Alpen die Zahl der Hotelübernachtungen am stärksten steigern. Bezüglich der Wintersaison hat von den Schweizer Regionen zudem noch die Zentralschweiz überdurchschnittlich stark zugelegt (+1.5% p.a., Alpenraum: +0.9% p.a.). Im Berner Oberland hat die Zahl der Hotelübernachtungen stagniert, während in allen übrigen Schweizer Regionen rückläufige Entwicklungen zu beobachten sind. In den Sommermonaten zeigt sich nur in den Freiburger Alpen ein Wachstum der Logiernächte – dies erneut überdurchschnittlich.



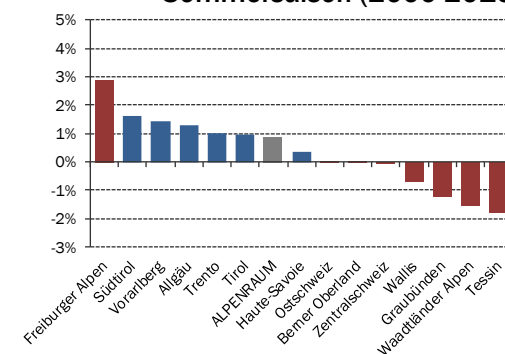
lich (+2.9% p.a.; Alpenraum: +0.9% p.a.). In der Ostschweiz und im Berner Oberland stagnierte die Zahl der Hotelübernachtungen. Alle übrigen Schweizer Regionen haben erheblich verloren, wobei der Rückgang im Tessin am deutlichsten war (-1.8% p.a.).

**Abb. 3-11 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000-2016)**



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

**Abb. 3-12 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000-2016)**

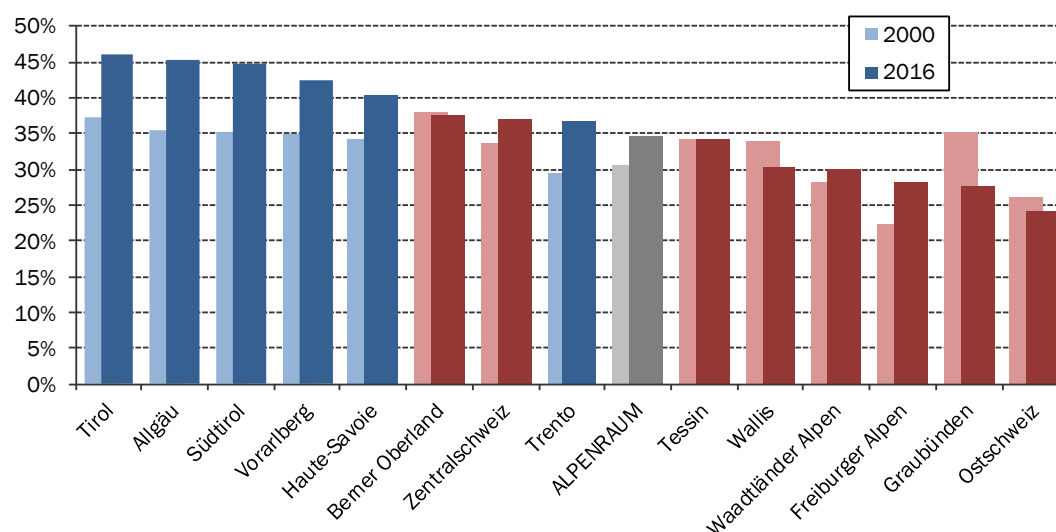


Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

### 3.2.2 Auslastung der Kapazitäten

Der Vergleich der **Auslastungsziffern in der Hotellerie** über das gesamte Tourismusjahr zeigt, dass die Regionen Tirol, Allgäu und Südtirol mit Werten um 45 Prozent im Jahr 2016 die höchsten Auslastungsraten haben. Mit dem Berner Oberland und der Zentralschweiz erreichen nur zwei der Schweizer Regionen im Vergleich zum gesamten Alpenraum (34.7%) überdurchschnittlich hohe Auslastungen. Am Ende des Rankings zeigt sich die Ostschweiz mit einer schwachen Auslastung von 24 Prozent.

**Abb. 3-13 Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr**



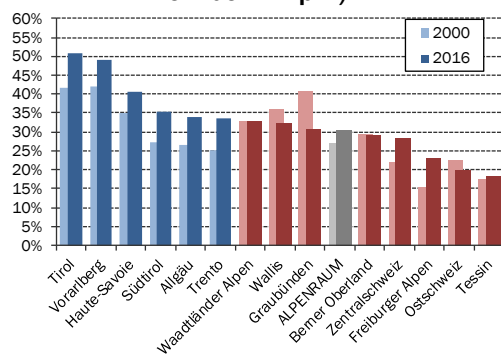
Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Die österreichische Region Tirol, die deutsche Region Allgäu sowie die italienische Region Südtirol haben nicht nur die höchste Auslastung im Beobachtungsjahr 2016. Im Vergleich zum Jahr 2000 konnte sie die Auslastungsziffern auch am deutlichsten steigern. Auch alle anderen internationalen Benchmarking-Regionen konnten ihre Auslastung in den betrachteten Jahren steigern. Bezüglich der Schweizer Regionen ist die Auslastung lediglich in den Freiburger Alpen, den Waadtländer Alpen und in der Zentralschweiz gestiegen. Die Regionen Graubünden, Wallis, Ostschweiz und Tessin verzeichneten hingegen einen Rückgang der Auslastungsziffern, wobei der Rückgang in Graubünden mit Abstand am deutlichsten ausfiel. Während Graubünden von allen Regionen im Jahr 2000 noch zu den auslastungsstärksten gehörte, liegt es 2016 nur noch auf dem vorletzten Platz.

Auch im Winter erreicht die Ferienregion Tirol die höchste Auslastung (51%). Die zweitbeste Region Vorarlberg folgt mit einer Auslastung von knapp 49 Prozent. Der Vorsprung von Tirol auf die drittplatzierte Schweizer Region Waadtländer Alpen beträgt gut 10 Prozentpunkte. Von den übrigen Schweizer Regionen schneiden die Waadtländer Alpen, das Wallis und Graubünden überdurchschnittlich ab. Tieferer Auslastungsziffern als der gesamte Alpenraum im Durchschnitt verzeichnen die anderen fünf Schweizer Regionen, wobei das Tessin mit rund 18 Prozent die mit Abstand geringste Auslastung hat. Im Sommer kann das Tessin jedoch umso mehr punkten: Die Tessiner Hotellerie erreicht mit knapp 50 Prozent die dritthöchste Auslastung der beobachteten Regionen. Auch das Berner Oberland und die Zentralschweiz schneiden mit Auslastungszahlen von mehr als 45 Prozent im Sommer überdurchschnittlich ab. Die übrigen Schweizer Ferienregionen erreichen unterdurchschnittliche Auslastungsziffern zwischen 25 und 33 Prozent.

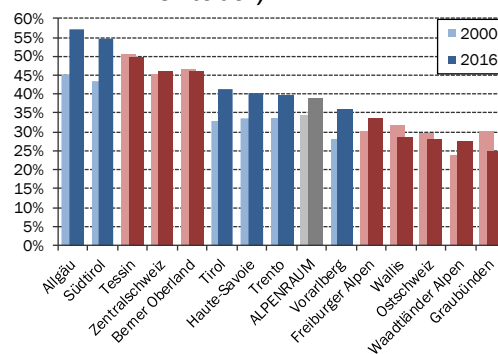
Die Auslastungsziffern der Schweizer Regionen sind in den Wintermonaten 2016 im Vergleich zu 2000 nur in den Freiburger Alpen, in der Zentralschweiz und im Tessin angestiegen. In Graubünden fiel der Rückgang der Auslastung um minus 10 Prozent am deutlichsten aus, sodass die Region nur noch knapp überdurchschnittlich ist. In der Sommersaison war der Anstieg der Auslastungsrate im Allgäu und in Vorarlberg am stärksten ausgeprägt. Von den Schweizer Regionen war nur in den Waadtländer und in den Freiburger Alpen eine spürbare Verbesserung der Auslastung zu sehen.

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



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

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



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

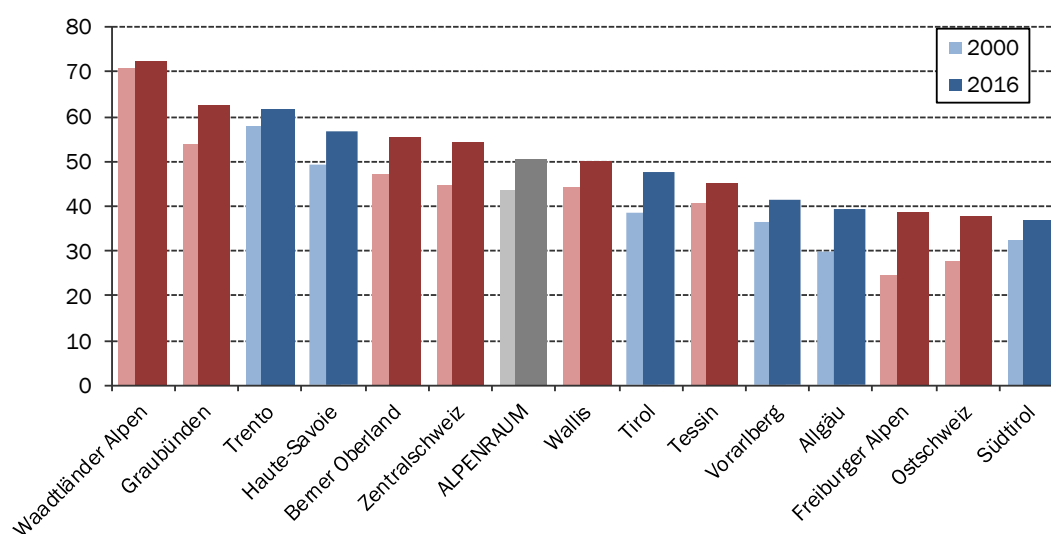
### 3.3 Wettbewerbsfaktoren der Beherbergungswirtschaft im internationalen Vergleich

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

#### 3.3.1 Beherbergungsangebot

Untersuchungen zu den Determinanten der touristischen Wettbewerbsfähigkeit im Alpenraum haben gezeigt, dass der Beherbergungsstruktur eine grosse Relevanz zukommt<sup>5</sup>. Es zeigt sich, dass grosse Betriebseinheiten, ein hochwertiges Hotelangebot und eine intensive Bewirtschaftung der Betten wichtige Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus sind. Entsprechend werden diese drei Merkmale nachfolgend für die Vergleichsregionen untersucht.

Abb. 3-16 Betriebsgrösse in der Hotellerie (2016 vs. 2000)



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Betrieb  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Ferienregionen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil, dass ihre Betriebe von Skaleneffekten profitieren können. Vor allem die preisliche Wettbewerbsfähigkeit erhöht sich, da in grösseren Einheiten zu niedrigeren Durchschnittskosten produziert werden kann. Abb. 3-16 zeigt die durchschnittliche **Betriebsgrösse** der untersuchten Regionen. Die Hälfte der betrachteten Schweizer Ferienregionen verfügt über überdurchschnittlich grosse Betriebe (Alpenraum: 50 Betten pro Betrieb). Dies gilt insbesondere für die Regionen Waadtländer Alpen und Graubünden (73 bzw. 63 Betten pro Be-

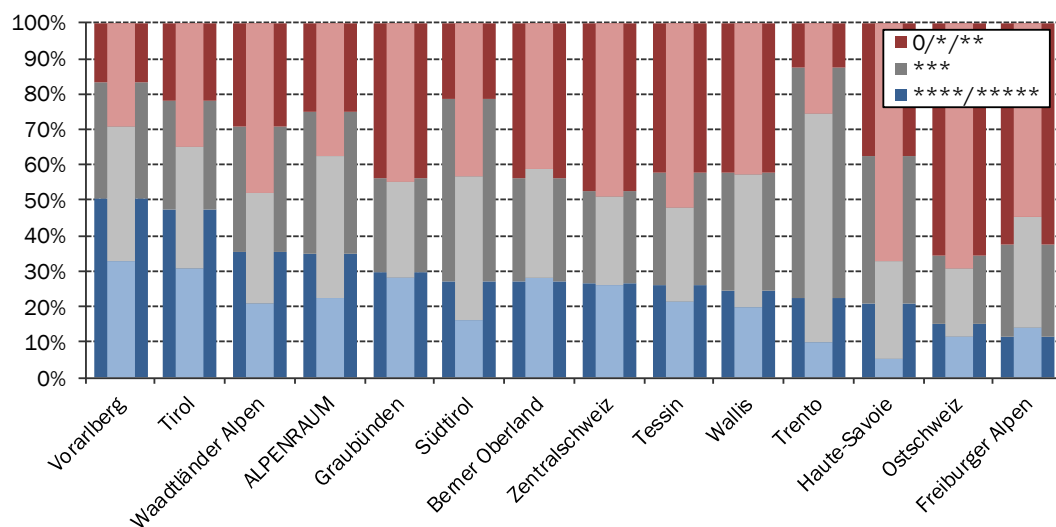
<sup>5</sup> vgl. BAKBASEL (2010)

trieb). Der hohe Wettbewerbsdruck führt gerade in der Schweiz zu einer verstärkten Suche nach effizienteren Kostenstrukturen, was unter anderem daran liegt, dass die Arbeits- und Vorleistungskosten in der Schweiz vergleichsweise hoch sind (vgl. Kapitel 2.2.1). Überdurchschnittlich grosse Betriebseinheiten sind international betrachtet lediglich in den Regionen Trento und Haute-Savoie zu beobachten.

In allen betrachteten Ferienregionen hat in den vergangenen Jahren ein Strukturwandel hin zu grösseren Einheiten stattgefunden. Am deutlichsten ausgeprägt war dieser Strukturwandel in den Freiburger Alpen und in der Ostschweiz, wo ein durchschnittlicher Hotelbetrieb im Jahr 2016 rund 14 bzw. 10 Betten mehr hatte als im Jahr 2000.

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

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

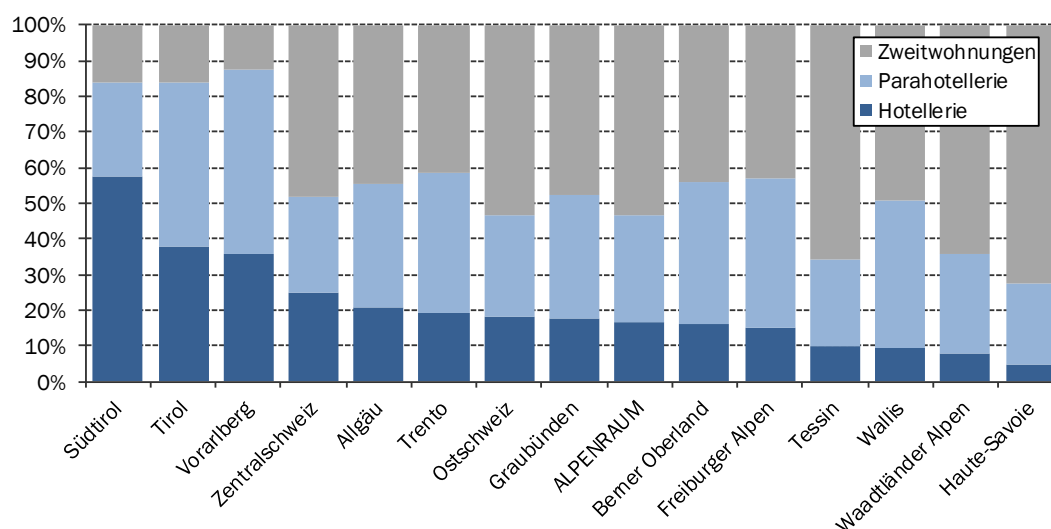


Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2016, schmale Säule = 2000, keine Daten für das Allgäu vorhanden  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Die höchsten Bettenanteile der Vier- und Fünfsterhotellerie gab es 2016 mit rund 51 bzw. 47 Prozent in den beiden österreichischen Ferienregionen Vorarlberg und Tirol. Die grossen Schweizer Ferienregionen weisen alle eine sehr ähnliche Hotelstruktur auf. Der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie macht zwischen 25 Prozent (Wallis) und 30 Prozent (Graubünden) der gesamten Hotellerie aus. Zudem ist der Anteil der Betten von Hotels mit keinem, einem oder zwei Sternen mit jeweils mehr als 40 Prozent vergleichsweise hoch. Die drei Schweizer Alpenregionen, die gemessen an den Logiernächtezahlen die kleinsten sind, weichen etwas von diesem Muster ab: In den Waadtländer Alpen ist das Erstklass- und Luxussegment stärker vertreten, in der Ostschweiz und in den Freiburger Alpen deutlich schwächer. Zudem ist bei letzteren beiden der Bettenanteil der Hotels mit keinem, einem oder zwei Sternen mit über 60 Prozent auffallend hoch.

Die Betrachtung der Hotelstruktur nach Sternkategorien über die Zeit zeigt, dass die beiden Regionen mit dem höchsten Bettenanteil der Erstklass- und Luxushotellerie im Jahr 2016 auch diejenigen Regionen sind, in denen sich dieser Anteil seit dem Jahr 2000 am deutlichsten erhöht hat: Vorarlberg und Tirol weisen 2016 einen Anteil im Vier- und Fünfstersegment auf, der rund 18 bzw. 17 Prozentpunkte höher ist als im Jahr 2000. Aber auch in den meisten anderen beobachteten Regionen hat dieser Anteil zugenommen. Dies gilt auch für die Schweizer Regionen Waadtländer Alpen (+15 Prozentpunkte), Tessin (+5 Prozentpunkte), Wallis (+5 Prozentpunkte), Ostschweiz (+4 Prozentpunkte) und Graubünden (+2 Prozentpunkt). Die Vier- und Fünfsterhotellerie in den Freiburger Alpen hat im Beobachtungszeitraum hingegen verloren. Auffallend ist, dass sich die Strukturen in den Schweizer Regionen (mit Ausnahme des Wallis sowie eingeschränkt des Tessins) nur wenig verändert haben, während international in allen Regionen ein deutlicher Trend zu mehr Sternen zu beobachten war.

**Abb. 3-18 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2016**



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

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 Ortsbilder<sup>6</sup>.

Abb. 3-18 zeigt die Beherbergungsstruktur der Schweizer Alpenregionen im internationalen Vergleich. Es fällt auf, dass in allen Schweizer Regionen der Anteil der Zweitwohnungsbetten ausgesprochen hoch ausfällt. In einigen Ferienregionen der Schweiz beträgt der Zweitwohnungsanteil mehr als 50 Prozent. Zudem macht die Hotellerie in den Schweizer Regionen oft nur einen kleinen Teil des Beherbergungsangebotes aus. Im Wallis und im Tessin ist nur jedes zehnte Fremdenbett ein Hotelbett, in den Waadtländer Alpen sogar noch weniger. Der höchste Bettenanteil der Hotellerie zeigt sich bei den Schweizer Regionen mit rund einem Viertel in der Zentralschweiz. Es muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass der Vergleich der Regionen nicht den gesamten Alpenraum erfasst. Wie zu Beginn des Kapitels gezeigt, weisen der französische und italienische Alpenraum einen hohen Anteil Betten ausserhalb der Hotellerie auf, sind im Vergleich aber nur mit zwei Regionen vertreten. Trotzdem machen die Zahlen zum Beherbergungsangebot deutlich, dass die Tourismusindustrie im Schweizer Alpenraum **unter der grossen Zahl an «kalten Betten» zu leiden hat**, gerade auch im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenzregionen.

Dieses Problem wurde erkannt und wurde durch die Annahme der Zweitwohnungsinitiative angegangen. Die Rahmenbedingungen für die touristische (und wirtschaftliche) Entwicklung der hauptsächlich betroffenen Tourismus- und Bergregionen verändert sich damit. In den nächsten Jahren wird es einerseits wichtig sein, die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative zu optimieren, andererseits gilt es, die bestehende grosse Zahl an «kalten Betten» zu aktivieren. Denkbar sind hier monetäre beziehungsweise steuerliche Anreize, aber auch umfassende Vermietungshilfen.

### 3.3.2 Beherbergungsnachfrage

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

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

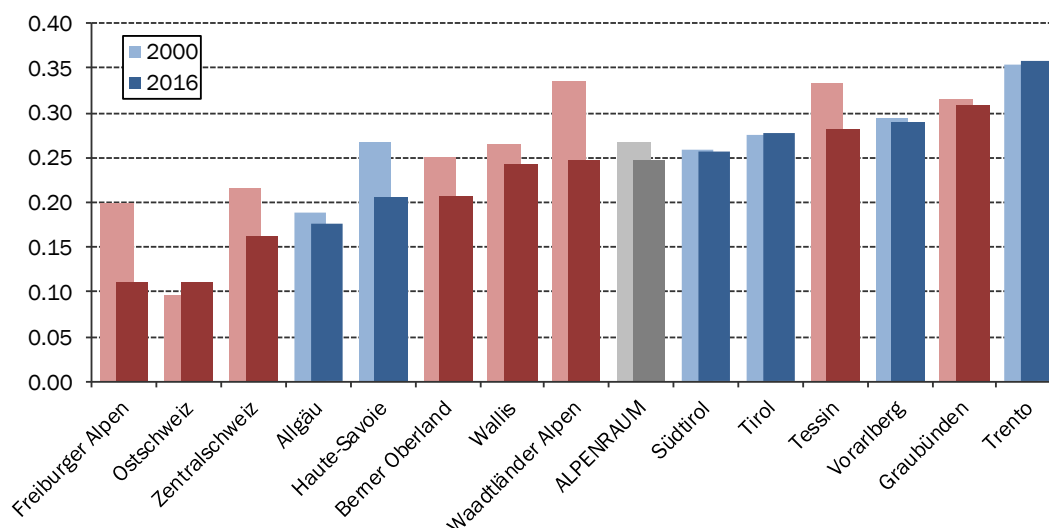
Abb. 3-19 zeigt den GINI-Koeffizient für die Verteilung der Hotelübernachtungen auf die 12 Monate des Jahres. Der GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die **Saisonalität**

---

<sup>6</sup> vgl. BAKBASEL (2010)

**der Nachfrage.** Je niedriger der Wert, desto ausgeglichener ist die Nachfrage auf die 12 Monate des Jahres verteilt. Ist das Nachfragenvolumen in allen Monaten gleich, so ist der GINI-Koeffizient bei null. Wird das gesamte Nachfragenvolumen in nur einem Monat erzielt, so läuft der GINI-Koeffizient gegen eins.

**Abb. 3-19 Saisonalität der Tourismusnachfrage**



GINI-Koeffizient

Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

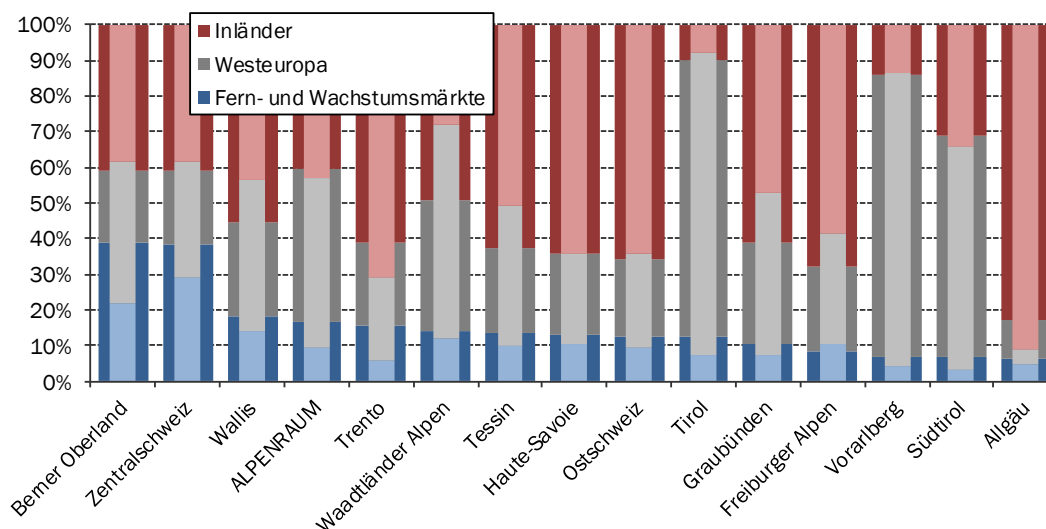
Sechs Schweizer Regionen weisen einen überdurchschnittlich ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr auf: die Freiburger Alpen, die Ostschweiz, die Zentralschweiz, das Berner Oberland, das Wallis und die Waadtländer Alpen. Mit dem Tessin und Graubünden gibt es zwei Schweizer Ferienregionen mit einer vergleichsweise ungleichmässigen Verteilung der Nachfrage. Im Tessin liegt der Fokus auf dem Sommertourismus, so dass in den Wintermonaten nur sehr wenige Logiernächte registriert werden. Allein in den drei Sommermonaten Juli bis September wurden im Tourismusjahr 2016 im Tessin rund 42 Prozent der Jahresnachfrage generiert. Im Kanton Graubünden resultiert die ungleiche Verteilung weniger durch die Fokussierung auf eine Saison, sondern vielmehr durch jeweils vergleichsweise schwache Zwischenmonate. Seit dem Jahr 2000 hat sich die Nachfrageverteilung vor allem in den Waadtländer Alpen, in den Freiburger Alpen, in der Zentralschweiz, im Berner Oberland sowie in Haute-Savoie zum Positiven verändert. Lediglich die Ostschweiz zeigt im Jahr 2016 eine weniger ausgeglichene Nachfrageverteilung als im Jahr 2000.

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

Abb. 3-20 zeigt, dass drei Schweizer Alpenregionen über eine überdurchschnittlich hohe Durchdringung der Fern- und Wachstumsmärkte verfügen. Dies spricht für die internationale Ausstrahlung des Tourismusstandorts Schweiz. Vor allem in der Zent-

ralschweiz und im Berner Oberland ist der Anteil von Gästen aus Fern- und Wachstumsmärkten mit über 38 Prozent ausgesprochen hoch. Diese beiden Regionen sind insbesondere auf dem asiatischen Markt gut verankert. Bei den beiden österreichischen Regionen Tirol und Vorarlberg fällt auf, dass dort fast acht von zehn Übernachtungen von Gästen aus Westeuropa generiert werden. Die deutsche Region Allgäu hingegen ist mit lediglich rund 17 Prozent ausländischen Logiernächten sehr auf den inländischen Markt fokussiert.

**Abb. 3-20 Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten**



Anteil der Zahl der Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten, in %, breite Säule = 2016, schmale Säule = 2000, das Aggregat "Westeuropa" umfasst die 8 traditionellen Westeuropäischen Märkte (CH, DE, FR, IT, AT, NL, BE, UK, jeweils ohne Inland)

Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Im gesamten Alpenraum ist im Beobachtungszeitraum 2000 bis 2016 der Übernachtungsanteil von Gästen aus Westeuropa und aus dem Inland zurückgegangen (-4.3% bzw. -2.9%), während die Fern- und Wachstumsmärkte an Anteilen gewonnen haben (+7.2 Prozentpunkte). Vor allem in den Schweizer Regionen sind die Übernachtungsanteile europäischer Gäste sehr deutlich zurückgegangen. Diese Entwicklung dürfte vor allem dem für die Euroländer ungünstigen Wechselkurs in vielen Jahren der Beobachtungsperiode geschuldet sein. Die deutlichsten Rückgänge bezüglich der Übernachtungen westeuropäischer Gäste sind in den Waadtländer Alpen und im Berner Oberland zu sehen (-23% bzw. -19%). Aber auch in Graubünden, im Wallis und im Tessin beträgt der Rückgang des Übernachtungsanteils westeuropäischer Gäste mehr als 15 Prozentpunkte. Die Tendenz zu höheren Übernachtungsanteilen der Fern- und Wachstumsmärkte ist zwar in fast allen Regionen zu beobachten, wird aber stark von nur drei Regionen angetrieben: Vor allem im Berner Oberland und in der Zentralschweiz sind die Übernachtungsanteile von Gästen aus Fern- und Wachstumsmärkten im Beobachtungszeitraum deutlich angestiegen, ebenso im Trento.



## 4 Alpine Destinationen

Nachdem der Fokus in Kapitel 3 auf den Regionen beziehungsweise den nationalen Teilräumen des Alpenraumes lag, befasst sich Kapitel 4 mit den alpinen Destinationen. Unter einer Destination wird dabei ein Raum verstanden, den ein Gast als Reiseziel auswählt. Eine Destination enthält sämtliche für den Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung und Beschäftigung. Ein Tourist konsumiert also ein Leistungsbündel, das in einem bestimmten Raum angeboten wird. Wenn er ein Reiseziel auswählt, so vergleicht er die Räume mit ihren Leistungsbündeln untereinander und wählt denjenigen aus, der seine Bedürfnisse am besten erfüllt (siehe Kapitel 7.2.1). Entsprechend sind touristische Destinationen, welche ein relativ ähnliches Leistungsbündel anbieten, die eigentlichen Wettbewerbseinheiten der alpinen Tourismuswirtschaft.

Die nachfolgenden Untersuchungen beziehen sich auf ein internationales Sample von 145 Destinationen im europäischen Alpenraum. Aufgrund der Vergleichbarkeit werden im vorliegenden Bericht nur Destinationen berücksichtigt, die pro Jahr mindestens 100'000 Hotelübernachtungen registrieren und über mehr als fünf Hotelbetriebe verfügen. Eine komplette Liste der untersuchten Destinationen findet sich im Anhang.

In Kapitel 4 wird zunächst die Performance der alpinen Destinationen diskutiert (Kapitel 4.1). Dazu werden jeweils die erfolgreichsten Destinationen in Bezug auf das Tourismusjahr, auf die Wintersaison und auf die Sommersaison dargestellt. Zudem wird im Rahmen eines Spezialthemas ein Fokus auf die Ertragskraft in alpinen Destinationen gelegt. Anschliessend wird in Kapitel 4.2 untersucht, welche Destinationen in Bezug auf einige zentrale Wettbewerbsfaktoren besonders gut abschneiden (Best Practice).

### 4.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum

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

Die relative Entwicklung der Hotelübernachtungen<sup>7</sup> (Gewichtung 20%) misst die volumenmässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten (Gewichtung 50%) ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten. Die relativen Hotelpreise (Gewichtung 30%) sind ein Indikator für die Ertragskraft der Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Die relativen Preise werden verwen-

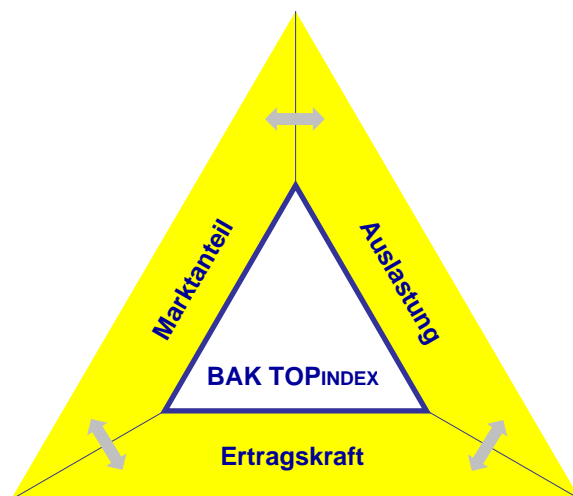
---

<sup>7</sup> Gemessen wird die Entwicklung der Hotelübernachtungen in den letzten fünf Perioden. Für Schweizer Destinationen sind für das Jahr 2004 keine Angaben vorhanden. Für die entsprechenden Monatsdaten wurde der Durchschnitt der Werte aus dem Jahr 2003 und 2005 verwendet.

det, da die Preise im (alpinen) Tourismus sehr stark durch die primär national vorgegebenen Kostenfaktoren mitbestimmt werden. Im Sinne einer Performance Messung sollen die Preise aufzeigen, welche Ertragskraft eine Destination im Vergleich zu Benchmarking-Destinationen aufweist.

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

**Abb. 4-1** Bereiche des «BAK TOPINDEX»



Quelle: BAK Economics

#### 4.1.1 Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr

Gemäss dem «BAK TOPINDEX» war im Tourismusjahr 2016 das Kleinwalsertal die erfolgreichste Destination im Alpenraum (siehe Tab. 4-1). Die Vorarlberger Destination war bereits in den Vorjahren regelmässig unter den ersten fünf Plätzen zu finden. Dank einer hervorragenden Auslastung und einer sehr guten Ertragskraft erobert das Kleinwalsertal 2016 jedoch die Spitzenposition zurück, welche sie bereits 2012 und 2013 innehatte. Das Kleinwalsertal ist als Destination für Familien sehr gut positioniert und profitiert zudem von der Anbindung zum Skigebiet der deutschen Destination Oberstdorf. Ein weiterer Vorteil der Destination besteht darin, dass sie sowohl im Winter als auch in den Sommermonaten erfolgreich ist.

Das Grossarlal ist seit 2008 immer unter den ersten beiden Plätzen zu finden und platziert sich auch im 2016 auf dem zweiten Rang – nur knapp hinter dem Kleinwalsertal. Durch eine ebenfalls sehr hohe Auslastung sowie eine überdurchschnittliche Ertragskraft konnte die Salzburger Destination den zweiten Platz verteidigen. Das «Tal der Almen» profitiert von einer starken Beherbergungsstruktur mit einem hohen Bettenanteil im hochwertigen Segment und vergleichsweise wenigen Zweitwohnbetten.

Auf dem dritten Platz im Ranking des «BAK TOPINDEX» 2016 folgt die Seiser Alm. Wie auch das Grossarlal kann die Südtiroler Destination den Platz des Vorjahrs halten

und punktet durch eine ausgeglichen hohe Performance in allen drei Einzelindikatoren, insbesondere aber in Auslastung und Ertragskraft.

Die Zentralschweizer Destination Luzern ist im Tourismusjahr 2016 die einzige Schweizer Destination in den TOP 15 des «BAK TOPINDEX». Allerdings büsst Luzern im Vergleich zum Vorjahr vier Plätze ein und fällt von der Spitzenposition auf den fünften Rang zurück. Dies ist hauptsächlich auf eine deutlich schwächere Entwicklung der Logiernächte sowie auf eine niedrigere Auslastung im Vergleich zu 2015 zurückzuführen. Obwohl die alpine Destination Luzern zu einem Teil städtisch geprägt ist, leidet sie ebenfalls unter dem starken Schweizer Franken. Aufgrund immer noch hervorragender Auslastung und einer allgemein besonders starken Performance im Sommer kann die immer noch sehr gute Platzierung erreicht werden.

Im Ranking der besten 15 Destinationen bezüglich des «BAK TOPINDEX» 2016 fällt auf, dass sehr viele österreichische Destinationen zu finden sind. Elf der 15 erfolgreichsten Destinationen sind im österreichischen Alpenraum angesiedelt. Jeweils eine Destination aus der Schweiz (Luzern) und Deutschland (Oberstdorf) schaffen es in die TOP 15, aus Italien immerhin zwei (Seiser Alm und Gröden).

**Tab. 4-1 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum 2016**

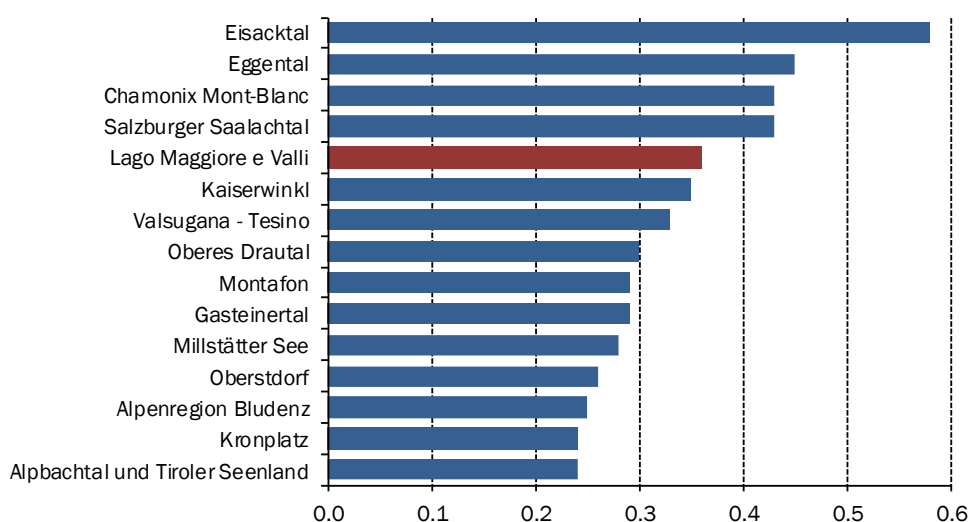
| Rang 2016 | Destination                     | Region         | TOPINDEX 2016 | Index Entw. | Index Ausl. | Index Preis | Rang 2015 | Rang 2011 | Rang 2007 |
|-----------|---------------------------------|----------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 1         | Kleinwalsertal                  | Vorarlberg     | 5.1           | 3.6         | 5.9         | 4.8         | 4         | 4         | 8         |
| 2         | Grossarlal                      | Salzburg       | 5.1           | 4.3         | 5.8         | 4.4         | 2         | 1         | 6         |
| 3         | Seiser Alm                      | Südtirol       | 4.9           | 4.5         | 5.1         | 4.9         | 3         | 10        | 12        |
| 4         | Oberstdorf                      | Allgäu         | 4.9           | 4.2         | 5.3         | 4.6         | 9         | 12        | 11        |
| 5         | Luzern                          | Zentralschweiz | 4.9           | 4.1         | 5.7         | 4.0         | 1         | 6         | 5         |
| 6         | Achensee                        | Tirol          | 4.9           | 3.3         | 6.0         | 4.0         | 5         | 7         | 7         |
| 7         | Wilder Kaiser                   | Tirol          | 4.7           | 4.0         | 5.5         | 3.8         | 8         | 33        | 24        |
| 8         | Tux - Finkenberg                | Tirol          | 4.7           | 3.7         | 5.7         | 3.6         | 11        | 5         | 9         |
| 9         | Alpinworld Leogang Saalfelden   | Salzburg       | 4.6           | 5.4         | 5.2         | 3.2         | 13        | 20        | 58        |
| 10        | Kitzbühel Tourismus             | Tirol          | 4.6           | 4.4         | 4.5         | 5.0         | 6         | 25        | 16        |
| 11        | Gröden                          | Südtirol       | 4.6           | 3.6         | 4.4         | 5.6         | 14        | 8         | 14        |
| 12        | Serfaus-Fiss-Ladis              | Tirol          | 4.6           | 4.3         | 5.1         | 3.9         | 9         | 2         | 3         |
| 12        | Tannheimer Tal                  | Tirol          | 4.6           | 3.6         | 5.8         | 3.1         | 17        | 10        | 38        |
| 14        | Erste Ferienregion im Zillertal | Tirol          | 4.5           | 3.9         | 5.1         | 4.0         | 19        | 20        | 19        |
| 15        | Salzburg und Umgebung           | Salzburg       | 4.5           | 4.5         | 5.1         | 3.4         | 7         | 16        | 4         |

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

Tab. 4-1 zeigt zudem, wie sich der Erfolg der Destinationen seit dem Jahr 2007 entwickelt hat. Fünf Destinationen der TOP 15 des Jahres 2016 waren 2007 noch nicht unter den ersten 15 Plätzen zu finden. Die österreichische Destination Alpinworld Leogang Saalfelden zeigt die grösste Verbesserung der TOP 15: Im Jahr 2007 lag die Destination noch auf Rang 58 und nimmt nun den 9. Platz ein. Ebenfalls erheblich verbessert haben sich im Vergleich zu 2007 das Tannheimer Tal und der Wilde Kaiser, was hauptsächlich auf eine verbesserte Auslastung zurückzuführen ist.

Auch der Vergleich des «BAK TOPINDEX» 2016 mit demjenigen von 2015 zeigt einige Veränderungen. Die Destinationen, die sich im Vergleich zum Vorjahr am deutlichsten verbessert haben, sind in Abb. 4-2 dargestellt. Der **grösste Gewinner** der 145 beobachteten Destinationen ist die Südtiroler Destination Eisacktal. Am deutlichsten hat sich dort die Entwicklung der Hotelübernachtungen verbessert, sodass das Eisacktal im Vergleich zum Vorjahr 34 Plätze im Ranking bis auf Rang 30 gut machen konnte. Unter den grössten Gewinner 2016 ist nur eine Schweizer Destination: Lago Maggiore e Valli. Die Tessiner Destination konnte - entgegen dem Trend im restlichen Schweizer alpinen Tourismus - im Vergleich zu 2015 bei den Hotelübernachtungen zulegen.

**Abb. 4-2 Die 15 grössten Gewinner 2016**



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2015 und 2016, in Punkten  
Quelle: BAK Economics

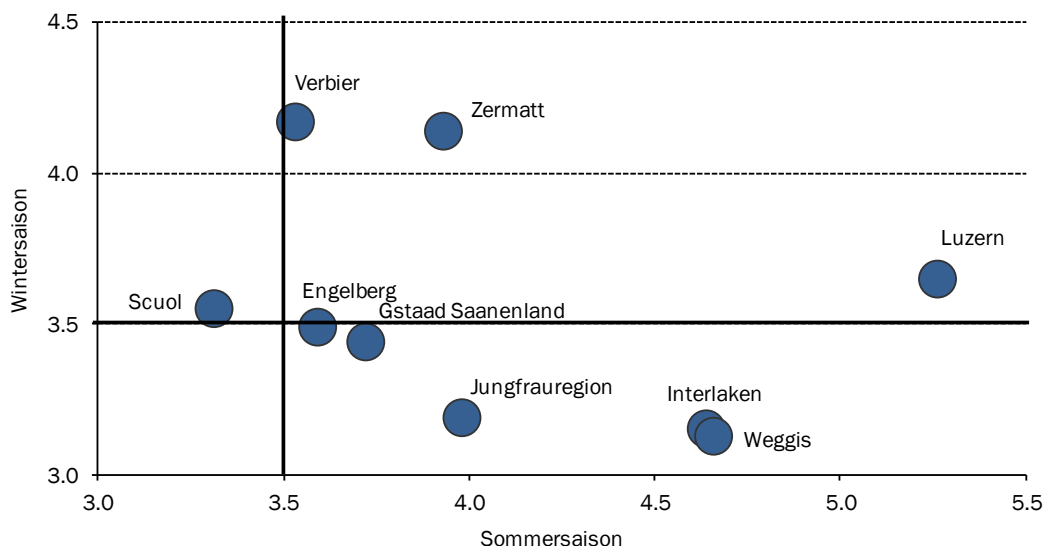
Im 145 Destinationen umfassenden Sample der alpinen Destinationen sind insgesamt 34 Destinationen aus der Schweiz vertreten. Aufgrund des intensiven Wettbewerbs zwischen den Vergleichsdestinationen schafft es nur Luzern in die TOP 15 der erfolgreichsten alpinen Destinationen. Insgesamt scheint sich der unterdurchschnittliche Trend des Schweizer Alpenraums aus den bisherigen Analysen zu bestätigen (vgl. Kapitel 2). Dennoch entwickelten sich einzelne Schweizer Destinationen durchaus positiv. Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, werden in Abb. 4-3 die 10 erfolgreichsten Schweizer Destinationen im Tourismusjahr 2016 dargestellt. Dabei wird die Sommer- und Winterperformance für den «BAK TOPINDEX» 2016 abgebildet.

Wie schon das Ranking der 15 erfolgreichsten Destinationen des Alpenraumes im Tourismusjahr 2016 gezeigt hat, führt Luzern das Ranking der erfolgreichsten Schweizer Destinationen an. Die Zentralschweizer Destination hat ihre Stärke vor allem in den Sommermonaten. Ausser Luzern gehören noch Zermatt, Interlaken, Weggis, Verbier, Engelberg, Regione Lago di Lugano, Jungfrauregion, Scuol und Gstaad Saanenland zu den zehn erfolgreichsten Schweizer Destinationen. Während sich in der Sommersaison abgesehen von Scuol alle Schweizer Destinationen überdurchschnittlich präsentieren, sind es im Winter nur noch vier Schweizer Destinationen (Verbier, Zermatt, Luzern, und Scuol), welche über dem Mittelwert des gesamten

Alpenraums liegen (3.5). Die beste Performance in der Sommersaison zeigt Luzern, und zwar nicht nur bezüglich der Schweizer Destinationen, sondern bezüglich sämtlicher Destinationen im Alpenraum. In den Wintermonaten ist Verbier die erfolgreichste Schweizer Destination.

Betrachtet man die Veränderung des «BAK TOPINDEX» in der Winter- und Sommersaison für die 10 erfolgreichsten Schweizer Destinationen im Vergleich zu der jeweiligen Vorjahressaison, so zeigen sich unterschiedliche Entwicklungen. Bei den zwei Top Destinationen Luzern und Zermatt ist die Performance in den Wintermonaten merklich gesunken, jedoch im Sommer knapp gestiegen. Gerade umgekehrt verhält es sich in Verbier. In beiden Saisons verbessern konnte sich Weggis, Scuol und Gstaad Saanenland, jedoch jeweils nur marginal. Die grösste negative Veränderung hat Engelberg hinnehmen müssen, welches sowohl im Winter, aber hauptsächlich auch im Sommer weniger gut performte als noch im Jahr 2015.

**Abb. 4-3 Die erfolgreichsten Destinationen im Schweizer Alpenraum 2016**



«BAK TOPINDEX» Sommer- und Wintersaison 2016, Mittelwert Alpenraum = 3.5  
Quelle: BAK Economics

#### 4.1.2 Die erfolgreichsten Destinationen im Winter

Der «BAK TOPINDEX» für die **Wintersaison** 2016 zeigt, dass im Winterhalbjahr die Vorarlberger Destination Lech-Zürs das Ranking anführt. Zu verdanken hat Lech-Zürs die Spitzenposition einer ausgezeichneten Ertragskraft sowie einer sehr hohen Auslastung. Bereits seit 2007 befindet sich die Vorarlberger Destination auf den ersten drei Positionen des Rankings. In Lech-Zürs passt vieles zusammen: Ein ansprechendes Skigebiet, ein hochwertiges Beherbergungsangebot und die Strahlkraft der beiden Orte Lech und Zürs erlauben es der Destination, pro Übernachtung einen hohen Preis zu erzielen und die Kapazitäten trotzdem hervorragend auszulasten.

Die Tiroler Destination Tux-Finkenberg und die Salzburger Destination Skiregion Ober Tauern folgen im Ranking auf Platz 2 und 3. Die beiden Destinationen konnten vor allem dank einer sehr hohen Auslastung einige Plätze im Vergleich zum Vorjahr gut

machen. Die attraktiven Ski-Destinationen Paznaun und Serfaus-Fiss-Ladis, welche 2014 noch die Plätze 2 und 3 eingenommen haben, büssen dagegen Plätze ein, was vor allem auf eine schwächere Entwicklung der Nachfrage sowie der Auslastung zurückzuführen ist.

In der Wintersaison zeigt sich eine noch deutlichere Dominanz der österreichischen Destinationen. Die ersten neun Ränge werden von österreichischen Destinationen besetzt. Während sich zumindest zwei italienische Destinationen (Gröden, Alta Badia) sowie zwei französische (La Clusaz, Val d'Isère et Tignes) unter die TOP-15 der erfolgreichsten Winter-Destinationen einreihen, schafft dies wie bereits im Vorjahr keine Schweizer Destination. Eine unterdurchschnittliche Entwicklung der Nachfrage lässt beispielsweise das im 2014 noch auf dem 14. Platz liegende Zermatt weiter im Ranking zurückfallen (2016: 26. Rang). Betrachtet man die Veränderung der Ränge aller 34 Schweizer Destinationen im Sample, dann zeigt sich eine deutlich negative Entwicklung. So sind im «BAK TOPINDEX» für die Wintersaison von 2014 auf 2016 die Schweizer Destinationen im Durchschnitt um knapp 6 Ränge abgestiegen. Die Gründe liegen in einer Verschlechterung der Entwicklung der Logiernächte und der Auslastung während diesem Zeitraum.

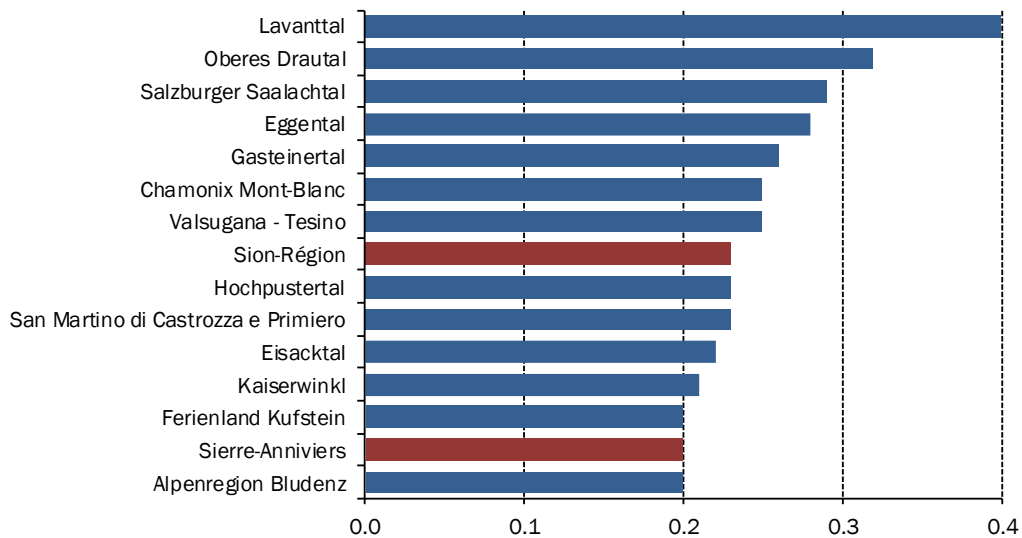
**Tab. 4-2 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Winter 2016**

| Rang 2016 | Destination           | Region       | TOPINDEX 2016 | Index Entw. | Index Ausl. | Index Preis | Rang 2015 | Rang 2011 | Rang 2007 |
|-----------|-----------------------|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 1         | Lech-Zürs             | Vorarlberg   | 5.1           | 3.5         | 5.2         | 6.0         | 1         | 3         | 2         |
| 2         | Tux - Finkenberg      | Tirol        | 4.8           | 3.5         | 6.0         | 3.8         | 5         | 4         | 4         |
| 3         | Skiregion Obertauern  | Salzburg     | 4.8           | 3.6         | 5.5         | 4.5         | 7         | 7         | 1         |
| 4         | Paznaun               | Tirol        | 4.8           | 3.5         | 5.5         | 4.3         | 3         | 2         | 5         |
| 5         | Ötztal Tourismus      | Tirol        | 4.7           | 3.6         | 5.6         | 4.0         | 2         | 6         | 15        |
| 6         | Serfaus-Fiss-Ladis    | Tirol        | 4.7           | 3.7         | 5.3         | 4.4         | 4         | 1         | 3         |
| 7         | St.Anton am Arlberg   | Tirol        | 4.7           | 3.6         | 4.7         | 5.5         | 6         | 8         | 7         |
| 8         | Grossarlal            | Salzburg     | 4.7           | 3.7         | 5.2         | 4.4         | 8         | 5         | 10        |
| 9         | Saalbach-Hinterglemm  | Salzburg     | 4.5           | 3.7         | 4.7         | 4.8         | 13        | 19        | 11        |
| 10        | Gröden                | Südtirol     | 4.5           | 3.5         | 4.6         | 5.1         | 15        | 10        | 12        |
| 11        | Stubai Tirol          | Tirol        | 4.5           | 3.5         | 5.6         | 3.3         | 10        | 16        | 24        |
| 11        | La Clusaz             | Haute-Savoie | 4.5           | 3.6         | 4.3         | 5.4         | 18        | 23        | 33        |
| 13        | Val d'Isère et Tignes | Savoyen      | 4.4           | 3.8         | 4.5         | 4.7         | 11        | 17        | 9         |
| 14        | Alta Badia            | Südtirol     | 4.4           | 3.4         | 4.4         | 5.1         | 22        | 9         | 13        |
| 15        | Mayrhofen             | Tirol        | 4.4           | 3.5         | 5.1         | 3.9         | 14        | 11        | 14        |

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

Die Veränderungen im Ranking im Vergleich zu 2007 fallen in der Wintersaison nicht so deutlich aus wie im Tourismusjahr. Zwei Destinationen der TOP-15 fanden sich 2007 noch nicht im Ranking. Mit einer Verbesserung von 22 Rängen hat sich die Destination La Clusaz dank erhöhter Auslastung und gesteigerter Ertragskraft am stärksten verbessert. Auch die Destination Stubai Tirol konnte 13 Plätze hinzugewinnen.

**Abb. 4-4 Die 15 grössten Gewinner der Wintersaison 2016**



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2015 und 2016, in Punkten  
Quelle: BAK Economics

Über sämtliche Destinationen betrachtet befinden sich unter den grössten Gewinnern der Wintersaison 2016 wie auch im Tourismusjahr kaum Schweizer Destinationen. Die grössten Verbesserungen unter den Schweizer Destinationen erreichten die beiden Walliser Destinationen Sion-Région und Sierre-Anniviers mit jeweils plus rund 0.2 Punkten im Winter «BAK TOPINDEX». Dort entwickelten sich die Hotelübernachtungen merklich besser als noch im Vorjahreszeitraum. Beide Destinationen schneiden aber immer noch deutlich unterdurchschnittlich ab und liegen im «BAK TOPINDEX» für die Wintersaison in der unteren Hälfte des Rankings. Der grösste Gewinner aller Destinationen im Winter ist hingegen das Kärntener Lavanttal, auch dort ist als Hauptgrund eine Verbesserung bei der Logiernächte Entwicklung zu nennen.

#### 4.1.3 Die erfolgreichsten Destinationen im Sommer

Während bei der **Performance** im Winter die österreichischen Destinationen sehr stark dominieren, ergibt sich im **Sommer** ein deutlich heterogeneres Bild. Unter den TOP-15 des Rankings finden sich 3 schweizerische, 1 deutsche, 5 italienische und 6 österreichische Destinationen. Die Verteilung über verschiedene Regionen und Teilgebiete des Alpenraumes zeigt auf, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann.

Die Spitzenposition im Ranking nimmt die Schweizer Destination Luzern ein. Luzern erreicht eine herausragende Auslastung und erzielt einen überdurchschnittlich hohen Ertrag pro Übernachtung. Die Zentralschweizer Destination ist seit dem Jahr 2007 – ausser 2009 und 2011 – die erfolgreichste Sommerdestination im Alpenraum. Wie die gesamte Schweiz verliert Luzern zwar ebenfalls aufgrund des starken Frankens in der Entwicklung der Logiernächte sowie in der Auslastung. Dank ihrer hohen Dichte an Attraktionspunkten, ihrem städtischen Charakter sowie der Lage am Vierwaldstättersee kann die Destination ihre Spitzenposition jedoch halten und vergleichsweise sehr hohe Preise durchsetzen.

**Tab. 4-3 Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum im Sommer 2016**

| Rang 2016 | Destination           | Region          | TOPINDEX 2016 | Index Entw. | Index Ausl. | Index Preis | Rang 2015 | Rang 2011 | Rang 2007 |
|-----------|-----------------------|-----------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 1         | Luzern                | Zentralschweiz  | 5.3           | 4.0         | 5.7         | 5.3         | 1         | 2         | 1         |
| 2         | Achensee              | Tirol           | 5.1           | 3.3         | 5.6         | 5.5         | 3         | 6         | 3         |
| 3         | Seiser Alm            | Südtirol        | 5.0           | 4.8         | 4.9         | 5.3         | 4         | 14        | 15        |
| 4         | Oberstdorf            | Allgäu          | 4.9           | 4.3         | 5.2         | 4.9         | 8         | 9         | 13        |
| 5         | Kleinwalsertal        | Vorarlberg      | 4.9           | 3.4         | 5.0         | 5.7         | 13        | 4         | 10        |
| 6         | Salzburg und Umgebung | Salzburg        | 4.8           | 4.5         | 5.1         | 4.5         | 2         | 7         | 4         |
| 7         | Hochpustertal         | Südtirol        | 4.7           | 3.7         | 4.3         | 6.0         | 14        | 16        | 16        |
| 7         | Garda trentino        | Trento          | 4.7           | 4.1         | 6.0         | 2.8         | 6         | 3         | 5         |
| 7         | Weggis                | Zentralschweiz  | 4.7           | 5.7         | 4.4         | 4.4         | 9         | 91        | 14        |
| 10        | Bodensee-Vorarlberg   | Vorarlberg      | 4.7           | 4.0         | 4.3         | 5.7         | 5         | 5         | 7         |
| 11        | Interlaken            | Berner Oberland | 4.6           | 3.6         | 5.0         | 4.8         | 6         | 17        | 11        |
| 12        | Meraner Land          | Südtirol        | 4.6           | 3.4         | 5.9         | 3.3         | 11        | 1         | 6         |
| 13        | Kitzbühel Tourismus   | Tirol           | 4.5           | 5.0         | 3.8         | 5.3         | 11        | 28        | 50        |
| 14        | Wolfgangsee           | Salzburg        | 4.4           | 3.7         | 4.2         | 5.3         | 10        | 21        | 26        |
| 15        | Eisacktal             | Südtirol        | 4.4           | 5.9         | 4.4         | 3.6         | 48        | 107       | 41        |

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

Die Ränge 2 und 3 werden von der österreichischen Destination Achensee und der Südtiroler Destination Seiser Alm belegt. Dabei profitieren beide Destinationen von einer überdurchschnittlichen Ertragskraft. Die Destination Achensee zeichnet sich zudem durch eine ausgezeichnete Auslastung aus, wohingegen die Seiser Alm in den letzten Jahren eine beachtliche Entwicklung der Logiernächte verzeichnete. In vielen Destinationen, die die ersten 15 Ränge belegen, ist unter anderem auch die jeweilige Stadt als Kern der Destination samt attraktiven Kulturangeboten ein gewichtiger Vorteil.

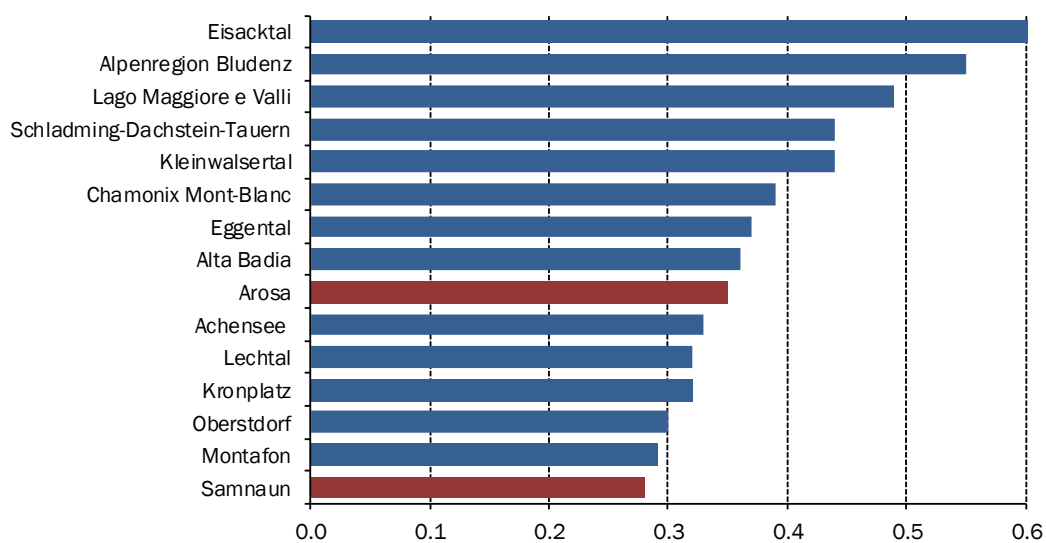
Mit Weggis und Interlaken befinden sich zwei weitere Schweizer Destinationen im Ranking der TOP 15 Sommerdestinationen. Im Weggis zeigt sich vor allem die Entwicklung der Hotelübernachtungen als Haupttreiber für den Erfolg. Dabei hat sich die Übernachtungszahl von Gästen aus Asien seit 2014 mehr als verdoppelt. Interlaken profitiert insbesondere von der erfolgversprechenden Kombination «Berge & Seen». Zudem ist die Berner Oberländer Destination auf dem stark wachsenden asiatischen Markt ebenfalls sehr gut positioniert, welcher in Interlaken im Sommer 2016 mehr als ein Viertel der Nachfrage generierte – ein Anteil, der heute deutlich grösser ausfällt als der Übernachtungsanteil westeuropäischer Gäste (18%).

Vergleicht man die Performance der erfolgreichsten Destinationen im Sommer 2016 über die Zeit, so zeigt sich, dass Luzern seit 2007 immer auf der Topposition oder auf dem 2. Rang zu finden war. Betrachtet man auch hier die Veränderung der Ränge aller 34 Schweizer Destinationen im Sample, dann zeigt sich wie schon in der Wintersaison besonders in den letzten zwei Jahren eine deutlich negative Entwicklung – dies trotz einigen in der Sommersaison sehr gut platzierten Schweizer Destinationen. So sind auch im «BAK TOPINDEX» für die Sommersaison, von 2014 auf 2016 die Schweizer Destinationen im Durchschnitt um knapp 6 Ränge abgestiegen. Die Gründe liegen in einer Verschlechterung der Entwicklung der Logiernächte und der Auslastung während diesem Zeitraum.



Die österreichische Destination Kitzbühel Tourismus hat mit einer Verbesserung von Rang 50 im Jahr 2007 auf Rang 13 im Jahr 2016 den grössten Sprung gemacht. Substantielle Verbesserungen sind auch in Destination Eisacktal zu sehen, welche der **grösste Gewinner** bezüglich der Verbesserung des «BAK TOPINDEX» in der Sommersaison 2016 im Vergleich zu der Vorjahressaison ist. Die Südtiroler Destination konnte die Anzahl der Logiernächte in der Sommersaison in den letzten 5 Jahren um durchschnittlich jährliche 3.0 Prozentpunkte steigern. Die starke Entwicklung der Nachfrage spiegelt sich nun auch in einer verbesserten Ertragskraft wider, sodass sich das Eisacktal insgesamt im «BAK TOPINDEX» für die Sommersaison um 0.6 Punkte verbesserte.

**Abb. 4-5 Die 15 grössten Gewinner der Sommersaison 2016**



Anstieg des Indexwertes beim «BAK TOPINDEX» zwischen 2015 und 2016, in Punkten  
Quelle: BAK Economics

Die grössten Verbesserungen unter den Schweizer Destinationen erreichten die beiden Graubündener Destinationen Arosa und Samnaun mit jeweils plus rund 0.3 Punkten im «BAK TOPINDEX». Dort entwickelten sich die Hotelübernachtungen merklich besser als im Vorjahreszeitraum. Beide Destinationen schneiden aber immer noch deutlich unterdurchschnittlich ab und liegen im «BAK TOPINDEX» für die Sommersaison nach wie vor im hintersten Teil des Rankings.

#### 4.1.4 Aktuelle Entwicklung der Performance in der Schweiz

Um der Aktualität der Analyse Rechnung zu tragen, wird noch ein Blick auf die Entwicklung der Nachfrage im gerade abgelaufenen Tourismusjahr 2017 geworfen. Dies ist aufgrund der Datenlage nur für den Schweizer Alpenraum möglich.

**Abb. 4-6 Nachfrageentwicklung im Schweizer Alpenraum**



Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen, Veränderung in %, Tourismusjahre  
Quelle: BFS, BAK Economics

Wie auch schon oben mehrfach diskutiert wurde, ist infolge der abrupten Aufwertung des Schweizer Franken im Januar 2015 nach Aufhebung des Euro-Mindestkurses die Nachfrage im Schweizer Alpenraum 2015 und 2016 spürbar zurückgegangen. So hat sich die Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 2016 um knapp zwei Prozentpunkte reduziert – dies hauptsächlich aufgrund einer besonders schwachen Wintersaison (-4.0%), während die Sommersaison zumindest stagnierte (-0.2%). Die negativen Auswirkungen der Wechselkursänderungen zeigen sich daran, dass die Nachfrage von ausländischen Gästen 2016 stark zurückgegangen ist (-4.7%), die der inländischen Gäste jedoch zugelegt hat (+0.7%). Wie im Vorjahr sind die Hotelübernachtungen von Gästen aus den gewichtigen Herkunftsmärkten «Westeuropa» und insbesondere «Deutschland» erneut zurückgegangen (-6.2% bzw. -7.8%). Doch auch die Fern- und Wachstumsmärkte aus Asien, welche im gesamten Zeitraum seit 2000 kräftige Wachstumstreiber waren (vgl. Kapitel 2), hatten 2016 ein Minus zu verzeichnen (-6.4%). Ursächlich dürften hier aber vor allem Sonderfaktoren gewesen sein (Angst vor Terrorismus in Europa, Änderungen der Visavergabe).

Im Gegensatz zu 2016 hat sich das Tourismusjahr 2017 sehr erfreulich entwickelt. Die Zahl der Hotelübernachtungen im Schweizer Alpenraum konnte deutlich gesteigert werden (+4.7%)<sup>8</sup>, wozu hauptsächlich eine starke Sommersaison beigetragen hat (+6.4%). Aber auch die Wintersaison verzeichnete ein spürbares Plus in der Zahl der Logiernächte (+2.6%). Somit konnte sich der Schweizer Alpentourismus von den erheblichen Nachfragerückgängen 2015 und 2016 erholen und erreicht mit knapp 20.9 Millionen Hotelübernachtungen beinahe wieder das Niveau von 2011. Von den 23 Millionen Logiernächten aus dem Jahr 2008 und damit dem Wert vor der einsetzenden Aufwertung des Frankens gegenüber dem Euro ist der alpine Tourismus jedoch noch ein Stück weit entfernt.

<sup>8</sup> Hier ist jedoch anzumerken, dass zumindest ein Teil dieses starken Wachstums in den Logiernächten der neuen Klassifizierung von einigen Jugendherbergen in der HESTA Statistik des Bundesamtes für Statistik zurückzuführen ist. Es ist aber davon auszugehen, dass auch ohne diesen zusätzlichen Effekt ein klar positives Wachstum vorhanden wäre.

Es bleibt vorerst unklar, ob die Entwicklung 2017 eine Trendwende darstellt oder lediglich einen Rebound-Effekt nach den besonders schwachen Vorjahren. Es besteht jedoch die Hoffnung, dass die strukturellen Anpassungen der letzten Jahre in Zukunft Früchte tragen. Zumal auch die Abwertung des Franken in der zweiten Jahreshälfte 2017, sofern sie sich als nachhaltig erweist, für zusätzliche Entspannung sorgt. Die grösste Herausforderung für die Zukunft stellt jedoch die Digitalisierung und die damit verbundenen massiven Veränderungen der Geschäftsmodelle in der Tourismusindustrie dar. Die massive Marktdurchdringung der Buchungsplattformen und Airbnb stellen wohl nur einen Vorgeschmack der noch anstehenden Veränderungen dar. Diese Herausforderung ist auf allen Ebenen anzugehen, von den Einzelbetrieben über die Destinationen bis hin zu den alpinen Tourismusregionen und der Schweizer Tourismuspolitik.

Dass die Chance auf eine anhaltende Erholung des Schweizer Bergtourismus besteht, zeigt die erneut sehr dynamische Entwicklung der Fern- und Wachstumsmärkte im 2017. Allen voran aus Indien (+24.1%), aber auch aus China (+8.3%) hat die Nachfrage im Tourismusjahr 2017 deutlich zugelegt. Erfreulich ist zudem, dass die Übernachtungen von Gästen aus dem klassischen Herkunftsmarkt Westeuropa seit 2013 erstmals wieder angestiegen sind (+1.8%).

## **4.2 Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus**

Im Folgenden werden Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit für alpine Destinationen untersucht. Es wird aufgezeigt, welche Destinationen in Bezug auf verschiedene wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit besonders gut abschneiden (Best Practice). Dabei werden einige grundlegende Wettbewerbsfaktoren aus den Bereichen Angebot, Nachfrage sowie Attraktivität und Vielfalt dargelegt, welche im Rahmen der Benchmarking-Analysen der letzten Jahre zu den Determinanten einer erfolgreichen Entwicklung gezählt werden konnten<sup>9</sup>. 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.

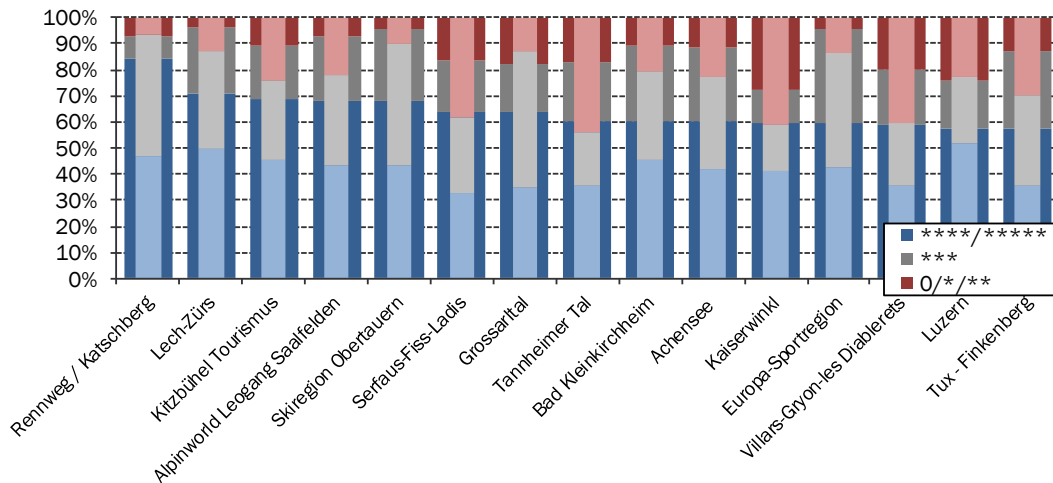
### **4.2.1 Angebot**

Abb. 4-7 zeigt die Struktur in der Hotellerie gemäss der Klassifizierung nach Sternen. Es werden diejenigen Destinationen abgebildet, welche den höchsten Anteil an Betten in der Erstklass- und Luxushotellerie aufweisen. Die abgebildeten Destinationen können davon profitieren, dass die Kapazitäten im hochwertigeren Hotelsegment tendenziell besser ausgelastet werden und dass diese Betriebe in der Regel ein zahlungskräftiges Klientel aufweisen.

---

<sup>9</sup> Vgl. BAKBASEL (2010)

**Abb. 4-7 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien**



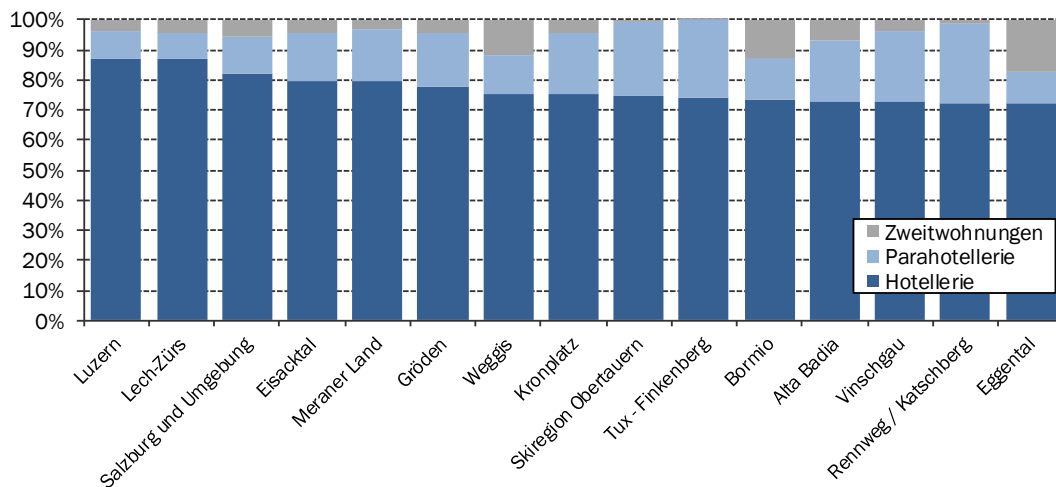
Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2016, schmale Säule = 2000  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Besonders hoch ist der Anteil der Betten im **Erstklass- und Luxussegment** in der Destination Rennweg am Katschberg. Dort sind mehr als 84 Prozent der Betten in diesem Segment zu finden. Alle übrigen abgebildeten Destinationen weisen einen Anteil der Vier- und Fünfsterhotellerie zwischen 58 und 71 Prozent auf. Auffallend ist hier, dass ausser den Schweizer Destinationen Villars-Gryon-les Diablerets und Luzern nur österreichische Destinationen im Ranking sind.

Seit dem Jahr 2000 haben sich die Bettenanteile nach Sternkategorien deutlich verändert. Der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie hat zwischen 2000 und 2016 überall zugenommen. Die deutlichste Erhöhung dieses Anteils gab es dabei mit 37 bzw. 31 Prozentpunkten in den Destinationen Rennweg am Katschberg und Serfaus-Fiss-Ladis. Aber auch in den meisten anderen Destinationen war die Erhöhung des Anteils des Vier- und Fünfstersegments zweistellig.

Abb. 4-8 zeigt die Beherbergungsstruktur, also die **Bettenanteile nach Unterkunftsarten**. Es sind diejenigen Destinationen abgebildet, welche 2016 den höchsten Anteil an Betten in der Hotellerie aufwiesen. In diesen Destinationen werden die Gästebetten entsprechend intensiv bewirtschaftet, was zu einer besseren Auslastung der Kapazitäten führt. Vor allem kennen diese Destinationen das Problem der «kalten Betten» viel weniger als andere. Anders als bei der Hotelstruktur dominieren bei diesem Vergleich die österreichischen Destinationen nicht so deutlich. Es tauchen mit Luzern – an der Spitze – und Weggis zwei Schweizer und daneben noch acht italienische Destinationen auf.

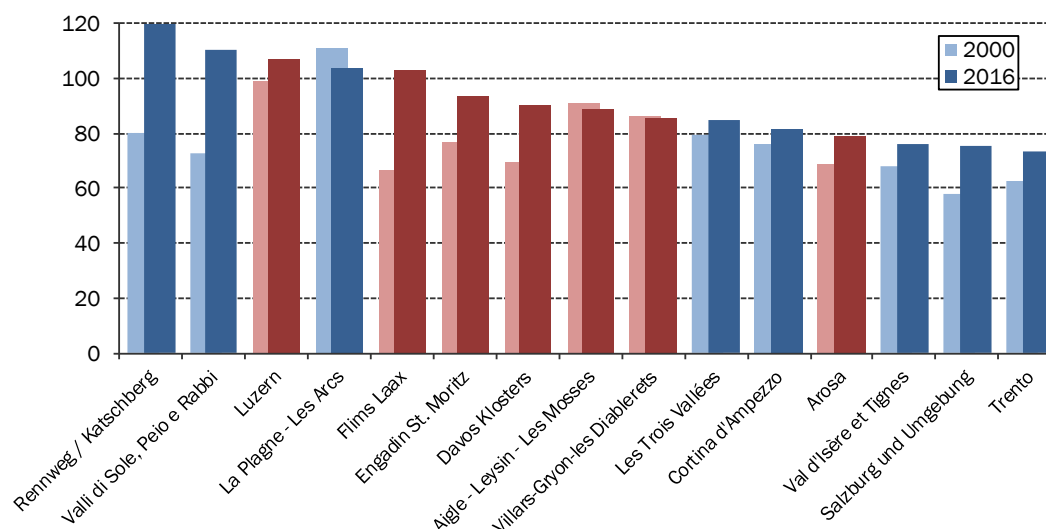
**Abb. 4-8 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2016**



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

Abb. 4-9 befasst sich mit möglichen Grössenersparnissen auf betrieblicher Ebene. Als Indikator für die **Betriebsgrösse** wird die Anzahl der Betten pro Hotelbetrieb verwendet. Destinationen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil, dass ihre Betriebe von Skaleneffekten profitieren können. Dies führt in der Regel zu einer kosteneffizienteren Produktion und dadurch zu preislichen Wettbewerbsvorteilen. Mit einer durchschnittlichen Betriebsgrösse von 120 Betten pro Hotelbetrieb kann die Österreicher Destination Rennweg am Katschberg am stärksten von Economies of scales profitieren. In den ersten 15 Positionen befinden sich viele Schweizer Destinationen, dies sind Luzern, Flims Laax, Engadin St. Moritz, Davos Klosters, Aigle - Leysin - Les Mosses, Villar-Gryon-les Diablerets sowie Arosa. Dies lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass die Betriebe in der Schweiz aufgrund höherer Arbeits- und Vorleistungskosten stärker dazu gezwungen sind, Kosteneinsparungen herbeizuführen.

**Abb. 4-9 Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb**



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

#### 4.2.2 Nachfrage

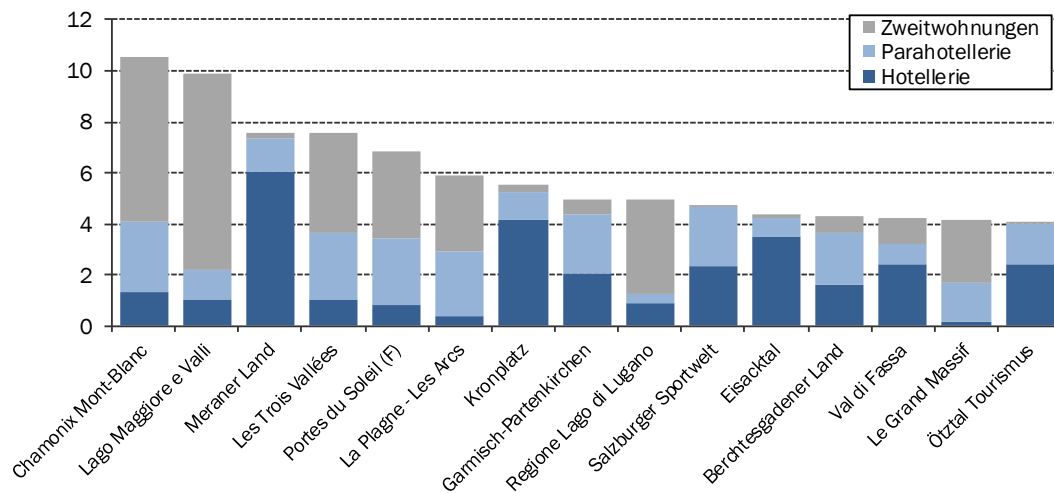
**Grosse Destinationen** haben im sehr fragmentierten Markt des alpinen Tourismus den Vorteil, dass sie international eher wahrgenommen werden als kleinere. Abb. 4-10 zeigt die – gemessen an der Zahl der Logiernächte in den Bereichen Hotellerie, Parahotellerie und Zweitwohnungen – 15 grössten Destinationen im Alpenraum. Die grösste Destination ist Chamonix Mont-Blanc mit 10.6 Millionen Übernachtungen. Auf dem zweiten Platz folgt die Destination Lago Maggiore e Valli mit rund 9.9 Millionen Übernachtungen. Allerdings werden hier rund 7.7 Millionen Logiernächte in Zweitwohnungen generiert. Auf den Plätzen 3, 4 und 5 folgen die Destinationen Meraner Land, Les Trois Vallées und Portes du Soleil (F) mit Übernachtungen zwischen 6.8 und 7.6 Millionen Übernachtungen.

Abb. 4-11 zeigt die Destinationen mit der höchsten **Tourismusintensität**. Diese wird hier gemessen an den gesamten Logiernächten pro Einwohner. Die Tourismusintensität bzw. Destinationsdichte wirkt sich über Netzwerk- und Clustervorteile positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen aus. Zudem besteht in tourismusintensiven Orten und Regionen ein höheres Tourismusbewusstsein, was vor allem die Akzeptanz für touristische Anliegen und die Gastfreundlichkeit stärkt. In der österreichischen Skiregion Obertauern zeigt sich die höchste Tourismusintensität. Dort beträgt das Verhältnis zwischen der Übernachtungs- und der Einwohnerzahl gut 1'400. Die tourismusintensivste Destination der Schweiz ist Leukerbad mit rund 345 Logiernächten pro Einwohner, befindet sie sich jedoch ausserhalb des dargestellten Rankings (Rang 18).

In Bezug auf die Tourismusintensität gilt es allerdings zu erwähnen, dass eine zu hohe Dichte eventuell auch zu einer Hypothek werden kann. Zum einen handelt es sich bei den Destinationen mit einer sehr hohen Tourismusintensität häufig um Resort-Orte, in denen die regionale Identität teilweise verloren geht, zum anderen

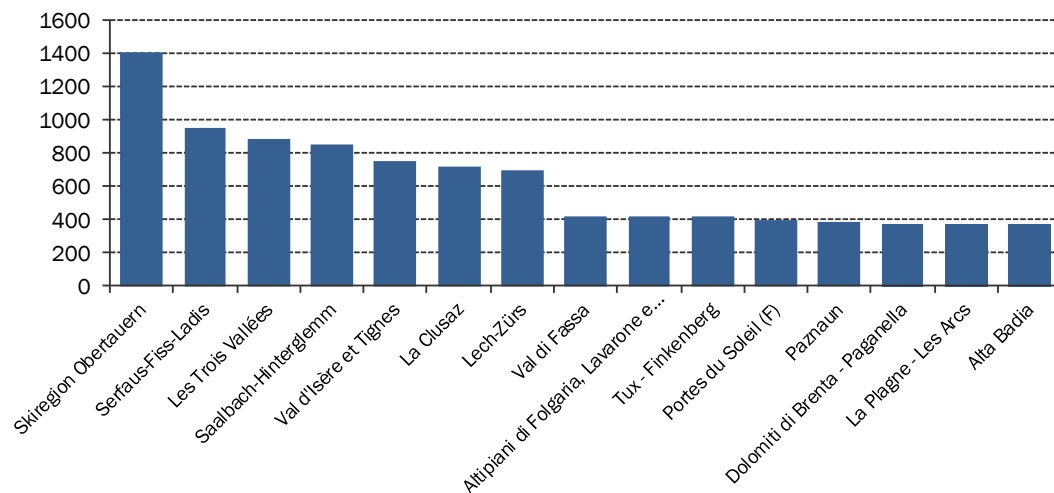
birgt eine zu einseitige Fokussierung auf den Tourismussektor eine einseitige Abhängigkeit (wirtschaftliche Monokultur).

**Abb. 4-10 Destinationsgrösse: Schätzung der Logiernächte nach Unterkunftsarten 2016**



Anzahl Übernachtungen in Millionen, 2016  
Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAK Economics

**Abb. 4-11 Tourismusintensität**



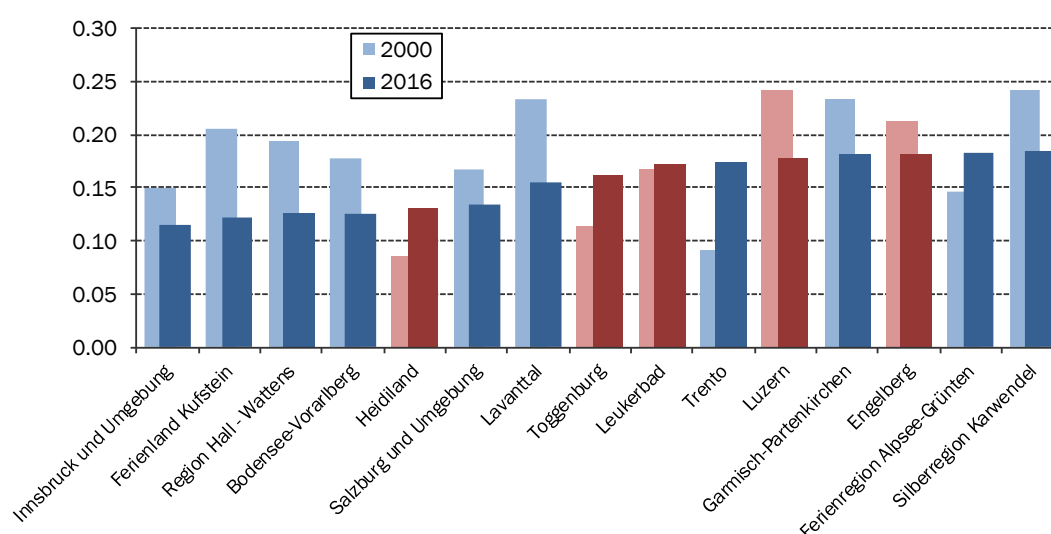
Anzahl gesamte Übernachtungen pro Einwohner, 2016  
Quelle: BAK Economics

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 Abb. 4-12 zeigt, weisen vor allem die Destinationen Innsbruck und Umgebung sowie das Ferienland Kufstein einen sehr ausgeglichenen Nachfrageverlauf auf. Die Betrachtung der 15 Destinationen mit den geringsten Schwankungen im Jahresverlauf zeigt zum einen fünf Schweizer Destinationen und zum anderen auffallend viele Destinationen mit einem städtischen Zentrum. Diese profitieren davon, dass dank Geschäfts-, Seminar- und Kongresstourismus auch in der Nebensaison eine höhere Auslastung erreicht werden kann.

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

**Abb. 4-12 Saisonalität der Tourismusnachfrage**



GINI-Koeffizient

Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

### 4.2.3 Attraktivität

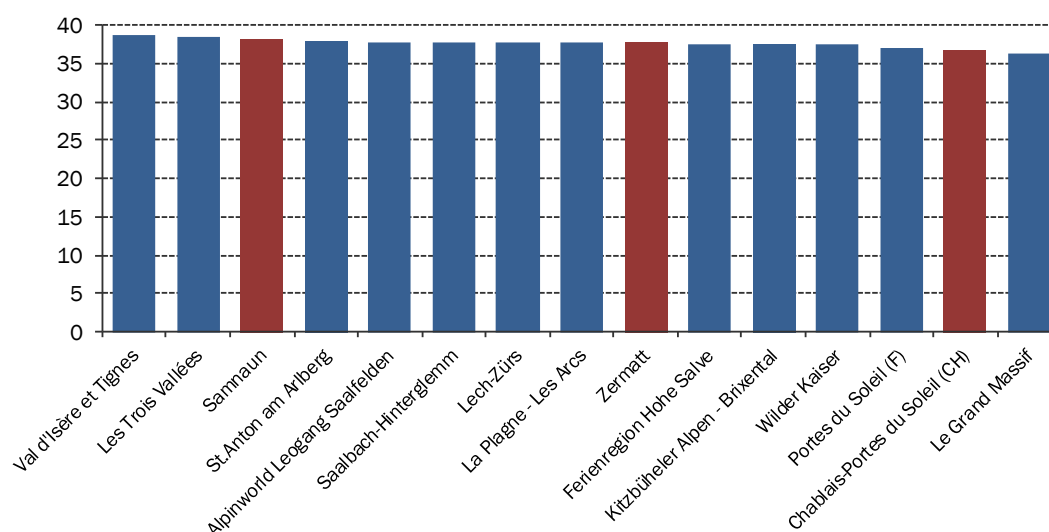
Neben den allgemeinen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit wird die Performance von alpinen Destinationen auch von einigen seasonspezifischen Angebotsvariablen mitbestimmt. Während im Winter diesbezüglich eindeutig die **Attraktivität des Skigebietes** im Zentrum steht, ist es im Sommer insbesondere die Angebotsvielfalt, die für ein erfolgreiches Abschneiden wichtig ist<sup>10</sup>.

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 Abb. 4-13 sind die 15 attraktivsten Destinationen bezüglich des Skigebiets abgebildet. Sie alle zeichnen sich durch eine hohe Schneesicherheit, durch grösstenteils moderne Aufzugsanlagen und durch ein grosses und vielfältiges Pistenangebot aus. Unter den 15 Destinationen mit dem attraktivsten Skigebiet sind 3 Schweizer anzutreffen. Bei diesen handelt es sich um Samnaun, Zermatt sowie Chablais-Portes du Soleil (CH).

<sup>10</sup> Vgl. BAKBASEL (2010)



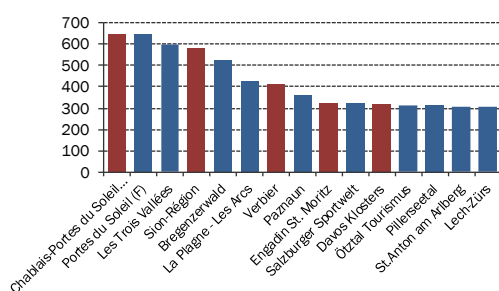
**Abb. 4-13 Attraktivität des Skigebietes 2016**



Index zur Messung der Attraktivität und Vielfalt des Skigebietes<sup>11</sup>  
Quelle: BAK Economics

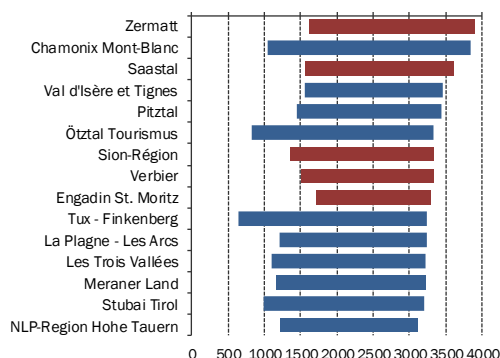
Abb. 4-14 und Abb. 4-15 zeigen zwei einzelne Determinanten der Skigebietsattraktivität: das **Pistenangebot** sowie die **Höhenlage des Skigebiets**. Bei beidem handelt es sich um «natürliche Vorteile», da diese Grössen aus topographischen Gründen bzw. Umweltbedenken schwer bis unmöglich zu beeinflussen sind. Zu den 15 Destinationen mit dem grössten Pistenangebot zählen 5 Schweizer Destinationen: Chablais-Portes du Soleil (CH), Sion-Région, Verbier, Engadin St. Moritz sowie Davos Klosters. In Zermatt findet man zudem das höchstgelegenen Skigebiet. Aber auch diejenigen von Saastal, Sion-Région, Verbier und Engadin St. Moritz sind unter den höchsten 15 zu finden.

**Abb. 4-14 Pistenangebot im Skigebiet**



Anzahl Pistenkilometer in km, 2016  
Quelle: BAK Economics

**Abb. 4-15 Höhenlage des Skigebiets**



Skigebietshöhe in m ü. M., 2016  
Quelle: BAK Economics

Abb. 4-16 zeigt die Destinationen mit dem **attraktivsten Sommerangebot**. Gemessen wird die Attraktivität durch den Indikator «BAK Sommerattraktivität» der mit Hilfe von mehr als 100 Einzelindikatoren die Attraktivität des Angebotes in den Bereichen

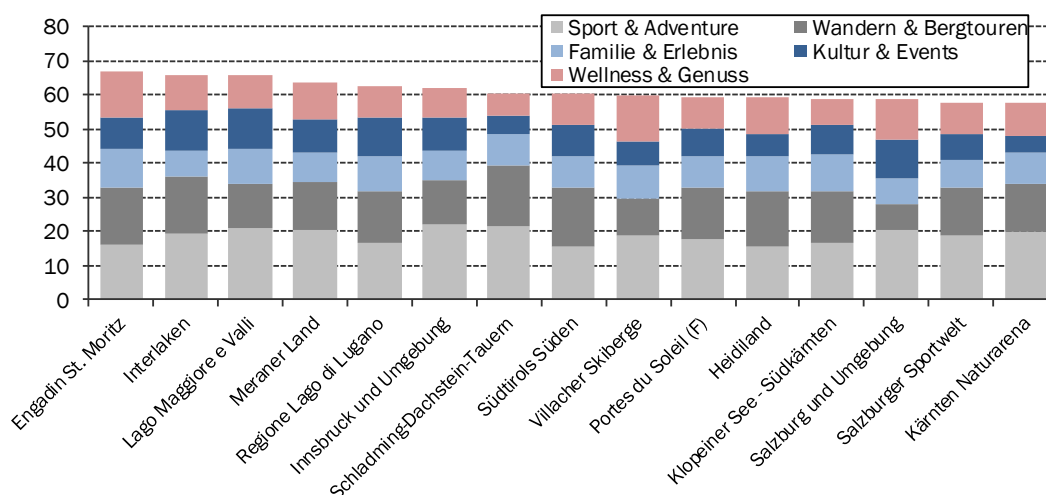
<sup>11</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Methodik zur Bewertung der Attraktivitäts- und Vielfaltsindikatoren liefert das Glossar des Online-Tools «BAK DESTINATIONS-MONITOR®» unter [www.destinationsmonitor.com](http://www.destinationsmonitor.com)

«Sport & Adventure», «Wandern & Bergtouren», «Familie & Erlebnis», «Wellness & Genuss» sowie «Kultur & Events» misst<sup>12</sup>.

Die grösste Angebotsvielfalt im Sommer bietet die Destination Engadin St. Moritz. Sie erreicht beim Gesamtindex zur Angebotsattraktivität einen Indexwert von gut 67 von möglichen 100 Punkten. Engadin St. Moritz überzeugt in sämtlichen Teilbereichen. Die Destination bietet dank ihrem Zentrum St. Moritz vielfältige Angebote in den Bereichen «Kultur & Events» sowie «Wellness & Genuss», kann aber dank dem Einbezug des gesamten Oberengadins auch bezüglich der Wanderangebote, der Sport- und Adventureangebote sowie der Familienangebote punkten.

Die übrigen Destinationen liegen bezüglich der Gesamtpunktzahl alle vergleichsweise nahe beieinander. Erfreulich erscheint insbesondere die Tatsache, dass unter den 15 Destinationen mit dem attraktivsten Sommerangebot 5 Schweizer Destinationen anzutreffen sind – davon vier unter den ersten fünf: Engadin St. Moritz (1), Interlaken (2), Lago Maggiore e Valli (3), Regione Lago di Lugano (5) und Heidiland (11).

**Abb. 4-16 Vielfalt des Sommerangebotes 2016**



Index zur Messung der Attraktivität und Vielfalt des Sommerangebotes  
Quelle: BAK Economics

<sup>12</sup> Vgl. BAKBASEL (2010)

## Teil III: Der Städte-Tourismus

---

Durch die abrupte Frankenaufwertung im Januar 2015 wurden die Angebote der Schweizer Tourismuswirtschaft für ausländische Gäste spürbar teurer. Dies macht sich auch noch im Jahr 2016 in einer Verschiebung im «BAK TOPINDEX»-Ranking bemerkbar: Genf fällt im Vergleich zu 2015 vom 7. auf den 9. Platz, Zürich vom 9. auf den 12. Platz zurück. Hauptgrund ist die deutlich unterdurchschnittliche Entwicklung der Nachfrage: Während die touristische Nachfrage in den Schweizer Städten im Schnitt nur leicht zugenommen hat (+1.3%), ist sie international stark expandiert (+4.3%). Auch wenn dadurch im internationalen Vergleich Marktanteils-Einbussen entstanden sind, konnte der Städtetourismus im Jahr 2016 immerhin noch wachsen. So reagierte er eindeutig weniger sensibel auf den Frankenschock als der alpine Ferien-Tourismus (-2.3%). Hauptträger des Wachstums in den Städten sind die Schweizerinnen und Schweizer, deren Übernachtungszahlen stärker angestiegen sind (+1.8%) als die der ausländischen Gäste (+1.0%). Ein dynamisches erstes Halbjahr 2017, in dem die Nachfrage in allen fünf betrachteten Schweizer Städten merklich zugenommen hat, lässt zudem positiv auf das laufende Jahr blicken.

Genf ist im «BAK TOPINDEX» - Ranking 2016 erneut die erfolgreichste der betrachteten Schweizer Städte-Destinationen. Zwar haben sich die Übernachtungszahlen deutlich unterdurchschnittlich entwickelt, dank einer hervorragenden Ertragskraft platziert sich Genf jedoch immerhin auf dem 9. von 15 Rängen in der internationalen Vergleichsgruppe. Zürich belegt als zweitbeste Schweizer Städte-Destination den 12. Rang.

Bezüglich ihrer touristischen Wettbewerbsfähigkeit liegen die Schweizer Städte insgesamt etwa in der Mitte des Benchmarking-Samples. Zwischen den einzelnen Städten zeigen sich einige Unterschiede, wobei sich zum Teil auch die Merkmale der touristischen Strukturen verändert haben. Zumindest in einem Teil der Schweizer Städte hat der Anteil ausländischer Gäste deutlich abgenommen – wohl unter anderem auch eine Konsequenz der Frankenstärke. In Basel und Lausanne ist ausserdem der Anteil an 4- und 5-Stern-Häusern gesunken. Auf der anderen Seite ist jedoch genau in diesen zwei Städten im gleichen Betrachtungszeitraum die durchschnittliche Betriebsgrösse beachtlich angestiegen. Und beim Anteil der ausländischen Gäste sind Genf und Zürich nach wie vor hervorragend platziert im betrachteten Sample. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Attraktivität: Insgesamt gelten Genf und Zürich gemäss dem Indikator «BAK Städteattraktivität» als Städte mit einem überdurchschnittlich attraktiven Angebot.



## 5 Die grössten Schweizer Städte im internationalen Vergleich

Der Städtetourismus hat in den vergangenen 15 Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Nachfrage im Schweizer Städtetourismus ist gemessen an der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2001 und 2016 um mehr als 40 Prozent gestiegen, während in der übrigen Schweiz ein Rückgang um etwas mehr als 5 Prozent zu beobachten war. Damit zeigt sich in der Schweiz der Städtetourismus als Motor des insgesamt schwächelnden Tourismussektors. Ein eingehender Blick auf die Hintergründe seiner Entwicklung ist daher lohnenswert. Im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» untersucht BAK Economics jährlich die Performance und Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Städte-Destinationen in einem internationalen Vergleich. Die Performance wird anhand des «BAK TOPINDEX» analysiert, die Wettbewerbsfähigkeit anhand einer Auswahl an Wettbewerbsfaktoren aus den drei Bereichen Beherbergungsangebot, -nachfrage und touristische Attraktivität. Dabei werden die fünf grössten Schweizer Städte Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich mit einem Sample von zehn internationalen Benchmarking-Partnern verglichen: Barcelona, Florenz, Freiburg im Breisgau, Heidelberg, München, Prag, Salzburg, Stuttgart, Verona und Wien. Zusätzlich wird immer der Mittelwert dieses Samples in den Vergleich einbezogen.

### 5.1 Performance

Das Ziel des Performance-Benchmarkings besteht darin, die erfolgreichsten Städte-Destinationen zu identifizieren. Hierfür werden verschiedene Kennzahlen indexiert und in der Performance-Grösse «**BAK TOPINDEX**» zusammengeführt. Es werden die Entwicklung der Hotelübernachtungen (20%), die Auslastung der Hotelbetten (50%) sowie die Ertragskraft (30%) der Städte-Destinationen untersucht. Mithilfe des «BAK TOPINDEX» kann die wirtschaftliche Performance der Städte-Destinationen im Tourismus gemessen und international verglichen werden.

Die **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** misst die volumenmässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. In allen Schweizer Städten hat die Nachfrage in den letzten fünf Jahren (2011-2016) zugelegt. Mit einem jährlichen Wachstum von 2.6 Prozent hat Lausanne unter den Schweizer Destinationen am besten abgeschnitten, gefolgt von Basel (+2.4% p.a.) und Zürich (+2.3% p.a.). In Genf und Bern sind die Übernachtungszahlen mit 0.9 Prozent respektive 0.7 Prozent zwar noch knapp gewachsen, jedoch deutlich weniger dynamisch. Trotz des Wachstums haben die Schweizer Städtedestinationen international an Boden verloren. Im Mittelwert des Samples sind die Hotelübernachtungen in den letzten fünf Jahren (2011-2016) um durchschnittlich starke 3.9 Prozent pro Jahr gewachsen. Die fünf grössten Schweizer Städte entwickelten sich im Vergleich zum Mittelwert des Samples daher unterdurchschnittlich und verlieren vergleichsweise an Marktanteilen. In acht von zehn internationalen Städte-Benchmarks ist die Übernachtungszahl in der Hotellerie stärker angestiegen als in den Schweizer Städten, mit Abstand am deutlichsten in Heidelberg (+6.0% p.a.).

Die **Auslastung der vorhandenen Hotelbetten** ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades vorhandener Kapazitäten. Die Auslastungsraten in der Hotellerie liegen in den betrachteten Städte-Destinationen relativ nah beieinander (44% bis 61%). Nur Barcelona stellt mit einer Auslastung von hervorragenden 75.6 Prozent einen deutlichen Ausreisser nach oben dar. Zürich ist die einzige Schweizer Stadt, die mit 56.4 Prozent 2016 eine höhere Auslastung als der Mittelwert des Samples (55.8%) aufweist. Bern und Genf liegen mit einer Auslastung von 55.5 bzw. 53.2 Prozent jedoch nur knapp darunter. Lausanne und Basel zeigen dagegen mit 45.9 bzw. 43.5 Prozent die niedrigsten Auslastungsraten des Samples.

Bezüglich der relativen Preise werden deutlich grössere Unterschiede zwischen den einzelnen Städten sichtbar. Die relativen Hotelpreise sind ein Indikator für die **Ertragskraft** einer Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Je höhere Preise in einer Destination durchgesetzt werden können, desto besser ist tendenziell die Ertragskraft und damit die Performance der Destination. Verwendet werden hierfür die realisierten Übernachtungspreise in der gesamten Hotellerie, die in Relation zum Durchschnitt der jeweils fünf grössten Städte des Landes berechnet werden. Die relativen Preise werden verwendet, damit – trotz der im Tourismus sehr stark durch die primär national vorgegebenen Kostenfaktoren mitbestimmten Preise – einen Vergleich der Ertragskraft über Ländergrenzen hinweg möglich ist. Von den untersuchten Städte-Destinationen können im Jahr 2016 in Barcelona die höchsten relativen Preise in der Hotellerie durchgesetzt werden (vgl. Tab. 5-1). Darauf folgen Florenz, Prag und an vierter Stelle Genf. Die übrigen Schweizer Städte-Destinationen liegen unterhalb des Sample-Mittelwerts, wobei Basel, Zürich und Lausanne nicht merklich unterdurchschnittlich sind. Die Ertragskraft in Bern hingegen fällt im Vergleich mit den restlichen Städte-Destinationen schwach aus.

**Tab. 5-1 «BAK TOPINDEX»**

| Destination  | TOPINDEX<br>2016 | Index<br>Entw. | Index<br>Ausl. | Index<br>Preis | Rang<br>2015 | Rang<br>2010 | Rang<br>2007 |
|--------------|------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 Barcelona  | 5.8              | 4.9            | 6.0            | 6.0            | 1            | 1            | 1            |
| 2 Praha      | 4.8              | 4.9            | 4.2            | 5.6            | 3            | 13           | 2            |
| 3 Firenze    | 4.7              | 3.6            | 4.6            | 5.6            | 2            | 7            | 8            |
| 4 Heidelberg | 4.6              | 5.8            | 4.3            | 4.4            | 8            | 10           | 14           |
| 5 Verona     | 4.6              | 4.3            | 4.7            | 4.6            | 12           | 9            | 3            |
| 6 Salzburg   | 4.5              | 4.8            | 4.4            | 4.6            | 6            | 12           | 10           |
| 7 München    | 4.5              | 4.7            | 4.2            | 4.9            | 4            | 3            | 7            |
| 7 Wien       | 4.5              | 5.4            | 4.4            | 4.1            | 5            | 4            | 5            |
| Mittelwert   | 4.4              | 4.3            | 4.3            | 4.6            |              |              |              |
| 9 Genève     | 4.3              | 3.1            | 4.1            | 5.4            | 7            | 2            | 4            |
| 10 Freiburg  | 4.2              | 3.6            | 4.4            | 4.4            | 9            | 6            | 13           |
| 11 Stuttgart | 4.2              | 5.3            | 3.8            | 4.1            | 11           | 15           | 15           |
| 12 Zürich    | 4.2              | 3.9            | 4.3            | 4.1            | 9            | 5            | 6            |
| 13 Lausanne  | 3.7              | 4.0            | 3.4            | 4.0            | 15           | 11           | 12           |
| 14 Basel     | 3.7              | 3.9            | 3.2            | 4.2            | 14           | 8            | 9            |
| 15 Bern      | 3.6              | 3.0            | 4.3            | 2.9            | 13           | 14           | 11           |

Index, Mittelwert gesamtes Sample der Städte-Destinationen = 3.5 Punkte, Gesamtes Städte-Sample: 27 Städte aus der Schweiz und 17 europäische Städte  
 Quelle: BAK Economics, diverse statistische Ämter, trivago

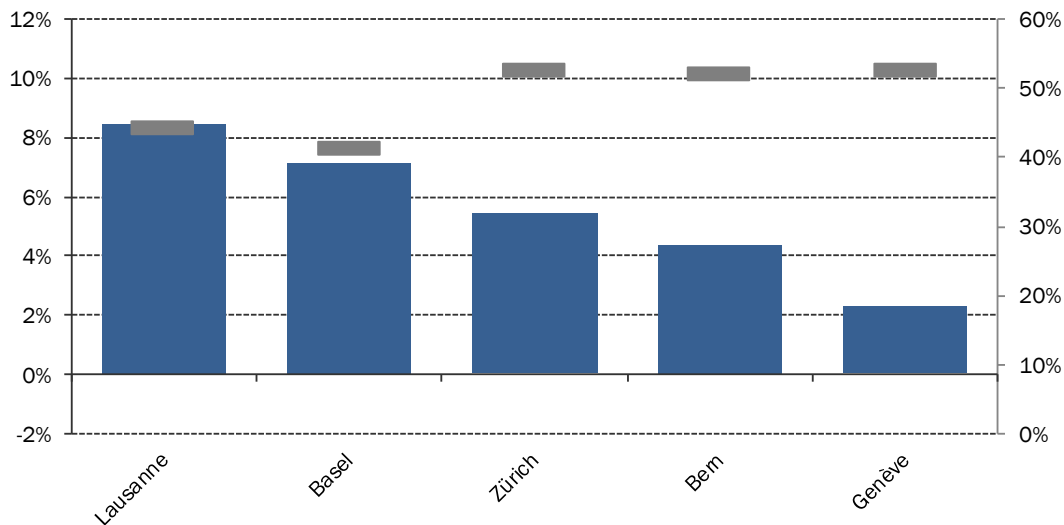
Führt man die Entwicklung der Logiernächte, die Auslastung sowie die Ertragskraft zusammen und berechnet daraus den **«BAK TOPINDEX» 2016** als Indikator für den Erfolg einer Städte-Destination, so ist Barcelona mit 5.8 Punkten von maximal 6 möglichen Punkten die erfolgreichste Stadt im Sample (vgl. Tab. 5-1). Die Platzierung von Barcelona ist sowohl einer hervorragenden Auslastung als auch einer ausgezeichneten Ertragskraft zu verdanken. Von den 5 grössten Schweizer Städten ist Genf mit dem 9. Rang (2015: Rang 7) die – wie bereits in den letzten Jahren – erfolgreichste. Genf findet sich mit 4.3 Punkten jedoch erstmals unterhalb des Sample-Mittelwerts von 4.4, was auf die schwache Entwicklung der Logiernächte zurückzuführen ist. Die Ertragskraft ist nach wie vor ausgezeichnet und die Auslastung überdurchschnittlich. Auch Zürich ist im Vergleich zum Jahr 2015 im Ranking abgestiegen und belegt im 2016 den 12. Rang (2015: Rang 9). Der Abstand zu Rang 9 (Genf) ist mit einem Zehntelpunkt aber nur marginal. Den 2. Platz unter den Schweizer Städte-Destinationen verdankt Zürich einer guten Auslastung und einer soliden Ertragskraft.

Lausanne, Basel und Bern finden sich wie im 2015 am Schluss des Rankings. Auch wenn sich die Entwicklung der Übernachtungszahlen und die Ertragskraft in Lausanne nur leicht unterdurchschnittlich zeigen, fällt die Stadt bei der Auslastung der Hotelbetten im Vergleich zu den Benchmarking-Partnern deutlich ab. Gleiches gilt für Basel, wo die Ertragskraft noch relativ hoch, die Auslastung aber sehr gering ist. Bern hat es zwar geschafft, die Beherbergungskapazitäten sehr gut auszulasten, eine unterdurchschnittliche Entwicklung der Übernachtungszahlen und vor allem eine sehr niedrige Ertragskraft verhinderten allerdings ein besseres Abschneiden.

Die schlechte Platzierung der Schweizer Städte muss jedoch im Zusammenhang mit der Auswahl des Benchmarking-Samples gesehen werden. Die Schweizer Städte messen sich hier mit Top-Performern im Städtetourismus. Weitet man das Benchmarking aus und zieht das gesamte Sample des **«BAK TOPINDEX»** hinzu, welches aktuell aus über 40 europäischen Städten besteht, so schneiden alle Schweizer Städte besser ab. Selbst das im 2016 am schwächsten platzierte Bern weist noch eine bessere Performance auf als der Durchschnitt aller Städte, der für alle Unterindizes wie auch für den **«BAK TOPINDEX»** 3.5 Punkte beträgt.

Um der Aktualität der Analyse Rechnung zu tragen, wird noch ein Blick auf die Entwicklung der Performance im laufenden Jahr geworfen. Dies ist aufgrund der Datenlage nur für die Schweizer Städte-Destinationen möglich. Im ersten Halbjahr 2017 ist gegenüber dem ersten Halbjahr 2016 die Nachfrage in allen 5 Schweizer Städten dynamisch gewachsen (vgl. Abb. 5-1) – allen voran in Lausanne, welches auch im Schnitt über die letzten 5 Jahre die grösste Zunahme der Nachfrage aufwies. Mit einer Zunahme von etwas mehr als 8 Prozent hat die Übernachtungszahl in Lausanne etwas stärker expandiert als in Basel, wo der zweithöchste Anstieg der Nachfrage zu sehen ist (+7.2%). In Zürich und Bern zeigte sich ebenfalls eine merkliche Nachfragesteigerung von 5.4 bzw. 4.4 Prozent. Einzig Genf fällt ab. Hier nahm die Zahl der Hotelübernachtungen nur um etwas mehr als 2 Prozent zu. Auch die Auslastung der Hotelbetten ist mit Ausnahme von Basel bei allen Städten höher als im ersten Halbjahr 2016. Mit etwas mehr als 52.9 Prozent liegt Genf an erster Stelle, dicht gefolgt von Zürich und Bern. Die Hotelbetten in Lausanne und Basel sind dagegen mit etwas mehr als 40 Prozent merklich weniger ausgelastet.

**Abb. 5-1 Nachfrageentwicklung und Auslastung im ersten Halbjahr 2017**



Säulen: Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen in %, linke Skala; Balken: Auslastung der vorhandenen Hotelbetten in %, rechte Skala  
 Quelle: BAK Economics, BFS

## 5.2 Wettbewerbsfähigkeit

Die Wettbewerbsfähigkeit einer städtischen Destination setzt sich zusammen aus Beherbergungsangebot, -nachfrage und touristischer Attraktivität.

Der Bereich des **Beherbergungsangebots** wird anhand der Hotelstruktur und der Betriebsgrösse abgebildet, da bestimmte strukturelle Merkmale für die touristische Performance vorteilhaft sein können.

Betriebe im gehobenen Hotelsegment (Erstklass- und Luxushotellerie) sind häufig in der Lage, eine höhere Auslastung der Kapazitäten zu erreichen und zudem tendenziell zahlungskräftigere Kunden anzuziehen, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren. Eine Hotelstruktur mit einem höheren Anteil des Angebots in diesem Segment kann daher tendenziell als positiv für die Performance von Destinationen gewertet werden.

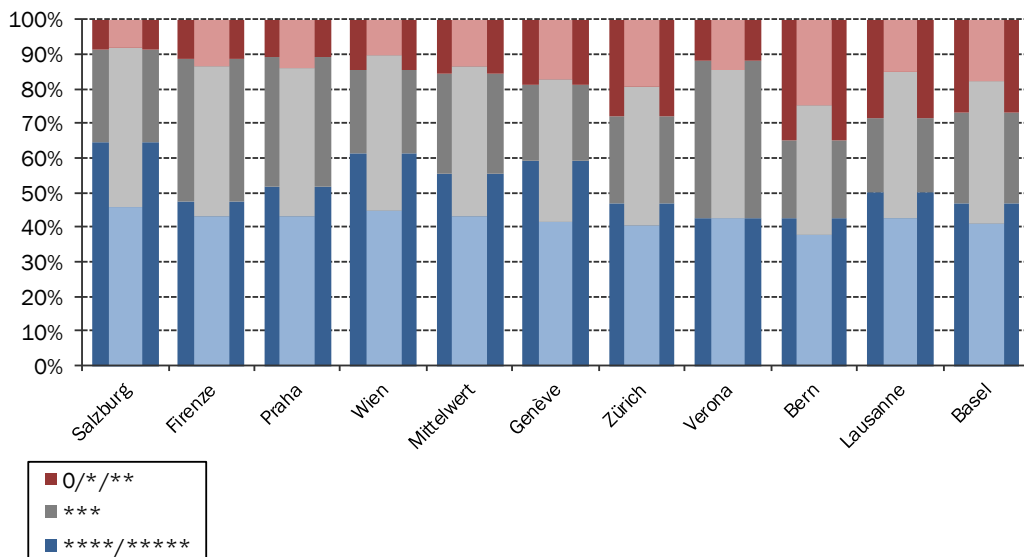
In Salzburg hat die Erstklass- und Luxushotellerie im Jahr 2016 einen Bettenanteil von gut 60 Prozent und damit den höchsten des Samples (vgl. Abb. 5-2), dicht gefolgt von Florenz, Prag und Wien, welche einen Anteil von knapp unter 60 Prozent aufweisen. Unter den Schweizer Städten haben Genf und Zürich mit jeweils etwas über 53 Prozent – und damit knapp unter dem Sample-Mittelwert – den höchsten Anteil in dieser Kategorie. Der Anteil der Dreistern-Hotellerie ist in Genf jedoch merklich höher als in Zürich: Zürich weist mit fast 30 Prozent der Betten einen sehr hohen Anteil in der Null- bis Zweistern-Hotellerie auf. Bern, Lausanne und Basel finden sich mit vergleichsweise geringen Anteilen der Erstklass- und Luxuskategorie am Ende des Rankings. Basel weist jedoch einen sehr hohen Bettenanteil in der 3-Stern-Kategorie auf.

Die Entwicklung der **Hotelstruktur** zwischen 2006 und 2016 zeigt, dass sich in etwa der Hälfte der beobachteten Destinationen der Anteil der Erstklass- und Luxushotelle-



rie nicht merklich verändert hat. Eine klar positive Entwicklung ist in Florenz, Prag und Verona ersichtlich. In den Schweizer Städten ist in diesem Segment einzig ein Anstieg in Zürich (+5%) und in sehr geringem Ausmass in Bern (+0.5%) zu sehen, wobei bei beiden ein gleichzeitiger Rückgang in der Dreistern-Hotellerie einhergeht. In Lausanne und Basel sind bei den Anteilen der Erstklass- und Luxushotellerie im Vergleich zum Jahr 2006 markante Rückgänge zu beobachten (-14% bzw. -17%).

**Abb. 5-2 Hotelstruktur nach Sternkategorien**



Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien, in %, breite Balken = 2016, schmale Balken = 2006, keine Daten für deutsche Städte-Destinationen und Barcelona  
Quelle: BAK Economics, diverse statistische Ämter

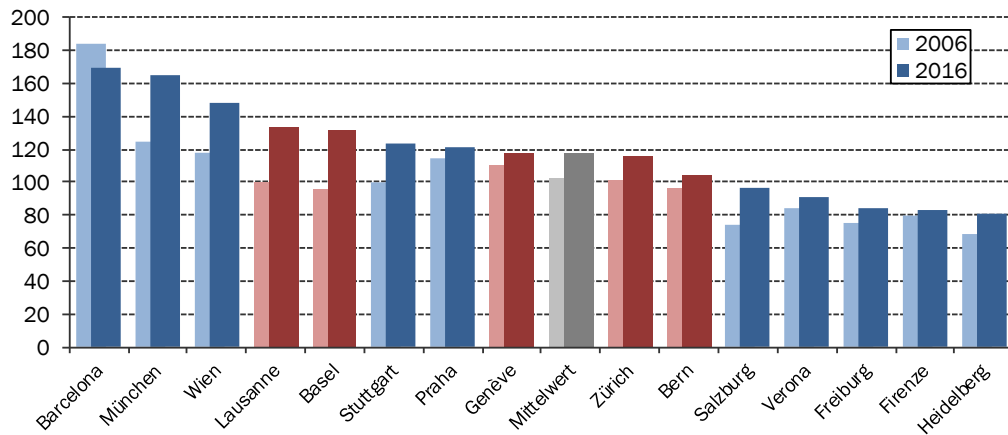
Die durchschnittliche **Betriebsgrösse** lässt eine Aussage darüber zu, wie stark eine Städte-Destination von Grössenersparnissen auf Unternehmensebene profitieren kann. Für grosse touristische Betriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (*Economies of scale*) zu erwirtschaften. Das bedeutet, dass mit steigender Produktionsmenge zu niedrigeren Durchschnittskosten produziert werden kann.

Die durchschnittliche Grösse eines Hotelbetriebs unterscheidet sich in den betrachteten Städten deutlich. Im Jahr 2016 weisen Barcelona, München und Wien die im Durchschnitt grössten Betriebsgrössen auf und haben somit die besten Voraussetzungen, um von betrieblichen Skaleneffekten zu profitieren (vgl. Abb. 5-3). Aber auch Lausanne, Basel und Genf weisen im Durchschnitt grössere Hotelbetriebe auf als der Mittelwert des beobachteten Samples. Zürich und Bern zeigen sich lediglich leicht unterdurchschnittlich.

In fast jeder der beobachteten Städte-Destinationen hat sich in den vergangenen zehn Jahren die Betriebsgrösse erhöht und somit ein Strukturwandel im positiven Sinne stattgefunden. Einzig Barcelona zeigt eine Verkleinerung der Hotelbetriebe. Einhergehend mit der guten Platzierung von München im Jahr 2016 hat dort die stärkste Erhöhung der Bettenzahl pro Betrieb stattgefunden (+40 Betten pro Betrieb). Betrachtet man die Schweizer Städte, so zeigt sich in Basel und Lausanne eine sehr

deutliche Steigerung der Betriebsgrösse (+35 Betten bzw. +34 Betten). Auch in Genf, Zürich und Bern sind die Anzahl Betten pro Betrieb gestiegen, jedoch in geringerem Ausmass.

**Abb. 5-3 Betriebsgrösse**

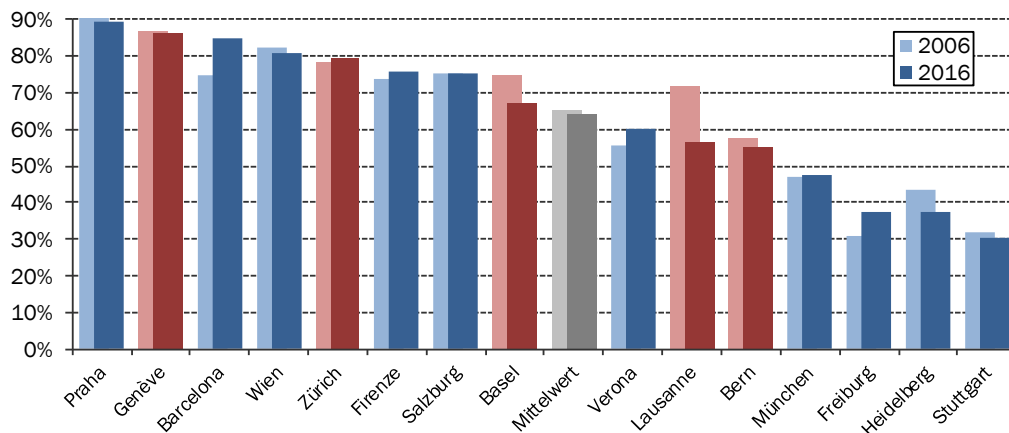


Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb  
Quelle: BAK Economics, diverse statistische Ämter

Aufseiten der **Beherbergungsnachfrage** wird im Folgenden die **Internationalität** bzw. die Herkunft der Gäste im Übernachtungstourismus untersucht. Ein hoher Anteil an ausländischen Gästen weist auf eine hohe internationale Reichweite hin und bietet die Chance zu weiterem internationalen Wachstum.

Mit einem Anteil der Logiernächte aus dem Ausland von knapp 90 Prozent ist Prag von den betrachteten Städten die internationalste Destination (vgl. Abb. 5-4). Genf folgt im Ranking auf Platz 2 mit einem Anteil von 86 Prozent. Auch Zürich (79%) und Basel (67%) sind im Ausland überdurchschnittlich stark vertreten. Lausanne und Bern hingegen weisen im Vergleich mit dem Mittelwert (64%) einen niedrigeren Anteil an Übernachtungen von ausländischen Gästen auf (57% bzw. 55%). Bemerkenswert ist zudem, dass der Anteil ausländischer Gäste seit 2006 in Lausanne und Basel deutlich abgenommen hat. Hierbei mag der Kostennachteil durch den starken Schweizer Franken eine Rolle gespielt haben, die weniger gravierenden Entwicklungen in Genf, Zürich und Bern zeigen jedoch, dass auch noch andere Faktoren eingewirkt haben müssen.

**Abb. 5-4 Internationalität**



Anteil der Übernachtungen von ausländischen Gästen in %  
 Quelle: BAK Economics, diverse statistische Ämter

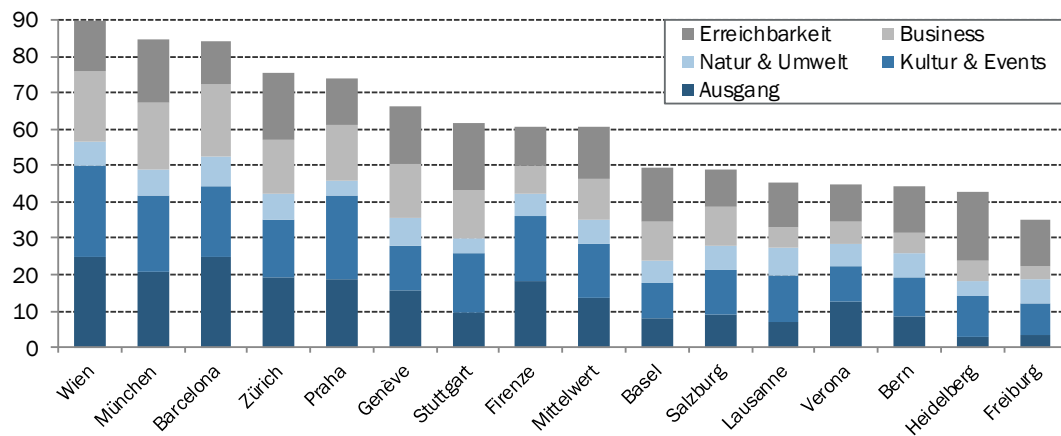
Neben dem Beherbergungsangebot und der Beherbergungsnachfrage beeinflusst auch die touristische **Attraktivität** die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination. Hierfür hat BAK den Indikator «BAK Städteattraktivität» entwickelt, welcher sich aus fünf verschiedenen Bereichen zusammensetzt («Ausgang», «Kultur», «Natur & Umwelt», «Erreichbarkeit» und «Business»).

Wien führt das Ranking der «BAK Städteattraktivität» mit knapp 90 von 100 Punkten an, was vor allem auf sehr attraktive Angebote in den Bereichen «Ausgang» sowie «Kultur & Events» zurückzuführen ist, bei welchen Wien jeweils die Maximalbewertung erreicht (vgl. Abb. 5-5). Mit leichtem Abstand folgen München auf dem zweiten und Barcelona auf dem dritten Platz. Während sich Barcelona als touristisch attraktivste Stadt in den Bereichen «Natur & Umwelt» und «Business» positioniert, zeichnet sich München durch eine ausgewogen hohe Attraktivität in allen Bereichen aus, insbesondere aber in «Erreichbarkeit» und «Business».

Von den Schweizer Städte-Destinationen schneidet Zürich auf dem vierten Rang am besten ab und zeigt sich in allen Bereichen als überdurchschnittlich attraktiv. Eine deutliche Stärke von Zürich liegt in einer sehr guten «Erreichbarkeit», die nur von Heidelberg übertroffen wird. Neben Zürich schneidet in der Gesamtbewertung auch Genf überdurchschnittlich ab, deren Stärken zum einen sehr attraktive «Natur- & Umweltbedingungen» und zum anderen eine sehr gute Ausstattung im Bereich «Business» sind.

Basel, Lausanne und Bern sind zwar insgesamt im Vergleich zum Mittelwert des Samples unterdurchschnittlich attraktiv, verfügen aber zumindest in bestimmten Bereichen über relative Stärken. Während Lausanne und Bern mit vergleichsweise attraktiven Bedingungen im Bereich «Natur & Umwelt» punkten können, profitiert Basel von einer verhältnismässig guten «Erreichbarkeit».

**Abb. 5-5 BAK Städteattraktivität**



Index zur touristischen Attraktivität 2016.

Insgesamt können maximal 100 Punkte erreicht werden: In den «Ausgang» und «Kultur» jeweils 25 Punkte, in den Kategorien «Business» und «Erreichbarkeit» jeweils 20 Punkte und im Bereich «Natur & Umwelt» 10 Punkte.

Quelle: BAK Economics



## Teil IV: Der Ausflugs-Tourismus

---

Die beste Performance erzielte die Destination La Sarine aus dem Espace Mittelland mit einem Wert des «BAK TOPINDEX» von 5.1 Punkten. Den Erfolg erreichte die Destination, deren Zentrum die Stadt Fribourg ist, vor allem dank der höchsten Auslastung im Sample. Aber auch die Entwicklung der Hotelübernachtungen und die vergleichsweise hohen Preise, die sie am Markt durchsetzen konnte, tragen zum hervorragenden Ergebnis bei. Die Destination La Sarine klettert damit im «BAK TOPINDEX» auf den ersten Rang zurück, nachdem sie diesen letztes Jahr an das zentral-schweizerische Ägerital/Sattel verloren hatte.

Auch bei den betrachteten Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigt sich La Sarine immer unter den besten zehn – ausser bezüglich der Vielfalt des touristischen Angebotes. Dabei platziert sich La Sarine zweimal an der Spitze, einmal an zweiter und einmal an zehnter Stelle. Mit den Destinationen St. Gallen-Bodensee, Schaffhausen sowie Baselland sind drei weitere Destinationen bei vier von fünf Kenngrössen der Wettbewerbsfähigkeit unter den besten zehn zu finden. Den Destinationen Estavayer-les-Lac/Payerne und Swiss Knife Valley gelang dies bei drei der dargestellten Faktoren.

Der Indikator zur Ausflugsattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Ausflugs-Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen. Die Destination Thurgau weist die höchste Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebots auf. Dies hat die Destination vor allem überdurchschnittlich attraktiven Angeboten in den Bereichen «Genuss» sowie «Familien & Erlebnis» zu verdanken. Insbesondere im Bereich Gastronomie kann die Destination Thurgau punkten. Im Bereich «Familien & Erlebnis» ist der Familien- und Freizeitpark Conny Land ein attraktiver Anziehungspunkt.

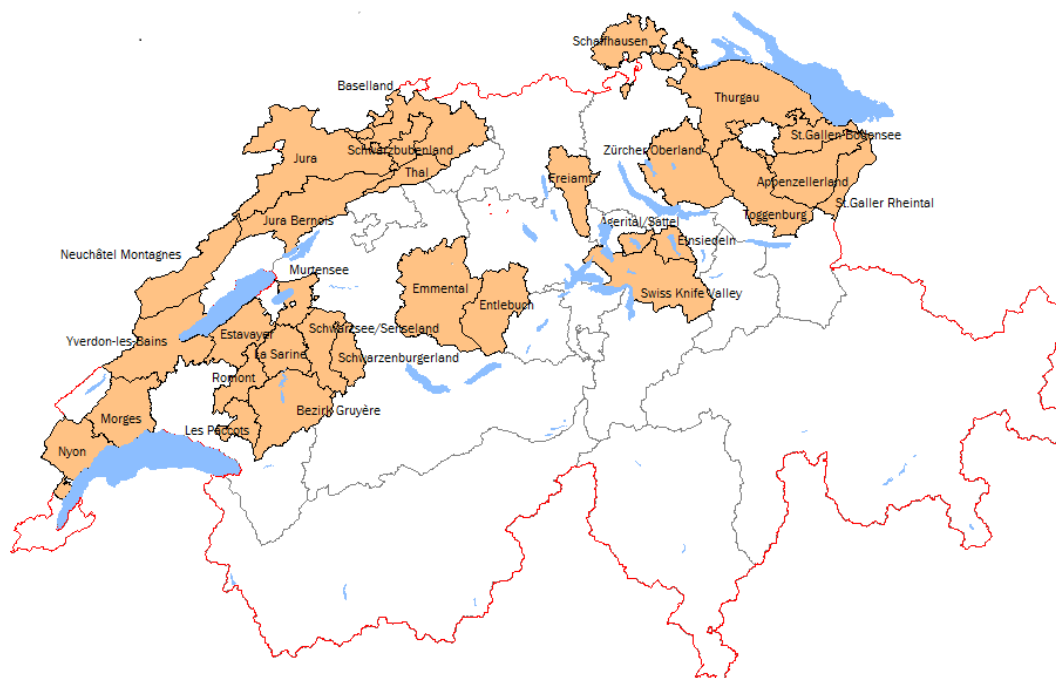


## 6 Schweizer Ausflugs-Destinationen im Vergleich

In diesem Kapitel stehen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit (Performance) und die Wettbewerbsfähigkeit der Ausflugs-Destinationen der Schweiz im Mittelpunkt der Analysen. Bei diesen handelt es sich um eher ländliche, tourismusextensive Regionen. Es werden primär Destinationen berücksichtigt, die sich als Tagesausflugs- und Kurzreisestdestinationen positionieren.

Da die Ausflugs-Destinationen kaum in einem internationalen Wettbewerb stehen, beinhaltet das Sample nur Destinationen aus der Schweiz. Das vollständige Sample der Ausflugs-Destinationen ist in Abb. 6-1 dargestellt.

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



30 Ausflugs-Destinationen in der Schweiz  
Quelle: BAK Economics

Neben der Performance gilt der Fokus der touristischen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Ausflugs-Destinationen. Für deren Analyse wird im Folgenden eine Auswahl an Wettbewerbsfaktoren aus den drei Bereichen Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität aufgezeigt. Für jeden abgebildeten Indikator werden jeweils die zehn besten Ausflugs-Destinationen dargestellt (Best Practice). Zusätzlich wird der Mittelwert des gesamten Samples in die Darstellung miteinbezogen.



## 6.1 Performance-Benchmarking

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

Tab. 6-1 «BAK TOPINDEX»

| Destination          | Region            | TOPINDEX<br>2016 | Index<br>Entw. | Index<br>Ausl. | Index<br>Preis | Rang<br>2015 | Rang<br>2009 | Rang<br>2000 |
|----------------------|-------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 La Sarine          | Espace Mittelland | 5.1              | 4.4            | 6.0            | 4.0            | 2            | 2            | 5            |
| 2 Ägerital/Sattel    | Zentralschweiz    | 5.1              | 6.0            | 4.8            | 4.9            | 1            | 4            | 4            |
| 3 Nyon Région        | Espace Mittelland | 4.8              | 4.0            | 4.8            | 5.3            | 4            | 3            | 2            |
| 4 Schaffhausen       | Ostschweiz        | 4.6              | 4.3            | 5.0            | 4.2            | 7            | 11           | 6            |
| 5 St.Gallen-Bodensee | Ostschweiz        | 4.6              | 3.9            | 5.0            | 4.3            | 3            | 1            | 11           |
| 6 Baselland          | Nordwestschweiz   | 4.4              | 3.8            | 4.8            | 4.1            | 6            | 12           | 9            |
| 7 Swiss Knife Valley | Zentralschweiz    | 4.3              | 2.9            | 5.6            | 3.0            | 9            | 6            | 7            |
| 8 Morges Région      | Espace Mittelland | 4.2              | 3.2            | 4.2            | 4.8            | 10           | 7            | 5            |
| 9 Freiamt            | Nordwestschweiz   | 4.1              | 4.1            | 4.5            | 3.3            | 5            | 18           | 6            |
| 10 Schwarzbubenland  | Espace Mittelland | 4.1              | 4.5            | 4.8            | 2.6            | 19           | 15           | 15           |

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

Tab. 6-1 zeigt die gemessen am «BAK TOPINDEX» zehn erfolgreichsten Ausflugs-Destinationen im Jahr 2016 (Best Practice). Die beste Performance erzielte die Destination La Sarine aus dem Espace Mittelland mit einem Wert des «BAK TOPINDEX» von 5.1 Punkten. Den Erfolg erreichte die Destination, deren Zentrum die Stadt Fribourg ist, vor allem dank der höchsten Auslastung im Sample. Aber auch die Entwicklung der Hotelübernachtungen und die vergleichsweise hohen Preise, die sie am Markt durchsetzen konnte, tragen zum hervorragenden Ergebnis bei. Die Destination La Sarine klettert damit im «BAK TOPINDEX» auf den ersten Rang zurück, nachdem sie diesen letztes Jahr an das zentralschweizerische Ägerital/Sattel verloren hatte.

Ägerital/Sattel erzielte 2016 die positivste Entwicklung der Hotelübernachtungen der letzten fünf Jahre im gesamten Destinations-Sample. Dabei kommt der Sondereffekt des Jahres 2015 noch zum Tragen, als dort die Feierlichkeiten zur 700-Jahr-Gedenkfeier der Schlacht am Morgarten stattgefunden haben. Aber auch die Index-Werte bezüglich Auslastung und Ertragskraft liegen in Ägerital/Sattel deutlich über dem Mittelwert aller Destinationen von 3.5 Punkten. Insgesamt reichte die Perfor-

mance der Destination für den zweiten Rang im «BAK TOPINDEX». Der dritte Platz wird 2016 von der Destination Nyon Région belegt. Sie profitiert vor allem von einer relativ hohen Ertragskraft und einer guten Auslastung der Hotelbetten.

BAK Economics untersucht die Performance der Ausflugs-Destinationen seit mehreren Jahren, was es ermöglicht, die Entwicklung des Erfolgs der Ausflugs-Destinationen im Zeitraum 2000 bis 2016 zu betrachten. Die 2016 erfolgreichste Destination La Sarine wie auch das zweitplatzierte Ägerital/Sattel lagen zu allen Beobachtungspunkten unter den TOP 5. Die deutlichste Verbesserung der Performance im gesamten Beobachtungszeitraum zeigt die Destination Schwarzbubenland. Dies liegt vor allem an einer spürbar gestiegenen Auslastung der Hotelbetten. Auch der Vergleich des «BAK TOPINDEX» 2016 mit demjenigen von 2015 zeigt die stärkste Verbesserung im Schwarzbubenland.

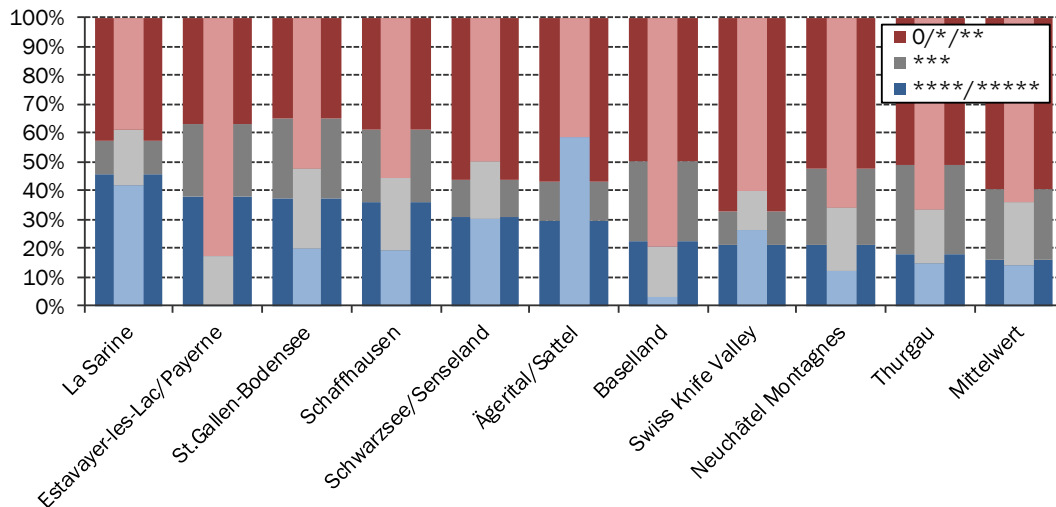
## **6.2 Wettbewerbsfähigkeit**

Die Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebots wird anhand der Hotelstruktur und der Betriebsgrösse abgebildet, da bestimmte strukturelle Merkmale für die touristische Performance vorteilhaft sein können.

Bezüglich der Hotelstruktur wurde festgestellt, dass sich ein höherer Anteil des Angebots im gehobenen Hotelsegment tendenziell positiv auf die Performance von Destinationen auswirkt. Betriebe der Erstklass- und Luxushotellerie (Vier- und Fünfster-hotels) sind in der Lage, eine höhere Auslastung der Kapazitäten zu erreichen. Auch werden tendenziell zahlungskräftigere Kunden angezogen, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren.

In La Sarine hat die Erstklass- und Luxushotellerie im Jahr 2016 einen Bettenanteil von gut 45 Prozent und damit den höchsten des Samples (vgl. Abb. 6-2). Jedoch ist die Dreistern-Hotellerie in La Sarine mit knapp 12 Prozent der Betten sehr gering. Auch Estavayer-les-Lac/Payerne, St. Gallen-Bodensee und Schaffhausen zeigen mit mehr als einem Drittel vergleichsweise hohe Anteile der Vier- und Fünfsterhotellerie. Die Destination Thurgau, wo es zwar vergleichsweise wenig Erstklass- und Luxushotellerie gibt, weist hingegen den höchsten Bettenanteil der Dreisternhotellerie auf.

**Abb. 6-2 Hotelstruktur nach Sternkategorien**



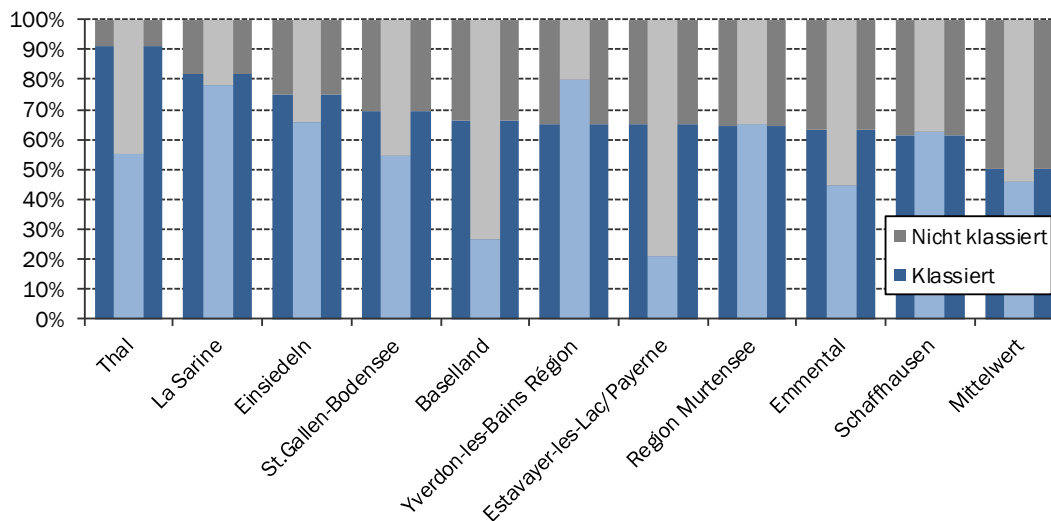
Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien, in %, breite Balken = 2016, schmale Balken = 2000  
 Quelle: BAK Economics

Betrachtet man die Entwicklung der Bettenanteile der Vier- und Fünfsternhotellerie zwischen 2000 und 2016, so fällt die Destination Estavayer/La Broye auf, wo sich dieser Anteil von 0 Prozent im Jahr 2000 auf knapp 40 Prozent im Jahr 2016 erhöht hat. Aber auch in Baselland, St. Gallen-Bodensee und Schaffhausen konnten substantielle Verbesserungen registriert werden. Lediglich in zwei der abgebildeten Destinationen war der Anteil der Luxus- und Erstklasshotellerie im Beobachtungszeitraum rückläufig. Mit einem Rückgang des Anteils um fast 30 Prozentpunkte war dies am deutlichsten in Ägerital/Sattel der Fall.

So wie sich ein hoher Anteil des gehobenen Segments tendenziell positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt, kann sich ein hoher Bettenanteil von 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 gibt es als Folge fehlender Investitionen Qualitätsdefizite in der Infrastruktur. Vor allem im Bereich der Kleinstbetriebe, die sehr stark von der Restauration abhängig sind, fehlen aber zum anderen oft auch Managementfähigkeiten, Qualitätsbewusstsein und der Wille, den Beherbergungsbereich voranzutreiben.

In Abb. 6-3 fällt auf, dass nur die Hälfte der zehn Destinationen mit dem höchsten Bettenanteil im Erstklass- und Luxussegment auch zu den zehn Destinationen mit den höchsten Anteilen an klassierten Betrieben gehört. Die drei Destinationen mit den höchsten Anteilen der Luxus- und Erstklasshotellerie sind jedoch unter den besten 10 bezüglich des Anteils klassierter Betriebe vertreten (La Sarine, Estavayer-les-Lac/Payerne, St. Gallen-Bodensee). 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.

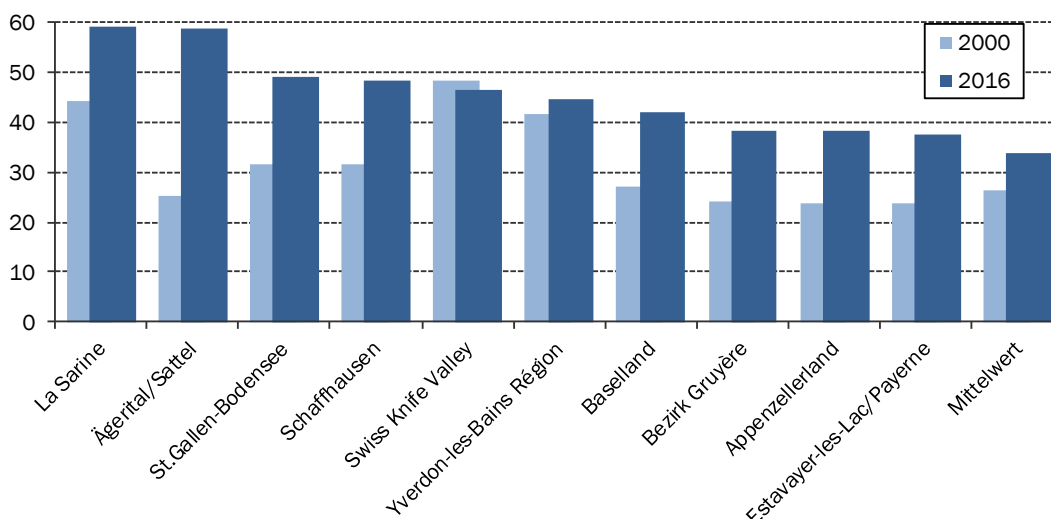
**Abb. 6-3 Hotelstruktur nach Klassierung**



Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien, in %, breite Balken = 2016, schmale Balken = 2000  
Quelle: BAK Economics

Hinsichtlich der Entwicklung zeigt sich, dass sich lediglich in drei der beobachteten Destinationen der Anteil klassierter Betriebe zwischen 2000 und 2016 nicht erhöht hat. Mit einem Plus von knapp 45 Prozentpunkten hat sich der Bettenanteil der klassierten Betriebe in Estavayer-les-Lac/Payerne am stärksten gesteigert. Zudem zeigen sich in Yverdon-les-Bains Région und in Thal Zunahmen des Anteils klassierter Betriebe von mehr als 35 Prozentpunkten.

**Abb. 6-4 Betriebsgrösse**



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb  
Quelle: BAK Economics

Die durchschnittliche Betriebsgrösse lässt eine Aussage darüber zu, wie stark eine Destination von Grössenersparnissen auf Unternehmensebene (Economies of scale)

profitieren kann. Mit durchschnittlich knapp 60 Betten pro Hotel gibt es in La Sarine die grössten Hotelbetriebe (vgl. Abb. 6-4). Die kleinsten Betriebe zeigen sich in Estavayer-les-Lac/Payerne mit einer durchschnittlichen Betriebsgrösse von 38 Betten pro Hotel. Allerdings bleibt allgemein festzuhalten, dass die Hotelbetriebe in den Ausflugs-Destinationen relativ kleinstrukturiert sind.

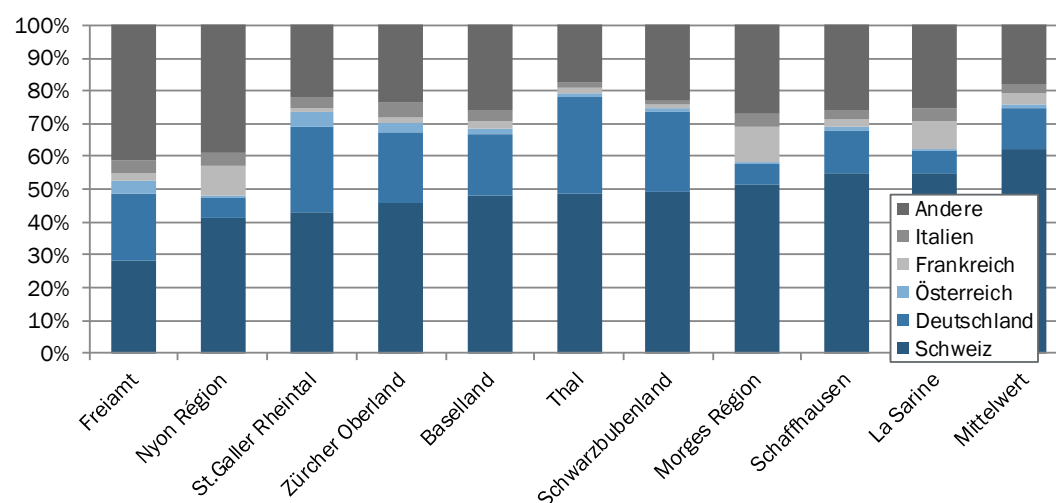
Zudem zeigt die Abbildung, dass in der Hotellerie in den letzten Jahren in den meisten Destinationen ein Strukturwandel stattgefunden hat. In neun der zehn Ausflugs-Destinationen hat sich die Betriebsgrösse zwischen 2000 und 2016 erhöht. Am stärksten war dieser Strukturwandel in Ägerital/Sattel Dort gab es 2016 durchschnittlich fast 34 Betten mehr pro Hotel als noch 2000. Im Swiss Knife Valley hingegen war die Betriebsgrösse leicht rückläufig.

Als nachfrageseitiger Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit wird im Folgenden die Herkunft der Gäste im Übernachtungstourismus untersucht.

Die Analyse der Herkunftsländer der Gäste dient dazu, abzuklären, ob eine Destination im Ausland präsent ist. Destinationen mit einem höheren Anteil von Gästen aus dem Ausland verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten und haben somit höhere Chancen zu wachsen.

Betrachtet man die ausländischen Herkunftsmärkte 2016 gesamthaft, so gibt es den höchsten Anteil an Übernachtungen ausländischer Gäste mit rund 72 Prozent in Freiamt (vgl. Abb. 6-5). Es zeigt sich ausserdem, dass von den umliegenden Ländern in allen Ausflugs-Destinationen ausser in Nyon Région, Morges Région und La Sarine Deutschland der wichtigste ausländische Herkunftsmarkt ist. In den meisten Ausflugs-Destinationen spielen die Nahmärkte die dominante Rolle. Eine Ausnahme bildet beispielsweise Schaffhausen. Dort spielt das touristische Highlight «Rheinfall» eine wichtige Rolle, wobei dieser über eine internationale Strahlkraft verfügt.

**Abb. 6-5 Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten**



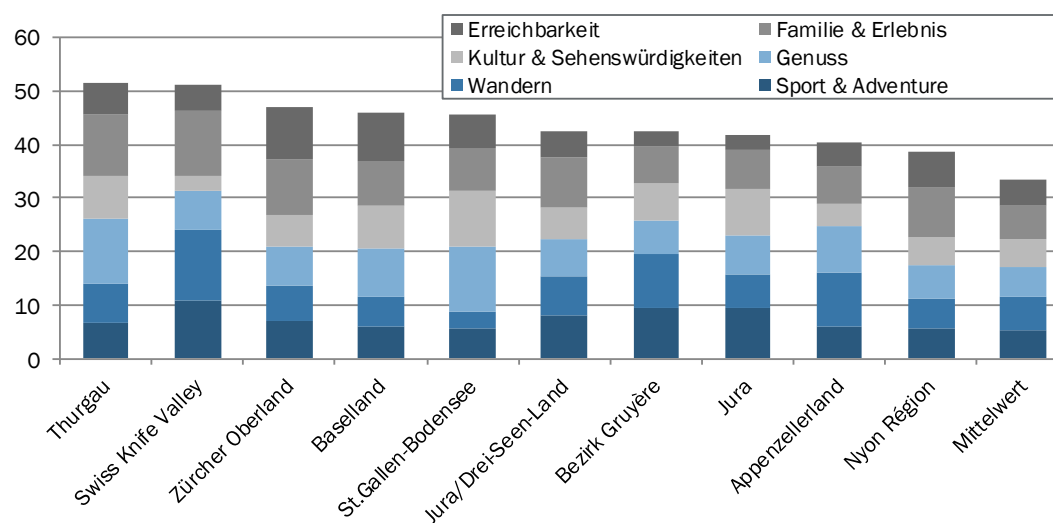
Anteil der Übernachtungen nach Herkunftsland in %, 2016  
Quelle: BAK Economics

Vergleicht man die Übernachtungsanteile nach Herkunftsmärkten im Jahr 2000 mit 2016, so stellt man fest, dass in fast allen abgebildeten Destinationen eine Internationalisierung stattgefunden hat. Vor allem in Freiamt und Thal ist der Anteil der Übernachtungen von Schweizer Gästen sehr deutlich zurückgegangen.

Neben dem Beherbergungsangebot und der Beherbergungsnachfrage beeinflussen auch weitere touristische Angebote und Destinationsgüter die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination. Deshalb wird im Folgenden die touristische Attraktivität des Angebots ausserhalb der Beherbergungsindustrie als Wettbewerbsfaktor berücksichtigt<sup>13</sup>. In Abb. 6-6 sind die 10 Ausflugsdestinationen mit dem attraktivsten touristischen Angebot und der Mittelwert des Samples dargestellt.

Der Indikator zur Ausflugsattraktivität zeigt, dass bei den betrachteten Ausflugs-Destinationen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen. Zum einen hinsichtlich der gesamten Attraktivität und zum anderen hinsichtlich der Zusammensetzung durch die einzelnen Bereiche. Die Destination Thurgau zeigt die höchste Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebots. Dies hat die Destination vor allem überdurchschnittlich attraktiven Angeboten in den Bereichen «Genuss» sowie «Familien & Erlebnis» zu verdanken. Insbesondere im Bereich Gastronomie kann die Destination Thurgau punkten. Im Bereich «Familien & Erlebnis» ist der Familien- und Freizeitpark Conny Land ein attraktiver Anziehungspunkt.

**Abb. 6-6 BAK-Ausflugsattraktivität**



Index zur Bewertung des touristischen Angebots 2016, maximale Punktzahl = 100  
Quelle: BAK Economics

<sup>13</sup>Der in Abb. 6-6 dargestellte Indikator «BAK Ausflugsattraktivität» misst die **Attraktivität und Vielfalt des touristischen Angebotes** einer Ausflugs-Destination. Der Indikator basiert auf rund 100 Einzelindikatoren zum touristischen Ausflugsangebot in ländlichen Destinationen. Er gliedert sich in die Bereiche «Sport & Adventure», «Wandern», «Familie & Erlebnis», «Kultur & Sehenswürdigkeiten», «Genuss» und «Erreichbarkeit». Diese sechs Bereiche des Indikators «BAK Ausflugsattraktivität» gehen gewichtet in die Bewertung der Attraktivität ein. Von den erreichbaren 100 Punkten können je maximal 18 Punkte in einer Profildimension erlangt werden, ausser in der Dimension «Erreichbarkeit», welche mit höchstens zehn Punkten bewertet wird.

Der zweite Platz des Swiss Knife Valley im Kanton Schwyz kommt vor allem durch überdurchschnittlich attraktive Angebote in den Bereichen «Wandern», «Familie & Erlebnis» sowie «Sport & Adventure» zustande, wo jeweils ein breites Angebot an touristischen Attraktionen besteht und jeweils die höchste Punktzahl im Sample erzielt wird. Generell profitiert das Swiss Knife Valley zudem von der Nähe zum Vierwaldstätter- sowie zum Zuger See. Das herausragende Ergebnis in den genannten Bereichen wird jedoch durch ein leichtes Defizit in den Bereichen «Kultur & Sehenswürdigkeiten» geschmälert.

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





## Teil V: Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen

---

Digitalisierung und ein sich rapide veränderndes Marktumfeld fordern die Tourismuswirtschaft heraus. Stetige Innovationen sind der kritische Faktor, um sich bei der kontinuierlich steigenden Wettbewerbsintensität erfolgreich behaupten zu können. Innovation ist allerdings kein einfach zu erreichender Prozess, der in der Tourismuswirtschaft durch eine Reihe struktureller Faktoren zusätzlich erschwert wird. Durch entsprechende Aktivitäten und Strukturen kann Innovation jedoch gezielt gefördert werden – man spricht von einem regionalen Innovationssystem. Innerhalb einer touristischen Destination stellt die Destinationsmanagementorganisation (DMO) einen der zentralen Dreh- und Angelpunkte dar, um die besonderen Herausforderungen anzunehmen und die Innovationskraft der Destination nachhaltig zu stärken.

Aus der Analyse von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen für Innovationen im Tourismus ergeben sich gleichzeitig die wichtigsten Aufgaben für eine DMO bei der Gestaltung des destinationsspezifischen Innovationssystems. Der wohl wichtigste Erfolgsfaktor ist Kooperation: Ein intensiver Austausch aller Akteure trägt dazu bei, Ziele gemeinsam zu verfolgen und Innovation auch über eine fragmentierte Wertschöpfungskette hinweg umsetzen zu können. Eng damit verbunden ist der zweite Erfolgsfaktor, starke Leadership, welcher insbesondere in den Expertengesprächen stark betont wurde. Die hohe Bedeutung beider Faktoren wird in der breiten Befragung der Destinationen zu ihrem Innovationssystem bestätigt. Weitere gewichtige Faktoren sind innovative Einzelunternehmen vor Ort und die Verfügbarkeit finanzieller Mittel.

Neben der Stärkung der Erfolgsfaktoren gilt es auch, Hemmnisse für Innovation zu beseitigen. Gemäss der analytischen Herleitung ergeben sich jedoch wenige direkte Ansatzpunkte für eine DMO: Die Mehrheit der Hemmnisse wie die Gefahr von Imitation durch Konkurrenten und das regulatorische Umfeld mit innovationsfeindlichen Rahmenbedingungen entziehen sich ihrem direkten Einfluss. Die Befragung der Destinationen hat jedoch gezeigt, dass sie selbst «fehlender Veränderungswille» als eines der wichtigsten Hemmnisse ansehen. Dies ist ein Faktor, der innerhalb des Einflussbereichs der Destination liegt.

Die Befragung zeigt ebenfalls, dass die Destinationen Innovation als einen Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit sehen und dass in ihrer Selbsteinschätzung die Rolle der DMO im Innovationssystem der jeweiligen Destination als sehr bedeutend angesehen wird. Sie sind stark in den Innovationsprozess involviert. Gleichzeitig erscheinen die Innovationsstrukturen als relativ wenig formalisiert und professionalisiert. Netzwerke auf Destinationsebene werden in der Mehrheit der befragten Destinationen nur sporadisch und eher passiv gepflegt. Auch ein expliziter Ressourceneinsatz in Form von Mitarbeitern für Innovation findet mehrheitlich nicht statt.

Kontinuierliche Innovation ist eines der Erfolgsrezepte für die Wettbewerbsfähigkeit. Dies gilt auch für die Tourismuswirtschaft. Ein geeignetes Innovationssystem kann dies wesentlich unterstützen, wobei der Destinationsmanagementorganisation eine zentrale Rolle in diesem System zukommen kann. Diese Bedeutung wird in den

Destinationen und den DMO auch entsprechend anerkannt und die damit verbundenen Aufgaben werden wahrgenommen. Jedoch deuten die Resultate auf weiteres ungenutztes Potenzial hin: Professionalisierung und Kontinuität sind entscheidend für ein effizientes und nachhaltiges Innovationssystem. Die Analyse arbeitet heraus, auf welche Faktoren dabei besonders Wert gelegt werden sollte.



## 7 Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen

### 7.1 Einleitung

#### Ausgangslage und Zielsetzung

Die Wettbewerbsintensität in der Tourismusbranche nimmt kontinuierlich zu. In vielen Bereichen ist der Markt gesättigt, die Gewinnmargen sinken, die Bedürfnisse und Ansprüche der Gäste steigen und wechseln immer schneller. Gerade vor dem Hintergrund des durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses erstarkten Frankens ist es für den Schweizer Tourismus zentral, die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. In diesem Zusammenhang gelten Innovationen als kritischer Faktor, um sich im Wettbewerb um Touristen von konkurrierenden Destinationen abzuheben und stets neue Lösungen auf einem rapide wandelnden Marktumfeld bieten zu können. Die Bedeutung von Innovationen wird daher im Tourismus generell als sehr hoch eingeschätzt, der Innovationsgrad in der Tourismusbranche jedoch meist als niedrig erachtet (Pikkemaat und Zehrer, 2016; Camisón und Monfort-Mir, 2012).

Die vorliegende Analyse widmet sich diesem Paradoxon der Innovationen in der Tourismuswirtschaft. Sie konzentriert sich dabei auf die spezifischen Eigenschaften der Branche und hinterfragt, inwieweit diese Ursachen für den niedrigen Innovationsgrad darstellen können. Im Fokus stehen neben den Ursachen vor allem auch mögliche Ansätze, wie die spezifischen hemmenden Faktoren für die Innovation in der Tourismuswirtschaft überwunden werden können. Die Analyse akzentuiert die Bedeutung eines Innovationssystems für alpine Destinationen und arbeitet Erfolgsfaktoren wie auch hemmende Faktoren heraus.

Ausgehend von theoretischen Überlegungen und den Erkenntnissen aus Expertengesprächen wird die Notwendigkeit eines Innovationssystems für Destinationen abgeleitet. Hierfür werden insbesondere die beiden in der Literatur etablierten Konzepte der «Destination» und «Regionaler Innovationssysteme» zusammengeführt und miteinander in Verbindung gebracht. Die Erkenntnisse aus der Theorie werden zudem empirisch überprüft, indem die Destinationen des Alpenraums in einer Online-Umfrage zu ihrem Innovationsverhalten und ihrem Innovationssystem befragt werden. Ziel ist es, herauszufinden, welchen Stellenwert Innovationen in den Tourismusdestinationen einnehmen und welche Systeme bzw. Strukturen vorliegen, die zu Innovationen führen und diese fördern. So soll ein Verständnis dafür geschaffen werden, wie ausgeprägt Innovationssysteme im europäischen Alpenraum vorhanden sind und was ein erfolgreiches Innovationssystem touristischer Destinationen beinhaltet. Darüber hinaus sollen Hemmnisse für Innovationen identifiziert werden und innovationsfördernde Massnahmen abgeleitet werden. In einem weiteren Schritt soll zudem mittels der Umfrageergebnisse und einer Verknüpfung mit internen, statistischen Daten der Zusammenhang zwischen Innovation und Performance analysiert werden. Letztlich sollen dadurch, im Sinne des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus», die Strategieentwicklungen der Destinationen unterstützt und mit empirischen Erkenntnissen fundiert werden («Evidence-Based Decision-Making»),

sowie auf Basis dieses Berichts die Erkenntnisse den touristischen Leistungsträgern verfügbar gemacht werden («Dissemination» des Wissens).

## **Aufbau**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen analytischen (Kapitel 7.2) und einen empirischen Teil (Kapitel 7.3). In der analytischen Herleitung werden die Problemstellungen definiert, fundamentale Begriffe und Konzepte eingeführt und die Überlegungen zur Innovation sowie zu Struktur und Bedeutung eines Innovationssystems für touristische Destinationen hergeleitet. Zusätzlich werden aus den Analysen heraus Hypothesen formuliert, welche im zweiten Teil anhand der empirischen Resultate überprüft werden.

In einem ersten Schritt werden hierfür die Begriffe Destination und Destinationsmanagementorganisationen definiert und gegeneinander abgegrenzt (siehe Kapitel 7.2.1). Im Anschluss daran erfolgt die Einführung des Begriffs Innovation sowie seiner Anwendung auf den Tourismus (siehe Kapitel 7.2.2). Zur Veranschaulichung werden die vier verschiedenen Innovationsarten anhand von Beispielen aus alpinen Destinationen illustriert. Zudem wird herausgearbeitet, welcher Besonderheit Innovationen im Tourismus unterliegen und welche Ursachen dafür ausgemacht werden können. In Kapitel 7.2.3 wird schliesslich skizziert, wie sich ein erfolgreiches Innovationssystem einer alpinen Destination zusammensetzt und welche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse hierfür identifiziert werden können.

Die Online-Befragung von Destinationen bzw. Destinationsmanagementorganisationen, die den Kern des zweiten, empirischen Teils bildet, soll die analytisch hergeleiteten Ergebnisse anhand der Realität in den touristischen Destinationen im Alpenraum überprüfen und vertiefen. Teil dieser Arbeit bilden die empirischen Tests der im analytischen Teil aufgestellten Hypothesen. Zunächst wird jedoch der Aufbau und die Konzeption der Online-Umfrage beschrieben (siehe Kapitel 7.3.1) sowie die deskriptiven Ergebnisse umfassend erläutert und interpretiert (siehe Kapitel 7.3.2). Kapitel 7.3.3 konzentriert sich schliesslich auf die Überprüfung der Hypothesen, wobei die empirischen Ergebnisse und die theoretischen Erkenntnisse zusammengeführt und mit weiterführenden statistischen Analysen ergänzt werden.

Kapitel 7.4 zieht ein kurzes, konzentriertes Fazit aus den gesamten Analysen.

Die Arbeiten wären ohne die Unterstützung ausgewiesener Experten der Tourismuswirtschaft in dieser Form und Tiefe nicht möglich gewesen. In vier intensiven und ausführlichen Expertengesprächen wurden die Thesen und Analysen überprüft und vertieft. Wir danken ausdrücklich diesen vier Experten für ihre persönliche Bereitschaft, diese Arbeit mit Ihrem Wissen zu unterstützen und zu bereichern:

- Reto Gurtner (Weisse Arena Gruppe, Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung)
- Richard Kämpf (SECO, Leiter Ressort Tourismus)
- Prof. Dr. Christian Laesser (Universität St. Gallen, Titularprofessor für Tourismus und Dienstleistungsmanagement)

- Kaspar Weber (Tessiner Tourismusagentur, Vizedirektor)

Die Erkenntnisse und Diskussionen der Expertengespräche sind an zahlreichen Stellen in die Arbeit eingeflossen. Neben dem analytischen Teil hat auch die Gestaltung der Online-Befragung erheblich von den Gesprächen profitieren können. Dennoch gibt diese Arbeit – ausser wenn dies explizit so gekennzeichnet ist – nicht die Meinung oder Aussagen der Experten oder einzelner Personen daraus wieder. Sämtliche Aussagen und Schlussfolgerungen, wie auch alle eventuellen Fehler, liegen einzig in der Verantwortung der Autoren.

## 7.2 Analytische Herleitung

### 7.2.1 Destination und Organisation

#### 7.2.1.1 Destination

Die traditionelle Sichtweise einer Destination, wie sie sich auch im Selbstverständnis und der Herangehensweise vieler Destinationsmanagementorganisationen (DMO) durchgesetzt hat, wurde von der Weltorganisation für Tourismus (UNWTO) geprägt (UNWTO, 2007). Bieger und Beritelli (2013) haben diese Definition adaptiert und in den deutschen Sprachraum überführt. In Anlehnung an die UNWTO-Definition beschreiben sie eine Destination als:

« Geografischen Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss. »  
(Bieger und Beritelli, 2013, S. 54)

Bieger und Beritelli (2013) definieren eine Destination damit als ein Bündel an Dienstleistungen, das der Gast innerhalb eines geographisch abgegrenzten Raums konsumiert und das er als einheitliches touristisches Erlebnis wahrnimmt. Auf der Nachfrageseite handelt es sich somit um ein einzelnes, zusammengehöriges Produkt, für dessen Konsum sich der Gast als Ganzes entscheidet.<sup>14</sup> Auf der Angebotsseite wird dieses Leistungsbündel allerdings von einer Vielzahl an unabhängigen Akteuren erbracht, zu denen Hotellerie, Parahotellerie, Bergbahnen, Gastronomie, Anbieter von Freizeitaktivitäten, Reiseagenturen, etc. zählen. Nachfrage- und Angebotsperspektive auf das touristische Produkt klaffen daher oftmals auseinander. Um dieser Diskrepanz zu begegnen, wurde die «Destination» als behelfsmässiges Konstrukt entwickelt, welches nach aussen hin eine einzelne, homogene Marke oder ein einzelnes homogenes Produkt verkörpert. Meist wird dieses gedankliche Konzept jedoch auch geographisch und organisatorisch verstanden. Das heisst, es wird aufgrund der speziellen Marktkonstellation ein Organ gebildet, welches nicht nur nach aussen hin ein bestimmtes Image repräsentiert, sondern das Bündel an verschiedenen Leistungen auch als Wettbewerbseinheit geschlossen auf den Markt bringt (Bieger und Beritelli, 2013; Beritelli et al., 2014).

In den letzten Jahren wird in der Fachgemeinde jedoch zunehmend Kritik an der traditionellen Sichtweise einer Destination geäussert. Im «2014 St. Gallen Consensus on Destination Management» werden die Hauptkritikpunkte zusammengeführt und eine neue, alternative Definition vorgeschlagen (Reinhold et al., 2015). Demnach nimmt die UNWTO-Definition bzw. die daran angelehnte Definition von Bieger und Beritelli (2013) eine übermässig institutionalisierte und angebotsorientierte Sicht-

---

<sup>14</sup> Tatsächlich sind im Tourismus in der Regel Mischformen zu finden: Der Gast wird seinen Aufenthalt in der Konsumentscheidung nicht streng als einheitliches Produkt sehen. Zumindest gilt dies ex ante bei der Entscheidung zum Konsum; in der ex-post-Betrachtung bewertet der Gast aber denjenigen Nutzen, den sie/er aus dem Konsum des ganzen Dienstleistungsbündels erhalten hat. Somit stellt die „Einheitlichkeit“ des Produkts einen wesentlichen Unterschied zu anderen Konsumgütern dar und es ist hilfreich, sich dieser Eigenschaft bewusst zu sein.

weise ein, die die heutigen Marktbedingungen in der Tourismusbranche nicht mehr adäquat widerspiegelt.

Das Bewegungsprofil der Kunden stimmt nicht zwangsläufig mit dem selbstdefinierten geographischen Raum der Destination überein. Da sich auch das Konsumentenverhalten ebenso wie Altersstrukturen und Einkommensverhältnisse laufend wandeln, vernachlässigt die klassische Definition die Wirkung der Nachfrageseite auf die Produktion von Tourismusdienstleistungen (Reinhold et al., 2015; Beritelli et al., 2014). Beinahe aus dem Nichts können durch einen Social-Media-Hype neue Märkte und damit neue Touristenströme entstehen, wie das Beispiel eines italienischen Bloggers anschaulich zeigt. Dieser hat im Sommer 2017 einen touristischen Ansturm auf das Verzasca-Tal ausgelöst, als er ein Video seines Besuchs veröffentlichte. Das touristische Produkt ist losgelöst von vorhandenen touristischen Strukturen und ohne gezieltes Management vonseiten der Destination entstanden<sup>15</sup> (SRF 2017). In Reaktion auf die neuen Marktbedingungen passen sich auch die Anbieter an und schließen sich zu neuen Anbieternetzwerken zusammen, um das nachgefragte Produkt bereitzustellen.

Ausgehend von diesen Beobachtungen wird daher folgende Definition von Reinhold et al. (2015) postuliert:

« A tourism destination is a market-oriented productive system. By means of their behaviour in space and time [...], tourists, aggregated as flows, activate this productive system. Actors on the supply side support tourists in producing their holiday experience by providing marketable [...] resources» (Reinhold et al., 2015, S. 4)

In dieser Definition stellt die Destination ein dynamisches und multidimensionales Gebilde dar, welches – je nach Marktbedingung, Kundensegment und Zeitpunkt – unterschiedliche Anbieternetzwerke und unterschiedliche räumliche, parallel existierende Dimensionen umfassen kann. Die Destination wird folglich aus ihrem (geographischen) Rahmen gelöst («deframing the destination's territory»), wobei ihr Produktionssystem laufend von sich verändernden Kundenströmen und Marktentwicklungen aktiviert wird (Beritelli et al., 2014; Reinhold et al., 2015; Untersteiner, 2015). So entkoppelt sich die Destination nicht nur von ihrem starren gedanklichen Konzept, sondern auch von ihrer räumlichen Organisation.

Allerdings beruhen die Destinationen, so wie sie heute organisiert sind, auf einem territorialen Verständnis. Um handlungsfähig zu sein, benötigen sie einen gewissen (geographischen) Rahmen. Nur so kann eine einheitliche Marke geschaffen und das Leistungsbündel als kohärente Wettbewerbseinheit angeboten werden. Gleiches gilt für das Management einer Destination, welches zu einem gewissen Mass an das (räumliche) Konzept der Destination gekoppelt ist, wie die Definition der DMO zeigt. Die hier vorliegende Analyse beruht stark auf dem nach innen gerichteten Selbstverständnis einer Destination und fokussiert die Rolle einer DMO im Innovationsprozess. Zudem umfasst der empirische Teil explizit eine Befragung von DMO. Daher orientiert sich das Verständnis einer Destination im Rahmen dieser Analyse vor allem an dem klassischen Verständnis von Destination und Organisation.<sup>16</sup> Gleichwohl werden die

---

<sup>15</sup> Dieses Beispiel wurde im Rahmen der Expertengespräche diskutiert.

<sup>16</sup> Auch das Destinationskonzept von BAK Economics innerhalb des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» beruht auf einem territorialen Verständnis.



Auswirkungen des neuen Ansatzes diskutiert und an entsprechenden Stellen berücksichtigt.

### **7.2.1.2 Destinationsmanagementorganisation**

Unter der Destinationsmanagementorganisation (DMO) ist diejenige Organisation zu verstehen, welche für das Management einer Destination zuständig ist (UNWTO, 2016). Die Notwendigkeit für die Bildung eines solchen Organs lässt sich meist aus der speziellen Marktkonstellation im Tourismus ableiten. Die DMO soll als Koordinator der verschiedenen Akteure und Interessensgruppen sowie als Steuereinheit der virtuellen Wettbewerbseinheit «Destination» fungieren (Untersteiner, 2015). Folglich gründet auch die DMO auf einem territorialen Verständnis. Nur mit einer gewissen räumlichen Abgrenzung können Ressourcen in Form von Beiträgen, Kurtaxen, etc. akquiriert und Zuständigkeitsbereiche abgegrenzt werden.

Dementsprechend kann das Konzept der DMO nicht vollständig von dem der Destination getrennt werden – zumindest nicht, ohne einen Paradigmenwechsel zu vollziehen, wie er von Reinhold et al. (2014) und Bieger et al. (2011) gefordert wird. Mit den DMOs der 3. Generation postulieren sie eine «Loslösung vom Territorialprinzip des Destinationsmanagements» und eine «Abkehr vom strukturell geprägten Ansatz hin zu einem vermehrt prozessorientierten Ansatz» (Bieger et al., 2011, S. 12). Dies bedarf neuer Formen der Finanzierung und neuer Formen der Zusammenarbeit, indem die DMO als Dienstleister bzw. Berater für wechselnde Leistungspartner aufgabenorientiert und in wechselnden Leistungsaufträgen zur Verfügung steht.

Aus den genannten organisatorischen Gründen haben viele DMOs allerdings noch eine feste geographische Verankerung. Grundsätzlich kann es aber durchaus der Fall sein, dass eine Destination mehrere DMOs aufweist oder umgekehrt eine DMO für mehrere Destinationen zuständig ist. Beispielsweise verfügen manche Destinationen, die aus mehreren einzelnen Destinationen fusioniert wurden, noch teilweise über parallel arbeitende Organisationen, die jeweils die Gästebetreuung vor Ort übernehmen.

Die heutige Form vieler DMOs in der Schweiz geht vor allem auf die Reformen in der Mitte der 1990er Jahre zurück, als viele Destinationen und DMOs fusioniert und eine Minimalgrösse für Destinationen festgelegt wurde. Ziel war es, durch steigendes geographisches Gebiet und steigendes Budget Skaleneffekte zu generieren und die Effizienz der Organisationen zu steigern. Als Resultat sind viele DMOs in der Schweiz relativ gross strukturiert (Beritelli et al., 2014).<sup>17</sup>

### **Klassische Aufgaben einer Destinationsmanagementorganisation**

In Anlehnung an Untersteiner (2015) bzw. Bieger et al. (2011) lassen sich folgende vier Kernaufgaben einer Destination unterscheiden, die je nach Grösse der Unternehmen in der Destination und Grad der Fragmentierung der Wertschöpfungskette unterschiedlich stark ausgeübt werden.

---

<sup>17</sup> Die hier vorgestellten Konzepte von Destinationen nehmen vor allem eine europäische bzw. alpenländische Sichtweise ein. Grundsätzlich sind die Definitionen jedoch auch international gebräuchlich (s. UNWTO-Definitionen). Ausserdem finden sich die Ansätze der neueren Konzepte bereits in früheren Arbeiten vor allem anglo-amerikanischer Autoren wieder. Hierfür sei auf Bieger et al. (2014) verwiesen.

- **Services für Mitgliedsunternehmen:** sämtliche Dienstleistungen, die die Organisation den Mitgliedsunternehmen in der Destination anbietet, wie z.B. Marketingservices, Vertriebs- und Buchungsservices, Ausarbeitung, Produktion und Verteilung von Werbematerialien, strategische und betriebliche Beratungen, Unterstützung bei der Webpräsenz, etc.
- **Gästeinformation und -betreuung:** klassischer Aufgabenbereich einer DMO, der vor allem das Unterhalten eines Fremdenverkehrsbüros oder von Informationsständen betrifft
- **Interessensvertretung nach aussen:** Vertretung der Interessen der Destination im Gesamten auf politischer und medialer Ebene
- **Organisation nach innen:** Koordinations-, Kooperations-, Planungs- und sonstige Organisationsaufgaben, die die Organisation innerhalb der Destination wahrnimmt

Viele DMOs nehmen alle vier Aufgabenbereiche wahr und sind wenig spezialisiert. Andere wiederum konzentrieren sich hauptsächlich auf Marketing (z.B. Engadin St. Moritz). Auch der Organisationsgrad der DMOs kann recht unterschiedlich ausfallen und von einem sehr lockeren Verbund bis zu einem starken, zentralistischen Steuerungsorgan reichen. In Destinationen, welche von einem einzelnen, grossen Unternehmen dominiert werden, werden die Aufgaben oftmals von dem dominanten Unternehmen selbst erbracht. Bestes Beispiel hierfür ist «Flims Laax Falera»<sup>18</sup>. Dort hält die «Weisse Arena Gruppe» einen Grossteil der Wertschöpfungskette in Händen (Bergbahnen, Gastronomie & Hotellerie) und verfügt über eine starke Machtkonzentration. Sie repräsentiert daher durch ihren Stellenwert die Destination nach aussen und fungiert als strategischer Planer der Destination. Zudem bietet sie mit der Mountain Vision AG für alle Teilgesellschaften der Unternehmensgruppe sowie für externe Unternehmen Marketingdienstleistungen an. Die eigentliche DMO «Flims Laax Falera Management AG» übt dagegen vor allem die Gästeinformation und -betreuung aus.

Die Digitalisierung und die Veränderungen der Marktstrukturen stellen jedoch die klassischen Funktionen der Tourismusorganisationen zunehmend in Frage: Gästeservices vor Ort werden vor dem Hintergrund von umfassender Information über Web oder App mehr und mehr obsolet. Ähnliches gilt für Buchungsservices vor dem Hintergrund von Online-Buchungsplattformen, wie Airbnb oder booking.com. Auch Marketingfunktionen scheinen bedroht zu sein, da externe Dienstleister diese Leistungen teilweise kostengünstiger und effizienter bereitstellen können. Ein mögliches Modell der Zukunft wäre, die jeweiligen Funktionen der Organisation stark zu trennen und sich auf einzelne Aufgaben zu spezialisieren, da hierfür jeweils unterschiedliche Kompetenzen und Persönlichkeiten notwendig sind. Beispielsweise war es Bestandteil der Destinationsreform im Tessin, die einzelnen Destinationen und Organisationen auf bestimmte Kompetenzen auszurichten und das Wissen wiederum allen Destinationen zur Verfügung zu stellen. Auch Innovationsförderung/-organisation kann explizit zu den Aufgaben einer DMO gehören – sei dies in Form von Produktentwicklung oder in Form von Koordination der Anbieter<sup>19</sup> (siehe dazu die Diskussion in Kapitel 7.2.3).

<sup>18</sup> Diese Aussage wurde im Rahmen der Expertengespräche diskutiert.

<sup>19</sup> Diese Aussage wurde im Rahmen der Expertengespräche diskutiert.

Dementsprechend stellt sich die Frage, inwieweit die vier genannten Aufgabenbereiche für die DMOs noch von Bedeutung sind und wie stark sie auf einzelne Aufgaben spezialisiert sind? Und ferner, ob eine Spezialisierung der DMO schliesslich auch dazu beitragen kann, dass die Destination innovationsfreundlicher ist? Eine Beantwortung der Fragen soll im empirischen Teil dieser Arbeit mittels einer Online-Befragung ermöglicht werden. Um die Vermutung des Zusammenhangs von Spezialisierung und Innovationsfreundlichkeit zu operationalisieren, wird Hypothese  $H_1$  formuliert:

*H<sub>1</sub>: Destinationen, deren Organisationen wenig spezialisiert sind, d.h. eine Vielzahl an Aufgaben übernehmen, sind weniger innovationsfreundlich.*

#### **BOX 1: Aus den Expertengesprächen**

Die Expertengespräche zeigen ebenfalls, wie vielfältig das Verständnis und die Aufgaben einer Destination bzw. DMO sein können. Laut Reto Gurtner besteht die wesentliche Herausforderung einer Destination darin, «unterschiedlichste Kleinunternehmen auf eine gleiche Value Proposition zu bekommen». Richard Kämpf dagegen sieht die Herausforderung vor allem darin, die einzelnen Akteure auf Destinationsebene (Unternehmen, Politik und DMO) zu koordinieren. Die Rolle der Destinationsmanagementorganisation sieht er aufgrund der Digitalisierung und den Marktveränderungen grundsätzlich herausgefordert. Kaspar Weber wiederum akzentuiert stärker das Spannungsfeld, in dem sich Destinationen befinden: Variable Nachfrageseite im Kontrast zu einer relativ starren Angebotsseite. Prof. Dr. Christian Laesser betont schliesslich die Position aus Beritelli et al. (2014) und Reinhold et al. (2015): Eine Destination wird allein über die Nachfragesicht definiert und stellt daher eine Prozesskette dar, welche geographisch variabel sein kann. Dementsprechend stellt er auch die Legitimation der Destinationsorganisation grundsätzlich infrage.

Im Folgenden werden nun Innovationen und Innovationssysteme in alpinen Destinationen diskutiert. Bevor Ursachen für den niedrigen Innovationsgrad in der Tourismuswirtschaft herangeführt und die Bedeutung eines Innovationssystems für alpine Destinationen abgeleitet werden können, soll zunächst der Begriff «Innovation» definiert werden. Zur Veranschaulichung werden zudem die vier verschiedenen Innovationsarten anhand von Beispielen aus alpinen Destinationen illustriert.

### **7.2.2 Innovationen im alpinen Tourismus**

Laut dem Leitfaden für Innovationsforschung «Oslo Manual» der OECD (OECD/Eurostat, 2005) bezeichnen Innovationen Neuerungen, die sich auf einem Markt erfolgreich durchsetzen. Was unter «Neuerungen» zu verstehen ist, ist dabei recht breit definiert: Innovationen können sowohl vollständig neue Entdeckungen darstellen als auch bloss Verbesserungen oder neue Kombinationen von bereits implementierten Produkten oder Tätigkeiten sein. Je nach Adressat, kann die Neuerung eine Weltneuheit, neu für einen bestimmten Markt oder neu für eine bestimmte Unternehmung bzw. Destination sein. Wichtig ist zudem, dass Innovationen nicht mit Investitionen zu verwechseln sind. Zwar benötigen alle Innovationen zumindest in einem gewissen Mass auch finanzielle Investitionen; umgekehrt sind aber bei weitem

nicht alle Investitionen zwangsläufig mit einer Innovation verbunden (OECD/Eurostat, 2005; Hjalager, 2010; Zach, 2012).

Das Oslo Manual unterscheidet zwischen vier wesentlichen Innovationstypen: Produkt-, Prozess-, Marketing- und organisatorische Innovationen. Diese sollen im Folgenden definiert, auf den Tourismus bezogen und anhand von Beispielen aus dem Alpenraum veranschaulicht werden, die als Best-Practice-Beispiele für Innovationen angesehen werden können.

### **Produktinnovationen**

Produktinnovationen bezeichnen die Einführung von Produkten oder Dienstleistungen, welche entweder neu sind oder substantiell verbessert wurden. Dabei muss die Neuerung auch als solche vom Kunden wahrgenommen werden – entweder als grundsätzlich neu oder zumindest neu für die jeweilige Destination (OECD/Eurostat, 2005). Auf diese Weise werden Produktinnovationen im Tourismus als ideales Mittel angesehen, um den Kunden mit neuen Angeboten und touristischen Erlebnissen stets aufs Neue von einer Kaufentscheidung zu überzeugen. Beispiele können neue Unterkunftsarten sein (Motel One) oder die Ausweitung des Dienstleistungsangebots (Sport und Adventure, Wellness, Kultur, etc.). Besonders bekannte Beispiele für Produktinnovationen sind das Rocksresort in Laax sowie das Humorfestival in Arosa (Hjalager, 2010).

#### *Arosa Humor-Festival*

Seit 1992 bietet das jährlich stattfindende Arosa-Humor-Festival über elf Tage eine Bühne für deutschsprachige Comedians. Ziel der Veranstaltung war es ursprünglich, den schwachen Beginn der Hochsaison (Anfang Dezember) zu stärken und damit die Hochsaison zu verlängern. Mittlerweile ist das Festival jedoch zu einem für die Destination unverzichtbaren Event geworden, welches 2016 18'000 Besucher anzog und rund 15'000 Logiernächte für Arosa generierte. Damit gilt es als das grösste Kulturevent in Graubünden und verfügt über eine überregionale Strahlkraft (Arosa Tourismus, 2016).

### **Prozessinnovationen**

Prozessinnovationen bezeichnen die Einführung von neuen oder substantiell verbesserten Produktions- oder Liefermethoden, um Effizienz und Produktivität zu steigern und damit Kosten zu senken. Dies geht meist einher mit dem Einsatz neuer Technologien, Maschinen oder Software, kann aber auch rein durch Neugestaltung von Prozessen erfolgen (OECD/Eurostat, 2005). Im Tourismus zählen dazu beispielsweise eine Verbesserung der Effizienz des Buchungsprozesses mittels Online-Buchungsplattformen oder eine Verbesserung der Effizienz des Skibetriebs mittels automatisierten Check-In-Systemen oder erhöhten Beförderungskapazitäten der Skilifte (Hjalager, 2010).

### *Rocksresort in Laax*

Das Rocksresort ist ein innovativer Gebäudekomplex in Laax im Kanton Graubünden, welcher von der Weissen Arena Gruppe betrieben wird. Das Resort beherbergt ein Hotel, 122 Appartements mit 587 Betten sowie mehrere Gastronomiebetriebe und Geschäfte. Neben seinem vielfach ausgezeichneten Architektur- und Designkonzept drückt sich der innovative Charakter des Rocksresorts vor allem in seinem Bewirtschaftungsmodell aus: Ein Teil der Wohnungen wurde nach dem Buy-To-Use-And-Let-Modells verkauft. Die Wohnungskäufer haben das Recht die Wohnung in bestimmten Umfang selbst zu nutzen. Bei Nicht-Benutzung werden die Wohnungen von der Betreibergesellschaft vermietet und die Mieteinnahmen an die Besitzer ausgeschüttet. Im Geschäftsjahr 2016/2017 verzeichnete das Rocksresort etwas mehr als 66'000 Übernachtungen und eine Bettenauslastung von 76 Prozent (Weisse Arena Gruppe, 2017). Die Wohnungsuntermietungspflicht für Eigentümer stellt daher in erster Linie eine Prozessinnovation dar, die zu einer erheblichen Effizienzverbesserung und Erhöhung der Auslastung der Ferienwohnungen geführt hat.

### **Marketinginnovationen**

Marketinginnovationen bezeichnen die Einführung einer neuen Marketingmethode, die eine substantielle Veränderung des Designs, der Platzierung und Werbung sowie der Preisgestaltung eines Produkts mit sich bringt oder auf eine neue Kundengruppe abzielt (OECD/Eurostat, 2005). In Bezug auf den Tourismussektor bedeutet dies vor allem, dass die Art und Weise der Kundenansprache und -bindung verändert wird oder gar vollkommen neue Zielgruppen adressiert werden. Insbesondere Internet und Social Media haben die Art und Weise, wie Kundenansprache und -bindung erfolgt, revolutioniert (Hjalager, 2010).

### *Ausrichtung der Tourismusregion Engelberg auf die indische Nachfrage*

Die Destination Engelberg hat seit einigen Jahren den indischen Markt als Zielgruppe erschlossen. Vor ca. 20 Jahren hat die Destination begonnen, Filmproduzenten aus Indien einzuladen, um Bollywood-Filme zu drehen. Dies hat wiederum eine grosse Anzahl von Inder angezogen, die in Engelberg Ferien machen. Heute fördert Engelberg-Titlis Tourismus aktiv den indischen Tourismus. Zum Beispiel sind Teile der Website der Destination gezielt für indische Gäste gestaltet. Unter anderem lassen sich dort die «Dos and don'ts» der Schweizer Kultur finden. Auch viele gastronomische und kulturelle Angebote sind explizit auf die indische Zielgruppe ausgerichtet, wie beispielsweise die indischen Gerichte des Hotels Central (Engelberg-Titlis Tourismus, 2017; WeltN24, 2014).

### **Organisatorische Innovationen**

Organisatorische Innovationen bezeichnen die Einführung einer neuen Form der Unternehmensorganisation, des Arbeitsplatzes oder der externen Beziehungen und Kooperationen. Ziele können dabei sowohl eine Reduktion von Administrations- oder Transaktionskosten sein als auch die Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit ihrer Produktivität (OECD/Eurostat, 2005). Für die Tourismuswirtschaft

stellt sich hierbei meist die Herausforderung, qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen und zu halten sowie die Organisationsstrukturen flexibel und offen zu gestalten, um schnell auf sich verändernde Marktbedingungen reagieren oder neue Kooperationen eingehen zu können (Hjalager, 2010).

#### *Dolomiti Superski*

Organisatorische Innovationen können in Form von Kooperationen auch zwischen Destinationen stattfinden. Ein Beispiel dafür ist die Gründung eines Skigebietsverbunds durch sechs Skigebiete im Val Gardena, Südtirol (u.a. Cortina d'Ampezzo, Alta Badia, Arabba). Die einzelnen Gebiete wurden miteinander verbunden und dem Kunden mit dem «Dolomiti Superski»-Pass Zugang zum gesamten Skigebiet angeboten. Der Zusammenschluss der einzelnen Skigebiete ging einher mit umfassenden Kooperationen der Destinationen über den Skigebietsbetrieb hinaus. So wurde das «Konsortium Dolomiti Superski» gegründet, an dem 130 private Bergbahngesellschaften beteiligt sind und das als Koordinationsstelle für die einzelnen Mitglieder fungiert. Die Einnahmen aus dem Skibetrieb werden beispielsweise nach Benutzungsfrequenz und Qualität der Pisten ausgeschüttet, um die Bergbahnbetreiber zu Investitionen in die Infrastruktur und Innovationen anzuregen, wovon wiederum der gesamte Skigebietsverbund profitiert (Küng et al., 2013).

Eine eindeutige Klassifizierung ist jedoch oftmals nicht möglich, da Innovationen meist aus einer Kombination verschiedener Formen bestehen. Beispielsweise ist das Rocksresort in Laax hier als Prozessinnovation vorgestellt. Es kann gleichzeitig aber auch aufgrund seines innovativen Architektur- und Designkonzept und seiner Neuheit als Unterkunftsmöglichkeit als eine Produktinnovation gesehen werden. Ebenso kann die organisatorische Innovation der Kooperation der Südtiroler Skigebiete gewissermassen auch als Produktinnovation gelten, da durch die Kooperation ein neues Produkt («Dolomiti Superski») für den Kunden geschaffen wird.

#### **Besonderheit von Innovationen im Tourismus**

Wie in anderen Branchen auch, werden Innovationen generell als sehr bedeutend für die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft angesehen (Zach und Hill, 2017; Pikkemaat und Zehrer, 2016; Camisón und Monfort-Mir, 2012). Sie gelten als kritischer Faktor, um sich im Wettbewerb um Touristen von anderen Destinationen abzuheben und stets neue Lösungen auf einem rapide wandelnden Marktumfeld bieten zu können. Zu den treibenden Faktoren zählen neben einem intensiven Wettbewerb auch sozioökonomische Trends (Globalisierung, Individualisierung, demographischer Wandel, steigende Nachfrage aus Schwellenländern) gleichermassen wie technologische Trends (Digitalisierung, Big Data, Social Media). Innovationen sind demzufolge wichtige Determinanten für den Erfolg einer Destination. Es lässt sich folglich vermuten, dass innovative Destinationen erfolgreicher sein sollten als nicht-innovative. Da Innovativität jedoch schlecht messbar ist, wird diese Vermutung in Hypothese  $H_2$  folgendermassen operationalisiert:

*$H_2$ : Innovationsfreundliche Destinationen sind wirtschaftlich erfolgreicher.*

Gleichzeitig wird oftmals konstatiert, dass der Innovationsgrad der Tourismuswirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen relativ gering ist (Pikkemaat und Zehrer, 2016; Camisón und Monfort-Mir, 2012). Die niedrige Innovationsintensität mag vor allem in dreierlei Aspekten begründet sein: Der Struktur der Tourismusbranche (1), spezifischen Problemen im Innovationssystem (2) und methodischen Probleme bei der Messung von Innovationen (3)

- (1) Die Tourismusbranche aus einer Vielzahl an kleinen und kleinsten, oftmals familiengeführten Unternehmen zusammen (Pikkemaat und Zehrer, 2016; Bieger et al., 2010). Kleine Unternehmen verfügen jedoch über Wettbewerbsnachteile im Vergleich zu grösseren Unternehmen, beispielsweise haben sie geringere Möglichkeiten, Skaleneffekte zu erzielen, oder einen eingeschränkten Zugang zum Kapitalmarkt, was das Innovieren erschweren kann (Bieger et al., 2010). Darüber hinaus neigen kleine, familiengeführte Unternehmen dazu, wenig innovativ zu sein und an traditionellen Strukturen festzuhalten. Zwar haben sie den Vorteil, dass sie direkte Beziehungen zu den Gästen aufbauen und dadurch ein hohes Mass an Authentizität ausstrahlen können. Da von Stammgästen jedoch oftmals ein konstantes, unverändertes Ferienerlebnis eingefordert wird, kann dies gleichzeitig zu Konservatismus führen (Pikkemaat und Zehrer, 2016; Pikkemaat und Peters, 2006; Müller und Gurtner, 2007). Diese strukturellen Faktoren können darin resultieren, dass die Tourismuswirtschaft tatsächlich vergleichsweise wenig innovativ ist. Allerdings hat in den letzten Jahren ein erheblicher Strukturwandel im Gastgewerbe eingesetzt: In der Schweiz hat die Anzahl der Betriebe kontinuierlich ab-, und die Betriebsgrösse bei konstanten Bettenzahlen zugenommen (siehe dazu Kapitel 2 und insbesondere Abb. 2-14). Der Anteil kleiner Unternehmen und deren strukturelle Probleme sollten daher zurückgegangen sein.
- (2) Des Weiteren erschwert die Marktkonstellation im Tourismus die Erzeugung von Innovationen. Die Vielzahl der Anbieter, die für die Produktion des touristischen Erlebnisses zwingend miteinander verknüpft sind (siehe Diskussion Kapitel 7.2.1), führt dazu, dass der innovative Anbieter eines Produktbestandteils nicht alle Erträge erhält, die durch die Innovation anfallen. Stattdessen ziehen aus einer Innovation meist grössere Teile der Wertschöpfungskette einen Vorteil, beispielsweise weil eine Produktinnovation einer einzelnen Bergbahn neue Touristenströme anlockt, von denen wiederum die Hotellerie und Gastronomie profitiert. Auf diese Weise hat keiner der Anbieter selbst einen Anreiz dazu, innovativ zu sein und zu investieren, sondern überlässt es den anderen. Dieses Problem wird in der Wohlfahrtsökonomie auch als Trittbrettfahrerproblem (free rider problem) bezeichnet und kann zu allokativem Marktversagen führen, indem Innovationen in Bezug auf die gesamte Destination unterproduziert werden – eine mögliche Erklärung für die tatsächlich niedrige Innovationsintensität im Tourismus. Darüber hinaus erhöht eine fragmentierte Wertschöpfungskette die Transaktionskosten insbesondere für kleine Unternehmen, um Innovationen in Koordination mit anderen Leistungserbringern entlang der Dienstleistungskette durchzuführen (Bieger et al., 2010; Untersteiner, 2015).
- (3) Zuletzt können methodische Probleme bei der Messung von Innovationen im Tourismus auch dazu führen, dass der Innovationsgrad als sehr niedrig wahrgenommen wird, obwohl er tatsächlich deutlich höher liegt. Ein Vergleich der Innovativität mit anderen Branchen, wie dem Verarbeitenden Gewerbe, wird vor allem

dadurch erschwert, dass Patente zur Absicherung von Innovationen in der Tourismuswirtschaft praktisch keine Rolle spielen (Hjalager, 2002; Camisón und Monfort-Mir, 2012; OECD, 2004; Bieger et al., 2010). Patente dienen vor allem dem Schutz technischer Erfindungen, was per definitionem hauptsächlich auf das Verarbeitende Gewerbe und weniger auf den Tourismus abzielt. So beinhaltet die IPC-Klassifikation, ein hierarchisches System zur Kategorisierung von Patenten, keine explizite Untergruppe, die ohne weiteres mit dem Tourismus in Verbindung gebracht werden kann (WIP, 2016; WIP, 2017). Daher bieten auch gängige Konkordanztabellen (z.B. von Schmoch, 2008) keine Zuordnung bestimmter Patentgruppen zum Wirtschaftszweig «Gastgewerbe/ Beherbergung und Gastronomie». Darüber hinaus betreiben Unternehmen in der Tourismuswirtschaft kaum formale Forschungs- und Entwicklungs- (FuE)-Abteilungen, sodass das Personal sowie die Ausgaben für FuE vernachlässigbar gering sind.<sup>20</sup> Beide Faktoren (fehlender Patentschutz, geringe Ausgaben für FuE) führen dazu, dass Innovationen im Tourismus auf herkömmliche Weise nicht adäquat gemessen werden können. Da aber Patente und FuE-Ausgaben als die am meisten genutzten und am meisten verbreiteten Masse für Innovativität gelten, werden Innovationen im Tourismus schlichtweg weniger wahrgenommen. So konkludieren beispielsweise Camisón und Monfort-Mir (2012) in einer Studie über die Innovativität der Spanischen Tourismusindustrie, dass eine Diskrepanz zwischen tatsächlichen und gemessenen Innovationen herrsche. Gleichzeitig bescheinigen sie der Tourismuswirtschaft aber grundsätzlich eine geringe technische Innovationsintensität, während inkrementelle, wenig sichtbare («hidden») Innovationen eine grössere Rolle spielen.

Aus den dargestellten Besonderheiten von Innovationen im Tourismus lässt sich im nächsten Schritt die Notwendigkeit eines funktionierenden Innovationssystems in einer touristischen Destination ableiten. Zunächst soll jedoch der Begriff Innovationssystem im Kontext der Destination definiert werden.

#### *BOX 2: Aus den Expertengesprächen*

Die Experten betonen die Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft. Reto Gurtner beschreibt Innovationen im Tourismus als «Kreation einer einmaligen Wertekombination, die den heutigen Zeitgeist der Zielgruppe trifft.» Ähnlich sieht es Kaspar Weber: Innovation im Tourismus sei eine «ständige Erneuerung der Anpassung an neue Trends». geri Prof. Dr. Christian Laesser dagegen bemängelt, dass Innovationen im Tourismus vor allem mit Produktinnovationen gleichgesetzt werden. Da «Innovation primär Imitation ist», sind Know-how-intensive Prozessinnovationen bedeutender für den langfristigen Erfolg einer Destination.

<sup>20</sup> Laut der Datenbanken «FuE-Ausgaben im Unternehmenssektor nach Industriezweigen (NACE Rev. 2)» von Eurostat werden FuE-Ausgaben für den Wirtschaftszweig «Gastgewerbe/ Beherbergung und Gastronomie» in den betrachteten Ländern entweder gar nicht erfasst oder sind vernachlässigbar gering.



### 7.2.3 Innovationssysteme in Destinationen

Unter einem Innovationssystem versteht man sämtliche miteinander vernetzte Akteure und Institutionen, welche individuell oder kooperativ Innovationen hervorbringen, sowie die strukturellen und organisationalen Rahmenbedingungen, welche die Generierung von Innovationen systematisch fördern. Ein Innovationssystem kann dabei unterschiedliche räumliche Ebenen umfassen: Das Konzept des Nationalen Innovationssystems (NIS) fokussiert vor allem institutionelle, übergeordnete Strukturen eines Landes, wie politische Rahmenbedingungen, technologische Regime oder gesellschaftliche Normen. Das Konzept des Regionalen Innovationssystems (RIS) dagegen nimmt eine regionale Perspektive ein und betont die Bedeutung von räumlicher Nähe, intensiver Vernetzung und Kooperation sowie die Einbindung von Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Universitäten für den Innovationsprozess. Innovationen entstehen dabei infolge eines interaktiven, kooperativen und kollektiven Lernprozesses zwischen den einzelnen Akteuren, indem neues Wissen generiert und/oder neu-kombiniert wird (Asheim und Gertler, 2005; Edquist und Lundvall, 1993; Cooke et al., 1997; DIW, 2017).

Aufgrund der kleinräumigen Ausdehnung vieler Destinationen, werden diese oftmals auch als Cluster beschrieben (siehe z.B. Bieger et al., 2010). Um der Bedeutung von Kooperation und Interaktion für den Innovationsprozess einer Destination Rechnung zu tragen, erscheint es jedoch umso naheliegender, das Konzept des Regionalen Innovationssystems auf die Destination anzuwenden. In der Literatur wird dies bis jetzt nur rudimentär behandelt; allenfalls Flagestad et al. (2005) oder Guia et al. (2006) skizzieren hier erste Ansätze.

Die vorliegende Analyse betont den Nutzen der Übertragung des Konzepts der Regionalen Innovationssysteme auf die Destination und unterstreicht die Bedeutung eines funktionierenden Innovationssystems für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination.

Eine Destination kann daher als eine Art regionales Innovationssystem angesehen und analysiert werden, auch wenn sie – im Vergleich zum grundlegenden Konzept – sowohl thematisch wie auch räumlich enger begrenzt ist, als dies typischerweise der Fall ist. Dabei ist sie in ein übergeordnetes nationales Innovationssystem eingebettet, und kann zusätzlich auch noch Teil eines ebenfalls übergeordneten regionalen Innovationssystems sein. Das klassische Konzept einer Destination impliziert hierbei vor allem ein isoliertes, da territoriales Verständnis eines Innovationssystems, bei welchem das Augenmerk vor allem auf die interne Vernetzung gelegt wird. Die touristischen Leistungserbringer sind zwar in jedem Fall entlang der Wertschöpfungskette miteinander verknüpft, können tatsächlich jedoch unterschiedlich stark vernetzt sein und unterschiedlich stark kooperieren. Folglich verfügen nicht alle Destinationen auch über ein gut entwickeltes Innovationssystem.

Im Gegensatz zum allgemeinen Konzept eines Regionalen Innovationssystems spielen zudem Forschungseinrichtungen und Universitäten eine kleinere Rolle im Innovationssystem einer touristischen Destination. Dies lässt sich zum einen mit der kleineren räumlichen Massstabsebene der Destination erklären, zum anderen aber auch mit der geringeren FuE-Intensität der Tourismuswirtschaft an sich. Dennoch weisen die Ergebnisse einiger Studien (z.B. Pikkemaat und Peters, 2006) darauf hin, dass auch die Nähe und der Zugang zu Forschungseinrichtungen für den Innovationsprozess einer touristischen Destination vorteilhaft sein können. Selbst wenn For-

schungseinrichtungen nicht explizit Teil des Innovationssystems einer Destination sind, können die verschiedenen Stakeholder der Destination durchaus extern mit diesen vernetzt sein.

Wichtige Akteure im Innovationssystem einer Destination sind neben den Unternehmen die Gemeinde/lokale Politik sowie die DMO selbst, die unterschiedlich stark in den Innovationsprozess eingebunden sein können (siehe dazu auch Hypothese  $H_5$  in Kapitel 7.3.3).

Das neuere Konzept einer Destination bietet dagegen eine etwas andere, fluidere Perspektive. Da gemäss diesen Überlegungen touristische Anbieter bereits intensiv in Prozessketten eingebunden sind, ist eine hohe Vernetzung per Definition bereits gegeben. Gleichzeitig finden sich jedoch weniger feste Strukturen, auf denen ein Innovationssystem aufbauen könnte. Letztendlich entstehen unterschiedliche Innovationssysteme, da diese die Kooperation zwischen unterschiedlichen Anbietern in Reaktion auf die spezifische Marktsituation reflektieren müssen. Während ein solches flexibles Innovationssystem die Marktbedingungen besser reflektiert und sich variabel an Veränderungen anpassen kann, gehen andererseits Vorteile eines etablierten Systems wie beispielsweise Vertrauen oder eingespielte Prozesse möglicherweise verloren. Zudem ist die Rolle von Akteuren der Destination, wie die DMO und die Gemeinde/lokale Politik, in solch variablen Innovationssystemen unklar. Die Bedeutung ihrer Rolle dürfte auch davon abhängen, inwieweit sich die Netzwerke und Kooperationen der Destinationen – gemäss der Sicht des neuen Konzepts – spontan von alleine bilden und so belastbar sind, dass sie auch innovationsfähig sind. Für die Innovationsfähigkeit bedarf es eines höheren Masses an Vertrauen und Koordination als für die (reine) Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette und eines längeren Zeithorizonts.

Existieren jedoch – zumindest in gewissem Masse – Hemmnisse, die die Bildung solcher Netzwerke und Kooperationen beeinträchtigen, kann auch im neuen Verständnis einer Destination noch die Legitimation für eine aktive Rolle der DMO im Innovationssystem gegeben sein.

Die besondere Herausforderung eines Innovationssystems einer Destination ergibt sich vor allem aus der fragmentierten Wertschöpfungskette:

In die Produktion eines touristischen Erlebnisses ist – wie in Kapitel 7.2.1 beschrieben – eine Vielzahl an unabhängigen Akteuren eingebunden. Das vom Kunden wahrgenommene touristische Erlebnis hängt nicht von den einzelnen Teilen der Dienstleistungskette (Beherbergung, Verpflegung, Aktivitäten vor Ort, etc.) ab, sondern von der Qualität und Vielfalt der gesamten Wertschöpfungskette. Folglich entstehen hohe Interdependenzen zwischen den einzelnen Leistungserbringern sowie externe Effekte, die in besonderem Masse den Innovationsprozess behindern können: Denn profitiert von der Innovationsentscheidung eines Akteurs ein anderer Akteur der Destination, ohne sich an der Umsetzung und Finanzierung zu beteiligen (positive externe Effekte), dann hat er auch keinen Anreiz zu einer Beteiligung. Gleichzeitig steckt der ursprüngliche Innovator weniger Ressourcen in die Innovation, als aus Sicht der Gesamtdestination sinnvoll wäre, da er nur einen Teil der Erträge für sich reklamieren kann. Wirkt sich die Innovationsentscheidung eines Akteurs dagegen negativ auf einen anderen Akteur aus, wird dieser die Umsetzung zu verhindern versuchen (negative externe Effekte) (Bieger et al., 2010).

Darüber hinaus kann eine fragmentierte Wertschöpfungskette den Konkurrenzgedanken der lokalen Unternehmen erhöhen. Eine Verteilung der erwirtschafteten Erträge über die gesamte Leistungskette ist oftmals nicht eindeutig und objektiv durchführbar. Stattdessen profitieren vor allem Unternehmen mit hoher Macht oder gar Monopolstellung in der Destination sowie die Unternehmen mit direktem Kundenzugang. Ähnliches gilt auch für die Kosten und (Mehr-)Erträge von Innovationen (Bieger et al., 2010). Infolge eines starken internen Konkurrenzgedankens können die Unternehmen auch eine lokale Kooperation verweigern, um den Abfluss von Know-how an lokale Konkurrenten zu verhindern oder eigene Geschäftspraktiken vor den lokalen Konkurrenten geheim zu halten. Nur wenn alle Beteiligten von einer Innovation in ausreichend hohem Mass profitieren und sich deren Nutzen auch auf alle verteilt, ist die Kooperationsbereitschaft hoch. Ansonsten können positive wie negative Effekte infolge einer fragmentierten Wertschöpfungskette und eine Vielzahl an heterogenen Akteuren den Innovationsprozess hemmen.

An dieser Stelle kann nun das Innovationssystem als wichtiger Mechanismus in der Destination fungieren, um die ausgeführten Probleme einer fragmentierten Wertschöpfungskette zu überwinden und dennoch Innovationen hervorzubringen. Zentraler Bestandteil eines funktionierenden Innovationssystems ist die enge Vernetzung und die intensive Kooperation der Mitglieder. Daher kann ein Innovationssystem dazu beitragen, dass die Kooperations- und Beteiligungsbereitschaft der Akteure grundsätzlich erhöht ist – allein dadurch, dass durch regelmässigen Austausch ein höheres Mass an Vertrauen, aber auch an Wahrnehmung der zu realisierenden Kosten und Nutzen eines Projekts herrscht.

In einem weiteren Schritt kann das Innovationssystem durch etablierte Strukturen und Institutionen direkt zur Internalisierung der Nutzen und Kosten eines Innovationsprojekts führen. Mithilfe gemeinsamer Finanzierungsinstrumente und gemeinsamen Mechanismen zur Verteilung der Nutzen und Kosten eines Projekts können Transaktionskosten ebenso wie Unsicherheiten und letztlich auch das Innovationsdefizit reduziert werden (Bieger et al., 2010).

Innerhalb des Rahmens eines erfolgreichen Innovationssystems finden Innovationen demzufolge nicht zufällig statt, sondern werden systematisch durch die Struktur und Organisation des Systems gefördert, wobei die entsprechende Struktur nicht nur für eine einzelne, bestimmte Innovation geschaffen wird. Eine zentrale Rolle fällt dabei der DMO zu, welche die für den Innovationsprozess förderlichen Strukturen gestalten kann, um die Unternehmen in der Destination im Innovationsprozess zu unterstützen.

In den beiden nachfolgenden Abschnitten werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren sowie die entscheidenden Hemmnisse für das regionale Innovationssystem einer Destination dargestellt. Dabei werden die wesentlichen und am weitesten verbreiteten Faktoren aufgenommen – wohl wissend, dass eine derartige Aufzählung stets unvollständig bleiben wird und sich die Faktoren für jede Destination unterscheiden. Wesentlichen Input für die Identifizierung der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse haben dabei auch die Expertengespräche geliefert, welcher in die folgende Beschreibung der Faktoren eingeflossen ist. Eine weitere Einordnung der Bedeutung der verschiedenen Faktoren erfolgt dann auch mit den Ergebnissen der Befragung der Destinationen (siehe Kapitel 7.3). Zusätzlich vertieft die Beschäftigung mit Erfolgsfaktoren und Hemmnisse auch nochmals das Verständnis der speziellen Herausforderungen, denen sich touristische Destinationen im Alpenraum hinsichtlich ihres Innovationssys-

tems gegenüber sehen. Diese Aspekte – die Nutzung der Erfolgsfaktoren und die Überwindung der Hemmnisse – tragen entscheidend dazu bei, dass sich eine Destination dem stetigen Zwang zur Innovation erfolgreich stellen kann.

### 7.2.3.1 Erfolgsfaktoren

#### Kooperation

Wie bereits in der Definition des Innovationssystems akzentuiert, sind Netzwerke und intensive Kooperation sowohl innerhalb der Destination als auch mit Akteuren von ausserhalb fundamental für den Erfolg eines Innovationssystems.

Eine **intensive Kooperation und Austausch der Unternehmen** auf Destinationsebene trägt dazu bei, dass sich die Vielzahl an heterogenen Akteuren untereinander koordiniert und sich – auch über eine fragmentierte Wertschöpfungskette hinweg – auf ein gemeinsames Nutzenversprechen sowie gemeinsame Visionen und Ziele verständigt. Hierfür sind regelmässige Treffen aller Akteure einer Destination nicht nur dienlich, sondern zweifelsohne auch notwendig. Darüber hinaus ermöglicht es der intensive Gebrauch lokaler Netzwerke, Zugang zu den unterschiedlichsten Kompetenzen und dem Wissen verwandter und/oder fremder Unternehmen zu erhalten, welche in der Destination in hoher räumlicher Nähe vorhanden sind. Da Innovationen oftmals aus einer Kombination vorhandener Produkte oder Tätigkeiten entsteht, stellt die **Verfügbarkeit unterschiedlicher Kompetenzen** dementsprechend einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor dar, dessen Nutzbarkeit jedoch in entscheidendem Masse von der Kooperation der Mitglieder abhängt.

Auch Kooperationen über die Destinationsgrenzen hinaus sind wichtige Faktoren für den Erfolg eines Innovationssystems. Zum einen gewähren diese Zugang zu externem Wissen und externen Kompetenzen, welche in der Destination nicht vorhanden sind. Dies kann sowohl Kooperationen mit anderen Destinationen (s. «Dolomiti Superski», Kapitel 7.2.2) oder touristisch-fremden Unternehmen umfassen, als auch die Auslagerung von Diensten oder Inanspruchnahme von **externer Beratung**. Wie bereits angeschnitten, kann auch der Zugang zu externen Forschungseinrichtungen innovationsfördernd sein, indem neues Wissen akquiriert und in neuen Produkten, Prozessen, etc. umgesetzt wird.

Sehr fundierte Analysen zur Bedeutung von Netzwerken für Innovationen in Destinationen von Zach (2012) und Zach und Hill (2017) belegen diese Ausführungen. Die Autoren finden empirische Hinweise dafür, dass Kollaborationen zwischen Unternehmen – destinationsintern wie -extern – innovationsfördernd sind. Auch in einer von Halbertschlager und Reisenzahn (2006) durchgeführten Analyse der erfolgreichsten österreichischen Destinationen wird die Kooperationsbereitschaft als wichtiger Erfolgsfaktor für Innovationen im Tourismus identifiziert. Weitere Studien gelangen zu konsistenten Ergebnissen bezüglich Kooperationen kleiner Unternehmen (Jacob et al., 2003; Pikkemaat und Peters, 2006; Sundbo et al., 2007) und bezüglich Kooperationen zwischen Destinationen (Hjalager et al., 2008).

#### Starkes Leadership

Einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor für das Innovationssystem einer Destination stellt ein starkes Leadership dar (Küng et al., 2013; Zehrer und Raich, 2014; Hal-

bertschlager und Reisen Zahn, 2006). Die Bedeutung dieses Faktors wird insbesondere auch von den Fachleuten aus den Expertengesprächen nachdrücklich unterstrichen. Sein Gewicht lässt sich erneut aus der destinationsspezifischen Besonderheit der fragmentierten Wertschöpfungskette ableiten. Um die Vielzahl an heterogenen Anbietern einer Destination auf ein gemeinsames Nutzenversprechen sowie gemeinsame Ziele zu verständigen, ist ein starkes Leadership hilfreich.

Einzelne Persönlichkeiten können eine Führungsrolle in der Destination bzw. innerhalb des Innovationssystems oder auch einzelner Innovationsprojekte ausüben, indem sie die interne Koordinierung durch eine starke Vernetzung und hohe Reputation organisieren. Somit können sie selbst ohne eine starke formale Machtkonzentration zu einer Förderung des Innovationsprozesses beitragen. Zudem stellen starke, regional bekannte Persönlichkeiten nicht nur für die Unternehmen innerhalb der Destination, sondern auch für die Unternehmen ausserhalb der Destination eine Leit- und Identifikationsfigur dar (**externe Vorbilder**) und repräsentieren auf diese Weise die Destination nach aussen.

Das notwendige Leadership kann auch dadurch gegeben sein, dass ein einzelner Akteur eine starke Machtzentralisierung besitzt, beispielsweise weil er grosse Teile der Wertschöpfungskette in sich vereint und/oder der dominierende Anbieter, Arbeitgeber und Steuerzahler der Destination ist. Bestes Beispiel hierfür ist die Dominanz der Weissen Arena Gruppe in Flims Laax Falera, welche Bergbahnen, Gastronomie, Hotellerie und Skischulen unterhält. Ebenso ist es möglich, dass die DMO die Führungsrolle in der Destination einnimmt, sofern ihr umfangreiche Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung stehen und sie die Macht und das Recht hat, die Strukturen der Destination zu gestalten. Eine solche Zentralisierung der Macht reduziert die erwähnten Schwierigkeiten von Innovationen in Destinationen allein dadurch, dass die Kosten und Nutzen einer Innovation entlang der Wertschöpfungskette bereits umfassend internalisiert sind. Das Unternehmen in Monopolstellung kann daher den Innovationsprozess in grösserem Umfang bewerten. Zudem entfallen Teile der Transaktionskosten zur Koordinierung der einzelnen Leistungserbringer. Leadership geht allerdings über die rein formale Macht hinaus. Macht kann zwar die Erlangung von Leadership vereinfachen, die Motivation und Koordination aller Beteiligten – seien dies interne oder externe Partner – wird jedoch erst durch gutes Leadership erreicht.

Der theoretischen und in den Expertengesprächen herausgestellten Bedeutung der Faktoren «Kooperation» und «Leadership» entsprechend, wird Hypothese  $H_3$  aufgestellt werden.

*H<sub>3</sub>: Starkes Leadership und eine intensive Kooperation und Austausch der Mitglieder sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Innovationssystems in Destinationen.*

### **Etablierte Innovationsstrukturen**

Auch etablierte Innovationsstrukturen sind ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Innovationssystems in touristischen Destinationen. Dazu zählen sämtliche destinationsinternen Strukturen, welche Innovationen systematisch fördern sollen. Zunächst sind klar definierte Verantwortungen und Aufgabenbereiche von Bedeutung, auch hinsichtlich des Einsatzes personeller und finanzieller Ressourcen. Hierbei kann

die DMO formal den Auftrag haben, sich mit Innovationen zu beschäftigen und auch speziell Mitarbeiter dafür einzusetzen, oder aber sie legt zumindest gemeinsam mit den Unternehmen formalisierte Innovationsstrukturen fest. Auch speziell eingerichtete Gremien innerhalb der Führungsebene der DMO und der systematische Einsatz von Tools gelten als innovationsfördernd (Monitoring der Kundenbedürfnisse, Evaluation des Erfolgs von Innovationsprojekten). Der Bedeutung von Netzwerken und intensiver Kooperation der Mitglieder Rechnung tragend, können diese Strukturen auch den Austausch der Mitglieder unterstützen, indem regelmässige Treffen initiiert oder eine schnelle, direkte und informelle Kommunikation der verschiedenen Akteure ermöglicht wird. Die DMO sollte an dieser Stelle ansetzen und das Innovationssystem auf die Unternehmen der Destination ausrichten, indem ein Umfeld geschaffen wird, das innovative Kräfte identifiziert und dazu befähigt, auch innovativ zu sein.

Somit wird Hypothese  $H_4$  formuliert und soll in Kapitel 7.3 anschliessend empirisch überprüft werden:

*H<sub>4</sub>: Destinationen mit ausgeprägten Strukturen im Innovationssystem sind innovationsfreundlicher.*

#### **Innovative Mitgliedsunternehmen**

Letztlich können die Innovationsstrukturen zwar hochgradig etabliert und innovationsfördernd sein und ein intensiver und regelmässiger Austausch der Mitglieder stattfinden. Die Innovationen selbst müssen jedoch von den Unternehmen in der Destination umgesetzt und vermarktet werden. Daher ist es essentiell, dass diese über eine strategische und unternehmerische Denkweise verfügen und veränderungswillig sind. Auch das Verständnis für die Bedeutung von Innovationen, das Wissen über die Zielgruppe und das Know-how in der Destination sind wichtige Voraussetzungen innerhalb der Unternehmen, um wirklich innovativ zu sein. Dies geht einher mit einer grundsätzlich hohen Investitions-, aber auch Risikobereitschaft der Unternehmen.

Auch in den Expertengesprächen wurde dieser Erfolgsfaktor betont, wobei insbesondere die Trennung des Innovationssystems von der lokalen Politik gefordert wird. In vielen Destinationen herrsche ein übermässig politisiertes Regime, das Konsens und Berücksichtigung aller Akteure in der Destination (Unternehmen, lokale Bevölkerung, Beschäftigte, Zweitwohnungsbesitzer, etc.) vor Innovation stellt. Stattdessen sei für den Erfolg eines Innovationssystems einer Destination ein Unternehmensansatz erforderlich, bei welchem die Unternehmen die Haupttreiber von Innovationen in der Destination darstellen. Die DMOs sollen dagegen lediglich eine unterstützende Rolle einnehmen bzw. ein innovationsfreundliches Umfeld schaffen.<sup>21</sup>

Auf Basis dieser Überlegungen wird Hypothese  $H_5$  aufgestellt:

*H<sub>5</sub>: Destinationen, in denen die Unternehmen die Haupttreiber von Innovationen sind, sind besonders innovationsfreundlich.*

---

<sup>21</sup> Diese Aussage wurde im Rahmen der Expertengespräche diskutiert.

## Verfügbare finanzielle Mittel

Ein wichtiges Erfordernis für die Umsetzung einer Innovation sind verfügbare finanzielle Mittel. Um Innovationsprojekte durchzuführen, können erhebliche Investitionen erforderlich sein, wofür die Unternehmen Eigenmittel ein- und Fremdmittel aufbringen müssen. Insbesondere der Zugang zu Kapital und Finanzierung stellt dabei ein wichtiges Kriterium dar, wofür eine intensive Vernetzung mit Kapitalgebern – extern wie auch innerhalb der Destination – hilfreich sein kann. Auch die übergeordneten Rahmenbedingungen können die Verfügbarkeit finanzieller Mittel beeinflussen. Beispielsweise kann die öffentliche Hand Unterstützung in Form von Investitionszuschüssen bieten und damit dazu beitragen, dass fehlende finanzielle Mittel im Gegenzug kein Ausschlusskriterium für Innovationen sind. Ein Beispiel hierfür ist das Programm «Innotour» des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) der Schweiz, welches das Ziel verfolgt, «Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau» im Tourismus zu unterstützen und wofür erhebliche finanzielle Mittel bereitgestellt werden (SECO, 2017; Bieger et al., 2010).

### *BOX 3: Aus den Expertengesprächen*

Alle Gesprächspartner betonen einstimmig die Bedeutung eines starken Leaderships für den Erfolg des Innovationssystems einer Destination, sehen jedoch verschiedene Akteure in der Rolle des Leaders. Reto Gurtner beschreibt einen starken Player in der Destination, der als «One-Stop-Shop» fungiert und «der die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt», als wichtigsten Erfolgsfaktor eines Innovationssystems in einer Destination. Ähnlich sieht es Prof. Dr. Christian Laesser, der einigen wenigen Elementen im Netzwerk eine Schlüsselrolle zuschreibt, sofern diese als «first-mover» vorangehen und die anderen mitziehen. Richard Kämpf betont ebenfalls die zentrale Bedeutung einzelner Innovationsleader und sieht zudem die Destinationsorganisation in der Pflicht, das «Innovationsmilieu zu stärken» und «eine Plattform zu bieten, an der alle Akteure andocken können». Kaspar Weber wiederum betont die Bedeutung der «Persönlichkeit», welche über hohe Kompetenz und Reputation verfügt und gut vernetzt ist. Diese bilde einen Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Innovationssystems einer Destination.

### 7.2.3.2 Hemmnisse

Wie bereits eingangs des Kapitels ausgeführt, stellt eine **fragmentierte Wertschöpfungskette** das zentrale Problem eines Innovationssystems in alpinen Destinationen dar. Je stärker die Anbieterlandschaft für ein touristisches Angebot bzw. innerhalb einer Destination zersplittert ist, umso stärker fällt dies ins Gewicht – vor allem, da der Koordinations- und Abstimmungsaufwand überproportional mit der Zahl der Beteiligten zunimmt. Auch die Expertengespräche stützen diese Sichtweise und sehen die unterschiedliche Verteilung von Kosten und Gewinnen als besonders innovationshemmend.

#### **Mangelnde Kooperation**

Eine «mangelnde Kooperation» kann die Folge einer fragmentierten Wertschöpfungskette sein, sofern dies mit einer starken Polarisierung des Tourismussystems der Destination einhergeht. Viele verschiedene Akteure, welche gegenteilige Interessen

verfolgen, können den Innovationsprozess erheblich blockieren. In diesem Fall kann ein Konsensdenken, auch vonseiten der DMO, nachteilig wirken, beispielsweise wenn versucht wird, alle Interessensgruppen ausreichend zu berücksichtigen. Ein **fehlender Veränderungswille** der Akteure – meist infolge von drohender Benachteiligung durch die Innovation – kann dieses Hemmnis noch zusätzlich verstärken.

Andererseits können die lokalen Netzwerke auch grundsätzlich nur sehr schwach ausgebildet sein, ohne dass die Akteursstruktur über die Masse heterogen oder die Wertschöpfungskette besonders fragmentiert ist. Ein mangelnder Austausch und fehlendes Vertrauen der Mitglieder verhindert jedoch – wie bereits beschrieben –, dass sich die Destination zum einen auf ein gemeinsames Nutzenversprechen einigt und dieses nach aussen hin vertritt. Zudem unterbinden sie die kooperativen und interaktiven Lernprozesse, die für den Innovationsprozess wesentlich sind und die ein funktionierendes Innovationssystem ausmachen (Bieger et al., 2010). Die DMO kann hier ansetzen und Strukturen schaffen, welche den Austausch und die Kooperation der Mitglieder fördern (siehe «etablierte Innovationsstrukturen» und «Kooperation»).

### **Gefahr von Imitation**

Innovationen im Dienstleistungssektor sind selten durch Patente geschützt und deswegen mühelos von Konkurrenten kopierbar. Die Gefahr von (schneller) Imitation durch Konkurrenten kann daher ein zentrales Hemmnis von Innovationen darstellen, da die Innovatoren in diesem Fall nur kurz von einer Erneuerung profitieren. Davon sind insbesondere Produktinnovationen, aber auch Marketinginnovationen gefährdet, die relativ einfach kopiert werden können. Imitatoren haben den Vorteil, dass die Verbesserung eines bestehenden Produkts oder deren Kopie meist kostengünstiger auszuführen ist als die vollständige neue Entwicklung beziehungsweise deren Markteinführung, was wiederum zu Wettbewerbsnachteilen für den ursprünglichen Innovator führen kann. Prozessinnovationen oder organisatorische Innovationen dagegen sind deutlich schwieriger zu imitieren, da sie zum einen weniger starke Ausenwirkung genießen (und somit weniger schnell diffundieren). Zum anderen sind sie – laut Definition – auf die jeweilige Unternehmensstruktur und -organisation zugeschnitten und können nicht so leicht in ein anderes Umfeld übertragen werden. Oftmals gelten Prozessinnovationen und organisatorische Innovationen aus diesem Grund als nachhaltiger für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens (Bieger et al., 2010; Küng et al., 2013, Schäffer und Stoll, 2007).

### **Abhängigkeit von natürlichem Angebot**

Das touristische Erlebnis stellt eine Dienstleistung dar, deren Angebot untrennbar mit einem bestimmten Ort verbunden und stark von Standorteigenschaften und den örtlichen Gegebenheiten determiniert ist. Mit der Produktion von Tourismus-Dienstleistungen geht folglich oftmals ein Eingriff in die natürliche Umwelt einher, der bestimmte technische und natürliche Grenzen hat. Innovationen im Tourismus müssen daher die natürliche Umwelt (wie Luft, Wasser, Landschaft, Klima, Vegetation und Fauna), aber auch die kulturellen Gegebenheiten (wie Bräuche, Mentalität und Architektur) stärker berücksichtigen, als dies in anderen Branchen der Fall ist. Insbesondere die Beschaffenheit der natürlichen Umwelt kann die Möglichkeit zur Innovation, aber auch zur Imitation erheblich einschränken oder gar vollständig ausschliessen (Müller und Gurtner, 2007).



## Innovationsfeindliche Rahmenbedingungen

Das Innovationssystem der Destination ist – wie zu Beginn des Kapitels erläutert – in ein nationales Innovationssystem eingebettet<sup>22</sup>, welches die übergeordneten Rahmenbedingungen für den Innovationsprozess vorgibt. Insbesondere in der Schweiz ist hauptsächlich das kantonale Recht von Bedeutung, sodass dort eher die Einbindung in ein (über-)regionales, kantonales Innovationssystem eine Rolle spielt. Die nationalen und kantonalen Rahmenbedingungen können sowohl innovationsfördernd als auch -hemmend sein, worauf die Destination per se wenig Einfluss hat.

Innovationsfeindliche Rahmenbedingungen können beispielsweise restriktive gesetzliche Auflagen und Reglementierungen sein, viel Bürokratie oder allgemein ein innovations- oder veränderungsfeindliches Klima. Alle diese Faktoren können die Umsetzung von Innovationen erheblich bremsen oder gar vollständig zunichtemachen (Hjalager et al., 2008; Küng et al., 2013; Sundbo et al., 2007). Stark betont wird die Bedeutung dieses Hemmnisses auch von den Fachleuten in den Expertengesprächen, die insbesondere in der Schweiz erhebliche Einschränkungen der Tourismuswirtschaft durch innovationsfeindliche Rahmenbedingungen sehen – beispielsweise im Vergleich zu Österreich.

Je nach Ausgestaltung des nationalen Innovationssystems mit seinen Rückwirkungen auf das Innovationssystem der Destinationen sollten sich die Bedeutung des Hemmnisses «Innovationsfeindliche Rahmenbedingungen» sowie die Bedeutung der verschiedenen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für die Innovationstätigkeit unterscheiden. Diese Vermutung wird in Hypothese  $H_6$  operationalisiert.

*H<sub>6</sub>: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse und insbesondere übergeordnete Rahmenbedingungen von Innovationssystemen unterscheiden sich je nach Land der Destination.*

### BOX 4: Aus den Expertengesprächen

Die Experten nehmen vor allem die übergeordneten Rahmenbedingungen als hemmende Faktoren wahr. Reto Gurtner sieht als wichtigstes Hemmnis die innovationsfeindlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz. Es sei alles bis ins kleinste Detail «durchreglementiert», was es erschwerte, wirklich innovativ zu sein. Auch Richard Kämpf und Prof. Dr. Christian Laesser schildern Regulierung und eine veränderungsfeindliche Genehmigungshaltung der Politik als wichtige Hemmnisse. Kaspar Weber dagegen lenkt den Fokus vor allem auf die fragmentierte Wertschöpfungskette und sieht insbesondere eine hohe Rivalität und Missgunst zwischen den Mitgliedern einer Destination als besonders innovationshemmend. Dabei seien die «Unternehmen einer Destination keine Konkurrenten», denn: «Jeder profitiert von der Arbeit und dem Erfolg des anderen».

<sup>22</sup> Zusätzlich kann das Innovationssystem einer Destination auch in ein übergeordnetes regionales Innovationssystem eingebettet sein, wie oben diskutiert. Für dieses gelten die Überlegungen dann analog.

## 7.3 Empirische Analyse

Bisher wurde diskutiert, welchen Herausforderungen sich alpine touristische Destinationen gegenübersehen, wenn sie ihre Zukunftsfähigkeit und ihre nationale wie internationale Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation erhöhen wollen. Insbesondere die systematische Verfolgung dieser Zielsetzung mit einem geeigneten regionalen bzw. destinationsbezogenen Innovationssystem stellt hohe organisatorische Anforderungen an das Destinationsmanagement bzw. die DMO. Wie gehen die Destinationen mit dieser Herausforderung um? Wie erfolgreich sind sie dabei? Welche Organisationsformen werden genutzt? Und wie schätzen die Verantwortlichen in den Destinationen dies selbst ein? Diesen Fragen wird anhand einer Befragung von touristischen Destinationen bzw. den Destinationsmanagementorganisationen im gesamten Alpenraum nachgegangen.

Im folgenden Teil 7.3.1 wird die Konzeption und Durchführung der Online-Umfrage beschrieben sowie im Anschluss die Ergebnisse deskriptiv dargestellt (7.3.2) und analytisch interpretiert, indem die in der Theorie abgeleiteten Hypothesen überprüft werden (7.3.3).

### 7.3.1 Konzeption und Durchführung der Online-Umfrage

In Anlehnung an die Schwerpunkte des theoretischen Teils wurde ein fünfteiliger Fragebogen konzipiert, der folgende Bereiche umfasst:

- A) Destination und Organisation
- B) Innovationen in Destinationen
- C) Positive Beispiele für Innovationsprojekte
- D) Negative Beispiele für Innovationsprojekte
- E) Innovationssysteme in Destinationen

Der Inhalt der Frageblöcke A), B) und E) wurde umfassend im theoretischen Teil in Kapitel 7.2 thematisiert. Zudem wurden die zentralen Fragestellungen der vorliegenden Analyse bereits in den Expertengesprächen mit Fachleuten diskutiert, sodass auch deren Expertise in die Konzeption der Umfrage einfließen konnte. Ziel der Fragen der Teile A), B) und E) ist es, die Art und Struktur der jeweiligen Destination und ihres Innovationssystems abzubilden sowie das Verständnis von Innovationen zu erfragen. Die Teile C) und D) werden darüber hinaus aufgenommen, um das angegebene Innovationsverständnis mit der tatsächlichen Praxis abgleichen zu können: Indem die Teilnehmenden konkrete Innovationsprojekte beschreiben und ihnen hierzu Anschlussfragen zur Art des Projekts gestellt werden, wird das Bild des theoretischen Innovationssystems mit der praktischen Umsetzung ergänzt. Der Aufbau der Online-Umfrage soll es letztlich ermöglichen, die in der Theorie abgeleiteten Hypothesen überprüfen zu können.

Dafür ist es nötig, die Daten der Befragung mit weiteren statistischen Kennzahlen der Destination zu verknüpfen, insbesondere mit den Performance-Kennzahlen des BAKTOPINDEX (siehe dazu Kapitel 4.1). Daher wurde die Befragung auch nicht anonymi-

siert durchgeführt; die Erlaubnis zur Verknüpfung der Daten wurde mit der Umfrage eingeholt. Nach der Verknüpfung mit den statistischen Kennzahlen der Destination wurde die Auswertung jedoch anonymisiert, Rückschlüsse oder Aussagen zu einzelnen Destination sind nicht möglich.

Die Umfrage an sich wurde als Online-Fragebogen konzipiert, der vorzugsweise von einem Mitglied der Geschäftsleitung einer DMO ausgefüllt werden sollte. Die Fragen beruhen so weit wie möglich auf vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (Multiple/ Single Choice), um die Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten und deren Aggregation zu ermöglichen. Offene Textfragen werden nur zur Abfrage der positiven und negativen Beispiele für Innovationsprojekte verwendet. Im Vorfeld jeder Fragegruppe werden in einem einleitenden Text zentrale Schlüsselbegriffe eingeführt, um ein einheitliches Verständnis aller Teilnehmenden zu gewährleisten.

Damit DMOs aus allen Regionen der Schweiz sowie aus Frankreich und Italien an der Online-Umfrage teilnehmen können, stand der Fragebogen dreisprachig (Deutsch, Französisch, Italienisch) zur Verfügung.<sup>23</sup>

Das Ziel der Online-Umfrage war es, alle 145 Destinationen der Kernliste<sup>24</sup> zu befragen, um ein möglichst vollständiges Abbild der alpinen Destinationen zu erhalten. Allerdings waren nur von 143 Destinationen der Kernliste Kontaktpersonen und Ansprechpartner verfügbar. Wenn möglich, wurden zusätzlich zur Erhöhung der Teilnehmerzahl auch Destinationen ausserhalb der Kernliste einbezogen, sodass letztlich 162 Destinationen kontaktiert wurden. Zur Vereinfachung wird angenommen, Destination und DMO seien identisch und repräsentieren dasselbe Gebilde, auch wenn sowohl einige Destinationen teilweise mehrere Organisationen aufweisen als auch einige Organisationen für mehrere Destinationen zuständig sind.<sup>25</sup> Unter den Teilnehmenden sind drei Organisationen, die zwar für unterschiedliche Gemeinden zuständig sind, aber derselben Destination zugeordnet werden können. Somit ist eine Destination im Umfrage-Sample mehrfach vertreten. Da sich die Umfrage auf die Funktionsweise und das Innovationsverständnis der Organisationen in der Destination konzentriert, werden diese jeweils als einzelne Antworten behandelt.

Von den kontaktierten Destinationen bzw. Organisationen haben sich schlussendlich 61 Destinationen bzw. 63 Organisationen an der Online-Umfrage beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 38 Prozent (Destinationen) bzw. 36 Prozent (Organisationen) (siehe Tab. 7-1).

---

<sup>23</sup> Der vollständige Fragebogen findet sich im Anhang unter 8.2.

<sup>24</sup> Die Kernliste findet sich im Anhang unter 8.1.2.

<sup>25</sup> Siehe dazu auch Diskussion oben in Kapitel 7.2.1. Die Befragung zielt auf Funktionsweise und Verständnis der Organisation in der Destination ab. Daher wird hier ein klassisches Verständnis von Destination mit einer festen Begrenzung und einheitlichen Organisationsstrukturen unterstellt.

**Tab. 7-1 Grundgesamtheit und Stichprobe der Umfrage**

|                        | Destinationen |           | Organisationen |
|------------------------|---------------|-----------|----------------|
|                        | alle          | Kernliste |                |
| <b>Grundgesamtheit</b> | 230           | 145       | -              |
| <b>kontaktiert</b>     | 162*          | 143       | 176            |
| <b>teilgenommen</b>    | 61            | 53        | 63             |
| <b>Rücklaufquote</b>   | 38%           | 37%       | 36%            |

\*: Bei den Destinationen ausserhalb der Kernliste handelt es sich um kleine Destinationen. Nur bei einem kleinen Teil dieser Destinationen konnten für die Umfrage geeignete Organisation bzw. Kontaktpersonen ermittelt werden. Da die Grundgesamtheit der alpinen Destinationen jedoch bereits klein ist (230) wurden diese Destinationen ausserhalb der Kernliste wenn möglich mit einbezogen.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Vergleicht man die erzielte Stichprobe der Umfrage mit der in der Kernliste des Tourismus-Benchmarking erfassten Destinationen, so ergibt sich ein einigermaßen repräsentatives Bild. Gleichwohl zeigt sich das Umfrage-Sample sowohl in Bezug auf Performance als auch Grösse (Anzahl Logiernächte, Anzahl Betten, Anzahl Betriebe, Betriebsgrösse) leicht unterdurchschnittlich (siehe Tab. 7-2).

**Tab. 7-2 Vergleich zwischen Kernliste und Umfrage-Sample**

|                                    | Kernliste | Umfrage-Sample | Differenz |
|------------------------------------|-----------|----------------|-----------|
| <b>Performance</b>                 |           |                |           |
| TOPINDEX                           | 3.5       | 3.3            | -7%       |
| Index Entwicklung der Logiernächte | 3.5       | 3.2            | -9%       |
| Index Auslastung                   | 3.5       | 3.1            | -11%      |
| Index Ertragskraft                 | 3.5       | 3.5            | +1%       |
| <b>Grösse</b>                      |           |                |           |
| Anzahl Logiernächte                | 840'018   | 803'691        | -4%       |
| Anzahl Betten                      | 5'735     | 5'557          | -3%       |
| Anzahl Betriebe                    | 121       | 119            | -2%       |
| Betriebsgrösse                     | 47        | 47             | -1%       |
| <b>Nationalität</b>                |           |                |           |
| Anteil Schweiz                     | 37%       | 46%            | +9%       |
| Anteil Österreich                  | 41%       | 35%            | -6%       |
| Anteil Italien                     | 15%       | 17%            | +2%       |
| Anteil Frankreich                  | 4%        | 0%             | -4%       |
| Anteil Deutschland                 | 3%        | 2%             | -1%       |

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017, BAK Economics

So schneiden die befragten Destinationen in der Entwicklung der Logiernächte (3.2 vs. 3.5) und der Auslastung (3.1 vs. 3.5) schlechter ab als die Kernliste, was sich schliesslich auch im BAK-TOPINDEX ausdrückt (3.2 vs. 3.5). Lediglich in der Ertragskraft liegt das Umfrage-Sample auf dem Niveau aller alpinen Destinationen (3.5).

Bezüglich der Grösse der Destinationen positioniert sich das Umfrage-Sample in allen vier betrachteten Indikatoren relativ kleiner als das Mittel der alpinen Destinationen. Die befragten Destinationen verzeichnen 4 Prozent weniger Logiernächte, 3 Prozent weniger Betten, 2 Prozent weniger Betriebe und 1 Prozent kleinere Betriebsgrössen. Im Gesamten sind die Unterschiede damit aber jedoch relativ gering. Somit kann festgehalten werden, dass die Destinationen des Umfrage-Samples eine leicht unterdurchschnittliche Performance und Grösse aufweisen. Nichtsdestotrotz kann das Umfrage-Sample aufgrund der insgesamt relativ geringen Abweichungen als einigermaßen repräsentativ angesehen werden.

Ein Grund für das tendenziell schlechter abscheidende und kleinere Umfrage-Sample könnte zum einen der Einbezug von Destinationen ausserhalb der Kernliste sein, die per definitionem kleiner sind als die der Kernliste (>100'000 Logiernächte und >10 Betriebe). Zum anderen könnte aber auch der überdurchschnittliche Einbezug von Schweizer Destinationen und unterdurchschnittliche Einbezug von österreichischen Destinationen im Vergleich zur Grundgesamtheit dafür verantwortlich sein. Schliesslich schneiden die Schweizer Destinationen tendenziell schwächer im BAK-TOPINDEX ab als die österreichischen.

### 7.3.2 Ergebnisse der Online-Umfrage

Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse der Umfrage beschrieben. Je ein Unterkapitel widmet sich einem der Bereiche der Online-Umfrage, wobei bei den Beispielen positive und negative zusammengefasst werden. Es muss darauf hingewiesen werden, dass aufgrund der geringen Fallzahlen (N=63) die Ergebnisse der Auswertung mit entsprechender Vorsicht interpretiert werden müssen. Dennoch repräsentieren sie aufgrund der hohen Rücklaufquote immerhin knapp ein Drittel aller von BAK erfassten Destinationen und können daher durchaus Hinweise auf die Gültigkeit der aufgestellten Hypothesen in Kapitel 7.3.3 liefern.

#### 7.3.2.1 Destination und Organisation

Der erste Teil der Umfrage beschäftigt sich mit dem Thema «Destination und Organisation», um die Art und Struktur der Destinationen und Organisationen einordnen zu können.

Die teilnehmenden Destinationen verteilen sich beinahe vollständig auf die Schweiz (46%), Österreich (35%) und Italien (17%), während aus Deutschland nur eine Destination und aus Frankreich überhaupt keine Destination an der Umfrage teilgenommen hat (**Land der Destination**, vgl. zu Tab. 7-1). Für einen Ländervergleich stehen damit nur die Schweiz, Österreich und Italien zur Verfügung.

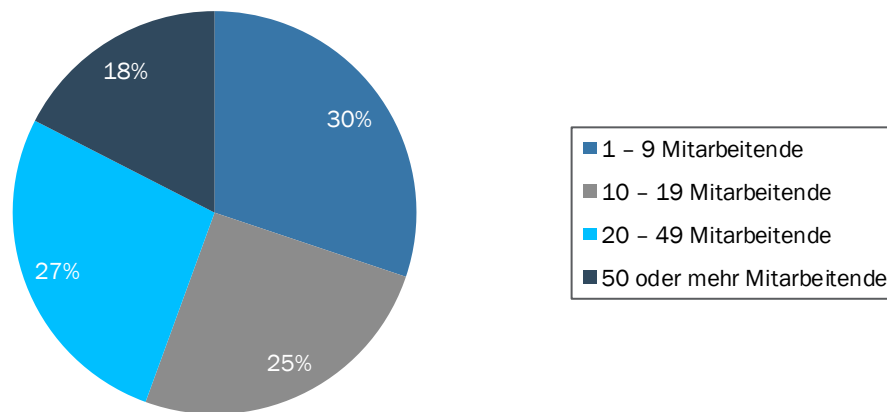
Als weiterer Parameter der Struktur der Organisation wird die Anzahl der Mitarbeiter abgefragt (**Grösse der Organisation**, siehe Abb. 7-1). Es zeigt sich, dass die grösste Gruppe von Organisationen den «Mikrounternehmen»<sup>26</sup> mit weniger als 10 Mitarbeitern zuzurechnen ist (30%). Die beiden nächstgrösseren Klassen (10-19 und 20-49 Mitarbeitende) können als «Kleine Unternehmen» klassifiziert werden und machen gemeinsam rund die Hälfte der Organisationen aus. Die restlichen 18 Prozent der

---

<sup>26</sup> Unternehmenskategorien gemäss Definition des Schweizer Bundesamts für Statistik (BFS, 2017).

teilnehmenden Organisationen sind als «Mittlere Unternehmen» mit 50 oder mehr Mitarbeitenden zu betrachten.

**Abb. 7-1 Grösse der Organisation nach Anzahl der Mitarbeiter**

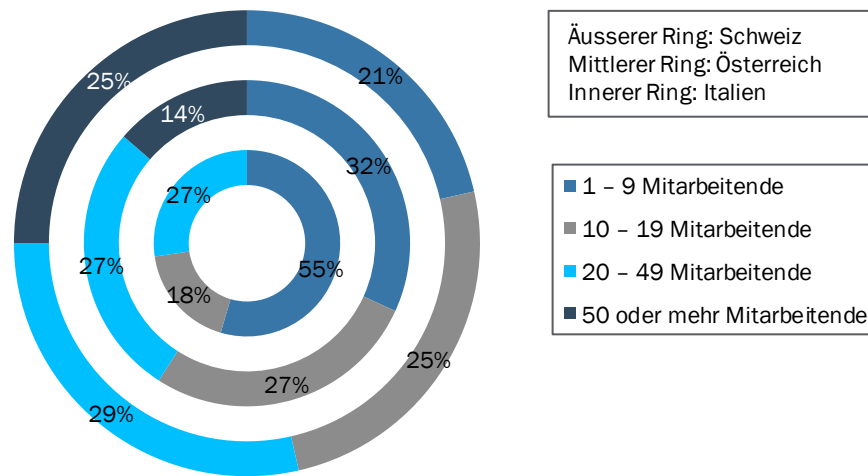


Frage: Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Organisation?

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Um länderspezifische Unterschiede in der Grösse der Organisationen identifizieren zu können, werden die Betriebsgrössen zudem nach Ländern differenziert. Es lassen sich tatsächlich auffällige Unterschiede in der Anzahl der Mitarbeiter zwischen den drei Alpenstaaten erkennen (siehe Abb. 7-2). Mehr als die Hälfte der italienischen Organisationen können den Mikrounternehmen zugeordnet werden, der Rest den Kleinen Unternehmen. In der Schweiz dagegen und in etwas geringerem Masse auch in Österreich dominieren stärker Organisationen mit mehr als 50 Mitarbeitenden (Schweiz: 25%; Österreich: 14%). Auch der Anteil Mittlerer Unternehmen bei den DMOs ist in der Schweiz leicht höher als in Italien (54% zu 45%).

Abb. 7-2 Grösse der Organisationen nach Land differenziert



Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

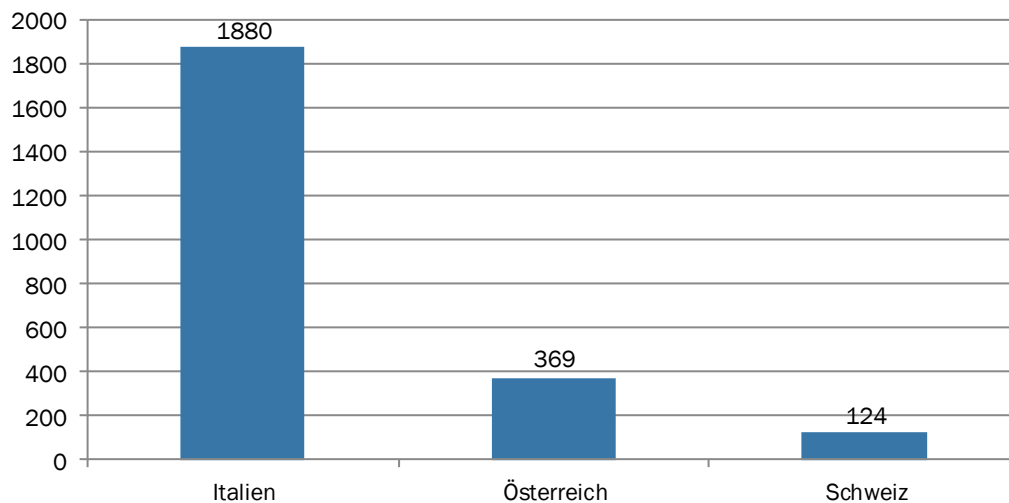
Wie in Kapitel 7.2.1 beschrieben, lässt sich vermuten, dass Organisationen umso effizienter arbeiten können, je grösser ihr geographischer Rahmen und die Anzahl der Mitarbeiter ist. Es können Skaleneffekte generiert und die Effizienz der Organisation gesteigert werden – beispielsweise dadurch, dass sich die beteiligten räumlichen Einheiten einer Organisation gemeinsame Marketingaufgaben teilen. In diesem Sinne könnte argumentiert werden, dass Schweizer Organisationen aufgrund ihrer höheren Mitarbeiterzahlen pro DMO effizienter arbeiten als italienische.

Allerdings sollte die Grösse der Destination auch im Verhältnis zum Umfang der Aufgabe betrachtet werden. Hierfür erscheint der Indikator «Anzahl der Betten» geeignet, welcher die Kapazität einer Destination beschreibt. Die Anzahl der Mitarbeiter wird folglich auf die «Anzahl Betten» bezogen und in der Kennzahl **«Betten pro Mitarbeiter»** zusammengeführt.<sup>27</sup>

Der Indikator «Betten pro Mitarbeiter» (siehe Abb. 7-3) zeigt, dass italienische Organisationen relativ zu ihrer geringen Grösse eine enorm hohe Anzahl an Betten betreuen. Auf einen Mitarbeiter einer italienischen DMO kommen durchschnittlich knapp 1'900 Betten. Im Vergleich dazu betreut ein Mitarbeiter in der Schweiz nur 124 Betten, ein Mitarbeiter in Österreich immerhin 369 Betten.

<sup>27</sup> Da in der Online-Umfrage lediglich Grössenklassen abgefragt werden, wird jeweils der Mittelwert der Klassen für die Anzahl der Mitarbeiter verwendet. Für die Mittleren Unternehmen (>50 Mitarbeitende) wird jedoch die untere Grenze (50) verwendet, da davon ausgegangen wird, dass die DMOs keine stark höheren Mitarbeiterzahlen aufweisen.

**Abb. 7-3 Betten in der Destination pro Mitarbeiter der DMO**



Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017, BAK Economics

Für die markanten Unterschiede, die in Abb. 7-3 ersichtlich sind, kann sowohl die Abgrenzung der Destination wie auch die Art der Organisation der DMO selbst verantwortlich gemacht werden: Zum einen kann festgehalten werden, dass die befragten italienischen Destinationen mit durchschnittlich 14'000 Betten pro Destination deutlich grösser strukturiert sind als Schweizer Destinationen (ca. 2'800).<sup>28</sup> Zum anderen beschäftigen die Schweizer Organisationen nach den Ergebnissen der Online-Umfrage durchschnittlich doppelt so viele Mitarbeitende wie italienische Organisationen. Die Anzahl der Betten pro Mitarbeiter klappt dementsprechend zwischen den Ländern erheblich auseinander.

Neben den unterschiedlichen Destinationsgrössen könnte die Ursache daher auch in unterschiedlichen Leistungsaufträgen der Organisation liegen, was sich wiederum auf die Mitarbeiterzahlen auswirken kann. Gästebetreuung ist beispielsweise deutlich personalintensiver als Marketing. Wie die nachfolgende Betrachtung der Aufgabenfelder zeigt, wird die Aufgabe «Gästeinformation und -betreuung» in der Schweiz tatsächlich als wichtiger bewertet als in Italien. Allerdings erscheinen die Unterschiede im Aufgabenverständnis nicht so gravierend, dass sie allein die grossen und signifikanten Unterschiede in der Zahl der betreuten Betten pro Mitarbeitenden erklären können.<sup>29</sup>

Mögliche Ursache für diese erheblichen Differenzen könnte auch ein unterschiedliches Verständnis der Begriffe Destination und Organisation sein. Diese wurden im Vorfeld der Fragegruppe jedoch umfassend definiert. Die Gefahr eines unterschiedlichen Verständnisses sollte dementsprechend minimiert worden sein, auch wenn sie nicht vollkommen ausgeschlossen werden kann. Die Ergebnisse deuten somit stark

<sup>28</sup> Einen ähnlichen Trend zeigt die Grundgesamtheit der alpinen Destinationen. Laut der «Internationalen Benchmarking Datenbank» von BAK Economics weisen italienische Destinationen 2016 im Durchschnitt 9'500 Betten auf, österreichische ca. 5'100 Betten und Schweizer 2'200 Betten.

<sup>29</sup> Ebenso könnten unterschiedliche Teilzeitstrukturen in den einzelnen Ländern die Differenzen erklären. Denn die Frage nach den Mitarbeitenden zielte allein auf die Anzahl ab – und nicht auf Vollzeitäquivalente.

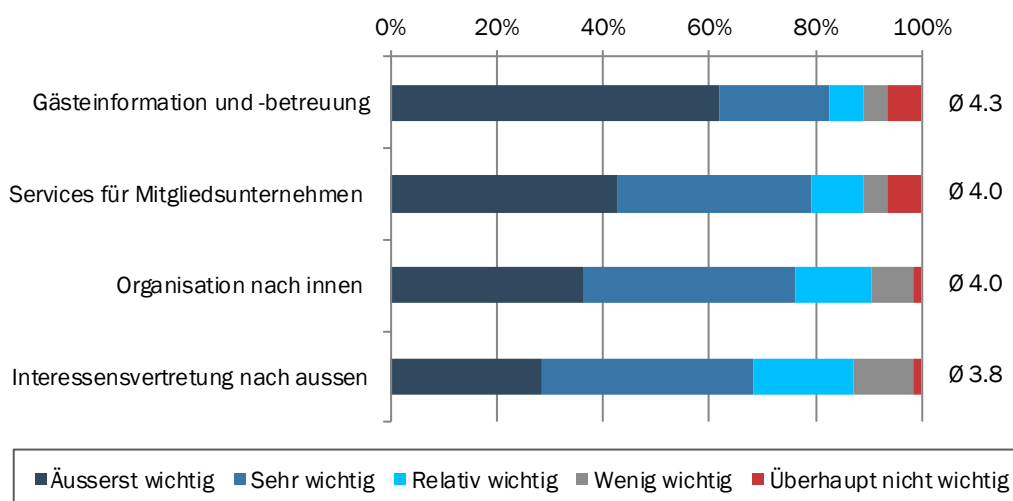


darauf hin, dass DMOs in der Schweiz, aber auch in Österreich deutlich unterschiedlich organisiert und strukturiert sind als in Italien.

Welche **Aufgabenbereiche** die DMO wahrnehmen und inwieweit sich das Aufgabenverständnis je nach Land unterscheidet, wird in der letzten Frage des ersten Teils der Online-Umfrage untersucht. Hierfür konnten die Teilnehmer die einzelnen Tätigkeitsfelder (siehe Kapitel 7.2.1) der DMOs auf einer Likert-Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äusserst wichtig) bewerten. Als eindeutig wichtigster Aufgabenbereich wird «Gästeinformation und -betreuung» genannt (siehe Abb. 7-4). Mehr als 60 Prozent der Teilnehmenden bewerteten diese Aufgabe als «Äusserst wichtig» und mehr als 80 Prozent der Teilnehmenden als mindestens «Sehr wichtig», was in einer durchschnittlichen Bewertung von knapp 4.3 resultiert.<sup>30</sup> Bezüglich der durchschnittlichen Bewertung werden die beiden Bereiche «Services für Mitgliedsunternehmen» und «Organisation nach innen» ähnlich wichtig eingestuft (4.0), wobei erstere Aufgabe einen etwas höheren Anteil an Maximalbewertungen, gleichzeitig aber auch an Minimalbewertungen erzielt.

Das bedeutet, es gibt sowohl DMOs, für welche die Aufgabe «Services für Mitgliedsunternehmen» eine grosse Rolle spielt, als auch DMOs, für welche diese Aufgabe überhaupt nicht zum Tätigkeitsfeld zählt – obschon die Anzahl derer nur marginal ist. Beim Aufgabenbereich «Organisation nach innen» zeigt sich die Verteilung dagegen etwas weniger disparat. Hier vergeben die Teilnehmer weniger Maximal- und Minimalbewertungen als vielmehr mittlere Bewertungen. Als am wenigsten wichtig wird schliesslich die Aufgabe «Interessensvertretung nach aussen» bewertet (Ø 3.8). Gleichwohl schätzen immer noch mehr als zwei Drittel der Befragten dieses Tätigkeitsfeld als mindestens «Sehr wichtig» ein.

**Abb. 7-4 Bedeutung verschiedener Aufgabenbereiche der Destinationsorganisationen**



Frage: Welche Kernaufgaben erfüllt Ihre Organisation? Bewerten Sie die folgenden Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äusserst wichtig).

Relative Häufigkeitsverteilung der Antworten. Durchschnittliche Bewertung rechts neben Diagramm.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

<sup>30</sup> Um Mittelwerte der eigentlich ordinal skalierten Likert-Skala (Bewertung von 1 bis 5) berechnen zu können, wird angenommen, die Abstände zwischen den einzelnen Bewertungen seien gleich gross. Somit wird eine Intervallskalierung unterstellt. Dies ist gängige Praxis in der Auswertung von Fragebögen (siehe dazu Bühner, 2011).

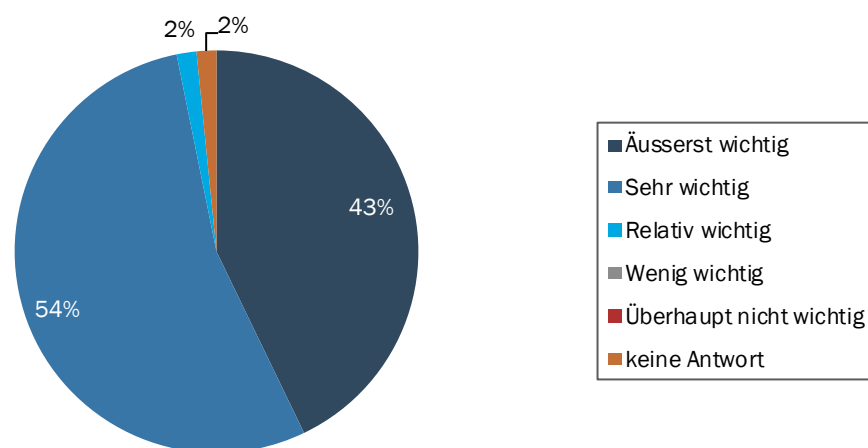
Damit zeigt sich, dass das Aufgabenfeld der DMOs trotz der in der Theorie beschriebenen Trends (Digitalisierung, Spezialisierung) noch sehr breit aufgestellt ist und die Organisationen auch weiterhin klassische Tätigkeiten (Gästeinformation und -betreuung) nicht nur ausüben, sondern sogar als am wichtigsten erachten. In Kapitel 7.3.3 wird in diesem Kontext zusätzlich noch die Spezialisierung der Organisationen und ihr Zusammenhang mit der Innovationsfreundlichkeit der Destination untersucht.

Wird die Bewertung der einzelnen Aufgaben nach Land der Destination differenziert, so lassen sich Gründe für die länderspezifischen Unterschiede in den Betriebsgrößen der DMOs finden. So wird die Aufgabe «Gästeinformation und -betreuung», welche als sehr ressourcen- und beschäftigungsintensiv gilt, in der Schweiz durchschnittlich deutlich höher bewertet als in Italien (4.6 vs. 3.8). Etwas weniger wichtig als durchschnittlich ist für die Schweizer DMO dagegen «Services für Mitgliedsunternehmen» (Ø 3.8). Bei den anderen beiden Aufgaben zeigen sich keine auffälligen Unterschiede zwischen den alpinen Ländern.

### 7.3.2.2 Innovationen in Destinationen

Im zweiten Teil der Online-Umfrage wird die **Bedeutung von Innovationen** und der einzelnen Innovationstypen untersucht. Grundsätzlich werden Innovationen von beinahe allen Teilnehmenden als mindestens «Sehr wichtig», von 43 Prozent gar als «Äusserst wichtig» für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Destination eingeschätzt (siehe Abb. 7-5). Die hohe Einschätzung der Bedeutung von Innovationen durch die Teilnehmenden spiegelt damit die in der Theorie erläuterte Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus generell wider.

**Abb. 7-5 Bedeutung von Innovationen**



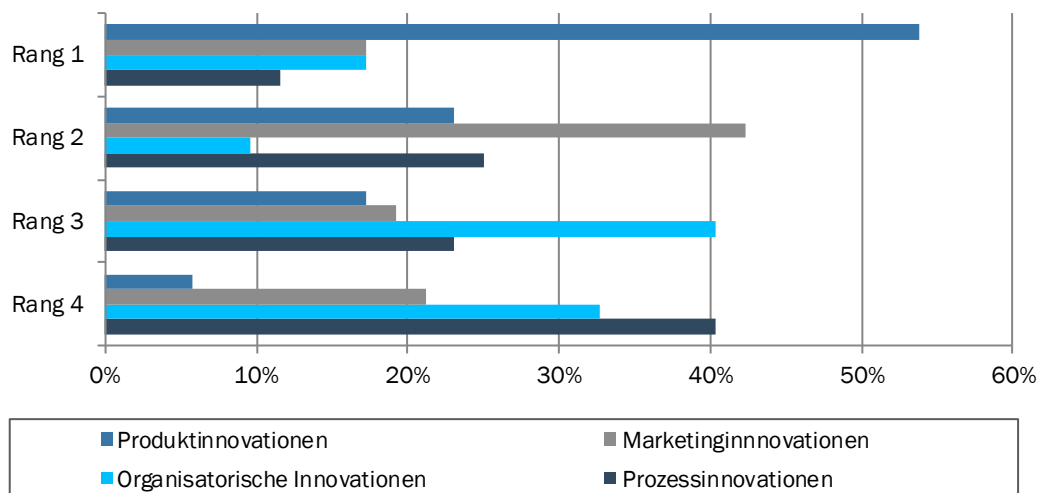
Frage: Wie wichtig schätzen Sie Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Destination ein?  
 1) Überhaupt nicht wichtig, 2) Nicht sehr wichtig, 3) Relativ wichtig, 4) Sehr wichtig, 5) Äusserst wichtig.  
 Relative Häufigkeitsverteilung der Antworten.  
 Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

In einer weiteren Frage sollten die Teilnehmenden die vier **Arten von Innovationen** (siehe Kapitel 7.2.2) nach ihrer Bedeutung anordnen. Am häufigsten mit über 50

Prozent wird die «Produktinnovation» auf Rang 1 positioniert und mit absteigender Häufigkeit auf den niedrigeren Rängen 2 bis 4 eingeordnet (siehe Abb. 7-6). Auf Rang 2 wird mehrheitlich «Marketinginnovationen», auf Rang 3 mehrheitlich «Organisatorische Innovationen» und auf Rang 4 mehrheitlich «Prozessinnovationen» angeordnet. Trotz der relativ eindeutigen mehrheitlichen Positionierung der Innovationsarten finden sich alle Innovationsarten auf allen Plätzen wieder. So werden die «Produktinnovationen» von einigen, wenn auch wenigen Teilnehmenden auf Rang 4 positioniert. Ebenso rangieren 10 Prozent der Beteiligten die «Prozessinnovationen» auf Position 1.

Somit lässt sich schlussfolgern, dass Produktinnovationen für die teilnehmenden Destinationen die mit Abstand grösste Rolle spielen. Es scheint also auch unter den DMOs eine produktinnovationsorientierte Denkweise vorzuherrschen, wie sie auch in der öffentlichen Wahrnehmung vorherrscht. Innovationen werden meist mit Produktinnovationen gleichgesetzt und dominieren dementsprechend die Debatte. Andere Innovationstypen, wie beispielsweise Prozessinnovationen, werden dagegen eher in ihrer Bedeutung vernachlässigt, wenngleich sie in der Theorie oftmals als nachhaltiger und wichtiger für die langfristige Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit angesehen werden.

**Abb. 7-6 Bedeutung der einzelnen Innovationstypen als Rangliste**



Frage: Welche Innovationsarten sind dabei besonders wichtig? Ordnen Sie die vier Arten nach ihrer Bedeutung in absteigender Reihenfolge an.

Relative Häufigkeitsverteilung der Antworten. Die Summe der einzelnen Ränge ergibt 100%.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

### 7.3.2.3 Beispiele für Innovationsprojekte

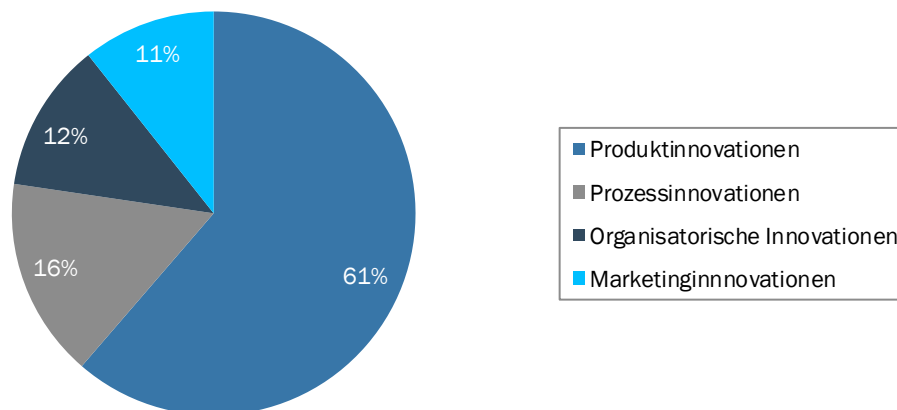
Im dritten und vierten Teil der Online-Umfrage hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, positive und negative Beispiele für Innovationsprojekte zu nennen und in Stichworten zu beschreiben. Insgesamt wurden 75 positive Beispiele und 24 negative Beispiele angegeben. Rund 80 Prozent aller Teilnehmenden haben mindestens ein positives Beispiel genannt; ca. ein Drittel mindestens zwei und 5 Prozent die maximal möglichen drei Beispiele. Negative Beispiele wurden bedeutend weniger genannt: 37 Pro-

zent der Teilnehmer haben ein negatives Beispiel aufgeführt, ein Teilnehmer darüber hinaus ein zweites.

### Positive Beispiele

61 Prozent der genannten positiven Beispiele werden von den Teilnehmenden als «Produktinnovationen» beschrieben. Damit spiegelt sich die in Kapitel 7.3.2.2 abgeleitete Dominanz der Bedeutung von «Produktinnovationen» auch in ihrer tatsächlichen Umsetzung wider. Ungefähr gleichauf liegen die anderen drei Innovationsarten, wobei «Prozessinnovationen» 16 Prozent, «organisatorische Innovationen» 12 Prozent und «Marketinginnovationen» lediglich 11 Prozent der genannten Beispiele ausmachen. Damit werden «Marketinginnovationen» deutlich weniger genannt, als dies ihrer in Kapitel 7.3.2.2 beigemessenen Bedeutung entsprechen würde. «Prozessinnovationen» sind dagegen stärker vertreten im Vergleich zu ihrer mehrheitlichen Positionierung auf Rang 4 in der Bedeutung der einzelnen Innovationstypen. Insbesondere bei den Prozessinnovationen zeigt sich daher, dass Wahrnehmung und Umsetzung divergieren. Es scheint demnach so, dass die Bedeutung der Prozessinnovationen für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination und ihr Stellenwert innerhalb umgesetzter Projekte von den Beteiligten eher unterschätzt werden.

**Abb. 7-7 Art der Innovation der genannten positiven Beispiele**



Frage: Welche Innovationsart beschreibt dieses [das genannte] Projekt am besten?

Relative Häufigkeitsverteilung der Antworten.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Nach eigenen Angaben sind die befragten Destinationsmanagementorganisationen in die erfolgreichen Innovationsprojekte sehr stark eingebunden. Alle Teilnehmenden, die ein positives Beispiel für Innovationsprojekte angegeben, waren mindestens «relativ» in das Projekt involviert; knapp zwei Drittel sogar «äusserst». Die Beteiligung selbst wiederum fällt vor allem in die Phase der «Konzeption». Hier sind ungefähr 60 Prozent aller Organisationen eingebunden. Etwas weniger häufig beteiligen sich die Organisationen an der Umsetzung (47%) und nur gering an der Vermarktung (27%). Die befragten Organisationen zeigen sich damit - zumindest bei den genannten positiven Beispielen - als hochgradig in den Innovationsprozess eingebunden und schei-

nen sich insbesondere bei der Konzeption stark einzubringen. 14 Prozent der betrachteten Organisationen geben zudem an, an allen drei Phasen des Innovationsprozesses beteiligt gewesen zu sein.<sup>31</sup> Allerdings müssen die Ergebnisse mit Vorsicht bedacht werden, da sie auf der Selbsteinschätzung der Beteiligten beruhen. Diese können, müssen aber nicht zwangsläufig den tatsächlichen Gegebenheiten in der Destination entsprechen. Es ist also grundsätzlich denkbar, dass die Teilnehmenden ihre Eingebundenheit in den Innovationsprozess sowie auch die nachfolgende Frage bezüglich des Beitrags zum Erfolg des Projekts tendenziell überschätzen.

Knapp die Hälfte der teilnehmenden Destinationen gibt an, einen «äusserst entscheidenden» Beitrag zum Erfolg des Projekts geleistet zu haben; 42 Prozent einen «sehr entscheidenden» und die restlichen 9 Prozent einen «relativ entscheidenden». Alle Beteiligten schätzen damit ihren Beitrag zum Erfolg als mindestens «relativ entscheidend» ein. Im Vergleich zur vorangegangenen Frage wird die Maximalbewertung allerdings etwas weniger oft verwendet (49% vs. 64%). Das heisst, nicht alle Organisationen, die angeben, «äusserst» beteiligt gewesen zu sein, geben auch an, dass der Beitrag ihrer Organisation «äusserst entscheidend» gewesen ist. Dennoch sind die Bewertung der Eingebundenheit und die Einschätzung des Beitrags zum Erfolg des Projekts hochgradig positiv korreliert.<sup>32</sup>

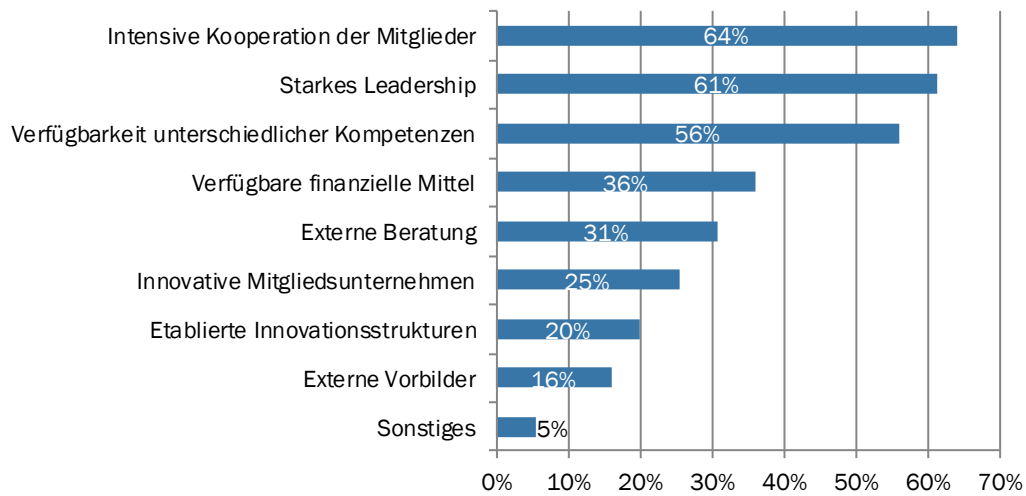
Zuletzt wurden die Teilnehmenden nach den spezifischen **Erfolgsfaktoren** des jeweiligen Innovationsprojekts befragt. Hierbei konnten die wichtigsten Faktoren aus einer vorgegebenen Liste ausgewählt werden, welche den in der Theorie in Kapitel 7.2.3.1 beschriebenen Faktoren entsprechen. Mit relativ deutlichem Abstand sind die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren demnach: «Intensive Kooperation der Mitglieder», «starkes Leadership» und «Verfügbarkeit unterschiedlicher Kompetenzen» (siehe Abb. 7-8). Alle drei Faktoren werden von mehr als der Hälfte der Befragten als einer der drei wichtigsten Faktoren für den Erfolg des jeweiligen Innovationsprojekts angeführt. Die anderen fünf Aspekte scheinen dagegen weniger wichtig für den Erfolg eines Innovationsprojekts zu sein. Hier überraschen vor allem die niedrigen Werte für «innovative Mitgliedsunternehmen» (25%) und «etablierte Innovationsstrukturen» (20%). Damit finden sich in den empirischen Ergebnissen erste Hinweise auf die Gültigkeit von Hypothese  $H_3$ , dass starkes Leadership und eine intensive Kooperation und Austausch der Mitglieder die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Innovationen in Destinationen sind. Bevor jedoch eine abschliessende Bewertung möglich ist, sollen auch die als allgemein wichtig erachteten Erfolgsfaktoren betrachtet werden (siehe 7.3.2.4).

---

<sup>31</sup> Eigentlich lautete die Frage «In welcher Phase hat Ihre Organisation *am meisten* mitgewirkt?» Einige Teilnehmer haben dennoch mehrere Phasen angegeben oder unter «Sonstiges» hinzugefügt, an allen drei Phasen beteiligt gewesen zu sein. So erklärt sich, dass die Summe der Beteiligung an den einzelnen Phasen grösser ist als 100 Prozent. Die Antworten sind daher aufgrund unterschiedlicher Frageverständnisse nicht vollkommen vergleichbar.

<sup>32</sup> Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman:  $\rho > 0.9$  mit p-Wert  $< 0.01$ . Der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman wird üblicherweise für die Berechnung des linearen Zusammenhangs zweier mindestens ordinalskalierten Variablen verwendet. Seine Voraussetzungen sind weniger restriktiv als für den Korrelationskoeffizienten nach Pearson (z.B. keine Annahme normalverteilter Variablen). Für weitere Erläuterungen zu den Rangkorrelationskoeffizienten sei auf Universität Zürich (2017) verwiesen.

**Abb. 7-8 Bedeutung verschiedener Faktoren für den Erfolg des genannten Beispiels für ein Innovationsprojekt**

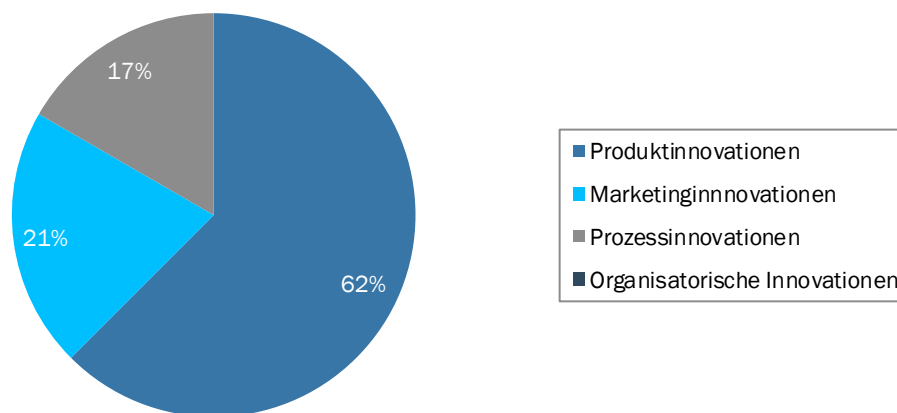


Frage: Welche Faktoren waren besonders wichtig für den Erfolg des Projekts? Wählen Sie aus den folgenden acht Faktoren die drei wichtigsten aus.  
 Relative Häufigkeitsverteilung der Nennungen der einzelnen Faktoren. Dreifachauswahl möglich; einige Teilnehmer haben jedoch mehr als drei Faktoren genannt.  
 Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

### Negative Beispiele

62 Prozent der insgesamt 24 Beispiele nicht erfolgreicher Innovationsprojekte werden den «Produktinnovationen» zugeordnet (siehe Abb. 7-9), was beinahe exakt dem Wert bei den positiven Beispielen entspricht. Ebenso verzeichnen die «Prozessinnovationen» mit 17% ungefähr den gleichen Anteil wie bei den positiven Beispielen. Jedoch wird keines der negativen Beispiele den «Organisatorischen Innovationen» zugeordnet, während dieser Bereich bei den positiven Beispielen 12 Prozent ausmacht. Im Gegensatz dazu sind «Marketinginnovationen» bei den negativen Beispielen deutlich stärker vertreten als bei den positiven (21% vs. 11%). Daraus kann jedoch nicht geschlossen werden, dass «Marketinginnovationen» weniger erfolgreich und «Organisatorische Innovationen» erfolgreicher sind als andere Innovationstypen. Schliesslich geben die genannten Beispiele nur einen Ausschnitt aller umgesetzten Innovationsprojekte und haben keinen Anspruch auf eine vollständige Abdeckung.

**Abb. 7-9 Art der Innovation der genannten negativen Beispiele**



Frage: Welche Innovationsart beschreibt dieses [das genannte] Projekt am besten?  
Relative Häufigkeitsverteilung der Nennungen der einzelnen Faktoren.  
Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Die befragten Organisationen geben zwar auch bei den negativen Beispielen an, relativ stark in die Innovationsprojekte eingebunden gewesen zu sein. Der Anteil derjenigen Organisationen, die mindestens «sehr» in das Innovationsprojekt involviert waren, ist jedoch mit 76 Prozent deutlich geringer als bei den positiven Beispielen (91%). Auch an dieser Stelle kann nicht gefolgert werden, dass Innovationsprojekte, in denen die Organisationen stark involviert sind, erfolgreicher sind, da die genannten Beispiele nur einen Ausschnitt aller umgesetzten Projekte repräsentieren, der nicht zwangsläufig repräsentativ sein muss.

Die Differenzierung in die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses zeigt einen ähnlichen Beteiligungsgrad in der Phase der «Konzeption» (43%). In die Phase der «Umsetzung» sind die Organisationen, die negative Beispiele angeben, dagegen etwas weniger involviert (29% vs. 34%) und in die Phase der «Vermarktung» etwas mehr (25% vs. 19%). Auffallend ist auch hier wiederum die stärkere Betonung von Marketingaktivitäten im Vergleich zu den positiven Beispielen.

Analog zu den positiven Beispielen werden die Teilnehmenden zudem nach den **Hemmnissen** für den Erfolg des jeweiligen Innovationsprojekts gefragt. Auch hier konnten die wichtigsten Aspekte aus einer vorgegebenen Liste ausgewählt werden, welche den in der Theorie beschriebenen Hemmnissen entsprechen. Die drei wichtigsten Hemmnisse sind demnach: «Fehlender Veränderungswille», «Mangelnde Kooperation» und »Fragmentierte Wertschöpfungskette» (siehe Abb. 7-10).

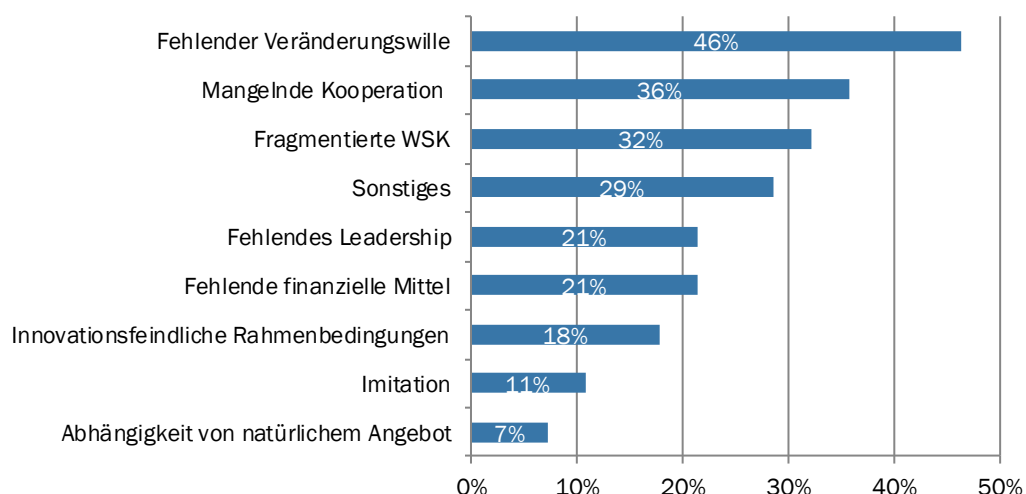
Während «fehlender Veränderungswille» relativ deutlich als wichtigstes Hemmnis genannt wird, ist der Abstand des zweit- und drittwichtigsten Hemmnisses weniger ausgeprägt als bei den positiven Beispielen. Auffallend ist darüber hinaus, dass sehr viele sonstige Faktoren angegeben werden (29%). Beispielsweise wurde «fehlende Nachfrage», «technische Hürden», «Ausstieg eines Projektpartners» als Hürden für den Erfolg eines Innovationsprojekts genannt. Die hohe Heterogenität der Antworten

zeigt, dass die Hemmnisse für den Erfolg eines Innovationsprojekts relativ individuell und damit nicht unbedingt verallgemeinerbar sind – zumindest im Vergleich zu den positiven Beispielen. So weist kein Faktor eine Zustimmungsquote von über 50 Prozent auf, auch wenn «fehlender Veränderungswille» nur knapp darunter liegt. Insbesondere das Hemmnis «fragmentierte Wertschöpfungskette», welches in der Theorie als am wichtigsten empfunden wurde, scheint bei der Umsetzung von Innovationsprojekten eher eine geringere Rolle als angenommen zu spielen. Allerdings sollte dies nicht voreilig dazu verleiten, die Bedeutung dieses Faktors als geringfügig einzustufen. Aus theoretischer Sicht kann die fragmentierte Wertschöpfungskette aber auch bereits im Vorfeld verhindern, dass Innovationsprojekte überhaupt angegangen werden (können). Solche Projekte tauchen hier gar nicht erst auf; über die Gesamtbedeutung der fragmentierten Wertschöpfungskette lässt sich dementsprechend zunächst noch keine Aussage machen.

Auch eine «mangelnde Kooperation» ist diesen Ergebnissen zufolge weniger bedeutend für den Misserfolg als für den Erfolg eines Innovationsprojekts, wie die 36 Prozent Zustimmung für das Hemmnis «mangelnde Kooperation» gegenüber 64 Prozent Zustimmung für den Erfolgsfaktor «intensive Kooperation und Austausch der Mitglieder» zeigen. Interpretiert werden könnte diese Beobachtung derart, dass ausgeprägte Netzwerke und Zusammenarbeit essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung eines Projekts sind. Gleichermassen scheint es, dass Kooperation mehrheitlich vorhanden ist – zumindest dort, wo Innovationsprojekte angegangen werden. Darauf deutet auch hin, dass mangelnde Kooperation relativ wenig als Ursache für das Scheitern genannt wird.

Analog zu den positiven Beispielen, soll eine abschliessende Bewertung jedoch auch die als allgemein wichtig erachteten Hemmnisse einbeziehen, die im folgenden Kapitel dargestellt werden.

**Abb. 7-10 Bedeutung verschiedener Hemmnisse für den Erfolg des genannten Beispiel für ein Innovationsprojekt**



Frage: Was waren die grössten Hemmnisse für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts? Wählen Sie aus den folgenden acht Faktoren die drei wichtigsten aus.

Relative Häufigkeitsverteilung der Nennungen der einzelnen Faktoren. Dreifachauswahl möglich; einige Teilnehmer haben jedoch mehr als drei Faktoren genannt.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017



#### 7.3.2.4 Innovationssysteme in Destinationen

Der letzte Teil der Online-Umfrage versucht, die Struktur und Ausprägung des Innovationssystems in der Destination zu erfassen. Hierfür werden die folgenden fünf Parameter der Struktur eines Innovationssystems untersucht, welche im theoretischen Teil als fundamentale Dimensionen eines funktionierenden Innovationssystems identifiziert wurden.

- Innovation als Aufgabe der DMO
- Beschäftigung von Mitarbeitern, die sich regelmässig mit Innovationen auseinandersetzen
- Regelmässige Beschäftigung mit Innovationen auf Führungsebene
- Regelmässige Treffen der Unternehmen der Destination, um über Innovationen zu sprechen
- Regelmässige Evaluation des Erfolgs der Innovationsprojekte

Etwa zwei Drittel der befragten Organisationen geben an, dass Innovation und die Förderung von Innovationen explizit zu ihrer Aufgabe gehören. Allerdings geben in der Folgefrage weniger als die Hälfte (48%) an, auch Mitarbeiter zu beschäftigen, die sich konkret mit Innovationen befassen. Somit kann eine leichte Diskrepanz konstatiert werden zwischen dem Verständnis von Innovation als Aufgabe der DMO und den dafür eingesetzten Ressourcen in Form von Mitarbeitern.

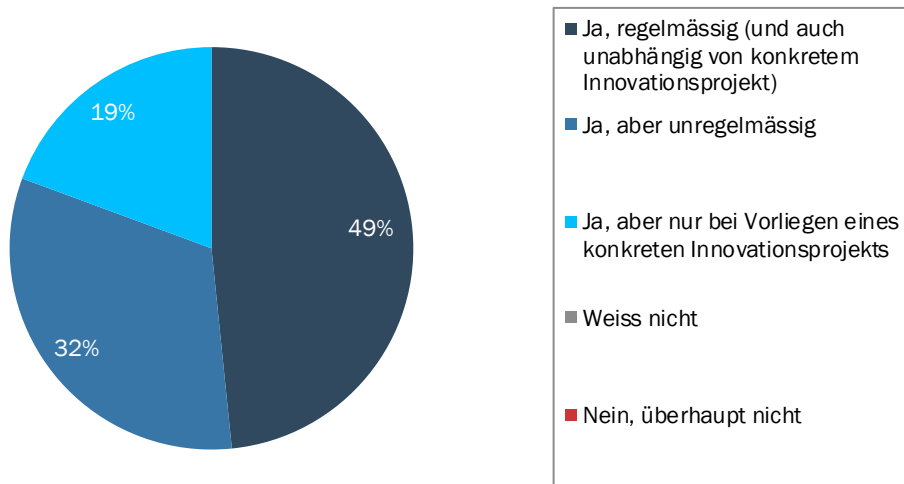
Untersucht man die Beschäftigung mit Innovationen auf Führungsebene, fällt positiv auf, dass sich alle Organisationen mit Innovationen befassen – obschon in unterschiedlicher Regelmässigkeit (siehe Abb. 7-11). So widmet sich lediglich die Hälfte der Befragten auf Führungsebene regelmässig und unabhängig von konkreten Projekten dem Thema Innovation. Etwa ein Drittel beschäftigt sich dagegen unregelmässig und 19 Prozent nur bei Vorliegen eines konkreten Projekts mit Innovationen.

Deutlich weniger regelmässig ausgeprägt sind die Netzwerke der Unternehmen auf lokaler Ebene (siehe Abb. 7-12). Lediglich 17 Prozent der Teilnehmenden geben an, sich regelmässig und unabhängig von konkreten Projekten mit den Unternehmen zu treffen, um über das Thema Innovation zu sprechen. Immerhin versammeln sich alle restlichen Destinationen – abgesehen von einer Ausnahme – zumindest unregelmässig oder zu bestimmten Anlässen. Analog dazu wird auch eine Evaluation vor allem in unregelmässiger Form durchgeführt (70%) – und nur von 22 Prozent der Befragten in regelmässiger und systematischer Form.

Die Ergebnisse der Umfrage im Bereich «Innovationssysteme in Destinationen» können als Indiz dafür gesehen werden, dass Innovationssysteme in alpinen Destinationen nur ansatzweise ausgeprägt sind. Zwar herrscht eine allgemein hohe Wahrnehmung von Innovationen. So haben viele Organisationen den Auftrag, Innovationen zu fördern, und die Bedeutung von Innovationen wird generell als sehr hoch eingeschätzt. Die Institutionen und Strukturen des Innovationssystems sind allerdings noch nicht derartig ausgeprägt, dass sie Innovationen auch systemisch hervorbringen – und nicht nur zufällig. Hierfür fehlt der konsequente Einsatz von Ressourcen (s.

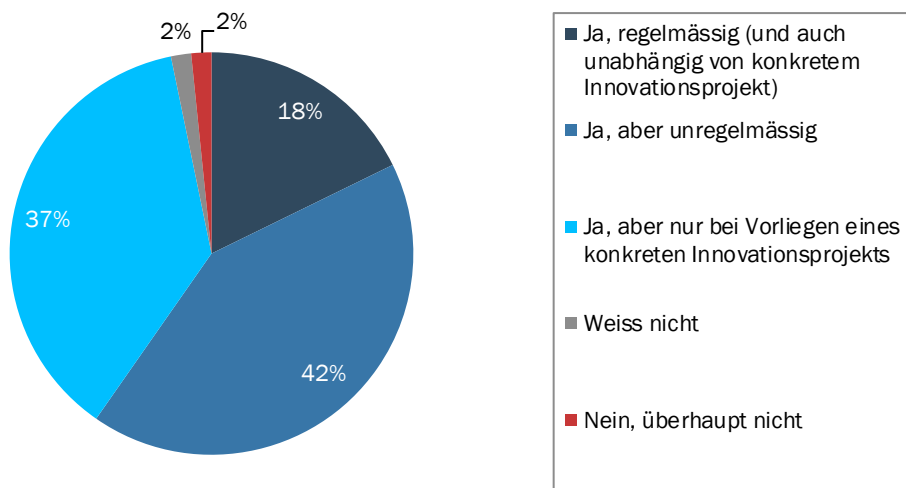
Mitarbeiter, Evaluation) und ein regelmässiger Austausch und Kooperation der Mitglieder (s. Regelmässige Treffen der Unternehmen). Inwieweit dies mit der Innovationsfreundlichkeit der jeweiligen Destination zusammenhängt, wird im Anschluss in Kapitel 7.3.3 untersucht.

**Abb. 7-11 Regelmässigkeit der Beschäftigung mit Innovationen auf Führungsebene**



Frage: Beschäftigt sich die Führungsebene Ihrer Organisation mit dem Thema „Innovationen“?  
 Relative Häufigkeitsverteilung der Antworten.  
 Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

**Abb. 7-12 Regelmässigkeit der Treffen der Unternehmen der Destination**



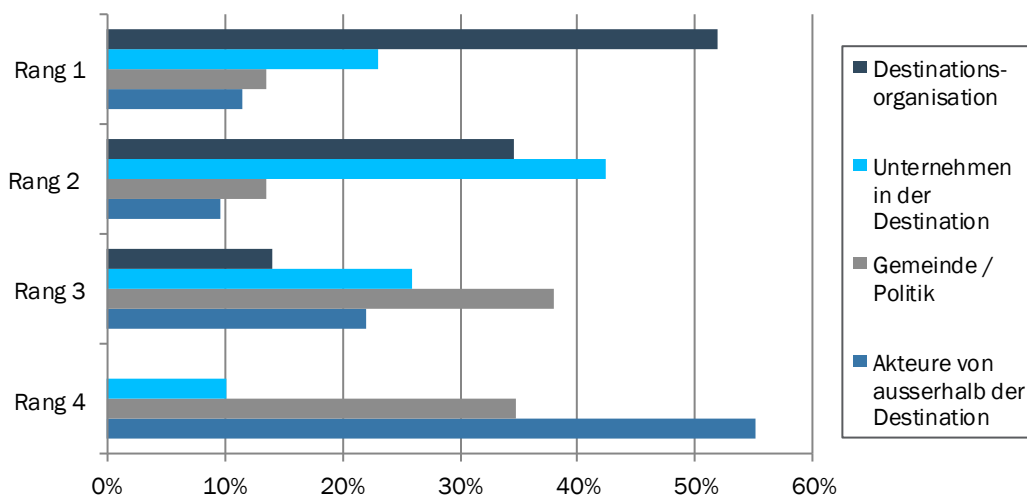
Frage: Treffen Sie sich mit den Unternehmen Ihrer Destination, um über das Thema „Innovationen“ zu sprechen?  
 Relative Häufigkeitsverteilung der Antworten.  
 Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Neben den Parametern zur Struktur des Innovationssystems werden in der Online-Umfrage die **Treiber von Innovationen** in der Destination untersucht. Die Teilnehmenden konnten die vier unterschiedlichen Akteure (Destinationsorganisation, Unternehmen in der Destination, Gemeinde/ Politik, Akteure von ausserhalb der Destination) nach ihrer Bedeutung als Treiber von Innovationen anordnen.

Als Haupttreiber wird eindeutig die «Destinationsorganisation» eingeschätzt. Mehr als 50 Prozent der Teilnehmenden haben die DMO auf Position 1 gesetzt (siehe Abb. 7-13). Dies entspricht auch der Bedeutung, die den Organisationen im Innovationsprozess beigemessen wird (siehe 7.3.2.3). Die «Unternehmen der Destination» werden dagegen am häufigsten auf Rang 2 positioniert, wobei an dieser Stelle auch noch relativ viele (35%) die Destinationsorganisation sehen. Immerhin rund 20 Prozent schätzen die «Unternehmen der Destination» als Haupttreiber ein, ein Viertel ordnet sie jedoch lediglich an dritter Stelle und 10 Prozent gar nur an vierte Stelle ein. Interessant ist zudem, dass die «Politik» vor allem an dritter Stelle rangiert wird – vor den «Akteuren von ausserhalb der Destination», welche von mehr als der Hälfte der Teilnehmenden auf Position 4 gesetzt werden.

Die Ergebnisse zeigen sich konsistent mit dem sehr hoch eingestuften Grad der Beteiligung der Organisationen an den Innovationsprojekten (siehe Kapitel 7.3.2.3). Die DMO scheint – zumindest in ihrer Selbsteinschätzung – wichtigster Player im Innovationssystem der Destinationen zu sein, und zwar mehr in der Rolle des aktiven Treibers von Innovationen und weniger in der Rolle des Gestalters von Strukturen, welche den Innovationsprozess der Unternehmen unterstützen oder koordinieren. Ob sich Auswirkungen zwischen diesen Ergebnissen und der eingeschätzten Innovationsfreundlichkeit zeigen, wird in Kapitel 7.3.3 bei der Überprüfung der Hypothese  $H_5$  nochmals aufgegriffen.

**Abb. 7-13 Treiber von Innovationen als Rangliste**



Frage: Wer ist der hauptsächliche Treiber von Innovationen in Ihrer Destination? Ordnen Sie die einzelnen Akteure nach ihrer Bedeutung in absteigender Reihenfolge an.  
Relative Häufigkeitsverteilung der Antworten.

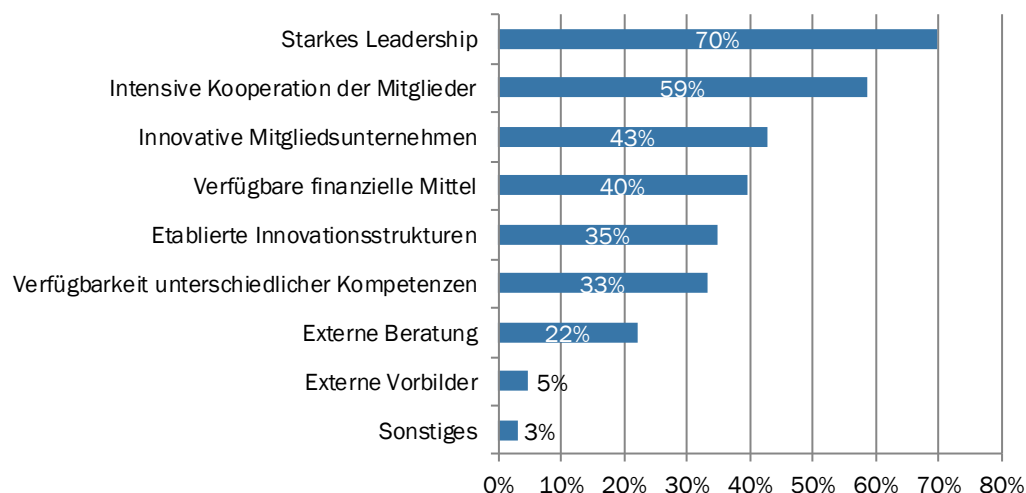
Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

In einer weiteren Frage konnten die Teilnehmenden erneut die TOP-3 **Erfolgsfaktoren** und Hemmnisse eines erfolgreichen Innovationssystems angeben. Im Gegensatz zu derselben Frage im Abschnitt «Positive und negative Beispiele von Innovationsprojekten» ist die Frage diesmal jedoch losgelöst von einem konkreten Innovationsprojekt und kann daher als allgemeingültig verstanden werden.

Die bedeutendsten zwei Erfolgsfaktoren sind relativ eindeutig zu erkennen (siehe Abb. 7-14). 70 Prozent der Befragten geben an, dass «starkes Leadership» einer der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren ist. Etwa 60 Prozent bewerten eine «intensive Kooperation der Mitglieder» als besonders erfolgsgebend. Im Vergleich zu den Antworten im Abschnitt «Positive und negative Beispiele von Innovationsprojekten» haben beide Faktoren damit die Plätze getauscht. «Starkes Leadership» hat an Bedeutung zugelegt, «intensive Kooperation der Mitglieder» leicht abgenommen. Deutlich zugelegt hat der Erfolgsfaktor «innovative Mitgliedsunternehmen», dessen Bedeutung um 18 Prozentpunkte höher eingeschätzt wurde als in der Vergleichsfrage, und nun mit knappem Vorsprung auf Platz 3 der wichtigsten Erfolgsfaktoren liegt. Insbesondere die «Verfügbarkeit unterschiedlicher Kompetenzen» hat dagegen an Wichtigkeit abgenommen (43% vs. 56%), ebenso «externe Vorbilder» (5% vs. 16%) und «externe Beratung» (22% vs. 31%).

Unabhängig vom konkreten Innovationsprojekt präsentieren sich «Starkes Leadership» und «Intensive Kooperation der Mitglieder» eindeutig als wichtigste Erfolgsfaktoren. Damit deuten die empirischen Ergebnisse darauf hin, dass Hypothese  $H_3$  Gültigkeit besitzt – sowohl in Bezug auf konkrete Innovationsprojekte als auch allgemein für den Erfolg eines Innovationssystems im Gesamten.

**Abb. 7-14 Bedeutung der verschiedenen Erfolgsfaktoren**



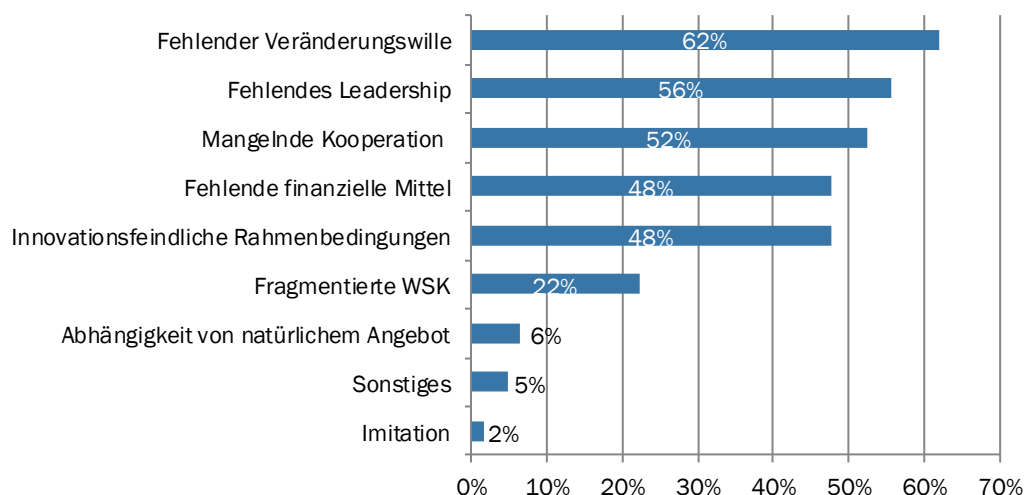
Frage: Was fördert den Erfolg eines Innovationssystems in einer touristischen Destination am meisten? Wählen Sie aus den folgenden acht Faktoren die drei wichtigsten aus.

Relative Häufigkeitsverteilung der Nennungen der einzelnen Faktoren. Dreifachauswahl möglich; einige Teilnehmer haben jedoch mehr als drei Faktoren genannt.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Auch bei den **Hemmnissen** für den Erfolg eines Innovationssystems haben sich im Vergleich zum Abschnitt «Beispiele» Verschiebungen in der Rangliste ergeben (siehe Abb. 7-15). Das am wichtigsten bewertete Hemmnis bleibt jedoch nach wie vor der «fehlende Veränderungswille», welcher in seiner Bedeutung auf 62 Prozentpunkte zugelegt hat. Als deutlich wichtiger eingeschätzt werden zudem die nächstplatzierten vier Hemmnisse («fehlendes Leadership», «mangelnde Kooperation», «fehlende finanzielle Mittel» und «innovationsfeindliche Rahmenbedingungen»), die mit relativ grossem Abstand als TOP-5 Hemmnisse eingeschätzt werden. Insbesondere das grössere Gewicht, welches den Faktoren «fehlende finanzielle Mittel» und «innovationsfeindliche Rahmenbedingungen» beigemessen wird, ist bemerkenswert. Womöglich ist dieser Umstand jedoch Ausdruck einer Verschiebung der Antworten von individuell und relativ heterogen (Beispiele für Innovationsprojekte) hin zu generell und relativ homogen, was sich auch in deutlich weniger Nennungen der Rubrik «Sonstiges» widerspiegelt. Wenig verwunderlich ist dagegen die hohe Bedeutung des Hemmnisses «mangelnde Kooperation», da nur 17 Prozent der teilnehmenden Destinationen zuvor angegeben haben, regelmässig mit den Unternehmen zusammenzukommen.

**Abb. 7-15 Bedeutung der einzelnen Hemmnisse**

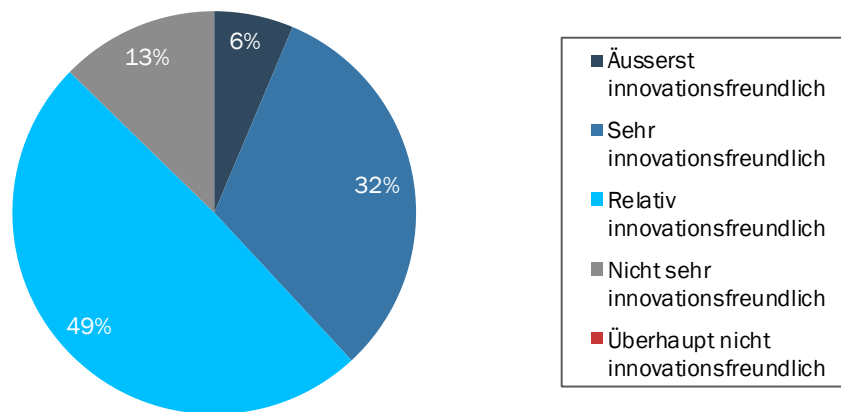


Frage: Was hemmt den Erfolg eines Innovationssystems in einer touristischen Destination am meisten? Wählen Sie aus den folgenden acht Faktoren die drei wichtigsten aus.  
 Relative Häufigkeitsverteilung der Nennungen der einzelnen Faktoren. Dreifachauswahl möglich; einige Teilnehmer haben jedoch mehr als drei Faktoren genannt.  
 Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Abschliessend sollten die Befragten die **Innovationsfreundlichkeit** ihrer Destination einschätzen sowie ihren Beitrag dazu. Beinahe die Hälfte der Befragten bewertet die Innovationsfreundlichkeit der Destination lediglich als «relativ innovationsfreundlich»; 13 Prozent gar als «nicht sehr innovationsfreundlich» (siehe Abb. 7-16). Demgegenüber stehen 6 Prozent, die ihre Destination als «äusserst innovationsfreundlich» beschreiben, und immerhin ein gutes Drittel, das nach eigenen Angaben über «sehr innovationsfreundliche» Strukturen verfügt. Somit zeigen sich relativ grosse Unterschiede in der Einschätzung der Innovationsfreundlichkeit zwischen den Destinationen, die im folgenden Kapitel (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) och eingehender analysiert werden sollen.

Der **Beitrag der Organisation zur Innovationsfreundlichkeit** wird dagegen grösser als die Innovationsfreundlichkeit an sich eingeschätzt (siehe Abb. 7-17). Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, mindestens einen «sehr grossen Beitrag» zur Innovationsfreundlichkeit zu leisten, und nur 5 Prozent bezeichnet den Beitrag als nicht sehr gross («kein grosser Beitrag»). In Einklang mit den bisherigen Ergebnissen, scheinen die DMOs hochgradig in den Innovationsprozess involviert und ein zentraler Bestandteil des Innovationssystems zu sein.

**Abb. 7-16 Innovationsfreundlichkeit der Destination**

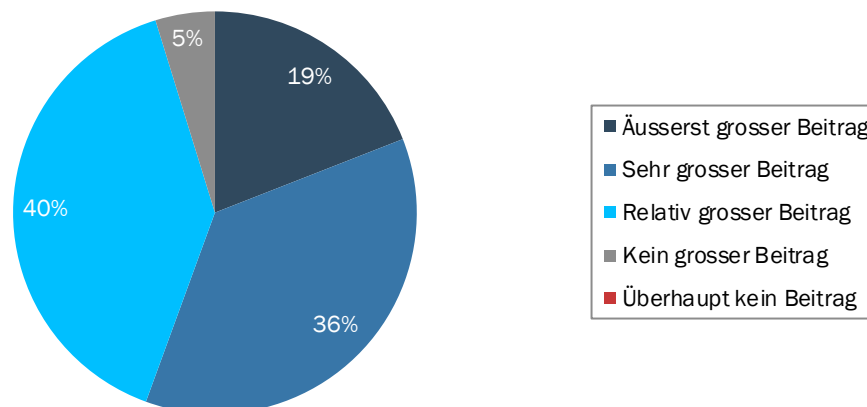


Frage: Für wie innovationsfreundlich schätzen Sie Ihre Destination im Vergleich zu anderen alpinen Destinationen ein? Bewerten Sie auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht innovationsfreundlich) bis 5 (äusserst innovationsfreundlich).

Relative Häufigkeitsverteilung der Antworten.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

**Abb. 7-17 Beitrag der Organisation zur Innovationsfreundlichkeit der Destination**



Frage: Welchen Beitrag dazu leistet Ihre Organisation? Bewerten Sie auf einer Skala von 1 (überhaupt kein Beitrag) bis 5 (äusserst grosser Beitrag).

Relative Häufigkeitsverteilung der Nennungen der Antworten.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

### 7.3.3 Diskussion und Beurteilung der Hypothesen

Im letzten, nun folgenden Kapitel wird das Hauptaugenmerk auf die Hypothesen gelegt, die während der analytischen Herleitung abgeleitet wurden. Analog zur in der Herleitung gewählten Struktur gliedert sich dieses Kapitel in die Bereiche «Destination und Organisation», «Innovationen im alpinen Tourismus» und «Innovationssysteme in Destinationen». Die einzelnen Hypothesen werden diesen Bereichen jeweils zugeordnet und im Licht der Umfrageergebnisse beurteilt. Dabei werden die Hypothesen auch mittels einfacher statistischer Methoden (Mittelwertvergleiche, Korrelationskoeffizienten) empirisch überprüft. Aufgrund der kleinen Fallzahlen (N=63) müssen deren Aussagen (insbesondere zur Signifikanz) jedoch mit Vorsicht bedacht werden.

#### 7.3.3.1 Hypothesen im Themenfeld Destination und Organisation

*H<sub>1</sub>: Destinationen, deren Organisationen wenig spezialisiert sind, d.h. eine Vielzahl an Aufgaben übernehmen, sind weniger innovationsfreundlich.*

Zur Überprüfung der Hypothese *H<sub>1</sub>* wird ein Mass für die Spezialisierung einer DMO berechnet. Grundlage ist die Bewertung der Bedeutung der vier verschiedenen Aufgabenbereiche einer DMO (vgl. Kapitel 7.3.2.1 und Abb. 7-4). Es wird angenommen, dass Organisationen, welche eine Vielzahl an Aufgaben gleichermassen als wichtig einschätzen, wenig spezialisiert sind. Organisationen, welche nur einzelne Aufgaben als bedeutend wichtiger als andere Aufgaben einschätzen, gelten dagegen als spezialisiert.

Zur Operationalisierung der Hypothese wird ein Spezialisierungsmass<sup>33</sup> verwendet, welches sich an das Konzept der Varianz anlehnt. Im Unterschied zur Varianz wird jedoch die Abweichung nicht vom Mittelwert, sondern vom Maximalwert berechnet, anschliessend quadriert und aufsummiert. Die Spezialisierung ist umso grösser, je grösser die Differenz der einzelnen Bewertungen der Aufgabenbereiche von der Aufgabe mit der höchsten Bewertung ist. Hohe Werte des Spezialisierungsmasses implizieren eine hohe Spezialisierung, kleine Werte eine geringe.

Der Wertebereich des für das Umfrage-Sample berechneten Spezialisierungsmasses erstreckt sich von 0 bis 22. Der Zahlenwert 0 entspricht dabei einer einheitlichen Bewertung aller Aufgaben und bildet eine minimale Spezialisierung ab – im Fall der hier analysierten Umfrage ist dies jeweils die Maximalbewertung «5=Äusserst wichtig» («5, 5, 5, 5»). Eine hypothetische maximale Spezialisierung («5, 1, 1, 1») würde in einem Spezialisierungsmass von 48 resultieren. Das höchste Spezialisierungsmass des Umfragesamples (22) ergibt sich für die Kombination «3, 5, 2, 2». Das beobachtete Maximum des Umfragesamples ist somit relativ deutlich vom hypothetischen Maximum entfernt. Auch der Mittelwert von ca. 3.1 sowie eine stark rechtsschiefe

---

<sup>33</sup> Explizite Spezialisierungsmasse zur Abbildung des o.g. Kontexts sind nicht bekannt. Zur Erfassung der Spezialisierung in einem anderen Kontext (Spezialisierung einer Region auf eine bestimmte Branche), ist es in der Regionalökonomik jedoch üblich, den Herfindahl-Index, ein statistische Konzentrationsmass, zu verwenden (siehe hierfür z.B. Farhauer und Kröll (2009)). Dieser Vorgehensweise entsprechend, wurden zur Abbildung des o.g. Kontexts verschiedene statistische Konzentrations- sowie die verwandten Streuungsmasse betrachtet, u.a. der genannte Herfindahl-Index, der Gini-Koeffizient oder die Standardabweichung (Einen umfassenden Überblick über die zur Verfügung stehenden Konzentrations- und Verteilungsmasse bietet z.B. Bleymüller et al. (2015)). Allerdings sind diese angesichts der speziellen Datensituation nicht in der Lage, die hier betrachtete Spezialisierung in der gewünschten Form messen zu können. Daher wird für diesen Kontext ein eigenes Spezialisierungsmass verwendet.

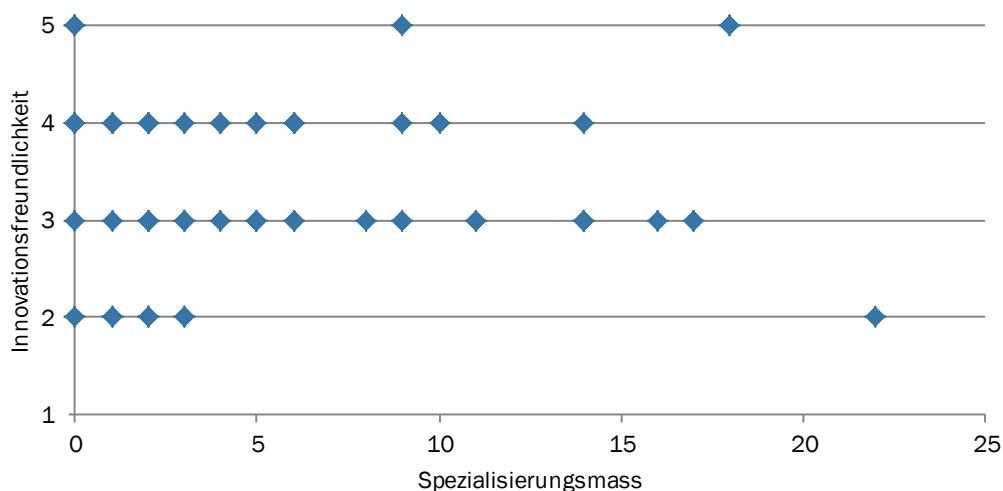
Verteilung zeigen, dass die befragten DMO eine eher geringe Spezialisierung aufweisen

Eine stärker spezialisierte DMO kann sich stärker fokussieren. Diese Konzentration auf ihre Kernaufgaben kann möglicherweise dazu beitragen, eine Destination innovativer zu machen. Innovation direkt kann nicht gemessen werden, jedoch umfasst die Umfrage eine Selbsteinschätzung zur Innovationsfreundlichkeit einer Destination, die hier als Proxi für den Grad der Innovation einer Destination verwendet wird (vgl. dazu auch Hypothese  $H_2$  nachfolgend).

Setzt man das Spezialisierungsmass nun in Beziehung zu der Bewertung der Innovationsfreundlichkeit, so lässt sich kein signifikanter Zusammenhang feststellen. Wie Abb. 7-18 zeigt, ist keine eindeutige Systematik bei der Verteilung der Werte ersichtlich. Daher gibt es keinen Hinweis auf die Gültigkeit des vermuteten Zusammenhangs. Dementsprechend ist auch der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman, welcher den linearen Zusammenhang zweier mindestens ordinalskalierten Variablen berechnet, zwar sehr schwach negativ ( $\rho = -0.07$ ), aber nicht signifikant ( $p > 0.1$ ) und kann somit nicht interpretiert werden. Ähnliche Ergebnisse liefert ein Rangkorrelationskoeffizient für ein Spezialisierungsmass, welches um den sichtbaren Ausreisser (Spezialisierungsmass = 24; Innovationsfreundlichkeit = 2) bereinigt wird, sowie ein alternatives Mass, bei welchem die Differenzen der Werte vom Höchstwert nicht quadriert werden.

Die empirischen Ergebnisse geben daher keinen Hinweis auf die Gültigkeit der Hypothese  $H_1$ , welche folglich nicht bestätigt werden kann. Die Daten der Umfrage zeigen nicht, dass Destinationen, deren Organisationen eine Vielzahl an Aufgaben übernehmen, weniger innovationsfreundlich sind. Worauf die Ergebnisse jedoch hindeuten, ist, dass die DMOs insgesamt sehr wenig spezialisiert sind. Sie sind breit aufgestellt und in allen vier Aufgabenbereichen relativ stark vertreten (siehe auch Abb. 7-4).

**Abb. 7-18 Scatterplot des Spezialisierungsmasses und der Bewertung der Innovationsfreundlichkeit**



Die x-Achse gibt den Wert des Spezialisierungsmasses an; die y-Achse die jeweilige Bewertung der Innovationsfreundlichkeit auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht innovationsfreundlich) bis 5 (äusserst innovationsfreundlich). Mehrfachbeobachtungen mit identischen Werten werden nicht angezeigt.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017, BAK Economics



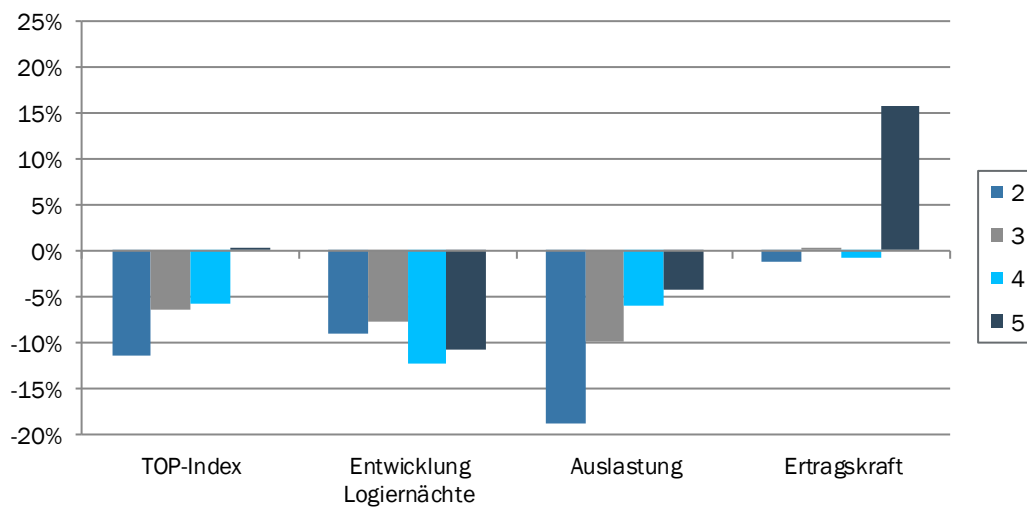
### 7.3.3.2 Hypothesen im Themenfeld Innovation im alpinen Tourismus

*H<sub>2</sub>: Innovationsfreundliche Destinationen sind wirtschaftlich erfolgreicher.*

Zur Überprüfung von Hypothese *H<sub>2</sub>* wird die Bewertung der Innovationsfreundlichkeit mit internen statistischen Daten zur Performance verknüpft. Als Hauptindikator für die Performance und damit den Erfolg einer Destination wird – wie im «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» – der BAK-TOPINDEX herangezogen. Zusätzlich werden auch die einzelnen Komponenten «Index Entwicklung Logiernächte», «Index Auslastung» und «Index Ertragskraft», aus denen sich der BAK-TOPINDEX zusammensetzt, verwendet, um einzelne Effekte isolieren zu können.<sup>34</sup> Es werden jeweils die aktuellsten Zahlen von 2016 verwendet. Der Indikator «Entwicklung Logiernächte», welcher die Entwicklung der Logiernächte über die letzten fünf Jahre (2011-2016) betrachtet, bietet zudem einen zeitlichen Querschnitt.

Die berechneten Performance-Indikatoren werden in Abweichung vom Mittelwert des Benchmarkings (3.5) berechnet und in Beziehung zur Bewertung der Innovationsfreundlichkeit gesetzt (Abb. 7-19).

**Abb. 7-19 Indikatoren für den Erfolg einer Destination, differenziert nach Bewertung der Innovationsfreundlichkeit**



Die y-Achse gibt die durchschnittliche Abweichung der jeweiligen Indikatoren vom Mittelwert des Benchmarking-Samples an.

Die Farbe der Balken repräsentiert die unterschiedliche Bewertung der Innovationsfreundlichkeit auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht innovationsfreundlich) bis 5 (äusserst innovationsfreundlich).

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017, BAK Economics

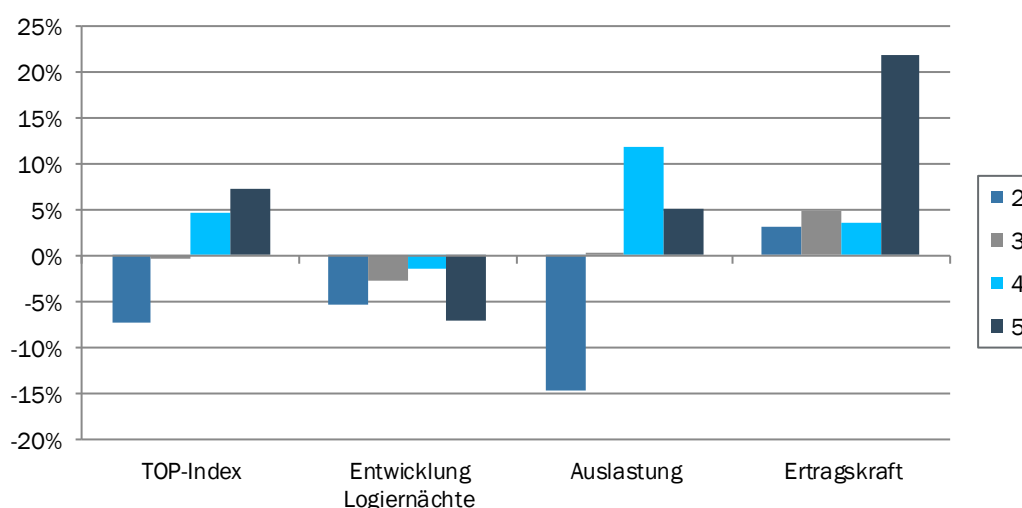
Beim Hauptindikator für die Performance, dem «BAK-TOPINDEX», ist ein positiver Trend mit zunehmender Innovationsfreundlichkeit deutlich ersichtlich. Eine höher eingeschätzte Innovationsfreundlichkeit geht einher mit einer besseren Performance. Ähnlich ist es bei «Ertragskraft», wobei die Unterschiede zwischen den Bewertungen «2», «3» und «4» nur gering, die maximale Innovationsfreundlichkeit jedoch deutlich nach oben abweicht. Auch «Auslastung» lässt einen positiven Trend erkennen. Es muss

<sup>34</sup> Zur Berechnung des BAK-TOPINDEX sowie seiner Unterindikatoren siehe Kapitel 4.1.

hier jedoch beachtet werden, dass die Ausprägung 5 der Innovationsfreundlichkeit nur vier Beobachtungen umfasst und daher nur mit grosser Zurückhaltung interpretiert werden sollte. Im Unterschied zu den bisher diskutierten Indikatoren lässt die «Entwicklung der Logiernächte», wenn überhaupt, dann einen negativen Trend erkennen.

Es ist jedoch möglich, dass die Performance stark durch länderspezifische Effekte beeinflusst wird, die nicht mit der Innovationsfreundlichkeit zusammenhängen. So schneiden die Schweizer Destinationen in der Performance und insbesondere bei den Logiernächten deutlich schlechter ab als österreichische und italienische. Ein Grund ist unter anderem der starke Aussenwert des Schweizer Franken, der die Entwicklung der Logiernächte in der Schweiz stark beeinträchtigt. Um für diese strukturellen, länderspezifischen Effekte zu kontrollieren, wird der jeweilige Index der betrachteten alpinen Destination daher zusätzlich ins Verhältnis zum Landesdurchschnitt gesetzt und als prozentuale Abweichung angegeben (siehe Abb. 7-20).<sup>35</sup>

**Abb. 7-20 Indikatoren für den Erfolg einer Destination, differenziert nach Bewertung der Innovationsfreundlichkeit (Abweichung Länderdurchschnitt)**



Die y-Achse gibt die durchschnittliche Abweichung der jeweiligen Indikatoren vom Länderdurchschnitt an.  
Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017, BAK Economics

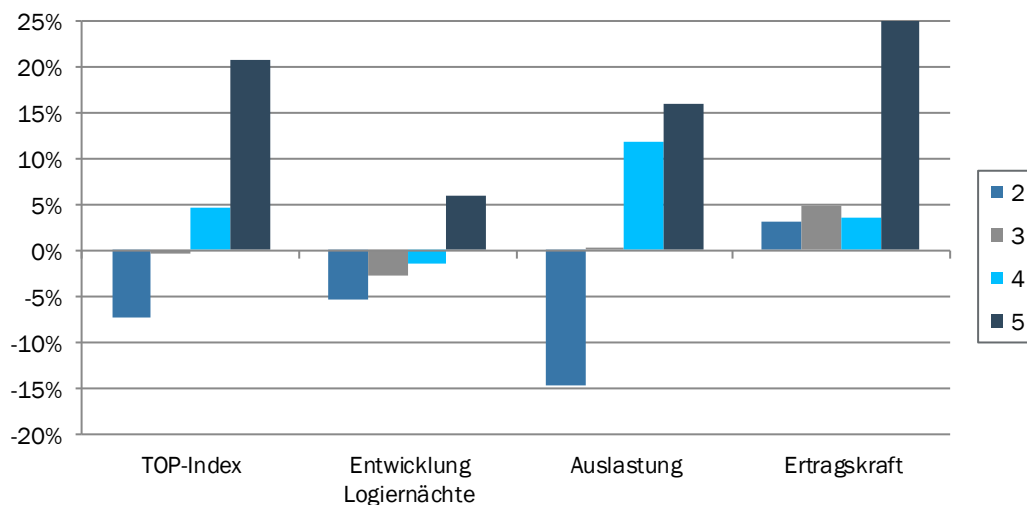
Nach der Korrektur um länderspezifische Effekte ist der positive Zusammenhang deutlicher ersichtlich, insbesondere auch beim Indikator Logiernächte. Betrachtet man nur die Stufen der Innovationsfreundlichkeit «2», «3» und «4» so lässt sich ein positiver Trend fast durchgängig beobachten. Eine höher bewertete Innovationsfreundlichkeit ist hier verbunden mit einer besseren Performance.

Bei der Bewertung «5» für die Innovationsfreundlichkeit zeigen sich allerdings teilweise deutliche Abweichungen. Hier sei nochmals auf die sehr geringe Fallzahl verwiesen (N=4). Der dargestellte Mittelwert reagiert folglich sehr sensitiv auf einzelne Wer-

<sup>35</sup> In einem ausreichend grossen Sample an Beobachtungen spielt dies keine Rolle, solange die Innovationsfreundlichkeit mit den länderspezifischen Effekten nicht korreliert ist. Jedoch kann eine solche Korrelation (z.B. über das nationale Innovationssystem) nicht ausgeschlossen werden, und das verfügbare Sample ist in seinem Umfang beschränkt.

te. Eine der Beobachtung nimmt dabei sehr aussergewöhnliche Werte an (Maximalbewertung bei der Innovationsfreundlichkeit und gleichzeitig sehr schlechte Performance-Werte) und dominiert damit das Resultat für die Stufe «5» der Innovationsfreundlichkeit. Wird diese Beobachtung als Ausreisser betrachtet und von der Betrachtung ausgeschlossen, so ist eindeutig ein monoton steigender Trend über alle Indikatoren hinweg erkennbar (siehe Abb. 7-21).

**Abb. 7-21 Indikatoren für den Erfolg einer Destination, differenziert nach Bewertung der Innovationsfreundlichkeit (Abweichung Länderdurchschnitt; ohne Ausreisser)**



Die y-Achse gibt die durchschnittliche Abweichung der jeweiligen Indikatoren vom Länderdurchschnitt an. Der Wert für Ertragskraft liegt ausserhalb der dargestellten Skala bei +38%.

Quelle: Online-Umfrage «Innovation und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017, BAK Economics

Allerdings sind trotz diesem deutlich sichtbaren Zusammenhang die statistischen Korrelationsmasse nicht signifikant. Zwar zeigen Korrelationskoeffizienten nach Spearman die in Abb. 7-20 vermutete Richtung des Zusammenhangs an (TOPINDEX: (+), Entwicklung Logiernächte: (+); Auslastung: (+), Ertragskraft: (+)). Keiner der Korrelationskoeffizienten nach Spearman ist jedoch signifikant (alle  $p > 0.1$ ), sodass sie nicht weiter interpretiert werden können. Dies gilt ebenfalls bei Entfernung des Ausreissers aus dem Sample.

Statistisch kann zu Hypothese  $H_2$  keine klare Aussage getroffen werden. Die empirischen Ergebnisse liefern keinen statistischen Beleg dafür, dass Destinationen, die ihre Innovationsfreundlichkeit als sehr hoch einschätzen, auch allgemein erfolgreicher in Bezug auf den BAK-TOPINDEX und seine Unterindikatoren sind. Für die befragten Destinationen selbst ist jedoch ein solcher Zusammenhang zumindest im Mittel klar beobachtbar.<sup>36</sup> Insgesamt sprechen die Resultate somit zumindest nicht dagegen, dass Innovationsfreundlichkeit und eine gute Performance einer Destination in Zusammenhang stehen.

<sup>36</sup> Die Variation zwischen den Destinationen ist so gross, dass der Zusammenhang nicht statistisch gesichert nachgewiesen werden kann, obwohl sie sich im Mittelwert und somit dem Punktschätzer deutlich zeigt..

Dabei ist jedoch nichts über die Kausalität gesagt. Womöglich hängen der Erfolg einer Destination sowie seine Innovationsfreundlichkeit von denselben strukturellen Voraussetzungen ab. Ein Kausalzusammenhang ist in diesem Umfragedesign jedoch nicht nachweisbar. Es kann nicht gefolgert werden, dass der Erfolg einer Destination durch die Innovationsfreundlichkeit determiniert wird. Ebenso könnte es umgekehrt möglich sein, dass gerade der Erfolg einer Destination eine besonders hohe Innovationsfreundlichkeit ermöglicht, beispielsweise weil mehr finanzielle und unternehmerische Spielräume zur Verfügung stehen.

### 7.3.3.3 Hypothesen im Themenfeld Innovationssysteme in alpinen Destinationen

*H<sub>3</sub>: Starkes Leadership und eine intensive Kooperation und Austausch der Mitglieder sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Innovationssystems in Destinationen.* <sup>37</sup>

*H<sub>4</sub>: Destinationen mit ausgeprägten Strukturen im Innovationssystem sind innovationsfreundlicher.*

Mit Hypothese *H<sub>4</sub>* sollen die Strukturen des Innovationssystems der Destinationen untersucht werden. Hierfür wird ein Index berechnet, welcher die verschiedenen Ausprägungen des Innovationssystems in einer einzelnen Kenngrösse zusammenfasst. Von Interesse sind dabei die in 7.3.2.4 dargestellten Dimensionen eines Innovationssystems, die in der Umfrage abgefragt wurden: «Innovation als Aufgabe», «Mitarbeiter für Innovationen», «Thema auf Führungsebene», «Treffen der Unternehmen» und «Evaluation». Die fünf Bereiche haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, dennoch decken sie fundamentale Dimensionen ab und nähern sich der Struktur eines Innovationssystems vor allem aus Sicht der DMO.

Die fünf Charakteristika des Innovationssystems werden jeweils mit maximal einem Punkt bewertet, wobei ein Punkt im Fall von «Ja» bzw. «Ja, regelmässig» vergeben wird. Um auch die unterschiedlichen Abstufungen der Regelmässigkeit einzubeziehen, wird «Ja, unregelmässig» zudem mit einem halben Punkt, «Ja, nur bei Vorliegen eines konkreten Projekts» mit einem Viertelpunkt bewertet. Dies soll der Bedeutung der Regelmässigkeit für die Bildung von etablierten Strukturen des Innovationssystems Rechnung tragen, wie es bereits in der analytischen Herleitung diskutiert wurde. Anschliessend wird die erzielte summierte Punktzahl durch die maximal mögliche geteilt, sodass sich ein Index des Innovationssystems mit einem Wertebereich von 0 bis 1 ergibt.

---

<sup>37</sup> Hypothese *H<sub>3</sub>* wurde bereits in Kapitel 7.3.2.4 abschliessend beurteilt und für gültig empfunden.

**Tab. 7-3 Punktevergabe für den Index «Innovationssystem»**

|                              | Ja | Ja<br>(regelmässig) | Ja<br>(unregelmässig) | Ja<br>(bei konkretem Projekt) | Nein |
|------------------------------|----|---------------------|-----------------------|-------------------------------|------|
| Innovation als Aufgabe       | 1  | -                   | -                     | -                             | 0    |
| Mitarbeiter für Innovationen | 1  | -                   | -                     | -                             | 0    |
| Thema auf Führungsebene      | -  | 1                   | 0.5                   | 0.25                          | 0    |
| Treffen der Unternehmen      | -  | 1                   | 0.5                   | 0.25                          | 0    |
| Evaluation                   | -  | 1                   | 0.5                   | -                             | 0    |

Quelle: Online-Umfrage «Innovationen und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Der Index «Innovationssystem» wird nun mit der Bewertung der Innovationsfreundlichkeit in Verbindung gebracht und auf Korrelation untersucht. Der berechnete Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman ist signifikant ( $p < 0.05$ ) und beträgt  $\rho = 0.28$  (siehe Tab. 7-4). Er zeigt damit einen positiven Zusammenhang an und sagt aus, dass mit zunehmendem Index für ein ausgeprägtes Innovationssystem auch die Bewertung der Innovationsfreundlichkeit steigt.

Alle Korrelationskoeffizienten, die den Zusammenhang zwischen den einzelnen Charakteristika und der Innovationsfreundlichkeit messen, zeigen positive Zusammenhänge an. Nur zwei der fünf Zusammenhänge sind jedoch signifikant in Bezug auf die Innovationsfreundlichkeit: «Mitarbeiter für Innovationen» und «Evaluation» weisen einen Rangkorrelationskoeffizienten  $\rho$  von 0.23 bzw. 0.31 auf und stehen folglich in positiver Beziehung mit der Bewertung der Innovationsfreundlichkeit.<sup>38</sup>

**Tab. 7-4 Korrelationsmatrix der Innovationsfreundlichkeit und den einzelnen Dimensionen des Innovationssystems**

|                                 | Innovations-<br>freundlichkeit | Innovation<br>als Aufgabe | Mitarbeiter für<br>Innovationen | Thema auf<br>Führungsebene | Treffen der<br>Unternehmen | Evaluation |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------|
| Index «Innovati-<br>onssystem»  | 0.2763**                       | -                         | -                               | -                          | -                          | -          |
| Innovation als<br>Aufgabe       | 0.1090                         | -                         | 0.3089**                        | 0.2585**                   | 0.2084                     | 0.2458*    |
| Mitarbeiter für<br>Innovationen | 0.2279*                        | 0.3089**                  | -                               | 0.2095*                    | 0.1989                     | 0.0413     |
| Thema auf<br>Führungsebene      | 0.0231                         | 0.2585**                  | 0.2095*                         | -                          | 0.2538**                   | -0.0103    |
| Treffen der<br>Unternehmen      | 0.2023                         | 0.2084                    | 0.1989                          | 0.2538**                   | -                          | 0.3792***  |
| Evaluation                      | 0.3086**                       | 0.2458*                   | 0.0413                          | -0.0103                    | 0.3792***                  | -          |

Das angegebene  $\rho$  beschreibt einen Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman. Fett gedruckt sind diejenigen Koeffizienten, welche signifikant auf einem 10%-Level sind. \* =  $p < 0.1$ ; \*\* =  $p < 0.05$ ; \*\*\* =  $p < 0.01$ .

Quelle: Online-Umfrage «Innovationen und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

<sup>38</sup> Dass bei den kleinen Fallzahlen und der somit schwachen Datenlage die harten statistischen Grenzen mit Vorsicht interpretiert werden müssen, zeigt sich auch hier wieder. Bereinigt man das Sample um eine Beobachtung, die möglicherweise einen Ausreisser darstellt, so fällt der Korrelationskoeffizient von «Mitarbeiter für Innovationen» und «Innovationsfreundlichkeit» unter die übliche Signifikanzgrenze. Gleichzeitig wird angezeigt, dass «Treffen der Unternehmen» nun signifikant mit der Innovationsfreundlichkeit korreliert.

Die einzelnen Dimensionen stellen verschiedene Ausprägungen eines Innovationssystems dar. Dabei sind sie eher ergänzender Art und nicht Substitute. Dass die Destinationen diese ebenfalls so wahrnehmen, zeigt sich darin, dass die Ausprägung der einzelnen Dimensionen in vielen Fällen positiv korrelieren: So ist «Innovation als Aufgabe» positiv korreliert mit den drei Dimensionen «Mitarbeiter für Innovationen» ( $\rho = 0.31$ ), «Beschäftigung auf Führungsebene» ( $\rho = 0.26$ ) und «Evaluation» ( $\rho = 0.25$ ). «Treffen der Unternehmen» korreliert dagegen mit «Thema auf Führungsebene» ( $\rho = 0.25$ ) und «Evaluation» ( $\rho = 0.38$ ).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Hypothese  $H_4$  anzunehmen ist und Destinationen mit guten Strukturen im Innovationssystem innovationsfreundlicher sind. Insbesondere die Dimensionen «Mitarbeiter für Innovationen» und «Evaluation» scheinen den empirischen Ergebnissen zufolge wichtige Einflussgrößen für die Innovationsfreundlichkeit einer Destination zu sein. Auch hier gilt jedoch wieder der Hinweis, dass damit keine Kausalität untersucht wird. Es kann daher genauso ausgesagt werden, dass innovationsfreundliche Destinationen ein gut strukturiertes Innovationssystem aufweisen.

*H<sub>5</sub>: Destinationen, in denen die Unternehmen die Haupttreiber von Innovationen sind, sind besonders innovationsfreundlich.*

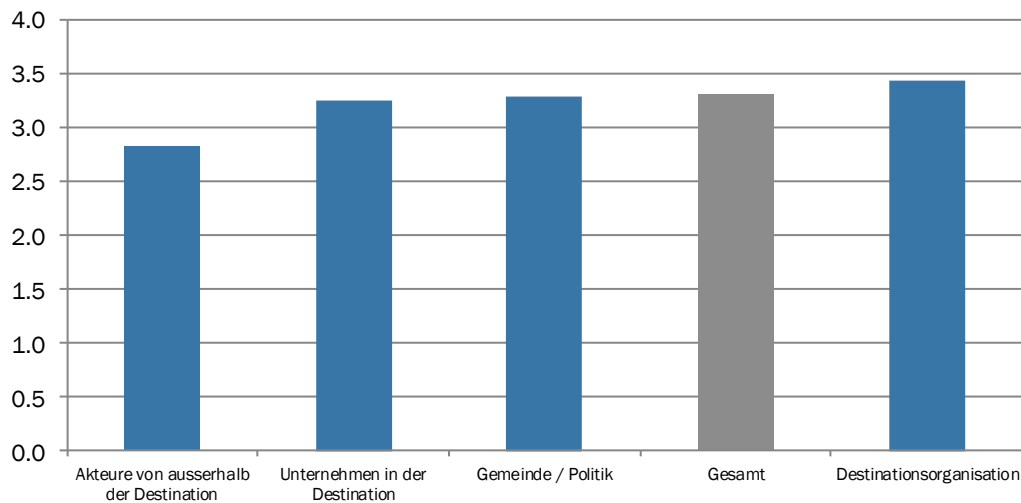
Zur Überprüfung der Hypothese  $H_5$  werden die Haupttreiber von Innovationen (Akteure, die von den Teilnehmenden auf Rang 1 positioniert wurden, siehe Abb. 7-13) in Beziehung mit der Bewertung der Innovationsfreundlichkeit gesetzt. Hierfür wird ein Kruskal-Wallis-Test durchgeführt, um Unterschiede in der zentralen Tendenz der einzelnen Kategorien («Unternehmen», «DMO», «externe Akteure», «Politik») identifizieren zu können.<sup>39</sup>

In Abb. 7-22 sind die jeweiligen Bewertungen der Innovationsfreundlichkeit der Destination aufgeführt und nach den einzelnen Kategorien der Haupttreiber einer Innovation in einer Destination differenziert. Die Mittelwerte der drei Kategorien («Unternehmen», «DMO» und «Politik») zeigen nur geringe Abweichungen und liegen teils leicht über («DMO») und leicht unter («Unternehmen» und «Politik») dem Durchschnitt des gesamten Umfrage-Samples. Die Kategorie «Akteure von ausserhalb» dagegen zeigt eine deutliche Abweichung nach unten. Somit wird die Innovationsfreundlichkeit, wenn die Impulse für Innovation vorrangig von aussen kommen (müssen), mit durchschnittlich 2.8 spürbar geringer bewertet, als in allen anderen Kategorien (gesamtes Mittel 3.3), bei denen die Impulse von Akteuren innerhalb der Destination gegeben werden. Aufgrund der geringen Fallzahl der «Akteure von ausserhalb» (N=6) ist der Unterschied jedoch nicht signifikant. So zeigt der Kruskal-Wallis-Test keine signifikanten Unterschiede in der zentralen Tendenz der einzelnen Kategorien ( $p > 0.1$ ).

---

<sup>39</sup> Der Kruskal-Wallis-Test zählt zu den Methoden der Analyse von Mittelwertunterschieden unabhängiger Stichproben. Er unterliegt weniger restriktiven Voraussetzungen als der t-Test für unabhängige Stichproben. So kann er für mindestens ordinalskalierte Variablen mit mehr als zwei Stufen und ungleichen Gruppengrößen verwendet werden (wie hier die Kategorien der Treiber von Innovationen). Zur Erläuterung der verschiedenen Methoden der Analyse von Mittelwertunterschieden sei auf Universität Zürich (2016) verwiesen.

**Abb. 7-22 Durchschnittliche Bewertung der Innovationsfreundlichkeit, differenziert nach Art des Haupttreibers von Innovationen**



Quelle: Online-Umfrage «Innovationen und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017, BAK Economics

Dementsprechend kann gefolgert werden, dass bezüglich der Art des Haupttreibers von Innovationen kein statistischer Zusammenhang mit der Bewertung der Innovationsfreundlichkeit gefunden werden kann. In diesem Kontext findet sich daher kein Hinweis darauf, dass Hypothese  $H_5$  zutreffend ist. Für die Bildung einer innovationsfreundlichen Destination ist es – den Ergebnissen im vorliegenden Umfragedesign zufolge – nicht relevant, welcher Akteur Innovationen in der Destination hauptsächlich vorantreibt. Möglicherweise spielen andere Faktoren eine wichtigere Rolle, wie beispielsweise der Grad der Machtzentralisierung auf den führenden Akteur – sei dies DMO, Unternehmen oder externer Akteur. Allerdings muss auch angemerkt werden, dass die Bewertung der Innovationsfreundlichkeit und die Art des Haupttreibers auf der (Selbst-) Einschätzung der DMOs beruht. Die Antworten der Teilnehmenden müssen nicht zwangsläufig die Realität in der Destination widerspiegeln. Es ist daher wünschenswert, dass in weiteren Forschungsarbeiten die Rolle der einzelnen Akteure und weiterer Faktoren (z.B. Grad der Machtzentralisierung) im Innovationssystem einer Destination noch eingehender beleuchtet werden.

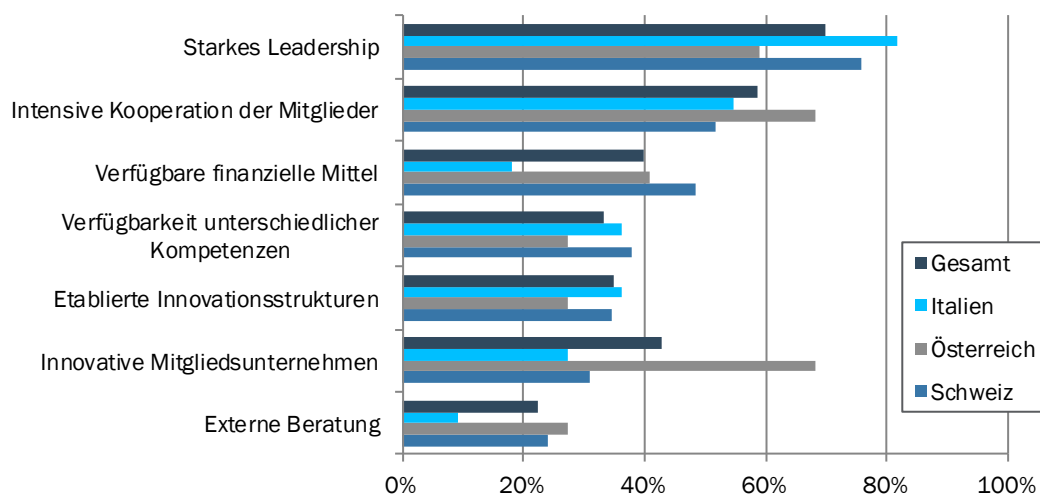
*$H_6$ : Erfolgsfaktoren und Hemmnisse und insbesondere übergeordnete Rahmenbedingungen von Innovationssystemen unterscheiden sich je nach Land der Destination.*

Um Hypothese  $H_6$  zu überprüfen, wird die Bedeutung der einzelnen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse nach Land<sup>40</sup> der Destination gruppiert und jeweils Mittelwerte berechnet. Zur besseren Übersichtlichkeit sind in Abb. 7-23 und Abb. 7-24 nur diejenigen Faktoren und Hemmnisse dargestellt, welche mehr als 10 Prozent Zustimmungquote aufweisen. Anschliessend werden die zentralen Tendenzen der einzelnen Kategorien mittels Kruskal-Wallis-Tests untersucht.

<sup>40</sup> Nur Schweiz, Österreich und Italien. Nicht berücksichtigt wird Deutschland, da nur eine Teilnahme vorliegt.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren lassen sich deutliche Abweichungen bei den Faktoren «Starkes Leadership», «Innovative Mitgliedsunternehmen» und «Verfügbare finanzielle Mittel» erkennen. Der Faktor «Innovative Mitgliedsunternehmen» wird in Österreich erkennbar wichtiger bewertet als in Italien und der Schweiz. 76 Prozent der Teilnehmenden aus Österreich ordnen «innovative Mitgliedsunternehmen» als einer der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren ein. In der Schweiz sind es nur 31 Prozent und in Italien sogar nur 27 Prozent. «Starkes Leadership», welches im gesamten Umfrage-Sample als wichtigster Erfolgsfaktor gesehen wird, spielt zwar auch in Österreich eine wichtige Rolle (59%), wird aber in Italien (82%) und in der Schweiz (76%) noch stärker betont. Umgekehrt ist es bei der «intensiven Kooperation der Mitglieder», welche in Österreich im Vergleich zum Mittel etwas wichtiger und in Italien und der Schweiz als etwas weniger wichtig bewertet wird. Sehr deutlich sind die länderspezifischen Unterschiede auch bei den «verfügbaren finanziellen Mitteln». Dieser Erfolgsfaktor wird in der Schweiz mit 48 Prozent am häufigsten genannt, während er in Italien lediglich von 18 Prozent der Teilnehmenden als einer der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren angesehen wird. Abgesehen von «externe Beratung», wo Italien spürbar abfällt, sind bei den weiteren Erfolgsfaktoren keine grösseren Unterschiede feststellbar.

**Abb. 7-23 Bedeutung der einzelnen Erfolgsfaktoren, differenziert nach Land der Destination**



Nicht aufgeführt sind die Erfolgsfaktoren «Sonstiges» und «Externe Vorbilder». Nicht berücksichtigt ist zudem Deutschland (N=1).

Quelle: Online-Umfrage «Innovationen und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Einschränkend muss jedoch angefügt werden, dass – bis auf eine Ausnahme – keine der beobachteten länderspezifischen Abweichungen auch statistisch (auf einem 10%-Level) signifikant sind, wie die Kruskal-Wallis-Tests zum Vergleich der Stichproben zeigen. Einzig die augenscheinlich deutlichen länderspezifischen Abweichungen bei «Innovative Mitgliedsunternehmen» sind signifikant ( $p < 0.05$ ).

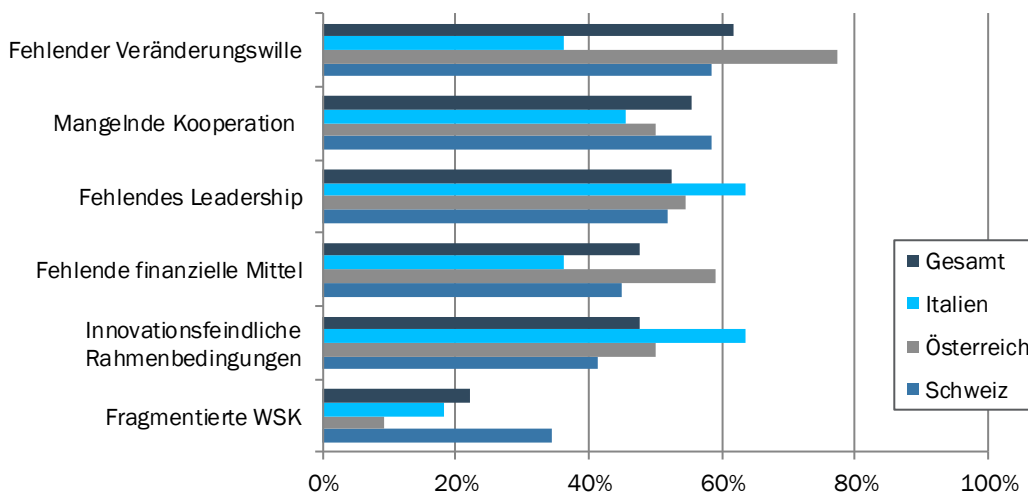
Auch ohne immer statistische Signifikanz zu erreichen, kann gefolgert werden, dass innerhalb des Umfrage-Samples teils deutliche Unterschiede in der Bedeutung der Erfolgsfaktoren zwischen den Ländern auftreten. Zusammenfassend ergibt sich das Bild, dass insbesondere in Österreich die Unternehmensseite eine höhere Bedeutung



im Innovationsprozess wahrnimmt, als dies in den anderen beiden Ländern der Fall ist.

Bezüglich der Bedeutung der Hemmnisse fallen nationale Unterschiede bei fast allen betrachteten Kategorien auf (siehe Abb. 7-24). «Fehlender Veränderungswille» (36%) und «fehlende finanzielle Mittel» (38%) scheinen in Italien weniger ein Hemmnis darzustellen, während sie in Österreich deutlich stärker betont werden als durchschnittlich (77% und 59%). In der Schweiz wird «Fehlender Veränderungswille» zwar ebenfalls als wichtigstes Hemmnis für den Innovationsprozess angesehen (59%), im Vergleich zu den anderen beiden Nationen verschiebt sich die Bedeutung der einzelnen Hemmnisse jedoch stärker zu «mangelnde Kooperation» und «fragmentierte WSK». In Italien wird zudem «innovationsfeindliche Rahmenbedingungen» stärker akzentuiert und positioniert sich als wichtigstes Hemmnis (Gesamtsample: Rang 5).

**Abb. 7-24 Bedeutung der einzelnen Hemmnisse, differenziert nach Land der Destination**



Nicht aufgeführt sind die Hemmnisse «Sonstiges», «Imitation» und «Abhängigkeit von natürlichem Angebot». Nicht berücksichtigt ist zudem Deutschland (N=1).

Quelle: Online-Umfrage «Innovationen und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

Allerdings muss auch an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass keiner der Mittelwertvergleiche statistische Signifikanz innerhalb eines Kruskal-Wallis-Tests aufweist.

Für das Umfrage-Sample kann zumindest ausgesagt werden, dass die Hemmnisse stärker von nationalen Rahmenbedingungen determiniert zu sein scheinen als die Erfolgsfaktoren. Insgesamt deuten die Ergebnisse der Umfrage darauf hin, dass zwischen den Ländern gewisse Unterschiede bestehen und Hypothese  $H_6$  Gültigkeit besitzen könnte, auch wenn keine statistisch signifikanten Abweichungen vorliegen.

Hemmnisse, die mehr vom nationalen Innovationssystem als von der Destination ausgehen («Innovationsfeindlichen Rahmenbedingungen», «fehlender Veränderungswille»), scheinen vor allem in Italien und mit Abstrichen in Österreich verbreitet zu sein. Die teilnehmenden Destinationen in Italien sind stärker als durchschnittlich von

«Innovationsfeindlichen Rahmenbedingungen» gehemmt und österreichische Destinationen eher von «fehlendem Veränderungswille». In der Schweiz dagegen werden nationale Strukturen weniger betont. Dort scheinen destinationsspezifische Hemmnisse («fragmentierte WSK» und «fehlendes Leadership») im Vergleich zu den anderen Alpenländern bedeutender zu sein als Hemmnisse auf Ebene des nationalen Innovationssystems.

Trotz der im Vergleich zu den anderen Ländern schwächeren Ausprägung sind auch in der Schweiz diejenigen Faktoren wichtige Hemmnisse im Innovationsprozess der Destinationen, welche eher durch das nationale Innovationssystem geprägt sind.

Abschliessend soll noch überprüft werden, ob die Tourismuswirtschaft in der Schweiz weniger innovativ ist als im Rest des Alpenraums. Dafür wird die Hypothese  $H_7$  formuliert:

*$H_7$ : Schweizer Destinationen sind weniger innovativ als Destinationen aus den anderen Alpenländern.*

Zur Messung der «Innovativität» einer Destination, wird der Begriff «Innovationsfreundlichkeit» in der Umfrage operationalisiert. Um Hypothese  $H_7$  zu überprüfen, soll die bewertete «Innovationsfreundlichkeit» nach den drei Alpenländern Schweiz, Österreich und Italien differenziert werden. Zusätzlich soll in die Betrachtung die eingeschätzte «Bedeutung von Innovationen» einfließen, da diese einen Indikator für die Wahrnehmung von Innovationen darstellt.

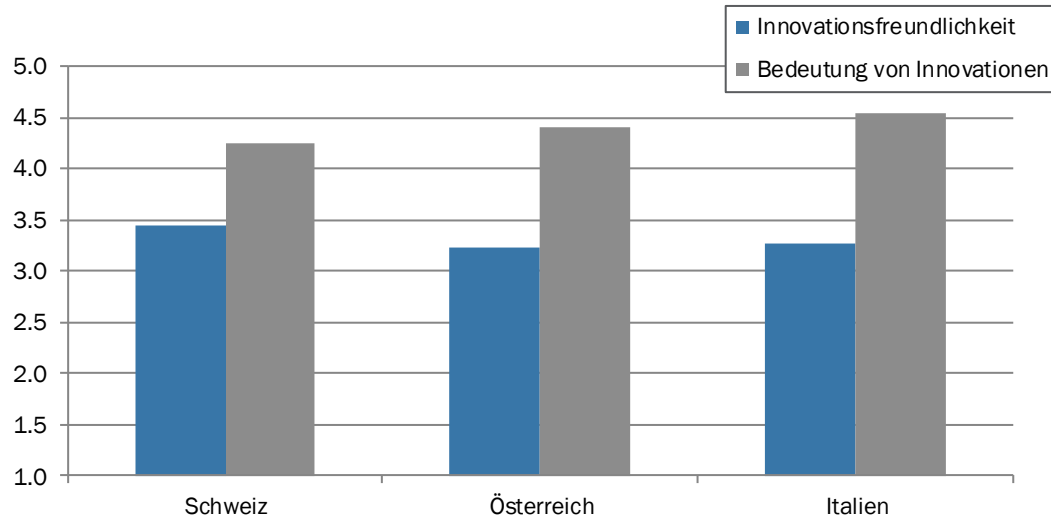
Konzentriert man sich auf mögliche Unterschiede dieser zwei Variablen über die Länder, fällt auf, dass sowohl in der «Innovationsfreundlichkeit» als auch in der «Bedeutung von Innovationen» keine grossen Unterschiede zwischen den Ländern vorhanden sind (siehe Abb. 7-25). Die Innovationsfreundlichkeit wird in der Schweiz mit durchschnittlich 3.4 zwar am höchsten eingeschätzt, jedoch liegen Italien (3.3) und Österreich (3.2) nur knapp darunter. Die Unterschiede sind folglich marginal und auch nicht statistisch signifikant (Kruskal-Wallis-Test:  $p > 0.1$ ). Bei der Bedeutung von Innovationen bewerten die italienischen Destinationen mit durchschnittlich 4.6 die Bedeutung von Innovationen am höchsten. Etwas weniger wichtiger bemessen wird Innovation in Österreich (4.4) und in der Schweiz (4.2). Auch wenn hier die Unterschiede zwischen den Ländern etwas grösser ausfallen als bei der Innovationsfreundlichkeit, gilt ebenso, dass keine der Unterschiede die Kriterien statistischer Signifikanz erfüllt (Kruskal-Wallis-Test:  $p > 0.1$ ).

Die empirischen Resultate liefern kein Anzeichen für die Gültigkeit der untersuchten Hypothese; die Länder unterscheiden sich nicht bezüglich «Innovationsfreundlichkeit» und «Bedeutung von Innovationen». Die Schweizer Destinationen sind nicht weniger innovativ als Destinationen aus den anderen Alpenländern.

Jedoch unterstreicht die Abb. 7-25 eine zuvor bereits mehrfach angesprochene Aussage: Die der Innovation beigemessene Bedeutung ist höher als die tatsächlich stattfindende Innovation, wenn man diese mit der Selbsteinschätzung zur Innovationsfreundlichkeit approximiert. Dies ist in allen drei abgebildeten Ländern zu beobachten und kompatibel mit der Hypothese, dass die touristischen Destinationen im Alpenraum mehr Innovation anstreben, da sie deren Bedeutung erkannt haben, jedoch

– aus welchen Gründen auch immer – das eigentlich erwünschte Mass (noch) nicht erreichen.

**Abb. 7-25**      Indikatoren für Innovativität, differenziert nach Land der Destination



Nicht berücksichtigt ist Deutschland (N=1).

Quelle: Online-Umfrage «Innovationen und Innovationssysteme in alpinen Destinationen» 2017

## 7.4 Fazit

Digitalisierung und ein sich rapide veränderndes Marktumfeld fordern die Tourismuswirtschaft heraus. Dabei nimmt die Wettbewerbsintensität in der Tourismusbranche kontinuierlich zu. Stetige Innovationen sind der kritische Faktor, um sich im Wettbewerb um Touristen von konkurrierenden Destinationen abzuheben und stets neue Lösungen auf einem schnell wandelnden Marktumfeld bieten zu können.

Innovation findet jedoch (nicht unbedingt) zufällig statt. Innovation kann bewusst herbeigeführt und durch entsprechende Aktivitäten und Strukturen gefördert werden. Dies führt zu speziellen Herausforderungen, denen sich die Destinationsmanagementorganisationen (DMO) gegenübersehen. Neben den allgemeinen Herausforderungen im Tourismus und den laufenden Anpassungen ihrer eigenen Aufgaben sind sie zusätzlich gefordert, ein für die Destination geeignetes regionales Innovationssystem zu entwickeln. Als einer der zentralen Dreh- und Angelpunkte innerhalb einer touristischen Destination befindet sich die DMO an einer entscheidenden Stelle, um die Innovationskraft der Destination nachhaltig zu stärken.

Innovation ist kein einfach zu erreichender Prozess. In der Tourismuswirtschaft erschweren einige strukturelle Faktoren dies noch zusätzlich. So sind kleine Unternehmen, wie sie im Tourismus immer noch dominieren, aus strukturellen Gründen weniger innovativ als grössere Unternehmen. Zudem sind sie durch ihr Geschäftsmodell häufig eher konservativ geprägt. Der zweite Grund liegt darin, dass bei einer Innovation häufig die gesamte Wertschöpfungskette involviert ist. Die typische Fragmentierung der Wertschöpfungskette im Tourismus auf unabhängige Anbieter erfordert zusätzliche Koordinationsanstrengungen. Zudem besteht die Gefahr des *Free Rider Problem*, wenn die gesamte Wertschöpfungskette von einer Innovation profitiert, selbst wenn diese nur von einzelnen Anbietern der Wertschöpfungskette initiiert wird. Die Anreize für einzelne Anbieter, innovativ zu sein, werden dadurch reduziert. Ein gut aufgestelltes Innovationssystem für eine Destination hilft dabei, die allgemeinen Herausforderungen für Innovation wie auch die spezifischen Herausforderungen in der Tourismuswirtschaft zu bewältigen. Eine DMO kann zum Innovationssystem einen entscheidenden Beitrag leisten.

Aus der Analyse der wichtigsten Erfolgsfaktoren wie auch der wesentlichen Hemmnisse für Innovationen im Tourismus ergeben sich gleichzeitig auch die Anforderungen an und Aufgaben für eine DMO bei der Gestaltung des destinationsspezifischen Innovationssystems. Der wohl wichtigste Erfolgsfaktor ist Kooperation: Netzwerke und intensive Kooperation sowohl innerhalb der Destination als auch mit Akteuren von ausserhalb sind fundamental für den Erfolg eines Innovationssystems. Eine intensiver Austausch der Unternehmen auf Destinationsebene trägt dazu bei, dass sich die Vielzahl an heterogenen Akteuren untereinander koordiniert und sich auch über eine fragmentierte Wertschöpfungskette hinweg auf ein gemeinsames Nutzenversprechen sowie gemeinsame Visionen und Ziele verständigen können. Einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor stellt ein starkes Leadership dar. Die Bedeutung dieses Faktors wird insbesondere auch von den Fachleuten aus den Expertengesprächen nachdrücklich unterstrichen. Um das für Innovationen in einer fragmentierten Wertschöpfungskette notwendige Vertrauen aufzubauen, sind etablierte Innovationsstrukturen hilfreich. Nicht zuletzt lebt das Innovationssystem einer Destination natürlich auch von den individuellen Inputs in dieses System: Die Existenz innovativer Mit-

gliedsunternehmen und die Verfügbarkeit benötigter finanzieller Mittel unterstützen die Innovationsfähigkeit einer Destination.

Nicht ganz so klar wie bei den Erfolgsfaktoren lassen sich die Aufgaben einer DMO aus den wichtigsten Hemmnissen für Innovation ermitteln. Abgesehen vom Fehlen der oben genannten Erfolgsfaktoren, allen voran von mangelnder Kooperation und Kooperationsbereitschaft, entziehen sich die Hemmnisse dem direkten Einfluss einer Destination bzw. einer DMO: Die Gefahr von Imitation, wodurch die Innovationserträge an Nachahmer verlorengehen, kann auch ein gut aufgestelltes Innovationssystem genauso wenig verhindern wie es die Abhängigkeit von natürlichem Angebot aufheben kann. Innovationsfeindliche Rahmenbedingungen entziehen sich ebenfalls weitgehend dem Einfluss einer Destination und werden durch das nationale (Innovations-)System vorgegeben.

Die Analyse zeigt die zahlreichen zentralen Funktionen und Aufgaben für eine DMO in einem Innovationssystem für eine touristische Destination auf. Damit, wie die Verantwortlichen in den Destinationen dies selbst einschätzen und wie die Innovationssysteme in Destinationen effektiv aufgestellt sind, beschäftigt sich der zweite Teil der Studie. Hier werden die Ergebnisse einer Online-Umfrage, an der sich 63 Destinationsmanagementorganisationen beteiligt haben, analysiert. Die Umfrage deckt somit rund ein Drittel der grossen Destinationen im Alpenraum ab und lässt auch Vergleiche zwischen den Destinationen aus der Schweiz, aus Österreich und aus Italien zu.

«Starkes Leadership» und «Intensive Kooperation der Mitglieder» werden allgemein als wichtigste Erfolgsfaktoren für das Innovationssystem in alpinen Destinationen gesehen. Die Befragung bestätigt somit die bisherige Analyse. Als wichtigstes Hemmnis wird generell «fehlender Veränderungswille» eingeschätzt. Dabei unterscheidet sich die Einschätzung von «fehlender Veränderungswille» in den Ländern: In Italien wird der Aspekt deutlich weniger hemmend und in Österreich deutlich hemmender als in der Schweiz gesehen. Bemerkenswert ist ein weiterer Punkt: Mit dem «fehlender Veränderungswille» hat es ein Hemmnis an die Spitze gebracht, der es in der analytischen Herleitung nicht unter die wichtigsten Faktoren geschafft hat. Interessanterweise wird damit in der Befragung als wichtigstes Hemmnis ein Faktor genannt, der im Einflussbereich der Destination liegt und somit auch veränderbar ist – in der Realität der Destinationen spielen interne Hemmnisse offensichtlich eine grössere Rolle.

Gegeben diese Resultate kann es nicht überraschen, dass die Rolle der DMO im Innovationssystem der jeweiligen Destination allseits als sehr bedeutend angesehen wird. Gemäss ihrer eigenen Einschätzung sind die befragten DMOs relativ stark in den Innovationsprozess involviert und sie sehen sich selbst als wichtigsten Akteur im Innovationssystem. Diese Einschätzung könnte auf dreierlei Aspekte beruhen:

- Es werden grosse Schwierigkeiten darin gesehen, die Vielzahl an Anbieter über die fragmentierte Wertschöpfungskette hinweg zu koordinieren. Diese Rolle erfüllt die DMO.
- Innovation und die Förderung von Innovationen werden faktisch als Leistungsauftrag der DMO gesehen, sodass sie sich auf Ebene der Produktentwicklung und des Marketings als Innovationstreiber positioniert.
- Die Teilnehmenden schätzen tendenziell ihre Eingebundenheit in den Innovationsprozess als hoch und ihre Bedeutung für das Innovationssystem der Destina-

tion als gross ein. Dies entspricht jedoch nicht vollständig dem Bild der übrigen Analysen, und es besteht die Möglichkeit einer Überschätzung der Bedeutung der DMO im Innovationssystem durch die DMO selbst.

Die Einschätzung einer wichtigen Rolle der DMO im Innovationssystem geht einher mit einer allgemein sehr grossen Bedeutung, die der Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen beigemessen wird. Folglich wird Innovation und Innovationsförderung auch als wesentliche Aufgabe der DMO wahrgenommen.

Gleichzeitig scheinen die Innovationsstrukturen relativ wenig formalisiert und professionalisiert zu sein. Innovations-Netzwerke auf Destinationsebene werden in der Mehrheit der befragten Destinationen nur sporadisch und eher passiv gepflegt. Auch ein expliziter Ressourceneinsatz in Form von Mitarbeitern für das Thema Innovation findet mehrheitlich nicht statt.

Trotzdem schätzen sich die Destination selbst als innovationsfreundlich ein: Fast 40 Prozent als „sehr“ oder „äusserst“, und fast die Hälfte als „relativ innovationsfreundlich“. Die möglichen Lücken in der Formalisierung des Innovationsprozesses werden gemäss Selbsteinschätzung also nicht als fundamentales Hindernis für die Innovationsfreundlichkeit angesehen. Allerdings schätzen sich Destinationen, die ein formal stärker ausgestaltetes Innovationssystem haben, selbst auch als innovationsfreundlicher ein. Eine Formalisierung des Innovationssystems trägt demnach zu einer Stärkung der Innovationsfreundlichkeit bei.

Dass die Selbsteinschätzung zur Innovationsfreundlichkeit einer Destination genauso wie die hohe Bedeutung der Innovation für die Wettbewerbsfähigkeit zumindest nicht vollkommen aus der Luft gegriffen sind, zeigt sich, wenn man zusätzlich die Performance (gemäss «BAK- TOPINDEX») der befragten Destination in die Analyse einbezieht. Innovationsfreundliche Destinationen schneiden in der Performance tendenziell besser ab als weniger innovationsfreundliche Destinationen. Zwar handelt es sich um eine vergleichsweise kleine Stichprobe und mit den verfügbaren Analysetools lassen sich keine Kausalzusammenhänge überprüfen, jedoch ist dies ein weiteres starkes Indiz dafür, dass Innovation und Innovationsfreundlichkeit für den Erfolg touristischer Destinationen im Alpenraum eine wichtige Rolle spielen.

Kontinuierliche Innovation ist eines der Erfolgsrezepte für nachhaltiges Wirtschaften und Wettbewerbsfähigkeit. Dies gilt auch für die Tourismuswirtschaft. Obwohl die Herausforderungen für erfolgreiche Innovation im Tourismus aus strukturellen Gründen noch grösser sind als in vielen anderen Wirtschaftsbereichen, kommt die Tourismuswirtschaft nicht um Innovationen herum. Ein geeignetes regionales Innovationssystem kann dies wesentlich unterstützen, wobei der Destinationsmanagementorganisation eine zentrale Rolle in diesem System zukommen kann. Diese Bedeutung wird in den Destination und den Destinationsmanagementorganisation auch entsprechend anerkannt und die damit verbundenen Aufgaben werden wahrgenommen. Jedoch deuten die Umfrageergebnisse darauf hin, dass noch weiteres Potenzial in der Organisation und Formalisierung besteht. Professionalisierung und Kontinuität sind entscheidend für ein effizientes und nachhaltiges Innovationssystem, wobei die Analyse herausarbeitet, auf welche Faktoren dabei besonders Wert gelegt werden sollte.

## 8 Anhang

### 8.1 Destinations-Sample

Für die Untersuchungen im vorliegenden Bericht wurde ein breites Sample an Vergleichsdestinationen verwendet. Das Städte-Sample wird in Abschnitt 8.1.1 dargestellt. Für die Analysen im Bereich alpiner Destinationen wurden die Daten von 145 alpinen Vergleichsdestinationen ausgewertet (vgl. 8.1.2).

#### 8.1.1 Sample der Städte-Destinationen

Das Sample der Städte-Destinationen umfasst insgesamt 45 Städte aus den Ländern Schweiz, Deutschland, Italien, Österreich, Liechtenstein, Spanien und aus der Tschechischen Republik. Für die Abgrenzung der Städte-Destination wurde in der Regel die Kernstadt verwendet.

**Tab. 8-1** Destinationsliste «Städte-Destinationen»

| Land                  | Region             | Destination   |
|-----------------------|--------------------|---|
| Schweiz               | Genferseeregion    | Genève, Lausanne, Montreux Riviera, Brig, Martigny, Sion/Sierre, Vevey          |
|                       | 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 2017  
Quelle: BAK Economics

#### 8.1.2 Sample der alpinen Destinationen

Das Sample für den vorliegenden Schlussbericht umfasst insgesamt 145 ausgewählte Destinationen des Alpenraumes. Neben 34 schweizerischen Destinationen wurden

73 österreichische, 26 italienische, 7 französische und 5 deutsche Destinationen in die Untersuchung aufgenommen. In diesem Sample wurden nur Destinationen berücksichtigt, welche in den Jahren 2000 bis 2016 durchschnittlich mindestens 100'000 Hotelübernachtungen und mehr als 5 Hotelbetriebe aufwiesen.

**Tab. 8-2 Kernliste «Alpine Destinationen»**

| Land        | Region            | Destinationen   |
|-------------|-------------------|---|
| Schweiz     | Waadtländer Alpen | Aigle - Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon-les Diablerets   |
|             | Berner Oberland   | Berner Oberland Mitte, Gstaad Saanenland, Interlaken, Jungfrauregion  |
|             | 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, Norische Region, 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-Gurgital, Innsbruck und Umgebung, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, Osttirol, Ötztal Tourismus, Paznaun, Pillerseetal, Pitztal, Region Hall - Wattens, Seefeld, Serfaus-Fiss-Ladis, Silberregion Karwendel, St.Anton am Arlberg, Stubai Tirol, Tannheimer Tal, Tirol West, Tiroler Oberland, Tiroler Zugspitz Arena, Tux - Finkenberg, Wilder Kaiser, Wildschönau, Wipptal, Zell-Gerlos Zillertal Arena |
|             | Vorarlberg        | Alpenregion Bludenz, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Lech-Zürs, Montafon  |
| Frankreich  | Haute-Savoie      | Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil (F)   |
|             | Savoyen           | La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes  |
| Italien     | Südtirol          | Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hochpustertal, Kronplatz, Meraner Land, Eggental, Seiser Alm, Südtirols Süden, Vinschgau   |
|             | Belluno           | Cortina d'Ampezzo   |
|             | Sondrio           | Bormio  |
|             | Trento            | Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole, Peio e Rabbi, Valsugana - Tesino   |
|             |                   |   |
| Deutschland | Allgäu            | Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf   |
|             | Südostbayern      | Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl   |

146 Destinationen der Kernliste (>100'000 Hotelübernachtungen, > 5 Hotelbetriebe), Stand Dezember 2017  
Quelle: BAK Economics



## 8.2 Fragebogen der Online-Umfrage

### Fragebogen – Deutsch

---

#### ABSCHNITT 0: Kontaktinformationen

Bitte geben Sie hier Ihre Kontaktinformationen ein. Wir benötigen Ihre Daten nur zur Verknüpfung mit anderen, statistischen Daten zu Ihrer Destination sowie für allfällige Rückfragen und eine Zusendung der Studienergebnisse. Die Antworten der Befragung werden ausschliesslich in anonymisierter Form publiziert.

**K1 – Name Ihrer Destination**

**K2 – Name Ihrer Organisation**

**K3 – Name der teilnehmenden Person**

**K4 – Funktion der teilnehmenden Person**

**K5 – Würden Sie gerne eine Kopie der Studienresultate erhalten?**

1. Ja
2. Nein

**K6 – E-Mail-Adresse für Rückfragen und Zusendung der Studienresultate**

---

#### ABSCHNITT A: Destination und Organisation

Dieser Abschnitt befasst sich mit Ihrer Destination und Organisation. Für ein einheitliches Verständnis wird der Begriff kurz definiert:

Eine „Destination“ ist ein Zusammenschluss von touristischen Anbietern und weiteren touristischen Akteuren mit einer festen Organisation und in einem festen geographischen Rahmen. Destinationen entstehen, da aus Sicht des Kunden die touristische Leistung als Gesamtpaket betrachtet wird, welche jedoch verschiedene Dienstleistungen umfasst und von unterschiedlichen, wirtschaftlich unabhängigen Akteuren angeboten wird. Die Destination als solche übernimmt nun beispielsweise Koordinationsaufgaben, stellt gemeinsame Rahmenbedingungen her oder stellt zentrale Dienstleistungen für alle Anbieter zur Verfügung. Destinationen haben in der Regel auch einen gemeinsamen Auftritt nach aussen.

Als „Organisation“ wird hier diejenige Einheit (Verein, GmbH, Abteilung, Behörde, ...) bezeichnet, die die mit der Destination verbundenen Aufgaben ausführt.

**F1 – In welchem Land liegt Ihre Destination?**

1. Schweiz
2. Österreich
3. Italien
4. Deutschland
5. Frankreich

**F2 – Wie lässt sich Ihre Destination am besten beschreiben?**

1. Winterdestination (deutlicher Schwerpunkt im Winter)
2. Sommerdestination (deutlicher Schwerpunkt im Sommer)
3. Ganzjahresdestination

**F3 – Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Organisation (INFOBUTTON 1)?**

1. 1 – 9 Mitarbeitende
2. 10 – 19 Mitarbeitende
3. 20 – 49 Mitarbeitende
4. 50 oder mehr Mitarbeitende

**INFOBUTTON 1:** Als „Organisation“ wird hier diejenige Einheit (Verein, GmbH, Abteilung, Behörde, ...) bezeichnet, die die mit der Destination verbundenen Aufgaben ausführt.

**F4 – Welche Kernaufgaben erfüllt Ihre Organisation? Bewerten Sie die folgenden Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (äusserst wichtig).**

*1) Überhaupt nicht wichtig, 2) Nicht sehr wichtig, 3) Relativ wichtig, 4) Sehr wichtig, 5) Äusserst wichtig*

1. Services für Mitgliedsunternehmen (**INFOBUTTON 2**)
2. Gästeinformation und -betreuung
3. Interessensvertretung nach aussen (**INFOBUTTON 3**)
4. Organisation nach innen (**INFOBUTTON 4**)

**INFOBUTTON 2:** Sämtliche Dienstleistungen, die Ihre Organisation den Mitgliedsunternehmen in der Destination anbietet, wie z.B. Marketingservices, Vertriebs- und Buchungsservices, Ausarbeitung, Produktion und Verteilung von Werbematerialien, strategische und betriebliche Beratungen, Unterstützung bei der Webpräsenz, etc.

**INFOBUTTON 3:** Vertretung der Interessen der Destination im Gesamten auf politischer und medialer Ebene.

**INFOBUTTON 4:** Koordinations-, Kooperations-, Planungs- und sonstige Organisationsaufgaben, die Ihre Organisation innerhalb der Destination wahrnimmt.

---

**ABSCHNITT B: Innovationen in Destinationen**

Dieser Abschnitt befasst sich mit Innovationen in Destinationen. Für ein einheitliches Verständnis wird der Begriff „Innovation“ kurz definiert:

Bei einer Innovation handelt es sich generell um Neuheiten, die sich auf dem Markt erfolgreich durchsetzen. Sowohl die Erneuerung wie das Durchsetzen müssen erfüllt sein. Bezüglich Neuerung muss es sich nicht zwangsläufig um eine Neuentdeckung handeln, sondern kann auch eine Verbesserung, Neukombination oder Imitation bestehender Dienstleistungen sein, die jedoch neu für die betrachtete Destination sind. Wichtig ist, dass Innovationen nicht mit Investitionen zu verwechseln sind. Investitionen sind nicht in jedem Fall Innovationen.

**F5 – Wie wichtig schätzen Sie Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Destination ein?**

*1) Überhaupt nicht wichtig, 2) Nicht sehr wichtig 3) Relativ wichtig, 4) Sehr wichtig, 5) Äusserst wichtig*

**F6 – Welche Innovationsarten sind dabei besonders wichtig? Ordnen Sie die vier Arten nach ihrer Bedeutung in absteigender Reihenfolge an.**

1. Produktinnovationen (**INFOBUTTON 5**)
2. Prozessinnovationen (**INFOBUTTON 6**)
3. Marketinginnovationen (**INFOBUTTON 7**)
4. Organisatorische Innovationen (**INFOBUTTON 8**)

**INFOBUTTON 5:** Veränderung oder Erneuerung von Produkten und Dienstleistungen, die von der Unternehmung angeboten werden

**INFOBUTTON 6:** Veränderung oder Erneuerung des Prozesses, wie die Produkte und Dienstleistungen erstellt oder angeboten werden

**INFOBUTTON 7:** Veränderung oder Erneuerung von Marketingmethoden

**INFOBUTTON 8:** Veränderung oder Erneuerungen, die die Struktur oder Organisation der Unternehmung betreffen

---

## **ABSCHNITT C: Positive Beispiele für Innovationsprojekte**

**F7 – Wir möchten von Ihnen nun gerne konkrete Beispiele für Innovationen in Ihrer Destination erfahren. In der Folge haben Sie die Möglichkeit, jeweils bis zu drei Beispiele erfolgreicher und nicht erfolgreicher Innovationsprojekte zu nennen, bei denen Ihre Organisation mitgewirkt hat.**

**Können Sie uns ein Beispiel eines erfolgreichen Innovationsprojekts nennen, bei dem Ihre Organisation mitgewirkt hat?**

1. Ja
2. Nein

**F7a1 – Um welches Projekt handelt es sich? Benennen Sie es – wenn möglich – in wenigen, aussagekräftigen Worten.**

**F7a2 – Welche Innovationsart beschreibt dieses Projekt am besten?**

1. Produktinnovation (**INFOBUTTON 5**)
2. Prozessinnovation (**INFOBUTTON 6**)
3. Marketinginnovation (**INFOBUTTON 7**)
4. Organisatorische Innovation (**INFOBUTTON 8**)

**F7a3 – Wie stark war Ihre Organisation in das Innovationsprojekt involviert?**

*1) Überhaupt nicht, 2) Nicht sehr 3) Relativ, 4) Sehr, 5) Äusserst*

**F7a4 – In welcher Phase hat Ihre Organisation am meisten mitgewirkt?**

1. Konzeption (**INFOBUTTON 9**)
2. Umsetzung (**INFOBUTTON 10**)
3. Vermarktung (**INFOBUTTON 11**)
4. Sonstige – Bitte angeben

**INFOBUTTON 9:** In dieser Phase des Innovationsprozesses werden Kundenbedürfnisse analysiert, neue Ideen generiert und ein erstes Grobkonzept (z.B. ein Businessplan) ausgearbeitet.

**INFOBUTTON 10:** In dieser Phase des Innovationsprozesses erfolgt die Umsetzung der Idee in ein vermarktbare Produkt bzw. Dienstleistung.

**INFOBUTTON 11:** In dieser Phase des Innovationsprozesses wird das neue Produkt bzw. Dienstleistung offiziell im Markt eingeführt.

**F7a5– Welche Faktoren waren besonders wichtig für den Erfolg des Projekts?**

**Wählen Sie aus den folgenden acht Faktoren die drei wichtigsten aus.**

1. Etablierte Innovationsstrukturen in der Destination (**INFOBUTTON 12**)
2. Starkes Leadership (**INFOBUTTON 13**)
3. Intensive Kooperation und Austausch der Mitglieder
4. Innovative Mitgliedsunternehmen
5. Externe Beratung und Unterstützung (**INFOBUTTON 14**)

6. Verfügbarkeit unterschiedlicher Kompetenzen und Dienstleistungen innerhalb der Destination **(INFOBUTTON 15)**
7. Externe Vorbilder (andere innovative Destinationen)
8. Verfügbare finanzielle Mittel
9. Sonstige – Bitte angeben

**INFOBUTTON 12:** Vorhandene Strukturen des Innovationssystems, die Innovationen begünstigen, wie klar definierte Verantwortungen, speziell eingerichtete Gremien, personelle und finanzielle Ressourcen oder systematischer Einsatz von Tools (z.B. für Monitoring der Kundenbedürfnisse), etc.

**INFOBUTTON 13:** Regional bekannte Persönlichkeiten (aus Wirtschaft, Politik oder Unterhaltung) oder Unternehmen, die in der Destination verankert sind und somit nach aussen eine repräsentative Rolle einnehmen und nach innen eine Führungsrolle bei einem Innovationsprojekt übernehmen.

**INFOBUTTON 14:** Hinzuziehen destinationsfremder, externer Experten, die ein besonderes Know-how haben oder bei der Generierung oder Umsetzung von Innovationen prozessual unterstützend wirken.

**INFOBUTTON 15:** Mitglieder, die in unterschiedlichen Bereichen tätig sind und somit sowohl verschiedene Blickwinkel und Kompetenzen einbringen als auch einen schnellen und internen Zugang zu diesen Kompetenzen bieten: z.B. Hoteliers, Gastronomen, Freizeitanbieter, lokale Detailhändler, etc.

**F7a7 – Wie entscheidend war die Beteiligung Ihrer Organisation für den Erfolg des Innovationsprojektes?**

*1) Überhaupt nicht entscheidend, 2) Nicht sehr entscheidend 3) Relativ entscheidend, 4) Sehr entscheidend, 5) Äusserst entscheidend*

**F7a8 – Können Sie uns ein weiteres erfolgreiches Innovationsprojekt nennen, bei dem Ihre Organisation mitgewirkt hat?**

1. Ja
2. Nein

---

## **ABSCHNITT D: Negative Beispiele für Innovationsprojekte**

**F8 – Können Sie uns ein Innovationsprojekt nennen, bei dem Ihre Organisation mitgewirkt hat, das aber nicht wie erwartet erfolgreich war?**

1. Ja
2. Nein

**F8a1 – Um welches Projekt handelt es sich? Benennen Sie es – wenn möglich – in wenigen, aussagekräftigen Worten.**

**F8a2 – Welche Innovationsart beschreibt dieses Projekt am besten?**

1. Produktinnovation **(INFOBUTTON 5)**
2. Prozessinnovation **(INFOBUTTON 6)**
3. Marketinginnovation **(INFOBUTTON 7)**
4. Organisatorische Innovation **(INFOBUTTON 8)**

**F8a3 – Wie stark war Ihre Organisation in das Innovationsprojekt involviert?**

*1) Überhaupt nicht, 2) Nicht sehr 3) Relativ, 4) Sehr, 5) Äusserst*

**F8a4 – In welcher Phase hat Ihre Organisation am meisten mitgewirkt?**

1. Konzeption (INFOBUTTON 9)
2. Umsetzung (INFOBUTTON 10)
3. Vermarktung (INFOBUTTON 11)
4. Sonstige – Bitte angeben

**F8a5 – Was waren die grössten Hemmnisse für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts?**

**Wählen Sie aus den folgenden acht Faktoren die drei wichtigsten aus.**

1. Innovationsfeindliche Rahmenbedingungen (INFOBUTTON 16)
2. Fehlendes Leadership (INFOBUTTON 17)
3. Mangelnde Kooperation und Austausch der Mitglieder
4. Fehlender Veränderungswille der Mitglieder
5. Fragmentierte Wertschöpfungskette (INFOBUTTON 18)
6. Fehlende finanzielle Mittel
7. Imitation durch Konkurrenten (INFOBUTTON 19)
8. Abhängigkeit von natürlichem Angebot (INFOBUTTON 20)
9. Sonstige – Bitte angeben

**INFOBUTTON 16:** Sämtliche Rahmenbedingungen, die ein Hindernis für Innovationen darstellen: z.B. viel Bürokratie, restriktive Auflagen, wenig unternehmerfreundliches Klima.

**INFOBUTTON 17:** Es fehlen regional bekannte Persönlichkeiten (aus Wirtschaft, Politik oder Unterhaltung) oder Unternehmen, die in der Destination verankert und bereit sind, nach aussen eine repräsentative Rolle einzunehmen und nach innen eine Führungsrolle bei einem Innovationsprojekt zu übernehmen.

**INFOBUTTON 18:** Es existieren unterschiedliche Aufgaben und Akteure, die eine Dienstleistung erstellen, wodurch die unternehmensübergreifende Koordination und Planung eines Innovationsprojekts deutlich erschwert wird – insbesondere dann, wenn vom Innovationserfolg nur einzelne Teile der Wertschöpfungskette profitieren.

**INFOBUTTON 19:** Wegen fehlendem Innovationsschutz im Tourismusbereich existiert die Gefahr, dass Innovationsprojekte von anderen Destinationen imitiert werden, weshalb die Erfolge der Innovationen nicht ausreichend genutzt werden können.

**INFOBUTTON 20:** Fehlende Möglichkeiten zur Innovation aufgrund der Beschaffenheit der natürlichen Umgebung.

**F8a7 – Können Sie uns ein weiteres Projekt nennen, bei dem Ihre Organisation mitgewirkt hat, das aber nicht wie erwartet erfolgreich war?**

1. Ja
2. Nein

*Wenn Antwort „Ja“, dann Schleife der Fragen F8a1-F8a7 als F8b1-F8b7, und im Falle eines weiteren „Ja“ erneute Schleife als F8c1-F8c6*

---

**ABSCHNITT E: Innovationssysteme in Destinationen**

Dieser Abschnitt befasst sich nun mit dem Innovationssystem in Ihrer Destination. Für ein einheitliches Verständnis wird der Begriff „Innovationssysteme“ kurz definiert:

Unter Innovationssystemen versteht man sämtliche strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen, die Innovationen systematisch fördern. Das heisst, Innovationen finden nicht zufällig statt, sondern werden durch die Struktur / Organisa-

tion der Destination systematisch gefördert, wobei die entsprechende Struktur nicht nur für eine einzelne, bestimmte Innovation geschaffen wird.

**F9 – Gehören „Innovation“ und die Förderung von Innovationen explizit zu den Aufgaben Ihrer Organisation?**

1. Ja
2. Nein

**F10a – Gibt es einen oder mehrere Mitarbeiter in Ihrer Organisation, zu deren regelmässigen Aufgaben die Beschäftigung mit Innovationen gehört? Nicht gemeint sind Mitarbeiter, die nur für ein einzelnes, bestimmtes Innovationsprojekt zuständig sind.**

1. Ja
2. Nein

**F10b – Bitte geben Sie – wenn möglich – die durchschnittliche Anzahl der Wochenstunden (INFOBUTTON 21) an, die für die Beschäftigung mit Innovationen zur Verfügung stehen.**

**INFOBUTTON 21:** Anzahl der Arbeitsstunden aller Mitarbeitenden in einer Woche, die konkret für Innovation, die Beschäftigung mit und die Förderung von Innovationen aufgewendet werden. Ein Vollzeitäquivalent entspricht ungefähr 40 Stunden.

**F11 – Beschäftigt sich die Führungsebene Ihrer Organisation mit dem Thema „Innovationen“?**

1. Ja, regelmässig (und auch unabhängig von konkretem Innovationsprojekt)
2. Ja, aber unregelmässig
3. Ja, aber nur bei Vorliegen eines konkreten Innovationsprojekts
4. Nein, überhaupt nicht
5. Weiss nicht

**F12 – Treffen Sie sich mit den Unternehmen Ihrer Destination, um über das Thema „Innovationen“ zu sprechen?**

1. Ja, regelmässig (und auch unabhängig von konkretem Innovationsprojekt)
2. Ja, aber unregelmässig
3. Ja, aber nur bei Vorliegen eines konkreten Innovationsprojekts
4. Nein, überhaupt nicht
5. Weiss nicht

**F13 – Wer ist der hauptsächliche Treiber von Innovationen in Ihrer Destination? Ordnen Sie die einzelnen Akteure nach ihrer Bedeutung in absteigender Reihenfolge an.**

1. Destinationsmanagement / -organisation
2. Unternehmen in der Destination
3. Gemeinde / Politik
4. Akteure von ausserhalb der Destination (z.B. Investoren)
5. Sonstige – Bitte angeben

**F14 – Evaluieren Sie den Erfolg der umgesetzten Innovationsprojekte?**

1. Ja, regelmässig und systematisch
2. Ja, aber unregelmässig
3. Nein, überhaupt nicht
4. Weiss nicht

**F15 – Was fördert den Erfolg eines Innovationssystems in einer touristischen Destination am meisten? Wählen Sie aus den folgenden acht Faktoren die drei wichtigsten aus.**

1. Etablierte Innovationsstrukturen in der Destination (INFOBUTTON 12)
2. Starkes Leadership (INFOBUTTON 13)

3. Intensive Kooperation und Austausch der Mitglieder
4. Innovative Mitgliedsunternehmen
5. Externe Beratung und Unterstützung (INFOBUTTON 14)
6. Verfügbarkeit unterschiedlicher Kompetenzen und Dienstleistungen innerhalb der Destination (INFOBUTTON 15)
7. Externe Vorbilder (andere innovative Destinationen)
8. Verfügbare finanzielle Mittel
9. Sonstige – Bitte angeben

**F17 – Was hemmt den Erfolg eines Innovationssystems in einer touristischen Destination am meisten? Wählen Sie aus den folgenden acht Faktoren die drei wichtigsten aus und ordnen Sie diese anschliessend nach ihrer Bedeutung in absteigender Reihenfolge an.**

1. Innovationsfeindliche Rahmenbedingungen (INFOBUTTON 16)
2. Fehlendes Leadership (INFOBUTTON 17)
3. Mangelnde Kooperation und Austausch der Mitglieder
4. Fehlender Veränderungswille der Mitglieder
5. Fragmentierte Wertschöpfungskette (INFOBUTTON 18)
6. Fehlende finanzielle Mittel
7. Imitation durch Konkurrenten (INFOBUTTON 19)
8. Abhängigkeit von natürlichem Angebot (INFOBUTTON 20)
9. Sonstige – Bitte angeben

**F19 – Für wie innovationsfreundlich schätzen Sie Ihre Destination im Vergleich zu anderen alpinen Destinationen ein? Bewerten Sie auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht innovationsfreundlich) bis 5 (äusserst innovationsfreundlich).**

*1) Überhaupt nicht innovationsfreundlich, 2) Nicht sehr innovationsfreundlich, 3) Relativ innovationsfreundlich, 4) Sehr innovationsfreundlich, 5) Äusserst innovationsfreundlich*

**F20 – Welchen Beitrag dazu leistet Ihre Organisation? Bewerten Sie auf einer Skala von 1 (überhaupt kein Beitrag) bis 5 (äusserst grosser Beitrag).**

*1) Überhaupt kein Beitrag, 2) Kein grosser Beitrag, 3) Relativ grosser Beitrag, 4) Sehr grosser Beitrag, 5) Äusserst grosser Beitrag*

---

**Vielen Dank für die Teilnahme an unserer Online-Umfrage!**

## 9 Literaturverzeichnis

Arosa Tourismus (2016). Jahresbericht. Arosa Tourismus 2016/17. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: [https://www.arosa.ch/3-pdf/06\\_service/02\\_geschäftsberichte/16-17\\_geschäftsbericht.pdf](https://www.arosa.ch/3-pdf/06_service/02_geschäftsberichte/16-17_geschäftsbericht.pdf)

Asheim, B., und Gertler, M. (2005). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In: Fagerberg, J. und Mowery, D. [Hrsg.]. The Oxford Handbook of Innovation: Oxford University Press. 291-317.

BAKBASEL (2010). Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Schlussbericht Update 2008-2009. Basel.

Bieger, T. und Beritelli, P. (2013). Management von Destinationen. Walter de Gruyter. 8. Auflage.

Bieger, T., Beritelli, P. und Weinert, R. (2010). Schlussevaluation Innotour: Evaluation des Förder-und Finanzierungsansatzes.

Bieger, T., Beritelli, P. und Laesser, C. (2011). Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt. Working Paper. Universität St. Gallen.

Beritelli, P., Bieger, T. und Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. Journal of Travel Research, 53 (4). 403-417.

Bleymüller, J., Weissbach, R. und Gehlert, G. (2015). Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. 17. Auflage. Vahlen.

Bundesamt für Statistik [BFS] (2017). Statistik der Unternehmensstruktur. Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.assetdetail.3202074.html>

Bühner, M. (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte Auflage. Pearson.

Camisón, C. und Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. Tourism Management, 33, 776-789.

Cooke, P., Uranga, M. G. und Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. Research Policy. 26(4-5). 475-497.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung [DIW] (2017). DIW Glossar. Innovationssystem. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.439330.de/presse/diw\\_glossar/innovationssystem.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.439330.de/presse/diw_glossar/innovationssystem.html)



Edquist, C., und Lundvall, B.-Å. (1993). Comparing the Danish and Swedish systems of innovation. In: Nelson, R. R. [Hrsg]. National innovation systems – A comparative analysis. Oxford: Oxford University Press. 265-291

Engelberg-Titlis Tourismus (2017). [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <http://www.engelberg.ch/>

Farhauer, O. und Kröll, A. (2009). Verfahren zur Messung räumlicher Konzentration und regionaler Spezialisierung in der Regionalökonomik. Passauer Diskussionspapiere, Volkswirtschaftliche Reihe, No V-58-09. University of Passau, Faculty of Business and Economics.

Flagestad, A., Hope, C. A., Svensson, B. und Nordin, S. (2005). The tourist destination; a local innovation system? The creation of a model. In: Keller, P. und Bieger, T. [Hrsg.]. Innovation in Tourism – Creating Customer Value. Publications de l'AIEST, 47, 199-211.

Guia, J., Prats, L. und Comas, J. (2006). The destination as a local system of innovation: The role of relational networks. Tourism local systems and networking, 57-65.

Halbertschlager, C. und Reizenzahn, T. (2006). Erfolgsfaktoren österreichischer Destinationen. Österreichische Hotelierversammlung.

Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. Tourism Management, 23, 465-474.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. Tourism Management, 31(1), 1-12.

Hjalager, A. M., Huijbens, E. H., Björk, P., Nordin, S., Flagestad, A. und Knútsson, Ö. (2008). Innovation systems in Nordic tourism.

Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur [HTW CHUR] (2008). Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens – Stand und Entwicklung. Chur.

Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A. und Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. Tourism Economics, 9(3), 279-295.

Küng, B., Walser, R. und Ziltener, A. (2013). Lernen von den Besten – Innovation im alpinen Tourismus. Schweizerisches Institut für Entrepreneurship, Institut für Tourismus und Freizeit.

Müller, H.R. und Gurtner, R. (2007). Innovationsförderung im Schweizer Tourismus. Evaluation von InnoTour II. Schlussbericht. Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus. Bern.

OECD (2004). A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism. Maître de Conférences, Institut de Recherches et d'Etudes Supérieures du Tourisme (Irest), Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

OECD/Eurostat (2005). Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD.

Pikkemaat, B., und Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation—A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 89-112.

Pikkemaat, B. und Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10 (4), 343-360.

Reinhold, S. Laesser, C. und Beritelli, P. (2014). St. Gallen Consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 137-142.

Rütter, H., Berwert, A., Rütter-Fischbacher, U. und Landolt, M. (2001). Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie. Visp.

Schäffer, U., und Stoll, M. (2007). Imitieren statt innovieren. *Harvard Business Manager*, 29(5), 8-11.

Schmoch, U. (2008). Concept of a technology classification for country comparisons. Final report to the world intellectual property organisation (wipo). WIPO.

SECO (2017). Innotour. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html>

Schweizer Radio und Fernsehen [SRF] (2017). Italiener stürmen Verzascatal. Die Malediven liegen angeblich auch im Tessin. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <https://www.srf.ch/news/panorama/die-malediven-liegen-angeblich-auch-im-tessin>

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., und Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research policy*, 36(1), 88-106.

The World Tourism Organization [UNWTO] (2007). A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid: UNWTO

The World Tourism Organization [UNWTO] (2016). List of definitions approved by the EC2016. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/generalprogrammeofworkdmgmt.pdf>

The World Tourism Organization [UNWTO] (2017). UNWTO Tourism Highlights. 2017 Edition. Madrid.

Universität Zürich (2016). Methodenberatung. Zentrale Tendenz. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <http://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse/unterschiede/zentral.html>

Universität Zürich (2017). Methodenberatung. Rangkorrelation nach Spearman. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter: <http://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse/zusammenhaenge/rangkorrelation.html>

Untersteiner, J. (2015). „Service Design“ in touristischen Destinationen. Gästeorientierte Produktentwicklung mit Service Design.

WeltN24 (2014). Der Titlis ist für Inder perfekt als Ort der Liebe. [online] Zuletzt abgerufen am 18.12.2017 unter:  
<https://www.welt.de/reise/nah/article124384174/Der-Titlis-ist-fuer-Inder-perfekt-als-Ort-der-Liebe.html>

Weisse Arena Gruppe (2017). Geschäftsbericht 2016/2017. Abgerufen am 18.12.2017 von:  
[http://weissearena.com/wp-content/uploads/2017/08/WAG\\_GB\\_16\\_17\\_doppelseitig.pdf](http://weissearena.com/wp-content/uploads/2017/08/WAG_GB_16_17_doppelseitig.pdf)

World Economic Forum [WEF] (2017). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future. Genf.

World Intellectual Property Organization [WIPO] (2016). International Patent Classification. 2016.01. Section A. Human Necessities.

World Intellectual Property Organization [WIPO] (2017). Guide to the International Patent Classification. Version 2017. Genf.

Zach, F. (2012). Partners and Innovation in American Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research*, 51(4), 412-425.

Zach, F. und Hill, T.I. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62. 196-207.

Zehrer, A., und Raich, F. (2014). Destinationsentwicklung durch Leadership-Netzwerke.



