

UBS outlook

Impulse zur Unternehmensführung
2013

Alpiner Tourismus *Herausforderungen und Chancen*



Analyse
*Alpiner Tourismus
unter Druck*

Ausblick
*Strukturen gestalten und
Angebote kreieren*

Lösungen
*Kapital und Liquidität
sicherstellen*

Inhalt

Editorial	3
Auf einen Blick	4

Teil 1 – Analyse

Alpiner Tourismus unter Druck

Schwache Konjunktur – starker Franken	6
---	---

Teil 2 – Ausblick

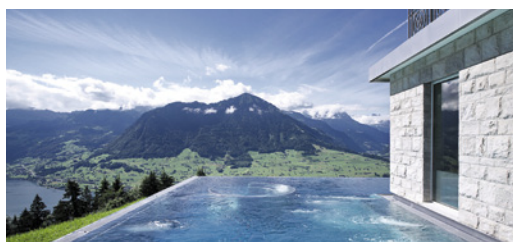
Strukturen gestalten und Angebote kreieren

Beherbergung – Rückgrat des alpinen Tourismus	15
Bergbahnen – mehr als reine Transportdienstleister	21
Destinationsmanagement – Koordination und Kooperation gefragt	24

Teil 3 – Lösungen

Kapital und Liquidität sicherstellen

«Cash» – Lebensnerv für jedes Unternehmen	32
Leasing als Element im Finanzierungsmix	34
Energieeffizienz zahlt sich aus	36



Titelbild: Freundlicherweise zur Verfügung gestellt vom Hotel Villa Honegg (Aussenpool).

www.ubs.com/outlook

SAP-Nr.

83418D-1302

83418F-1302

Diese Broschüre ist eine Marketing-Publikation, welche nicht den gesetzlichen Bestimmungen bezüglich der Unabhängigkeit der Finanzanalyse unterliegt.



Editorial

Lust auf Ferien – Lust auf die Schweiz!

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser

Die Schweiz ist ein Tourismusponier. Seit Jahrzehnten bereisen Menschen aus allen Erdteilen unser Land. Doch das Geschäft stagniert seit geraumer Zeit – insbesondere in den Bergregionen. Für manchen ausländischen Gast ist die Schweiz zu teuer geworden. Da und dort haben auch die Leistungen nachgelassen. Weil notwendige Erneuerungen ausgeblieben sind, fehlen attraktive Ferienerlebnisse. Der Gast bezahlt Schweizer Preise und erwartet zu Recht eine hohe Schweizer Qualität. Wenn er enttäuscht wird, kommt er nicht mehr.

Eine Reaktion ist gefordert. Der alpine Schweizer Tourismus muss jetzt aktiv werden und seine teils in die Jahre gekommenen Strukturen marktgerecht erneuern. Wir haben wichtige Protagonisten aus allen Segmenten der Tourismusbranche an einen Tisch gebracht, um über die Herausforderungen zu diskutieren sowie Lösungsansätze zu erarbeiten. Lesen Sie darüber in dieser Publikation. Gefragt sind Visionen, die dem Gast eine neue Erlebnisqualität bieten. Hochwertige und verblüffende Angebote müssen kreiert werden. Für solche ist der Besucher auch gerne bereit, etwas mehr zu bezahlen. Auf dieses Ziel muss die Tourismusindustrie in der Schweiz hinarbeiten. Und sie wird es erreichen, wenn alle Beteiligten mit Engagement und Enthusiasmus dabei sind.

Die Voraussetzungen sind optimal. Das Image der Schweiz ist rund um den Globus nach wie vor hervorragend. Unser Land zu bereisen ist in Millionen von Ferienplänen eine prüfenswerte Option. Künftige Erstgäste sollen zu langfristigen Stammgästen werden und so richtig Lust auf die Schweiz bekommen. Dafür braucht es fantastische Ferienerlebnisse mit echten Mehrwerten. Nur tolle Landschaften, eindruckliche Gebirgszüge, klare Seen und malerische Ortschaften genügen nicht.

Diese Ausgabe unseres «UBS outlook» will Denkanstösse und Anregungen geben, in welche Richtung sich der alpine Schweizer Tourismus bewegen könnte.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Christine Novakovic, Leiterin Corporate & Institutional Clients

Auf einen Blick

Teil 1 – Analyse: **Alpiner Tourismus unter Druck**

Schwache Konjunktur – starker Franken

Vor allem in Europa drückt das schwache Wirtschaftswachstum der vergangenen Jahre auf die Reiselust. Gleichzeitig hat die Frankenstärke Aufenthalte für Ausländer in der Schweiz verteuert. Die Folge ist, dass der hiesige Tourismus seit 2008 unter rückläufigen Übernachtungen leidet. Besonders betroffen sind die Bergkantone, denn Bern, Graubünden, das Wallis und das Tessin sind die Hauptreiseziele von Gästen aus der EU.

Seite 6

Teil 2 – Ausblick: **Strukturen gestalten und Angebote kreieren**

Beherbergung – Rückgrat des alpinen Tourismus

Wichtigstes Zugpferd für den alpinen Tourismus ist die Hotellerie. Hinter den vorhandenen Spitzenhotels im Luxussegment fehlt in der Schweiz ein solider Unterbau an hochwertigen Betrieben der Mittelklasse. In diesem Segment sind Investitionen notwendig. Dabei geht es nicht primär um die Anzahl Hotelsterne, sondern um durchdachte und marktorientierte Betriebskonzepte.

Seite 15

Bergbahnen – mehr als reine Transportdienstleister

Transportunternehmen sind wichtige Attraktionen von alpinen Tourismusregionen. Wegen ihrer hohen saisonalen Abhängigkeit erwirtschaften viele Bergbahnen als isolierte Dienstleister jedoch nicht genügend Erträge. Sie sind gefordert, sich stärker in die Produktgestaltung der ganzen Destination einzubringen, um von entsprechenden Synergien profitieren zu können.

Seite 21

Destinationsmanagement – Koordination und Kooperation

Feriengäste bewerten die Qualität ihres Ferienaufenthalts nicht nach einzelnen Leistungen der lokalen Anbieter. Stattdessen ist ihr Gesamteindruck von einer Destination entscheidend, ob sie wiederkommen. Es braucht also durchgängige und aufeinander abgestimmte Angebote. Dies erfordert von jedem Leistungserbringer die Bereitschaft zur Kooperation.

Seite 24

Teil 3 – Lösungen: **Kapital und Liquidität sicherstellen**

«Cash» – Lebensnerv für jedes Unternehmen

Ohne genügend liquide Mittel steht jedes Unternehmen auf wackligen Füßen. Das gilt auch für den Tourismussektor. Dennoch messen viele Schweizer KMU dem Cash Management erstaunlich wenig Gewicht bei. Wer wenige Grundregeln befolgt, kann seine Liquidität viel besser verwalten und planen.

Seite 32

Leasing als Element im Finanzierungsmix

Unternehmen im Tourismussektor weisen häufig einen hohen Kapitalbedarf auf, speziell wenn es um Investitionen in feste Anlagen wie Gebäude, Mobiliar, Bahnen oder Fahrzeuge geht. In vielen Fällen ist die Leasing-Finanzierung eine prüfungswerte Option.

Seite 34

Energieeffizienz zahlt sich aus

UBS ist mit der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) eine Partnerschaft eingegangen. Sie unterstützt Unternehmenskunden finanziell, die sich für das KMU-Modell der EnAW entscheiden und ihre Energieeffizienz verbessern. Gastronomie und Hotellerie haben traditionell hohe Energiekosten und können von einem KMU-Energie-Check-up profitieren.

Seite 36

Analyse

Alpiner Tourismus unter Druck

Im internationalen Vergleich ist die Schweizer Tourismusbranche in den vergangenen Jahren ins Hintertreffen geraten. Sie hat als Zieldestination Anteile an den weltweiten Reiseströmen verloren. Neben der schwierigen Konjunktur- und Währungssituation ist speziell für den alpinen Tourismus auch der globale Trend zu kürzeren Aufenthaltsdauern der Gäste problematisch.

Zögerliche Erholung im Tourismus trotz steigenden Besucherzahlen aus Schwellenländern

Der Schweizer Tourismus leidet seit 2008 unter rückläufigen Übernachtungen. Allerdings herrschen zwischen den Jahreszeiten und den besuchten Kantonen grosse Unterschiede. So erweist sich der Sommertourismus gegenüber dem Wintertourismus als krisenresistenter. Die Bergkantone trifft der Nachfrageeinbruch aus Europa besonders hart. Dagegen konnten die Stadtkantone dank Gästen aus den aufstrebenden Volkswirtschaften teilweise sogar eine Zunahme der Übernachtungen verzeichnen. Langfristig scheint es für den Schweizer Tourismus attraktiv, sich vermehrt auf diese Märkte zu konzentrieren.

Der starke Franken und die stagnierende Nachfrage aus der EU, hervorgerufen durch die lahmende Konjunktur in diesen Ländern, machen der Schweizer Tourismusbranche zu schaffen. Obwohl die Branche nur 2,4 Prozent

des Schweizer Bruttoinlandprodukts erarbeitet, sind insbesondere die Bergregionen stark von ihr abhängig. So sind im Kanton Graubünden mehr als 16 Prozent der Beschäftigten im Tourismus tätig (Abbildung 1). Auch im Wallis und im Tessin ist dieser Anteil überdurchschnittlich hoch. Doch der Tourismus leidet nicht erst seit jüngster Zeit. Vielmehr sieht sich die Branche schon seit vielen Jahren mit Herausforderungen konfrontiert. So entwickelte sich die reale Bruttowertschöpfung in der Tourismusbranche im Vergleich zum gesamten Dienstleistungssektor und zur Industrie seit 1980 unterdurchschnittlich, was sich auch auf die Beschäftigung auswirkte: Die Zahl der Beschäftigten im Tourismussektor stagnierte während der vergangenen 30 Jahre; im Jahr 2012 waren es knapp 174 000 Vollzeitäquivalente. Diese stagnierenden Beschäftigungszahlen, gepaart mit der sinkenden Bruttowertschöpfung, beschern dem Tourismus auch eine unterdurchschnittliche Arbeitsproduktivität.



Sibille Duss
Ökonomin, UBS AG



«Mehr als die Hälfte der Übernachtungen in der Schweiz geht auf ausländische Gäste zurück.»

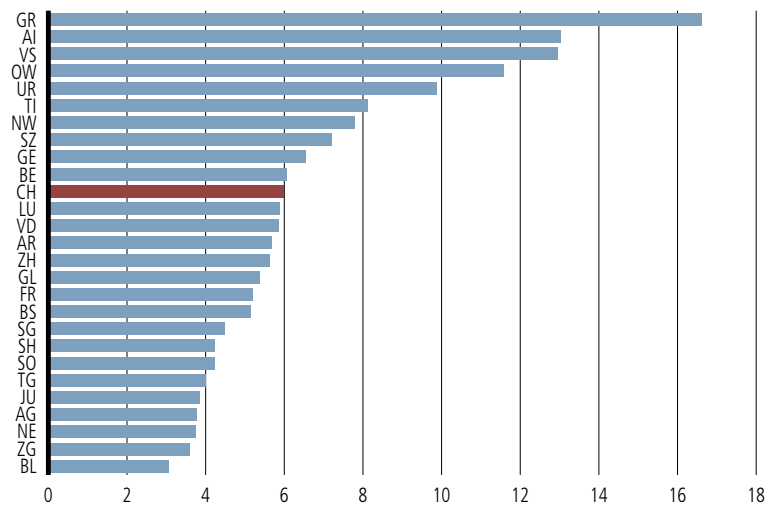
Auch verglichen mit anderen Ländern gerät die Schweizer Tourismusbranche immer stärker unter Druck. Während die Reiseströme in den letzten Jahren weltweit zugenommen haben, sind immer weniger Personen in die Schweiz gereist. Während der Schweizer Anteil am weltweiten Tourismus, gemessen an der Anzahl der Logiernächte, im Jahr 1995 noch bei 1,3 Prozent lag, ist er bis ins Jahr 2005 auf 0,9 Prozent geschrumpft, kann sich aber seither auf diesem Niveau halten. Auch die Schweizerinnen und Schweizer reisen immer mehr, jedoch nicht im Inland, sondern vermehrt ins Ausland. Im Jahr 1998 wählte noch über die Hälfte der Schweizer Touristen eine inländische Destination. Dieser Anteil sank bis 2011 auf knapp 36 Prozent. Verstärkt wurde der Trend der schwindenden oder stagnierenden Gästezahlen durch die wirtschaftliche Abkühlung in den umliegenden Ländern. Die dadurch entstandenen Einnahmeausfälle drückten zusätzlich auf die Margen der Tourismusbranche, da die Kosten in der gleichen Zeit konstant blieben, wenn nicht sogar noch leicht anstiegen (Auszahlung des 13. Monatslohns für alle dem Gesamtarbeitsvertrag unterstellten Arbeitnehmenden). Doch auch der Margendruck im Tourismus ist nicht erst mit der Frankenstärke und konjunkturellen Schwierigkeiten der Industrieländer zum Problem geworden. Bereits seit vielen Jahren lässt sich ein Abwärtstrend bei den Erträgen beobachten.

Die Schweizer Tourismusbranche ist stark exportorientiert: Mehr als die Hälfte aller Übernachtungen im Jahr 2012 ging auf ausländische Gäste zurück, die vor allem aus der Europäischen Union und insbesondere aus Deutschland stammten. Gesamtschweizerisch nahmen die Hotelübernachtungen von 2006 bis zur Wirtschaftskrise 2008/2009 konstant zu. Sie erholten sich nach dem starken Einbruch als Folge der Finanzkrise aber nicht mehr richtig und sanken ab 2010 weiter. Erst in jüngster Zeit ist eine zögerliche Erholung der Logiernächte zu beobachten (Abbildung 2). Ein genauer Blick zeigt, dass vor allem europäische Touristen wegbleiben. Demgegenüber konnten die Hotels in der Schweiz vermehrt Gäste aus Asien, insbesondere

Abbildung 1

Tourismus ist am wichtigsten für die Bergkantone

Anteil der Beschäftigten im Tourismus (inkl. Gastgewerbe) an der Gesamtbeschäftigung im zweiten und dritten Sektor, in %

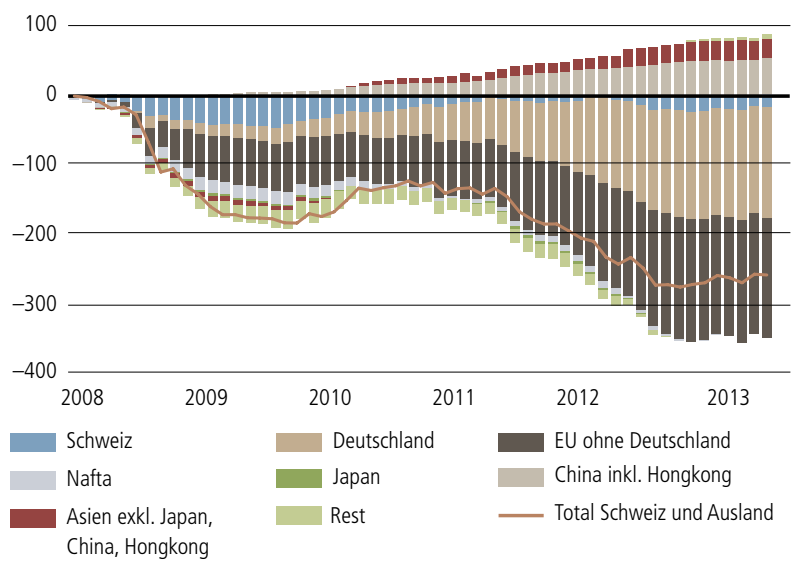


Quellen: Betriebszählung 2008, UBS

Abbildung 2

Starker Einbruch bei den Gästen aus Europa

Veränderung der Hotelübernachtungen; seit ihrem Höhepunkt im August 2008 in Tausend, gleitender Durchschnitt über 12 Monate



Quellen: BFS, UBS

aus China, beherbergen. Ebenfalls rückläufig sind seit 2008 die Hotelübernachtungen von Schweizern.

Schwache Konjunktur und starker Franken

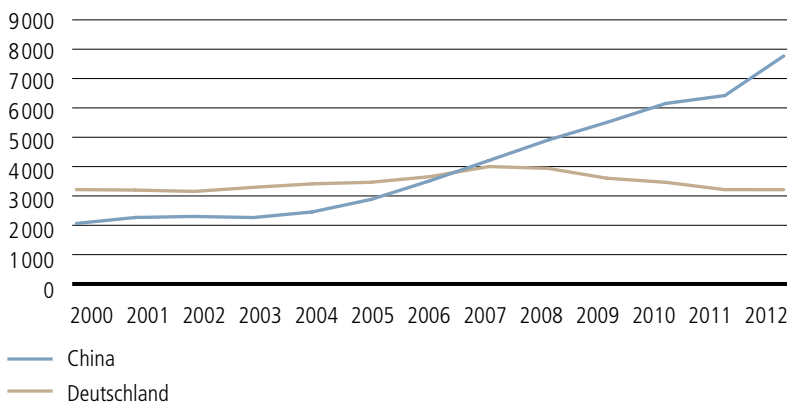
Vor allem in Europa drückt das schwache Wirtschaftswachstum der vergangenen Jahre auf die Reiselust. Gleichzeitig wachsen viele aufstrebende Volkswirtschaften schneller als die westlichen Länder. Die Abbildung 3 veranschaulicht diese beiden Effekte: Gemessen in Schweizer Franken schrumpfte die deutsche Wirtschaft seit 2007, während China stark wuchs. Die Frankenstärke hat Ferien in der Schweiz verteuert. Im Jahr 2012 kamen etwas weniger Touristen aus dem Ausland in die Schweiz als 2008. In dieser Periode wurde der Franken inflationsbereinigt rund 18 Prozent stärker. Gäste aus dem Ausland mussten somit 2012 für ihren Aufenthalt in der Schweiz, gemessen in ihren Landeswährungen, deutlich mehr Geld ausgeben als 2008. Dieser Effekt war besonders im Euroraum sehr ausgeprägt, weil der Franken gegenüber dem Euro deutlich zulegte.

Die Hotelübernachtungen von Schweizern im Inland erreichten im Winter 2010 ihren Tiefpunkt. Seither haben sich die Zahlen etwas erholt. Im Jahr 2012 gaben Schweizer im Ausland mehr Geld (gemessen in Franken) aus als 2008. Weil der Franken in dieser Periode um rund 20 Prozent zulegte (gemessen am realen handlungsgewichteten Frankenkurs), konsumierten Schweizer im Ausland relativ gesehen noch mehr Leistungen und gaben dementsprechend mehr Geld in lokaler Währung aus als im Jahr 2008. Im gleichen Zeitraum schränkten Schweizer ihre Hotelübernachtungen im Inland um gut 1 Prozent ein. Der starke Franken führte also dazu, dass Schweizer deutlich mehr Tourismusdienstleistungen im Ausland konsumierten als früher. Weil die Hotelübernachtungen im Inland weniger stark sanken, als die Ausgaben im Ausland anstiegen, dürften die Schweizer aber insgesamt – im Inland und im Ausland – 2012 mehr Tourismusleistungen konsumiert haben als noch 2008. Diese relative Verschiebung ist für den Schweizer

Abbildung 3

Stagnierende Wirtschaft in Deutschland, Boom in China

Nominales Bruttoinlandprodukt, in Mrd. CHF

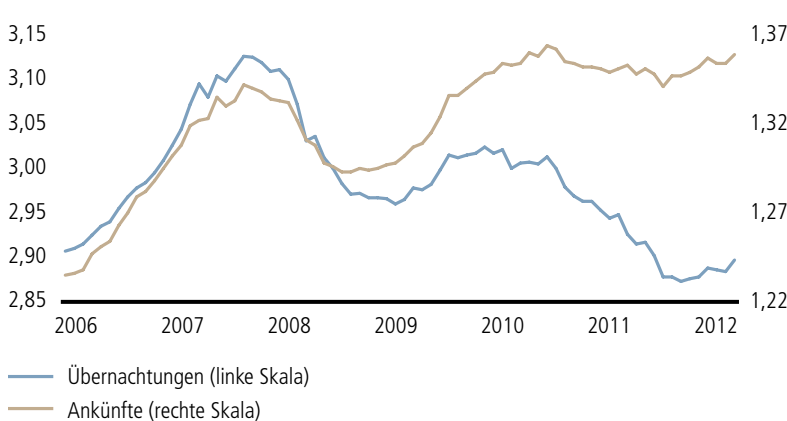


Quellen: Bloomberg, Reuters Ecowin, UBS

Abbildung 4

Nur zögerliche Erholung bei den Übernachtungen

Hotelübernachtungen und Ankünfte seit 2006, in Millionen, geglättet über 12 Monate



Quellen: BFS, UBS



Tourismus ein Verlust, aber für Schweizer, die Tourismusdienstleistungen im Ausland konsumieren, ein Gewinn.

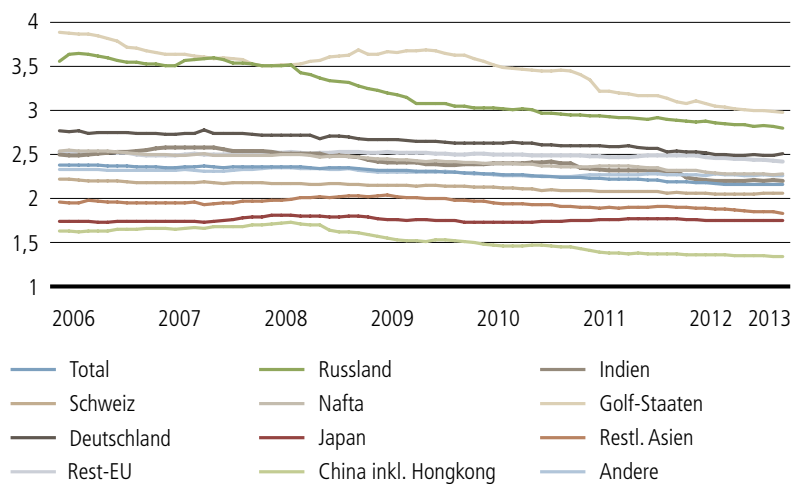
Immer mehr Kurztrips

Der Rückgang der Hotelübernachtungen dürfte nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass die Gäste immer weniger lang in der Schweiz verweilen, wobei die Dauer des Aufenthalts seit September 2012 stabil geblieben ist (Abbildung 4). In jüngster Zeit ist die Verweildauer sogar wieder etwas gestiegen. Es ist allerdings zu früh, von einer Trendwende zu sprechen. Touristen bleiben heute durchschnittlich etwas mehr als 2,1 Nächte in der Schweiz, nachdem sie 2007 noch 2,3 Nächte hier verbracht haben. Dieser Abwärtstrend ist bei den meisten Herkunftsländern sichtbar. In den letzten Monaten stieg die Verweildauer von Gästen aus Deutschland und den anderen EU-Ländern wieder etwas an, während sich die Aufenthaltsdauer von

Abbildung 5

Gäste bleiben immer weniger lang in der Schweiz

Durchschnittliche Verweildauer der Gäste, in Tagen



Quellen: BFS, UBS

Gästen aus anderen Tourismusdestinationen stabilisierte oder noch weiter sank. Ausser den indischen Gästen weisen asiatische Touristen generell die kürzeste Verweildauer in der Schweiz auf. Zudem dauern die Winterferien eines Gastes durchschnittlich länger als die Sommerferien. Die zunehmende Anzahl von Ankünften asiatischer Touristen kann den Einbruch der Übernachtungen von Touristen aus dem EU-Raum nur beschränkt ausgleichen. Dies insbesondere auch darum, weil europäische Gäste durchschnittlich deutlich länger in der Schweiz bleiben als Gäste aus Asien (Abbildung 5).

Nicht alle Kantone sind gleichermaßen vom Rückgang der Hotelübernachtungen betroffen – einige Kantone konnten in den vergangenen Jahren sogar zulegen. Stark betroffen sind die Tourismuskantone Bern, Wallis, Graubünden und Tessin. Nahezu 75 Prozent des Rückgangs der Übernachtungen aus der EU im Zeitraum

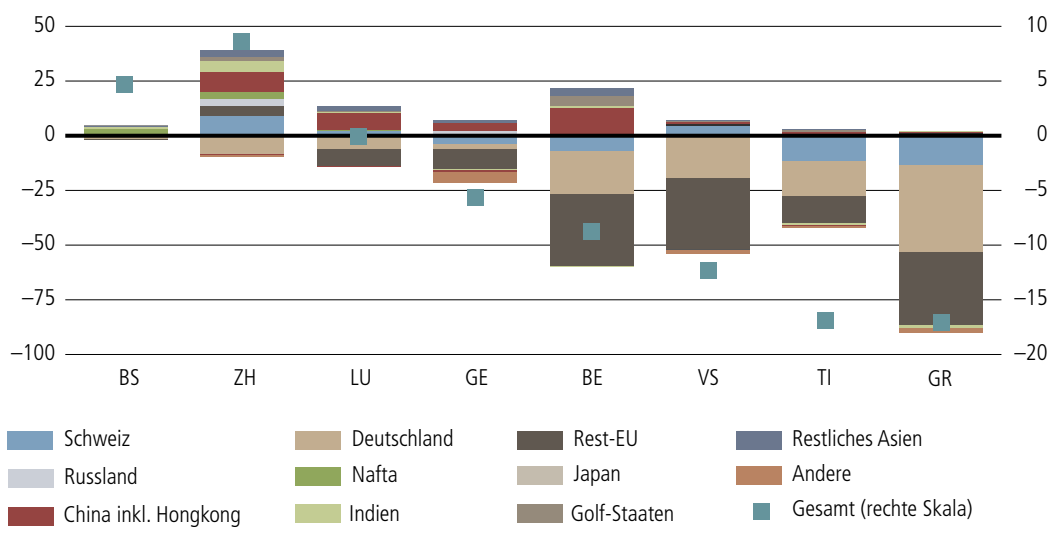
2008 bis 2013 traf diejenigen Kantone besonders hart, welche stark vom Tourismus abhängig sind. Die Stadtkantone Basel und Zürich konnten hingegen zulegen, während Luzern und Genf nur wenig einbüssten (Abbildung 6). Diese Unterschiede hängen unter anderem mit der wirtschaftlichen Entwicklung der kantonalen Absatzmärkte zusammen. Stammen die Gäste aus Ländern mit einem hohen Wirtschaftswachstum, so steigen die Anzahl Logiernächte sowie die Absatzmärkte der jeweiligen Kantone überdurchschnittlich. Aus diesem Grund konnten vor allem die Stadtkantone punkten. Das Tessin, Wallis und Graubünden hatten hingegen das Nachsehen.

Durchschnittlich entfallen auf einen Sommermonat mehr Übernachtungen als auf einen Wintermonat, obwohl die Sommersaison zwei Monate länger dauert. Dabei gibt es grosse Unterschiede zwischen den Kantonen. Das Tessin zählt über fünfmal mehr Gäste

Abbildung 6

Klassische Tourismuskantone am stärksten vom Rückgang der Gäste betroffen

Veränderung der monatlichen Hotelübernachtungen seit August 2008 (linke Skala: absolut, in Tausend; rechte Skala: in Prozent)



Quellen: BFS, UBS

«Stadtkantone profitieren von den asiatischen Gästen, die eher im Sommer in die Schweiz reisen.»

(Abbildung 7) im Sommer als im Winter. Dagegen registriert Graubünden mehr Übernachtungen im Winter als im Sommer. Die grossen Tourismuskantone beherbergen den Hauptteil der Gäste aus dem EU-Raum. Das macht sie anfälliger auf die schwache Wirtschaftslage und den schwachen Euro. Zudem sind sie vergleichsweise stark auf den Winter fokussiert. Die Touristen aus Asien kommen aber vor allem im Sommer in die Schweiz, was ebenfalls die unterschiedliche Entwicklung der Kantone erklärt.

Vier Kantone registrieren die Hälfte der Übernachtungen aus der EU

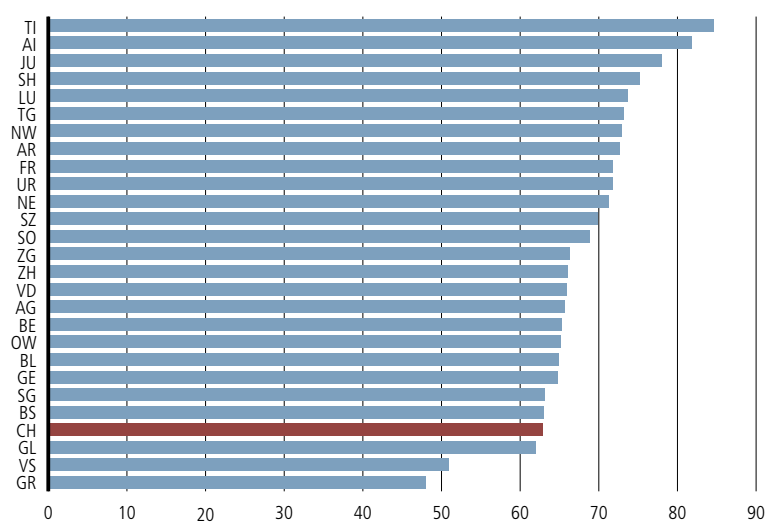
Bern, Graubünden, das Tessin und das Wallis sind die Hauptreiseziele von Gästen aus der EU. Jeder zweite Gast aus der EU, der in der Schweiz übernachtet, tut dies in einem dieser vier Kantone. Die Touristen aus den Wachstumsmärkten in Asien und den Golfstaaten besuchen hingegen überwiegend die Stadtkantone. Sowohl 2006 als auch 2012 übernachtete fast jeder zweite Gast aus Asien oder den Golfstaaten in einem der Kantone Basel, Genf, Zürich oder Luzern. Auf das Tessin, das Wallis und Graubünden fielen jedoch nur 7 Prozent der chinesischen Übernachtungen und 10 Prozent der Logiernächte aus den Golfstaaten. Bis 2012 stagnierten in diesen Kantonen die chinesischen Übernachtungen, während diejenigen aus den Golfstaaten sogar sanken. Der Kanton Bern hingegen konnte seinen Anteil an Übernachtungen von beiden Gästegruppen erhöhen, weshalb ihn der Nachfragerückgang aus der EU weniger hart traf als die drei anderen Ferienkantone.

Der Wintertourismus hat seit 2008, relativ gesehen, mehr Übernachtungen verloren als der Sommertourismus (Abbildung 8). Graubünden und das Wallis leiden in absoluten Zahlen besonders unter dem Gästeschwund, weil sie am stärksten auf den Wintertourismus fokussiert sind. Sowohl im Sommer wie auch im Winter ist ein ähnlich grosser relativer Rückgang der europäischen Gäste zu beobachten. Demgegenüber beschränkt sich die Abnahme

Abbildung 7

Fast alle Kantone haben mehr Übernachtungen im Sommer

Anteil der Übernachtungen im Sommer an den Übernachtungen in den beiden Hauptsaisons (Durchschnitt 2006–2012), in %



Quellen: BFS, UBS

von Schweizer Übernachtungen auf die Sommersaison. In der Wintersaison werden beide Kantone von Inländern stärker frequentiert. Die Schweizer bleiben ihren Winterdestinationen im Inland also treu, verlegen ihre Sommerferien jedoch vermehrt ins Ausland. Das Wachstum der Übernachtungen aus den BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China) kommt sowohl prozentual als auch absolut vor allem der Sommersaison zugute. Dies hängt damit zusammen, dass Asiaten die Schweiz vorwiegend im Sommer bereisen. Beispielsweise konnten die Schweizer Hotels im Sommer 2012 rund 400 000 (+275 Prozent) mehr Nächte von chinesischen Gästen verbuchen als noch 2008. In der Wintersaison 2012/2013 hingegen betrug der Zuwachs an Hotelübernachtungen chinesischer Gäste nur knapp 148 000 (+150 Prozent).

Der grösste Teil der Unternehmen sind Einzelfirmen

Die veränderten Rahmenbedingungen im Schweizer Tourismus haben sich bis jetzt nur marginal in der wirtschaftlichen Struktur dieser Branche niedergeschlagen. Gemäss den Betriebszählungen beschäftigten 99 Prozent der Unternehmen im Jahr 2008 weniger als 50 Mitarbeitende (in Vollzeitäquivalenten). Dieser Anteil war seit 2001 relativ konstant. Im gleichen Zeitraum wuchs aber die Anzahl der Unternehmen in dieser Branche um ca. 1000 auf 25 600 an. Davon sind 56 Prozent als Einzelfirmen organisiert, gefolgt von 20 Prozent GmbHs und 13 Prozent Aktiengesellschaften. Im Jahr 2001 lag der Anteil der Einzelfirmen noch bei 67 Prozent. Dieser Rückgang bei den Einzelfirmen erfolgte vor allem zugunsten der GmbHs, die im besagten Zeitraum ihren Anteil von 9 auf 20 Prozent ausbauen konnten.

Angebot diversifizieren

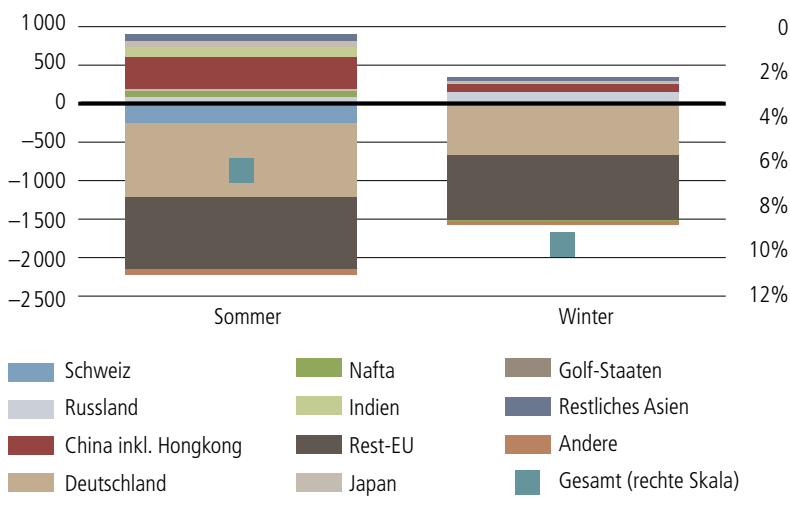
Die Erholung von der Wirtschaftskrise 2008/2009 war für den Schweizer Tourismus nur von kurzer Dauer. Trotzdem hat die Anzahl der Hotelübernachtungen in jüngster Zeit wieder leicht zugenommen. Die Entwicklung ist je nach Kanton aber sehr unterschiedlich. Die grössten Rückgänge sind in jenen Kantonen zu verzeichnen, die am meisten vom Tourismus abhängig sind. Zwar sind die Übernachtungen sowie die Ankünfte aus Ländern wie China, Indien oder Russland stark angestiegen. Dies macht aber die rückläufige Nachfrage der europäischen Gäste nur beschränkt wett. Ausserdem verlagern sich die Hotelübernachtungen von den Bergkantonen in die Stadtkantone, welche die Touristen aus den asiatischen Ländern bevorzugen. Aufgrund des starken Frankens verbringen die Schweizer Gäste vor allem ihre Sommerferien vermehrt im Ausland, während sie im Winter ihren Schweizer Destinationen treu bleiben. UBS erwartet, dass der Franken weiterhin stark und das globale Wirtschaftswachstum 2013 gedämpft bleibt. Die BRIC-Länder dürften zudem auch langfristig höhere Wachstumsraten bringen als die europäischen Länder, wo die Schuldenkrise noch mehrere Jahre für sehr niedrige Wachstumsraten sorgen dürfte. Das herausfordernde Wirtschafts- und Währungsumfeld wird den Schweizer Tourismus also weiterhin auf die Probe stellen. Umso wichtiger scheint

es uns, das Tourismusangebot auf die vielversprechenden Wachstumsmärkte ausserhalb Europas auszurichten.

Abbildung 8

Der Sommertourismus ist robuster als der Wintertourismus

Veränderung der Hotelübernachtungen seit 2008
(linke Skala: absolut, in Tausend; rechte Skala: in Prozent)



Quellen: BFS, UBS

Ausblick

Strukturen gestalten und Angebote kreieren

Für die Schweizer Tourismusbranche wird es entscheidend sein, dass sie ihr Glück in die eigenen Hände nimmt.

Permanente Investitionen in die Verbesserung der Qualität sind wichtig und für den nachhaltigen Erfolg massgebend. Die Strukturen sollten auf Betriebs- wie auch auf Destinationsebene professionalisiert werden. Für den Gast müssen attraktive Angebote und Erlebnisse geschaffen werden.

Kräfte in *beeinflussbare* *Faktoren* stecken

Im Tourismus verhält es sich wie in anderen Branchen: Es gibt Sachverhalte und Rahmenbedingungen, die nicht oder in nur ganz geringem Ausmass durch die Akteure beeinflusst werden können. Beispiele sind hier der Wechselkurs, Zölle, Abgaben und Steuern, die sich unmittelbar auf die Kostenstruktur von Hoteliers, Gastronomen oder Bergbahnbetreiber auswirken. Ebenfalls zu akzeptieren sind gesetzliche Rahmenbedingungen wie das Volks-Ja zur Initiative zur Beschränkung des Zweitwohnungsbaus. Auflagen bei der Raumplanung, Landschaftsschutz-Vorgaben, klimatische Einflüsse sowie ein sich veränderndes Reiseverhalten der Bevölkerung sind weitere Komponenten, die die Tourismusbranche in aller Regel nicht aktiv steuern oder beeinflussen kann.

Eine wesentliche Herausforderung für den alpinen Tourismus in der Schweiz besteht deshalb darin, sich geschickt mit den bestehenden Vorgaben zu arrangieren und die Kräfte in diejenigen Faktoren zu stecken, die er selber gestalten kann. Davon gibt es zahlreiche: etwa die Definition von sinnvollen touristischen Strukturen in einer Region, eine konkrete und kundenorientierte Ausgestaltung des Angebots, die maximale Ausschöpfung von Kooperations- und Synergiepotenzialen zwischen den Leistungsträgern oder die Bildung und Vermarktung von Destinationen und Marken mit Ausstrahlung. Genau mit solchen Themen haben sich die Tourismusexperten anlässlich des Diskussionspanels intensiv und lösungsorientiert auseinandergesetzt.



Die Kernfrage lautete: Welche Konzepte und Wege führen den alpinen Schweizer Tourismus in eine prosperierende Zukunft? Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse, Denkanstösse und Impulse zusammengetragen.

Beherbergung – Rückgrat des alpinen Tourismus

Man unterscheidet im Tourismus zunehmend nicht mehr zwischen der Hotellerie und der Parahotellerie, sondern zwischen der kommerziellen und der nicht kommerziellen Gästebeherbergung. Unter kommerzielle Beherbergung fallen alle Hotelbetriebe, aber auch Jugendherbergen, Gruppenunterkünfte oder zentral vermarktete Ferienwohnungsanlagen. Die nicht kommerzielle Beherbergung betrifft ausschliesslich Ferien- und Zweitwohnungen, die von ihren Besitzern nie oder nur sporadisch zur Drittnutzung freigegeben werden.

Entwicklung der Bettenkapazitäten

Im Schweizer Tourismus hat sich die Bettenzahl in den letzten zwei Jahrzehnten massiv zugunsten der nicht kommerziellen Beherbergung verschoben. In den letzten 17 Jahren hat die Anzahl der Schweizer Hotelbetriebe laut einer von der Volkswirtschaftsdirektion Kanton Bern in Auftrag gegebenen und im Frühling 2013 publizierten Studie um 15 Prozent abgenommen. Gleichzeitig sind in alpinen Regionen viele neue Zweitwohnungen entstanden. Das Bettenangebot hat sich im Verhältnis also zulasten der Hotellerie entwickelt.

Zu beobachten war in der Vergangenheit auch, dass ältere Hotels zu Ferienwohnungen umfunktioniert wurden. Oft entschieden sich die Inhaber von nicht mehr rentablen Betrieben, vor allem in der Mittelklasse, zu dieser Umnutzung. Auf Grund fehlender Mittel waren solche Hoteliers nicht mehr in der Lage, die nötigen Investitionen zu tätigen. Die Folge davon war und ist eine stagnierende bis sinkende Qualität in diesen Hotels.

Experten-Roundtable

Im April 2013 setzten sich in Zürich Exponenten aus der Tourismusbranche und von UBS gemeinsam an einen Tisch, um aktuelle Entwicklungen und Chancen des Schweizer Tourismus zu diskutieren. Im Fokus stand dabei der alpine Tourismus. Die nachstehend aufgeführten Personen haben mit ihren Beiträgen sowie im Rahmen einer Vernehmlassung wesentlich zum folgenden Artikel beigetragen. Der Inhalt kann jedoch in einzelnen Punkten von ihrer persönlichen Meinung abweichen.

Guglielmo L. Brentel, Präsident hotellerieuisse, Hotelier und Berater H&G Hotel Gast AG, Bern

Sibille Duss, Ökonomin, UBS AG, Zürich

Philippe Frutiger, CEO Giardino Hotel Group, Ascona

Reto Gurtner, VRP und CEO Weisse Arena Gruppe, Flims-Laax

Peter Hartmeier, Publizist und Berater, Partner Lemongrass Communications, Zürich

Hans Peter Julen, Gastgeber Hotel Alpenhof und VRP Zermatt Bergbahnen AG, Zermatt

Daniel Kalt, Chefökonom Schweiz, UBS AG, Zürich

Richard Kämpf, Leiter Ressort Tourismus, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern

Manfred Kohl, Geschäftsführer, Kohl & Partner Tourismusberatung GmbH, A-Villach

Markus Lergier, Direktor Bern Tourismus, Bern

Beat Niedermann, Fachleader Tourismus UBS AG, Zürich

Christine Novakovic, Leiterin Corporate & Institutional Clients, UBS AG, Zürich

Philippe Pasche, Direktor, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH, Zürich

Peder Plaz, Partner BHP – Hanser und Partner AG, Zürich

Jürg Schmid, Direktor Schweiz Tourismus, Zürich

Stefan Schulthess, Direktor Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees und Präsident Verband Schweizerischer Schifffahrtsunternehmen (VSSU), Luzern

Roger Seifritz, Direktor, Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft, Bern

Andreas Züllig, Gastgeber Hotel Schweizerhof, Lenzerheide

«Die touristische Schweiz sollte sich auf ihre eigenen Stärken besinnen und diese konsequent nutzen, statt zu fest auf die Mitbewerber in Tirol oder Südtirol zu schielen.»
– Manfred Kohl



Oft bleiben sie dank Quersubventionierungen aus den lokalen Tourismuskassen aber noch lange im Markt und verlangen überhöhte Preise. Das unvorteilhafte Preis-Leistungs-Verhältnis wirkt sich negativ auf den gesamten Tourismus an der betreffenden Destination aus. Denn fehlende Hotelgäste sind auch fehlende Gäste für alle übrigen Leistungserbringer vor Ort.

Zweitwohnungsbaustopp als Chance für die kommerzielle Beherbergung

Damit Feriendestinationen aus dieser Negativspirale herausfinden, sind zwingend Investitionen in attraktive Neubauten oder in eine nachhaltige Qualitätsverbesserung der bestehenden Betriebe notwendig. Statt der zu beobachtenden Umnutzung von Hotels zu Ferienwohnungen ist also ein Gegentrend gefragt. Es braucht mehr kommerziell vermarktete Gästebetten. Das können innovative Hotelkonzepte sein oder neuartige Resorts, die Ferienwohnungen kommerziell betreiben und häufig mit einem Hotelservice und Zusatzleistungen verknüpfen. Im Gegensatz zu nicht kommerziell genutzten Ferienwohnungen, die heute über die meiste Zeit im Jahr leer stehen, bringen solche Betriebe regelmässige Gästefrequenzen und entsprechende Umsätze in eine Destination.

Der kommerzielle Zwang zu neuen Beherbergungsangeboten hat weitere Gründe. In verschiedenen Feriendestinationen wie Lenzerheide, Crans-Montana oder weiten Teilen des Engadins liegt der Ferienwohnungsanteil am gesamten Bettenangebot mittlerweile bei 80 oder sogar 90 Prozent. Da die grosse Mehrheit der Besitzer ihre Wohnungen nicht an Dritte vermietet, bleibt dieses Potenzial für den lokalen Tourismus praktisch ungenutzt. Damit die Destination dennoch Wachstumsperspektiven hat, ist sie zwingend auf neue, kommerziell betriebene Bettenkapazitäten angewiesen. Die Annahme der Volksinitiative zum Baustopp von Zweitwohnungen ist eine Chance, um stattdessen neue Hotel- und Resort-Projekte umzusetzen.

«Quersubventionierungen müssen für nachhaltige Verbesserungen der Strukturen genutzt und nicht als Defizitgarantie für nicht rentable Tourismusangebote eingesetzt werden.»

– Philippe Pasche

Hotellerie: Nur Qualität bringt Wachstum

Vergleicht man die Entwicklung der Beherbergungssituation in der Schweiz mit alpinen Tourismusdestinationen im benachbarten Ausland, fällt eines besonders auf: Während jenseits der Grenze oft mit Hilfe von staatlichen Fördergeldern in den Ausbau der Qualitätshotellerie investiert wird, stagniert das entsprechende Angebot hierzulande oder geht sogar zurück. Ein Beispiel zur Veranschaulichung: In Südtirol hat das Bettenangebot im Vier- und Fünfsterne-Segment zwischen 1997 und 2012 um 114 Prozent zugenommen. Im Kanton Graubünden ist es im gleichen Zeitraum um 17 Prozent zurückgegangen. Gewachsen ist das Bündner Bettenangebot in dieser Periode einzig im günstigsten Preissegment der einfachen Beherbergungsbetriebe.

Die Hotellerie braucht mehr starke Zugpferde

Zwar verfügt die Schweiz im gehobenen Luxussegment über einige Spitzenhotels, die in Sachen Qualität auch international vorne mitmischen. Dahinter fehlt jedoch in der gehobenen Mittelklasse ein solider Unterbau mit hochwertigen Hotels. Genau solche Betriebe wären jedoch sehr wichtige Botschafter und Gästemagnete für ganze Tourismusdestinationen. Sie können das Image einer Region prägen und neue Gäste anlocken, von denen unter dem Strich die gesamte lokale Tourismusindustrie profitiert. Mehr gezielte Investitionen in solche Betriebe würden vielen Destinationen willkommene Multiplikationseffekte bescheren. Von diesen starken Zugpferden, die sich auch mit den notwendigen Argumenten vermarkten lassen, gibt es in der alpinen Schweizer Hotellerie heute zu wenig. Es besteht daher in vielen Destinationen und Regionen Handlungsbedarf in Bezug auf die Neu- oder Umgestaltung der touristischen Strukturen.

Abbildung 1

Kernfragen zur strategischen Positionierung eines Hotels

Fragen bezüglich
Welche Ressourcen besitzen wir? Was sind die gegebenen Bedingungen, auf denen wir die strategische Positionierung unseres Hotels aufbauen müssen? Was sind unsere Wettbewerbsvorteile und welche Wettbewerbsnachteile (Schwächen) besitzen wir? Wie können wir unsere Stärken am besten nutzen und unsere Schwächen mildern? Müssen wir mit schwerwiegenden Nachteilen rechnen?	<ul style="list-style-type: none"> – Destination – Lage und Umgebung des Hotels – Management und Mitarbeiter – Infrastruktur – Einrichtungen – Finanzen
Welche Position nehmen wir im Gästemarkt und insbesondere in unserer Hotelkategorie ein? Wie werden wir von unseren bevorzugten Gästezielgruppen im Vergleich zu unseren Konkurrenten beurteilt? Wo und wie müssen wir uns verbessern?	<ul style="list-style-type: none"> – Hotelkategorie – Image/Ruf des Hotels – Preis-Leistungs-Verhältnis – Auslastungsgrad
Welche Zielgruppen bevorzugen unser Hotel und warum? Welches sind unsere bevorzugten Gäste? Auf welche Zielgruppen möchten wir in Zukunft unser Hotel ausrichten?	<ul style="list-style-type: none"> – Kaufkraftzielgruppen – Bedürfnis-/Interessenzielgruppen – Herkunftszielgruppen
Wie können wir uns profilieren? In welchen Bereichen können wir uns am besten gegenüber Konkurrenzbetrieben nachhaltig positiv abheben? Welches sind die vordringlichen Massnahmen (Prioritäten), um unsere strategischen Ziele zu erreichen? Welche Ressourcen (insbesondere Management und Finanzen) sind notwendig, um die erforderlichen Massnahmen Erfolg versprechend zu realisieren?	<ul style="list-style-type: none"> – Image/Ruf (Marke) – Marketingkonzept (Marktauftritt) – Innovationen – Basisangebote – Spezielle Dienstleistungen – Preis-Leistungs-Verhältnis

Quelle: UBS outlook

«10 Prozent der Betriebe erzielen 30 Prozent der Logiernächte und 50 Prozent der gesamten Wertschöpfung in der Schweizer Ferienhotellerie. Wir brauchen deshalb mehr von diesen Tophotels.»
 – Peder Plaz

Konkretes Angebotsprofil definieren

Die Gästenachfrage ist im Tourismus vielschichtig und zunehmend differenziert. Eine ganz wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines Hotelbetriebs ist deshalb seine klare Positionierung am Markt. Die touristischen Möglichkeiten, das Infrastrukturangebot und das Entwicklungspotenzial der Destination bilden die Basis für die strategische Ausrichtung eines Hotels. Ebenso wichtig sind die eigene Lage, die baulichen Gegebenheiten sowie die vorhandene Infrastruktur und deren Ausbaumöglichkeiten. Aufgrund der vorhandenen Stärken und Schwächen, die sich unter Berücksichtigung dieser Komponenten ergeben, sollte das Hotel ein ganz konkretes Angebotsprofil erarbeiten und dieses auf bestimmte Zielgruppen ausrichten. Eine effiziente Spezialisierung beinhaltet umfassende und hochwertige Angebote sowie Dienstleistungen, die sich vorwiegend an den Bedürfnissen dieser Zielgruppe orientieren und diese auch immer wieder verblüffen.

Qualität in allen Segmenten

Sinnvollerweise stimmen die Hotels an einer Destination ihre jeweiligen Angebote aufeinander ab. Damit können vor Ort auch für unterschiedliche Gästegruppen und -budgets qualitativ passende Hotelerlebnisse kreiert werden. Diese Spezialisierung beim Angebot ist für alle Betriebe vom Luxus- bis zum Tiefpreissegment umsetzbar. Qualität und Originalität haben nicht zwingend etwas mit der Anzahl Hotelsterne zu tun. Gerade mit durchdachten und konsequent gelebten Konzepten können auch Betriebe im günstigen Preissegment im Marktpunkten und sich einen sehr guten Namen machen.

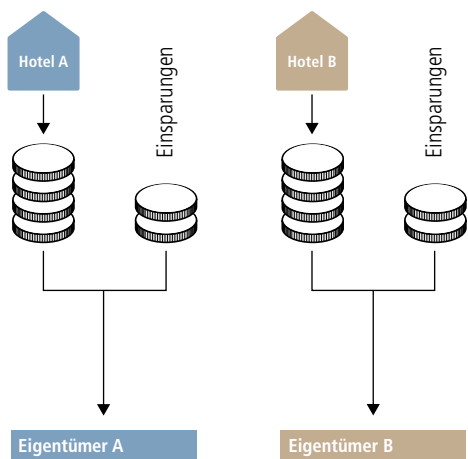
Infrastrukturen gemeinsam nutzen

Neben einer klaren Positionierung macht es für Hotelbetriebe an einer Feriendestination auch Sinn, sich bestimmte Infrastrukturen zu teilen. Das kann zum Beispiel eine zentrale Wellness-Anlage oder ein gemeinsames Hallenbad sein.

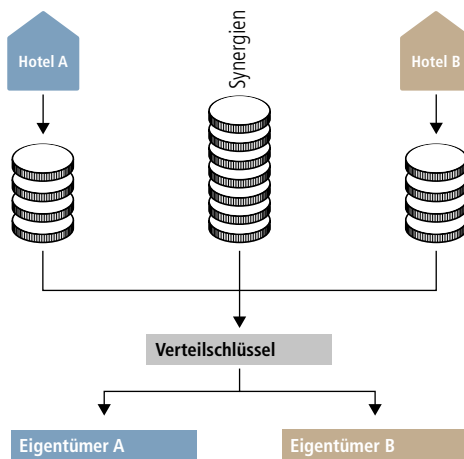
Abbildung 2

Finanzielle Anreize bestimmen über die Kooperationsmöglichkeiten

Variante 1:
Optimierung des eigenen Cashflows



Variante 2:
Optimierung des gemeinsamen Cashflows



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden (2003), Hotelkooperationen realisieren

«In der Luxushotellerie spielt die Schweiz in der Champions League. Dahinter folgen zu viele Hotels ohne Spezialisierung und Differenzierung. Vieles ist Einheitsbrei geworden.»

– Philippe Frutiger

Vor allem Betriebe, die am Markt ähnlich ausgerichtet sind, können dank überbetrieblichen Kooperationen oft erhebliche Vorteile erzielen. Ein Modell ist die gemeinsame Angebotsgestaltung, mit der die beteiligten Hotels ihre Attraktivität für die Gäste erheblich erhöhen.

Synergien bei Verkauf und Marketing

Kooperationen im Marketing und im Verkauf nutzen personelle und finanzielle Ressourcen von Hotelbetrieben meistens effizienter und wirkungsvoller. Kollektive Werbung und ein gemeinsamer Internetauftritt erhöhen den Bekanntheitsgrad und die Buchungschancen. Geteilte Informationstechnologien und Einrichtungen reduzieren Investitionen und Betriebskosten. Mit einem vergrösserten Einkaufsvolumen sind auch Mengenrabatte und Vorteile bei Transporten und in der Lagerhaltung möglich.

Ferienwohnungen: höhere Auslastungen erreichen

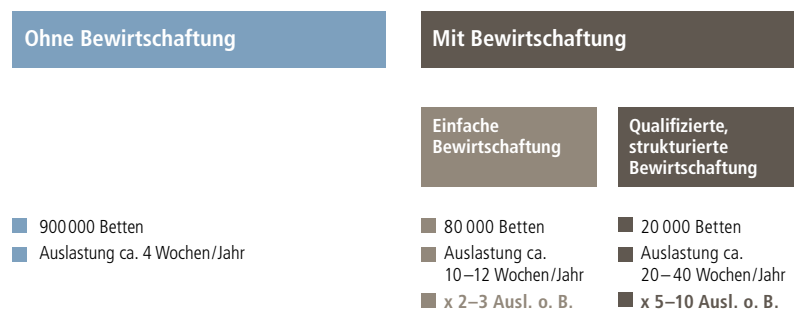
Das Segment der Ferienwohnungen verfügt im alpinen Schweizer Tourismus über ein riesiges Potenzial, welches bis heute nur zu einem bescheidenen Teil ausgeschöpft wird. Es gibt landesweit schätzungsweise eine Million Ferienwohnungsbetten. Davon werden rund 900 000 überhaupt nicht vermietet. Die Eigentümer nutzen ihre Wohnungen als Zweitwohnsitze durchschnittlich während vier Wochen im Jahr. Rund 80 000 Betten werden durch Private vermietet und erzielen eine Jahresbelegung von zehn bis zwölf Wochen. Kommerziell betrieben und professionell vermietet werden heute rund 20 000 Ferienwohnungsbetten in der Schweiz. Sie sind während 20 bis 40 Wochen im Jahr belegt und erzielen damit eine ähnliche Auslastung wie Hotels. Solche Modelle haben Zukunftspotenzial für den Schweizer Tourismus und dürften künftig noch stärker gefördert werden.

Rahmenbedingungen schaffen für den Bau von Resorts

Um die durchschnittliche Auslastung von Schweizer Ferienwohnungen nachhaltig zu steigern, sind verschiedene Ansätze und

Abbildung 3

Auslastung Ferienwohnungen



Quelle: Faktenblatt Zweitwohnungen, UVEK, 2012

Massnahmen angezeigt. Einerseits sollten die Rahmenbedingungen geschaffen werden für den Bau von neuen und attraktiven Ferienwohnungsanlagen oder Resorts, die kommerziell betrieben und vermarktet werden. Dafür braucht es planerische Grundlagen und eine vernünftige Anwendung der Lex Koller. Sinnvoll ist, wenn auch ausländisches Kapital in solche Resorts eingebunden werden kann. Dadurch lässt sich die zur Verfügung stehende Investitionssumme für den Schweizer Tourismus erhöhen.

Anreize schaffen für die Vermietung

Andererseits sollten für private Eigentümer von bisher nicht vermieteten Ferienwohnungen Anreize geschaffen werden, um sich zumindest für eine einfache Bewirtschaftung ihrer Objekte zu entscheiden. Bemühungen in diese Richtung – sowohl finanzielle Unterstützung für die Vermietung oder Zwangsabgaben bei Nichtvermietung – haben in der Vergangenheit jedoch kaum zum Erfolg geführt. Die Tourismusgemeinden sind weiterhin gefordert, neue Anreizmodelle zu entwickeln, um die bestehenden Zweitwohnungskapazitäten besser auszulasten. Denkbar sind zum Beispiel organisierte Cluster-Gemeinschaften von privaten Ferienwohnungsbesitzern, die sich an einer Destination verbinden und ihre Appartements gemeinsam bewirtschaften und vermarkten.

«Um das grosse Potenzial von Ferienwohnungen touristisch besser zu nutzen, müssen vermehrt kommerziell bewirtschaftete Resorts gebaut sowie bestehende vermietbare Privatobjekte besser ausgelastet werden.»

– Roger Seifritz

Ferienwohnungsgäste werden immer anspruchsvoller

Die Angebotsgestaltung im Ferienwohnungssegment muss sich wie in der Hotellerie den Nachfragetrends anpassen. Die Gäste erwarten kontinuierlich eine steigende Qualität und einen zunehmenden Komfort. Sie fragen nach Zusatzleistungen wie Zimmerservice, Bergbahnticket, Sportgerätevermietung oder Animation. Ein professioneller Wäsche- und Reinigungsservice muss zum Standardangebot gehören. Der Ferienwohnungsgast wird in der Tendenz immer anspruchsvoller. Auch für Gäste aus wachsenden und zahlungskräftigen Nachfragemärkten, wie dem Mittleren Osten oder Russland, wird der Aufenthalt in einer Schweizer Ferienwohnung zunehmend beliebter. Die Komfortansprüche sind allerdings hoch. Sofern der alpine Schweizer Tourismus das passende Angebot offerieren kann, eröffnet sich ihm eine interessante Einnahmequelle.

Flexiblere Aufenthaltsdauer und professionelle Vermietungsplattformen

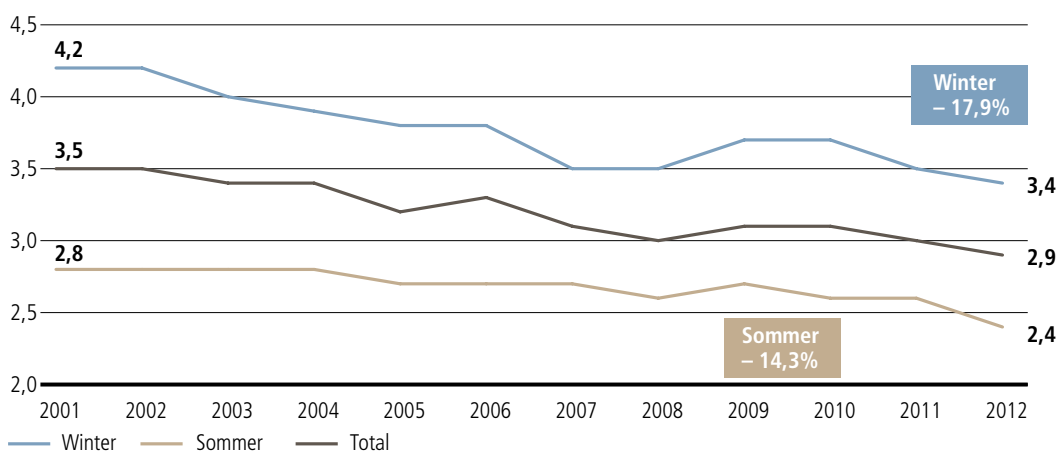
Neben der Qualitätssteigerung beim Angebot ist auch eine Flexibilisierung der Aufenthaltsdauer wichtig. Die Ferienwohnungsanbieter tun

gut daran, dem Trend zu Kurzaufenthalten vermehrt gerecht zu werden. Das klassische Modell «Samstag bis Samstag» kommt immer stärker unter Druck, was bei der Hotellerie schon längst der Fall ist. Auch bei kommerziellen Ferienwohnungsanbietern wie Reka oder Interhome haben die Buchungen von Kurzaufenthalten (3–4 Tage) in den letzten Jahren exponentiell zugenommen. In der einfachen Bewirtschaftung durch Private hingegen ist die erforderliche Flexibilisierung von Anreisetagen und Aufenthaltsdauern immer noch ein bedeutendes Hindernis für das Zustandekommen von Geschäft.

Enorm wichtig ist zudem auch eine Professionalisierung der Verkaufs- und Vertriebskanäle von Ferienwohnungen. Um eine breite Kundenschaft ansprechen zu können, kommt die Branche nicht an attraktiven Positionierungen auf internationalen Internet-Buchungsportalen und anderen mobilen Applikationen vorbei. Die Angebote von Ferienwohnungen müssen sich in Bezug auf Dienstleistung, Betrieb und Vermarktung tendenziell der Hotellerie annähern, um den Bedürfnissen des modernen Gastes gerecht zu werden.

Abbildung 4

Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste (am Beispiel Graubünden)



Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) Graubünden



Bergbahnen – mehr als reine Transportdienstleister

Transportunternehmen gehören in der Regel zu den wichtigsten Attraktionen und Aushängeschildern von ganzen Tourismusregionen. Oft prägen sie das Image ihrer Destination wesentlich mit. Die Transportunternehmen spielen daneben auch in der Wertschöpfungskette einer touristischen Destination eine zentrale Rolle. In alpinen Regionen ist die Ertragslage heute jedoch bei vielen dieser Betriebe unbefriedigend. Neben veralteten Infrastrukturen sind häufig auch ein zu wenig professionelles Management sowie ein ungenügendes Marketing dafür verantwortlich. Wenn während längerer Zeit mit dem erwirtschafteten Cashflow nicht mehr genügend Rückstellungen für künftige Investitionen vorgenommen werden können, ist das Unternehmen auf Dauer in seiner Existenz gefährdet. Zu geringe Wertschöpfung aufgrund

mangelhafter Wettbewerbsfähigkeit ist allerdings oft nicht nur das Problem eines einzelnen Transportunternehmens oder einer Bergbahn, sondern das einer ganzen Destination.

In die ganze Dienstleistungskette investieren

In vielen Schweizer Tourismusorten funktionieren die lokalen Bergbahnbetriebe bis heute als komplett eigenständige und vom übrigen Angebot abgekoppelte Transportdienstleister. Dabei hätten viele Bergbahnen durchaus Möglichkeiten und Mittel, mit sinnvollen Investitionen rund um ihr Kerngeschäft Transport herum die Wertschöpfung in der gesamten Destination zu steigern. Sie sind deshalb gefordert, sich stärker in die touristische Destinationsbildung und Produktgestaltung einzubringen. Zum Beispiel mit Investitionen in die Erweiterung des lokalen Beherbergungs- und Gastronomieangebots. Statt die Talstationen mit riesigen

«Für touristische Transportbetriebe ist die sinnvolle Erweiterung der Servicekette mit Gastronomie- oder Beherbergungsangeboten ein Erfolgskonzept.»

– Stefan Schulthess

Parkplätzen zuzupflastern, könnten auf diesen zentral und attraktiv gelegenen Arealen innovative Beherbergungs- und Gastronomiekonzepte umgesetzt werden. Sie bringen einerseits mehr Logiernächte in die ganze Destination, andererseits beschern sie dem Bergbahnbetreiber zusätzliche Frequenzen.

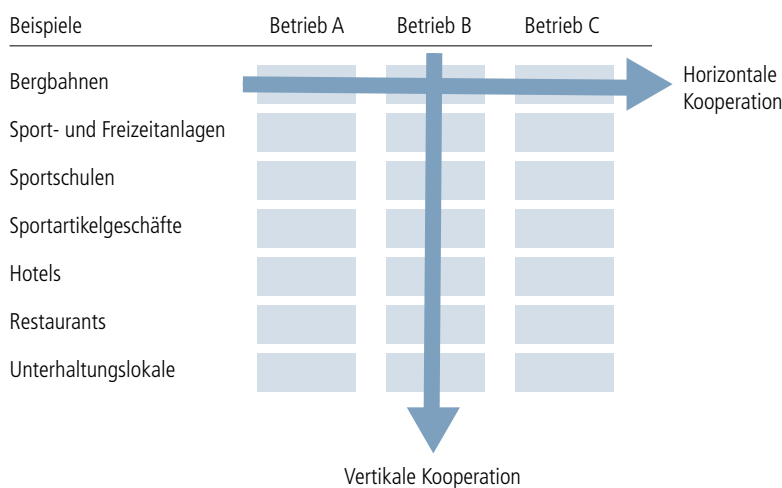
Ein funktionierendes Beispiel für dieses Konzept ist die Destination Laax, wo die Weisse Arena Gruppe an der Talstation mit dem «Rocksresort» und dem «Riderspalace» zwei frequenzstarke Beherbergungskonzepte umgesetzt hat. Die Weisse Arena ist voll integriert und bietet auch Leistungen wie Ski- und Snowboardschulen, Sportfachhandel usw. aus einer Hand. Auch die Davos Bergbahnen betreiben eigene Hotels und sichern der Destination und sich selbst damit wichtige Gästefrequenzen. In der touristischen Schifffahrt ist es beispielweise die Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees, welche sowohl Eigentümerin eines Tochterunternehmens im Gastronomie- wie auch im Industriebereich für schiffbautechnische Belange ist. Andere Unternehmen, zum Beispiel die Lenzerheide Bergbahnen, haben sich aus dem Beherbergungs- sowie Gastronomiektor vollständig zurückgezogen und funktionieren als reine Transportdienstleister. Beide Modelle können funktionieren, bedeutsam sind jeweils die Managementstrukturen und die Bereitschaft zu kooperieren.

Den Berg nicht zum Einheitspreis anbieten

Über Jahrzehnte hinweg funktionierte das Tarifsystem der Bergbahnen mit fixen Tageskartenpreisen gut, weil die Frequenzen stets vorhanden waren. Doch seit geraumer Zeit leidet der Skisport im alpinen Raum unter einem tendenziellen Nachfrageschwund. Aufgrund der immer günstigeren Konkurrenz der Flugreisen sind Winteraufenthalte in den Bergen für eine breite Masse speziell im Familiensegment zur Kostenfrage geworden. Dies fällt umso mehr ins Gewicht, als mit den fehlenden Familien auch der touristische Nachwuchs für alpine Destinationen abnimmt. Auf der anderen Seite gibt es Gäste, die mit ganz anderen

Abbildung 5

Zusammenarbeitsformen



Quelle: UBS outlook

Ansprüchen an den Berg kommen als früher. Sie verlangen mehr Komfort, vorreservierte Parkplätze oder kürzere Wartezeiten an den Bergbahnen. Häufig sind sie bereit, für solche Extraleistungen höhere Preise zu bezahlen.

Die Bergbahnen können diesen verschiedenen Nachfragetrends gerecht werden, indem sie ihr Angebot und die Preisgestaltung vermehrt danach ausrichten, ohne dabei die notwendige Transparenz zu verlieren. Eine Möglichkeit sind zum Beispiel abgestufte Tarifmodelle, die sich täglich an der vorhandenen Nachfragesituation orientieren. Die Fluggesellschaften praktizieren dieses sogenannte «Yield Management» seit Jahren erfolgreich. Auch beim Vertrieb erlaubt die technische Entwicklung eine Vereinfachung des Prozedere zum Vorteil der Gäste. Bergbahntickets können heute problemlos übers Internet oder über mobile Applikationen vorbestellt und bezahlt werden. Damit entfallen lange Warteschlangen an den Kassen. Das erhöht die Attraktivität des Angebots, was einer höheren Nachfrage dienlich ist.

«Dem Feriengast ist es egal, wie eine Destination intern organisiert ist. Er fordert hochwertige Leistungen und einen maximalen Erlebniswert. Ohne die Bereitschaft zur Zusammenarbeit der einzelnen Dienstleister sind diese Ansprüche schwierig zu erfüllen.»
– Christine Novakovic

Zusatzangebote und Rabatte für höhere Frequenzen

Neben einer nachfrageorientierten Preisgestaltung kann es für Bergbahnen auch sinnvoll sein, die eigenen Gästefrequenzen mit attraktiven Zusatzangeboten zu steigern. Dies kann auch in Zusammenarbeit mit anderen Leistungserbringern erfolgen. So haben verschiedene Bergbahnen in den vergangenen Jahren für Übernachtungsgäste generelle Ticket-Vergünstigungen oder den Gratisbesuch der lokalen Skischule offeriert. Zur Ankurbelung der schwächeren Sommersaison wird zum Beispiel in Arosa, Davos oder im Engadin allen Übernachtungsgästen die kostenlose Benützung der Bergbahnen offeriert. Solche Angebote machen auf Dauer allerdings nur dann Sinn, wenn die damit verlorenen Ticketumsätze durch entsprechende Gästefrequenzen und damit höhere Einnahmen in der Beherbergung, Gastronomie und im Detailhandel überkompensiert werden.

Leistungen auf die Nachfrage ausrichten

Bergbahnen unternehmen in der Regel alles, um ihre Leistungen auf die jeweilige Nachfrage bzw. auf ihr wichtigstes Zielpublikum auszurichten. Das hängt auch stark mit der Saisonalität zusammen. Unternehmen mit einer starken Ausrichtung auf den Wintersport und zahlreichen Gästen aus der Schweiz und dem benachbarten Ausland müssen mit Investitionen und Innovationen einen Erlebniswert am Berg kreieren, der möglichst viele Wiederholungsgäste anzieht. Dazu gehören neben perfekt präparierten Pisten und modernen Transportanlagen auch attraktive und abwechslungsreiche kulinarische Angebote in den Bergrestaurants.

Bergbahnen, die stark vom Sommergeschäft und von Gästen aus Fernmärkten im Nahen und Mittleren Osten, Asien oder Indien abhängig sind, müssen andere Prioritäten setzen. Ihr primäres Ziel lautet, ein Maximum an Einzeltickets zu verkaufen. Entsprechend müssen sie ihr Angebot zu einem guten Teil auf das Massengeschäft ausrichten. Ein Beispiel sind die Jungfraubahnen im Berner Oberland. Das



«Wenn eine Destination in einem bestimmten Angebotssegment nicht das Potenzial hat, um die Nummer 1 oder 2 im Markt zu werden, sollte sie lieber die Finger davon lassen.»

– Reto Gurtner

Unternehmen bringt jeden Sommer Hunderttausende von Gästen auf das Jungfrauoch. Eine Vielzahl dieser Gäste kommt von weit her und reist nur einmal im Leben in die Region. Entsprechend macht es für die Jungfraubahnen Sinn, auch ihr kulinarisches Angebot auf diese Kundenspezies auszurichten. Das meistverkaufte Gericht auf dem Jungfrauoch ist deshalb Nudelsuppe.

Destinationsmanagement – Koordination und Kooperation

Feriengäste bewerten die Qualität ihres Aufenthalts in der Regel nicht nach den einzelnen Leistungen der verschiedenen lokalen Anbieter. Vielmehr prägt der Gesamteindruck der Destination letztlich ihre Erinnerung und entscheidet in aller Regel, ob sie wiederkommen. Ein Hotel kann also Topdienstleistungen erbringen und den passionierten Wintersportler



«Der Schweizer Tourismus hat ein Kosten- und daher Renditeproblem. Das zwingt uns zu einer Hochpreispolitik. Diese funktioniert nur mit einem einwandfreien Produkt.»
– Guglielmo Brentel

zufriedenstellen. Wenn es der lokale Bergbahnbetrieb vor Ort nicht gleichzeitig schafft, attraktive Pisten bereitzustellen, kann dieser Gast für die Destination trotzdem verloren gehen. Ein unfreundlicher Kellner im Bergrestaurant kann den schönsten Skitag einrüben und ein attraktiver Fahrradverleih im Sportgeschäft nützt wenig, wenn die Bikestrecke am Berg nur ungenügend gewartet und unterhalten wird.

Das Gesamtbild und der Gesamteindruck, welche eine Destination beim Gast hinterlassen, sind also für ihren Erfolg und ihre langfristige Prosperität entscheidend. Die Bereitschaft zur Kooperation muss bei allen Leistungsträgern vorhanden sein. Ansonsten verringert der alpine Schweizer Tourismus wegen seiner hohen Kostenstrukturen auf mittlere Sicht seine Wettbewerbsfähigkeit. Diese Zusammenarbeit der Leistungsträger muss sowohl auf Angebotsseite wie auch bei der Vermarktung und im Vertrieb zu messbaren Verbesserungen führen.

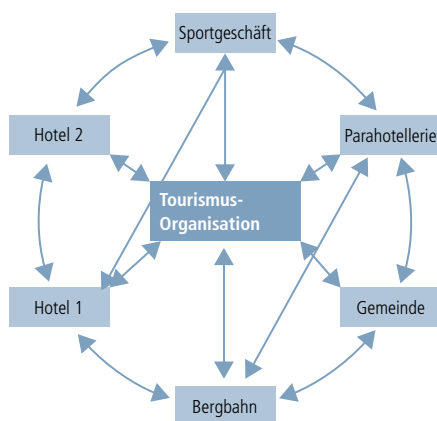
Masterpläne erleichtern die langfristige Entwicklung

Anders als zum Beispiel in den USA, wo jede noch so kleine Tourismusgemeinde über einen Masterplan verfügt, sind diese in der Schweiz weitgehend unbekannt. Für die langfristige Entwicklung einer Destination können solche Pläne allerdings sehr hilfreich sein. Denn sie erfassen sämtliche natürlichen wie auch künstlichen Strukturen vor Ort im Detail und leiten daraus ein touristisches Produkt ab, das von einer Angebotsmaximierung einerseits und Kostenminimierung andererseits geprägt ist. Ein solcher Plan kann zum Beispiel die Standorte von künftigen Hotelprojekten ganz genau definieren, so dass alle gemeinsam ein zentral im Ort zu errichtendes Sport- oder Wellnesszentrum optimal nutzen können. Damit kann vermieden werden, dass jeder Betrieb eine eigene Anlage errichten und damit unnötige Investitionen tätigen muss. Natürlich hat ein Masterplan auf bestehende Strukturen Rücksicht zu nehmen und kann in den seltensten Fällen «auf der grünen Wiese» ausgearbeitet werden.

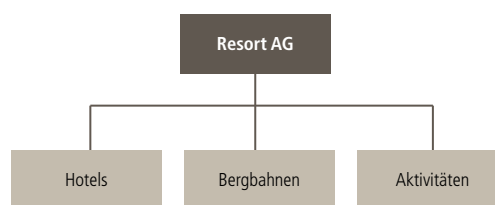
Abbildung 6

Destination vs. Resort

Destination



Resort



Quelle: P. Plaz, BHP – Hanser und Partner AG, 2013

«Die Schweiz muss als touristische Marke einzigartig sein und einen Kultstatus erlangen, der eine nachhaltige internationale Nachfrage auslöst.»
– Hans-Peter Julen

Konstruktive Zusammenarbeit aller Instanzen

Um wirksame Masterpläne für eine Destination ausarbeiten zu können, müssen sich Interessensvertreter aus sämtlichen Bereichen zu einer konstruktiven Zusammenarbeit verpflichten. Zentral und wesentlich ist die aktive Teilnahme der politischen Behörden, auf Gemeinde- und falls notwendig auch auf kantonaler Ebene. Denn für die Umsetzung von sinnvollen und nachhaltigen touristischen Strukturen müssen auch Bauzonen entsprechend definiert werden können. Dies bezieht sich auch auf Elemente, die zunächst als weniger wichtig betrachtet

werden: Wie gross muss die Liegewiese neben dem Schwimmbad sein, damit alle Badegäste genügend Freiraum haben? Und wie muss die Wiese genau angelegt werden, damit das geplante Hotelprojekt auf der benachbarten Parzelle mit der optimalen Anzahl Gästezimmer umgesetzt werden kann? Ein professioneller Masterplan sollte solche und viele weitere Detailfragen beantworten und damit zur kontinuierlichen Optimierung des lokalen touristischen Angebots beitragen. In vielen Fällen muss er auf bestehende Strukturen Rücksicht nehmen und diese sinnvoll optimieren und weiterentwickeln.



«Nicht nur für die Jugend sollte sich die touristische Schweiz interessant machen, sondern auch für die Gäste ab 50. Es ist das einzige Segment Westeuropas, welches im Moment noch wächst.»
– Jürg Schmid

Kooperieren und «Silo-Denken» überwinden

Damit sich die einzelnen touristischen Dienstleistungen einer Destination zu einem gesamten und in sich geschlossenen Ferienerlebnis zusammenschließen können, braucht es von allen Beteiligten eine Grundbereitschaft zur Kooperation. Die Leistungsträger müssen ihre Produkte zu integrierten Angebotsketten verknüpfen, die den Gästen ein Maximum an Komfort und Erlebniswert bieten. Das kann ein Shuttle-Transportdienst vom Hotel zum Sportzentrum sein oder die Verknüpfung vom Bergbahnticket-Kauf mit einem Rabatt bei der Skimiete. Auch Anbieter aus den gleichen Sparten wie Restaurants oder Hotels können sich zusammenschließen, ihre Menükarten aufeinander abstimmen oder Einkaufsgemeinschaften bilden. Der Ideenvielfalt sind keine Grenzen gesetzt. Nur Destinationen, welche das «Silo-Denken» einer unabhängigen Selbstversorgung jedes einzelnen Anbieters überwinden, können mittel und langfristig im Wettbewerb bestehen.

Der Plan, dass sich einzelne Dienstleistungsbetriebe einer Destination zusammenschließen und gemeinsame, übergreifende Angebote kreieren, scheitert allerdings häufig noch vor der Umsetzungsphase. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Angst vor dem Verlust der betrieblichen Unabhängigkeit und ein übertriebenes Konkurrenzdenken gegenüber den Mitbewerbern. Häufig wird nicht verstanden, dass mehr Gäste im Nachbarbetrieb gleichzeitig auch mehr Gäste für die Destination und damit eine kommerzielle Chance für die eigene Zukunft bedeuten.

Profilierung mit bestimmten Angeboten und Botschaften

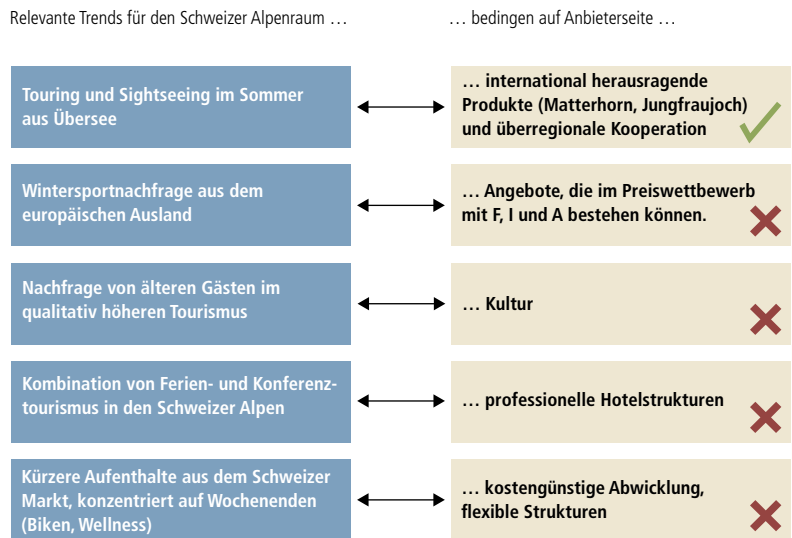
Bei der Ausgestaltung des Ferienprodukts, das dem Gast ein abgerundetes und durchgängiges Erlebnis bieten soll, ist es für eine Destination zweckmässig, sich auf wenige Kernbotschaften und Angebote zu beschränken. Es macht zum Beispiel Sinn, sich als Familienferien- oder Sportferiendestination zu positionieren. Das gewählte Angebotssegment sollte mit aller

Konsequenz und hohen Qualitätsbemühungen durchgezogen werden. Es ist erfolgversprechender, dem touristischen Produkt eine klare Profilierung mit Hilfe von Tiefe zu verleihen, als wie ein Gemischtwarenladen von allem ein wenig zu offerieren.

Diese Spezialisierung erfordert Mut und wird deshalb im alpinen Wintertourismus – nicht nur in der Schweiz – bislang noch eher selten umgesetzt. Noch allzu stark ist vielerorts die Furcht verbreitet, sich mit dem Verzicht auf bestimmte Gästegruppen irreparable Wettbewerbsnachteile einzuhandeln. Vergessen wird dabei, dass eine konsequente Ausrichtung auf bestimmte Kundenzielgruppen genau das Gegenteil bewirkt, nämlich nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber der profillosen Konkurrenz. Destinationen, die in einem bestimmten Kundensegment zu den allerbesten gehören, können in aller Regel auch höhere Preise durchsetzen und sind dadurch langfristig deutlich besser aufgestellt.

Abbildung 7

Aktuelle Entwicklungen erfordern neue Angebotsstrukturen



Quelle: P. Plaz, BHP – Hanser und Partner AG, 2013

«Langfristig sind es vor allem die neuen Fernmärkte,
welche dem Schweizer Tourismus Wachstum bringen.»

– Richard Kämpf

Saisonales Klumpenrisiko mit attraktiven Sommerangeboten vermindern

Eine latente Gefahr für den alpinen Tourismus ist seine starke Abhängigkeit von der Wintersaison. Rund 80 Prozent aller Umsätze von Schweizer Bergbahnen werden laut dem Verband Seilbahnen Schweiz zwischen November und April erzielt. Weil äussere Einflüsse wie Wetter, Konjunktur- oder Währungsentwicklung auf das Geschäft einen nicht zu unterschätzenden Einfluss haben, ist der alpine Tourismus deshalb einem relativ hohen Klumpenrisiko ausgesetzt. Da parallel dazu die weltweite Zahl der aktiven Wintersportler seit Jahren tendenziell abnimmt, herrscht ein dringender Handlungsbedarf zur Entwicklung eines funktionierenden Sommergeschäfts.

Dafür braucht es neue, vielleicht auch visionäre Angebote mit einer attraktiven Ausstrahlung auf neue Kundensegmente. Solche Projekte könnten thematisch aufgebaut und destinationsübergreifend sein. Geeignet wären zum Beispiel neue Kulturangebote, die einheimische und internationale Kunst und Architektur miteinander verbinden. Auch interaktive Elemente sind erfolgversprechend. Das Hauptziel muss sein, den Schweizer Bergsommer für eine immer breitere Gästesicht spannend und abwechslungsreich zu gestalten.



«Erfreulich hat sich in den letzten Jahren der Städtetourismus entwickelt und ist dadurch ein bedeutender wirtschaftlicher Treiber geworden. Es ist daher wichtig, dass die politischen Behörden dieses wirtschaftliche Potenzial erkennen und die Tourismusorganisationen adäquat unterstützen.» – Markus Lergier

Mut zum Preis dank hoher Qualität

Die im internationalen Vergleich überdurchschnittlich hohen Personal- und Warenkosten gehören zu den kaum beeinflussbaren Faktoren, mit denen sich der Schweizer Tourismus arrangieren muss. Er muss aber auch angemessen darauf reagieren. So ist es klar, dass Schweizer Feriendestinationen höhere Preise verlangen müssen als ausländische Mitbewerber, um unter dem Strich die gleichen Erträge erzielen zu können. Um diese höheren Tarife bei der Kundschaft rechtfertigen zu können, muss die Qualität der Leistung entsprechend hoch sein. Daran führt kein Weg vorbei.

Auf der anderen Seite dürfen touristische Leistungen auf keinen Fall unter den Gesteigungskosten verkauft werden, nur um neues Gästevolumen zu generieren. Die temporäre Integration von Zusatzangeboten in den Preis, zum Beispiel Gratisbergbahnen für vollzahlende Hotelgäste im Sommer, kann durchaus Sinn machen. Eine dauerhafte Senkung von Basistarifen ist hingegen der falsche Weg und kann fatale Auswirkungen haben. Denn damit werden Billigtouristen und Schnäppchenjäger angezogen, die danach nicht mehr bereit sind, wieder die regulären höheren Preise zu bezahlen. Es droht ein massiver Einbruch bei der Rentabilität. Der Schweizer Tourismus sollte sein Hochpreisimage deshalb nicht als Gefahr, sondern eher als Chance begreifen. Denn es gibt auch international nach wie vor viele Gäste, die bereit sind, für eine hohe Qualität auch entsprechend ins Portemonnaie zu greifen. Ein ausgeprägter Mut zum Preis ist im Schweizer Tourismus deshalb eine Tugend. Sofern die Qualität stimmt.

Je eine Koordinationsstelle für Produktgestaltung und Marketing

Um Angebotsgestaltung und Vermarktungsstrategie ganz konkret zu definieren, macht es für alpine Tourismusdestinationen Sinn, bewusst verschiedene Verantwortungsbereiche zu bilden. Ein Produktentwickler sollte sich

vorwiegend mit der Kreierung von konkreten touristischen Produkten, Projekten und Dienstleistungen befassen. Diese Person muss vollkommen unbefangen von Partikularinteressen denken und handeln können. Sie soll die Potenziale der unterschiedlichsten Dienstleister und ihrer Angebote sowie entsprechende Kooperationsformen prüfen und bei Bedarf entsprechende Projekte umsetzen. Die Arbeit dieses «Innenministers» erfordert eine strukturierte Vorgehensweise und orientiert sich sehr eng am touristischen Masterplan einer Destination.

Gleichzeitig braucht eine Destination auch einen Vermarktungsprofi, der als «Aussenminister» die Aufgabe hat, die fixfertigen Angebote des Produktentwicklers professionell zu vermarkten. Bei dieser Aufgabe ist im Gegensatz zur Produktgestaltung ein weiträumigeres Denken gefragt. Es macht häufig Sinn, unter einer touristischen Destinationsmarke grössere Regionen und deren Angebote zusammenzufassen. Natürlich muss das Markenversprechen innerhalb dieser definierten Grenze von jedem Ort und Leistungsanbieter zu 100 Prozent eingehalten werden. Falls unter einer solchen touristischen Marke mehrere Destinationen zusammengefasst werden, müssen die verschiedenen Aussenminister Hand in Hand arbeiten oder sich im Idealfall zu einer Organisation vereinen.

Ob die beiden Posten Innen- und Aussenminister aus den Reihen der lokalen Tourismusunternehmen gestellt werden können oder ob die Einstellung von externen Profis Sinn macht, hängt von der Grösse der Destination und der Komplexität der Aufgabe ab. Es ist auf jeden Fall ratsam, in dieser für die touristische Entwicklung der Destination wesentlichen Frage in eine maximale Qualität zu investieren.

«Den grössten Einfluss auf die Logiernächte haben äussere Faktoren wie Wetter, Wechselkurs sowie staatliche Eingriffe der Mitbewerber im benachbarten Ausland.» – *Andreas Züllig*

Neue Gästemarkte bieten neue Chancen

Nicht immer ist es zwingend, zuerst das Angebot zu kreieren, um es danach bei den dafür passenden Gästegruppen zu vermarkten. Es kann sich für Tourismusdestinationen auch lohnen, zuerst nachzuforschen, welches denn überhaupt die attraktivsten und lukrativsten Gästemarkte sind. Basierend auf dieser Erkenntnis kann danach ein passendes Angebot bereitgestellt werden. Es ist aufgrund der demografischen Entwicklung zum Beispiel ein Fakt, dass zumindest in Westeuropa und Nordamerika die potenzielle Gästegruppe der über 50-Jährigen seit Jahren das grösste Wachstum verzeichnet. Ältere Menschen sind in der Regel auch zahlungskräftiger. Diese Entwicklung bietet einer Tourismusdestination zum Beispiel gute Chancen, sich mit spezifischen Angeboten im Bereich von präventiven Gesundheitsbehandlungen (Medical Wellness) oder einer hochwertigen Hotellerie und Gastronomie zu positionieren. Andere Destinationen spezialisieren sich mit entsprechenden Angeboten auf das jugendliche Gästesegment.

Grosse Chancen bietet auch die gezielte Ansprache von Gästen aus noch eher jungen Wachstumsmärkten. Im Vergleich zu den benachbarten Alpenländern betreibt die Schweiz etwa in China oder Indien seit Jahren ein intensives Marketing, welches sich in markant wachsenden Gästezahlen aus diesen Ländern niederschlägt. Wichtig ist es, die Besucherströme aus solchen neuen Märkten mit den passenden Angeboten zu bedienen und auch hier den Mut zum Preis zu wahren. Das gilt auch für das Gruppengeschäft, in welchem traditionell ein sehr hoher Preisdruck herrscht. Denn die Erfahrung – etwa mit den Japanern – hat gezeigt, dass Gäste aus den neuen Märkten mit den Jahren nicht mehr nur als Gruppen, sondern auch als Einzelreisende in die Schweiz kommen und dabei ansehnliche Beträge ausgeben. Heute werden diese Gästegruppen primär mit Angeboten für die Sommersaison angesprochen – eine Ausdehnung auf den

Winter könnte für die eine oder andere Destination bedenkenswert sein. Jedenfalls sollten diese Chancen für den alpinen Schweizer Tourismus bewusst und aktiv genutzt werden.

Vom Verkehrsbüro zur integrierten Destinationsvermarktung

Dem Trend der zentralen Destinationsvermarktung folgend, dürfte der Betrieb von je einem Verkehrsbüro in jeder einzelnen Tourismusgemeinde aus Marketingsicht bald zum Auslaufmodell werden. Sinnvoll ist es allenfalls, solche Büros weiterhin als eine Art «Informationsstellen» für Touristen zu betreiben. Von Marketingaufgaben sollten sie weitgehend befreit werden. Denn ein gutes zentrales Destinationsmarketing kann eine viel stärkere Wirkung entfalten als eine Vielzahl von unkoordinierten Werbebotschaften der einzelnen Anbieter und Verkehrsbüros.

Touristische Wertschöpfung muss nachhaltig sein

Für viele Gäste, vor allem im alpinen Tourismus, ist eine intakte und attraktive Landschaft der wichtigste Grund, eine bestimmte Region für ihren Ferientaufenthalt auszuwählen. Daher gewährleistet nur ein sehr sorgsamer Umgang mit der Natur eine ökologische Nachhaltigkeit, welche für die touristische Zukunft einer Region von zentraler Bedeutung ist. Ebenso wichtig ist auch die Bewahrung der lokalen kulturellen sowie gesellschaftlichen Identität. Einheimische sollten sich in der Destination wohlfühlen, vor Ort wohnhaft bleiben und mit Leidenschaft touristische Dienstleistungen erbringen. Investitionen in die touristische Infrastruktur sollten daher einen langfristigen Charakter haben, da sie die ökologischen wie auch wirtschaftlichen Lebensgrundlagen einer Region erheblich beeinflussen. Auch diese Komponente muss im touristischen Masterplan einer Destination sowie bei allen unternehmerischen Entscheiden berücksichtigt werden.

Cash Management: *So bleiben Sie flüssig*

Liquide Mittel – oder Cash – sind der Lebensnerv jedes Unternehmens, auch im Tourismussektor. Umso erstaunlicher ist es, dass noch viele Schweizer KMU dem Cash Management nicht das nötige Gewicht beimessen. Dabei könnten sie ihre Liquidität mit ein paar Grundregeln besser verwalten und planen.

Empfehlung Nr. 1: Wer seine Liquidität sicherstellen will, muss dafür sorgen, dass er für gelieferte Waren oder erbrachte Dienstleistungen möglichst schnell bezahlt wird. Das tönt trivial. Doch die Praxis zeigt, dass speziell bei kleineren Firmen in der Debitorenbuchhaltung vieles im Argen liegt – etwa, wenn es Monate dauert, bis Kunden überhaupt eine Rechnung erhalten oder bis sie gemahnt werden.

Viele KMU unterschätzen die Vorteile eines guten Debitorenmanagements. Tatsache ist jedoch: Je schneller Zahlungen eingehen, desto früher steht Geld zum Bezahlen von Löhnen oder Material zur Verfügung und desto weniger Kapital ist zur Finanzierung des Umlaufvermögens (Working Capital) nötig.

Für eine nachhaltige Verbesserung des Debitorenmanagements reicht bereits der Einsatz einer einfachen Buchhaltungssoftware. Sie erlaubt beispielsweise, Einzahlungsscheine mit Referenznummern auszudrucken. Dadurch lässt sich die Debitorenbuchhaltung automatisieren und per Knopfdruck auf die eingehenden Zahlungen abstimmen.

Empfehlung Nr. 2: Wer Engpässe vermeiden will, muss vorausschauen. Das heisst, er muss die Liquidität planen. Dazu braucht es den Überblick über ausstehende Zahlungseingänge, aber auch über laufende oder geplante Ausgaben. Gerade Dienstleistungserbringer im Tourismussektor, der mit Haupt- und Nebensaisonperioden sehr zyklisch ist, tun gut daran, ihre Ausgaben mit unregelmässigen Umsatzerwartungen in Einklang zu bringen.

UBS unterstützt KMU mit individuellen Lösungen dabei, das Cash Management zu optimieren: von innovativen Plattformen für E- und Mobile-Banking bis zur weitgehend automatisierten Anbindung an Kunden- und Buchhaltungssoftware. Die neue Funktion «Saldo-vorschau» im UBS e-banking bietet eine einfach zu handhabende Unterstützung bei der Liquiditätsplanung. Sie berücksichtigt nicht nur geplante Zahlungen, sondern erlaubt auch, in Zukunft erwartete Erträge in die Vorschau einzubinden.

Ein weiteres Beispiel ist das sogenannte «Real Time Reporting». Dabei werden Kontobewegungen dank einer Benachrichtigungsfunktion sofort via E-Mail oder SMS angezeigt. Eine andere Innovation ist das Scanning von Einzahlungsscheinen via Smartphone, was den Aufwand für die Erfassung von Einzelzahlungen reduziert.

Vorteile im internationalen Zahlungsverkehr

Spezielle Herausforderungen bietet das Cash Management für Unternehmen, die regelmässig mit dem Ausland zu tun haben. Wer in unterschiedlichen Währungen ein- und verkauft, ist ganz besonders auf eine qualitativ hochwertige Abwicklung seiner Zahlungsein- und -ausgänge angewiesen.

Im Europa-Geschäft stossen innovative Dienstleistungen bei KMU auf grosses Interesse: Das UBS Gateway-Konto ermöglicht die Fakturierung direkt über ein Konto bei UBS Deutschland. Geldeingänge in Euro auf Gateway-Konten bei UBS in Frankfurt werden unverzüglich nach dem Eingang automatisch auf dem Stammkonto in der Schweiz gutgeschrieben. Dies erleichtert den Zahlungsverkehr aus der Schweiz, da sich viele Kunden in der EU mit grenzüberschreitenden Überweisungen in die Schweiz schwertun und die anfallenden Gebühren der ausführenden ausländischen Banken scheuen.



Markus R. Meyer
Leiter UBS Cash Management Services

«Wer Engpässe vermeiden will, muss seine Liquidität planen.»

Viel Potenzial bietet das Cash Management auch für Unternehmensgruppen. Nicht selten liegen bei den verschiedenen Tochtergesellschaften Cash-Reserven in Millionenhöhe. Es handelt sich oft um ungenutztes Kapital, das zweckmässiger eingesetzt werden könnte. Abhilfe schafft die Zentralisierung des Liquiditätsmanagements. Diese bietet unter anderem die Möglichkeit, eine täglich konsolidierte Übersicht zu allen Kontoständen zu erhalten, allenfalls systemunterstützt überschüssige Gelder zu konzentrieren (Cash Pooling) sowie Tochtergesellschaften im Bedarfsfall via Inhouse-Banking flüssige Mittel zukommen zu lassen.

Durchblick auch bei Fremdwährungen

Eng verbunden mit dem Cash Management sind die Abwicklung und die Absicherung von Fremdwährungen, Handels- und Exportfinanzierungen oder auch Anlagemöglichkeiten in verschiedenen Währungen.

Beim Erarbeiten von massgeschneiderten Cash Management-Lösungen kooperieren die UBS-Kundenberater mit bankinternen Spezialisten. So können sie umfassende Lösungen aus einer Hand anbieten.

Fachbegriffe

BESR

Die Abkürzung BESR steht für Bank-Einzahlungs-Schein mit Referenz-Nummer. Das System dient dem automatisierten Zahlungsverkehr und der Debitorenkontrolle in der Schweiz und in Schweizer Franken.

Cash Management

Das Cash Management umfasst alle Massnahmen, die ein Unternehmen trifft, um seine Liquidität möglichst effizient erkennen, steuern und abwickeln zu können. Ziel ist die Sicherstellung und Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens.

Cash Pooling

Cash Pooling in einer Firmengruppe bezeichnet zentralisierte Lösungen

zum Liquiditätsausgleich über verschiedene Gesellschaften hinweg. Ziel ist die Konzentration von überschüssiger Liquidität sowie die Realisierung von Zinsvorteilen.

Inhouse-Banking

Zentrale Übernahme von Geldanlage-, Finanzierungs- und Abwicklungsaufgaben durch eine bestimmte Gesellschaft in einer Firmengruppe.

Liquidität

In der Betriebswirtschaftslehre gilt Liquidität als die Fähigkeit, fällige Verbindlichkeiten jederzeit fristgerecht und uneingeschränkt zu begleichen. Das bedeutet, die notwendige Geldmenge zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Währung am richtigen Ort zur Verfügung zu haben.

Real Time Reporting

Bankkontobestände und -bewegungen jederzeit und sofort mit allen Details anzeigen und proaktiv über verschiedene elektronische Kanäle melden (z.B. E-Mail oder SMS).

Working Capital

Als Working Capital wird jener Teil des Umlaufvermögens bezeichnet, der nicht zur Deckung kurzfristiger Verbindlichkeiten gebunden ist. Dieses Vermögen muss finanziert werden und wird im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozess eingesetzt.

Leasing: Element im optimalen *Finanzierungsmix*

Unternehmen im Tourismussektor weisen häufig einen hohen Kapitalbedarf auf. Sobald feste Anlagen (Gebäude, Bahnen) oder mobile Güter (Fahrzeuge, Schiffe, Mobiliar) einen grossen Teil des nötigen Kapitals beanspruchen, stellen sich wesentliche Fragen zu deren Finanzierung. Kann eine Leasingfinanzierung die richtige Lösung sein?

Die nachfolgenden Ausführungen sollen einen Überblick über den Markt, Anwendungsbereiche und praktische Herausforderungen geben. Die Finanzierung der langlebigen Betriebsteile stellt häufig die grössere Herausforderung dar als die Sicherung der kurzfristigen Liquidität mit einem Betriebskredit. Die Kreditprüfung für Tourismusunternehmungen ist anspruchsvoll. Es gilt, das Unternehmen mit seinem häufig lokal ausgerichteten Angebot im Kontext der nationalen und internationalen Marktveränderungen zu verstehen. Die Erträge sind oft schwierig prognostizierbar. Deshalb sehen sich die Firmen von Seiten der Banken häufig mit aus ihrer Sicht hohen Eigenkapitalanforderungen konfrontiert, wenn sie langfristige Kredite für ihre Investitionen suchen.

Werfen wir kurz einen Blick auf verfügbare Marktzahlen. Rund ein Drittel der Schweizer Firmen beansprucht eine Bankfinanzierung (Quelle: Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung, Lausanne, Januar 2013). Im äusserst kapitalintensiven Geschäft mit Hotels oder Bahnen liegt dieser Wert um einiges höher. Reine Dienstleister finanzieren sich dagegen überdurchschnittlich häufig ohne eine Bank. Als Finanzierungsprodukte stehen je nach Bank Hypotheken, Festkredite oder Leasingfinanzierungen im Vordergrund.

Stabilität und höhere unternehmerische Flexibilität

Besonders interessant und aus unserer Sicht noch zu wenig verbreitet ist die massgeschneiderte Kombination verschiedener Kreditformen. Im Unterschied zu den ganz traditionellen Finanzierungsansätzen mit einer

Kombination von langfristigen Krediten (Festkredite, Hypotheken) mit einem Betriebskredit bringt die Integration einer Leasingfinanzierung zwei zusätzliche Hauptvorteile:

- Leasingvereinbarungen kennen keine vorzeitigen Ausstiegsmöglichkeiten bei Verfehlen von Kennzahlen und Zielen, wie sie typisch sind für die klassischen langfristigen Fremdfinanzierungen. Damit ist Leasing bezüglich Berechenbarkeit und langfristiger Verfügbarkeit die überlegene Finanzierungsform.
- Bestehende Aktiven (Immobilien) können in Reserve gehalten werden, um bei Bedarf zur Finanzierung herangezogen zu werden. Dies erhöht den unternehmerischen Spielraum.

In der Summe ist insbesondere bei grösseren Vorhaben eine Verbindung der verschiedenen Finanzierungsformen eine tendenziell bessere Lösung. Im Markt ist diese Betrachtung noch nicht vollständig durchgedrungen. Es bietet sich hier noch grosses Optimierungspotenzial für Banken, die eine vollständige Produktpalette offerieren. Grundsätzlich bietet eine Produktkombination vielen Firmen handfeste Vorteile.

Individuelle, ganzheitliche Betrachtung als Dreh- und Angelpunkt

Betrachtet man die Teilsegmente der Tourismusbranche, sind unterschiedliche Aspekte für eine attraktive Finanzierung zu beachten. Im sehr kapitalintensiven Transportbereich ist eine starke Eigenkapitaldecke von grösster Bedeutung. Das haftende Kapital erlaubt, schwankende Erträge und daraus folgende Verluste zu absorbieren. Im Idealfall ist die Trägerschaft sehr langfristig ausgerichtet. Sie ist bereit und in der Lage, in ausserordentlichen Situationen die Gesellschaft finanziell zu unterstützen. Ist der Finanzierungsaufwand sehr hoch, wird eine Bank unter Umständen weitere Banken zur Finanzierung einladen. Im gegenwärtig tiefen Zinsumfeld werden gelegentlich auch Finanzierungen von institutionellen oder privaten Anlegern gesehen. Haben die Unternehmen gute Perspektiven und die Gesellschaft solide



Markus Züger
Leiter UBS Leasing

«Noch wenig verbreitet ist die massgeschneiderte Kombination verschiedener Kreditformen.»

Finanzen sowie klare Absichten bezüglich der weiteren Geschäftsentwicklung, sind die Voraussetzungen ideal, um bei einem Finanzinstitut über eine massgeschneiderte Lösung sprechen zu können.

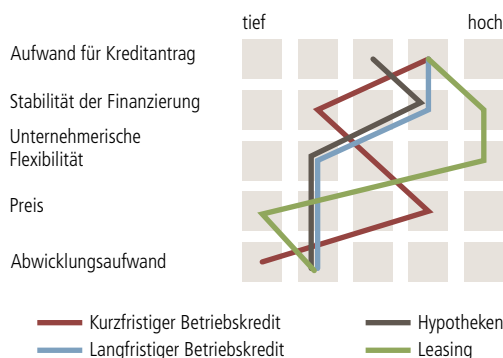
Im Bereich der Beherbergung und Verpflegung werden in erster Linie Bankkredite und Hypotheken eingesetzt. Bei den Hotels hat sich die Leasingfinanzierung nicht im grösseren Stil etabliert. Wir erwarten nicht, dass sich daran in absehbarer Zukunft etwas ändern wird. Die Gründe hierfür liegen in restriktiven Bestimmungen des Immobilienrechtes. Massgeschneiderte Immobilienleasing-Transaktionen sind nur für sehr grosse Anlagen interessant. Der Schweizer Markt ist sehr klein, UBS bietet deshalb Immobilienleasing nicht an.

Im Bereich der mobilen Anlagegüter (Fahrzeuge, Mobiliar) existiert eine Vielzahl von möglichen Lösungen, die insbesondere auch von Restaurationsbetrieben gerne genutzt werden. Der Markt kennt hier spezialisierte Anbieter für kleinere Finanzierungen mit sehr schnellen Entscheidungs- und Abwicklungsprozessen. Daneben positioniert sich UBS als ganzheitlich orientierter Lösungsanbieter mit Vorteilen ab mittleren Transaktionsgrössen. Beispielsweise für flexible Ratenzahlungen, die Behandlung von Fremdwährungsrisiken bei einem Anlagenkauf im Ausland oder die Finanzierung von Spezialfahrzeugen.

Unkomplizierte Rahmenlimiten

Firmen mit regelmässigen Investitionen in ihr mobiles Anlagevermögen stellen wir vermehrt sogenannte Rahmenlimiten zur Verfügung. Im Rahmen dieser Kreditlimite sind jederzeit Leasingfinanzierungen möglich. Zurückbezahlte Raten auf älteren Finanzierungen stehen für neue Vorhaben zur Verfügung. Dieses Angebot bietet eine transparente Lösung, ist einfach in der Abwicklung und vorteilhaft im Preis.

Ausprägung aus Kundensicht



Quelle: UBS

Operating Lease – erhöhte Restwerte

Vor allem bei den Fahrzeugfinanzierungen wird am Markt auch mit erhöhten Restwerten operiert. Bei den übrigen Finanzierungen wird dies zwar gelegentlich nachgefragt, aber nur in Einzelfällen auch angeboten.

Win-win-Situation

Leasingfinanzierungen können sehr rasch zwischen dem Anwender, dem Hersteller und der Leasinggeberin erstellt werden. Wichtig ist, dass der Leasinggegenstand noch nicht geliefert wurde. Massgeschneidert eingesetzt bringt Leasing eine stabile, berechenbare Finanzierung bei reduzierten Kosten und erhöht gleichzeitig die unternehmerische Flexibilität – eine klassische Win-win-Situation.



Energieeffizienz zahlt sich aus

Um ihre Betriebskosten zu senken und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen künftig Energie wesentlich effizienter nutzen. Im Rahmen der Partnerschaft mit der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) unterstützt UBS Unternehmenskunden finanziell, die sich für das KMU-Modell der EnAW entscheiden.

Die Energiewende wird die Energiepreise verteuern. Steigende Stromkosten bedeuten für Unternehmen grössere Betriebskosten, was wiederum die Rentabilität und die Wettbewerbsfähigkeit reduziert. Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen deshalb künftig ganz einfach Strom sparen. Doch diese Betrachtung greift zu kurz: «Wer immer sparen will, der ist verloren», warnte schon Theodor Fontane (1819–1898). Denn wer einfach weniger Strom verbraucht, produziert auch entsprechend weniger. Der Schlüssel zum Erfolg liegt deshalb in höherer Energieeffizienz – Unternehmen müssen lernen, mit deutlich weniger Energie wesentlich mehr zu produzieren.

Deshalb engagieren wir uns schon heute für die Steigerung der Energieeffizienz bei unseren Unternehmenskunden. Wir sind zu diesem Zweck eine Partnerschaft mit der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) eingegangen. Mit Geldern aus der Rückerstattung der CO₂-Lenkungsabgabe fördern wir das KMU-Modell der EnAW.

Aus Prinzip wirtschaftlich

Höhere Energieeffizienz gibt es nicht zum Nulltarif. Investitionen in die Steigerung der Energieeffizienz lohnen sich für Unternehmen jedoch nur, wenn sich innert nützlicher Frist ein Return on Investment (ROI) erzielen lässt. Die EnAW empfiehlt deshalb aus Prinzip nur Effizienzmassnahmen, die wirtschaftlich sinnvoll sind und sich innert vier Jahren amortisieren (für Massnahmen an Haustechnik und Gebäudehülle sollte der ROI nach acht Jahren erreicht werden).

Energie-Check-up und Zielvereinbarung

Das KMU-Modell der EnAW beginnt mit dem Energie-Check-up: Der EnAW-Berater untersucht das Unternehmen vor Ort auf Potenziale zur Steigerung der Energieeffizienz. Dabei analysiert er die Produktionsprozesse ebenso

«Investitionen in Energieeffizienz lohnen sich für Unternehmen nur, wenn sich innert nützlicher Frist ein Return on Investment erzielen lässt.»

wie die Haustechnik oder die Gebäudehülle. Auf der Grundlage des Werksbesuchs entwickelt der EnAW-Berater alsdann eine Liste von konkreten Massnahmen. Auf dieser Basis legen Unternehmensleitung und EnAW-Berater fest, welche Massnahmen umgesetzt werden sollen und wie viel Energie und CO₂ sie einsparen sollen. Eine gemeinsame Zielvereinbarung definiert die Effizienzziele für die kommenden zehn Jahre. Während dieser Periode setzt das Unternehmen die Massnahmen wie vereinbart um und erfasst jährlich die effektiven Verbrauchsdaten mit einem Online-Tool. Durch dieses Reporting sehen das Unternehmen und EnAW, ob die Energieeffizienz wie erwartet ansteigt oder ob weitere Massnahmen nötig sind.

Wir sind von diesem Vorgehen überzeugt und unterstützen interessierte UBS-Unternehmenskunden finanziell, wenn sie sich für das KMU-Modell der EnAW entscheiden: Zum einen übernehmen wir die Hälfte des ersten Jahresbeitrags für das KMU-Modell (dieser deckt den Energie-Check-up sowie das Entwickeln des Massnahmenkatalogs; die zweite Hälfte kann bei anderen regionalen Partnern der EnAW eingefordert werden), zum anderen belohnen wir nachhaltige Massnahmen mit dem UBS Energieeffizienz-Bonus*.

Mehr über das KMU-Modell auf www.ubs.com/kmu-energie

Mit gutem Beispiel voran

UBS verpflichtet sich zum Schutz der Umwelt in allen geschäftlichen Belangen. Unsere Umweltpolitik ist auf Nachhaltigkeit ausgelegt und soll langfristige Werte schaffen. Wir bemühen uns, die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die Umwelt möglichst gering zu halten. So haben wir unsere Energieeffizienz in der Schweiz seit 2000 um über 30 Prozent gesteigert. Zwischen 2004 und 2012 haben wir die CO₂-Emissionen unseres Unternehmens um 40 Prozent gesenkt. Und bis 2016 wollen wir unseren konzernweiten CO₂-Fussabdruck im Vergleich zu 2004 halbieren.

* Wir entrichten die Kostenbeteiligung am Check-up sowie den UBS Energieeffizienz-Bonus so lange, bis die Fördergelder aufgebraucht sind, die wir für diese Aktion bereitgestellt haben (voraussichtlich bis 2014).

In der Reihe UBS outlook sind ebenfalls erschienen:

Energie

SAP-Bestellnummer 83418D-1301, 83418F-1301, 83418I-1301

Informationstechnologie

SAP-Bestellnummer 83418D-1201, 83418F-1201

Grosshandel

SAP-Bestellnummer 80711D, 80711F

Nachfolge im Unternehmen

SAP-Bestellnummer 81976D, 81976F

Berichte zur Weltwirtschaft, zur Konjunktur, zum Franken und zum Immobilienmarkt in der Schweiz finden Sie in der quartalsweise erscheinenden Publikation

UBS outlook Schweiz.

Herausgeber

UBS AG, Marketing Schweiz
Postfach, 8098 Zürich

in Zusammenarbeit mit

UBS AG, CIO WM Research
Postfach, 8098 Zürich

Redaktion

Markus Suter

Autoren

Sibille Duss, Robert Wildi, Markus R. Meyer,
Markus Züger, Christian Rintelen

Layout

CIO Digital & Print Publishing

Druck

galledia ag, Flawil

Produktionsmanagement

Barbara Litschi

Bildnachweis

Switzerland Tourism: swiss-image.ch/
Max Schmid/Gian Marco Castelberg &
Maurice Haas/Christof Sonderegger

ENGADIN St. Moritz: swiss-image.ch/
Christof Sonderegger

Toggenburg Tourismus: swiss-image.ch/
Dolores Rupa: www.rupa.ch

Dreamstime
UBS Photo Database
Franz Rindlisbacher

Kontaktadresse

ubs-outlook@ubs.com

Bestelladresse

UBS AG
Printed and Branded Products
Postfach, 8098 Zürich

sh-iz-ubs-publikationen@ubs.com
www.ubs.com/outlook

SAP-Bestellnummer
83418D-1302
83418F-1302

Gedruckt im September 2013

Die in dieser Publikation enthaltenen Fakten sind sorgfältig recherchiert. Für ihre Richtigkeit kann aber keine Gewähr geboten werden. Die präsentierten Beurteilungen und Meinungen können von der offiziellen Auffassung der UBS AG abweichen. Im Interesse einer leichteren Lesbarkeit erlauben wir uns, ausschliesslich die männliche Form zu verwenden.

Erscheint in deutscher, französischer und italienischer Sprache. Gedruckt in der Schweiz im September 2013.
© UBS 2013. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.



UBS AG
Postfach, CH-8098 Zürich
www.ubs.com

