

# **Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus**

Richard Kämpf  
Christian Hunziker

# Impressum

## Herausgeber

BAK Basel Economics im Auftrag von:

Staatssekretariat für Wirtschaft (seco), Ressort Tourismus  
Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)  
Kanton Graubünden  
Kanton Bern  
Kanton Tessin / Ticino Turismo  
Kanton Wallis  
Kanton Waadt

## Projektleitung

Richard Kämpf

## Redaktion

Richard Kämpf  
Christian Hunziker

## Produktion

Benno Gasser

## Postadresse

BAK Basel Economics  
Güterstrasse 82  
CH-4002 Basel  
Tel. +41 61 279 97 00  
Fax +41 61 279 97 28  
bak@bakbasel.com  
<http://www.bakbasel.com>

## Copyright ©

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieses Werkes liegen bei BAK Basel Economics AG.  
Die Weitergabe des Berichtes oder Teile daraus an Dritte bleibt ausgeschlossen.

---

# Vorwort

*Der Benchmarking Report des alpinen Tourismus vergleicht die Tourismusorte der Länder Deutschland, Österreich, Italien, Frankreich und der Schweiz. Die internationale Konkurrenzanalyse geht davon aus, dass im alpinen Tourismus der Wettbewerb in erster Linie auf der Ebene der Destinationen statt findet. Zermatt oder Engelberg stehen im Wettstreit mit Kitzbühel oder Kärnten. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen spielt hauptsächlich vor Ort. Die Autoren haben ein volkswirtschaftliches Wettbewerbsmodell entworfen, welches dieser Besonderheit des Tourismus gerecht wird. Das Konzept unterscheidet sich vom bekannten Wettbewerbsmodell von Porter, da eine konkrete Marktform, die monopolistische Konkurrenz, definiert wird, innerhalb derer der Wettbewerb statt findet.*

*Das SECO unterstützt das internationale Benchmarking seit einigen Jahren. Mit dem Internationalen Benchmarking Report möchten wir eine vereinheitlichte, international vergleichbare, Grundlagen-Datenbank für Wettbewerbs- und Monitoring-Analysen aufbauen und diese den Destinationen und Unternehmen zur Verfügung stellen. Die vorliegende Studie enthält zahlreiche Beispiele, wie es die Besten der Branche machen. Benchmarking fördert eine gesunde Kultur des Wettbewerbs, welche das Wachstum positiv beeinflussen kann.*

*Das SECO dankt den **Kantonen Graubünden, Bern, Tessin, Waadt und Wallis** sowie der **Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)** für die finanzielle Unterstützung dieses Projekts. Die Studie wurde von Mitarbeitern der BAK Basel Economics durchgeführt. **Richard Kämpf** hat das Projekt geleitet. Die Redaktion lag bei **Richard Kämpf** und **Christian Hunziker**, die technische Gestaltung wurde von **Benno Gasser** realisiert. Sie haben mit dem vorliegenden Bericht eine anspruchsvolle Arbeit geleistet.*

Staatssekretariat für Wirtschaft



Dr. Eric Scheidegger

Botschafter

Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter der Direktion für Standortförderung



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
Executive Summary .....	7
Erfolgreiche Destinationen im europäischen Alpenraum.....	7
Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit .....	10
Der Tourismus im Alpenraum .....	14
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>15</b>
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung des Projekts .....	15
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsraumes .....	16
1.2.1 Abgrenzung des Alpenraumes .....	17
1.2.2 Definition von Destinationen .....	17
1.3 Aufbau des Schlussberichts .....	18
<b>TEIL 1: KONZEPTIONELL-METHODISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>21</b>
<b>2 Benchmarking-Prozess .....</b>	<b>23</b>
2.1 Die 6 Phasen des Benchmarking-Prozesses .....	23
2.2 BAK DESTINATIONSMONITOR.....	24
2.3 Benchmarking-Partner und Benchmarking-Gruppen .....	26
2.4 BAK TOPINDEX .....	27
<b>3 Das Destinations-Wettbewerbsmodell.....</b>	<b>29</b>
3.1 Die touristische Nachfrage.....	30
3.2 Das touristische Angebot.....	31
3.3 Markt: Monopolistische Konkurrenz .....	32
<b>TEIL 2: ERFOLG UND WETTBEWERBS- FÄHIGKEIT ALPINER DESTINATIONEN .....</b>	<b>35</b>
<b>4 Erfolgreiche Destinationen im Alpenraum .....</b>	<b>37</b>
4.1 Erfolgreiche Destinationen im Tourismusjahr.....	37
4.2 Erfolgreiche Destinationen im Winter .....	42
4.3 Erfolgreiche Destinationen im Sommer .....	43

5	Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen.....	45
5.1	Wichtige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit .....	46
5.2	Bedeutung der Bestimmungsfaktoren .....	49
5.2.1	Wettbewerbsfähigkeit im Winter .....	52
5.2.2	Wettbewerbsfähigkeit im Sommer.....	53
6	Identifikation von Best Practices.....	55
6.1	Angebot.....	56
6.1.1	Winterspezifische Angebotsfaktoren .....	56
6.1.2	Sommerspezifische Angebotsfaktoren .....	59
6.1.3	Allgemeine Angebotsfaktoren.....	61
6.2	Nachfrage .....	66
6.3	Markt/Konkurrenz .....	70
6.3.1	Relative Preise.....	70
6.3.2	Marktanteile .....	72
7	Importance-Performance-Analyse .....	75
7.1	Analysebeispiel.....	77
<b>TEIL 3: DER TOURISMUS IM ALPENRAUM .....</b>		<b>81</b>
8	Die Bedeutung des Tourismus im Alpenraum .....	83
9	Angebot und Nachfrage im Alpentourismus .....	87
9.1	Beherbergungskapazitäten der Regionen des Alpenraumes.....	87
9.2	Die touristische Nachfrage in den Regionen des Alpenraumes.....	88
9.3	Entwicklung des Tourismus im Alpenraum.....	89
10	Rahmenbedingungen .....	93
11	Anhang.....	99
11.1	Glossar.....	99
11.2	Sample der alpinen Destinationen.....	104
11.3	BAK Tourismus-Datenbank .....	105
11.4	Ermittlung der Umsätze des Übernachtungstourismus .....	107
11.5	Literaturverzeichnis.....	109

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr.....	7
Abb. 2:	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter .....	8
Abb. 3:	Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer .....	9
Abb. 4:	Bedeutung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit .....	10
Abb. 5:	Die 15 attraktivsten Destinationen im Winter.....	12
Abb. 6:	Die 15 attraktivsten Destinationen im Sommer .....	13
Abb. 7:	Entwicklung der Hotelübernachtungen im Alpenraum .....	14
Abb. 8:	Die Tourismusregionen im europäischen Alpenraum .....	17
Abb. 9:	Benchmarking-Prozess.....	23
Abb. 10:	BAK DESTINATIONSMONITOR.....	25
Abb. 11:	Benchmarking-Gruppen.....	27
Abb. 12:	BAK TOPINDEX .....	28
Abb. 13:	Erläuterungen zum BAK TOPINDEX.....	28
Abb. 14:	Destinations-Wettbewerbsmodell .....	29
Abb. 15:	Monopolistische Konkurrenz .....	33
Abb. 16:	Entwicklung der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr .....	37
Abb. 17:	Hotel Auslastung im Tourismusjahr.....	38
Abb. 18:	Die relativen Hotelpreise im Tourismusjahr.....	39
Abb. 19:	BAK TOPINDEX Tourismusjahr .....	40
Abb. 20:	Die erfolgreichsten Destinationen des Alpenraums .....	41
Abb. 21:	BAK TOPINDEX Wintersaison .....	42
Abb. 22:	BAK TOPINDEX Sommersaison .....	43
Abb. 23:	Wichtige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit .....	49
Abb. 24:	Ergebnisse der Regressionsanalyse .....	52
Abb. 25:	Ergebnisse der Regressionsanalyse .....	54
Abb. 26:	Destinationen mit der höchsten Winterattraktivität .....	56
Abb. 27:	Die grössten Skigebiete.....	57
Abb. 28:	Die höchstgelegenen Skigebiete .....	58
Abb. 29:	Die attraktivsten Destinationen im Sommer .....	59
Abb. 30:	Destinationen mit dem vielfältigsten Angebot im Sommer.....	60
Abb. 31:	Destinationen mit dem höchsten Hotellerieanteil .....	61
Abb. 32:	Höchster Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie .....	62
Abb. 33:	Die tourismusintensivsten Destinationen.....	63
Abb. 34:	Destinationen mit den grössten Beherbergungsbetrieben .....	64
Abb. 35:	Die grössten Destinationen .....	65
Abb. 36:	Destinationen mit der saisonal ausgeglichendsten Nachfrage.....	67
Abb. 37:	Die höchste Präsenz auf den Fern- und Wachstumsmärkten.....	68
Abb. 38:	Destinationen mit dem höchsten Binnenmarktpotenzial .....	69
Abb. 39:	Destinationen mit den höchsten relativen Preisen im Winter .....	70

Abb. 40: Destinationen mit den höchsten relativen Preisen im Sommer.....	71
Abb. 41: Destinationen mit den höchsten Marktanteilen .....	72
Abb. 42: Bedeutung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit .....	76
Abb. 43: Analysebeispiel Winter: Chamonix Mont-Blanc.....	78
Abb. 44: Analysebeispiel Sommer: Chamonix Mont-Blanc .....	79
Abb. 45: Grenzüberschreitende Ankünfte.....	83
Abb. 46: Tourismusinduzierte Wertschöpfung .....	84
Abb. 47: Beherbergungskapazitäten im Alpenraum .....	87
Abb. 48: Übernachtungsvolumen im Alpenraum .....	89
Abb. 49: Entwicklung der Hotelübernachtungen im Alpenraum .....	90
Abb. 50: Entwicklung der Hotelübernachtungen in den Regionen .....	91
Abb. 51: Arbeitskosten im Gastgewerbe.....	93
Abb. 52: Vorleistungskosten für das Gastgewerbe im internationalen Vergleich .....	94
Abb. 53: Unternehmenssteuern .....	95
Abb. 54: Globale Erreichbarkeit .....	96
Abb. 55: Kontinentale Erreichbarkeit .....	97
Abb. 56: Destinations-Sample.....	104
Abb. 57: Anzahl erfasster Destinationen im europäischen Alpenraum.....	105
Abb. 58: Tagesausgaben von Übernachtungsgästen.....	107

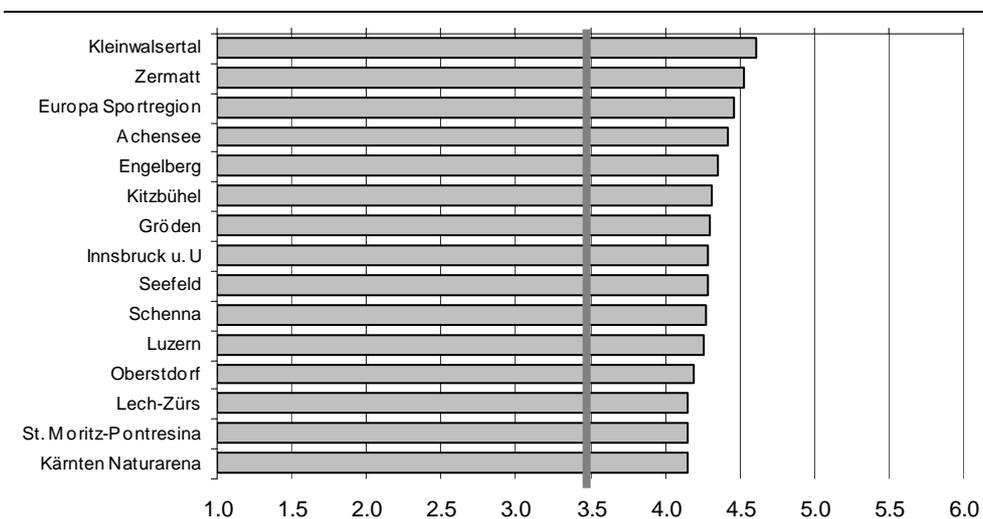
# Executive Summary

## Erfolgreiche Destinationen im europäischen Alpenraum

Im Rahmen des Projekts «Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus» analysiert BAK Basel Economics regelmässig die Performance von über 100 Destinationen des europäischen Alpenraumes.<sup>1</sup> Um den Erfolg von Destinationen zu messen und international zu vergleichen verwendet BAK Basel Economics den «BAK TOPINDEX», eine Kennzahl aus Nachfrageentwicklung, Auslastung und Hotelpreisen.

**Abb. 1: Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr**

BAK TOPINDEX, Tourismusjahr, Mittelwert Alpenraum = 3.5 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

In Bezug auf das gesamte Tourismusjahr schneidet das Kleinwalsertal am besten ab. Die Destination Kleinwalsertal gehört als einzige Destination sowohl im Winter als auch im Sommer zu den 15 erfolgreichsten. Knapp dahinter folgt mit Zermatt die erfolgreichste Schweizer Destination. Zermatt gelingt es, dank seiner internationalen Bekanntheit, über das ganze Jahr hinweg die Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten und entsprechend hohe Erträge zu erzielen. Der dritte Rang wird von der Salzburger Destination Europa Sportregion eingenommen. Sie verdankt ihre ausgezeichnete Platzierung zumindest teilweise den günstigen naturräumli-

<sup>1</sup> Publiziert werden davon die 15 erfolgreichsten Destinationen in denen jährlich mindestens 150'000 Hotelübernachtungen gezählt werden.

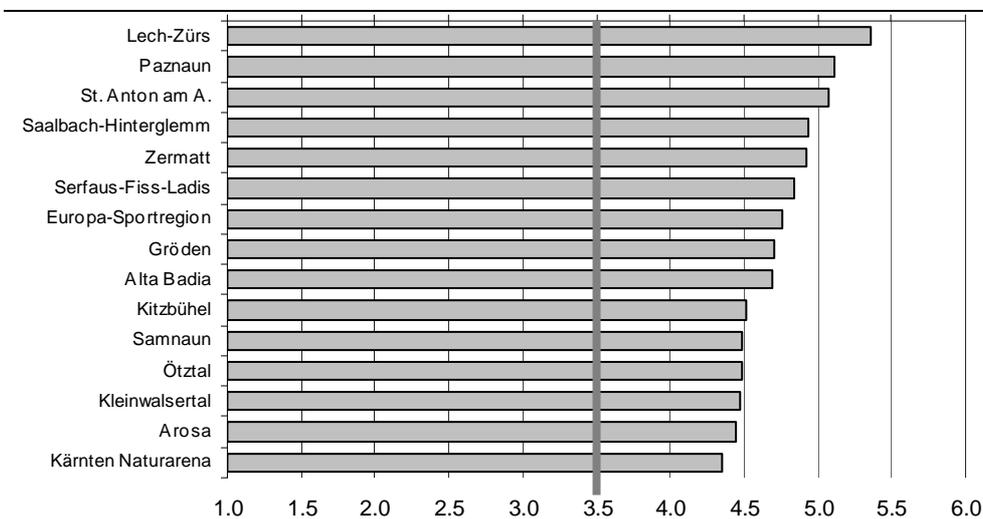
chen Voraussetzungen: Die einmalige Kombination von See und Gletscher führen zu einem sehr attraktiven touristischen Gesamtangebot.

Seit der erstmaligen Publikation des «BAK TOPINDEX» im Jahr 2005 konnten das Kleinwalsertal und Zermatt ihre Spitzenpositionen behaupten. Zu den grössten Gewinnern zählen Engelberg, Kitzbühel und die Destination «Kärnten Naturarena».

Zu den 15 erfolgreichsten Destinationen zählen vier schweizerische, acht österreichische, zwei italienische und eine deutsche Destination. Die Verteilung der fünfzehn erfolgreichsten Destinationen über verschiedene Regionen und nationale Teilgebiete des europäischen Alpenraums zeigt, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann. Im Ranking finden sich viele traditionsreiche Orte mit grosser internationaler Ausstrahlung. Diese Destinationen sind aufgrund ihrer Bekanntheit und Attraktivität in der Lage, am Markt höhere Preise zu erzielen und trotzdem die Kapazitäten ausreichend auszulasten. Mit Destinationen wie dem Kleinwalsertal, Achensee oder Engelberg sind aber auch Destinationen in den Spitzenpositionen anzutreffen, die nicht den gleich hohen Bekanntheitsgrad wie Zermatt, St. Moritz oder Kitzbühel aufweisen.

## Abb. 2: Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter

BAK TOPINDEX, Winterhalbjahr, Mittelwert Alpenraum = 3.5 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

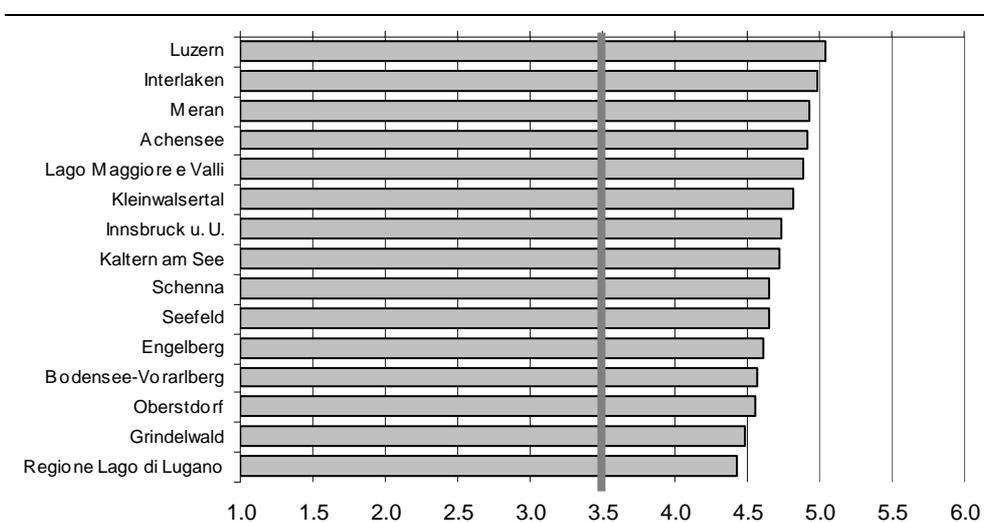
Sample: 77 Destinationen

Wie schon in den vorangegangenen Jahren sind die Destinationen Lech-Zürs, Paznaun und St. Anton am Arlberg im Winterhalbjahr am erfolgreichsten. Sie können dank ihrer weltweiten Bekanntheit und Exklusivität stark überdurchschnittliche

Hotelpreise durchsetzen und gleichzeitig hohe Auslastungen generieren. Auch in den Positionen 3 bis 10 folgen mit Saalbach-Hinterglemm, Zermatt, Serfaus-Fisss-Ladis, Europa Sportregion, Gröden, Alta Badia und Kitzbühel sehr bekannte Wintersport-Destinationen, die tendenziell mit hohen Auslastungen und einer hohen Ertragskraft glänzen. Auf den Rängen 11 bis 15 folgen das Ötztal, die beiden erfolgreichsten Bündner Destinationen Arosa und Samnaun sowie das Kleinwalsertal und die Kärnten Naturarena. Zu den 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter zählen somit zehn österreichische, drei schweizerische und zwei italienische Destinationen.

### Abb. 3: Die 15 erfolgreichsten Destinationen im Sommer

BAK TOPINDEX, Sommerhalbjahr, Mittelwert Alpenraum = 3.5 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Die beiden erfolgreichsten Destinationen im Sommer liegen in der Schweiz. Sowohl Luzern als auch Interlaken profitieren dabei von ihrer weltweiten Bekanntheit. Vor allem bei den Gästen aus dem stark wachsenden asiatischen Markt sind beide Destinationen äusserst beliebt. In den ersten 15 Rängen sind zudem drei Destinationen aus dem Südtirol zu finden. Sie alle weisen im Sommer zusammen mit Luzern und Achensee die höchsten Auslastungsziffern auf. Weiter zählen mit Achensee, Innsbruck und Seefeld drei Tiroler Touristenziele zu den erfolgreichsten Destinationen. Komplettiert wird das Feld der fünfzehn erfolgreichsten Destinationen durch die Vorarlberger Destinationen Kleinwalsertal und Bodensee-Vorarlberg, die Tessiner Destinationen Lago Maggiore e Valli und Regione Lago di Lugano sowie Engelberg, Oberstdorf und Grindelwald.

## Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit

Ein wichtiges Ziel der vorliegenden Untersuchung liegt darin, die Ursachen von unterschiedlichen Entwicklungen von einzelnen Destinationen zu ergründen. Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Destinationen ist deren Wettbewerbsfähigkeit. Entsprechend wurden verschiedene Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit untersucht. Basierend auf theoretischen Überlegungen, empirischen Untersuchungen und Studien sowie Expertenbefragungen konnte eine Reihe von wichtigen quantitativ messbaren angebotsseitigen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit ausgemacht werden. Mittels statistischer Analysen (multiple Regressionsanalysen) wurde zudem die Einflussstärke der verschiedenen Bestimmungsfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit und damit auf den Erfolg gemessen. Sie ermöglichten die Unterscheidung in unverzichtbare, sehr wichtige und wichtige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit.

Die wichtigsten Resultate dieser Untersuchungen werden in der untenstehenden Tabelle übersichtlich zusammengefasst und anschliessend erläutert.

**Abb. 4: Bedeutung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit**

Bewertung der Bestimmungsfaktoren

	Bestimmungsfaktor	Bewertung Winter	Bewertung Sommer
Allgemeine Bestimmungsfaktoren	Erstklass- und Luxushotellerie	«sehr wichtig»	«sehr wichtig»
	Anteil der Hotellerie	«sehr wichtig»	«sehr wichtig»
	Betriebsgrössen	«wichtig»	«wichtig»
	Tourismusintensität	«sehr wichtig»	«wichtig»
	Destinationsgrösse	«wichtig»	«wichtig»
Winterspezifische Bestimmungsfaktoren	Attraktivität des Skigebiets	«unverzichtbar»	
	Sport & Spass	«sehr wichtig»	
	Snowboardangebot	«wichtig»	
	Langlaufangebot	«wichtig»	
	Winterwanderangebot	«wichtig»	
Sommerspezifische Bestimmungsfaktoren	Angebotsvielfalt		«sehr wichtig»
	Sport & Adventure		«wichtig»
	Wellness & Genuss		«wichtig»
	Wandern		«wichtig»
	Familie & Erlebnis		«wichtig»

Quelle: BAK Basel Economics

## Allgemeine Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit

Ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen ist der **Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie**. Betriebe der Erstklass- und Luxushotellerie können ihre Kapazitäten besser auslasten und dadurch höhere Erträge erzielen. Dadurch erhöht sich auch die durchschnittliche Auslastung der gesamten Destination. Zudem sind Betriebe dieser Kategorie oft eigentliche Leitbetriebe in einer Destination. Sie bringen sich stark in die Angebotsentwicklung der Destination ein und sind oft die Aushängeschilder ganzer Destinationen. Damit tragen sie stark zu Image- und Markenbildung von Destinationen 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.

Die Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen wird zudem durch den **Anteil der Hotellerie** an der Beherbergungswirtschaft beeinflusst. Je intensiver und professioneller die Gästebetten bewirtschaftet werden, desto besser können die touristischen Kapazitäten ausgelastet werden. Wenn nur ein geringer Anteil der Gästebetten bewirtschaftet wird, hat dies zur Folge, dass viele Häuser während einem grossen Teil des Jahres leer stehen, was sich wiederum negativ auf das Ortsbild einer Destination auswirkt. Zudem führt ein grosser Anteil von nicht- bzw. extensiv bewirtschafteten Betten zu hohen Infrastrukturkosten, da die Basisinfrastruktur auf die Hochsaison ausgerichtet werden muss.

Der dritte Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit aus dem Bereich Beherbergungsindustrie betrifft die **Betriebsgrösse**. Für grosse touristische Betriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (Economies of scale) zu erwirtschaften. Bei steigender Produktionsmenge kann zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden, was die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Betriebe und damit der ganzen Destination erhöht.

Neben den Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit aus dem Bereich der Beherbergungsindustrie haben auch solche, die sich auf die **Destinationsgrösse** einerseits und auf die Tourismusdichte (**Tourismusintensität**) innerhalb der Destination andererseits beziehen, einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen. In tourismusintensiven, grossen Destinationen führen sogenannte Agglomerationsvorteile zu Produktivitätssteigerungen und damit zu Wettbewerbsvorteilen. Über Zuliefererverflechtungen, akkumuliertes tourismusspezifisches Wissen und attraktivere Arbeitsmärkte ergeben sich positive Externalitäten, die sich vorteilhaft auf die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen auswirken. Zudem ist es für eine grosse Destination einfacher, im durch sehr viele Anbieter gekennzeichneten Tourismusmarkt wahrgenommen zu werden.

## Winterspezifische Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit

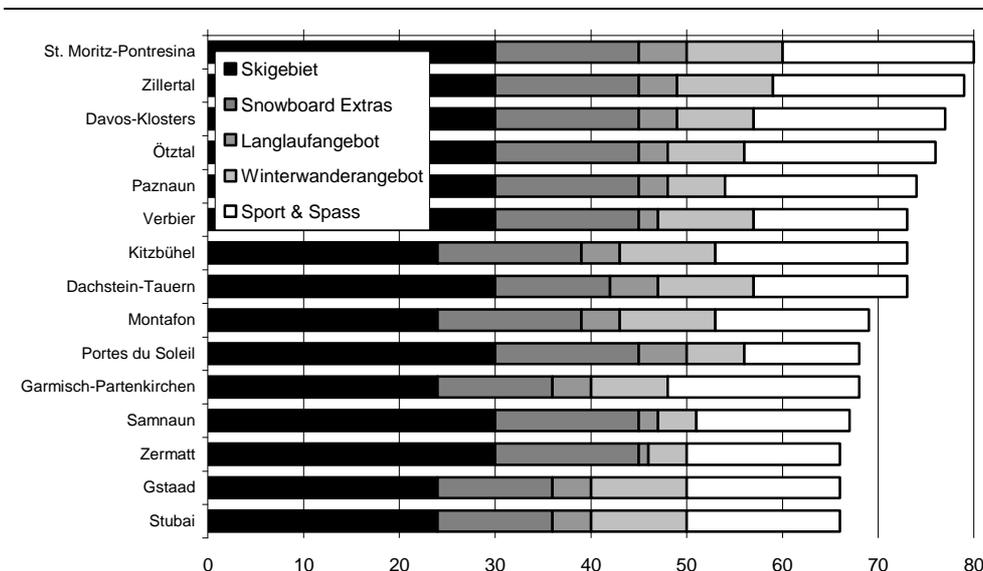
Der mit Abstand wichtigste Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen im Winter ist die **Attraktivität des Skigebietes**. Moderne Transportanlagen, ein grosses und vielfältiges Pistenangebot sowie Schneesicherheit sind für die Wettbewerbsfähigkeit im Winter absolut zentral.

Neben der Attraktivität des Skigebietes wirken sich auch andere Angebote vorteilhaft auf die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen aus. **Alternativangebote zum Schneesport** (Sport & Spass) wie beispielsweise Hallenbäder, Wellnessanlagen, Eis- und andere Sporthallen oder Ausgangs- und Shoppingmöglichkeiten tragen ebenfalls zur positiven Entwicklung von Destinationen bei. Sie können die Schneesportangebote aber keinesfalls ersetzen.

Die Attraktivität des Angebotes einer Destination wird im Winter zusätzlich durch spezifische Winterwander-, Langlauf- und Snowboard-Angebote geprägt. BAK Basel Economics entwickelte basierend auf den erwähnten Elementen des Winterangebotes einen Indikator, der die Attraktivität des Winterangebotes abbildet. Die nachfolgende Grafik zeigt die 15 alpinen Destinationen mit dem attraktivsten Winterangebot. Die Schweizer Destinationen sind in Bezug auf die Winterattraktivität ganz vorne dabei. Unter den ersten 15 sind nicht weniger als 6 Schweizer Destinationen zu finden.

**Abb. 5: Die 15 attraktivsten Destinationen im Winter**

BAK-Winterattraktivitäts-Indikator: Maximale Punktzahl = 80, Mittelwert Sample = 54 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

## Sommerspezifische Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit

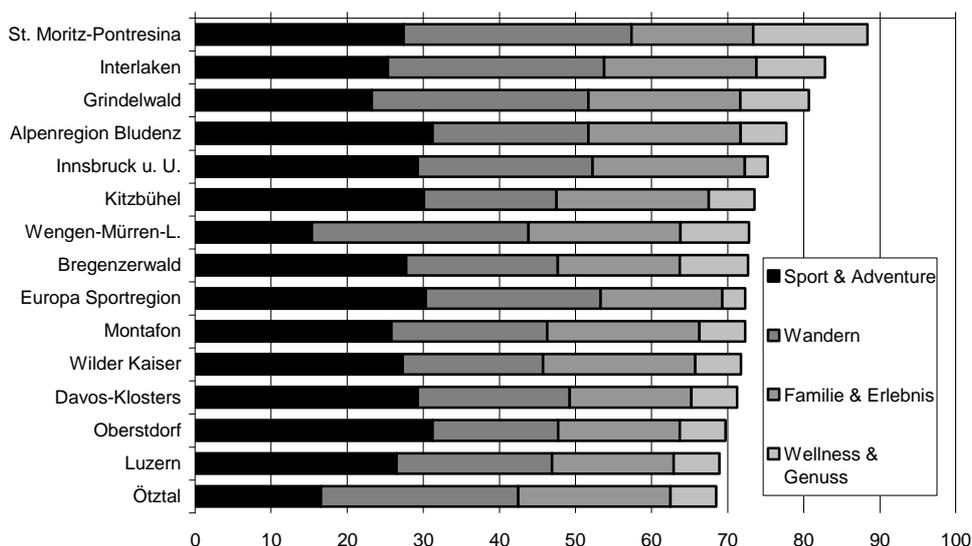
Untersuchungen zu den Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit in der Sommersaison zeigen, dass im Sommer ein viel multioptionaleres Nachfrageverhalten existiert als im Winter. Insbesondere von grösseren Destinationen erwarten die Gäste eine breite Angebotspalette. Die **Angebotsvielfalt** und damit die Möglichkeit aus vielen Angeboten auswählen zu können, wird von den Gästen als wertvoll erachtet und stellt einen zentralen Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit im Sommer dar.

Neben der reinen Zahl der Angebote wirkt sich auch deren Attraktivität positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen aus. Die Attraktivität des Sommerangebotes lässt sich dabei in verschiedene Komponenten unterteilen: Einen wichtigen Einfluss auf die Attraktivität einer Destination im Sommer haben insbesondere Angebote aus den Bereichen «Sport & Adventure», «Wandern», «Erlebnis & Familie» und «Wellness & Genuss». Die Kombination dieser Angebotselemente macht letztlich die **Attraktivität im Sommer** aus und beeinflusst damit die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination im positiven Sinne.

Auch in Bezug auf die Attraktivität im Sommer belegt St. Moritz-Pontresina die Spitzenposition. Die Ränge zwei und drei gehen an die beiden Berner Oberländer Destinationen Interlaken und Grindelwald.

### Abb. 6: Die 15 attraktivsten Destinationen im Sommer

BAK-Sommerattraktivitäts-Indikator: Maximale Punktzahl = 100, Mittelwert Sample = 53.2 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

## Der Tourismus im Alpenraum

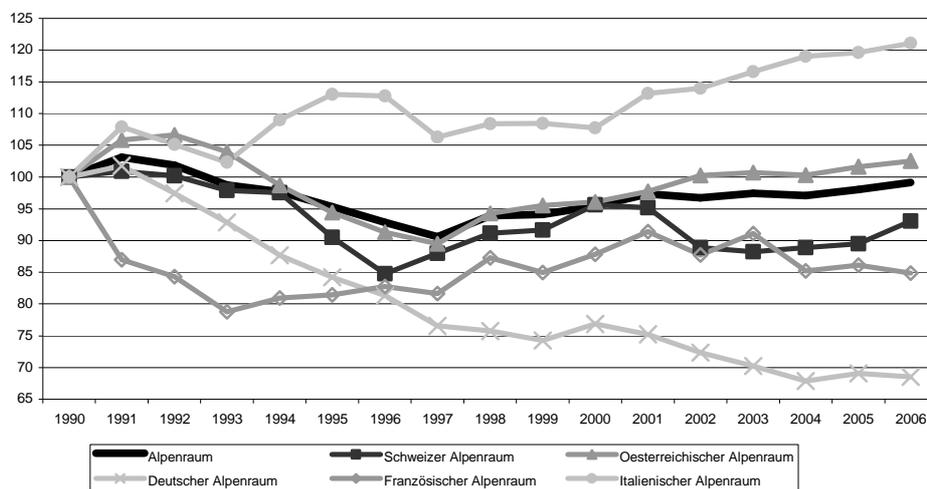
Gemessen an den grenzüberschreitenden Gästeankünften zählt der Alpenraum<sup>2</sup> mit einem Marktanteil von rund 4 Prozent zu einer der wichtigsten Tourismusregionen der Welt. Das Logiernächteaufkommen im Alpenraum betrug im Jahr 2005 gemäss einer Schätzung von BAK Basel Economics rund 475 Millionen. Davon entfielen rund 30 Prozent auf die Hotellerie. Den grössten Marktanteil hielt der französische Alpenraum mit knapp 137 Millionen Übernachtungen. Für den Schweizer Alpenraum wurden rund 102 Millionen Logiernächte ermittelt.

Insgesamt konnten im Alpenraum im Jahr 2005 rund 7 Millionen Gästebetten ausgemacht werden. Der Anteil der Betten in Hotelbetrieben betrug dabei lediglich 17 Prozent. Insbesondere in Frankreich, in der Schweiz und in Teilen des italienischen Alpenraumes ist der Anteil der Hotelbetten sehr gering. Knapp die Hälfte der Gästebetten im Alpenraum sind dem Segment der Zweitwohnungen zuzuordnen.

Die Entwicklung der Hotelübernachtungen im Alpenraum stagnierte in der Periode von 1990 bis 2006, während weltweit hohe Wachstumsraten erzielt wurden. Einzig der italienische Alpenraum verzeichnete im betrachteten Zeitraum eine deutlich positive Entwicklung.

**Abb. 7: Entwicklung der Hotelübernachtungen im Alpenraum**

Anzahl Hotelübernachtungen 1990-2006, Index 1990 = 100



Quelle: BAK Basel Economics

<sup>2</sup> Die Abgrenzung des Alpenraumes von BAK Basel Economics umfasst 24 Regionen aus den Alpenländern Schweiz, Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Zielsetzung des Projekts

BAK Basel Economics erstellt seit längerem Benchmarking-Studien für Tourismus-Regionen und Destinationen aus dem europäischen Alpenraum. Der vorliegende Schlussbericht fasst die im Rahmen der Updatephase 2006-2007 erarbeiteten Ergebnisse des Projekts «Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus» zusammen.

Die drei Hauptzielsetzungen des mit dem vorliegenden Bericht abgeschlossenen Projekts sind erstens die Erweiterung und Neuausrichtung der konzeptionell-methodischen Grundlagen für das internationale Tourismus-Benchmarking von BAK Basel Economics, zweitens die Entwicklung eines benutzerfreundlichen Management-Information-Tools für touristische Regionen und Destinationen sowie drittens eine aktuelle Bestandesaufnahme des Erfolgs und der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich.

- **Konzeptionell-methodische Grundlagen**

Als wichtige erste Weiterentwicklung wurde in der Updateperiode 2006-2007 das internationale Benchmarking für die Schweizer Tourismuswirtschaft systematisiert und zu einem kontinuierlichen Benchmarking Prozess weiterentwickelt.

Ein wesentlicher zweiter Projektbestandteil der Updateperiode 2006-2007 war die Neuausrichtung des verwendeten theoretischen Modells zur Erklärung des Wettbewerbs zwischen Destinationen («Destinations-Wettbewerbsmodell»). Mit Hilfe dieses Modells soll die Frage beantwortet werden, wieso es im Alpenraum sehr erfolgreiche Destinationen gibt, während sich gleichzeitig andere Destinationen in einem andauernden Schrumpfungsprozess befinden.

Die konzeptionell-methodischen Grundlagen für das internationale Tourismus Benchmarking von BAK Basel Economics wurden drittens in Richtung verstärkter Analyse von Korrelations- und Kausalzusammenhängen ausgebaut. Die Ergebnisse wurden in Form von «Importance-Performance-Analysen» synthetisiert.

- **Management-Information-Tool («BAK DESTINATIONS MONITOR»)**

Mittels des neu entwickelten Management-Information-Tools («BAK DESTINATIONS MONITOR») kann die Benutzerfreundlichkeit und Aussagekraft

der internationalen Tourismus Benchmarking Analysen von BAK Basel Economics wesentlich gesteigert werden.

Der «BAK DESTINATIONSMONITOR» bietet der Schweizer Tourismuswirtschaft ein neuartiges, bis anhin nicht vorhandenes, strategisches Informations- und Entscheidungs-Instrument in elektronischer Form. Der BAK DESTINATIONSMONITOR ermöglicht touristischen Regionen und Destinationen ein einfaches, umfassendes und graphisch ansprechendes Durchführen von internationalen Positionierungs- und Benchmarking-Vergleichen.

- **Aktuelle Bestandesaufnahme: Wo stehen die Schweizer Destinationen im internationalen Vergleich?**

Die aktuelle Bestandesaufnahme zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismus Regionen und Destinationen zeigt auf, wo die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Wettbewerb steht. Neben der heutigen Positionierung wurden erstmals auch Entwicklungstendenzen untersucht: Welche Destinationen haben an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen bzw. verloren?

Die Bestandesaufnahme zum Erfolg der Destinationen wurde auf der Basis des «BAK TOPINDEX» durchgeführt. Der erstmals 2005 publizierte «BAK TOPINDEX» wurde in der Updateperiode 2006-2007 aktualisiert und liegt aktuell als Version 2007 vor.

Die Projektergebnisse der Updatephase 2006-2007 liefern touristischen Leistungserbringern und Entscheidungsträgern entscheidende Grundlagen zur Stärkung der Ertragskraft und zur Ausschöpfung vorhandener Potenziale in der Schweizer Tourismuswirtschaft.

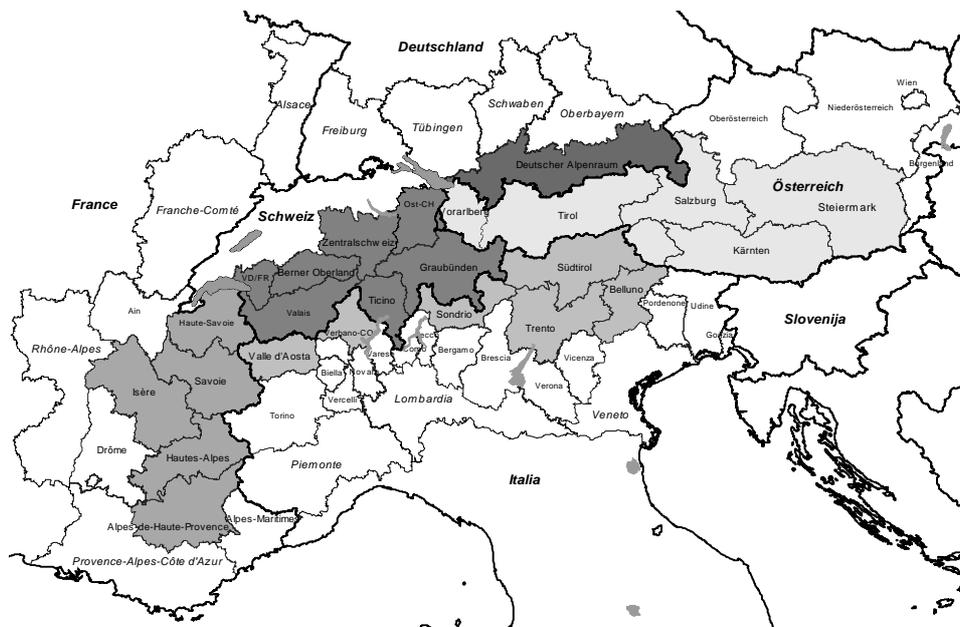
## 1.2 Abgrenzung des Untersuchungsraumes

Im Projekt «Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus» werden die Destinationen des europäischen Alpenraumes einem systematischen Vergleich unterzogen. Dazu bedarf es zum einen der Abgrenzung des Alpenraumes und zum anderen der Definition von Destinationen.

## 1.2.1 Abgrenzung des Alpenraumes

**Abb. 8: Die Tourismusregionen im europäischen Alpenraum**

Abgrenzung der Regionen des Alpenraumes



Quelle: BAK Basel Economics

Die durchgeführten Analysen konzentrieren sich auf Destinationen des europäischen Alpenraums. Die Abgrenzung des Alpenraumes umfasst insgesamt 24 Tourismusregionen aus den wichtigsten Alpenländern Österreich, Schweiz, Italien, Deutschland und Frankreich.

## 1.2.2 Definition von Destinationen

Die touristische Leistung ist aus vielen Teilleistungen zusammengesetzt und entsprechend als Leistungsbündel zu bezeichnen. Teilleistungen sind dabei Erholungsanlagen, Museen, Landschaften, Anlässe, Infrastrukturen, Verpflegung, Beherbergung, Transport, Gästebetreuung und einige mehr (Bieger 2002). 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 (Bieger 2002). Entsprechend sind die touristischen Destinationen,

welche jeweils ein relativ ähnliches Leistungsbündel anbieten, die eigentlichen Wettbewerbseinheiten der alpinen Tourismuswirtschaft.

Unter einer Destination wird ein Raum verstanden, in dem sich der potenzielle Gast aufhält, um ein Leistungsbündel touristischer Dienstleistungen zu konsumieren. Das Produkt also, welches der Tourist bucht, ist die Leistung dieses Raumes. Die touristische Destination bietet das gesamte von einzelnen Gästegruppen nachgefragte Leistungsbündel an und ist somit der Kristallisationspunkt des touristischen Geschehens. Eine schlüssige Definition des Destinationsbegriffs liefert die Wirtschaftsakademie Bad Harzburg (2004):

#### **Destination**

„Ein geographischer Raum (Ort, Region), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung und Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit im Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“

Die Abgrenzung der einzelnen untersuchten Destinationen wird auf die bestehenden politischen und tourismusspezifischen Strukturen sowie auf die vorhandenen statistischen Grundlagen abgestützt.

### **1.3 Aufbau des Schlussberichts**

Der vorliegende Schlussbericht zum Projekt «Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus» ist in 3 grosse Teile gegliedert.

#### **Teil 1: Konzeptionell-methodische Grundlagen**

Im ersten Teil des vorliegenden Berichts wird das konzeptionell-methodische Vorgehen beleuchtet. Dabei werden der Benchmarking-Prozess und seine Komponenten beschrieben und diskutiert. Zudem wird aufgezeigt, vor welchem theoretischen Hintergrund sich der Wettbewerb alpiner Destinationen abspielt. Dazu wird das «BAK Destinations-Wettbewerbsmodell» dargelegt.

#### **Teil 2: Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen**

Im zweiten Teil werden die Resultate der empirischen Untersuchungen zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen dargestellt. Dabei wird zuerst der Erfolg alpiner Destinationen – gemessen am «BAK TOPINDEX» – untersucht und diskutiert. Anschliessend werden die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen untersucht. Dabei wird insbesondere die Stärke des Einflusses der Bestimmungsfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit analysiert. Zudem werden die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit derjenigen Desti-

nationen abgebildet, welche in Bezug auf den entsprechenden Bestimmungsfaktor am besten abschneiden (Best Practice). Zum Schluss werden die Bedeutung und die Ausprägung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit einander gegenübergestellt (Importance-Performance-Analyse).

### **Teil 3: Der Tourismus im Alpenraum**

Der dritte Teil des vorliegenden Berichts liefert einen kurzen Überblick über die Entwicklung und die Bedeutung des Tourismus im Alpenraum. Er zeigt auf, vor welchem Hintergrund und in welchem Kontext sich die Tourismusdestinationen des Alpenraums positionieren. Zudem werden einige für die Tourismuswirtschaft wichtige regionale und nationale Rahmenbedingungen diskutiert.

In einem umfangreichen **Anhang** werden zum Schluss wichtige Begriffe definiert, methodische und analytische Verfahren erläutert sowie verwendete Literaturquellen offengelegt.



# TEIL 1: KONZEPTIONELL-METHODISCHE GRUNDLAGEN

---

Im ersten Teil des vorliegenden Berichts wird das konzeptionell-methodische Vorgehen der Arbeiten zum internationalen Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus beleuchtet.

In Kapitel 2 wird detailliert auf den Benchmarking-Prozess eingegangen. Dabei werden zum einen die Komponenten des Benchmarking-Prozess beschrieben und diskutiert und zum anderen das zentrale Analysetool des Benchmarking-Prozesses («BAK DESTINATIONSMONITOR») vorgestellt. Zudem wird erläutert, welche Destinationen und Destinations-Gruppen als Benchmarking-Partner ausgewählt wurden und mit welcher Methode der Erfolg von Destinationen gemessen wird («BAK TOPINDEX»).

Im dritten Kapitel wird aufgezeigt, vor welchem theoretischen Hintergrund sich der Wettbewerb alpiner Destinationen abspielt. Dazu wird das Destinations-Wettbewerbsmodell, welches den Arbeiten zur vorliegenden Studie zu Grunde liegt, dargelegt. Dabei werden die drei Elemente des Destinations-Wettbewerbsmodells «Angebot», «Nachfrage» und «Markt/Konkurrenz» in konzentrierter Form erläutert.

---



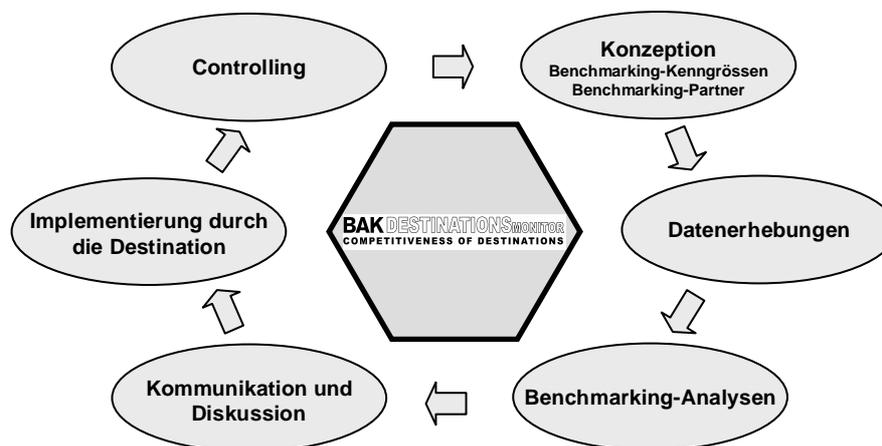
## 2 Benchmarking-Prozess

BAK Basel Economics hat das internationale Benchmarking der Schweizer Tourismuswirtschaft in den vergangenen Jahren systematisiert und zu einem kontinuierlichen Benchmarking-Prozess weiterentwickelt. Der neu ausgearbeitete Tourismus Benchmarking-Prozess umfasst im Wesentlichen sechs Arbeitsschritte.

### 2.1 Die 6 Phasen des Benchmarking-Prozesses

**Abb. 9: Benchmarking-Prozess**

6 Phasen des Benchmarking-Prozesses



Quelle: BAK Basel Economics

Im Zentrum des Benchmarking-Prozesses steht der «BAK DESTINATIONSmonitor», ein neu entwickeltes Management-Informationstool für touristische Regionen und Destinationen. Der «BAK DESTINATIONSmonitor» vereint die Komponenten des Benchmarking-Prozesses und ermöglicht individualisierte Benchmarking-Analysen. Auf die Besonderheiten und Komponenten des «BAK DESTINATIONSmonitor» wird in Kapitel 2.2 ausführlich eingegangen.

In der Phase der **Konzeption** gilt es, die Ziele der Untersuchungen zu definieren, sowie die Benchmarking-Partner und Benchmarking-Kenngrößen zu identifizieren. Es wird also abgeklärt, was, wie mit wem verglichen wird. Unter den Benchmarking-Partnern werden in der vorliegenden Studie die Destinationen des Alpenraumes verstanden. Dazu wurden 77 Destinationen abgegrenzt und als Benchmar-

king-Partner ausgewählt (vgl. Kapitel 2.3). Als wichtigste Benchmarking-Kenngrösse bezüglich der Performance wurde der «BAK TOPINDEX» entwickelt, welcher den Erfolg von alpinen Destinationen misst (vgl. Kapitel 2.4).

In der Phase der **Datenerhebung** werden die für die Analyse notwendigen Daten erhoben. Dabei wird auf die BAK-Tourismus-Datenbank zurückgegriffen. Diese wurde speziell für vergleichende Analysen aufgebaut und wird laufend weiterentwickelt (vgl. Kapitel 11.3).

In der **Analysephase** werden die Kenngrössen verglichen und ausgewertet. Dabei werden die erfolgreichen Destinationen identifiziert und analysiert. Ziel der Analysen ist es, Performance-Unterschiede aufzuzeigen und die Gründe für unterschiedliche Entwicklungen zu erfassen. In der Analysephase wird also versucht, die besten Destinationen zu identifizieren, sich mit diesen zu messen, Unterschiede festzustellen und herauszufinden, was diese so erfolgreich macht.

In der Phase der **Kommunikation und Diskussion** werden die Resultate der Untersuchungen den Leistungsträgern der alpinen Tourismuswirtschaft zur Verfügung gestellt. In Workshops, Berichten und Präsentationen sollen die Ergebnisse den Akteuren der Tourismuswirtschaft kommuniziert und mit ihnen diskutiert werden.

Der fünfte Schritt umfasst die **Implementierung** der Benchmarking-Erkenntnisse durch die Tourismuswirtschaft. Die Resultate der Untersuchungen sollen den Leistungsträgern der alpinen Tourismuswirtschaft als Grundlage für ihre Entscheidungsfindung dienen.

Der sechste Arbeitsschritt besteht im **Controlling** eingeleiteter Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft. Die Veränderungen, welche auf die umgesetzten Massnahmen zurückgeführt werden können, sollen sichtbar gemacht und ausgewertet werden.

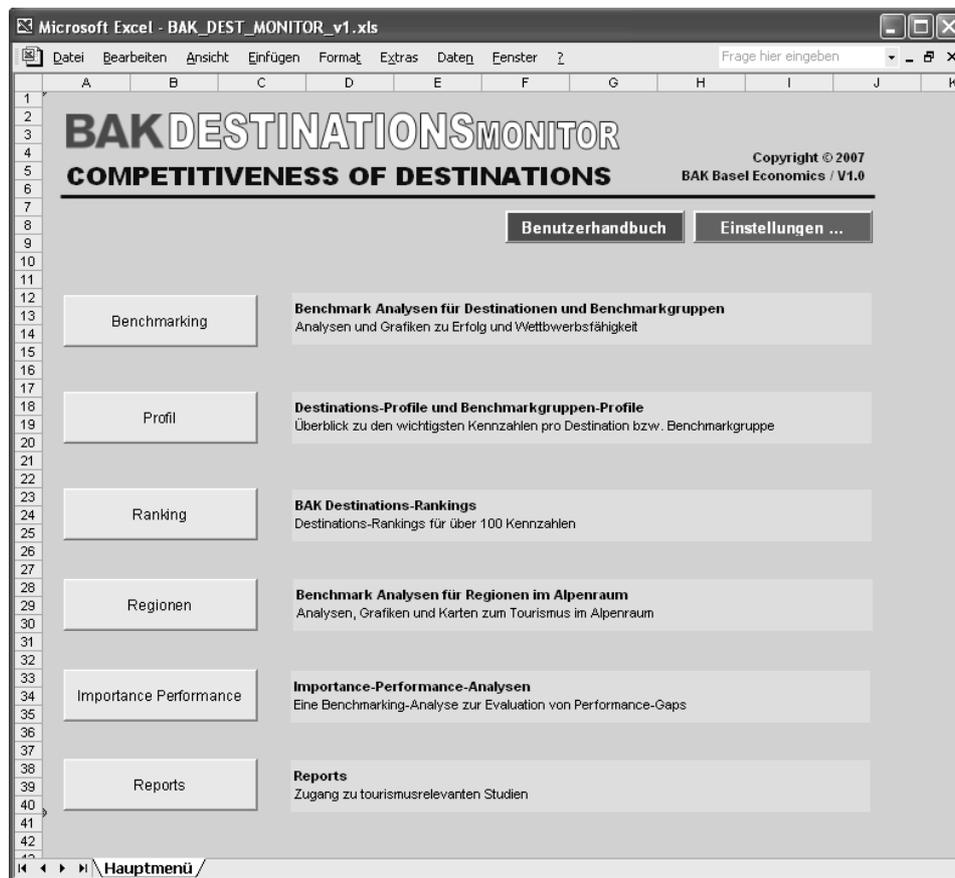
## 2.2 BAK DESTINATIONSMONITOR

Der «BAK DESTINATIONSMONITOR» ist ein neu entwickeltes Management-Informationen-Tool für touristische Regionen und Destinationen. Er bietet der Tourismuswirtschaft ein neuartiges, strategisches Informations- und Entscheidungs-Instrument in elektronischer Form. Der «BAK DESTINATIONSMONITOR» ermöglicht ein einfaches, umfassendes und graphisch ansprechendes internationales Benchmarking von Destinationen und Regionen im Alpenraum. Neben Performance-Indikatoren umfasst das Analyse-Tool zahlreiche Indikatoren zur Wettbewerbsfähigkeit sowie Resultate statistischer Analysen. Aktuell umfasst der «BAK DESTINATIONSMONITOR» über 100 Destinationen und sämtliche Regionen des

Alpenraumes aus den Ländern Schweiz, Österreich, Frankreich, Deutschland und Italien.

### Abb. 10: BAK DESTINATIONS MONITOR

Startseite des elektronischen Informations- und Entscheidungsinstrumentes



Quelle: BAK Basel Economics

Mit Hilfe des «BAK DESTINATIONS MONITOR» können die Akteure der Destinationen in kurzer Zeit unterschiedlichste vergleichende Analysen durchführen. Er ermöglicht die Benchmarking-Partner variabel auszuwählen und damit sehr individuelle Analysen. Durch stetige Updates wird gewährleistet, dass die Wirkungen implementierter Massnahmen laufend überwacht werden können. Das Tool eignet sich deshalb nicht nur für Benchmarking-Analysen, sondern auch für das Controlling.

## 2.3 Benchmarking-Partner und Benchmarking-Gruppen

Die Benchmarking-Partner beziehungsweise die Untersuchungseinheiten sind die alpinen Destinationen. Sie sind das Produkt und somit die eigentlichen Wettbewerbseinheiten der alpinen Tourismuswirtschaft. Für die vorliegende Studie wurden insgesamt 77 Destinationen als Benchmarking-Partner ausgewählt. Neben 28 schweizerischen Destinationen wurden 30 österreichische, 13 italienische, 4 französische und 2 deutsche Destinationen in die Untersuchung aufgenommen. In diesem Sample wurden nur Destinationen berücksichtigt, in welchen in den Jahren 2000 bis 2006 durchschnittlich mindestens 150'000 Hotelübernachtungen pro Jahr gezählt wurden. Die komplette Liste mit den untersuchten Destinationen ist im Anhang zu finden.

Die Auswahl der Benchmarking-Partner ist für den Erfolg einer Benchmarking-Untersuchung zentral. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Voraussetzungen und bisherigen Entwicklungen macht ein Vergleich zweier beliebiger Destinationen nicht immer Sinn. Aus diesem Grund wurden Benchmarking-Gruppen definiert, die einen Vergleich mit Destinationen mit ähnlichen Voraussetzungen ermöglichen. Die Bildung von Benchmarking-Gruppen ermöglicht insbesondere zwei Arten von Analysen:

- **Effizienz-Benchmarking** (Vergleichende Analysen von Destinationen mit ähnlichen exogenen Rahmenbedingungen, mit dem Ziel, von den Besten zu lernen.)
- **Konkurrenz-Analyse** (Vergleichende Analysen von Destination mit ähnlichem Angebot und ähnlicher Marktpositionierung. Ermöglichen die Identifikation der Konkurrenten und die Evaluation von «Best Practices» bei den direkten Konkurrenten)

Im Rahmen des Projekts «Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus» wurden insgesamt 18 Benchmarking-Gruppen abgegrenzt. Als Abgrenzungskriterien dienten Merkmale wie beispielsweise die Destinationsgrösse, naturräumliche Voraussetzungen, die Grösse des Skigebietes oder andere Variablen des Angebotes. Abbildung 11 bietet eine Übersicht über diese Gruppen und legt dar, auf welchen Merkmalen die Abgrenzung der jeweiligen Gruppen beruht.

## Abb. 11: Benchmarking-Gruppen

Abgrenzung der Benchmarking-Gruppen nach eindeutigen Merkmalen

Benchmarking-Gruppen	Merkmale und Abgrenzungskriterien
Familiendestinationen	Destinationen mit einem attraktiven Familienangebot
Aktiv & Sport Destinationen	Destinationen mit einem attraktiven und vielfältigen Sportangebot (mindestens 15 Punkte im "BAK Sport & Adventure"-Indikator)
Attraktivste Skidestinationen	Destinationen mit der höchstmöglichen Bewertung des Skigebietes
Grosses Skigebiet	Destinationen mit einem grossen Skigebiet (mehr als 150 Pistenkilometer)
Mittleres Skigebiet	Destinationen mit einem mittleren Skigebiet (von 75 bis 149 Pistenkilometer)
Kleines Skigebiet	Destinationen mit einem kleinen Skigebiet (weniger als 75 Pistenkilometer)
Sommerdestinationen	Destinationen mit einem Übernachtungsanteil im Sommer von mehr als 60 Prozent
Seedestinationen	Destinationen mit einem See
Sommerski Destinationen	Destinationen mit Sommerski-Angebot
Nordic Destinationen	Destinationen mit attraktivem "Nordic-Angebot" (mindestens 100 Km Langlaufloipen)
Scheesichere Destinationen	Besonder schneesichere Destinationen (TOP 10 BAK Schneesicherheitsindikator)
Grosse Destinationen	Destinationen mit mindestens 1.5 Mio. Gesamtnachtigungen
Mitteltgrosse Destinationen	Destinationen mit 0.75 bis 1.5 Mio. Gesamtnachtigungen
Kleine Destinationen	Destinationen mit weniger als 750'000 Gesamtnachtigungen
Best of the Alps	12 Destinationen, die gemeinsam unter dem Label «Best of the Alps» auftreten
TOP10	Die erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr (Top 10 TOPINDEX Tourismusjahr 06)
TOP10 Winter	Die erfolgreichsten Destinationen in der Wintersaison (Top 10 TOPINDEX Winter 06)
TOP10 Sommer	Die erfolgreichsten Destinationen in der Sommersaison (Top 10 TOPINDEX Sommer 06)

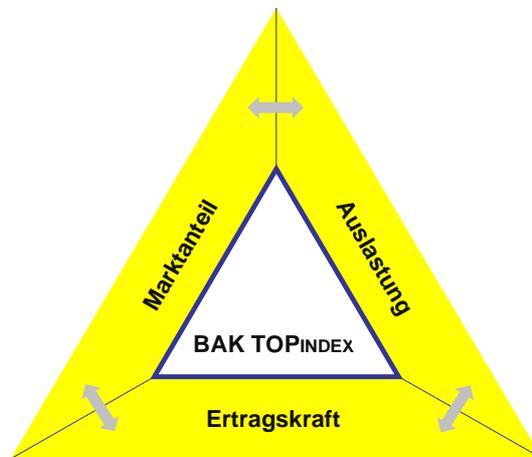
Quelle: BAK Basel Economics

## 2.4 BAK TOPINDEX

Eine der Kernaufgaben von Destinations-Benchmarking-Verfahren besteht darin, die erfolgreichsten Destinationen zu identifizieren, um sich mit diesen messen zu können. Dazu muss der Erfolg von Destinationen gemessen werden können. Um diesen zu messen und international zu vergleichen verwendet BAK Basel Economics den «BAK TOPINDEX», eine Kennzahl aus der Entwicklung der Marktanteile, der Auslastung der Hotellerie und der Ertragskraft einer Destination. Mit Hilfe dieses Indexes kann die Performance von Destinationen international verglichen und bewertet werden.

## Abb. 12: BAK TOPINDEX

3 Bereiche des BAK TOPINDEX



Quelle: BAK Basel Economics

Die Entwicklung der Hotelübernachtungen (Gewichtung 20%), misst die volumemässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten (Gewichtung 50%) ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten. Die relativen Hotelpreise (Gewichtung 30%) sind ein Indikator für die Ertragskraft der Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Die relativen Preise werden verwendet, da die Preise im (alpinen) Tourismus sehr stark durch die primär national vorgegebenen Kostenfaktoren mitbestimmt werden. Im Sinne einer Performance Messung sollen die Preise aufzeigen, welche Ertragskraft eine Destination im Vergleich zu Benchmarking-Destinationen aufweist.

## Abb. 13: Erläuterungen zum BAK TOPINDEX

Indikatoren des BAK TOPINDEX

Indikator	Erläuterungen
Hotelübernachtungen (Marktanteil)	Entwicklung der Anzahl Hotelübernachtungen nach Saisons (Winter/Sommer) in den letzten 5 Jahren
Auslastung	Auslastung der vorhandenen Hotelbetten in der Destination im aktuellen Jahr
Preise (Ertragskraft)	Durchschnittlicher Preis für ein Doppelzimmer im 3-Stern-Hotel, Sommer und Winter. Der internationale Vergleich erfolgt auf der Basis der relativen Preise: Die Preise werden in Relation zum Durchschnitt der jeweiligen Länder berechnet.

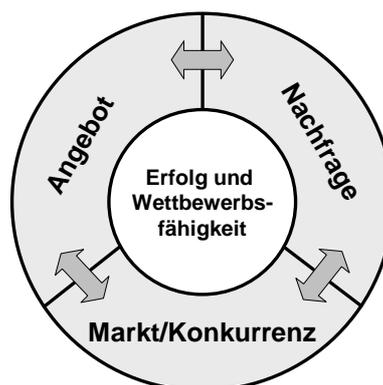
Quelle: BAK Basel Economics

### 3 Das Destinations-Wettbewerbsmodell

Das touristische Wettbewerbsmodell bildet den theoretische Rahmen des Forschungsprojekts «Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus». Im Destinations-Wettbewerbsmodell von BAK Basel Economics wird von einem Markt ausgegangen, auf dem die touristischen Leistungsbündel mit der touristischen Nachfrage zusammengebracht werden. Dort wird entsprechend der mikroökonomischen Theorie aus dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage der Preis für die Leistungsbündel bestimmt. Das «BAK Destinations-Wettbewerbsmodell» ist dieser Logik folgend in die drei Elemente «Nachfrage», «Angebot» und «Markt/Konkurrenz» aufgeteilt. Zusätzlich behandelt das Modell als viertes Element den Markterfolg und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen, welche sich aus dem Zusammenspiel der drei Elemente ergibt.

**Abb. 14: Destinations-Wettbewerbsmodell**

BAK Destinations-Wettbewerbsmodell



Quelle: BAK Basel Economics

Das Wettbewerbsmodell stützt sich auf das Marktmodell der «Monopolistischen Konkurrenz». Charakteristisch für das Modell der monopolistischen Konkurrenz ist dabei, dass die Anbieter zwar ähnliche, aber nicht homogene Güter oder Dienstleistungen anbieten. Als regionalökonomisches Modell berücksichtigt das «BAK-Destinations-Wettbewerbsmodell» raumrelevante Aspekte. Angebotsseitig bedeutet der Einbezug des Raumes, dass davon ausgegangen wird, dass nicht alle Produktionsfaktoren gleichmässig über den Raum verteilt sind und dass sie nicht vollständig mobil sind. Im Tourismus existieren gar vollständig immobile Produktionsfaktoren wie beispielsweise die Landschaft, das Klima oder kultur-soziale Produktionsfaktoren. Nachfrageseitig bewirkt der Einbezug des Raumes, dass sich für den

Nachfrager der Preis des von einer Destination angebotenen Gutes aufgrund der Reise- und Zeitkosten verbilligt bzw. verteuert, was zu einer Verschiebung der aggregierten Nachfragekurve führt.

### 3.1 Die touristische Nachfrage

Da die Leistungsbündel der touristischen Destinationen nicht homogen sind, sieht sich jede Destination einer individuellen Nachfragekurve gegenüber. Die angebotenen Leistungsbündel sind jedoch so ähnlich, dass die Destinationen in enger Substitutionskonkurrenz zueinander stehen.

Die Marktnachfrage nach einem von einer Destination angebotenen Leistungsbündel ergibt sich durch die Aggregation der individuellen Nachfrage aller Konsumenten. Sie ist dabei abhängig von den relativen Preisen, von den verfügbaren Mitteln und von den Präferenzen der Nachfrager.

Die Nachfrage nach dem Leistungsbündel der Destination  $x$  ( $D^x$ ) lässt sich folgendermassen formalisieren:

$$D^x = \sum_{i=1}^n d_i^x(p_x, p_q, m_i) = f(p_x, p_q, M)$$

$D^x$	Marktnachfrage nach dem Leistungsbündel der Destination $x$
$d_i^x$	Nachfrage des Individuums $i$ nach dem Leistungsbündel der Destination $x$
$p_x$	Preis für das Leistungsbündel der Destination $x$
$p_q$	Preis für alle anderen Güter
$m_i$	Einkommen des Konsumenten $i$
$M$	Summe aller Einkommen

Diese für eine Punktökonomie geltende Nachfragefunktion wird im «BAK Destinations-Wettbewerbsmodell» noch ergänzt durch den Einbezug der Raumkomponente. Transport- und Reisezeitkosten (Transportkosten, Opportunitätskosten, Reise-stress etc.) erhöhen den Preis für das Leistungsbündel  $x$  und führen zu einer Parallelverschiebung der aggregierten Nachfragefunktion nach unten. Diese Verschiebung fällt umso deutlicher aus, je schlechter eine Destination für die Konsumenten erreichbar ist. Im «BAK Destinations-Wettbewerbsmodell» geschieht der Einbezug des Raumes über die um Kriterien der Erreichbarkeit abdiskontierte Summe aller Einkommen der individuellen Konsumenten.

Im Endeffekt ergibt sich aus den vorangegangenen Überlegungen die folgende aggregierte Nachfragefunktion:

$$D^x = f(p_x, p_q, M_x)$$

$D^x$	Marktnachfrage nach dem Leistungsbündel der Destination x
$p_x$	Preis für das Leistungsbündel der Destination x
$p_q$	Preis für alle anderen Güter
$M_x$	Um Kriterien der Erreichbarkeit abdiskontierte Summe aller Einkommen für die Destination x

Die um Kriterien der Erreichbarkeit abdiskontierte Summe aller Einkommen lässt sich mit Hilfe von Gravitationsmodellen ermitteln. Je weiter die Herkunftsregion der Besucher von einer Tourismusdestination entfernt liegt, desto geringer wird deren relevante Kaufkraft eingeschätzt.

$$M_x = \sum_{j=1}^J M_j * \exp(-\beta * c_{xj})$$

$M_x$	Um Kriterien der Erreichbarkeit abdiskontierte Summe aller Einkommen für die Destination x
$M_j$	Kaufkraft der Region j
$C_{xj}$	Reisezeit zwischen der Destination x und der Region j
$\beta$	Distanz-Gewichtungsfaktor

## 3.2 Das touristische Angebot

Im «BAK Destinations-Wettbewerbsmodell» werden die touristischen Destinationen als virtuelle Unternehmen verstanden. Sie produzieren ein touristisches Leistungsbündel (Output) mit ihnen zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren. Der mögliche Output einer Destination wird dabei im Wesentlichen durch die Produktionsfaktoren Real- und Humankapital, lokale Infrastrukturen (öffentliches Kapital) und natürliches Kapital (Landschaft) determiniert. In der Realität ist dabei keiner dieser Faktoren unbeschränkt mobil, so dass sich für die verschiedenen Destinationen unterschiedliche Produktionsfunktionen ergeben. Dabei zeichnen sich die einzelnen Faktoren durch eine sehr unterschiedliche Mobilität aus. Während beispielsweise der Faktor Kapital als relativ mobil bezeichnet werden kann, ist das Naturkapital vollkommen immobil.

Entsprechend ergibt sich die Produktionsfunktion einer Destination aus einer Funktion von Humankapital, Privatkapital, öffentlichem Kapital und Naturkapital.

$$Y(x) = f(A(x), K(x), Q(x), N(x))$$

Y	Output
x	Destination x
A	Humankapital (Arbeit, Wissen, Know-how)
K	Privates Kapital
Q	Öffentliches Kapital
N	Naturkapital

Als gewinnmaximierende Unternehmen wählen die Destinationen wie in einem Wettbewerb mit vollständiger Konkurrenz ihre Ausbringungsmenge so, dass die Grenzerlöse den Grenzkosten entsprechen. Entsprechend der aggregierten Nachfrage ergibt sich eine aggregierte Angebotsfunktion durch Summierung der individuellen Angebotsfunktionen zu:

$$S^x = \sum_{x=1}^n Y_x \quad \text{bzw.} \quad S^x = f(Y_x)$$

### 3.3 Markt: Monopolistische Konkurrenz

Die touristischen Märkte sind durch eine grosse Zahl von Nachfragern gekennzeichnet, die jeweils nur einen verschwindend kleinen Teil der Gesamtnachfrage ausmachen, so dass von einer atomistischen bzw. polypolistischen Nachfragestruktur gesprochen werden kann. Die Nachfrager haben dabei unterschiedliche Präferenzen, die sich aus ihren individuellen Ferienmotiven ableiten lassen und sie sind über die Preise und die Struktur der touristischen Leistungsbündel nur unvollständig informiert. Demgegenüber besitzen die Anbieter, also die Destinationen, quasi ein Monopol für ihre Leistungsbündel, jedoch sind diese Güter so ähnlich, dass die Destinationen in enger Substitutionskonkurrenz zueinander stehen. Weil zudem auf dem Markt viele Anbieter auftreten, entspricht die Marktform des Destinations-Wettbewerbs demjenigen der monopolistischen Konkurrenz.

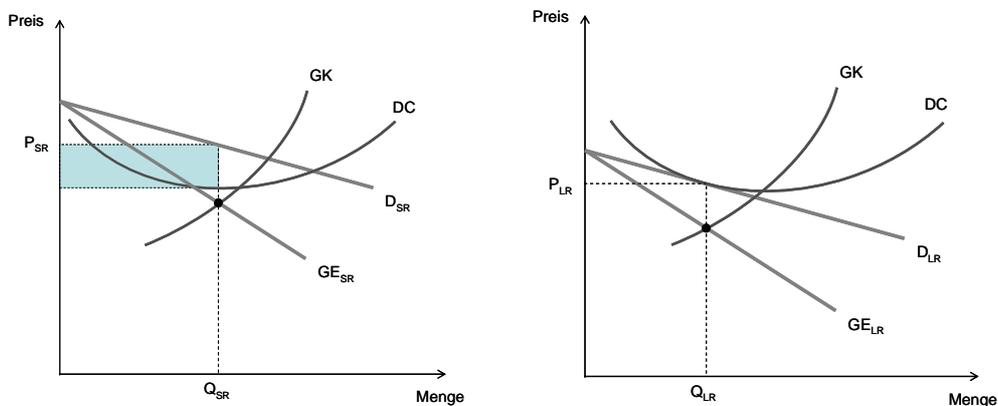
Die touristischen Leistungsbündel werden dabei als heterogen und daher nicht perfekt substituierbar angenommen. Damit kann ausgedrückt werden, dass die Kreuzpreiselastizität der Nachfrage nach diesen Leistungsbündeln hoch aber nicht unendlich ist. Dies verschafft den einzelnen Destinationen, welche diese Güter produzieren, eine beschränkte Marktmacht. In diesem Fall kann die Destination den Preis für das touristische Leistungsbündel höher setzen als die Grenzkosten, ohne dass sie die gesamte Nachfrage verliert, wie dies bei vollständiger Konkurrenz der Fall wäre. Über Produktdifferenzierungen können somit die Destinationen ein ge-

wisses Mass an Monopolmacht aufbauen, die es ihnen ermöglicht, eine Monopolrente abzuschöpfen. Aufgrund der Annahme, dass dabei die Produktionsfaktoren nur bedingt mobil sind, und somit der Markteintritt von Konkurrenten erschwert oder gar verunmöglicht wird, ist es im «BAK Destinations-Wettbewerbsmodell» gar möglich, dass Monopolrenten im Gegensatz zum klassischen Modell der monopolistischen Konkurrenz auch langfristig bestehen können. Die untenstehende Abbildung illustriert die Möglichkeit, Monopolrenten zu erwirtschaften. Sie zeigt die Situation mit und ohne den Markteintritt von neuen Konkurrenten.

### Abb. 15: Monopolistische Konkurrenz

Linke Seite: Kein Markteintritt von Konkurrenten (Möglichkeit von Monopolrenten)

Rechte Seite: Markteintritt von Konkurrenten (keine Möglichkeit von Monopolrenten)



#### Notation:

- $D_{SR}$  Nachfrage nach dem Leistungsbündel der Destination x ohne Neueintritt von Konkurrenten (graue Fläche = Monopolrente)
- $D_{LR}$  Nachfrage nach dem Leistungsbündel der Destination x bei Neueintritten (kein Gewinn)
- DC Durchschnittskosten
- GK Grenzkosten
- GE Grenzertrag

Quelle: BAK Basel Economics

Die touristischen Destinationen können also über Produktdifferenzierungen eine beschränkte Monopolmacht aufbauen und so Monopolrenten abschöpfen. Je besser es einem Anbieter gelingt, sich von den Konkurrenten abzuheben, umso größer wird seine Monopolmacht sein und desto höher der von ihm erzielte Preis. Das «BAK Destinations-Wettbewerbsmodell» erklärt den Marktpreis somit unter anderem durch das Auftreten von Monopolmacht. Dadurch wird es den einzelnen Anbietern möglich, den Preis zum Teil unabhängig von den Mitbewerbern festzusetzen. Der Spielraum bei der Preissetzung ist dabei aufgrund der ausgeprägten Substitutionskonkurrenz relativ begrenzt, steigt aber mit dem Grad der Produktdifferenzierung.



## **TEIL 2: ERFOLG UND WETTBEWERBS- FÄHIGKEIT ALPINER DESTINATIONEN**

---

Im zweiten Teil des vorliegenden Berichts werden die Resultate der empirischen Untersuchungen zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen dargestellt. Es wird zum einen aufgezeigt, welche Destinationen des Alpenraumes besonders erfolgreich sind und zum anderen wird versucht, die Ursachen von unterschiedlichen Entwicklungen zu ergründen.

Kapitel 4 befasst sich mit dem Erfolg der alpinen Destinationen. Als Messgrösse für die Performance wird dabei der «BAK TOPINDEX» verwendet, eine Kennzahl aus Entwicklung, Auslastung und Preise in der Hotellerie. Es werden jeweils die 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter, im Sommer und im gesamten Tourismusjahr dargestellt und diskutiert.

Im fünften Kapitel werden die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen untersucht. Dabei wird unter anderem der Einfluss der Bestimmungsfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit mittels statistisch-ökonomischer Verfahren (multiple Regressionsanalysen) analysiert.

In Kapitel 6 wird aufgezeigt, welche Destinationen in Bezug auf die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit besonders gut abschneiden. Die Untersuchungen dieses Kapitels dienen also der Identifikation der besten Leistungen (Best Practice).

In Kapitel 7 werden die Bedeutung und die Ausprägung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit einander gegenübergestellt. Dadurch können Importance-Performance-Analysen durchgeführt werden, eine zentrale Analysefunktion zur Ermittlung von Stärken und Schwächen von Destinationen.

---



## 4 Erfolgreiche Destinationen im Alpenraum

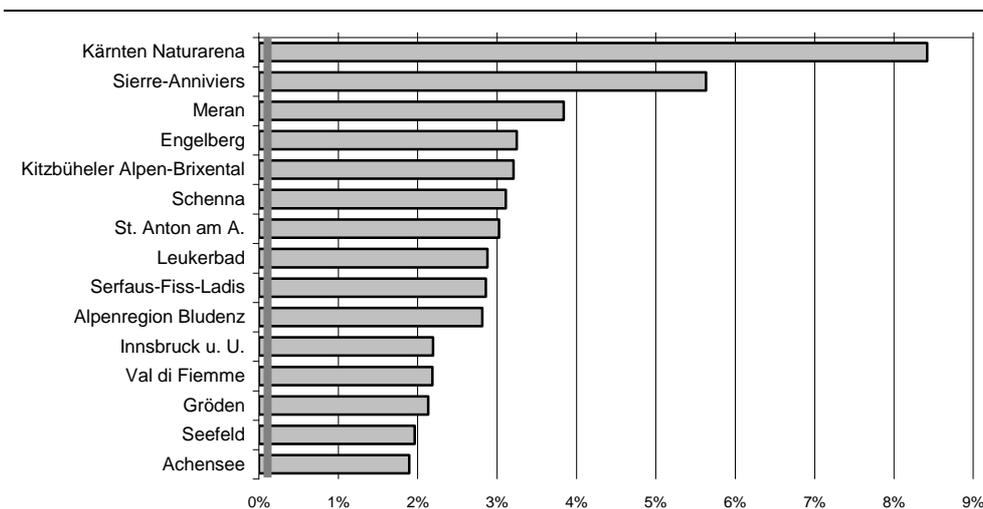
BAK Basel Economics untersuchte die Performance von über 100 Destinationen im Alpenraum mit dem Ziel erfolgreiche Destinationen zu identifizieren. Um die Vergleichbarkeit zu garantieren wurden für diesen Bericht nur solche Destinationen berücksichtigt, in welchen durchschnittlich mehr als 150'000 Hotelübernachtungen pro Jahr gezählt werden. Entsprechend beträgt das Sample der Destinationen für den vorliegenden Bericht 77 alpine Destinationen<sup>3</sup>. Die untersuchten Destinationen decken rund 25 Prozent der touristischen Nachfrage im Alpenraum ab. Um den Erfolg von Destinationen zu messen und international zu vergleichen, wird der von BAK Basel Economics entwickelte «BAK TOPINDEX» verwendet, eine Kennzahl aus Entwicklung, Auslastung und Preise der Hotellerie (vgl. Kapitel 2.3).

### 4.1 Erfolgreiche Destinationen im Tourismusjahr

Auf Jahresebene nahm die Zahl der Hotelübernachtungen in den untersuchten Destinationen zwischen den Tourismusjahren 2001 und 2006 durchschnittlich ganz leicht zu (+0.1% p.a.). Dabei entwickelten sich die Destinationen sehr unterschiedlich. Während in einigen Destinationen die Zahl der Hotelübernachtungen jährlich um mehr als 10 Prozent zurückging, entwickelten sich andere sehr erfolgreich.

**Abb. 16: Entwicklung der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr**

Durchschnittliche jährliche Veränderung gegenüber Vorjahr, 2001-2006, Mittelwert Sample = 0.1%



Quelle: BAK Basel Economics

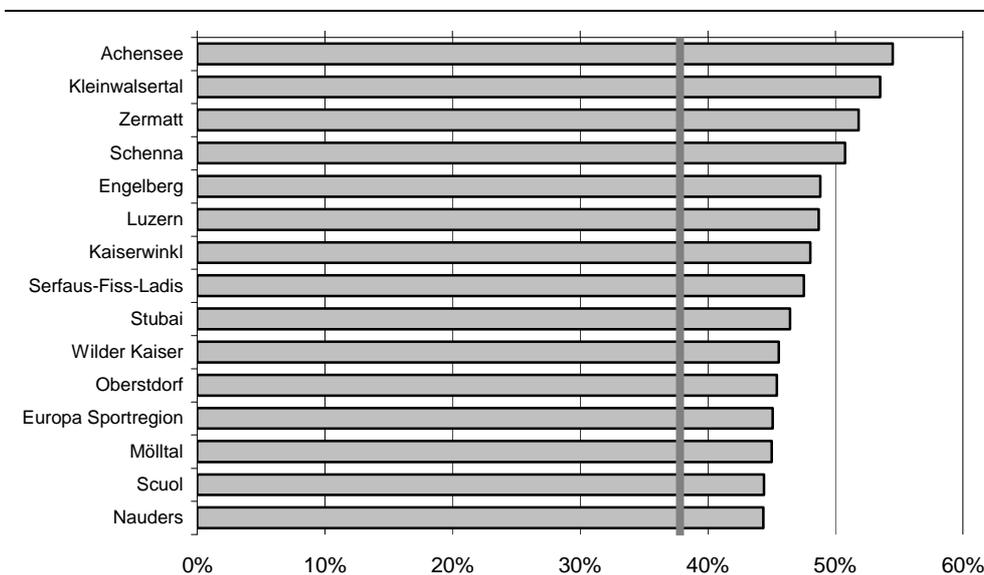
Sample: 77 Destinationen

<sup>3</sup> vgl. Anhang

Die stärkste Zunahme verzeichneten die Destinationen Kärnten Naturarena, Sierre-Anniviers und Meran. Diese Destinationen konnten mit jährlichen Wachstumsraten von deutlich über drei Prozent Marktanteile gewinnen. Neben Sierre-Anniviers legten mit Engelberg und Leukerbad noch zwei weitere Schweizer Destinationen in Bezug auf die Nachfrageentwicklung kräftig zu. Während Sierre-Anniviers und Leukerbad bereits in den vorangegangenen Jahren bei der Nachfrageentwicklung erfreulich abgeschnitten haben, ist der Einzug von Engelberg in die ersten Positionen bei der Nachfrageentwicklung ein Novum. In Engelberg legte die Zahl der Hotelübernachtungen im Jahr 2006 gegenüber dem Vorjahr um sagenhafte 18 Prozent zu, was Engelberg aus dem Mittelfeld in die vordersten Positionen brachte.

### Abb. 17: Hotel Auslastung im Tourismusjahr

Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, Jahr 2006, Mittelwert Sample = 38.0%



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Die Auslastung der Hotellerie wird anhand der vorhandenen Hotelbetten gerechnet:

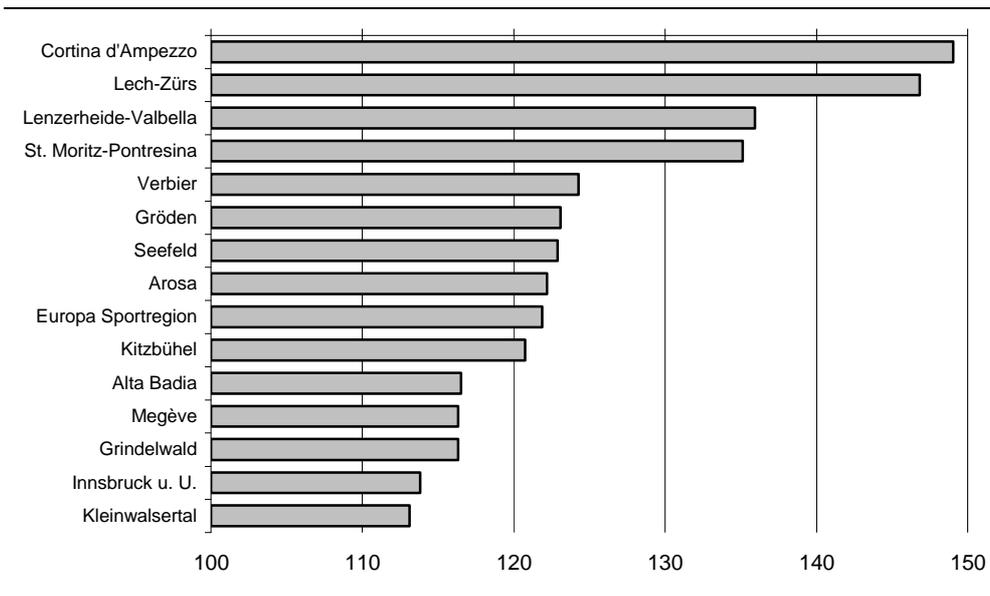
Anzahl Hotelübernachtungen / (Anzahl vorhandene Hotelbetten in der Destination x 365 Tage).

Die Berechnung auf der Basis der vorhandenen Hotelbetten ist geeigneter als die Verwendung der verfügbaren Hotelbetten, weil damit erstens die gesamte Kapazität an Hotelbetten in der Destination berücksichtigt wird und zweitens internationale Vergleiche der verfügbaren bzw. geöffneten Hotelbetten aufgrund der unterschiedlichen Definitionen überaus schwierig und heikel werden.

Die höchsten Hotelauslastungen aller untersuchten Destinationen auf Jahresebene weisen die Destinationen Achensee und Kleinwalsertal auf. Diese Destinationen profitieren von einer ausgeglichenen Sommer- und Winternachfrage. Neben diesen beiden Destinationen erreichen auch Zermatt und Schenna eine Jahresauslastung der vorhandenen Betten von über 50 Prozent. Allerdings zeigen sich bei diesen Destinationen stärkere saisonale Unterschiede. In Zermatt ist die Auslastung im Winter stärker und in Schenna dominiert der Sommer deutlich.

### Abb. 18: Die relativen Hotelpreise im Tourismusjahr

Index aus relativen Sommer- und Winterpreisen, 3 Stern Hotellerie 100 = jeweiliger Landesdurchschnitt



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Die 3-Stern Hotellerie wurde aus zwei Gründen für die Preisanalyse ausgewählt. Erstens konnte die Zahl der pro Destination erfassten Betriebe maximiert werden und zweitens ist die Verzerrung durch unternehmensspezifische Faktoren bei den 3-Stern Hotelbetrieben am geringsten. Eine Übernachtung in einem 3-Stern Hotel stellt ein Produkt mit einem hohen Homogenitätsgrad dar und kann als eigentliches «Commodity»-Produkt bezeichnet werden. Von «Commodity» spricht man dann, wenn der Wettbewerb nicht über Differenzierung, sondern über den Preis stattfindet.

Die höchsten relativen Hotelpreise werden in den Destinationen Cortina d'Ampezzo und Lech-Zürs beobachtet. Diese Destinationen sind im Durchschnitt der Sommer- und der Winterhauptsaison in der Lage, ein um fast 50 Prozent höheres Preisniveau in der 3 Stern Hotellerie als der jeweilige Landesdurchschnitt durchzusetzen. Hohe relative Preise werden auch in den Bündner Destinationen Lenzerheide-Valbella und St. Moritz-Pontresina sowie in der Unterwalliser Destination Verbier durchgesetzt. Auffällig ist, dass insbesondere die bekannten Destinationen am ehesten in der Lage sind, höhere Preise am Markt durchzusetzen.

Die erfolgreichsten Destinationen des Alpenraums sind das Kleinwalsertal, Zermatt, die Europa Sportregion, Achensee und Engelberg. Diese fünf Destinationen weisen sowohl im Winter wie auch im Sommer eine überdurchschnittliche Performance auf. Zu den erfolgreichsten Destinationen gehören aber auch solche, die sich sehr stark auf eine einzige Saison konzentrieren, wie Schenna (Sommer) und Lech-Zürs (Winter), sowie Destinationen mit städtischem Charakter (Luzern, Innsbruck), welche dank Geschäfts- Seminar- und Kongress-Tourismus auch in der Nebensaison eine angemessene Performance erreichen können. Weiter zählen zu den 15 erfolgreichsten Destinationen Kitzbühel, Gröden, Seefeld, Oberstdorf, St. Moritz-Pontresina und Kärnten Naturarena.

**Abb. 19: BAK TOPINDEX Tourismusjahr**

Index, Mittelwert Alpenraum = 3.5 Punkte

Rang	Destination	Region	TOPINDEX 2007	Index Preise	Index Ausl.	Index Entw.
1	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.6	4.3	5.4	3.2
2	Zermatt	Wallis	4.5	4.0	5.2	3.6
3	Europa Sportregion	Salzburg	4.5	4.8	4.5	3.8
4	Achensee	Tirol	4.4	3.0	5.5	4.0
5	Engelberg	Zentralschweiz	4.4	3.5	4.9	4.3
6	Kitzbühel	Tirol	4.3	4.7	4.3	3.8
7	Gröden	Südtirol	4.3	4.8	4.1	4.0
8	Innsbruck u. U.	Tirol	4.3	4.3	4.4	4.0
9	Seefeld	Tirol	4.3	4.8	4.1	4.0
10	Schenna	Südtirol	4.3	2.9	5.1	4.3
11	Luzern	Zentralschweiz	4.3	3.7	4.9	3.5
12	Oberstdorf	Allgäu	4.2	4.2	4.6	3.3
13	Lech-Zürs	Vorarlberg	4.2	6.0	3.2	3.8
14	St. Moritz-Pontresina	Graubünden	4.1	5.5	3.9	2.8
15	Kärnten Naturarena	Kärnten	4.1	3.4	4.0	5.6

Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

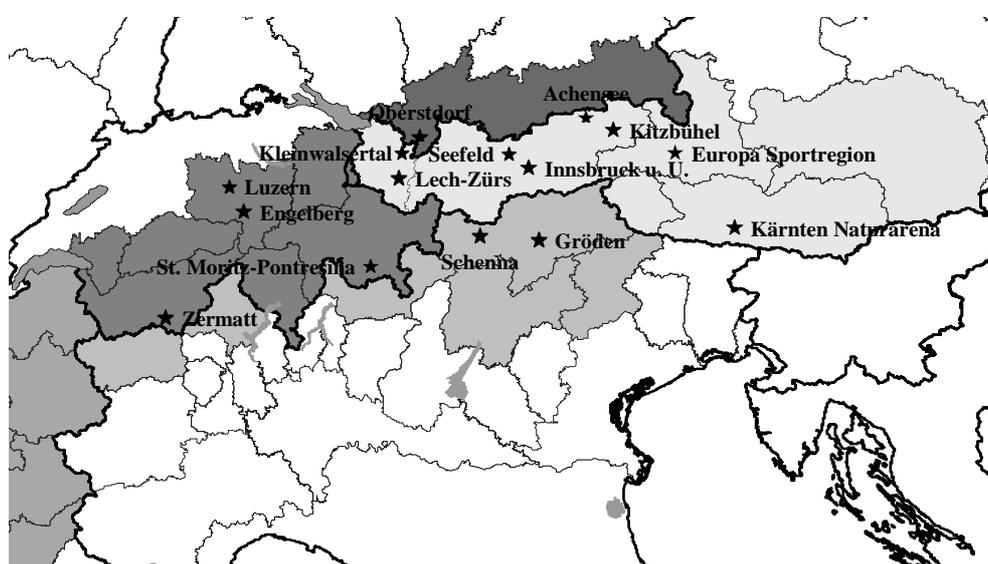
Das Ranking zeigt, dass viele der erfolgreichen Destinationen klangvolle Namen führen und schon lange als bedeutende Touristenziele bekannt sind. Diese Destinationen sind aufgrund ihrer Bekanntheit und Attraktivität in der Lage, am Markt höhere Preise zu erzielen und trotzdem die Kapazitäten ausreichend auszulasten. Mit dem Kleinwalsertal, Achensee, Engelberg oder anderen sind aber auch Destinationen anzutreffen, die nicht den hohen Bekanntheitsgrad von Zermatt, St. Moritz oder Kitzbühel aufweisen.

Seit der erstmaligen Publikation des «BAK TOPINDEX» im Jahr 2005 konnten das Kleinwalsertal und Zermatt ihre Spitzenpositionen behaupten. Zu den grössten Gewinnern zählen Engelberg, Kitzbühel und die Destination «Kärnten Naturarena».

Insgesamt zählen acht österreichische, vier schweizerische, zwei italienische und eine deutsche Destination zu den erfolgreichsten des Alpenraums. Die Verteilung der fünfzehn erfolgreichsten Destinationen über verschiedene Regionen und nationale Teilgebiete des europäischen Alpenraums zeigt auf, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus bei unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einstellen kann. Von den acht österreichischen Destinationen sind vier im Tirol zu finden, womit im Tirol die meisten erfolgreichen Destinationen gezählt werden. Von den vier erfolgreichsten schweizerischen Destinationen liegen zwei in der Zentralschweiz, eine im Wallis und eine im Kanton Graubünden.

### Abb. 20: Die erfolgreichsten Destinationen des Alpenraums

Die 15 erfolgreichsten Destinationen gemäss BAK TOPINDEX



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

## 4.2 Erfolgreiche Destinationen im Winter

Gemäss «BAK TOPINDEX» sind wie schon in den vorangegangenen Jahren im Winterhalbjahr die Destinationen Lech-Zürs, Paznaun und St. Anton am Arlberg am erfolgreichsten. Sie können dank ihrer weltweiten Bekanntheit und Exklusivität stark überdurchschnittliche Hotelpreise durchsetzen und gleichzeitig hohe Auslastungen generieren. Auch in den Positionen 3 bis 10 folgen mit Saalbach-Hinterglemm, Zermatt, Serfaus-Fiss-Ladis, Europa Sportregion, Gröden, Alta Badia und Kitzbühel sehr bekannte Wintersport-Destinationen, die mit hohen Auslastungen und einer hohen Ertragskraft glänzen. Auf den Rängen 11 bis 15 folgen das Ötztal, die beiden erfolgreichsten Bündner Destinationen Arosa und Samnaun sowie das Kleinwalsertal und die Kärnten Naturarena. Zu den 15 erfolgreichsten Destinationen im Winter zählen somit zehn österreichische, drei schweizerische und zwei italienische Destinationen.

**Abb. 21: BAK TOPINDEX Wintersaison**

Index, Mittelwert Alpenraum = 3.5 Punkte

Rang	Destination	Region	TOPINDEX 2007	Index Preise	Index Ausl.	Index Entw.
1	Lech-Zürs	Vorarlberg	5.4	6.0	5.6	3.7
2	Paznaun	Tirol	5.1	4.6	5.9	4.0
3	St. Anton am A.	Tirol	5.1	5.0	5.5	4.1
4	Saalbach-Hinterglemm	Salzburg	4.9	4.7	5.4	4.1
5	Zermatt	Wallis	4.9	4.4	5.8	3.5
6	Serfaus-Fiss-Ladis	Tirol	4.8	3.6	6.0	3.8
7	Europa Sportregion	Salzburg	4.8	4.6	5.1	4.1
8	Gröden	Südtirol	4.7	5.0	4.8	4.0
9	Alta Badia	Südtirol	4.7	5.4	4.6	4.0
10	Kitzbühel	Tirol	4.5	4.2	4.9	4.1
11	Samnaun	Graubünden	4.5	3.0	6.0	3.0
12	Ötztal	Tirol	4.5	3.0	6.0	2.9
13	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.5	3.9	5.4	3.1
14	Arosa	Graubünden	4.4	5.5	4.5	2.8
15	Kärnten Naturarena	Kärnten	4.4	3.1	4.7	5.4

Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Insgesamt ergaben sich in den vorderen Rängen kaum Veränderungen gegenüber der ersten Publikation des «BAK TOPINDEX» im Jahr 2005. Neu in den ersten 15 Positionen sind nur gerade die Destinationen Saalbach-Hinterglemm, Europa Sportregion, Kitzbühel und Kärnten Naturarena.

## 4.3 Erfolgreiche Destinationen im Sommer

**Abb. 22: BAK TOPINDEX Sommersaison**

Index, Mittelwert Alpenraum = 3.5 Punkte

Rang	Destination	Region	TOPINDEX 2007	Index Preise	Index Ausl.	Index Entw.
1	Luzern	Zentralschweiz	5.0	4.4	6.0	3.6
2	Interlaken	Berner Oberland	5.0	4.1	6.0	3.9
3	Meran	Südtirol	4.9	3.5	6.0	4.3
4	Achensee	Tirol	4.9	3.7	6.0	4.0
5	Lago Maggiore e Valli	Tessin	4.9	4.2	6.0	3.1
6	Kleinwalsertal	Vorarlberg	4.8	4.6	5.6	3.2
7	Innsbruck u. U.	Tirol	4.7	5.4	4.8	3.6
8	Kaltern am See	Südtirol	4.7	3.4	6.0	3.4
9	Schenna	Südtirol	4.7	2.7	6.0	4.3
10	Seefeld	Tirol	4.6	5.0	4.6	4.2
11	Engelberg	Zentralschweiz	4.6	3.2	5.5	4.5
12	Bodensee-Vorarlberg	Vorarlberg	4.6	5.2	4.6	3.6
13	Oberstdorf	Allgäu	4.5	3.9	5.5	3.1
14	Grindelwald	Berner Oberland	4.5	4.7	4.7	3.6
15	Regione Lago di Lugano	Tessin	4.4	3.9	5.3	2.9

Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Zu den 15 erfolgreichsten alpinen Destinationen im Sommer zählen sechs schweizerische, fünf österreichische, drei italienische und eine deutsche Destination. Die zwei erfolgreichsten Destinationen im Sommer liegen in der Schweiz. Sowohl Luzern als auch Interlaken profitieren dabei von ihrer weltweiten Bekanntheit. Vor allem bei den Gästen aus dem stark wachsenden asiatischen Markt sind diese beiden Destinationen äusserst beliebt. In den ersten 10 Rängen sind zudem drei Destinationen aus dem Südtirol zu finden. Sie alle weisen im Sommer zusammen mit Luzern und Achensee die höchsten Auslastungsziffern auf. Weiter zählen mit Achensee, Innsbruck und Seefeld drei Tiroler Touristenziele zu den 10 erfolgreichsten Destinationen. Komplettiert wird das Feld der zehn erfolgreichsten Destinationen durch das Kleinwalsertal (Vorarlberg) und die Region Lago Maggiore e Valli (Tessin). Auffallend erscheint, dass fast alle erfolgreichen Sommer-Destinationen an einem See gelegen sind.

Im Vergleich zum «BAK TOPINDEX» 2005 sind deutlich mehr Rangverschiebungen zu beobachten als im Ranking des Winterhalbjahres. Nur 8 Destinationen waren bereits 2005 unter den 15 erfolgreichsten. Neu dazugekommen sind die Destinationen Luzern, Interlaken, Innsbruck und Umgebung, Engelberg, Bodensee-Vorarlberg, Oberstdorf und Regione Lago di Lugano.



## 5 Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen

Ein wichtiges Ziel des Projekts «Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus» liegt darin, die Ursachen von unterschiedlichen Entwicklungen von einzelnen Destinationen zu ergründen. Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Destinationen ist deren Wettbewerbsfähigkeit. Entsprechend wurden in der vorliegenden Studie die Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit untersucht. Basierend auf theoretischen Überlegungen, empirischen Untersuchungen und Studien sowie Expertenbefragungen konnte eine Reihe von wichtigen quantitativ messbaren Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit ausgemacht werden.

Bei der Untersuchung der Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit konnte unter anderem auf die Erkenntnisse des Vorläuferprojekts zurückgegriffen werden<sup>4</sup>. Im Gegensatz zu den Arbeiten der Update-Periode 2004-2005 konzentrieren sich die empirischen Arbeiten des vorliegenden Berichts sehr stark auf quantitativ messbare Grössen. Entsprechend werden viele mögliche Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit wie beispielsweise die Qualität des Destinationsmanagements, das Vorhandensein von starken und bekannten Marken oder von herausragenden und innovativen Persönlichkeiten in der vorliegenden Studie nicht behandelt. Solche Bestimmungsfaktoren verfügen über sehr starke qualitative Komponenten und können mit der hier gewählten quantitativen Vorgehensweise nur schwer gefasst werden. Zusätzlich beschränkt sich die nachfolgende quantitative Analyse der Bestimmungsfaktoren auf die angebotsseitigen Faktoren. Die Nachfragekomponente wird bei den nachfolgenden Untersuchungen ausgeblendet.

---

<sup>4</sup> Vgl. BAK Basel Economics 2005

## 5.1 Wichtige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit

Basierend auf theoretischen Überlegungen, empirischen Untersuchungen und Studien, Expertenbefragungen sowie auf den Erfahrungen der Update-Periode 2004-2005 konnten insgesamt 15 wichtige und quantitativ messbare Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit identifiziert werden. Sie lassen sich in die Bereiche «sommerspezifische Bestimmungsfaktoren», «winterspezifische Bestimmungsfaktoren» und «allgemeine Bestimmungsfaktoren» unterteilen.

### **Winterspezifische Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit**

Eine wichtige Determinante der Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen stellt die **Attraktivität des Skigebietes** dar. Moderne Transportanlagen, ein grosses und vielfältiges Pistenangebot sowie die Schneesicherheit stellen zentrale Elemente der Attraktivität einer Destination im Winter dar.

Zusätzlich zum Skigebiet wirken sich spezifische **Snowboard-, Langlauf- und Winterwanderangebote** positiv auf die Winterattraktivität einer Destination aus. Die Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen wird im Winter aber nicht alleine durch die Attraktivität der Schneesportangebote determiniert. Auch die **Alternativangebote zum Schneesport**, wie beispielsweise Hallenbäder, Wellnessanlagen, Eis- und andere Sporthallen oder Ausgangs- und Shoppingmöglichkeiten erhöhen die Attraktivität einer Destination und damit deren Wettbewerbsfähigkeit.

### **Sommerspezifische Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit**

Untersuchungen zu den Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit in der Sommersaison zeigen, dass im Sommer ein viel multioptionaleres Nachfrageverhalten existiert als im Winter. Insbesondere von grösseren Destinationen erwarten die Gäste eine breite Angebotspalette. Die **Angebotsvielfalt** und damit die Möglichkeit aus vielen Angeboten auswählen zu können, wird von den Gästen als wertvoll erachtet.

Neben der reinen Zahl der Angebote wirkt sich auch deren Attraktivität positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen aus. Die Attraktivität des Sommerangebotes lässt sich dabei in verschiedene Komponenten unterteilen: Einen wichtigen Einfluss auf die Attraktivität einer Destination im Sommer haben insbesondere Angebote aus den Bereichen «**Sport & Adventure**», «**Wandern**», «**Erlebnis & Familie**» und «**Wellness & Genuss**». Die Kombination dieser Angebotselemente macht letztlich die Attraktivität im Sommer aus und beeinflusst damit die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination im positiven Sinne.

## Allgemeine Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit

Neben den sommer- und winterspezifischen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit konnten 5 weitere Faktoren ausgemacht werden, welche sich sowohl auf die Wettbewerbsfähigkeit im Winter als auch im Sommer auswirken. Sie betreffen zum einen den Bereich des Beherbergungsangebotes und zum anderen Aspekte der Destinationsgrösse- und -dichte.

Ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen ist der **Anteil Erstklass- und Luxushotellerie**. Destinationen, in denen das Erstklass- und Luxussegment vermehrt angeboten wird, können ihre Kapazitäten besser auslasten und dadurch höhere Erträge erzielen. Zudem sind Betriebe dieser Kategorie oft eigentliche Leitbetriebe in einer Destination. Sie bringen sich stark in die Angebotsentwicklung der Destination ein und sind oft die Aushängeschilder ganzer Destinationen. Damit tragen sie stark zu Image- und Markenbildung von Destinationen 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 Destination erhöht. Von einer gesteigerten Attraktivität der Destination profitieren letztlich nicht nur die Erstklass- und Luxushotellerie, sondern alle touristischen Betriebe (zirkulärer Prozess).

Die Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen wird zudem durch den **Anteil der Hotellerie** an der Beherbergungswirtschaft beeinflusst. Je intensiver und professioneller die Gästebetten bewirtschaftet werden, desto besser können die touristischen Kapazitäten ausgelastet werden. Es wird zunehmend die Meinung vertreten, dass sich zu viele «kalte Betten» negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen auswirken. Wenn nur ein geringer Anteil der Gästebetten bewirtschaftet wird, hat dies zur Folge, dass viele Häuser während einem grossen Teil des Jahres leer stehen, was sich wiederum negativ auf das Ortsbild einer Destination auswirkt. Zudem führt ein grosser Anteil von nicht- bzw. extensiv bewirtschafteten Betten zu hohen Infrastrukturkosten, da die Basisinfrastruktur auf die Hochsaison ausgerichtet werden muss<sup>5</sup>.

Der dritte Bestimmungsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit aus dem Bereich Beherbergungsindustrie betrifft die **Betriebsgrösse**. Für grosse touristische Betriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (Economies of scale) zu erwirtschaften. Bei steigender Produktionsmenge kann zu tieferen Durchschnittskosten produziert

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu Hunziker 2005, Plaz et. al (2006)

werden, was die Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Betriebe und damit der ganzen Destination erhöht.

Neben den Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit aus dem Bereich der Beherbergungsindustrie haben auch solche, die sich auf die Destinationsgrösse einerseits und auf die Tourismusdichte (Tourismusintensität) innerhalb der Destination andererseits beziehen, einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen.

Die **Tourismusintensität** wirkt sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen aus. In tourismusintensiven Destinationen wirken sich Netzwerk- und Clustervorteile positiv auf deren Wettbewerbsfähigkeit aus. Zudem fällt in tourismusintensiven Destinationen und Regionen das Tourismusbewusstsein höher aus. Damit ist gemeint, dass der ansässigen Bevölkerung klar ist, dass der Tourismus ein wichtiges Standbein der wirtschaftlichen Entwicklung der Region darstellt. Entsprechend ist die Bevölkerung dem Tourismus gegenüber in solchen Regionen positiver eingestellt, was tendenziell das Umsetzen touristischer Angebote erleichtert und die Gastfreundlichkeit fördert.

Neben der Tourismusdichte innerhalb einer Destination wirkt sich auch die **Destinationsgrösse** auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. In grossen Destinationen führen Agglomerationsvorteile zu Produktivitätssteigerungen und damit zu Wettbewerbsvorteilen. Über Zulieferer, akkumuliertes tourismusspezifisches Wissen und den Arbeitsmarkt ergeben sich positive Externalitäten, die sich vorteilhaft auf die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen auswirken<sup>6</sup>. Zudem ist es für eine grosse Destination einfacher, im durch sehr viele Anbieter gekennzeichneten Tourismusmarkt wahrgenommen zu werden.

---

<sup>6</sup> Vgl. dazu Fujita et al. (2001)

## 5.2 Bedeutung der Bestimmungsfaktoren

Im vorangegangenen Abschnitt wurden 15 wichtige quantitativ messbare Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit hergeleitet. Zu diesen Bestimmungsfaktoren wurde ein Indikatoren-Set entwickelt, das es erlaubt, diese Bestimmungsfaktoren zu quantifizieren. Die untenstehende Abbildung zeigt einen Überblick über diese Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit und beschreibt, wie die jeweiligen Faktoren gemessen werden.

**Abb. 23: Wichtige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit**

Indikatorenset von BAK Basel Economics

	<b>Bestimmungsfaktor</b>	<b>Indikator</b>
<b>Allgemeine Bestimmungsfaktoren</b>	Anteil der Hotellerie	Anteil der Hotelbetten an der Gesamtbettenzahl
	Erstklass- und Luxushotellerie	Anteil der 4- und 5-Sternbetten an der Anzahl der Hotelbetten
	Tourismusintensität	Logiernächte pro Einwohner
	Betriebsgrössen	Hotelbetten pro Hotelbetrieb
	Destinationsgrösse	Übernachtungsvolumen total
<b>Winterspezifische Bestimmungsfaktoren</b>	Attraktivität des Skigebiets	Bewertung des Skigebietes unter Berücksichtigung des Umfangs des Pistanangebotes, der Modernität und Kapazität der Beförderungsanlagen sowie der Schneesicherheit
	Sport & Spass	Bewertung des Sport- und Spass-Angebotes unter Berücksichtigung der Angebote ausserhalb der Pisten und Loipen
	Snowboardangebot	Bewertung des Snowboardangebotes unter Berücksichtigung der spezifisch auf Snowboard ausgerichteten Zusatzangebote (Halfpie, Funparks etc.)
	Langlaufangebot	Bewertung des Langlaufangebotes unter Berücksichtigung der Qualität und Quantität
	Winterwanderangebot	Bewertung des Winterwanderangebotes unter Berücksichtigung des Angebotes an geräumten Winterwanderwegen
<b>Sommerspezifische Angebotsfaktoren</b>	Angebotsvielfalt	Indikator basierend auf der Anzahl der angebotenen Sport-, Adventure-, Freizeit-, Erlebnis-, Wellness- und Kulturangebote
	Sport & Adventure	Indikator basierend auf der Anzahl der Angebotenen Sport- und Adventure-Aktivitäten (Canyoning, Rafting, Gleitschirm, Klettern, Segeln, Tennis ...)
	Wellness & Genuss	Bewertung des Wellnessangebotes
	Wandern	Indikator basierend auf einer Bewertung des Wanderangebotes sowie dem Bergbahnangebot im Sommer und landschaftlichen Sehenswürdigkeiten wie Gletscher und Seen)
	Familie & Erlebnis	Bewertung der Familienangebote

Quelle: BAK Basel Economics

Dank der erweiterten, umfangreichen Datenbank von BAK Basel Economics konnte für das vorliegende Projekt erstmals der Versuch unternommen werden, den Einfluss dieser Bestimmungsfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen

Destinationen unter Einbezug statistisch-quantitativer Analysemethoden zu messen. Hierzu wurde mittels **multipler Regressionsanalysen** untersucht, wie stark die jeweiligen Bestimmungsfaktoren zum Erfolg einer Destination beitragen. Als abhängige Variable wurde der «BAK TOPINDEX» als Indikator für den Erfolg einer Destination gesetzt. Als erklärende Variablen wurden die in der Abbildung 31 dargelegten Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit einbezogen. Die Schätzungen wurden jeweils für die Winter- und die Sommersaisons separat durchgeführt.

Das Ziel der Analysen bestand darin, von diesen wichtigen Determinanten diejenigen zu evaluieren, welche für die Performance alpiner Destinationen besonders wichtig sind. Mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse können in Bezug auf den Einfluss der Bestimmungsfaktoren zwei zentrale Erkenntnisse gewonnen werden. Zum einen kann abgeklärt werden, ob ein Einflussfaktor einen signifikanten Einfluss auf die Performance einer Destination hat und zum anderen kann der **standardisierte Regressionskoeffizient als Mass für die Bedeutung** des jeweiligen Faktors interpretiert werden.

Aus der Interpretation der Resultate der multiplen Regressionsanalyse soll sich letztlich eine Unterscheidung in «wichtige» «sehr wichtige» und «unverzichtbare» Determinanten des Erfolgs alpiner Destinationen ergeben.

Zu den unverzichtbaren Bestimmungsfaktoren zählen solche, für die ein signifikanter Einfluss auf die Performance nachgewiesen werden kann und deren standardisierter Regressionskoeffizient auf einen besonders starken Einfluss hinweist. Zu den sehr wichtigen Bestimmungsfaktoren zählen jene, für die ein statistisch signifikanter Einfluss auf die Performance gefunden wird. Alle übrigen können als wichtige Erfolgsfaktoren bezeichnet werden, da in die statistische Analyse nur Variablen aufgenommen werden, für die es empirische oder theoretische Hinweise auf deren Relevanz für die Performance von Destinationen gibt.

Die in diesem Schlussbericht dargestellten Analysen beziehen lediglich mittelgrosse und grosse Destinationen in die Untersuchung ein. Es ist deshalb wichtig festzuhalten, dass die nachfolgend vorgestellten Resultate der statistisch-ökonomischen Untersuchungen sich in erster Linie auf solche Destinationen beziehen. Sie können deshalb nicht ohne weitere Untersuchungen auf kleine Destinationen übertragen werden.

### Der standardisierte Regressionskoeffizient als Mass für die Bedeutung einer Einflussgrösse

Multiple Regressionsanalysen dienen der Analyse von Beziehungen zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen. Sie können unter anderem für Ursachenanalysen verwendet werden. Sie klären, wie stark der Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable ist. Wählt man als abhängige Variable den «BAK TOPINDEX» und als unabhängige Variablen Indikatoren zu den Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit, so kann die relative Bedeutung der einzelnen Faktoren abgeleitet werden.

Die Regressionsanalyse weist als Ergebnis die Koeffizienten der Regressionsgleichung aus. Diese können als Mass für die unterschiedliche Stärke des Zusammenhangs zwischen der abhängigen und der unabhängigen Variable verstanden werden. Die numerischen Werte sind aber nicht ohne weiteres vergleichbar und müssen deshalb standardisiert werden. Dieser standardisierte Regressionskoeffizient kann als vergleichbares Mass für die Bedeutung eines Erfolgsfaktors auf den Erfolg einer Destination verstanden werden und wird folgendermassen berechnet:

$$\beta_j^* = \beta_j \cdot \frac{sd(X_j)}{sd(Y)}$$

$\beta_j^*$ : Standardisierter Regressionskoeffizient der unabhängigen Variabel j

$\beta_j$ : Regressionskoeffizient der unabhängigen Variabel j

$sd(X_j)$ : Standardabweichung der unabhängigen Variabel j

$sd(Y)$ : Standardabweichung der abhängigen Variabel

Durch diese Standardisierung werden die unterschiedlichen Messdimensionen eliminiert und die Regressionskoeffizienten können miteinander verglichen werden. Je grösser der Betrag des standardisierten Regressionskoeffizienten, desto stärker ist der Einfluss der unabhängigen auf die abhängige Variable. Das Vorzeichen gibt die Richtung der Abhängigkeit wieder. Während ein positives Vorzeichen auf den Schluss „Je grösser die unabhängige, desto grösser die abhängige Variable“ hindeutet, lässt ein negatives Vorzeichen die Folgerung „Je grösser die unabhängige, desto kleiner die abhängige Variable“ zu.

Die berechneten standardisierten Regressionskoeffizienten ermöglichen es zwar die relative Bedeutung eines Faktors zu beziffern, nicht aber absolute Aussagen zu machen, da unklar ist, ab welchem Wert eines Regressionskoeffizienten von signifikant wichtigen Faktoren gesprochen werden kann. Um diese Grenze zu definieren wird die Regressionsanalyse zusätzlich rückwärts durchgeführt. Durch dieses Verfahren werden vorerst alle Variablen in das Regressionsmodell aufgenommen und anschliessend Schritt für Schritt diejenigen eliminiert, von denen die Nullhypothese „Die unabhängige Variable hat keinen Einfluss auf die abhängige Variable“ nicht verworfen werden kann. Die übrig gebliebenen Faktoren können dann als die sehr wichtigen oder unverzichtbaren Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit interpretiert werden. Es wird aber auch klar, dass diejenigen Faktoren, welche ausgeschlossen werden, nicht als „unwichtige Faktoren“ bezeichnet werden können, sondern lediglich als solche, von denen nicht gezeigt werden kann, dass ihr Einfluss auf den «BAK TOPINDEX» signifikant ist.

## 5.2.1 Wettbewerbsfähigkeit im Winter

Die unterschiedliche Performance der alpinen Destinationen im Winter kann durch die untersuchten Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit sehr gut erklärt werden. Wie die Resultate der Regressionsanalyse zeigen, kann gemäss dem Bestimmtheitsmass knapp 70 Prozent der unterschiedlichen Performance im Winter durch die Einflussgrössen erklärt werden. Die Kalibrierung des Kausalmodells ergibt zufriedenstellende Ergebnisse, da einerseits das Gesamtmodell Signifikanz aufweist und andererseits die Analyse der Residuen keine Hinweise auf mögliche Fehler im Modell liefert.

Die Regressionsanalyse zeigt, dass für insgesamt 5 Bestimmungsfaktoren ein signifikanter Einfluss auf die Performance von alpinen Destinationen nachgewiesen werden kann.

### Abb. 24: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Signifikanzniveaus und standardisierter Regressionskoeffizient der signifikanten Einflussfaktoren im Winter

---

Dependent Variable: TOPINDEX WS  
 Method: Least Squares  
 Included observations: 77

Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.	Std. Coefficient	Bewertung
C	1.1547	5.2280	0.0000		
Attraktivität des Skigebietes	0.0630	7.6097	0.0000	<b>0.5913</b>	«unverzichtbar»
Erstklass- und Luxushotellerie	1.2748	3.2631	0.0017	<b>0.2275</b>	«sehr wichtig»
Anteil der Hotellerie	1.0114	3.0911	0.0028	<b>0.2142</b>	«sehr wichtig»
Tourismusintensität	0.0001	2.1804	0.0325	<b>0.1598</b>	«sehr wichtig»
Sport & Spass	0.0267	1.7957	0.0768	<b>0.1335</b>	«sehr wichtig»

R-squared	0.7164	Mean dependent var	0.6936
Adjusted R-squared	0.6964	S.D. dependent var	0.1521
S.E. of regression	0.0838	Akaike info criterion	-2.0463
Sum squared resid	0.4985	Schwarz criterion	-1.8637
Log likelihood	84.7829	F-statistic	35.8635
Durbin-Watson stat	1.7895	Prob(F-statistic)	0.0000

---

Quelle: BAK Basel Economics

---

Der mit Abstand wichtigste Einflussfaktor auf die Performance von Destinationen im Winter ist die **Attraktivität des Skigebietes**. Der Einflussfaktor ist hoch signifikant und der standardisierte Regressionskoeffizient, der als Mass für die Bedeutung eines Einflussfaktors interpretiert werden kann, ist deutlich höher als bei allen anderen Faktoren. Die Attraktivität des Skigebietes ist also für den Erfolg einer Destination absolut zentral und somit als «unverzichtbar» zu bezeichnen.

Neben der Attraktivität des Skigebiets können vier weitere Faktoren ausgemacht werden, welche einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg einer Destination ausüben. Ihre Bedeutung ist zwar deutlich geringer als diejenige der Attraktivität des Skigebietes, dennoch tragen sie nachweislich zur Erklärung des Erfolges alpiner Destinationen bei und können demnach mit dem Prädikat «sehr wichtig» versehen werden. Der standardisierte Regressionskoeffizient zeigt für alle 4 Faktoren eine relativ ähnliche Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit an.

Die Regressionsanalyse zeigt, dass sich ein höherer **Anteil der Hotelbetten** an der Gesamtzahl aller Betten sowie ein hoher **Anteil von Erstklass- und Luxushotels** die Wettbewerbsfähigkeit nachweislich positiv beeinflussen. Zudem wirkt sich eine hohe **Tourismusintensität** vorteilhaft auf die Wettbewerbsfähigkeit im Winter aus. Auch wenn in Bezug auf die spezifischen Winterangebote die Attraktivität von Skigebieten am wichtigsten ist, können auch andere Angebote zu einer positiven Entwicklung beitragen. **Alternativangebote zum Schneesport** (Sport & Spass) tragen ebenfalls zur positiven Entwicklung von Destinationen bei. Sie können die Schneesportangebote aber keinesfalls ersetzen.

### 5.2.2 Wettbewerbsfähigkeit im Sommer

Die Erklärung des Erfolgs von alpinen Destinationen im Sommer zeigt sich deutlich schwieriger als im Winter. Die Bestimmungsfaktoren können nur einen relativ geringen Teil der unterschiedlichen Performance der Destinationen erklären. Wie die Resultate der multiplen Regression zeigen, kann gemäss dem Bestimmtheitsmass nur rund ein Viertel der unterschiedlichen Performance im Sommer durch die Einflussgrössen erklärt werden. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass im Sommer ein viel multioptionaleres Nachfrageverhalten existiert, wodurch eine Vielzahl an Bestimmungsfaktoren für die Attraktivität alpiner Destinationen zu berücksichtigen ist. Ein einzelner Faktor kann daher kaum einen grossen Teil der unterschiedlichen Entwicklungen der Destinationen im Alpenraum erklären. Entsprechend konnte auch keiner der Faktoren als «unverzichtbar» deklariert werden. Zum anderen ist es auch schwierig, die Attraktivität im Sommer zu messen und zu quantifizieren, da Faktoren wie beispielsweise Natur und Landschaft nur schwer zu messen sind.

Dennoch ergibt die Kalibrierung des Kausalmodells zufriedenstellende Ergebnisse, da einerseits das Gesamtmodell Signifikanz aufweist und andererseits die Analyse der Residuen keine Hinweise auf mögliche Fehler im Modell liefert.

### Abb. 25: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Signifikanzniveaus und standardisierter Regressionskoeffizient der signifikanten Einflussfaktoren im Sommer

Dependent Variable: TOPINDEX\_SS

Method: Least Squares

Included observations: 70

Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.	Std. Coefficient	Bewertung
C	2.4183	7.3327	0.0000		
Anteil der Hotellerie	1.4253	3.3202	0.0015	0.3608	«sehr wichtig»
Angebotsvielfalt	0.2439	2.7296	0.0081	0.2883	«sehr wichtig»
Erstklass- und Luxushotellerie	0.8008	1.7121	0.0916	0.1858	«sehr wichtig»
R-squared	0.2659	Mean dependent var		0.7594	
Adjusted R-squared	0.2326	S.D. dependent var		0.1260	
S.E. of regression	0.1104	Akaike info criterion		-1.5138	
Sum squared resid	0.8045	Schwarz criterion		-1.3853	
Log likelihood	56.9835	F-statistic		7.9705	
Durbin-Watson stat	0.9737	Prob(F-statistic)		0.0001	

Quelle: BAK Basel Economics

Die Regressionsanalyse zeigt, dass im Sommer 3 Einflussgrößen als «sehr wichtige» Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit ausgemacht werden können. Wie schon im Winter zeigt es sich, dass die Beherbergungsstruktur für die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen mitentscheidend ist: Ein hoher **Hotellerieanteil** sowie eine günstige **Hotelstruktur** (hoher Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie) verbessern die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen. Zudem wirkt sich eine grosse **Angebotsvielfalt** positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit im Sommer aus.

## 6 Identifikation von Best Practices

Im nachfolgenden Kapitel wird die Ausprägung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen diskutiert. Dabei wird eine Reihe von wichtigen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit aufgenommen und analysiert. Das vorrangige Ziel besteht darin aufzuzeigen, welche Destinationen in Bezug auf die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit besonders gut abschneiden. Es geht also in erster Linie um die Identifikation der besten Leistungen (Best Practice). Dazu werden zu den jeweiligen Bestimmungsfaktoren jeweils die 15 Besten aufgelistet.

Das Kapitel gliedert sich gemäss dem «BAK Destinations-Wettbewerbsmodell» in die Bereiche «Angebot», «Nachfrage» und «Markt/Konkurrenz». Im Bereich des Angebotes werden die in Kapitel 5 ausgewiesenen angebotsseitigen Bestimmungsfaktoren diskutiert.

Nachfrageseitig sollen insbesondere drei Aspekte beleuchtet werden: Einen wichtigen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit hat die Präsenz auf den Fern- und Wachstumsmärkten. Je höher der Anteil der Gäste, welche aus diesen Märkten kommen, desto höher auch die dortige Präsenz und damit das Wachstumspotenzial. Ein weiterer wichtiger nachfrageseitiger Aspekt ist die Saisonalität. Einer Destination mit einem ausgeglichen Saisonverlauf ist gegenüber anderen im Vorteil, da negative Massierungseffekte eher ausbleiben und die Kapazitäten besser genutzt werden können. Ein dritter wichtiger Faktor ist das Marktpotential. Je mehr kaufkräftige Kunden eine Destination schnell erreichen können, umso besser die Voraussetzungen für eine Destination. Diese Aussage gilt in besonderem Ausmass für den Tagestourismus.

In Bezug auf den Markt und die Konkurrenz interessieren in erster Linie der Preissetzungsspielraum, der sich für eine Destination dank ihrer attraktiven Angebote bietet sowie der Marktanteil, der eine Destination für sich gewinnen kann.

## 6.1 Angebot

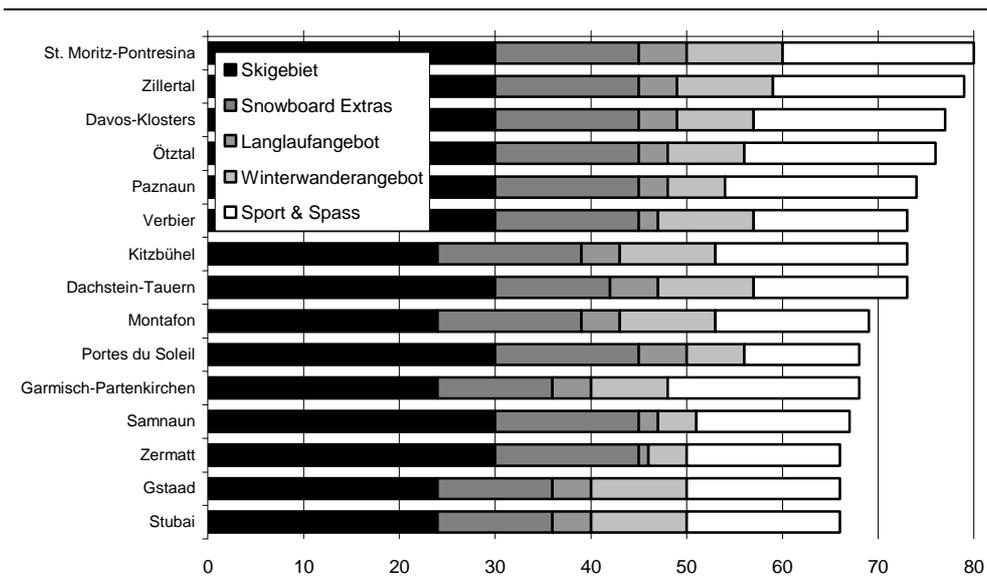
Kapitel 5 setzt sich mit den angebotsseitigen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen auseinander. Im nachfolgenden Abschnitt sollen nun diejenigen Destinationen aufgeführt werden, welche in Bezug auf diese Bestimmungsfaktoren am besten aufgestellt sind.

### 6.1.1 Winterspezifische Angebotsfaktoren

Die winterspezifischen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit haben einen grossen Einfluss auf die Performance von Destinationen im Alpenraum<sup>7</sup>. Destinationen mit einem attraktiven Winterangebot sind in der Lage, ihre Kapazitäten besser auszulasten und am Markt höhere Preise durchzusetzen.

#### Abb. 26: Destinationen mit der höchsten Winterattraktivität

BAK-Winterattraktivitäts-Indikator: Maximale Punktzahl = 80, Mittelwert Sample = 54 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Die Schweizer Destinationen sind betreffend Winterattraktivität im internationalen Vergleich ganz vorne dabei. Unter den 15 Destinationen mit der grössten Winterattraktivität sind nicht weniger als 6 Schweizer Destinationen zu finden.

<sup>7</sup> vgl. Kapitel 5

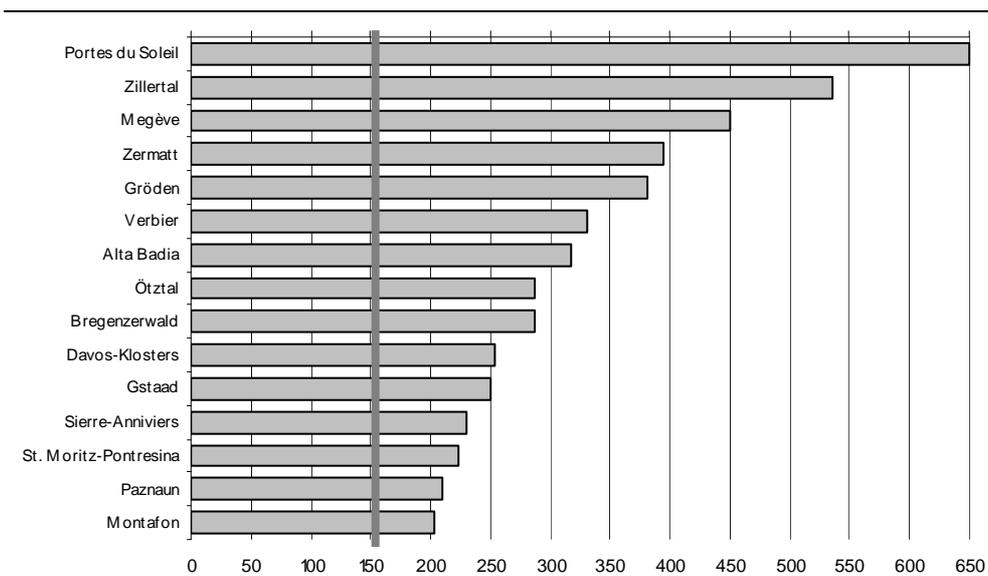
Die fünf attraktivsten Winter-Destinationen im gesamten Alpenraum sind St. Moritz-Pontresina, das Zillertal, Davos-Klosters, das Ötztal und Paznaun. Die Attraktivität des Winterangebotes in den drei österreichischen Destinationen wird dabei stark geprägt durch die herausragenden Angebote in den jeweiligen Hauptorten Mayrhofen, Sölden und Ischgl.

Im Vergleich zu den Resultaten der Untersuchungen der Update-Periode 2004-2005 haben sich einige Verschiebungen ergeben. So haben beispielsweise das Zillertal und Davos-Klosters die Plätze getauscht. Die deutlichsten Gewinner sind das Ötztal (+11 Ränge) und Garmisch-Partenkirchen (+9).

Die Attraktivität des Skigebietes, welche die Winterattraktivität und auch den Erfolg einer Destination in grossem Ausmass determiniert, hängt neben qualitativen Einflussfaktoren unter anderem von der Grösse des Skigebietes und von der Schneesicherheit ab. Um diese beiden Teilaspekte der Attraktivität des Skigebietes genauer zu beleuchten werden nachfolgend entsprechende Indikatoren diskutiert.

### Abb. 27: Die grössten Skigebiete

Zahl der Pistenkilometer der Skigebiete der Destinationen, Mittelwert Sample: 154 km



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

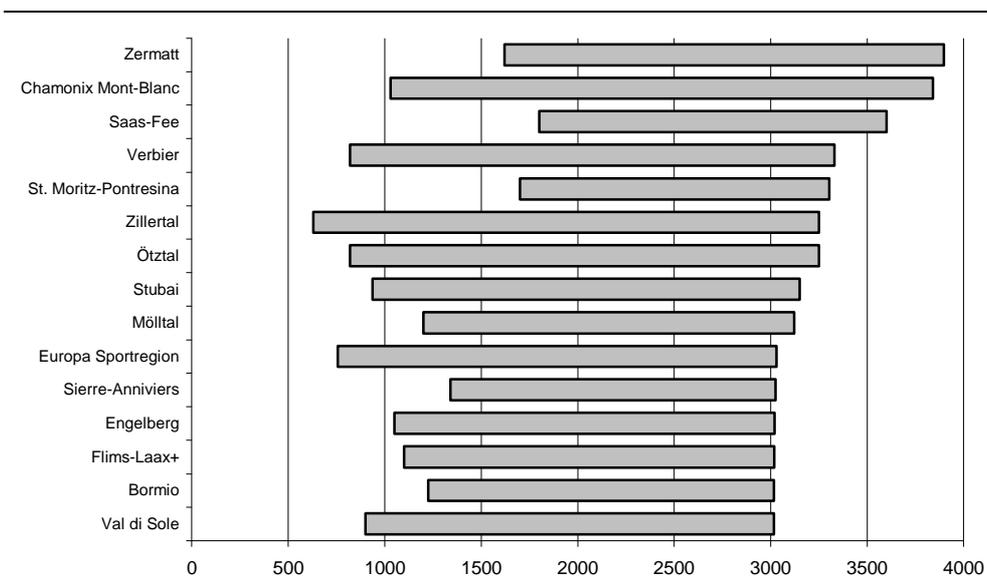
Die Grösse des Skigebietes lässt sich durch die Anzahl der Pistenkilometer messen. Das diesbezüglich grösste Skigebiet ist jenes der Destination Portes du Soleil mit 650 Kilometer Pisten. Zu den 15 Destinationen mit den grössten Skigebieten der untersuchten Destinationen zählen mit Zermatt, Verbier, Davos-Klosters, Gstaad und Siere-Anniviers auch fünf Schweizer Destinationen. Ein bereits beste-

hendes grosses Skigebiet ist vor allem deshalb ein Vorteil, weil es heute aufgrund von Umweltbedenken nur schwer möglich ist, Skigebiete weiter auszubauen.

Neben einem breiten Pistenangebot spielt auch die Schneesicherheit für den Erfolg von Destinationen eine bedeutende Rolle. Die Schneesicherheit hängt dabei in mehrheitlich von der Höhenlage des Skigebietes ab. Zwar kann heute durch technische Beschneigung für Schnee auf den Pisten gesorgt werden. Da dies aber mit immensen Kosten verbunden ist, bleibt die Tatsache bestehen, dass höher gelegene Destinationen im Vorteil sind. In der untenstehenden Abbildung sind die am höchsten gelegenen Skigebiete im Alpenraum abgebildet. Mit Zermatt, Saas-Fee, Verbier und St. Moritz-Pontresina sind gleich vier Schweizer Destinationen in den ersten fünf Rängen vertreten. Generell stellt die Höhenlage für viele Schweizer Destinationen einen Vorteil dar.

**Abb. 28: Die höchstgelegenen Skigebiete**

Höhenlage des Skigebiets der Destinationen



Quelle: BAK Basel Economics

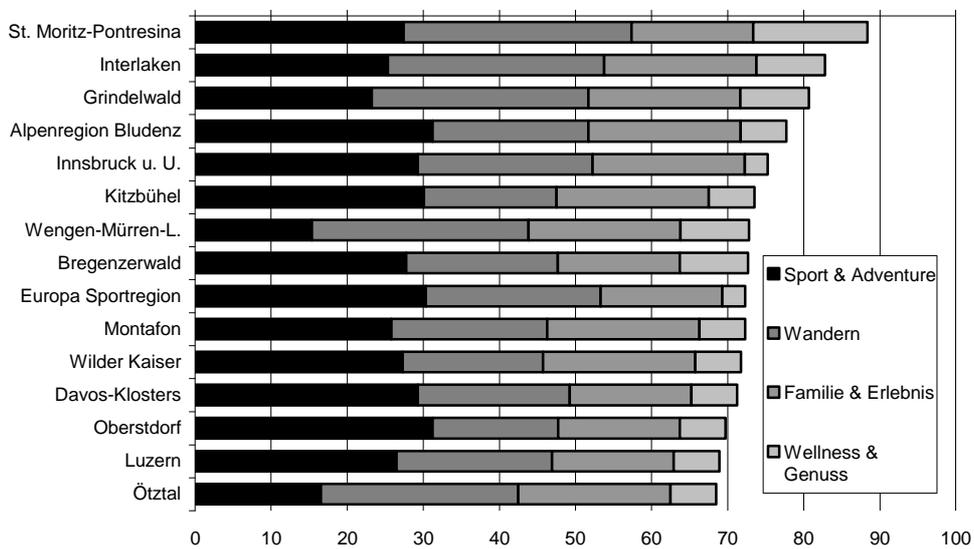
Sample: 77 Destinationen

## 6.1.2 Sommerspezifische Angebotsfaktoren

Die Messung und Bewertung der Attraktivität alpiner Destinationen für den Sommertourismus ist deutlich schwieriger als dies für den Wintertourismus der Fall ist. Dies hängt damit zusammen, dass im Sommer ein viel multioptionaleres Nachfrageverhalten existiert, wodurch eine Vielzahl an Bestimmungsfaktoren für die Attraktivität alpiner Destinationen zu berücksichtigen ist. Zur Messung der Sommerattraktivität hat BAK Basel Economics einen breit abgestützten Indikator entwickelt, der dieser Multioptionalität gerecht werden soll.

**Abb. 29: Die attraktivsten Destinationen im Sommer**

BAK-Sommerattraktivitäts-Indikator, Mittelwert Sample = 53.2 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

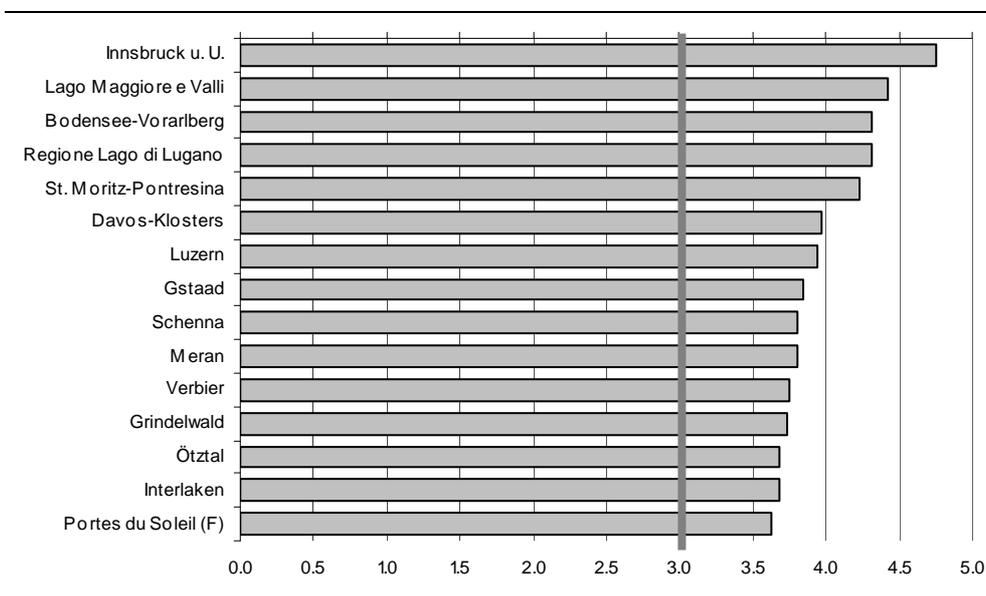
Gemäss dem BAK-Sommerattraktivitäts-Indikator ist die Destination St. Moritz-Pontresina die attraktivste Sommerdestination im Alpenraum. Die Destination St. Moritz-Pontresina verfügt über eine einzigartige Seenlandschaft, verbunden mit einem hervorragenden Sport- und Freizeit-Angebot. Auffallend ist die starke Vertretung der Berner Oberländer Destinationen unter den attraktivsten Sommerdestinationen. Diese profitieren stark von der landschaftlichen Attraktivität der gesamten Jungfrauregion.

Mit der Alpenregion Bludenz, Luzern, Innsbruck und Umgebung und Davos-Klosters finden sich zudem auffallend viele städtisch geprägte Destinationen in den ersten 15 Positionen.

Wie die Ergebnisse der statistisch-ökonomischen Untersuchungen gezeigt haben, hängt die Wettbewerbsfähigkeit grosser und mittlerer Destinationen im alpinen Sommertourismus auch von der Vielfalt des Angebotes ab. Der Sommergast will aus einer breiten Palette an Angeboten auswählen können. Der Indikator Angebotsvielfalt unterscheidet sich wesentlich vom Indikator Sommerattraktivität. Bei der Vielfalt werden nur die Zahl der geschaffenen Freizeitangebote (Sport, Kultur, Adventure etc.) berücksichtigt. Naturräumliche Angebote sowie eine Bewertung der Qualität der Angebote werden nicht berücksichtigt. Der Indikator gibt also lediglich über die Quantität bzw. die Vielfalt des Angebotes Aufschluss.

**Abb. 30: Destinationen mit dem vielfältigsten Angebot im Sommer**

Index aus der Zahl der Freizeitangebote: Maximale Punktzahl = 5, Mittelwert Sample = 3.0



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Das Ranking der Destinationen mit der grössten Angebotsvielfalt zeigt eine etwas andere Reihenfolge als dasjenige der Attraktivität. Ersichtlich wird insbesondere, dass hier in den ersten Positionen die Destinationen mit einem städtischen Zentrum noch deutlicher vertreten sind. Mit Innsbruck und Umgebung (Innsbruck), Lago Maggiore e Valli (Locarno), Bodensee-Vorarlberg (Konstanz), Regione Lago di Lugano (Lugano), Davos-Klosters und Luzern sind sechs der ersten sieben Positionen durch Destinationen mit einem städtischen Zentrum belegt.

Abschliessend zeigt es sich, dass sowohl in Bezug auf die Attraktivität als auch in Bezug auf die Vielfalt der Sommerangebote viele Schweizer Destinationen in den ersten Positionen anzutreffen sind. Auch die Bewertung der Winterattraktivität zeigt

te ein ähnliches Bild. Dies spricht für das hohe Niveau der Attraktivität vieler Schweizer Destinationen und damit der Schweizer Tourismuswirtschaft.

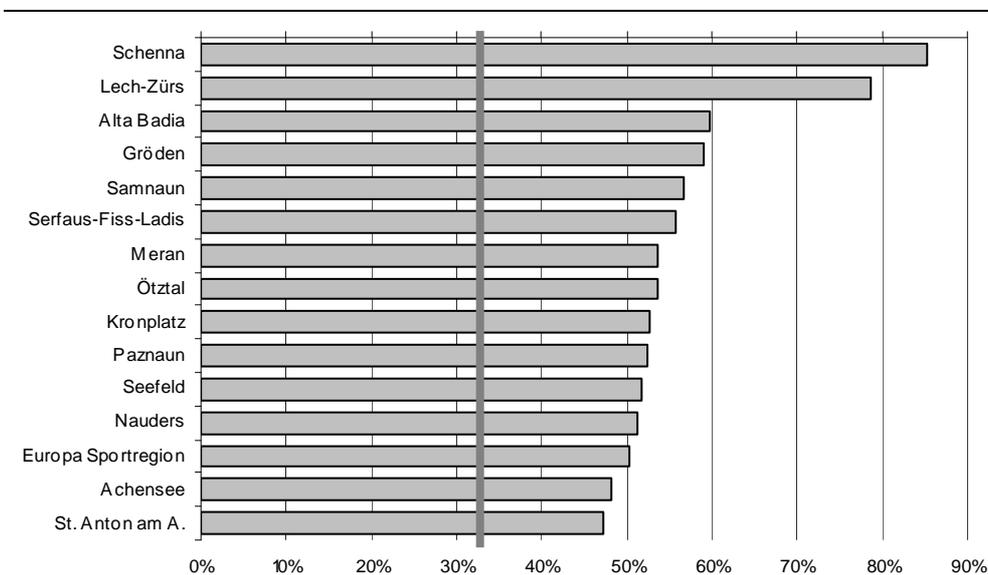
### 6.1.3 Allgemeine Angebotsfaktoren

Bei der Untersuchung der allgemeinen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit konnte empirisch gezeigt werden, dass insbesondere der Anteil der Hotellerie, der Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie sowie die Tourismusintensität für den Erfolg einer Destination sehr wichtig sind. Weitergehende Untersuchungen zeigten, dass auch die Grössenersparnisse (Economies of scale) sowohl auf der Unternehmensebene als auch auf Destinationsebene als Erfolgsfaktor für den alpinen Tourismus wichtig sind. In diesem Abschnitt werden entsprechend jeweils die 15 Destinationen abgebildet, welche in Bezug auf diese Faktoren am besten abschneiden (Best Practices).

Ein höherer Anteil der Hotellerie, gemessen am Anteil der Hotelbetten an der gesamten Gästebettenzahl, wirkt sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen aus. Diese empirische Beobachtung lässt sich dadurch erklären, dass Destinationen mit einem grossen Hotellerieanteil viel weniger an den Folgen leerstehender Beherbergungskapazitäten leiden.

**Abb. 31: Destinationen mit dem höchsten Hotellerieanteil**

Anteil der Hotelbetten an der gesamten Gästebettenzahl 2005, Mittelwert Sample 32.4 Prozent



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

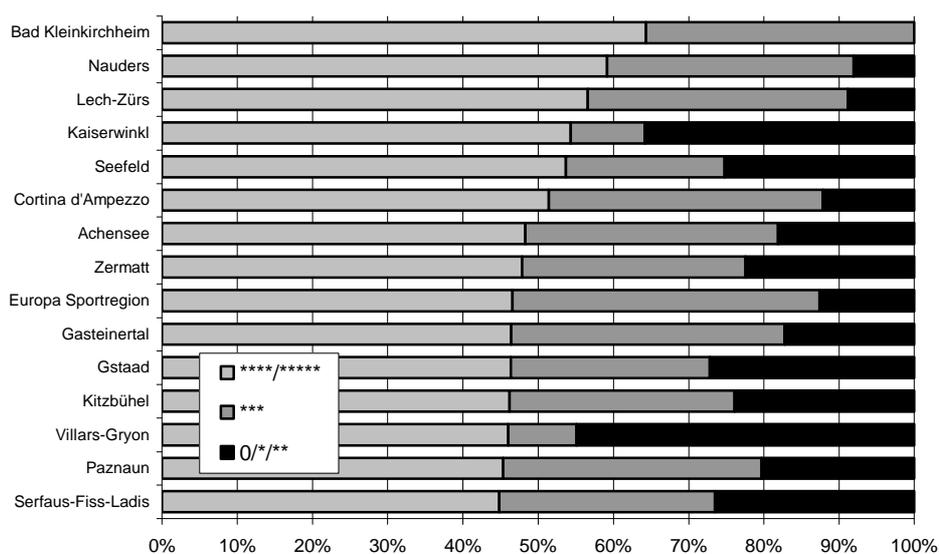
Aus der Abbildung 30 wird ersichtlich, dass vor allem die Destinationen in Österreich und im Südtirol einen höheren Anteil der Hotellerie aufweisen. Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass der Zweitwohnungsbau dort generell weniger verbreitet ist, als in den übrigen Alpenländern.

Die Spitzenposition nimmt, mit einem Hotellerieanteil von über 85 Prozent, die italienische Sommerdestination Schenna ein. Ebenfalls deutlich höher als in allen anderen Destinationen ist der Anteil der Hotelbetten in Lech-Zürs. Die einzige Destination in den ersten 15 Rängen, die nicht in Österreich oder im Südtirol liegt, ist der Bündner Wintersportort Samnaun.

Die Analyse der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit hat gezeigt, dass Destinationen mit einem höheren Anteil Erstklass- und Luxushotellerie im Vorteil sind. Sie sind insbesondere in der Lage, eine höhere Auslastung ihrer Kapazitäten zu erreichen.

### Abb. 32: Höchster Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie

Anteil der Hotelbetten nach Hotelkategorien



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

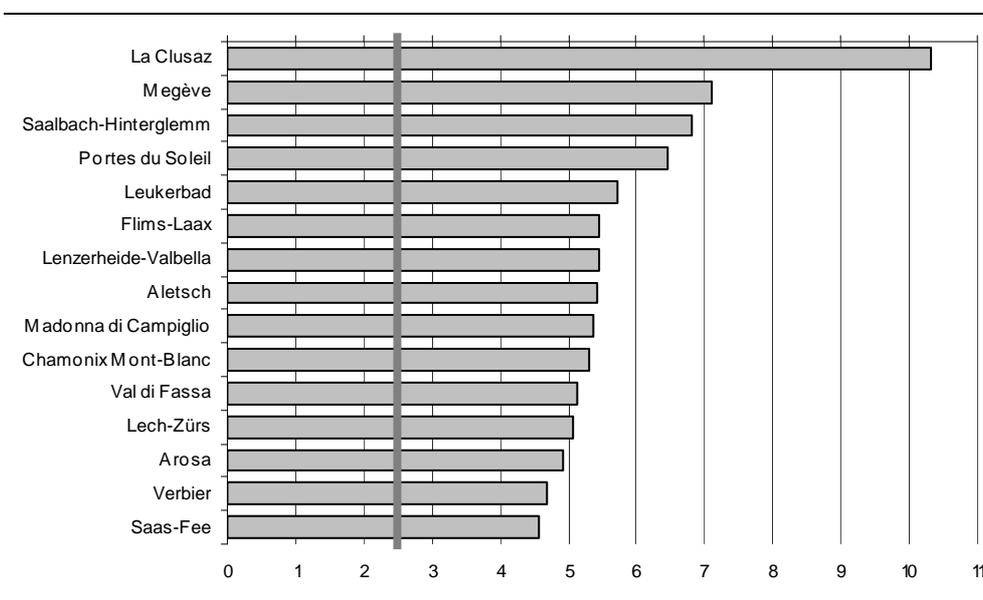
Die Untersuchung der Hotelstruktur zeigt, dass der Anteil Betten des Luxus- und Erstklass-Segments in den österreichischen Destinationen Bad Kleinkirchheim, Nauders, Lech-Zürs, Kaiserwinkl und Seefeld am ausgeprägtesten ausfällt. Von den Schweizer Destinationen weisen wenig überraschend die Topdestinationen Zermatt und Gstaad den höchsten Anteil des Erstklass- und Luxussegments auf. Aber auch die Waadtländer Destination Villars-Gryon zählt zu den 15 Destinati-

nen des Alpenraumes mit dem grössten Anteil an Betten in Vier- und Fünfsterntrieben.

Wie die Analyse der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit zeigte, haben tourismusintensive Destinationen gegenüber tourismusintensiven Destinationen Wettbewerbsvorteile. Die Vorteile einer hohen Tourismusintensität sind mehrschichtig. Sehr wichtig ist, dass das Tourismusbewusstsein der einheimischen Wirtschaft und Bevölkerung in tourismusintensiven Destinationen grösser ist, was die Umsetzung von integrierten und optimierten touristischen Dienstleistungsketten vereinfacht. Durch eine hohe Tourismusdichte entstehen also Netzwerk- und Clustervorteile, die sich für die touristischen Anbieter, produktivitätssteigernd auswirken.

### Abb. 33: Die tourismusintensivsten Destinationen

Anzahl Gästebetten pro Einwohner, Jahr 2006, Mittelwert BAK Sample = 2.5 Betten/Einwohner



Quelle: BAK Basel Economics

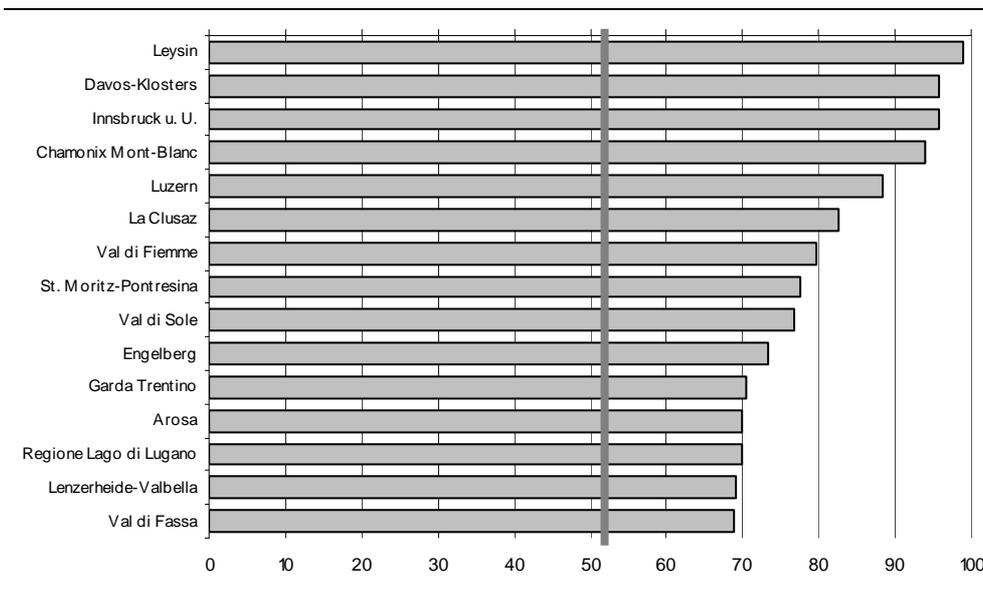
Sample: 77 Destinationen

Zu den tourismusintensivsten Destinationen des Alpenraumes zählen vor allem die französischen Destinationen. Alle französischen Tourismusorte, die im Sample vorhanden sind, zählen zu den 15 tourismusintensivsten Destinationen des Alpenraumes. Mit Leukerbad, Flims-Laax, Lenzerheide-Valbella, Aletsch, Arosa, Verbier und Saas-Fee zählen aber auch 7 Schweizer Destinationen dazu.

Die durchschnittliche Betriebsgrösse in der Hotellerie sagt etwas darüber aus, wie stark Destinationen von Grössensparnissen auf Unternehmensebene (Economies of Scale) profitieren können.

### Abb. 34: Destinationen mit den grössten Beherbergungsbetrieben

Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotel in Dreisternbetrieben, Durchschnitt BAK Sample = 51.5



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Auffallend ist, dass die Betriebsgrösse der Dreisternhotels in vielen Schweizer Destinationen relativ hoch ausfällt. Über das gesamte Sample betrachtet zählt ein durchschnittlicher Dreisternbetrieb in der Schweiz 15 Betten mehr als ein österreichischer. Die überdurchschnittliche Hotelbetriebsgrösse in den Schweizer Alpenregionen könnte eine Folge der im internationalen Vergleich ungünstigen Kostenstrukturen in der Schweizer Hotellerie sein. Die bestehenden Kostennachteile in Form hoher Arbeits- und Vorleistungskosten löst einen Rationalisierungsdruck hin zu grösseren Betriebsgrössen aus.

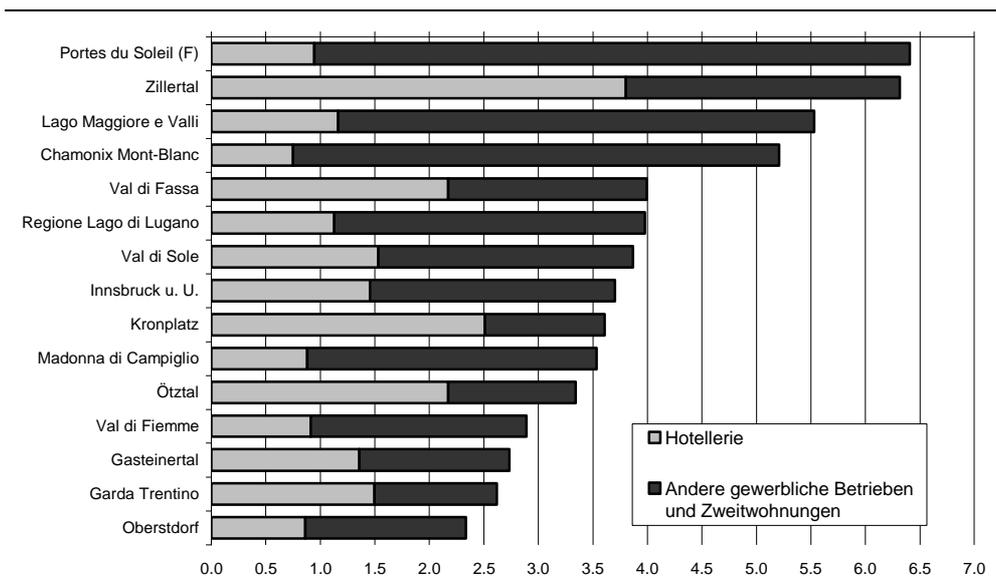
Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass viele sehr erfolgreiche Destinationen wie Lech-Zürs, Serfaus-Fiss-Ladis oder auch Schenna eine unterdurchschnittliche Betriebsgrösse in der 3-Stern Hotellerie aufweisen. Dies zeigt, dass auch eine kleinstrukturierte und durch Familienbetriebe dominierte Hotellerie erfolgreich sein kann. Zu ihren Stärken dürften vorab Soft-Faktoren wie die Atmosphäre oder die Freundlichkeit und Herzlichkeit des Personals gehören.

Die grössten Destinationen im Alpenraum – gemessen an der gesamten Anzahl Nächtigungen – sind über viele Regionen des Alpenraumes verteilt. In den ersten 15 Positionen sind Destinationen aus allen wichtigen Alpenländern anzutreffen. Auch zwei Schweizer Destinationen sind im Ranking der 15 Destinationen mit dem grössten Nächtigungsvolumen anzutreffen, wobei beide Destinationen im Tessin liegen und einen hohen Anteil an Übernachtungen in der Parahotellerie und dabei insbesondere in Zweitwohnungen aufweisen.

Interessant in Bezug auf die Destinationsgrösse ist die Tatsache, dass auch Destinationen mit einem kleineren Logiernächteaufkommen äusserst erfolgreich sein können. So zählen beispielsweise Samnaun, Engelberg und Schenna zu den erfolgreichsten Destinationen, zählen aber jeweils weniger als eine Million Logiernächte pro Jahr.

### Abb. 35: Die grössten Destinationen

Anzahl Logiernächte 2005 (in Mio.), Mittelwert Sample = 1.86 Mio.



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

## 6.2 Nachfrage

Nachfrageseitig sollen insbesondere drei Aspekte beleuchtet werden: Einen wichtigen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit hat die Präsenz auf den Fern- und Wachstumsmärkten. Je höher der Anteil der Gäste, welche aus diesen Märkten kommen, desto höher auch die dortige Präsenz und damit das Wachstumspotenzial. Ein weiterer wichtiger nachfrageseitiger Aspekt ist die Saisonalität. Einer Destination mit einem ausgeglichenen Saisonverlauf ist gegenüber anderen im Vorteil, da Massierungseffekte fehlen und die Kapazitäten besser genutzt werden können. Ein dritter wichtiger Faktor ist das Nachfragepotential. Je mehr kaufkräftige Kunden eine Destination schnell erreichen können, umso besser die Voraussetzungen für eine Destination. Diese Aussage gilt insbesondere für den Tagestourismus.

Im nachfolgenden Abschnitt werden drei zentrale Merkmale der Nachfrage genauer erläutert. Dabei wird zuerst auf die Saisonalität der Nachfrage eingegangen. Anschliessend wird untersucht, welche Destinationen auf den Fern- und Wachstumsmärkten besonders präsent ist und zum Schluss wird anhand eines speziell für den Tourismus konzipierten Erreichbarkeitsindikator das Binnenmarktpotential der Schweizer Destinationen untersucht.

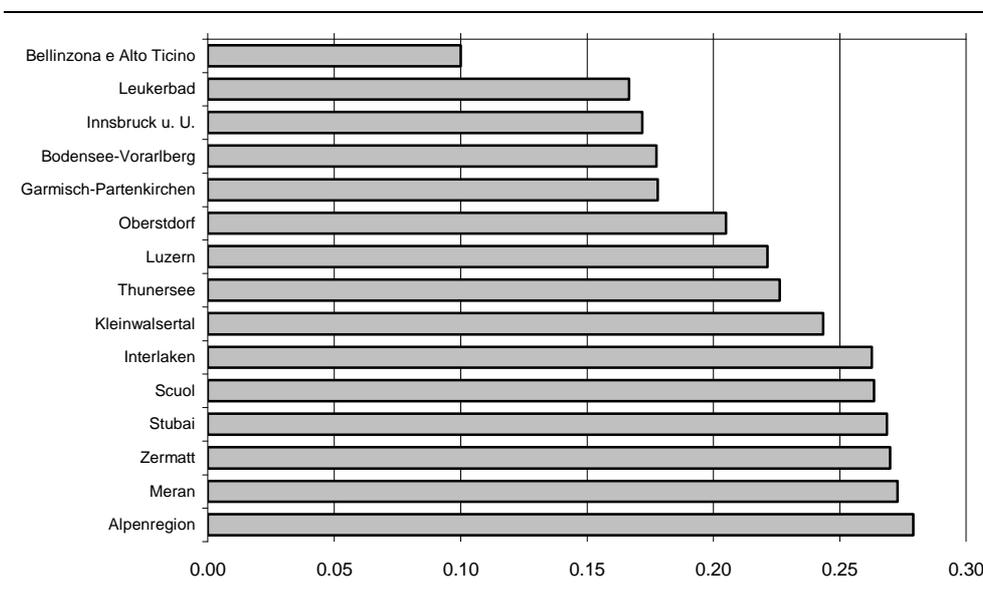
Hohe saisonale Nachfrageschwankungen zwischen den Monaten des Tourismusjahres führen zu einer schlechten Nutzung der vorhandenen Kapazitäten. Bei einer sehr starken Volatilität der Nachfrage innerhalb des Jahres ist es kaum möglich, sehr hohe Durchschnitts-Hotelauslastungen zu erzielen. Die Kapazitäten werden nur für eine kurze Spitzen-Periode geplant und ausgebaut und können in der Zwischensaison aufgrund der geringen Nachfrage nicht intensiv genutzt werden.

Im Weiteren führt eine hohe Konzentration auf wenige Monate zu Wettbewerbsnachteilen in Form von Vermassungs- und Verstopfungsproblemen. Entsprechende problematische Situationen lassen sich im europäischen Alpenraum insbesondere in der Winterhochsaisonmonaten beobachten. Eine Verlängerung der Hauptsaison und damit eine Verteilung der Nachfrage auf mehr Monate ist auch aus diesem Grund sehr vorteilhaft.

Zu den Destinationen mit dem ausgeglichendsten Jahresverlauf zählen auffallend viele Destinationen mit städtischen Zentren. Die Destinationen Bellinzona e Alto Ticino, Innsbruck und Umgebung, Bodensee Vorarlberg, Garmisch-Partenkirchen, Luzern, Thunersee profitieren allesamt von ihren städtischen Zentren, in denen basierend auf Geschäfts-, Seminar- und Kongresstourismus auch in der Nebensaison eine höhere Auslastung erreicht werden kann.

### Abb. 36: Destinationen mit der saisonal ausgeglichendsten Nachfrage

GINI-Koeffizient im Jahr 2005, Mittelwert BAK Sample = 0.36



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

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

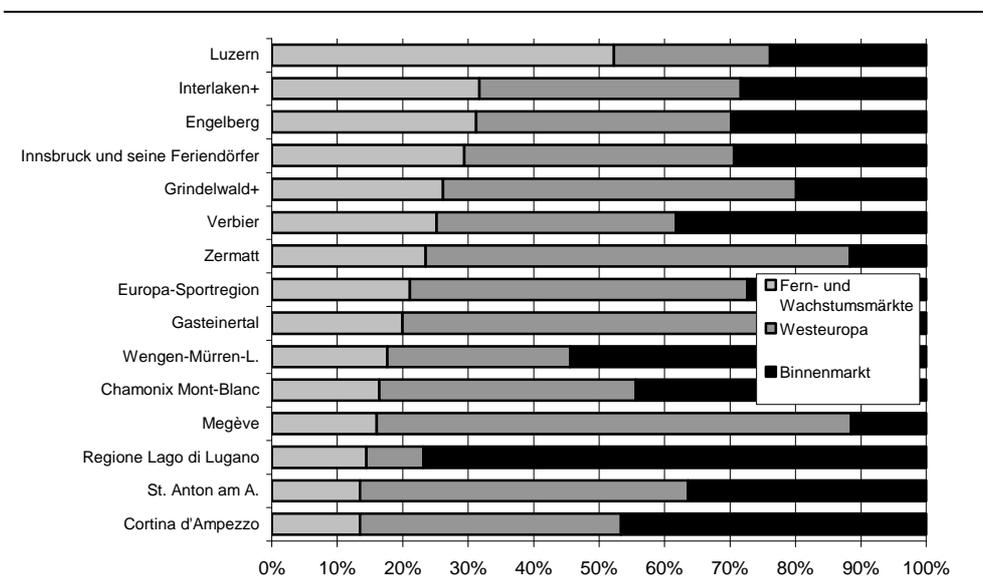
Die Untersuchung der Anteile der Herkunftsländer der Gäste dient in erster Linie dazu, abzuklären, ob eine Destination im Ausland und dabei insbesondere auf den Fern- und zukünftigen Wachstumsmärkten präsent ist. Destinationen mit einem höheren Anteil an Gästen aus den Fern- und Wachstumsmärkten verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten. Sie sind bekannt und verfügen somit über die höheren Chancen auch in den weniger traditionellen Herkunftsmärkten zu wachsen.

Den weitaus höchsten Anteil an Gästen, die nicht aus Westeuropa stammen, werden in der Stadt Luzern gezählt. Insbesondere die Gäste aus dem asiatischen Raum sind in Luzern sehr stark vertreten. Unter den 15 Destinationen mit einem hohen Anteil an Gästen aus den Fern- und Wachstumsmärkten sind vor allem die Schweizer Destinationen (8) stark vertreten. Dies spricht dafür, dass die Schweizer Tourismuswirtschaft in den Fern- und Wachstumsmärkten sehr gut präsent ist, was auf ein erfreuliches zukünftiges Wachstumspotential schliessen lässt. Allgemein fällt zudem auf, dass unter den auf Fern- und Wachstumsmärkten stark vertrete-

nen Destinationen viele starke Marken von internationaler Ausstrahlung zu finden sind.

### Abb. 37: Die höchste Präsenz auf den Fern- und Wachstumsmärkten

Anteil der Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten, Tourismusjahr 2005<sup>8</sup>



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Eine sehr interessante nachfrageseitige Grösse stellt ein von BAK Basel Economics neu entwickelter Indikator zum Marktpotential von alpinen Destinationen dar. Er verbindet Elemente der Erreichbarkeit mit solchen der Kaufkraft der Bevölkerung. Er beschränkt sich dabei aus technischen Gründen auf die Schweiz und gibt somit Auskunft über das Binnenmarktpotential<sup>9</sup> von Schweizer Destinationen in Bezug auf den Tages- und Kurzaufenthaltstourismus.

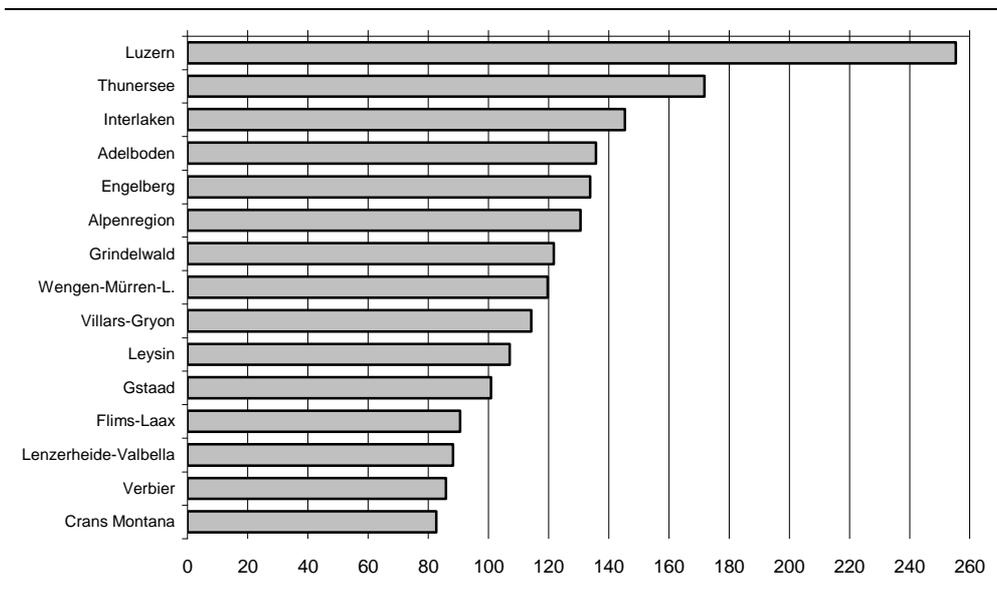
Vor allem die Destinationen aus dem Berner Oberland und der Zentralschweiz verfügen über ein deutlich überdurchschnittliches Binnenmarktpotential für den Tagestourismus. Ihr Vorteil liegt in der räumlichen Nähe zum bevölkerungsmässig und wirtschaftlich wichtigen Schweizer Mittelland und sie werden somit zum Naherholungsgebiet dieser Region. Für den Tages- und Kurzaufenthaltstourismus dürfte dies von entscheidendem Vorteil sein.

<sup>8</sup> Zum Herkunftsmarkt „Westeuropa“ werden die Herkunftsländer Deutschland, Italien, Frankreich, Österreich, Schweiz, Niederlande, Belgien und das Vereinigte Königreich gezählt.

<sup>9</sup> Der Indikator «Binnenmarktpotenzial» ergibt sich aus der Aufsummierung der nach der zeitlichen Entfernung gewichteten Kaufkraft der Bevölkerung.

### Abb. 38: Destinationen mit dem höchsten Binnenmarktpotenzial

Binnenmarktpotenzial, Index: Schweizer Alpenraum = 100, Mittelwert Sample = 94.3



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

## 6.3 Markt/Konkurrenz

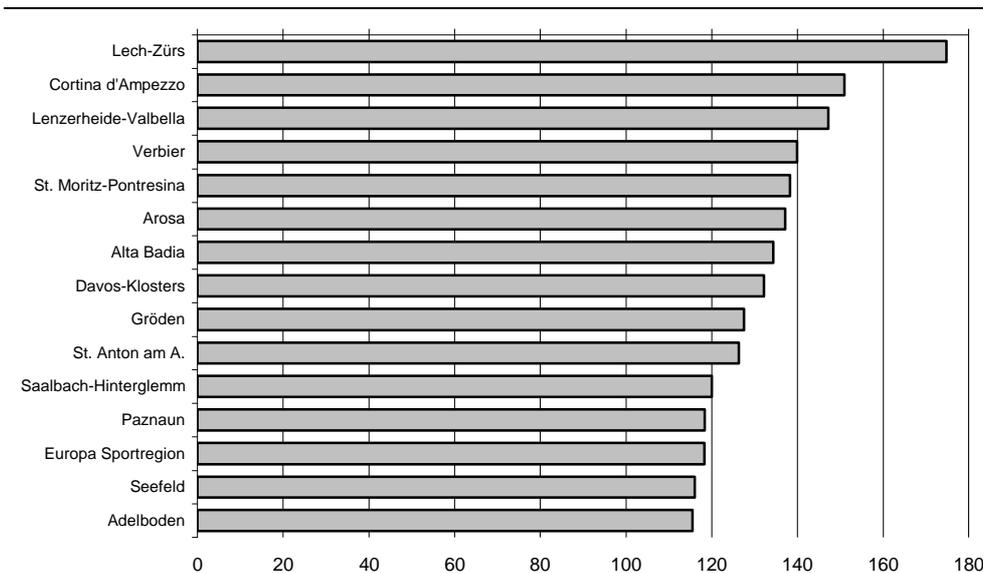
Besonders attraktive Destinationen oder solche, die über gewisse Alleinstellungsmerkmale (USPs) verfügen, sind in der Lage, am Markt höhere Preise durchzusetzen. Sie erlangen also eine begrenzte Monopolmacht, die ihnen einen gewissen Preissetzungsspielraum erlaubt und höhere Marktanteile beschert. Entsprechend werden in diesem Abschnitt zum einen die relativen Preise und zum anderen die Anteile der Umsätze des Übernachtungstourismus genauer beleuchtet.

### 6.3.1 Relative Preise

Die relativen Preise geben Auskunft darüber, wie ausgeprägt eine Destination in der Lage ist, am Markt höhere Preise durchzusetzen, und damit höhere Erträge zu erzielen. Dazu werden die Hotelpreise in der Dreisternhotellerie im Vergleich zum Landesdurchschnitt betrachtet.

**Abb. 39: Destinationen mit den höchsten relativen Preisen im Winter**

Index aus den offerierten Preisen in der Dreisternhotellerie, Land = 100



Quelle: BAK Basel Economics

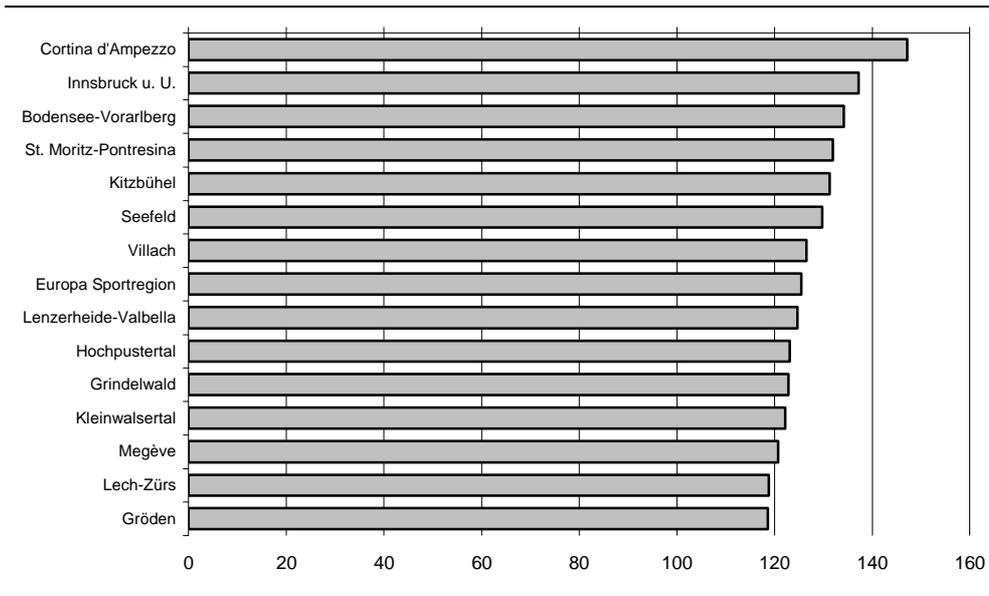
Sample: 77 Destinationen

Das Ranking derjenigen Destinationen, welche in der Lage sind, im Winter die höchsten Preise durchzusetzen, wird grösstenteils angeführt von Destinationen mit einer grossen Bekanntheit und einer hohen Attraktivität des Winterangebotes. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass von den 12 Destinationen, die sich unter dem

Label «Best of the Alps»<sup>10</sup> vereinigen nicht weniger als 6 in den Spitzenpositionen im Ranking der relativen Preise im Winter zu finden sind. Mit Zermatt, Megève, Kitzbühel und Grindelwald sind zudem vier weitere Destinationen der Vereinigung «Best of the Alps» unter den ersten 25 Positionen.

**Abb. 40: Destinationen mit den höchsten relativen Preisen im Sommer**

Index aus den offerierten Preisen in der Dreisternhotellerie, Land = 100



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Wie schon im Winter ist die Dominanz der sehr bekannten Destinationen bei den relativen Preisen im Sommer deutlich ausgeprägt. Mit Cortina d'Ampezzo, St. Moritz-Pontresina, Kitzbühel, Seefeld, Grindelwald, Megève, Lech-Zürs und Gröden sind viele bekannte Marken vorne dabei. Aber auch Destinationen mit einem städtischen Zentrum (Innsbruck u. U., Bodensee-Vorarlberg, Villach) sind relativ stark vertreten.

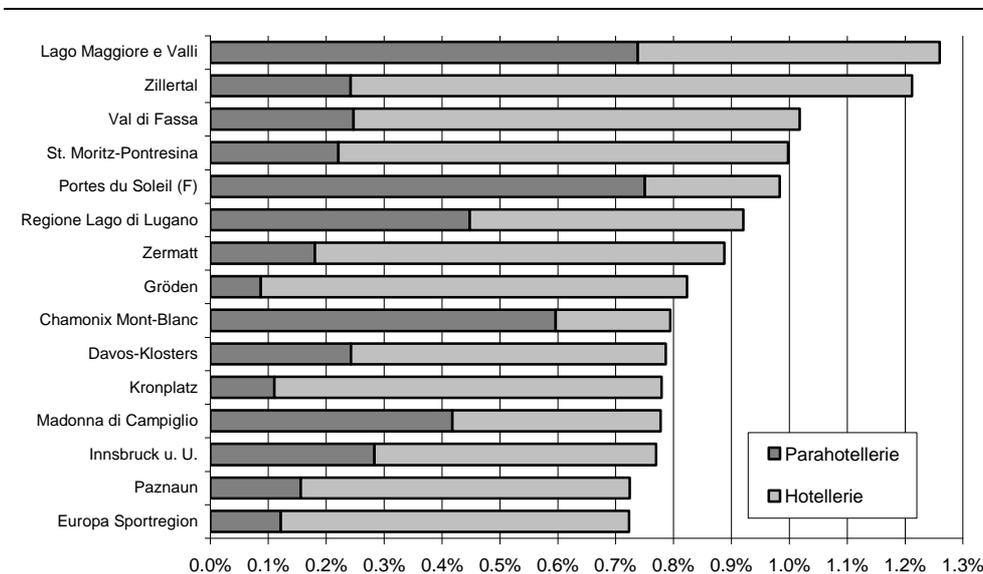
<sup>10</sup> Zur Vereinigung «Best of the Alps» zählen Wintersport- und Sommerurlaubsorte, die sich zu den renommiertesten alpinen Destinationen in den fünf Alpenländern zählen. Sie vereinigt die Destinationen Chamonix Mont-Blanc, Cortina d'Ampezzo, Davos, Garmisch-Partenkirchen, Grindelwald, Kitzbühel, Lech-Zürs am Arlberg, Megève, St. Anton am Arlberg, St. Moritz, Seefeld und Zermatt.

### 6.3.2 Marktanteile

Im Rahmen des vorliegenden Projektes hat BAK Basel Economics die direkten Umsätze des Übernachtungstourismus in den alpinen Destinationen für das Jahr 2005 geschätzt. Die Schätzung basiert auf dem Übernachtungsvolumen, dem Preisniveau der Destination und der Hotelstruktur (vgl. Anhang). Sie ermöglichen zum einen das Aufzeigen der ökonomischen Relevanz des Tourismus und andererseits kann aufgezeigt werden, welchen Marktanteil einzelne Destinationen am gesamten Alpentourismus halten können.

**Abb. 41: Destinationen mit den höchsten Marktanteilen**

Geschätzte Umsätze des Übernachtungstourismus in Mio. CHF und als Anteil an den gesamten Umsätze des Übernachtungstourismus im Alpenraum, Mittelwert Sample: 0.39%



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 77 Destinationen

Die Ergebnisse zeigen, dass in einzelnen Destinationen mehr als eine halbe Milliarde Schweizer Franken umgesetzt werden. Die grössten Umsätze erreicht die Tessiner Destination Lago Maggiore e Valli mit rund 627 Mio. CHF. Aber auch im österreichischen Zillertal und im Fassatal (Trento) werden im Übernachtungstourismus mehr als 500 Millionen Schweizer Franken umgesetzt.

Erfreulicherweise zählen mit den beiden Tessiner Destinationen Lago Maggiore e Valli und Regione Lago di Lugano, mit den beiden Bündner Destinationen St. Moritz-Pontresina und Davos-Klosters sowie mit Zermatt auch fünf Schweizer Destinationen zu den umsatzstärksten Destinationen des Alpenraumes. Weiter zählen

vier italienische, vier österreichische und zwei französische Destinationen zu den umsatzstärksten Destinationen des Alpenraumes.

Betrachtet man den Umsatzanteil am Alpentourismus, so fällt auf, dass es sich im alpinen Tourismus um einen sehr atomistischen Markt handelt. Nur gerade drei Anbieter können mehr als ein Prozent der Nachfrage im alpinen Tourismus auf sich vereinigen.

Auffallend ist, dass insbesondere in den beiden französischen Destinationen der Anteil der Umsätze des Übernachtungstourismus in der Parahotellerie deutlich wichtiger ist als der Anteil der Umsätze in der Hotellerie. Aber auch in den beiden Tessiner Destinationen bringt die Parahotellerie mehr Umsätze als die Hotellerie. Sowohl in den Destinationen des französischen Alpenraumes als auch in den Destinationen der italienischsprachigen Schweiz lässt sich dies durch einen ausgesprochen hohen Anteil an Zweitwohnungen erklären.



## 7 Importance-Performance-Analyse

Die Importance-Performance-Analysen sind als Synthese der beiden vorangehenden Kapitel zu verstehen. Sie vereinigen die Resultate der Analyse des Einflusses verschiedener Angebotsfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit (Importance) von Destinationen mit der Ausprägung der einzelnen Faktoren (Performance). Dabei soll die Ausprägung der Faktoren einer Destination mit den Spitzenleistungen (Best Practice) verglichen werden. Dadurch soll deutlich werden in welchen Bereichen des Angebotes Lücken (Performance Gaps) bestehen, welche durch geeignete Massnahmen geschlossen werden sollten.

Im Vordergrund steht also die **Identifikation von Performance Gaps** bei den wichtigen Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Erfolg von Destinationen. Die Importance-Performance-Analyse liefert letztlich eine kompakte Darstellung der Stärken und Schwächen einer Destination im Vergleich zu den erfolgreichsten Destinationen im Alpenraum. Dadurch kann aufgezeigt werden, in welchen Bereichen dringender Handlungsbedarf besteht. Zusätzlich können aber auch die Stärken (**Excellence**) einzelner Destinationen herausgearbeitet werden, welche es zu bewahren gilt.

Die Importance-Performance-Analyse bietet zum einen die Möglichkeit, sich mit Destinationen zu messen, die über sehr ähnliche exogene Rahmenbedingungen verfügen mit dem Ziel, von den jeweils Besten zu lernen (Effizienz-Benchmarking). Andererseits werden vergleichende Analysen von Destinationen mit ähnlichem Angebot und ähnlicher Markpositionierung ermöglicht. Dabei geht es darum, die direkten Konkurrenten zu identifizieren und deren Praktiken zu analysieren (Konkurrenz-Benchmarking). Interessant ist zudem der Vergleich mit den absolut erfolgreichsten Destinationen des Alpenraumes (Best Practice-Benchmarking).

Die Analyse der Importance (Bedeutung) der Einflussfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit wurde wie in Kapitel 5 erläutert mittels multipler Regressionsanalyse untersucht. Dabei konnten die Einflussfaktoren basierend auf den Kriterien Signifikanz und standardisierter Regressionskoeffizient in die Kategorien «wichtig», «sehr wichtig» und «unverzichtbar» eingeteilt werden. Nachfolgend werden die Resultate dieser Untersuchungen noch einmal tabellarisch zusammengefasst. Da die Analyse nur Destinationen ab 150'000 Hotelübernachtungen pro Jahr beinhaltet, gelten die Resultate nur für mittelgrosse und grosse Destinationen. Eine Übertragung auf kleinere Destinationen wäre ohne zusätzliche Untersuchungen nicht zulässig.

**Abb. 42: Bedeutung der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit**

Bewertung der Bestimmungsfaktoren

	Bestimmungsfaktor	Bewertung Winter	Bewertung Sommer
Allgemeine Bestimmungsfaktoren	Erstklass- und Luxushotellerie	«sehr wichtig»	«sehr wichtig»
	Anteil der Hotellerie	«sehr wichtig»	«sehr wichtig»
	Betriebsgrössen	«wichtig»	«wichtig»
	Tourismusintensität	«sehr wichtig»	«wichtig»
	Destinationsgrösse	«wichtig»	«wichtig»
Winterspezifische Bestimmungsfaktoren	Attraktivität des Skigebiets	«unverzichtbar»	
	Sport & Spass	«sehr wichtig»	
	Snowboardangebot	«wichtig»	
	Langlaufangebot	«wichtig»	
	Winterwanderangebot	«wichtig»	
Sommerspezifische Bestimmungsfaktoren	Angebotsvielfalt		«sehr wichtig»
	Sport & Adventure		«wichtig»
	Wellness & Genuss		«wichtig»
	Wandern		«wichtig»
	Familie & Erlebnis		«wichtig»

Quelle: BAK Basel Economics

Von den allgemeinen Angebotsfaktoren scheint insbesondere die Beherbergungsstruktur eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen zu spielen. Sowohl im Sommer als auch im Winter kann für diese Bestimmungsfaktoren (Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie, Anteil der Hotellerie) ein signifikanter Einfluss gemessen werden. Zudem ist im Winter die Tourismusintensität sehr wichtig.

Bei den winterspezifischen Angebotsfaktoren ist die Attraktivität des Skigebietes absolut zentral. Ebenfalls sehr wichtig scheinen die Alternativangebote zum Schneesport zu sein, auch wenn diese die Schneesportangebote keinesfalls ersetzen können.

Im Sommer besteht offensichtlich ein viel multioptionaleres Nachfrageverhalten. Damit eine Destination erfolgreich sein kann, muss sie über ein breites Spektrum von Angeboten verfügen.

## 7.1 Analysebeispiel

Die Importance-Performance-Analyse ermöglicht eine einfache und umfassende Analyse der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen. In einer grafischen Übersicht können die Performance-Gaps alpiner Destinationen identifiziert werden. Damit kann aufgezeigt werden, in welchen Bereichen für eine Destination Nachholbedarf besteht bzw. wo ihre Schwächen liegen. Die systematische Gegenüberstellung von Importance und Performance ermöglicht aber auch die Identifikation von Stärken einer Destination.

Nachfolgend wird am Beispiel der französischen Destination Chamonix Mont-Blanc eine Importance-Performance-Analyse exemplarisch durchgeführt. Als Vergleichsdestinationen werden dabei die 12 Destinationen aus der Vereinigung «Best of the Alps»<sup>11</sup> beigezogen, der auch Chamonix Mont-Blanc angehört.

Die Analyse der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit der Destination Chamonix Mont-Blanc zeigt, dass Chamonix Mont-Blanc von einem überdurchschnittlich attraktiven Skigebiet profitiert. Die der Destination Chamonix Mont-Blanc zuzuordnenden Skigebiete umfassen 48 Transportanlagen und über 150 Pistenkilometer. Mit einer Maximalhöhe von knapp 3500 Meter und einer Minimalhöhe von über 1000 m. ü. M. ist das Skigebiet sehr hoch gelegen und entsprechend schneesicher. Dennoch zeigt der Vergleich mit den direkten Konkurrenten, dass die Attraktivität leicht unter dem Durchschnitt aller in der Marketingorganisation «Best of the Alps» zusammengefassten Destinationen liegt.

In Bezug auf die Beherbergungsstruktur fällt auf, dass der Hotellerieanteil deutlich unterdurchschnittlich ausfällt, was darauf schliessen lässt, dass Chamonix Mont-Blanc von der Zweitwohnungsproblematik überdurchschnittlich betroffen sein dürfte. Zudem kann festgestellt werden, dass der Anteil der Betten in der Erstklass- und Luxushotellerie (Hotelstruktur) relativ niedrig ausfällt. Während dieser Anteil in den anderen «Best of the Alps»-Destinationen wenig überraschend deutlich überdurchschnittlich ausfällt, ist dieses Segment in Chamonix Mont-Blanc nur wenig vertreten.

Die Tourismusintensität – gemessen an den Gästebetten pro Einwohner – ist in Chamonix Mont-Blanc äusserst ausgeprägt. Daraus resultierende Netzwerk- und Clustervorteile kommen der Wettbewerbsfähigkeit der Destination sicher entgegen. Einschränkend muss hier erwähnt werden, dass in Chamonix Mont-Blanc mehr als die Hälfte der Gästebetten nicht gewerblich genutzt werden, was darauf schliessen

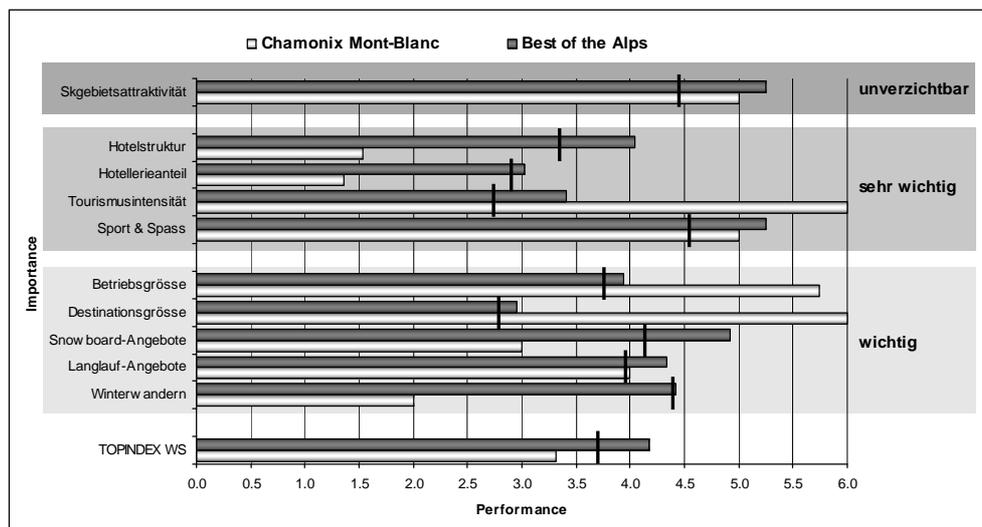
---

<sup>11</sup> Vgl. Fussnote S. 69

lässt, dass die Netzwerk- und Clustereffekte tatsächlich eher tiefer ausfallen als es der Indikator Tourismusintensität vermuten lässt.

### Abb. 43: Analysebeispiel Winter: Chamonix Mont-Blanc

Importance-Performance-Analyse: Chamonix Mont-Blanc im Vergleich mit Destinationen der Benchmarking-Gruppe «Best of the Alps» (Mittelwert)



Quelle: BAK Basel Economics

#### Lesehilfe

Die hellen Balken bilden die Ausprägungen der Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Chamonix Mont-Blanc ab. Die dunklen Balken bilden den Mittelwert aller Destinationen der Benchmarking-Gruppe «Best of the Alps» ab. Die Werte der Bestimmungsfaktoren sind auf einer Skala von 0 bis 6 normiert. Ein Wert von 6.0 würde bedeuten, dass Chamonix Mont-Blanc beim entsprechenden Bestimmungsfaktor über die besten Voraussetzungen im gesamten Sample der 77 ausgewählten Destinationen überhaupt verfügen würde. Die schwarzen senkrechten Linien bilden jeweils die durchschnittliche Ausprägung eines Bestimmungsfaktors im gesamten Sample (77 Destinationen) ab.

Innerhalb der Grafik sind also drei Vergleiche möglich: Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren von Chamonix Mont-Blanc im Vergleich zu den direkten Konkurrenten ausgeprägt (Vergleich mit dem dunklen Balken)? Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren von Chamonix Mont-Blanc im Vergleich mit dem Durchschnitt des gesamten Samples ausgeprägt (Vergleich mit den senkrechten Linien)? Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren im Vergleich mit der in Bezug auf den jeweiligen Faktor am besten aufgestellten Destination ausgeprägt (Vergleich mit dem Maximalwert 6.0)

Die Angebote ausserhalb der Pisten und Loipen sind in Chamonix Mont-Blanc überdurchschnittlich attraktiv. Im Vergleich mit den direkten Konkurrenten fällt aber auf, dass diese besser abschneiden. Die Gäste dieser traditionsreichen alpinen Destinationen erwarten ein überdurchschnittliches Angebot in diesem Bereich, was

darauf schliessen lässt, dass in Chamonix Mont-Blanc in Bezug auf diese Alternativangebote zum Schneesport noch Optimierungspotenzial besteht.

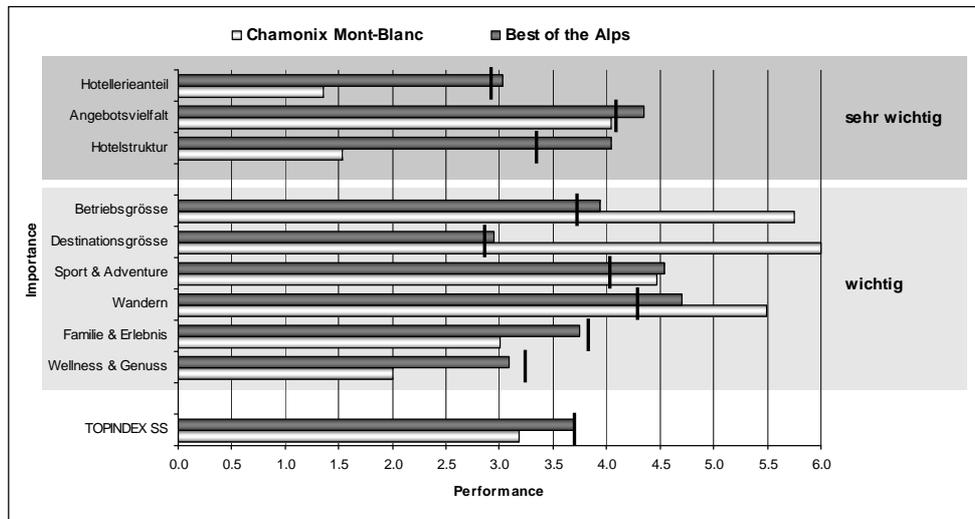
Nicht nur im Bereich der Alternativangebote sondern auch bei anderen winterspezifischen Angebotsfaktoren wie Snowboard-, Langlauf- und Winterwanderangebote sind in Chamonix im Vergleich zu den Destinationen der Vereinigung «Best of the Alps» Leistungslücken (Performance Gaps) auszumachen.

Chamonix Mont-Blanc profitiert sowohl auf Destinationsebene als auch auf Unternehmensebene von Grössenersparnissen. Chamonix Mont-Blanc zählt zu den grössten Destinationen überhaupt und die durchschnittliche Betriebsgrösse liegt deutlich über dem Mittelwert der Konkurrenten.

Vergleicht man den Erfolg von Chamonix Mont-Blanc im Winter, so fällt auf, dass die Destination sowohl im Vergleich mit den direkten Konkurrenten als auch im Vergleich mit dem gesamten Sample unterdurchschnittlich abschneidet.

#### Abb. 44: Analysebeispiel Sommer: Chamonix Mont-Blanc

Importance-Performance-Analyse: Chamonix Mont-Blanc im Vergleich mit Destinationen der Benchmarking-Gruppe «Best of the Alps» (Mittelwert)



Quelle: BAK Basel Economics

Die Charakteristik der Beherbergungsstruktur zählt auch im Sommer zu den wichtigsten Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit. Diese strukturbedingten Wettbewerbsnachteile (Anteil der Hotellerie, Anteil der Erstklass- und Luxushotellerie), welche bereits bei der Analyse des Winters ausgemacht wurden, gelten entsprechend auch für den Sommer.

Im Sommer erwarten die Gäste – insbesondere bei grossen, traditionsreichen Destinationen – ein breites Angebotspektrum. Die Destination Chamonix Mont-Blanc bietet eine durchschnittlich ausgeprägte Angebotsvielfalt an. Sie liegt damit leicht hinter der durchschnittlich angebotenen Vielfalt der direkten Konkurrenten zurück. Die relativ grosse Differenz zur Destination, welche die absolut grösste Vielfalt an Angeboten im Sommer anbietet (St. Moritz-Pontresina), deutet darauf hin, dass in der Destination Chamonix Mont-Blanc Anstrengungen unternommen werden müssten, die auf ein breiteres Angebot ausgerichtet sind.

Bei den einzelnen Komponenten, welche die Attraktivität des Sommerangebotes ausmachen, schneidet Chamonix Mont-Blanc sehr unterschiedlich ab. Während der Wander-, Sport- und Adventure-Angebot überdurchschnittlich ausfällt, liegt die Attraktivität des Angebotes in den Bereichen Familie & Erlebnis sowie Wellness & Genuss deutlich hinter demjenigen der Konkurrenz zurück. Sowohl im Vergleich zur Benchmarking-Gruppe als auch im Vergleich zum alpenweiten Durchschnitt sind hier deutliche Defizite auszumachen.

Betrachtet man den Erfolg der Destination Chamonix Mont-Blanc im Sommer, so fällt auf, dass im Sommer (analog zum Winter) ein unterdurchschnittliches Abschneiden resultiert. Die Destination Chamonix Mont-Blanc ist – gemessen am «BAK TOPINDEX» – nicht nur weniger erfolgreich als die Destinationen der Gruppe «Best of the Alps» sondern belegt auch im Vergleich zum gesamten Sample nur einen Rang im hinteren Mittelfeld.

Chamonix Mont-Blanc lebt zu einem grossen Teil von der grossen Tradition sowie der einmaligen Landschaft. Hinsichtlich der Angebotsgestaltung und -entwicklung besteht aber Handlungsbedarf.

## TEIL 3: DER TOURISMUS IM ALPENRAUM

---

Der dritte Teil des vorliegenden Berichts zeigt auf, vor welchem Hintergrund und in welchem Kontext sich die Tourismusdestinationen des Alpenraumes zu positionieren versuchen. Es wird zum einen ein kurzer Überblick über die Entwicklung und die Bedeutung des Tourismus im Alpenraum geliefert und zum anderen werden einige für die Tourismuswirtschaft wichtige regionale und nationale Rahmenbedingungen diskutiert.

In Kapitel 8 wird die Bedeutung des Tourismus für den europäischen Alpenraum diskutiert. Dabei wird aufgezeigt welchen Marktanteil die Tourismusregion Alpenraum am weltweiten Tourismusmarkt hält. Zudem wird erläutert, welchen Stellenwert der Tourismus in den Teilräumen des Alpenraumes einnimmt.

Kapitel 9 befasst sich mit dem Angebot und der Nachfrage im alpinen Tourismus. Es geht dabei um eine genauere Betrachtung des Niveaus und der Entwicklung der Logiernächte und Beherbergungskapazitäten für den Untersuchungszeitraum 1990 bis 2006.

Im zehnten Kapitel werden regionale und nationale Rahmenbedingungen analysiert, welche für die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen wichtig sind. Dazu werden Aspekte der Kosten für Arbeit und Vorleistungen, der Erreichbarkeit sowie der Besteuerung von Unternehmen diskutiert.

---



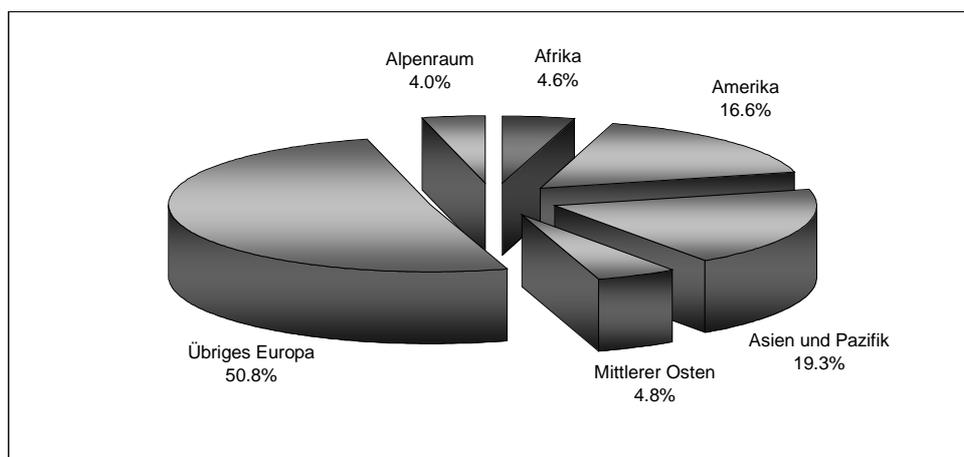
## 8 Die Bedeutung des Tourismus im Alpenraum

Der Tourismus ist hinter der Erdöl- und Autoindustrie zum drittgrössten Faktor der Weltwirtschaft geworden. Er zählt neben der Telekommunikation und der Elektronik zu den wichtigsten Wachstumssparten der Gegenwart. So nahm beispielsweise die Zahl der Auslandsreisenden im Zeitraum von 1975 bis 2005 von jährlich 220 Millionen auf über 800 Millionen Personen zu (WTO 2006). Wachsender Wohlstand, immer mehr Freizeit, ständig bessere Verkehrsverbindungen sowie ein zügiger Ausbau des Tourismusangebotes haben diese Entwicklung ermöglicht und werden gemäss einer Schätzung der Welttourismusorganisation (WTO) dazu führen, dass sich diese Zahl der internationalen Ankünfte bis 2020 auf 1.6 Milliarden erhöht. Entsprechend weisen auch die Gästeankünfte in den Alpenländern seit den 1950er Jahren ein anhaltendes Wachstum auf. Entwicklungen wie neue Freizeit-trends, ungünstige Wechselkurs- und Preisgefüge, die Konkurrenz des Ferntourismus und schneearme Winter beendeten aber in den neunziger Jahren diese Wachstumsphase (Siegrist 1995).

Der Tourismusmarkt als ganzes ist also ein bedeutender Wachstumsmarkt, der Alpentourismus verliert aber gegenwärtig an Marktanteilen. Trotz Stagnation verzeichnete der Alpentourismus gemäss der Alpenabgrenzung von BAK Basel Economics insgesamt mehr als 32 Millionen grenzüberschreitende Ankünfte im Jahr 2005. Damit betrug der weltweite Marktanteil noch immer rund 4.0 Prozent, was den Alpenraum zu einer der wichtigsten Tourismusregionen der Welt macht.

**Abb. 45: Grenzüberschreitende Ankünfte**

Anteil der weltweiten grenzüberschreitenden Ankünfte



Quelle: WTO 2006, BAK Basel Economics

Der Stellenwert des Tourismus für den Alpenraum wird insbesondere durch den Anteil der tourismusinduzierten Wertschöpfung am Bruttoinlandsprodukt ausgedrückt. Dabei wird zwischen direkter und indirekter touristischer Wertschöpfung unterschieden. Die direkte touristische Wertschöpfung wird erzielt, indem eine Leistung direkt für den Gast erstellt wird, so zum Beispiel durch den Verkauf von Mahlzeiten, Übernachtungen oder Tageskarten. Bei der indirekten touristischen Wertschöpfung hingegen wird eine Leistung an eine gebietsansässige touristische Unternehmung verkauft, welche dann als Anbieter gegenüber dem Gast auftritt (Bühler, Minsch 2003). Wertschöpfungsstudien für den Tourismus sind sehr aufwändig und nicht für den gesamten Alpenraum erhältlich. An dieser Stelle können deshalb nur einige regionale und nationale Zahlen aus vereinzelt Studien dargelegt werden.

#### Abb. 46: Tourismusinduzierte Wertschöpfung

Anteil der direkt und indirekt tourismusinduzierten Wertschöpfung am BIP

	Anteil der tourismusinduzierten Wertschöpfung am BIP (in %)	Anteil der direkt tourismusinduzierten Wertschöpfung am BIP (in %)	Anteil der indirekt tourismusinduzierten Wertschöpfung am BIP (in %)
Graubünden	29.8	20.6	9.2
Tirol	23.6	16.5	7.1
Bern	8.3	4.6	3.7
Wallis	25.4	16.2	9.2
Nidwalden	11.1	7.1	4.0
Rhône-Alpes	6.8	4.7	2.1
Lombardei	5.7	4.0	1.7

Quelle: BAK Basel 1998, Bühler und Minsch 2004, Guhl et al. 1995, Rütter et al. 2001, Rütter et al. 2004, StMWVT 2002, WKO 2003

Die oben aufgeführten Anteile der tourismusinduzierten Wertschöpfung am BIP lassen insbesondere zwei Schlüsse zu: Erstens zeigen sie, dass der Tourismus im Alpenraum zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen gehört und zweitens, dass der Tourismus in einigen Regionen (z.B. Graubünden, Tirol, Wallis) gar zur eigentlichen Leitindustrie wird, während in anderen Regionen durchaus andere Wirtschaftszweige dominant sein können.

Der Tourismus und sein Stellenwert sind also nicht homogen über den Alpenraum verteilt, sondern vielmehr räumlich stark konzentriert. Im stark touristisch geprägten Kanton Graubünden beispielsweise konnten Bühler und Minsch (2004) beobachten, dass die touristisch induzierte Wertschöpfung im Oberengadin zwei Drittel, im Bündner Rheintal aber nur etwas mehr als 10 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung ausmacht. Die räumliche Konzentration des Tourismus in den Alpen bestätigen auch Bätzing und Perlik (1995). Sie untersuchten 41 Prozent aller Alpengemeinden und stellten dabei fest, dass nur 20 Prozent dieser Gemeinden

mehr als 0.5 Gästebetten pro Einwohner aufweisen und damit als touristisch geprägt bezeichnet werden können. In 40 Prozent der untersuchten Gemeinden stellen sie keinen relevanten Tourismus fest.

Der Tourismus produziert nicht nur ein erhebliches Mass der Wertschöpfung im Alpengebiet, er ist auch ein wichtiger Arbeitgeber. Nach Bätzing (2002) dürften in den Alpen 10 bis 12 Prozent der Arbeitsplätze tourismusinduziert sein. Auch hier sind die Zahlen regional und lokal sehr unterschiedlich. Im Kantonen Nidwalden beispielsweise induziert der Tourismus insgesamt 12.8 Prozent der Beschäftigung, während etwa in der Nidwaldner Gemeinde Engelberg 68.9 Prozent der Arbeitsplätze vom Tourismus abhängig sind (Rütter et al. 2004).



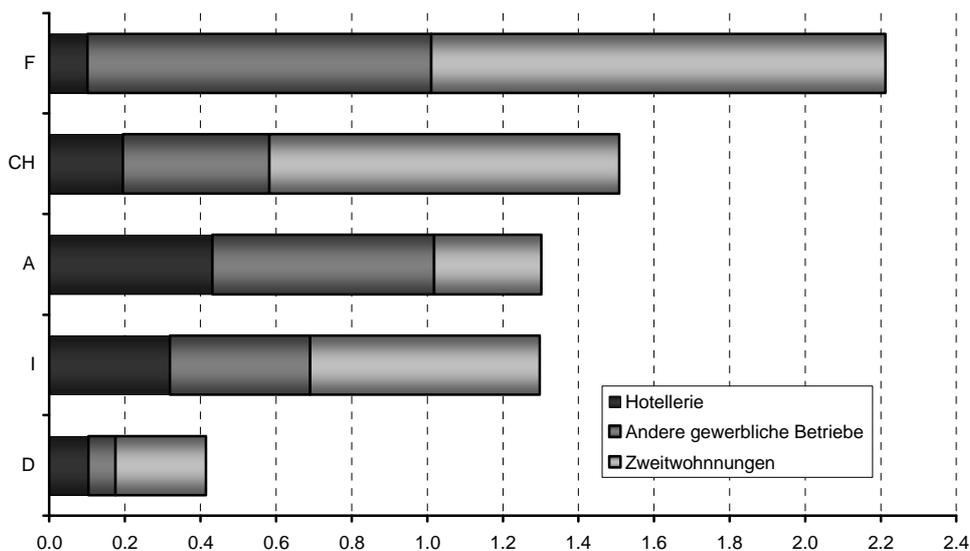
## 9 Angebot und Nachfrage im Alpentourismus

### 9.1 Beherbergungskapazitäten der Regionen des Alpenraumes

Für das Jahr 2005 schätzte BAK Basel Economics die Beherbergungskapazität des Alpenraumes. Demnach zählte der Alpenraum – definiert gemäss Kapitel 1.2.1 – rund 6.8 Millionen Gästebetten. Bei dieser aus den Daten von verschiedensten statistischen Ämtern ermittelten Zahl sind auch die Betten der Zweitwohnungen beinhaltet. Der Anteil der Hotelbetten beträgt dabei lediglich 17 Prozent. Insbesondere in Frankreich, in der Schweiz und in Teilen des italienischen Alpenraumes ist der Anteil der Hotelbetten sehr gering. Knapp die Hälfte der Betten im Alpenraum sind dem Segment der Zweitwohnungen zuzuordnen.

**Abb. 47: Beherbergungskapazitäten im Alpenraum**

Anzahl Gästebetten im Alpenraum 2005, in Millionen



Quelle: BAK Basel Economics

Die meisten Gästebetten werden im französischen Alpenraum gezählt. Mit mehr als 2 Millionen Betten fällt die Zahl der Fremdenbetten ausgesprochen hoch aus. Interessant erscheint dabei die Beobachtung, dass gerade hier der Hotellerieanteil mit 5 Prozent sehr niedrig ausfällt. Würde man nur die Hotelbetten vergleichen, wäre der französische Alpenraum am Schluss dieser Rangliste.

Betrachtet man nicht nur die gewerblich genutzten Betten, so fällt auf, dass die Beherbergungskapazität im Schweizer Alpenraum grösser ist als im Österreichischen. Dies überrascht insbesondere vor dem Hintergrund, dass in der Schweiz weniger als halb so viele Hotelbetten gezählt werden als in Österreich.

In Italien verhält sich das Verhältnis zwischen Parahotellerie und Hotellerie sehr unterschiedlich. Während beispielsweise in der Provinz Belluno der Anteil der Hotelbetten gerade mal 11 Prozent ausmacht, sind es in Bozen rund 55 Prozent. Über den gesamten italienischen Alpenraum betrachtet, beträgt der Anteil der Hotelbetriebe rund einen Viertel.

Im deutschen Alpenraum werden gesamthaft rund 415'000 Gästebetten gezählt, davon rund 100'000 in der Hotellerie. In Bezug auf die gesamte Beherbergungskapazität ist der Anteil des deutschen Alpenraumes mit 6.2 Prozent deutlich der kleinste.

## 9.2 Die touristische Nachfrage in den Regionen des Alpenraumes

Für die vorliegende Studie wurde das Nachfragevolumen im Jahr 2005 der Regionen des Alpenraumes untersucht. Gemäss den Schätzungen von BAK Basel Economics wurden im Alpenraum insgesamt rund 475 Millionen Logiernächte gezählt. Davon entfielen rund 39 Prozent auf die Hotellerie und knapp 38 Prozent auf Zweitwohnungen.

Die meisten Logiernächte wurden mit rund 137 Millionen im französischen Alpenraum ermittelt. Im österreichischen Teil des Alpenraumes waren es 110 und im italienischen Teil 90 Millionen. Im Schweizer Alpenraum wurden rund 100 Millionen Übernachtungen beobachtet. Damit hält die Schweiz einen nachfrageseitigen Anteil am Alpentourismus von knapp 21 Prozent. Mit rund 35 Millionen Übernachtungen weist auch der deutsche Alpenraum ein beachtliches Volumen auf.

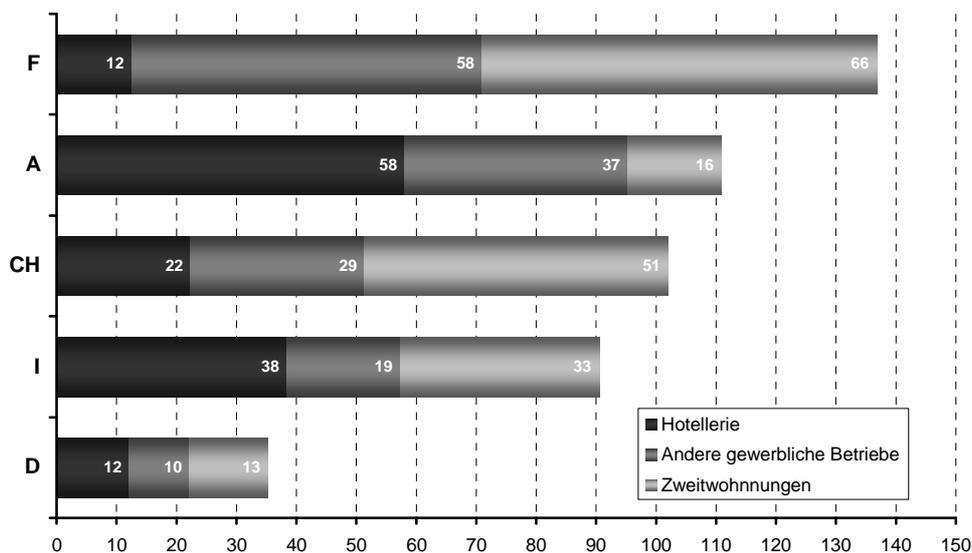
Auffallend im österreichischen Teil des Alpenraumes ist insbesondere der geringe Anteil der Übernachtungen in Zweitwohnungen. Während in allen anderen Ländern die Übernachtungen in Zweitwohnungen 35 und mehr Prozent ausmachen, sind es in Österreich weniger als 15 Prozent. Im schweizerischen und im französischen Alpenraum sind die Übernachtungen in Zweitwohnungen mit jeweils rund 50 Prozent der gesamten Nächtigungen sehr dominant.

Die Region, in welcher am meisten Übernachtungen beobachtet wurden, ist das Tirol. Mit 41.5 Millionen Logiernächten hält das Tirol einen Marktanteil am Alpen-

tourismus von 9.8 Prozent. Die nachfrageseitig zweitwichtigste Alpenregion ist das Departement Savoie, wo rund 41 Millionen Logiernächte verzeichnet wurden.

### Abb. 48: Übernachtungsvolumen im Alpenraum

Anzahl Übernachtungen im Alpenraum 2005, in Millionen



Quelle: BAK Basel Economics

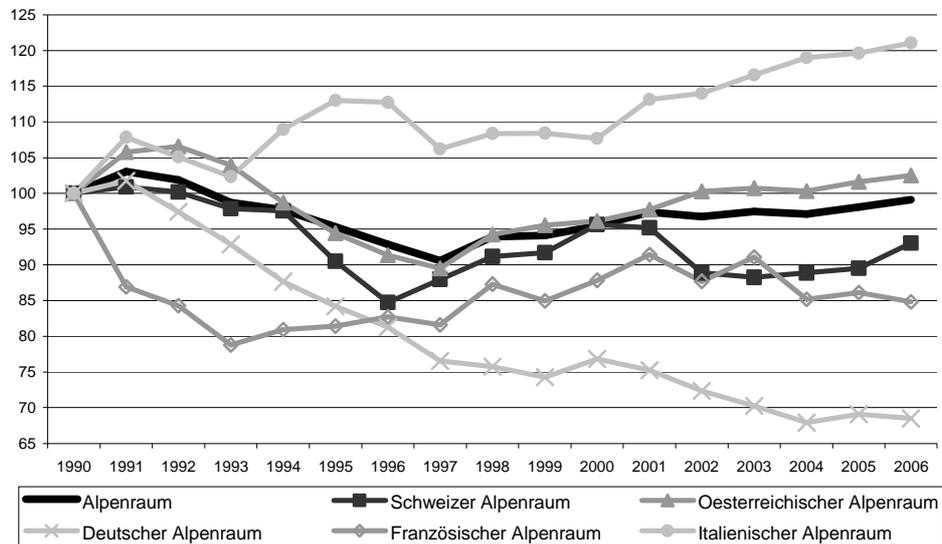
## 9.3 Entwicklung des Tourismus im Alpenraum

Zahlen für das gesamte Nachfragevolumen konnten nur für das Jahr 2005 ermittelt werden. Insbesondere eine Betrachtung der Entwicklung der Frequenzen in Zweitwohnungen ist aufgrund der schwierigen Datenlage nicht möglich. Für die Hotellerie aber sind verlässliche Kennzahlen im Zeitverlauf erhältlich. Entsprechend beschränken sich die Untersuchungen zur Entwicklung des Tourismus im Alpenraum auf die Hotelübernachtungen.

Die Entwicklung der Hotelübernachtungen im Alpenraum verlief zwischen 1990 und 2006 deutlich unterhalb der weltweiten Dynamik. In diesem Zeitraum stagnierte die Zahl der Hotelübernachtungen im Alpenraum, während weltweit hohe Wachstumsraten zu verzeichnen waren.

### Abb. 49: Entwicklung der Hotelübernachtungen im Alpenraum

Anzahl Hotelübernachtungen 1990-2006, Index, 1990 = 100



Quelle: BAK Basel Economics

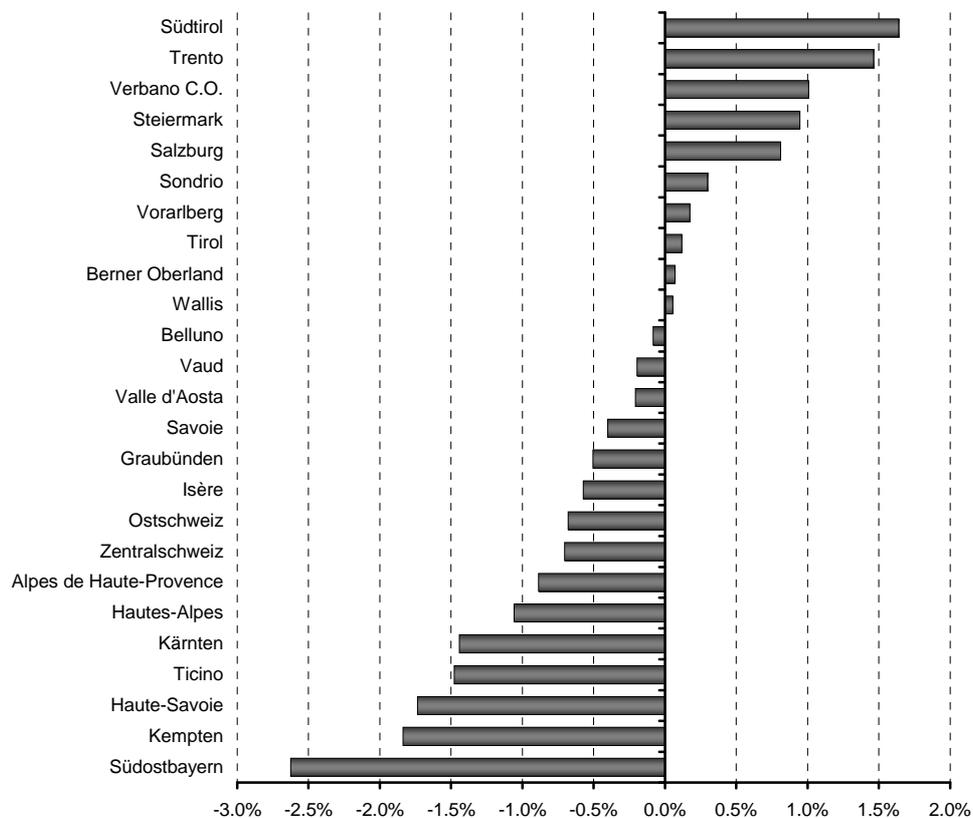
Nur im italienischen Alpenraum wurden 2006 deutlich mehr Hotelübernachtungen gezählt als 1990. Insgesamt nahm die Zahl der Hotelübernachtungen im italienischen Alpenraum seit 1990 um etwas mehr als 20 Prozent zu, was einer jährlichen Wachstumsrate von 1.2 Prozent entspricht. Leicht besser als im alpenweiten Durchschnitt entwickelten sich die Hotelübernachtungen in den österreichischen Alpen. Aber auch hier kann in Bezug auf die letzten 15 Jahre von einer Stagnation gesprochen werden.

Leichte Logiernächterrückgänge verzeichneten die schweizerischen und die französischen Alpen. Durchschnittlich gingen in diesen Gebieten die Hotelübernachtungen jährlich um 0.4 bzw. 1.0 Prozent zurück. Am deutlichsten ging die Nachfrage im deutschen Alpenraum zurück. Dort wurden 2006 nur noch knapp 70 Prozent der Nächtigungen aus dem Jahr 1990 gezählt, was einem durchschnittlichen jährlichen Rückgang von 2.3 Prozent entspricht.

Auf regionaler Ebene zeigen sich in Bezug auf die Entwicklung der Nachfrage immense Unterschiede. Während beispielsweise im Südtirol oder in Trento die Zahl der Hotelübernachtungen jährlich um rund 1.5 Prozent zulegte, nahm sie in Südostbayern jährlich um 2.7 Prozent ab. Die Schweizer Regionen belegen in dieser Aufstellung die Mittelfeldplätze.

### Abb. 50: Entwicklung der Hotelübernachtungen in den Regionen

Anzahl Hotelübernachtungen, durchschnittliche jährliche Veränderung 1990 bis 2006



Quelle: BAK Basel Economics



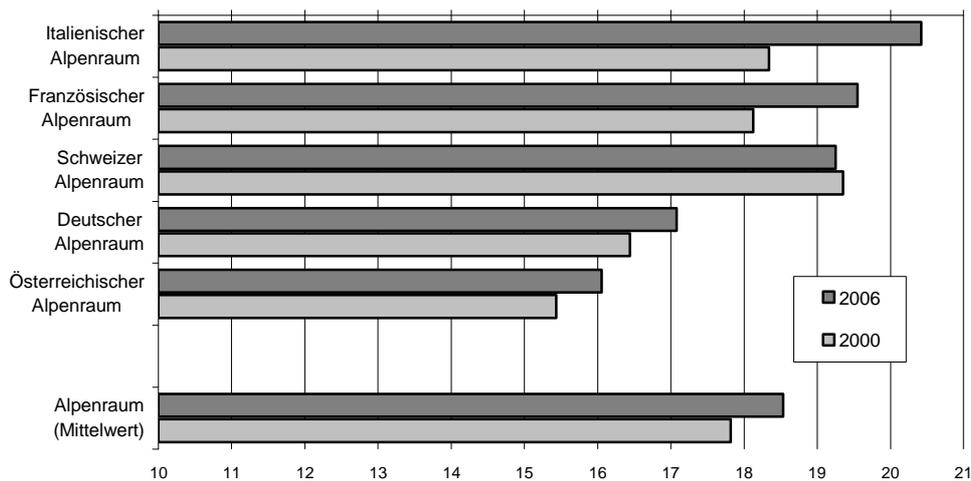
## 10 Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen auf regionaler und nationaler Ebene haben einen wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Destinationen und Regionen. Im nachfolgenden Abschnitt werden einige wichtige Faktoren der Rahmenbedingungen kurz beleuchtet. Neben den wichtigsten Kostenfaktoren für die touristischen Leistungsträger sollen dabei auch die Erreichbarkeit und die Besteuerung von Unternehmen der Regionen des Alpenraumes betrachtet werden.

Für die Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen stellen die Kostenstrukturen überaus wichtige Rahmenbedingungen dar. BAK Basel Economics untersuchte deshalb die Arbeitskosten und die Vorleistungskosten im europäischen Alpenraum.

### Abb. 51: Arbeitskosten im Gastgewerbe

Arbeitskosten Gastgewerbe, in Euro pro Arbeitsstunde, zu laufenden Wechselkursen



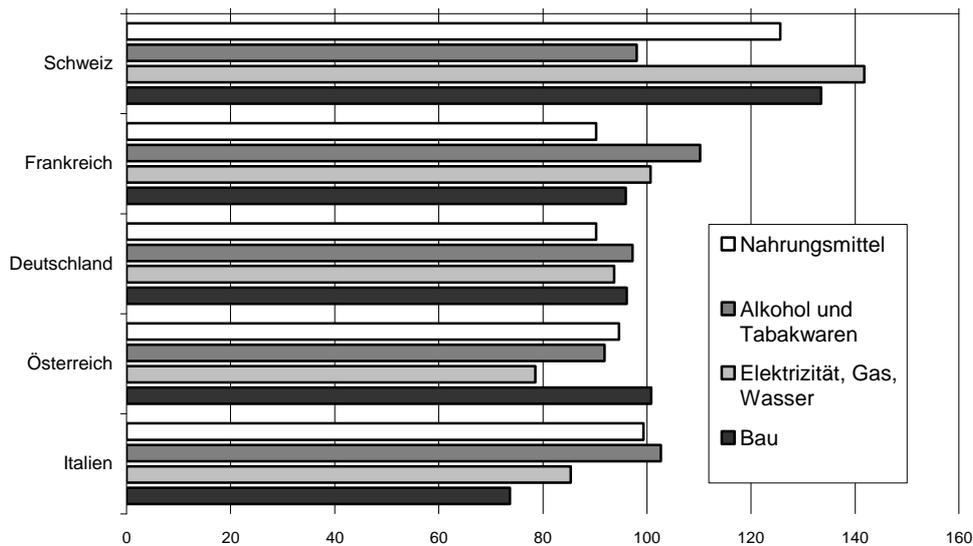
Quelle: BAK Basel Economics

Eindeutig die tiefsten Arbeitskosten und damit klare Wettbewerbsvorteile weisen die österreichischen Alpenregionen auf. Die höchsten Arbeitskosten pro Stunde sind im italienischen und im französischen Alpenraum zu beobachten. Im Schweizer Alpenraum lagen die Arbeitskosten im Gastgewerbe im Jahr 2006 nur noch leicht über dem Durchschnitt aller alpinen Regionen. Dass die Kostennachteile für die Schweizer Tourismuswirtschaft nicht höher ausfallen, hängt mit den vergleichsweise geringen Lohnnebenkosten in der Schweiz zusammen. Die Entwicklung der Arbeitskosten zeigt für die Schweizer Alpenregionen eine Verbesserung

an. Während in allen anderen Alpenländern die Arbeitskosten pro Stunde zwischen 2000 und 2006 um 4 bis 11 Prozent zunahmen, gingen sie im Schweizer Alpenraum gar leicht zurück.

**Abb. 52: Vorleistungskosten für das Gastgewerbe im internationalen Vergleich**

CPL 2005, Indexiert: Mittelwert der 5 Alpenländer = 100



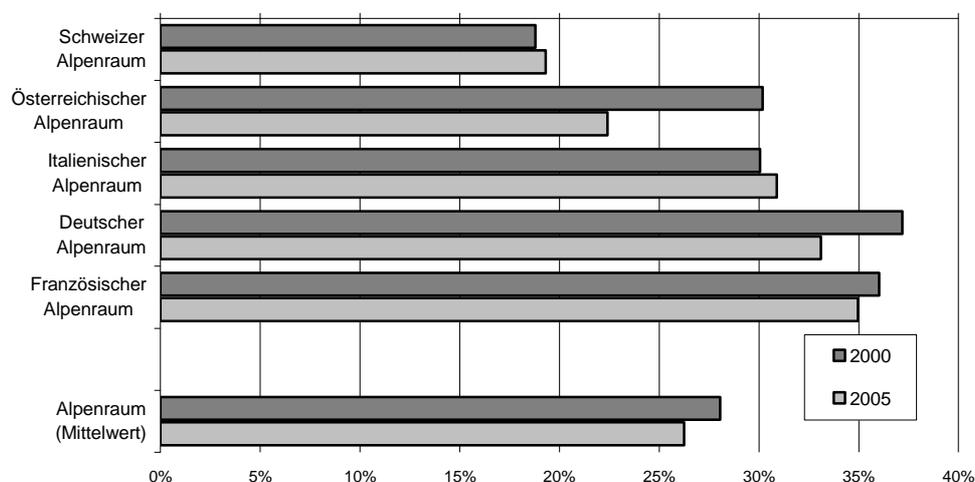
Quelle: BAK Basel Economics

Im Vergleich zu den Arbeitskosten haben die Schweizer Destinationen erheblich grössere Kostennachteile bei den Vorleistungen. Die Auswahl einiger gewichtiger Vorleistungskosten zeigt, dass ausser bei den Alkohol- und Tabakwaren die Kosten für die Vorleistungen im Schweizer Alpenraum deutlich über denjenigen der anderen Alpenländer liegen. Die ungünstigeren Vorleistungskosten können deshalb als einer der zentralen Wettbewerbsnachteile der Schweizer Destinationen angesehen werden. In den anderen Alpenländern sind die Unterschiede der Vorleistungskosten relativ gering. Die Betrachtung der Kosten über die Zeit zeigt, dass sich die Bedingungen für die Schweizer Tourismuswirtschaft langsam verbessern. So gingen beispielsweise die Preisunterschiede zwischen der Schweiz und dem Alpenraum bei der Warengruppe «Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke» zwischen 2000 und 2005 von 33 auf 26 Prozent zurück.

Die Steuerbelastung stellt für die touristischen Leistungserbringer letztendlich auch einen Kostenfaktor dar. Die diesbezüglichen Voraussetzungen sind für die Schweizerische Tourismusindustrie im Vergleich mit den anderen Ländern vorteilhaft. Der Vergleich der alpinen Teilräume zeigt, dass die Unternehmenssteuersätze in der Schweiz deutlich unter denjenigen der anderen Teilräume liegt. Allerdings verdeutlicht der Vergleich über die Zeit, dass die Steuervorteile zwischen 2000 und 2005 deutlich zurückgegangen sind.

**Abb. 53: Unternehmenssteuern**

Effektiver Steuersatz in Prozent

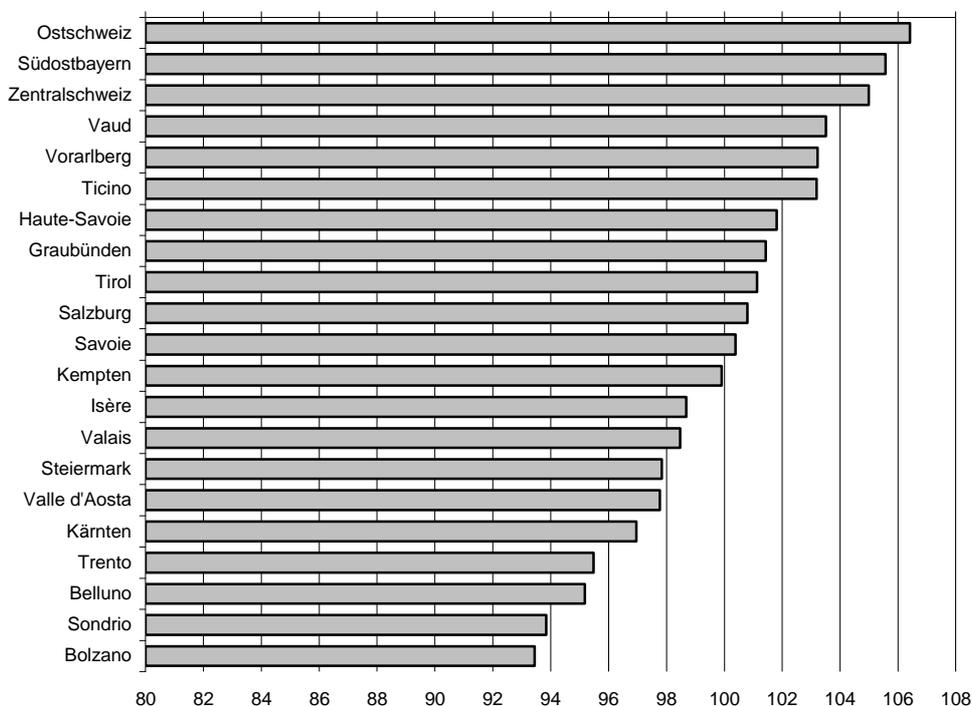


Quelle: BAK Basel Economics

Die Erreichbarkeit einer Destination ist ein wesentlicher Faktor für die Nachfragestruktur und die Marktpositionierung einer Destination und ist insbesondere für die Heim- und die Nahmärkte relevant. Die Schweizer Tourismusindustrie weist bezüglich der globalen Erreichbarkeit sehr gute Voraussetzungen auf und sämtliche alpinen Schweizer Regionen – mit Ausnahme des Wallis – liegen im vorderen Drittel des Rankings. Die deutlich tiefsten globalen Erreichbarkeitswerte erreichen die italienischen Regionen Belluno, Sondrio und das Südtirol.

### Abb. 54: Globale Erreichbarkeit

Globale Erreichbarkeit, Index berechnet aus Bahn, Strasse und Flug, Mittelwert Alpenraum = 100



Quelle: BAK Basel Economics

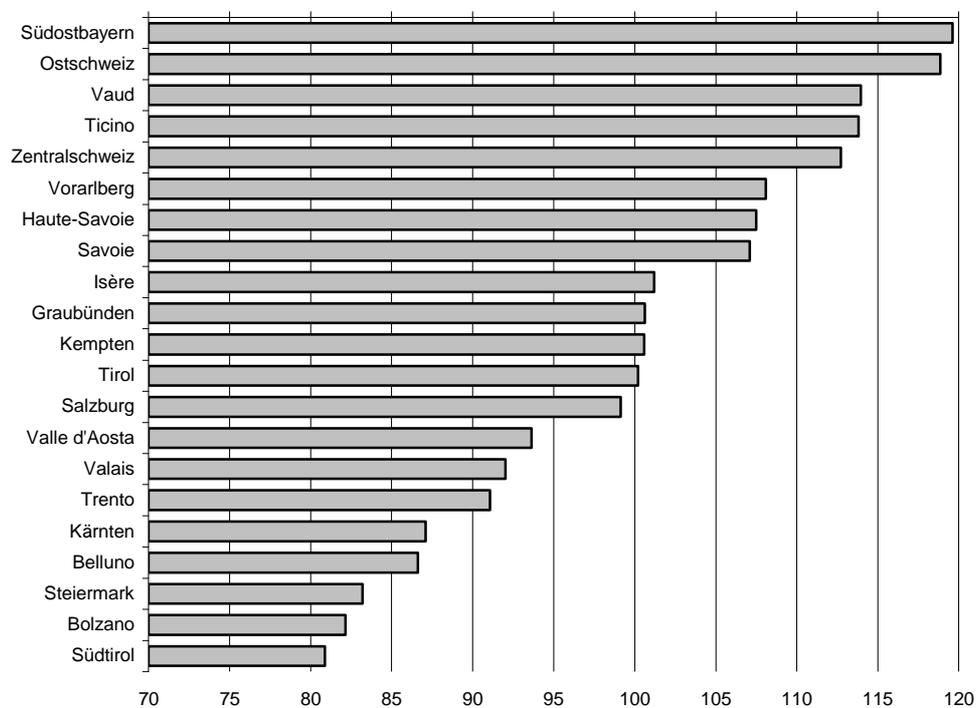
Da die Erreichbarkeitswerte nur im Vergleich der Regionen untereinander zu einer Aussage führen, werden diese Resultate indexiert. Als Basisindex mit 100 Punkten werden sowohl im globalen wie auch im kontinentalen Modell jeweils die Durchschnittswerte aller einbezogenen Ursprungsregionen eingesetzt.

Da bei der kontinentalen Erreichbarkeit gerade für kürzere Distanzen auch die Verkehrsträger Schiene und Strasse von enormer Bedeutung sind, zeigt sich, dass nebst der guten Anbindung an einen Grossflughafen auch die (zentrale) Lage einer Region innerhalb Europas von hoher Relevanz ist.

Die Schweizer Regionen liegen beim Vergleich der kontinentalen Erreichbarkeit wie schon bei der globalen Erreichbarkeit weit vorne im Ranking. Einzig das Wallis belegt einen der hinteren Ränge. Hier dürfte aber die Eröffnung des NEAT-Basistunnels am Ende des Jahres 2007 zu einer Verbesserung führen. Die beste inhereuropäische Erreichbarkeit weist die deutsche Region Südostbayern auf.

### Abb. 55: Kontinentale Erreichbarkeit

Erreichbarkeit innerhalb Europa, Index berechnet aus Bahn, Strasse und Flug,  
Mittelwert Alpenraum = 100



Quelle: BAK Basel Economics



# 11 Anhang

## 11.1 Glossar

### **Abgrenzung des Alpenraumes**

Artikel 1 Absatz 1 der Alpenkonvention definiert das Gebiet der Alpen, wie es in der Anlage der Konvention umrissen ist. Diese beschreibt ein Gebiet, das sich etwa im Westen von Avignon bis vor Wien im Osten und von Monaco im Süden bis zur Höhe Münchens im Norden erstreckt. Daraus ergibt sich eine Fläche von rund 190.000 km<sup>2</sup> mit ca. 13 Millionen Einwohnern und 5.934 in einer Liste genannten Gemeinden in rund 100 Regionen (Alpenkonvention 1991). Die Abgrenzung dieses Geltungsbereiches basiert dabei auf der europäischen Regionalgliederung NUTS 3. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die Regionen der 5 hauptsächlich am Alpenraum beteiligten Länder Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien und Schweiz. Liechtenstein und Slowenien werden nicht in die Untersuchung miteinbezogen, da deren Tourismuswirtschaft zusammen nicht mal ein Prozent des Alpen-tourismus ausmachen. Zudem werden die an der Küste gelegenen französischen Regionen und Monaco nicht berücksichtigt, da sie mehr Küsten- als Alpenregionen sind.

### **Andere gewerbliche Beherbergungsbetriebe**

Zu den anderen gewerblichen Beherbergungsbetrieben werden Betriebe gezählt, die nicht der Hotellerie und auch nicht dem Bereich der Zweitwohnungen zugeordnet werden können. Es handelt sich also um die Summe der vermieteten Beherbergungskapazitäten ohne die Hotellerie. So zum Beispiel Jugendherbergen, Gruppenunterkünfte, gewerblich genutzte Ferienwohnungen, Kurheime etc.

### **Arbeitskosten**

Die Arbeitskosten umfassen die Gesamtheit aller von den Arbeitgebern in Zusammenhang mit der Beschäftigung von Arbeitskräften getragenen Aufwendungen. Zu diesen Arbeitskosten gehören:

- (a) das Arbeitnehmerentgelt mit Bruttolöhnen und -gehältern in Form von Geld- und Sachleistungen,
- (b) die Sozialbeiträge der Arbeitgeber,
- (c) Kosten der beruflichen Bildung,
- (d) sonstige Aufwendungen,
- (e) als Arbeitskosten geltende Steuern abzüglich Zuschüsse.

## **Berner Oberland**

Amtsbezirke Frutigen, Interlaken, Niderrimmantal, Oberhasli, Obersimmantal, Saanen und Thun

## **Deutscher Alpenraum**

Regionen Südostbayern (Landkreis Rosenheim, Stadtkreis Rosenheim, LK Miesbach, LK Bad Tölz-Wolfratshausen, LK Berchtesgadener Land, LK Traunstein, LK Weilheim-Schongau, LK Garmisch Partenkirchen, LK Landsberg) und Kempten (SK Kaufbeuren, LK Ostallgäu, SK Kempten, LK Lindau, LK Oberallgäu).

## **Economies of Scale - Grössenersparnisse**

Economies of Scale bzw. Grössenersparnisse sind gleichbedeutend mit steigenden Skalenerträgen, erstere beleuchten die Kostenseite, letztere die Einnahmeseite. Grössenersparnisse bedeutet, dass ein Unternehmen mit steigender Produktionsmenge zu tieferen Durchschnittskosten produzieren kann (so genannte interne Grössenersparnisse). Dadurch steigt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, da es seine Produkte oder Dienstleistungen billiger anbieten kann.

Innerhalb von grossen Destinationen ergeben sich für die Unternehmen zudem externe Grössenersparnisse, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe steigern. Diese können beispielsweise darin bestehen, dass grosse Destinationen einen attraktiveren Arbeitsmarkt darstellen, womit die besten Arbeitskräfte angezogen werden. Dies wiederum führt zu einer höheren Produktivität und damit zu Wettbewerbsvorteilen für grosse Destinationen.

## **Erreichbarkeit (Globale und Kontinentale)**

Im Modell von BAK Basel wird die Erreichbarkeit für 274 europäische Regionen, im globalen Modell zusätzlich für 12 US-Regionen, gemessen. Als Indikatoren fließen die Reisezeiten – welche auch Transfer- und Check-In-Zeiten umfasst – von diesen Quell- zu rund 300 Zielregionen sowie das BIP der jeweiligen Regionen als Gewichtungsfaktor ein. Als Reisezeit gilt im globalen Bereich die kürzeste Flugverbindung (inklusive Zu- und Wegfahrtszeit zum Flughafen), im kontinentalen Bereich die kürzeste Verbindung unter den Verkehrsträgern Bahn, Strasse und Luft. Die Resultate des Modells werden mit Hilfe eines Index wiedergegeben. Als Basis (mit 100 Punkten) wird die durchschnittliche Erreichbarkeit aller einbezogenen Ursprungsregionen im Jahr 2006 eingesetzt.

## **GINI-Koeffizient**

Der Gini-Koeffizient oder auch Gini-Index ist ein statistisches Mass für Verteilungsgleichheit, entwickelt vom italienischen Statistiker Corrado Gini. Er wird besonders in der Wohlfahrtsökonomie verwendet. Der Wert kann beliebige Grösse zwischen 0 und 1 (bzw. 0 und 100 Prozent) annehmen. Je näher an 1 der Gini-Koeffizient ist, desto grösser ist die Ungleichheit (zum Beispiel einer Einkommensverteilung).

## **Französischer Alpenraum**

Departemente Savoie, Haute-Savoie, Isère, Alpes de Haute-Provence, Hautes-Alpes

## **Herkunftsland**

Land des ständigen Wohnsitzes des Besuchers.

## **Hotelbetten (vorhanden)**

Gesamtzahl der in geöffneten und geschlossenen Hotelleriebetriebe vorhandenen Gästebetten, ohne Not-/Reservebetten oder für den längerfristigen Eigengebrauch benutzte Gastbetten.

## **Hotelbetriebe (Hotels)**

Gasthäuser, Hotels, Garnibetriebe, Motels, Pensionen (ohne Kurhäuser und ohne gewerbliche Ferienwohnungen).

## **Hotelpreise**

Untersucht wurden die offerierten Preise in der 3 Stern Hotellerie gemäss offiziell verfügbaren Hotelführern und Prospekten der Destinationen. Die angegebenen Preise in Euro gelten für eine Übernachtung für zwei Personen in einem Doppelzimmer mit der besten Ausstattung, inkl. Frühstück. Es wurden Preise für die Hochsaison im Winter – im Normalfall Februar/März – und für die Hochsaison im Sommer – im Normalfall Juli/August – erfasst. Insgesamt wurden die Preise von mehr als 1500 Dreisternhotels im Alpenraum erhoben.

Die 3-Stern Hotellerie wurde aus zwei Gründen für die Preisanalyse ausgewählt. Erstens konnte die Zahl der pro Destination erfassten Betriebe maximiert werden und zweitens ist die Verzerrung durch unternehmensspezifische Faktoren bei den 3-Stern Hotelbetrieben am geringsten. Eine Übernachtung in einem 3-Stern Hotel stellt ein Produkt mit einem relativ hohen Homogenitätsgrad dar und kann als eigentliches «Commodity»-Produkt bezeichnet werden. Von «Commodity» spricht

man dann, wenn der Wettbewerb nicht über Differenzierung, sondern über den Preis stattfindet.

### **Italienischer Alpenraum**

Provinzen Valle d'Aosta, Verbano-Cusio-Ossola, Sondrio, Bolzano (Südtirol), Trento und Belluno.

### **Österreichischer Alpenraum**

Bundesländer Vorarlberg, Tirol, Salzburg, Kärnten und Steiermark

### **Ostschweiz**

Kantone Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus und St. Gallen

### **Schweizer Alpenraum**

Kantone Wallis, Tessin, Obwalden, Nidwalden, Uri, Schwyz, Luzern und Graubünden Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, St. Gallen sowie das Berner Oberland

### **Sommersaison**

Sommerhalbjahr, von Mai bis Oktober.

### **Sommerattraktivität (BAK Indikator)**

Für die Messung der Sommerattraktivität entwickelte BAK Basel Economics ein Indikator basierend auf Angaben des ADAC SommerGuide Alpen 2006 sowie auf einer Vielzahl selbst erhobener Angebotsvariablen. Der Indikator setzt sich aus 4 Teilindikatoren zusammen: 1) Action und Sport; 2) Wandern; 3) Familie und Erlebnis; 4) Wellness und Genuss.

### **Tourismusintensität**

Die Tourismusintensität einer Destination wird gemessen am Verhältnis zwischen vorhandenen Gästebetten und der Anzahl Einwohner.

### **Vielfaltsindikator Sommer (BAK Indikator)**

Der Sommer- Vielfaltsindikator setzt sich aus 4 Teilindikatoren zusammen: 1) Freizeit = Anzahl Wanderwege, Anzahl geöffnete Bergbahnen, Seen, usw.; 2) Sport = Anzahl angebotenen Sportmöglichkeiten (Tennis, Segeln, usw.); 3) Adventure = Anzahl angebotenen Adventure-Sportarten (Gleitschirm, Canyoning, River Rafting, usw.); 4) Kultur = Anzahl Museen und Anzahl Theater.

### **Winterattraktivität (BAK Indikator)**

Für die Messung der Winterattraktivität entwickelte BAK Basel Economics ein Indikator basierend auf Angaben des ADAC Skiguide Alpen 2006. Der Indikator setzt sich aus 5 Teilindikatoren zusammen: 1) Ski Alpin; 2) Snowboard-Extras; 3) Langlauf; 4) Winterwandern; 5) Sport und Spass.

### **Wintersaison**

Winterhalbjahr, von November (Vorjahr) bis April.

### **Zentralschweiz**

Kantone Luzern, Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden und Zug.

### **Zweitwohnungen**

Unter einer Zweitwohnung wird in der vorliegenden Studie eine Wohnung verstanden, die von Privatpersonen nur teilweise bewohnt wird und nicht als Hauptwohnsitz gilt. Sie unterscheidet sich von einer Ferienwohnung dadurch, dass sie nicht an Dritte vermietet wird. Die Zahl der Betten in Zweitwohnungen in den Destinationen des Alpenraumes wurden grösstenteils über Angaben von Volkszählungen ermittelt.

## 11.2 Sample der alpinen Destinationen

Das Sample für den vorliegenden Schlussbericht umfasst insgesamt 77 ausgewählte Destinationen des Alpenraumes. Neben 28 schweizerischen Destinationen wurden 30 österreichische, 13 italienische, 4 französische und 2 deutsche Destinationen in die Untersuchung aufgenommen. In diesem Sample wurden nur Destinationen berücksichtigt, in welchen in den Jahren 2000 bis 2006 durchschnittlich mindestens 150'000 Hotelübernachtungen pro Jahr gezählt wurden. Die untenstehende Tabelle zeigt auf, welche Destinationen im vorliegenden Bericht berücksichtigt wurden:

**Abb. 56: Destinations-Sample**

77 Destinationen aus 24 Regionen und 5 Ländern

Land (5)	Regionen (24)	Sample Destinationen (77)
Schweiz	Wallis	Aletsch, Crans Montana, Leukerbad, Saas-Fee, Siere-Anniviers, Verbier, Zermatt
	Graubünden	Arosa, Davos-Klosters, Flims-Laax, Lenzerheide-Valbella, Samnaun, Scuol, St. Moritz-Pontresina
	Tessin	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Regione Lago di Lugano
	Zentralschweiz	Engelberg, Luzern
	Berner Oberland	Adelboden, Alpenregion, Grindelwald, Gstaad, Interlaken, Thunersee, Wengen-Mürren-Lauterbrunnen
	Vaud	Leysin, Villars-Gryon
	Ostschweiz	
Österreich	Vorarlberg	Alpenregion Bludenz, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Lech-Zürs, Montafon
	Tirol	Achensee, Hochpustertal, Innsbruck und Umgebung, Kaiserwinkl, Kitzbühel, Kitzbüheler Alpen-Brixenthal, Nauders, Ötztal, Paznaun, Seefeld, Serfaus-Fiss-Ladis, St. Anton am Arlberg, Stubai, Wilder Kaiser, Zillertal, Zugspitz Arena
	Salzburg	Saalbach-Hinterglemm, Gasteinertal, Europa-Sportregion
	Kärnten	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Mölltal, Villach
	Steiermark	Dachstein-Tauern
Frankreich	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Megève, Portes du Soleil
	Savoie	
	Isère	
	Hautes-Alpes	
	Alpes-de-H.-P.	
Italien	Valle d'Aosta	
	Sondrio	Bormio
	Bozen-Südtirol	Alta Badia, Gröden, Kaltern am See, Kronplatz, Meran, Schenna
	Trento	Garda Trentino, Madonna di Campiglio, Val di Fassa, Val di Fiemme, Val di Sole
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Verbano-C.-O.	
Deutschland	Deutscher Alpenraum	Garmisch-Partenkirchen, Oberstdorf

Quelle: BAK Basel Economics

## 11.3 BAK Tourismus-Datenbank

Datengrundlage für den vorliegenden Bereich ist die BAK Tourismus-Datenbank. Sie umfasst zahlreiche international vergleichbare Kenngrößen zu einer Vielzahl von alpinen Destinationen.

Aktuell (Stand November 2007) umfasst die BAK Tourismus-Datenbank Kenngrößen für rund 250 Destinationen aus dem europäischen Alpenraum (davon über 100 Destinationen mit vollständiger Abdeckung). Die Anzahl erfasster Destinationen wird von BAK Basel Economics laufend ausgebaut.

Die Datenbank von BAK Basel Economics umfasst neben international vergleichbaren Performance-Indikatoren zahlreiche Kenngrößen zur Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen. Insgesamt beinhaltet die Datenbank mehr als 100 Kenngrößen pro Destination.

Die Performance-Daten der Tourismusdatenbank von BAK Basel Economics stammen zu einem grossen Teil von statistischen Ämtern und Tourismusbeobachtungsstellen der Länder und Regionen des Alpenraumes. Die Wettbewerbsfähigkeits-Indikatoren basieren hauptsächlich auf eigenen Recherchen und Erhebungen.

### Abb. 57: Anzahl erfasster Destinationen im europäischen Alpenraum

Stand Oktober 2007

Land	Anzahl komplett erfasste Destinationen	Anzahl teilweise erfasste Destinationen
Schweiz	54	30
Osterreich	32	67
Italien	13	24
Deutschland	2	17
Frankreich	11	11
Slowenien	-	2
<b>Alpenraum</b>	<b>111</b>	<b>151</b>

Quelle: BAK Basel Economics

Die internationale Vergleichbarkeit der Daten stellt eine grosse Herausforderung dar, da insbesondere in der Verfügbarkeit und Qualität der Beherbergungsdaten auf Destinationsebene deutliche Unterschiede zwischen den beteiligten Ländern und Regionen bestehen. Dennoch konnte eine internationale Vergleichbarkeit durch sorgfältige Datenarbeit erreicht werden. Am schwierigsten präsentiert sich die Datenlage für die französischen Destinationen. Erstmals ist es aber in diesem

Projekt gelungen, auch für französische Destinationen verlässliche Daten auf Destinationsebene zu generieren.

Die Datenlage zu den Frequenzen des Übernachtungstourismus zeigt sich im Alpenraum sehr unterschiedlich. Während im Bereich der Hotellerie konsistente und vergleichbare Daten zu finden sind, sind die Frequenzen der Parahotellerie weniger gut dokumentiert. Insbesondere Angaben zu Übernachtungszahlen in nicht vermieteten Zweitwohnungen fehlen grösstenteils vollständig.

Generell zeigt sich die Datenlage zu den Frequenzen des Übernachtungstourismus in der **Schweiz** sehr unterschiedlich. Während Kennzahlen zur Hotellerie sehr gut erhältlich sind, zeigt sich die Datenabdeckung in der Parahotellerie in Bezug auf Ferien- und Zweitwohnungen sehr schwierig.

Die Datenlage zu den Frequenzen des Übernachtungstourismus ist in **Österreich** ausgezeichnet. Die Frequenzen sämtlicher Beherbergungskapazitäten, die zu vermieten sind, sind bekannt. Einzig die Frequenzen in den nicht vermieteten Zweitwohnungen müssen geschätzt werden.

Die Datenlage zu den Frequenzen des Übernachtungstourismus im **deutschen Alpenraum** ist ähnlich ausgebildet wie in der Schweiz. Hauptproblem sind Daten bezüglich Zweitwohnungen.

Die Datenlage zu den Frequenzen des Übernachtungstourismus im **italienischen Alpenraum** ist ausreichend. Die ausführlichsten Daten sind bei den jeweiligen Regionen zu finden. Insbesondere in den Provinzen Bozen und Trento ist die Datenlage ausgezeichnet.

Bei der Datenerhebung für die Destinationen des **französischen Alpenraumes** bestehen grosse Schwierigkeiten. Auf Gemeindeebene sind in Bezug auf die Frequenzen im Übernachtungstourismus kaum Daten erhältlich. Entsprechend ist die Datenaufbereitung sehr aufwändig.

## 11.4 Ermittlung der Umsätze des Übernachtungstourismus

Die Umsätze des Übernachtungstourismus lassen sich aus der Multiplikation der Frequenzen mit den durchschnittlichen Tagesausgaben berechnen. Weil sich die Tagesausgaben der Gäste in der Hotellerie und in der Parahotellerie stark unterscheiden werden hierbei die beiden Kategorien separat berechnet.

Formel: 
$$U = (TA_H \cdot LN_H) + (TA_{PH} \cdot LN_{PH})$$

*U:* Umsätze des Übernachtungstourismus

*TA<sub>H</sub>:* Durchschnittliche Tagesausgaben eines Gastes in der Hotellerie

*LN<sub>H</sub>:* Anzahl Übernachtungen in der Hotellerie

*TA<sub>PH</sub>:* Durchschnittliche Tagesausgaben eines Gastes in der Parahotellerie

*LN<sub>PH</sub>:* Anzahl Übernachtungen in der Parahotellerie.

Zur Bestimmung der durchschnittlichen Tagesausgaben wurde eine Reihe von Studien herbeigezogen, die sich mit dem Ausgabeverhalten von Übernachtungsgästen befassen. Die nachfolgende Tabelle zeigt diesbezügliche Resultate aus einer Auswahl von Studien.

**Abb. 58: Tagesausgaben von Übernachtungsgästen**

Tagesausgaben nach Unterkunftsarten

Land/Region	Quelle	Tagesausgaben von Gästen in der Hotellerie	Tagesausgaben von Gästen in der Parahotellerie
Kanton Bern, Schweiz	Rütter und Partner 1995	158 - 179 CHF	Ferienwohnung: 80 - 82 CHF Camping: 59 - 61 CHF Gruppenunterkunft: 84 CHF Eigenheim: 39 - 56 CHF
Kanton Wallis, Schweiz	Rütter und Partner 2001	188 - 202 CHF	Ferienwohnung: 84 - 113 CHF Camping: 49 - 59 CHF Gruppenunterkunft: 87 - 98 CHF Eigenheim: 53 - 60 CHF
Kanton Nidwalden, Schweiz	Rütter und Partner 2004	179 CHF	Ferienwohnung: 59 CHF Camping: 39 CHF Gruppenunterkunft: 76 CHF Eigenheim: 33 CHF
Kanton Baselland, Schweiz	Rütter und Partner 2002	180 CHF	k.A.
Deutschland	Deutscher Tourismusverband 2006		Gewerbliche Betriebe: 150 CHF Privatquartiere: 77 CHF Camping: 43 CHF
Österreich	Österreich Werbung 2006		Gewerbliche Betriebe im Sommer: 170 CHF Gewerbliche Betriebe im Winter: 185 CHF

Quelle: BAK Basel Economics

Basierend auf den in der Tabelle aufgeführten Studien wurden die durchschnittlichen Tagesausgaben der Übernachtungsgäste festgesetzt. Die durchschnittlichen Tagesausgaben von Gästen in der Hotellerie werden auf 185 CHF geschätzt, jene der Gäste in der Parahotellerie auf 70 CHF.

Wie die Resultate verschiedenster Primärerhebungen zeigen, variieren die Tagesausgaben der Übernachtungsgäste zwischen den verschiedenen Destinationen sehr deutlich. Zum einen unterscheidet sich das allgemeine Preisniveau von Destination zu Destination und zum anderen ist die Gästestruktur für das Niveau der durchschnittlichen Tagesausgaben entscheidend. Dabei ergeben sich insbesondere in Bezug auf die Tagesausgaben der Gäste in verschiedenen Hotelkategorien grosse Unterschiede.

Für die Berechnung der Umsätze des Übernachtungstourismus in einer spezifischen Destination benutzt BAK Basel Economics durchschnittliche Tagesausgaben, die um die beiden Faktoren «relatives Preisniveau» und «Hotelstruktur» korrigiert wurden. Die Korrektur um das Preisniveau basiert auf der Abweichung der offerierten Preise in der Dreisternhotellerie im Vergleich zum gesamten Alpenraum. Die Korrektur um die Hotelstruktur basiert auf einer Gewichtung durch die Anteile der verschiedenen Sternkategorien in der Hotellerie. Entsprechend unterscheiden sich die durchschnittlichen Tagesausgaben der verschiedenen Destinationen teilweise sehr deutlich. In einer Destination mit hohen offerierten Preisen in der Dreisternhotellerie und einem hohen Anteil an Hotelbetten in der Erstklass- und Luxushotellerie liegen die geschätzten durchschnittlichen Tagesausgaben in der Hotellerie also deutlich über den 185 CHF, welche als Mittelwert aller Destinationen angenommen werden.

## 11.5 Literaturverzeichnis

- ADAC VERLAG (Hrsg.) (2006): ADAC Skiguide Alpen 2006. München.
- ADAC VERLAG (Hrsg.) (2006): SommerGuide Alpen 2006. München.
- AFW WIRTSCHAFTSAKADEMIE BAD HARZBURG GMBH (Hrsg.) (2004): Destinationsmanagement. Leseprobe. Bad Harzburg.
- ALPENKONVENTION (1991): Übereinkommen zum Schutz der Alpen (Alpenkonvention). Rahmenkonvention. Salzburg.
- ALPENKONVENTION (2002): Vertragsstaaten und Verwaltungseinheiten innerhalb des Perimeters der Alpenkonvention. <http://www.alpenkonvention.org>. Zugriff: 25.4.2007.
- BACHHAUS, K.; ERICHSON, B.; WULFF, P.; WEIBER, R. (2000): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin.
- BAK BASEL ECONOMICS (2007): BAK Destinations-Wettbewerbsmodell. Unveröffentlicht.
- BAK BASEL ECONOMICS (2007): International Benchmarking Report 2007. Basel.
- BAK BASEL ECONOMICS (2005): Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus. Basel.
- BAK BASEL ECONOMICS (1998): Internationaler Benchmark Report für den Schweizer Tourismus. Basel
- BAHRENBERG, G.; GIESE, E.; NIPPER, J. (1999): Statistische Methoden in der Geographie 1. Univariate und Bivariate Statistik. Stuttgart.
- BÄTZING, W. (1988): Die Alpen – Naturbearbeitung und Umweltzerstörung. Frankfurt am Main.
- BÄTZING, W. (1991): Die Alpen – Entstehung und Gefährdung einer europäischen Kulturlandschaft. München.
- BÄTZING, W. (2002) Der Stellenwert des Tourismus in den Alpen und seine Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung des Alpenraumes. In: Luger, K; Rest, F. (Hrsg.): Der Alpentourismus - Entwicklungspotenziale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie. Innsbruck. S. 175-196.
- BÄTZING, W; PERLIK, M (1995): Tourismus und Regionalentwicklung in den Alpen 1870 – 1990. In: Luger, K.; Inmann, K (Hrsg.) (1995): Verreiste Berge – Kultur und Tourismus im Hochgebirge. Innsbruck. S. 43 – 79.
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT VERKEHR UND TECHNOLOGIE (StMWVT) (2002): Tourismusstandort Bayern. München.
- BIEGER, T. (2002): Management von Destinationen. 5. Auflage. München

- BÜHLER, D. MINSCH, R. (2004): Der Tourismus im Kanton Graubünden. Wertschöpfungsstudie. Chur.
- DEUTSCHER SKIVERBAND (DSV) (Hrsg.) (2006): DSV-Atlas Ski. Stuttgart.
- DEUTSCHER TOURISMUSVERBAND (Hrsg.) (2006): Zahlen – Daten – Fakten. Tourismus in Deutschland 2005. Bonn.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG (DIN) (2001): Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen. PAS 1014. Berlin.
- DWYER, C.; KIM, C. (2003): Destination Competitiveness. Determinants and Indicators. In: *Current Issues in Tourism*, Nr. 5, 6. Jg.
- ECKEY, H-F. (2006): Regionalökonomie. Skript zur Lehrveranstaltung. Kassel.
- FALK VERLAG (Hrsg.) (2006): Falk Skiatlas. Ostfildern.
- FREYER, W. (1993): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. München.
- FUCHS, M. (2002a): Destination Benchmarking. Ein strategischer Managementansatz am Beispiel des Tiroler Sommertourismus. In: *Tourismus Journal*, Nr. 3, 6. Jg., S. 291-320.
- FUCHS, M. (2002b): Modeerscheinung oder strategische Notwendigkeit? Destinationsbenchmarking am Beispiel alpiner Wintersportorte. In: *Tourism Review*, Nr. 3, 57. Jg., S. 20-28.
- FUJITA, M.; KRUGMAN, P.; VENABLES A.J. (2001): *The Spatial Economy*. MIT.
- HOTELLERIESUISSE (2007): Schweizer Hotelführer. Bern.
- HUNZIKER, C. (2006): Destination Benchmarking. Erfolgsfaktoren für die Bündner Wintersportorte. Zürich.
- KOCH, K. (2005): *Wettstreit der Destinationen*. Bern.
- KOZAK, M (2000): Destination Benchmarking. Facilities, Customer Satisfaction and Level of Tourist Expenditure. Sheffield.
- KOZAK, M. (2002): Destination Benchmarking. In: *Annals of Tourism Research*, Nr. 2, 27. Jg., S. 497-519.
- KOZAK, M.; RIMMINGTON M. (1999): Measuring Tourist Destination Competitiveness. Conceptual Considerations and Empirical Findings. In: *International Journal of Hospitality Management*, Nr. 3, 18. Jg., S. 273-283.
- KRUGMAN, P. (1995): *Development, Geography and Economic Theory*. MIT.
- LUGER, K. REST, F.(2002): Der Alpentourismus – Konturen einer kulturell konstruierten Sehnsuchtslandschaft. In: Luger, K.; Rest, F. (Hrsg.) (2002): *Der Alpentourismus – Entwicklungspotentiale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie*. Innsbruck. S. 11-46.

- MÜLLER, H.; KRIPPENDORF, J.; KRAMER, B. (2002): Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik. Bern.
- ÖSTERREICH WERBUNG (Hrsg.) (2006): Winterurlauber in Österreich. Wien.
- PECHLACHER, H.; FISCHER, E.; HAMMANN, E.-M. (2006): Standortwettbewerb und Tourismus. Berlin.
- PECHLACHER, H. (2002): Tourismusdestinationen im Wettbewerb. Wiesbaden.
- PLAZ, P; HANSER, C. (2006): Neue Wege in der Zweitwohnungspolitik. Chur.
- RICHIE, J.R.; CROUCH G.I. (2003): The Competitive Destination. Wallingford/Cambridge.
- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U. (2004): Der Tourismus im Kanton Nidwalden und in Engelberg. Wertschöpfungsstudie. Rüşchlikon.
- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U. (2002): Der Tourismus im Kanton Baselland. Wertschöpfungsstudie. Rüşchlikon.
- RÜTTER, H.; BERWERT, A.; RÜTTER-FISCHBACHER, U.; LANDOLT, M. (2001): Der Tourismus im Wallis. Wertschöpfungsstudie. Visp.
- SCHWEIZER TOURISMUS-VERBAND (STV) (2007): Schweizer Tourismus in Zahlen 2007. Bern.
- SIEGRIST, Dominik (1998): Daten zu Tourismus und Freizeit. In: Internationale Alpenschutzkommission (Hrsg.) (1998): Alpenreport – Daten, Fakten, Probleme, Lösungsansätze. Bern. S. 418-441.
- WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (WKO) (2003): Tourismus in Zahlen. Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten. Wien.
- WÖBER, K. (2002): Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The Selection of Benchmarking Partners. New York.
- WÖBER, K. W. (2001): Benchmarking for Tourism Organizations. An e-Guide for Tourism Managers. Urbana-Champaign.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO) (2006): Tourism Highlights 2006.