

Berggebiete brauchen eine neue Dynamik

Der starke Schweizer Franken und die Zweitwohnungsinitiative machen der Schweizer Tourismuswirtschaft zurzeit zu schaffen. Der Tourismus im Berggebiet muss seine Geschäftsmodelle überprüfen. Umnutzungen, effektiveres Marketing, vermehrte Kooperationen und Kostensenkungen sind Schlüssel dafür.

Die Annahme der Zweitwohnungsinitiative wirkte wie ein Paukenschlag und hat weitreichende Folgen für den Tourismus im Berggebiet. Zu lange hat man sich auf den Bau immer neuer Zweitwohnungen verlassen und eigentliche Wertschöpfungsketten darauf aufgebaut, von lokalen Bauunternehmen und Handwerkern bis hin zur Gastronomie.

Zweitwohnungsbau gestoppt

Die Schweizer Stimmbürger – und gleichzeitig die Schweizer Gäste – haben entschieden: schöne Landschaften und Ortsbilder dürfen nicht mehr weiter verbaut werden.

Der fast grenzenlose Zweitwohnungsbau führte zum Boom im Baugewerbe und bei nahen Dienstleistungen, aber auch zur Erosion in der Hotellerie und im Tourismus, zum Verlust von geschätzten Hotelstammgästen zugunsten von Zweitwohnungen. Deren kalte Betten verursachen überdurchschnittliche Infrastrukturkosten. Die hohen Preise für Land und Wohnraum verdrängten zusätzlich die Einheimischen.

Hoteliers sind nicht zu beneiden

Die Hoteliers sind nicht zu beneiden. Der starke Franken lässt ihre Preise im internationalen Vergleich neue Höhen erklimmen. Die Zweitwohnungsinitiative stellt viele Betriebe vor Herausforderungen: Denn vielerorts werden Neuinvestitionen durch den Verkauf von Zweitwohnungen in derselben Liegenschaft mitfinanziert.

Die Zweitwohnungsinitiative kann eine heilsame Provokation für den alpinen Tourismus sein. Die gegenwärtig heiss diskutierte Ausführungsgesetzgebung wird ohne Zweifel neue raumplanerische und baurechtliche Vorschriften bringen. Sie dürfte die Dynamik des Baugewerbes erheblich abbremsen. Wichtig ist darum, dass der laufende Strukturwandel im

Bergtourismus nicht behindert, sondern unterstützt wird.

Dabei spielt die bessere touristische Bewirtschaftung des grossen, bereits vorhandenen Zweitwohnungsbestands eine wichtige Rolle: Auch für die Umwandlung von kalten in warme Betten sollten mit dem Ausführungsgesetz Anreize geschaffen werden.

Neue Dynamik durch Hotels und Bergbahnen

Wichtige Impulse für eine neue Dynamik im Bergtourismus müssen von den Hauptleistungsträgern, von den Hotels und Bergbahnen, ausgehen. Diese bilden den Nukleus für die weitere Entwicklung im Berggebiet.

Chancennutzung durch Hotellerie

In der Hotellerie bleiben viele Chancen noch ungenutzt. Laut Guglielmo Brentel, Präsident von hotelleriesuisse «haben wir nicht zu viele, sondern zu wenig gute Hotels in der Schweiz». Er fordert, dass die Hotels besser, bedürfnisgerechter, grösser, innovativer und vernetzter werden. Vehement fordert er zusätzlich, dass die Hoteliers vermehrt Einfluss an ihren Ferienorten nehmen.

Hausaufgaben für Bergbahnen

Gleiches gilt für die Bergbahnen. Viele Bergbahnen haben es verpasst, sich auf härtere Zeiten vorzubereiten. Man freut sich an Umsatzrenditen, diese sind jedoch trügerisch, da sie mit dem Geschäftsmodell zusammenhängen. Falls der Betrieb im Sommer ruht oder stark reduziert wird, fallen weniger Kosten an. Die Wahrheit kommt ans Tageslicht, sobald der Gewinn dem investierten Kapital gegenüber gestellt wird: Die hier berechnete Rendite fällt für viele Bahnen in die Tiefe. Erfolg haben jene Bergbahnen, die neben dem



Sommer: Familienattraktion in CH-Engelberg

gut funktionierenden Winterbetrieb ein längeres Sommerangebot aufrechterhalten. Dies erfordert wiederum eine bedürfnisgerechte Angebotspolitik und eine intensive Zusammenarbeit mit den übrigen Leistungsträgern der jeweiligen Destination.

Den Gast noch mehr ins Zentrum!

Oft fehlen bei Hotels und Bergbahnen, aber auch bei den übergreifenden Tourismusorganisationen klare Strategien. Wie profiliert sich eine Destination im Markt, wie erfolgt die Differenzierung zu den Mitbewerbern? Eine Destination muss sich wie eine Firma verhalten, indem sie die einzelnen Angebote der touristischen Wertschöpfungskette zu einem erlebnisreichen Gesamtangebot mit grosser Wahlfreiheit und einfacher Buchung für den Gast bündelt und so vermarktet.

Weniger nach Staat rufen

Diese Vorschläge benötigen keine staatlichen Subventionen, sondern unternehmerische Initiativen und Fähigkeiten. Gefragt ist Unternehmertum in der Tourismuswirtschaft: bei Hotels und Gastronomie, in neuen Beherbergungsformen, bei Bahnen und entsprechenden, ganzjährigen Infrastrukturangeboten, bei ergänzenden Dienstleistungen, in der zielgruppengerechten Vermarktung und der Gästebetreuung. Der Zweitwohnungsboom der letzten 20 Jahre hat diese unternehmerische Dynamik im Baugewerbe gestärkt, aber im Tourismus geschwächt. Die neue Ausgangslage schafft, wenn richtig genutzt, vielfältige Chancen.

Verbesserung der Rahmenbedingungen

Der Staat finanziert heute schon mit hohen Leistungen den öffentlichen Verkehr in Randregionen und somit die Tourismusbranche in beträchtlichem Umfang. Ein Ausbau staatlicher Hilfe im Rahmen neuer Tourismusgesetze ergibt langfristig wenig Sinn. Die negativen Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative und des starken Frankens können langfristig zum Aufbau von Hotelstrukturen beitragen, die ohne staatliche Krücken positive wirtschaftliche Effekte auf ihre Standortregionen haben. Betriebsschliessungen müssen dabei wie auch in anderen Branchen in Kauf genommen werden, ja könnten die Basis für neue, nachhaltige Geschäftsmodelle bilden, allenfalls mit bewirtschafteten Zweitwohnungen.

Berechtigte Wünsche an den Staat sind indes etwa tiefere Preise landwirtschaftlicher Produkte (Agrarfreihandel) und rasche Klarheit zur Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative (Umgang mit vermietbaren Zweitwohnungen im Rahmen moderner Hotelanlagen). Hier, bei den Rahmenbedingungen, ist also staatliches Handeln gefordert. Die Klärung von Antworten bei den Zweitwohnungen nachträglich den Gerichten zu überlassen, ist hingegen politisch unverantwortlich. ▶

Auf unserer Website www.kappler-management.ch haben wir einen **Blog** (Rubrik: Tourismus) geöffnet. Wir würden uns sehr freuen, auch Ihre Meinung zum Thema «Neue Dynamik» zu erfahren.

Fachveranstaltung

«Spitalmarketing für Entscheider – Margenoptimierung dank neuer Erlösmöglichkeiten»

MI, 24. Oktober 2012, 09.00 h bis 17.00 h, Rehaklinik Bellikon, CH-Bellikon

www.kappler-management.ch

Best-Pratice-Seminar

«Wettbewerbsfähigkeit halten – dank Balanced Scorecard»

DI, 6. November 2012, 14.45 h bis 18.30 h, Hochschule für Wirtschaft Zürich, Zürich

www.kappler-management.ch

IMPRESSUM

Herausgeber
Kappler Management AG, CH-Hedingen ZH

Redaktion
Pirmin Schilliger
Arnold Kappler

Satz und Produktion
www.pjw.ch

Fotos
ASCO, Benediktinerkloster Disentis, Fotolia, Hotel Chesa Salis/Bever GR, Engelberg Tourismus

Druck
Druckerei Schüpheim AG, CH-Schüpheim



Wintertraum in Romantik-Hotel, CH-Bever GR