



Universität St.Gallen

WORK PACKAGE 4E+ – UPDATED FOUNDATIONS REPORT

# Konzeption des Geschäftsmodells «ÖV und Gepäcktransport inklusive»

INNOSUISSE FLAGSHIP – RESILIENT TOURISM (RESTo)  
Subproject 2: Designing digitally supported services,  
business processes and business models

Prof. Dr. Christian Laesser, Dr. Stephan Reinhold, Simon Kuster  
St. Gallen, 2021



## Hinweis

Der Bericht Nr. 16 des SBB Lab am IMP-HSG wurde für das Flagship-Projekt «Resilient Tourism» aufbereitet, um Grundlagen für das vierte Workpackage des zweiten Subprojekts bereitzustellen. Das Flagship wird von Innosuisse, der Schweizer Innovationsagentur zur Förderung wissenschaftsbasierter Innovation für Wirtschaft und Gesellschaft in der Schweiz, unterstützt.

<https://www.resilienttourism.ch/de/flagship-project>

## Autoren

**Prof. Dr. Christian Laesser**, Professor für Tourismus und Service Management an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Systemisches Management und Public Governance.

**Dr. Stephan Reinhold**, Research Associate am Forschungszentrum für Tourismus und Transport des Instituts für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen.

**Simon Kuster**, Mitarbeiter am Forschungszentrum für Tourismus und Transport des Instituts für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen.

*Kontaktadresse: [imp@unisg.ch](mailto:imp@unisg.ch), IMP-HSG, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen*

## Zitation

Laesser, C., Reinhold, S., & Kuster, S. (2021). *Konzeption des Geschäftsmodells «ÖV und Gepäcktransport inklusive»*. St. Gallen: IMP-HSG

## Copyright

*Kein Teil dieses Berichts darf ohne Genehmigung des Herausgebers vervielfältigt oder verwendet werden. Illustratives Titelbild nachträglich generiert mit Gemini von Google.*

© 2021 IMP-HSG, Universität St. Gallen, Schweiz

## Vorbemerkung

Dieser aktualisierte Bericht (WP 4E+) fungiert als «Add-on» bzw. als «Foundations Report» zur Marktstudie zum Konzept «Hotel mit ÖV inklusive» (WP 4E, Kuster & Laesser, IMP-HSG, 2024), die im Rahmen des Innosuisse Flagship «Resilient Tourism» mit verschiedenen Branchenpartnern ausgearbeitet wurde.

⇒ Kuster, S., & Laesser, C. (2024). *Studie zum Konzept «Hotel mit ÖV inklusive»*. St. Gallen: IMP-HSG

# Inhaltsverzeichnis

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Abbildungsverzeichnis                               | 5  |
| Tabellenverzeichnis                                 | 5  |
| Abkürzungsverzeichnis                               | 6  |
| 0 Management Summary                                | 7  |
| 0.1 Vision                                          | 7  |
| 0.1.1 Bestandteil 1: ÖV inklusive                   | 7  |
| 0.1.2 Bestandteil 2: Gepäcktransport                | 7  |
| 0.2 Mehrwert                                        | 8  |
| 0.2.1 Nachfrageseite: Nutzen für die Gäste          | 8  |
| 0.2.2 Angebotsseite: Nutzen für die Leistungsträger | 8  |
| 1 Einleitung                                        | 9  |
| 1.1 Mission                                         | 9  |
| 1.2 Begründung                                      | 10 |
| 2 Geschäftsmodellskizze                             | 12 |
| 2.1 Was bieten wir welchen Kunden?                  | 12 |
| 2.1.1 Ausgangslage                                  | 12 |
| 2.1.2 Wertversprechen                               | 12 |
| 2.1.3 Bedürfnisse und Werthaltigkeit                | 12 |
| 2.1.4 Kundengruppen                                 | 13 |
| 2.2 Wie erfüllen wir das Wertversprechen?           | 14 |
| 2.2.1 Kernaktivitäten                               | 14 |
| 2.2.2 Strategische Partner                          | 15 |
| 2.2.3 Kooperationsmodell und Produktionsmodell      | 16 |

|       |                                                              |    |
|-------|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.3   | Wie erbringen wir die Leistung?_____                         | 17 |
| 2.3.1 | Ausgangslage zum Logistikmodell_____                         | 17 |
| 2.3.2 | Arbeitsmodell _____                                          | 18 |
| 2.3.3 | Hub-Konzeption _____                                         | 18 |
| 2.4   | Wie tauschen wir uns aus?_____                               | 20 |
| 2.4.1 | Gestaltung der Beziehung mit den Gästen _____                | 20 |
| 2.4.2 | Kanäle für Kommunikation und Vertrieb _____                  | 20 |
| 2.5   | Wie sichern wir nachhaltig Erträge? _____                    | 21 |
| 2.5.1 | Verteilung der Kosten und Erträge_____                       | 21 |
| 2.6   | Risiken des Modells _____                                    | 22 |
| 2.7   | Zahlungsbereitschaft der Gäste _____                         | 23 |
| 2.8   | Welchen Nutzen haben die Leistungsträger bzw. Anbieter?_____ | 23 |
| 3     | Weiteres Vorgehen _____                                      | 24 |
| 3.1   | Offene Fragen und Handlungsstränge _____                     | 24 |
| 3.2   | Schlussbemerkungen _____                                     | 24 |

# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Illustrative Collage zur Vision (nachträglich generiert mit Gemini von Google) ..... | 8  |
| Abbildung 2: ÖV-System der Schweiz (SBB, 2021) .....                                              | 9  |
| Abbildung 3: Konzeptionelle Logik des Vorhabens (eigene Darstellung) .....                        | 11 |
| Abbildung 4: Schematisches Geschäftsmodell (eigene Darstellung) .....                             | 14 |
| Abbildung 5: Nutzbares Gepäck-Logistikmodell der SBB (2018) .....                                 | 17 |
| Abbildung 6: Logistisches Konzept (eigene Darstellung) .....                                      | 18 |
| Abbildung 7: Folgestudie mit Fokus auf «ÖV inklusive» .....                                       | 25 |

# Tabellenverzeichnis

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Strukturierung und Finanzierung Gesamtsystem (eigene Darstellung) .....         | 15 |
| Tabelle 2: Logik des Kooperations- und Koordinationsmodells (eigene Darstellung) .....     | 16 |
| Tabelle 3: Pricing der Gepäcklogistik in der Systemperspektive (eigene Berechnungen) ..... | 18 |
| Tabelle 4: Kosten pro Hub nach Ankünften (Daten: BfS, SBB, eigene Berechnungen) .....      | 19 |
| Tabelle 5: Kosten pro Hub nach Logiernächten (Daten: BfS, SBB, eigene Berechnungen) .....  | 20 |
| Tabelle 6: Risiken im konzipierten Modell (eigene Darstellung) .....                       | 22 |
| Tabelle 7: Verhandlungssequenz und Gegenstände (eigene Darstellung) .....                  | 22 |

# Abkürzungsverzeichnis

|        |                                       |
|--------|---------------------------------------|
| Abb.   | Abbildung                             |
| bzw.   | beziehungsweise                       |
| ca.    | circa                                 |
| CHF    | Schweizer Franken                     |
| d.h.   | das heisst                            |
| DMO    | Destination Management Organisation   |
| et al. | und andere                            |
| etc.   | et cetera                             |
| FIT    | Fully Independent Tourists            |
| h      | Stunden                               |
| i.e.   | id est (das ist)                      |
| KTU    | Konzessionierte Transportunternehmen  |
| max.   | maximal                               |
| OTA    | Online Travel Agency                  |
| ÖV     | Öffentlicher Verkehr                  |
| resp.  | respektive                            |
| RDK    | Regionaldirektorenkonferenz           |
| S.     | Seite                                 |
| SBB    | Schweizerische Bundesbahnen           |
| ST     | Schweiz Tourismus                     |
| STC    | Switzerland Travel Centre             |
| STS    | Swiss Travel System                   |
| Tab.   | Tabelle                               |
| usw.   | und so weiter                         |
| v.a.   | vor allem                             |
| vgl.   | vergleiche                            |
| VöV    | Verband Öffentlicher Verkehr          |
| VSTM   | Verband Schweizer Tourismusdirektoren |
| z.B.   | zum Beispiel                          |

# 0 Management Summary

## 0.1 Vision

Wie wäre es, die «touristische Schweiz» mit Hilfe eines **integralen Übernachtungs- und Mobilitätsangebotes für Personen und Gepäck** zum **grössten «Themenpark» der Welt** zu entwickeln? Der vorliegende Bericht beinhaltet erste Ansätze eines **Geschäftsmodells** zur Umsetzung dieser Vision. Formuliert ist er aus Perspektive des «wir» der Träger der touristischen Schweiz

### 0.1.1 Bestandteil 1: ÖV inklusive

Die Idee ist, den **Personentransport** per öffentliche Verkehrsmittel (ÖV) mit der **Hotelübernachtung** zu **bündeln** und als «**Hotel inkl. 24h ÖV**» über eine eigene Plattform (z.B. via Switzerland Travel Centre, STC) und damit ein **geschlossenes Ökosystem** zu vertreiben. Das **Zugangsrecht für den Gast zum ÖV Schweiz** sowie **Vertriebskosten** werden mittels eines **Fixpreises** in den **Hotelpreis eingepreist**, wobei das **Hotel die finale Preisstellung kontrolliert**.

Die **Vollkosten** (im Sinn eines ersten Gebotes) liegen bzgl. **24h ÖV** bei **CHF 55 bis 75 pro Person und Tag** (2. Klasse) sowie bei **10%** oder **CHF 10 bis 15 pro Buchung**. Aufgrund der Tatsache, dass die meisten Reisenden nur Off-Peak unterwegs sind und wesentliche Nutzungszeiten in eher schwachen Nachfrageperioden stattfinden, wird ein tieferer **Zielpreis von maximal CHF 30 bis 35 pro Tag und Person** für den ÖV sowie von max. **CHF 10 pro Buchung** angestrebt.

### 0.1.2 Bestandteil 2: Gepäcktransport

Für den **Gepäcktransport** ist ein **zeitlich und örtlich skalierbares System** von **gesamtschweizerisch bis zu 52 Hubs**, meist an Bahnhöfen oder sonstigen zentralen Standorten, vorgesehen. Während der **Transport von Hub zu Hub** von einem **zentralen Dienstleister** übernommen wird (z.B. SBB), obliegt die **Ortslogistik** (Feinverteilung) dezentral den **Destinationen** bzw. den am System **teilnehmenden Hotels**. Die **Finanzierung** des Betriebs dieser Hubs erfolgt aufgrund der **systemischen Skaleneffekte** idealerweise **gemeinschaftlich** und pauschalisiert, z.B. mit Mitteln der Destinationen unterstützt durch eine nicht-prohibitiv wirkende Gebühr für Gäste.

Die jährlichen **Gesamtkosten für alle 52 Hubs** (Abdeckung mehr oder weniger ganze Schweiz) betragen bei einem **12-Monate-Betrieb** und bei Vollkosten (im Sinn einer ersten Abschätzung) ca. **CHF 7.7 Mio.** Bei einem **reduzierten Betrieb** sinken die Kosten **linear**. Die entsprechenden Preisstrukturen müssen noch definiert werden.

## 0.2 Mehrwert

Durch die Schaffung eines **Ökosystems** transformieren wir **beschwerliche Transferzeiten in wertvolle Erlebnistage** und bieten unseren Gästen ein Maximum an **Komfort**. Gleichzeitig stärken wir die **Wettbewerbsfähigkeit** der Schweizer Leistungsträger durch standortbasierte Zusatzangebote und eine international einzigartige Marktpositionierung. Damit schaffen wir **Mehrwert für Reisende und Anbieter gleichermassen**.

### 0.2.1 Nachfrageseite: Nutzen für die Gäste

Der **Nutzen dieses Vorhabens** liegt aus **Sicht der Gäste** v.a. in einem Quantensprung hinsichtlich **Convenience** und im **Abbau von «Pains»** im Sinne von Unannehmlichkeiten und verschiedener Reiseerschwernisse. Wenn die Gäste eine Hotelübernachtung buchen, erhalten sie gleichzeitig 24h ÖV und den Gepäcktransport vom und zum Hotel. Es entstehen damit auch **«Gains»** insofern, als die Gäste ihre **Transfertage** zu, von oder zwischen Hotels bereits als volle **Freizeittage** nutzen können (und damit einen **Mehrwert** geniessen). Reisen durch die Schweiz als «Spielplatz» der Welt wird so äusserst komfortabel.

### 0.2.2 Angebotsseite: Nutzen für die Leistungsträger

Für die an diesem Projekt beteiligten Anbieter wird ein **geschlossenes Ökosystem** geschaffen, welches zunächst **innerhalb** – und da bekannt ist, wo die Gäste sind – mit **eigenen oder dritten Zusatzleistungen** (standortbasierte Angebote) angereichert werden kann. Hierbei entstehen **Zusatz-einnahmen**. Darüber hinaus kann das System mit **spezifischen** auf diesem **System aufbauenden Zusatzangeboten** veredelt werden (Nutzung des Systems für weiterführende Zwecke). Damit wird ein **kompetitiver Wettbewerbsvorteil** erzielt, der **langfristig geschützt** werden kann und welcher der **Schweiz** und den am System beteiligten Unternehmen und Institutionen eine **international einzigartige Positionierung** verschafft.

Abbildung 1: Illustrative Collage zur Vision (nachträglich generiert mit Gemini von Google)

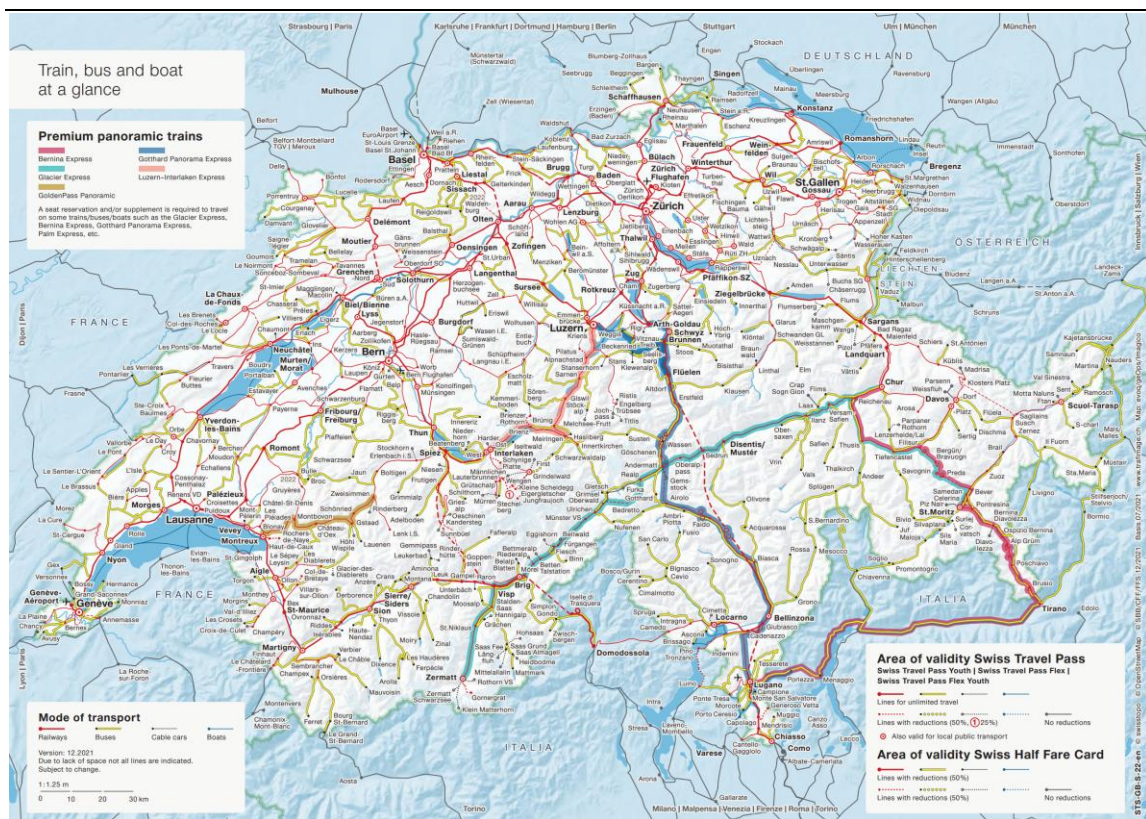


# 1 Einleitung

## 1.1 Mission

Die Schweiz hat objektiv eines der **besten ÖV-Netze der Welt**, das bis in die entlegensten Ecken des Landes reicht (vgl. Abbildung 2). Die Schweiz hat zudem aufgrund ihrer Kleinheit gepaart mit der **Reichhaltigkeit und Vielfalt des natürlichen und kulturellen touristischen Angebots** das **Potential zum grössten «Spielplatz» oder «Themenpark» der Welt**.

Abbildung 2: ÖV-System der Schweiz (SBB, 2021)



Um dieses Potential zu realisieren, braucht es idealerweise eine **landesweite Integration aller Attraktionspunkte – virtuell** (wie z.B. heute über Informations- und Verkaufsplattformen) wie auch **real**. Das ÖV-Netz ist hierfür aus touristischer Sicht eine **komparativ wettbewerbsfähige Resource**. Diese gilt es mittels notwendiger **Angebote in kompetitiver Art** zu veredeln.

Unter realer landesweiter Integration ist die **Bündelung aller relevanten, logistischen touristischen Kernleistungen** zu verstehen – das heisst konkret **Übernachtung und Transport von Personen und Gepäck**. Dadurch entsteht ein echt kompetitives Angebot, wie es nirgendwo auf der Welt möglich ist. Gleichzeitig **internalisiert** ein solches System **Marge**, welche heute im internationalen Geschäft an ausländische Tour Operators und Buchungsplattformen (OTAs) abfliesst.

Im vorliegenden Bericht präsentieren wir ein mögliches **Geschäftsmodell zur Umsetzung eines solchen Vorhabens** – nach dem Motto: *Discover the worlds Swiss theme park in total convenience!*

## 1.2 Begründung

Weshalb nun aber die Verknüpfung von Transportleistungen mit der Beherbergungsleistung? Eine solche lässt sich zweifach begründen:

- Argument 1: **Transport** ist eine **notwendige Bedingung**, um an einem anderen Ort als dem gegenwärtigen Aufenthaltsort zu übernachten. **Beide Entscheidungen** (Übernachtung und Transport) werden **hierarchisch auf der gleichen Stufe** und im **Prozess oft gleichzeitig** gefällt.
- Argument 2: Aufgrund der hohen Austauschbarkeit touristischer Kernleistungen sollten vermehrt **kompetitive** (in Wert setzende) Dienstleistungen geschaffen werden, **statt dass nur komparative Wettbewerbsvorteile** (Attraktivität natürlicher und kultureller Gegebenheiten) genutzt werden.

### Erläuterung zu Argument 1:

Eine «Reiseentscheid» bedingt mehrfache (Teil-)Entscheidungen (Portfolio-Entscheidung). Andernfalls findet ein solcher Entscheid zwingend nicht statt. Diese **Teilentscheidungen** sind: Zeitpunkt der Abreise, Dauer der Reise, Reisepartner, Destination, Transport, Übernachtung, geplante Aktivitäten (auch wenn ich nichts mache, mache ich etwas: nämlich nichts).

Die Übernachtung zählt neben Transport- und Verpflegungsleistungen zu den zentralen, touristischen Leistungselementen. **Notwendige** (nicht hinreichende!) **Bedingung** jeder touristischen Übernachtung ist der **Transport von Personen und Gütern** (d.h. Gepäck). Diese Bedingung gilt gleichermassen für **unterschiedliche Verhaltensweisen von Gästen im Raum**, sei dies

- **Stay-Put** (Gäste reisen von zu Hause an einen Aufenthaltsort und danach wieder zurück nach Hause) oder
- verschiedenen Formen von **Touring**, so z.B. **Arranged Touring**, wozu Aufenthaltsorte vor dem Reiseantritt bestimmt werden, oder **Freewheeling**, wobei Entscheide über den Aufenthaltsort erst nach dem Reiseantritt zu Hause getroffen werden.

Darüber hinaus ist bekannt, dass **Kernleistungen** und **hierzu zwingend notwendige Zusatzleistungen idealerweise** preislich **integriert** werden. Zusatzleistungen können dagegen als Leistung gleichermassen wie preislich segregiert werden.

### Erläuterung zu Argument 2:

Die Schweiz ist ein **touristisches Hochkostenland**. Auch wenn dieses Land über eine Vielzahl **unterschiedlicher natürlicher und geschaffener Attraktionspunkte** verfügt, kämpft die Mehrheit aller regionalen Destinationen mit mehr oder weniger austauschbaren Attraktionen um die potenziellen Gäste.

In ihrer **Vielfalt und Gesamtheit** ist die Schweiz jedoch der wohl **grösste «Freizeitpark» der Welt**. Dies gilt nicht zuletzt gerade aufgrund ihrer geringen Grösse. Damit potenzielle Gäste dies wahrnehmen und ein **vermarktbarer Nutzen («Gain»)** geschaffen werden kann, sollte in Form von Mobilität mittels ÖV ein **wahrnehmbarer Integrationsmechanismus** geschaffen werden. Da Gäste nur in Ausnahmefällen ohne Gepäck reisen, sind gleichzeitig die **gepäckbedingten Unbequemlichkeiten («Pain»)** zu eliminieren.

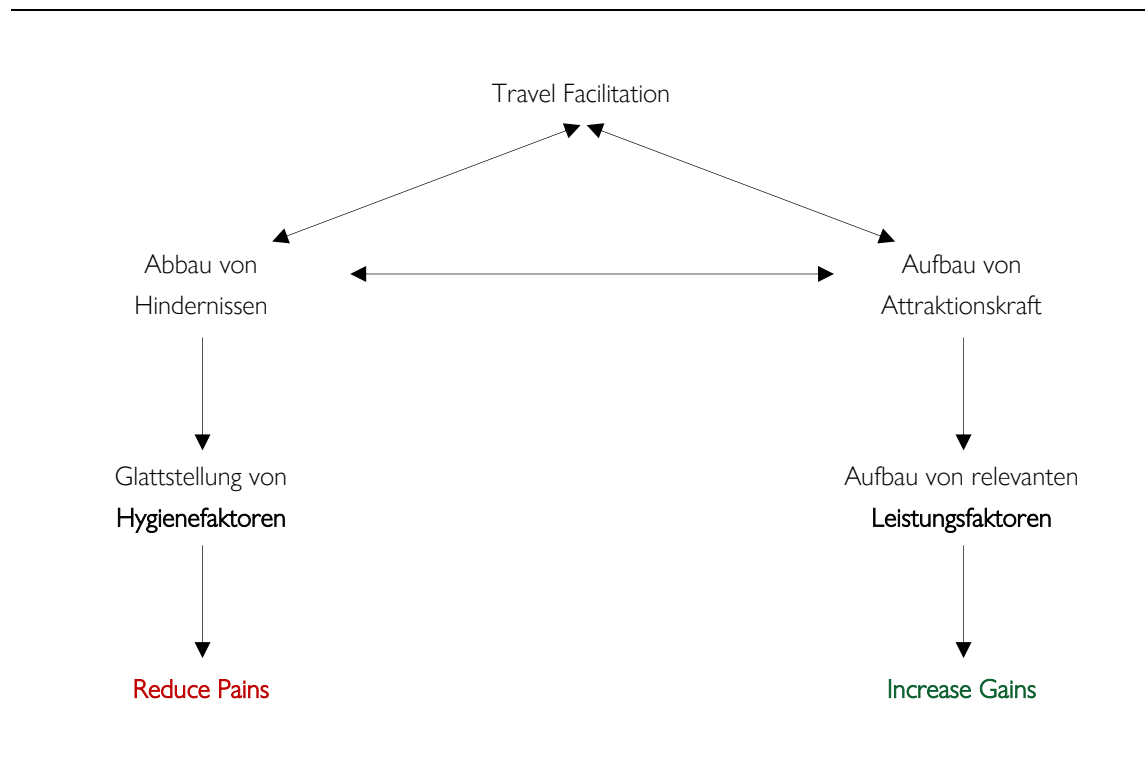
### Schlussfolgerung:

Integrieren wir Transporte von Personen und Gepäck in die Übernachtungsleistung, womit wir weltweit – durch unübertroffene Convenience – eine einzigartige und langfristig schütz-  
bare Positionierung und neue Grundlage zur touristischen Weiterentwicklung der Schweiz  
schaffen.

Eine solche Form der Reiseerleichterung («Travel Facilitation») erreicht mindestens drei Ziele gleichzeitig:

- (1) Mittels Gepäcktransport wird ein **zentraler Hygienefaktor** (notwendige Voraussetzung für Nutzung) beim ÖV Transport **erfüllt bzw. glattgestellt**.
- (2) Mit «ÖV und Gepäck inklusive» wird ein **wettbewerbsrelevanter Leistungsfaktor auf-  
gebaut** (vgl. Abbildung 3), der hilft, **Margen im touristischen Kerngeschäft** zu sichern.
- (3) Es wird ein **logistisches Rückgrat** geschaffen, welches nicht nur interne **systeminhärente Skaleneffekte** schafft, sondern auch extern neue **Skalierungspotentiale** generiert (indem dieses Rückgrat z.B. zur weiteren Angebotsgestaltung genutzt wird).

Abbildung 3: Konzeptionelle Logik des Vorhabens (eigene Darstellung)



## 2 Geschäftsmodellskizze

### 2.1 Was bieten wir welchen Kunden?

#### 2.1.1 Ausgangslage

Immer mehr **internationale** und damit auch **tourende** Gäste besuchen die **alpinen Resorts** der Schweiz. Neben **Gruppenreisenden**, die meist mit dem **Reisebus** (allerdings zunehmend auch mit dem ÖV) unterwegs sind, wächst die Zahl der **FIT** (Fully Independent Tourists). Letztere nutzen häufig das **gut ausgebaute Schweizer ÖV-System**.

Reisen im ÖV sind für Gäste meist komfortabel und deshalb attraktiv. Dies trifft auf den ÖV-Transport von Gepäck jedoch kaum zu. Gepäcktransport ist physisch anstrengend, umständlich (gerade in den heute immer enger werdenden Zügen) und aufreibend (z.B. Angst vor Diebstahl).

#### 2.1.2 Wertversprechen

Unseren Gästen bieten wir in Zukunft mit jeder **Übernachtungsbuchung** auch den freien **Zugang zum Schweizer ÖV**. Dies gilt **für 24h** sowie den **Transport ihres Gepäcks** zum und vom Übernachtungsanbieter.

Wenn ein Gast von einem Übernachtungsanbieter zum nächsten reist, kann bzw. muss er sein Gepäck am **Morgen der Abreise bis 09:00 an der Rezeption** abgeben und erhält dieses sodann gleichentags ab 19:00 (von einzelnen örtlichen Ausnahmen abgesehen) **an der Rezeption des nächsten Übernachtungsanbieters** zurück.

Vereinfacht gesagt:

- **Check-Out** aus dem Hotel ist gleichbedeutend mit **Check-In des Gepäcks**.
- **Check-In** ins Hotel ist gleichbedeutend mit **Check-Out des Gepäcks**.

Die **Nutzung des ÖV** ist von **09:00 am Ankunftstag beim ersten Übernachtungsanbieter** bis um **15:00 am Abreisetag beim letzten Übernachtungsanbieter** im Preis eingeschlossen. Der zeitliche Rahmen ergibt sich aus zwei Überlegungen: Niederverkehrszeiten (Off-Peak) sowie das Transportzeitfenster für das Gepäck.

#### 2.1.3 Bedürfnisse und Werthaltigkeit

Das Angebot kann im Wesentlichen als **«Travel Facilitation»** (ungefähr mit «Reiseerleichterung» zu übersetzen) charakterisiert werden. Im Kern werden zwei Bedürfnisse adressiert: Convenience (**Minimierung** der mit Reisen verbundenen **«Pains»**) und Maximierung der Nutzung knapper Freizeit (**Maximierung** der mit Reisen verbundenen **«Gains»**).

Gäste müssen im Rahmen des Angebots kein Gepäck mehr selbst transportieren. Sie können dadurch den Transfer zwischen Übernachtungsanbietern unbeschwert und vollumfänglich touristisch nutzen. Der **einfache, inklusive Zugang zum ÖV** unterstützt den Erlebnischarakter dieses Angebotes noch zusätzlich.

Den am **Leistungssystem beteiligten Anbietern** bietet sich die einmalige Chance, ihre Leistungen **höherwertig zu bündeln**. Dies ist ein Ausweg aus der **Commodity-Ecke** ohne jegliche Gestaltungsmacht – nicht zuletzt da diese Art der Bündelung eine **hohe Leistungskompetenz** ausdrückt. Gästen wird damit das Potential für **nachhaltige Eindrücke** verschafft, was deren **Zahlungsbereitschaft** erhöht.

#### 2.1.4 Kundengruppen

Das Angebot bildet ein **logistisches und organisationales Rückgrat** («Backbone») für potenziell **sehr unterschiedliche Nutzungsformen** und allenfalls auch weiter differenzierte Angebote. Die Kundengruppen werden daher prioritär nach deren **räumlicher Verhaltensweisen** segmentieren:

- **Arranged Touring:** Alle Buchungen sind vor Ankunft getätigt; die Route steht fest und wird nur in Einzelfällen angepasst. Die Variationsmöglichkeiten solcher Touren sind zahlreich und können bedürfnisgerecht gestaltet werden (Formen von Fly-Ride, Ride-Ride oder Gruppenreisen sind hier am ehesten vorstellbar).
- **Freewheeling:** Bestenfalls die erste und vielleicht letzte Buchung einer Tour sind getätigt; über die übrigen Aufenthaltsorte wird erst im Zuge der Reise entschieden. Es ist davon auszugehen, dass vor allem FIT diese Möglichkeit nutzen.
- **Hub-and-Spoke:** Gäste wählen einige wenige Standorte und machen von ebendiesen aus Tagesausflüge. Sämtliche mögliche Organisationsformen (Gruppen, FIT) sind hier denkbar. Der Wertbeitrag «ÖV inklusive» ist für diese Gruppe naturgemäss höher gewichtet als «Gepäck inklusive».
- **Stay Put:** Gäste wählen einen Standort aus, wobei sie das Angebot im Wesentlichen nur für den Transfer in und aus diesem Standort nutzen. Sämtliche mögliche Organisationsformen (Gruppen, FIT) sind hier denkbar.

Bei allen beschriebenen Segmenten ist von folgender **geographischen Rangordnung** der **Gästeanteile** auszugehen: Interkontinental – Kontinental – Nachbarländer – Schweiz. Während die Logik bei erstem Hinsehen auf FIT zielt, ist die Nutzung des Systems durch Gruppen ebenso denkbar. Im Kern adressiert das Wertversprechen einen **Massenmarkt**. Für den Massemarkt wird ein **hochgradig standardisiertes Leistungsbündel** angeboten, welches jedoch **sehr unterschiedlich genutzt werden kann**.

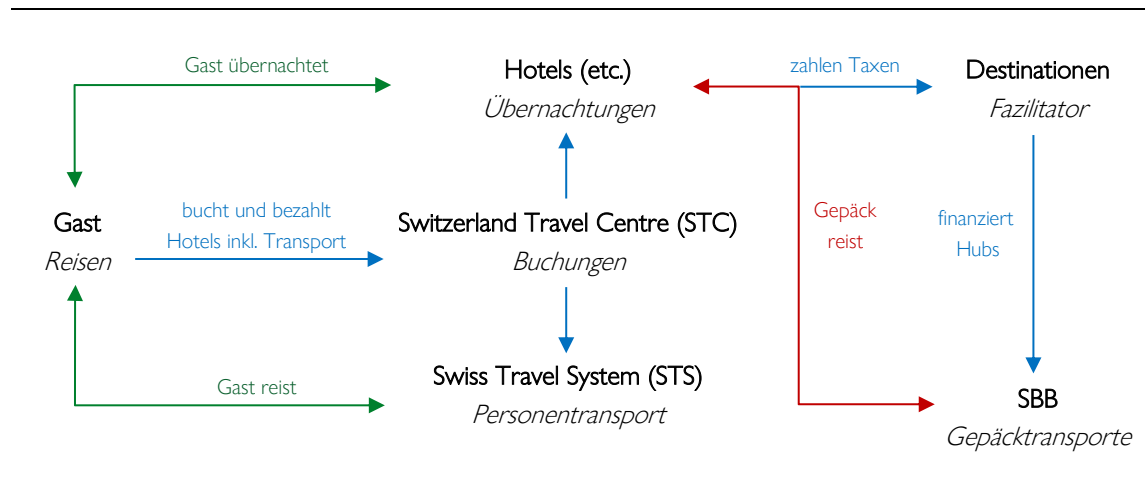
Die **Inwertsetzung** des Leistungsbündels erfolgt zweistufig:

- Zum einen über das **Leistungsbündel selbst**, welches per se einen Wert bietet und innerhalb dessen auch zusätzliche Angebote einfließen können.
- Zum anderen über differenzierte Angebote mit eigenen Wertversprechen («Value Proposition»), welche mit **Hilfe dieses Leistungsbündels** neu geschaffen werden können (z.B. für internationale Gruppenreisen oder nationale FIT, welche einen Aufenthalt in einer teilnehmenden Destination planen).

## 2.2 Wie erfüllen wir das Wertversprechen?

Die Abbildung 4 illustriert den Kernmechanismus des Geschäftsmodells, welches in den nachfolgenden Abschnitten ausdetailliert wird.

Abbildung 4: Schematisches Geschäftsmodell (eigene Darstellung)



### 2.2.1 Kernaktivitäten

Die Kernaktivitäten lassen sich anhand von **sechs Prozessen** umschreiben:

- (1) Verknüpfung von Beherbergungsdienstleistungen mit Transportdienstleistungen für Personen und Gepäck sowie Anbieten von Zusatzdienstleistungen im Rahmen eines eigenen, in sich geschlossenen Ökosystems und damit virtuelle Integration aller Leistungselemente auf eigener Buchungs- und Transaktionsplattform;
- (2) Beherbergung von Gästen in einer grossen Zahl attraktiver Schweizer Destinationen;
- (3) Transport von Personen im ÖV vor und nach der Übernachtung;
- (4) Gleichtags Transport von Gepäck von Rezeption zu Rezeption, unterschieden nach:
  - a. Transport von Gepäck von Rezeption zu Hub am Morgen
  - b. Transport von Gepäck von Hub zu Hub tagsüber
  - c. Transport von Gepäck von Hub zu Rezeption
- (5) Eigene (entbündelte) Zusatzdienstleistungen der Leistungspartner innerhalb des eigenen Ökosystems (zwecks Generierung von ertragsstarken Zusatzeinnahmen);
- (6) Zusatzdienstleistungen von Dritten innerhalb des eigenen Ökosystems (zwecks Generierung von Zusatzeinnahmen von Dritten).

## 2.2.2 Strategische Partner

Strategische Partner sind für **leistungserstellende Aktivitäten** (vgl. Prozesse):

- **Virtueller Betrieb des Ökosystems aus Kundensicht** (Buchungsplattform): STC.
- **Beherbergung der Gäste:** Hotels, vertreten durch Hotelleriesuisse sowie Gastrosuisse.
- **Transport von Personen im ÖV:** SBB zusammen mit den konzessionierten Transportunternehmen (KTU), welche die Destinationen anbinden; Pooling über STS und VÖV.
- **Transport von Gepäck:** SBB, zusammen mit Destinationen (für Feinverteilung).
- **Vermarktung:** Schweiz Tourismus und deren Partner.
- **Zusatzdienstleistungen:** noch offen.

Strategische Partner für **finanzielle Ressourcen**:

- **Gäste und Hotels:** Buchungsplattform, Transport von Personen im ÖV;
- **Destinationen/Gemeinden:** Gepäcktransport-Hubs und Transport von Gepäck;
- **Dritte:** Zusatzleistungen (via Kommissionen).

Die Tabelle 1 bietet eine Übersicht über die Strukturierung und Finanzierung des Gesamtsystems.

Tabelle 1: Strukturierung und Finanzierung Gesamtsystem (eigene Darstellung)

| LEISTUNGSELEMENT                                  | BESCHREIBUNG                                           | EINHEIT                                                      | KOSTEN/ EINHEIT (VOLLKOSTEN)                        | JÄHRL. SYSTEMLKOSTEN (grün = Ziel)                              | FINANZIERUNG                                                                                                              | BEMERKUNGEN                                                                                                          |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Betrieb der Buchungsplattform                     | Betrieb Buchungsplattform und Abwicklung der Buchungen | Kommission pro Buchung                                       | 10% Kommission besser: Fixbeitrag                   | 10-15 CHF variable Kosten pro Buchung                           | Gast und Hotel; Pricing durch Hotel                                                                                       | Freie Preisgestaltung durch Hotel, da keine %-Kommissionen sondern feste Abgaben pro Person und Übernachtung         |
| Beherbergung der Gäste                            | Gemäss Geschäftsmodell und Preisgestaltung Hotel       |                                                              |                                                     |                                                                 | Beispiel Endpreis für 2 Gäste, 1 Nacht:<br>Übernachtung: 200<br>Buchung: 15<br>ÖV: 70<br>Gepäck: 0<br>Total Pauschal: 285 |                                                                                                                      |
| Transport von Personen im ÖV                      | ÖV zur und ab Übernachtung inklusive                   | Kosten pro Person und 24h in 2. Klasse                       | CHF 55-75 (Peak sowie Off Peak)                     | 30-35 CHF variable Kosten pro Person/Nacht (Off Peak)           |                                                                                                                           |                                                                                                                      |
| Logistik Hub Up- und Downstream (Hotel-Hub-Hotel) | Transport vom Hotel zum Hub (09-10 Uhr) (18-20 Uhr)    | Kosten pro Transfer (Kombination Up- und Downstream) pro Tag | CHF 40 (kalkulatorisch)                             | CHF 18k pro Hotel (Eigenleistung oder Drittleistungen) variabel | Hotel oder Destination (als kollektive Leistung)                                                                          | Gemeinsames Einsammeln des Gepäcks in Destination und Lieferung in Hub                                               |
| Logistik Hub-Hub                                  | Transport zwischen den Hubs (10-18 Uhr)                | Operative Pauschalkosten Hub und Transfer Gepäck Hub-Hub     | CHF 300-900 / Tag (einzelner Hub/ POS – Umlade-Hub) | 150k CHF (110-220k CHF)<br>100k – 150k CHF Fixkosten pro Jahr   | Destination (pauschal)<br>Gast im Rahmen einer z.B. Gebühr 10-20 CHF, pro Transfer und Buchung                            | Beträchtliche gesamtschweizerische Skaleneffekte; Gebühr für Gäste für Gepäcktransport, u.a. für sichere Planbarkeit |
| Zusatzleistungen                                  | Nicht mit Kern der eigenen Leistung Verbundenes.       | Pro Transaktion                                              | Keine, sondern positive Nettoerträge                | Keine; Zusatzeinnahmen                                          | selbsttragend                                                                                                             | Quelle für Zusatzerträge                                                                                             |

### 2.2.3 Kooperationsmodell und Produktionsmodell

Das Kooperations- und Koordinationsmodells hängt primär von der Ziehung von **Grenzen zwischen unterschiedlichen Ebenen** ab. Die entsprechende Logik ist in Tabelle 2 dargestellt. Der Grad der Interaktion bei einem gegebenen strategischen Partner ist letztlich eine **Funktion der Art und des Ausmasses an Ressourcen**, welche er in dieses Projekt einbringt.

Tabelle 2: Logik des Kooperations- und Koordinationsmodells (eigene Darstellung)

**Hinweis:** Verbände = VÖV, Hotelleriesuisse, Gastrosuisse, RDK und VSTM; Destinationen = DMO, Gemeinden, kantonale Behörden

| Grad der Integration                            | Ressourcenlogik der Integration | Stark                                        | Mittel                  | Gering                                                  |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| physisch                                        |                                 | –                                            | Hotels                  | SBB + KTU (STS)<br>STC<br>Schweiz Tourismus<br>Verbände |
| Intellektuell                                   |                                 | SBB + KTU<br>STS<br>STC<br>Schweiz Tourismus | Verbände                | Hotels                                                  |
| personell                                       |                                 | SBB + KTU                                    | STC                     | –                                                       |
| finanziell<br>(Kosten oder<br>Ertragseinbussen) |                                 | Destinationen<br>Schweiz Tourismus           | SBB & KTU<br>STS<br>STC | Hotels<br>Verbände                                      |

Das **Geschäftsmodell** ist kurzfristig im Wesentlichen **kostengetrieben**; mit dem neuen Angebot werden langfristig jedoch auch **Werte** für Gäste geschaffen, welche wiederum zu **Mehrnachfrage** und höherer **Zahlungsbereitschaft** führen.

Die **Kosten der Personentransporte** und **Buchungen** sind mehr oder weniger **variabel** und haben **wenig Skalierungspotential** (da sie auf bereits bestehenden Angeboten «aufsitzen»). Sie können deshalb individuell und frei zwischen Anbieter und Gast geteilt werden.

Die Gepäcklogistik ist dagegen ein neues System mit beträchtlichen **skalierbaren Netzwerkeffekten** (Mengen-, Zeit- und Spezialisierungsvorteile). Es ist daher zielführend, ein **Hub-Netzwerk örtlich und zeitlich zu fixieren**. Damit entsteht jedoch ein **hoher Fixkostenblock** (vgl. Tabelle 1).

Dies hat zur Folge, dass die folgenden drei **Produktions-Teilsysteme** aufeinander abgestimmt werden müssen:

- (1) Produktionssystem 1: Personentransport und Übernachtung  
*Marginalkostenblock ohne Skalierungspotential*
- (2) Produktionssystem 2: Gepäcklogistik  
*neuer, eigener Fixkostenblock mit Skalierungspotential*
- (3) Produktionssystem 3: Promotion und Vertrieb  
*hybride Kostenstruktur (marginal bzgl. Buchung, fix-variabel bzgl. Promotion)*

Die genaue **Governance zur Steuerung des Gesamtsystems** wie der **Teilsysteme** und deren Abstimmung ist Gegenstand weiterer Abklärungen.

## 2.3 Wie erbringen wir die Leistung?

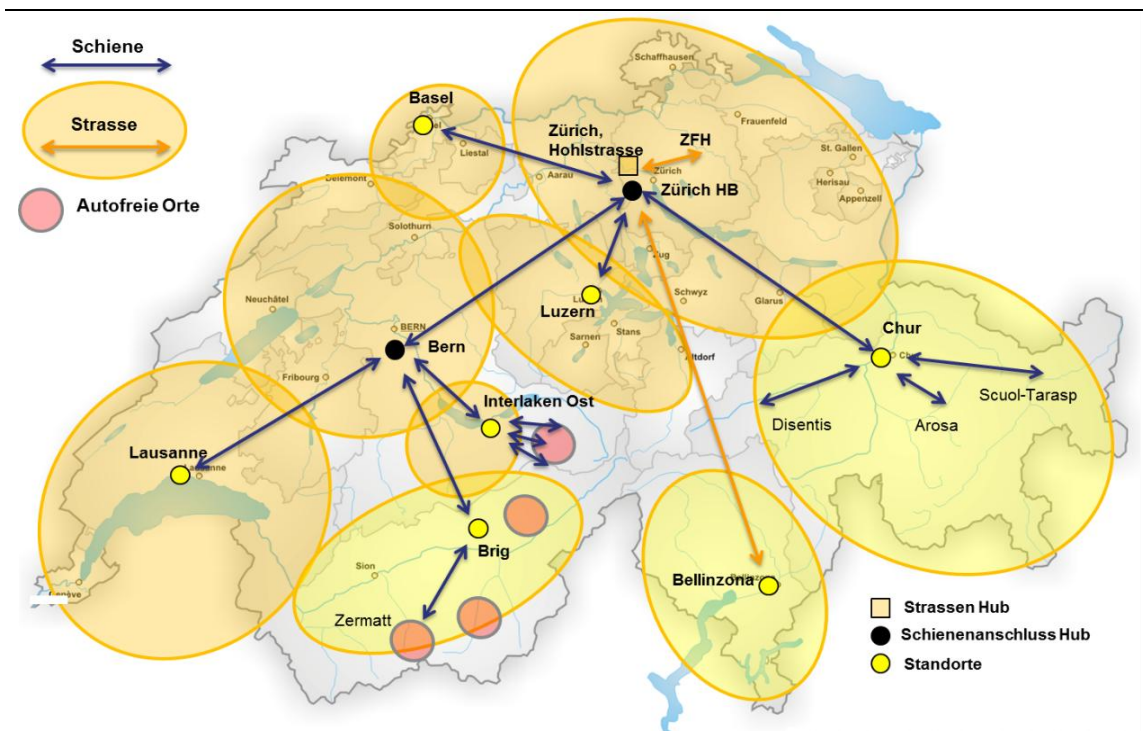
### 2.3.1 Ausgangslage zum Logistikmodell

Die ÖV Anbieter in der Schweiz offerieren derzeit folgende Gepäckangebote:

- **Reisegepäck Bahnhof-zu-Bahnhof ab rund 260 Bahnhöfen:** Das Angebot Reisegepäck Bahnhof-zu-Bahnhof der SBB wurde 2018 von rund 400 auf ca. 260 Bahnhöfe reduziert. In bekannten Ferien- und Skiregionen der Schweiz bleiben die Bahnhöfe mehrheitlich für Reisegepäck geöffnet.
- **Reisegepäck Bahnhof-zu-Tür und Tür-zu-Bahnhof:** Die zwei Produkte Reisegepäck Bahnhof-zu-Tür und Reisegepäck Tür-zu-Bahnhof ergänzen das bestehende Produktportfolio im Reisegepäck.
- **Fluggepäck von und nach den Flughäfen Genf und Zürich:** Das Angebot am Flughafen Genf umfasst ausschliesslich den Schweizweiten Versand und Empfang von Reisegepäck Bahnhof-zu-Bahnhof, Tür-zu-Bahnhof, Bahnhof-zu-Tür sowie für Deutschland Reisegepäck Bahnhof-zu-Tür.
- **Tür-zu-Tür Express:** Als Alternative für Express-Angebote im Reise- und Fluggepäck steht dieses Produkt für ausgewählte touristische Ortschaften zur Verfügung. Diese Ortschaften sind: Adelboden, Arosa, Basel, Bern, Brig, Chur, Davos, Engelberg, Genf, Genf Flughafen, Grindelwald, Gstaad, Interlaken, Kandersteg, Klosters, Lausanne, Lenk i. S., Lauterbrunnen, Leukerbad, Locarno, Luzern, Montreux, Mürren, Scuol-Tarasp, Spiez, St. Gallen, St. Moritz, Thun, Wengen, Zermatt, Zürich und Zürich Flughafen.

Darüber hinaus wird für **Reiseveranstalter** ein **Tür-zu-Tür Gepäcktransport** für Gruppen angeboten, unter der Voraussetzung, dass diese Gruppen den ÖV als Transportmittel nutzen. Das diesen Angeboten zu Grunde liegende Logistikkonzept ist in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: Nutzbares Gepäck-Logistikmodell der SBB (2018)



### 2.3.2 Arbeitsmodell

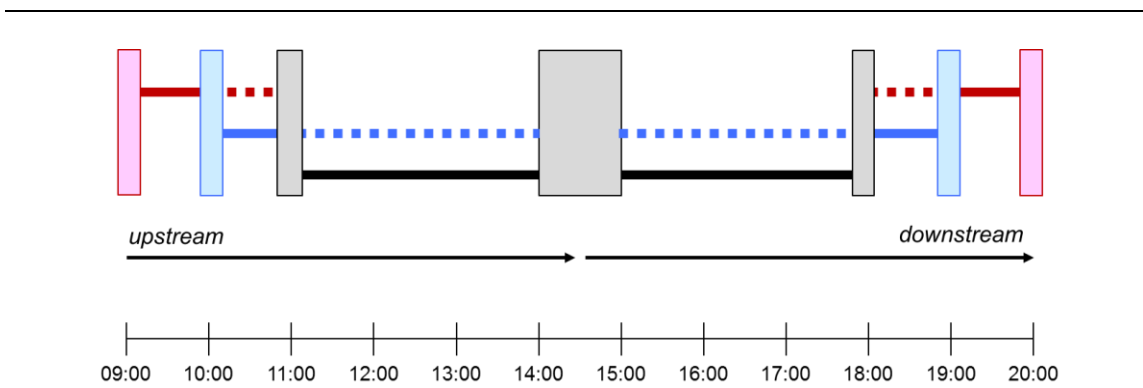
In Abbildung 6 wird eine mögliche Logik für das logistische Konzept dargestellt, welches im Wesentlichen zwischen drei zentralen Prozessen unterscheidet:

- **Logistik nationaler Transport** zwischen zu definierenden Hubs, gegebenenfalls über einen oder mehrere intermediäre Hubs;
- **Logistik Hotels**, welche im Wesentlichen Transport vom Hotel zum Hub (upstream) und vom Hub zum Übernachtungsanbieter (downstream) sicherstellt;
- **Logistik Destination**, welche fallweise (und zwecks Effizienzgewinnen) die verschiedenen Logistikprozesse der Hotels bündelt.

Die Unterscheidung zwischen diesen Prozessen vermittelt Hinweise für deren mögliche Finanzierung (vgl. auch Tabelle 1).

Abbildung 6: Logistisches Konzept (eigene Darstellung)

Legende: rot = Logistik Hotel; blau = Logistik Destination; schwarz = Logistik nationaler Transport (Boxen = Hubs); Zeitachse = Tagesverlauf



### 2.3.3 Hub-Konzeption

Die nachstehende Auswahl der Hubs basiert auf einer Evaluation einer Reihe von Kriterien, vor dem Hintergrund folgender Zielfunktion: Es sind diejenigen Orte/Regionen zu identifizieren, welche bei (1) **minimaler Mobilität** (= Ankünfte) (2) **maximale Logiernächte** (mindestens 100k) und damit **Aufenthaltsdauer** verzeichnen und/oder (3) in welchen bereits heute oder ohne signifikantem (logistischen) Mehraufwand ein Hub besteht bzw. hochgefahren werden kann. In Bezug auf (1) und (2) wurde versucht, nahe liegende Gebiete und Orte zusammenzufassen.

Unter diesen Bedingungen wurden **52 potenzielle Hubs** identifiziert (vgl. Tabelle 4 und Tabelle 5). Die **Gesamtkosten für alle 52 Hubs** (Abdeckung mehr oder weniger ganze Schweiz) beträgt, bei einem **12-Monate-Betrieb**, ca. **CHF 7.7 Mio.** pro Jahr bzw. ca. **CHF 145'000 pro Hub**.

Tabelle 3: Pricing der Gepäcklogistik in der Systemperspektive (eigene Berechnungen)

| Betriebsdauer | Gesamtkosten alle Hubs (CHF) | Mittlere Kosten 1 Hub (CHF) |
|---------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1 Jahr        | 7'700'000                    | 148'077                     |
| 1 Quartal     | 1'925'000                    | 37'019                      |
| 1 Monat       | 641'667                      | 12'340                      |
| 1 Woche       | 148'077                      | 2'848                       |
| 1 Tag         | 21'096                       | 406                         |

Das Modell ist **räumlich** wie auch **zeitlich skalierbar** (vgl. Tabelle 3):

- Die Zahl der Hubs kann auf **bestgeeignete Standorte** reduziert werden (wie auch immer diese definiert werden). Hierbei ist Vorsicht geboten, da gesamtschweizerische Skaleneffekte – z.B. über eine **gemeinsame gesamtschweizerische Finanzierung** aller Hubs – dann wegfallen.
- Für eine **zeitliche Skalierung** gibt es zwei Ansätze: Es kann ein **Vorentscheid** getroffen werden, in **welchen Monaten das Gesamtsystem über alle Hubs** betrieben wird (z.B. nur in der internationalen Hochsaison im Sommer sowie in der Hochsaison im Winter). Als weitere Möglichkeit entstehen an Tagen, an welchen an einem bestimmten Hub **keine Leistung** erbracht wird, auch **keine Kosten**.

Zu berücksichtigen ist jedoch immer, dass an einer Reihe von Hubs **nicht skalierbare, tägliche Kosten** entstehen. Diese stammen aus dem Umladevorgang von der Strasse auf die Schiene. Dies betrifft die Hubs Zürich, Bern, Chur, Interlaken Ost, Brig, Lausanne, Basel und Luzern. Eine gemeinsame **Finanzierung dieser Spezialhubs** ist anzustreben.

Tabelle 4: Kosten pro Hub nach Ankünften (Daten: BfS, SBB, eigene Berechnungen)

| Nummer | Möglicher Hub & Einzugsgebiet     | Ankünfte  | Logiemächte | A'Dauer | Kumulierte LN | % von total | Kosten / Tag | Bemerkungen                              |
|--------|-----------------------------------|-----------|-------------|---------|---------------|-------------|--------------|------------------------------------------|
| 1      | Zürich                            | 1'787'290 | 3'194'598   | 1.8     | 3'194'598     | 12%         | 900          | Umladehub ganze CH                       |
| 2      | Genève                            | 944'632   | 2'114'793   | 2.2     | 5'309'391     | 19%         | 300          | -                                        |
| 3      | Zermatt Täsch                     | 590'238   | 14'35'525   | 2.2     | 6'744'916     | 24%         | 300          | Zermatt. Schiene MGB ab Brig             |
| 4      | Basel Pratteln                    | 771'202   | 14'15'806   | 1.8     | 8'160'722     | 29%         | 300          | Basel SBB                                |
| 5      | Luzern Kriens                     | 810'527   | 13'97'944   | 1.6     | 9'558'666     | 34%         | 300          | Luzern                                   |
| 6      | St. Moritz Obereggadin            | 458'259   | 13'92'414   | 3.0     | 10'95'1080    | 40%         | 600          | St. Moritz Strasse ab Chur               |
| 7      | Interlaken und Umgebung           | 707'713   | 13'74'984   | 1.9     | 12'326'064    | 44%         | 600          | Interlaken Ost, Hub Berner Oberland      |
| 8      | Zürich Flughafen Opfikon Kloten   | 699'918   | 10'15'180   | 1.4     | 13'341'244    | 48%         | 300          | Zürich Flughafen                         |
| 9      | Davos Klosters                    | 364'498   | 10'12'764   | 3.0     | 14'354'008    | 52%         | 300          | Strasse ab Chur                          |
| 10     | Lausanne Morges                   | 486'961   | 9'80'844    | 1.9     | 15'334'852    | 55%         | 300          | Lausanne                                 |
| 11     | Ascona Locarno Muralto Minusio    | 362'883   | 8'58'368    | 2.2     | 16'193'220    | 58%         | 300          | Locarno (Bellinzona Voraussetzung)       |
| 12     | Bern                              | 458'897   | 7'53'910    | 1.6     | 16'947'130    | 61%         | 900          | Umladehub ganze CH                       |
| 13     | Lugano Paradiso                   | 403'850   | 7'33'844    | 1.8     | 17'680'974    | 64%         | 300          | Lugano (Hub Bellinzona Voraussetzung)    |
| 14     | Montreux Vevey                    | 283'829   | 5'89'328    | 2.2     | 18'270'302    | 66%         | 300          | Montreux oder Vevey                      |
| 15     | Grindelwald                       | 281'204   | 5'70'542    | 2.0     | 18'840'844    | 68%         | 100          | Schiene JB ab Interlaken Ost             |
| 16     | Lauterbrunnen                     | 191'950   | 5'07'181    | 2.6     | 19'348'025    | 70%         | 100          | Schiene JB ab Interlaken Ost             |
| 17     | Scolet Samnaun Zermatt            | 168'211   | 4'75'190    | 2.9     | 19'832'215    | 72%         | 600          | Scolet-Tarasp Strasse ab Chur            |
| 18     | Genève Aeroport                   | 232'194   | 4'54'511    | 2.0     | 20'277'726    | 73%         | 300          | -                                        |
| 19     | Crans Anniviers Siere             | 152'211   | 3'99'233    | 2.9     | 20'676'959    | 75%         | 300          | Siere                                    |
| 20     | Engelberg                         | 191'202   | 3'62'248    | 1.9     | 21'039'207    | 76%         | 100          | Schiene zb ab Luzern                     |
| 21     | Chur Bad Ragaz                    | 180'305   | 3'58'752    | 2.1     | 21'397'959    | 77%         | 600          | Chur, Hub GR                             |
| 22     | Arosa                             | 105'807   | 3'49'973    | 3.3     | 21'747'932    | 78%         | 100          | Schiene RnB ab Chur                      |
| 23     | Leukerbad Brig Visp               | 169'979   | 3'49'618    | 2.1     | 22'097'550    | 80%         | 600          | Brig, Hub VS                             |
| 24     | Ley sin Olton Ormont-Dessus Aigle | 124'804   | 3'46'914    | 2.7     | 22'444'464    | 81%         | 300          | Aigle                                    |
| 25     | Flims Laax Falera                 | 106'058   | 3'35'017    | 3.2     | 22'779'481    | 82%         | 100          | Postauto Flims und Laax ab Chur          |
| 26     | Saas-Fee                          | 103'916   | 3'30'347    | 3.2     | 23'109'828    | 83%         | 100          | Postauto Saas Fee ab Brig                |
| 27     | St. Gallen                        | 173'176   | 3'25'619    | 2.0     | 23'435'447    | 85%         | 600          | -                                        |
| 28     | Saanen                            | 128'565   | 3'21'792    | 2.5     | 23'757'239    | 86%         | 600          | -                                        |
| 29     | Bagnes Martigny Leytron           | 140'628   | 3'21'474    | 2.3     | 24'078'713    | 87%         | 300          | Martigny                                 |
| 30     | Winterthur Schaffhausen           | 170'287   | 3'12'956    | 1.8     | 24'391'669    | 88%         | 600          | je 300 -                                 |
| 31     | Adelboden Kandersteg Frutigen     | 124'836   | 2'84'893    | 2.2     | 24'676'562    | 89%         | 600          | Frutigen, nach Adelboden Bus ab Frutigen |
| 32     | Weggis Küssnacht SZ               | 177'741   | 2'81'951    | 1.6     | 24'958'513    | 90%         | 600          | Weggis                                   |
| 33     | Meiringen Hasliberg Brienz        | 143'714   | 2'62'530    | 1.7     | 25'221'043    | 91%         | 300          | Meiringen ab Interlaken Ost              |
| 34     | Solothurn Biel Olten              | 146'786   | 2'58'186    | 1.8     | 25'479'229    | 92%         | 900          | je Hub 300 -                             |
| 35     | Brunnen Ingenbohl                 | 113'561   | 2'54'100    | 2.2     | 25'733'329    | 93%         | 600          | -                                        |
| 36     | Vaz Oberwaz                       | 87'109    | 2'25'137    | 2.6     | 25'958'466    | 94%         | 100          | Postauto Lenz erheide ab Chur            |
| 37     | Thun Spiez                        | 122'301   | 2'03'312    | 1.7     | 26'161'778    | 94%         | 300          | -                                        |
| 38     | Fribourg Bulle                    | 110'841   | 1'80'202    | 1.6     | 26'341'980    | 95%         | 300          | Fribourg                                 |
| 39     | Kerns Sachseln                    | 101'143   | 1'63'241    | 1.6     | 26'505'221    | 96%         | 300          | Samen                                    |
| 40     | Bellinzona und Umgebung           | 73'147    | 1'38'599    | 2.4     | 26'643'820    | 96%         | 900          | Bellinzona, Strasse ab Zürich, Hub TI    |
| 41     | Neuchâtel                         | 73'358    | 1'25'754    | 1.7     | 26'769'574    | 97%         | 300          | -                                        |
| 42     | Zug                               | 57'731    | 1'22'478    | 2.1     | 26'889'2052   | 97%         | 300          | -                                        |
| 43     | Glarus Nord & Süd                 | 55'444    | 1'16'594    | 2.1     | 27'008'646    | 97%         | 300          | Glarus Nord                              |
| 44     | Lenk                              | 47'107    | 1'06'511    | 2.3     | 27'115'157    | 98%         | 600          | -                                        |
| 45     | Freienbach Feusisberg             | 64'188    | 1'04'666    | 1.6     | 27'219'823    | 98%         | 300          | Pfäfers SZ                               |
| 46     | Baden                             | 51'258    | 99'566      | 1.9     | 27'319'389    | 99%         | 300          | -                                        |
| 47     | Andermatt                         | 50'029    | 97'020      | 1.7     | 27'416'409    | 99%         | 600          | -                                        |
| 48     | Zürzach                           | 36'845    | 82'064      | 2.9     | 27'488'473    | 99%         | 600          | -                                        |
| 49     | Wildhaus-Altt. Johann             | 33'033    | 81'811      | 2.2     | 27'580'284    | 100%        | 600          | -                                        |
| 50     | Emisledin                         | 27'057    | 49'464      | 1.8     | 27'637'745    | 100%        | 600          | -                                        |
| 51     | Vals                              | 27'057    | 49'464      | 1.8     | 27'687'210    | 100%        | 100          | Inkl Disentis, Postauto ab Ilanz         |
| 52     | Disentis/Mustér                   | 11415     | 25157       | 2.2     | 27'712'367    | 100%        | 300          | Strasse ab Chur                          |

Tabelle 5: Kosten pro Hub nach Logiernächten (Daten: BfS, SBB, eigene Berechnungen)

| Nummer | Möglicher Hub & Einzugsgebiet     | Ankünfte  | Logiernächte | A'Dauer | Kumulierte LN | % von total | Kosten/ Tag | Bemerkungen                              |
|--------|-----------------------------------|-----------|--------------|---------|---------------|-------------|-------------|------------------------------------------|
| 1      | Zürich                            | 1'787'290 | 3'194'598    | 1.8     | 3'194'598     | 12%         | 900         | Umladehub ganze CH                       |
| 2      | Genève                            | 944'632   | 2'114'793    | 2.2     | 5'309'391     | 19%         | 300         | -                                        |
| 3      | Luzern Kriens                     | 810'527   | 1'397'944    | 1.6     | 6'707'335     | 24%         | 300         | Luzern                                   |
| 4      | Basel Pratteln                    | 771'202   | 1'415'806    | 1.8     | 8'123'141     | 29%         | 300         | Basel SBB                                |
| 5      | Interlaken und Umgebung           | 707'713   | 1'374'984    | 1.9     | 9'498'125     | 34%         | 600         | Interlaken Ost, Hub Berner Oberland      |
| 6      | Zürich Flughafen Opfikon Kloten   | 699'918   | 1'015'180    | 1.4     | 10'513'305    | 38%         | 300         | Zürich Flughafen                         |
| 7      | Zermatt Tasch                     | 590'238   | 1'435'525    | 2.2     | 11'948'830    | 43%         | 300         | Zermatt, Schiene MGB ab Brig             |
| 8      | Lausanne Morges                   | 486'961   | 980'844      | 1.9     | 12'929'674    | 47%         | 300         | Lausanne                                 |
| 9      | Bern                              | 458'897   | 753'910      | 1.6     | 13'683'584    | 49%         | 900         | Umladehub ganze CH                       |
| 10     | St. Moritz Oberengadin            | 458'259   | 1'392'414    | 3.0     | 15'075'998    | 54%         | 600         | St. Moritz, Strasse ab Chur              |
| 11     | Lugano Paradiso                   | 403'850   | 733'844      | 1.8     | 15'809'842    | 57%         | 300         | Lugano (Hub Bellinzona Voraussetzung)    |
| 12     | Davos Klosters                    | 364'498   | 1'012'764    | 3.0     | 16'822'606    | 61%         | 300         | Strasse ab Chur                          |
| 13     | Ascona Locarno Murallo Minusio    | 362'883   | 858'368      | 2.2     | 17'680'974    | 64%         | 300         | Locarno (Bellinzona Voraussetzung)       |
| 14     | Montreux Vevey                    | 283'629   | 589'328      | 2.2     | 18'270'302    | 66%         | 300         | Montreux oder Vevey                      |
| 15     | Grindelwald                       | 281'204   | 570'542      | 2.0     | 18'840'844    | 68%         | 100         | Schiene JB ab Interlaken Ost             |
| 16     | Genève Aéroport                   | 232'194   | 454'511      | 2.0     | 19'285'355    | 70%         | 300         | -                                        |
| 17     | Lauterbrunnen                     | 191'950   | 507'181      | 2.6     | 19'802'536    | 71%         | 100         | Schiene JB ab Interlaken Ost             |
| 18     | Engelberg                         | 191'202   | 362'248      | 1.9     | 20'154'784    | 73%         | 100         | Schiene zb ab Luzern                     |
| 19     | Chur Bad Ragaz                    | 180'305   | 358'752      | 2.1     | 20'523'536    | 74%         | 600         | Chur, Hub GR                             |
| 20     | Weggis Küsnacht SZ                | 177'741   | 281'951      | 1.6     | 20'805'487    | 75%         | 600         | Weggis                                   |
| 21     | St. Gallen                        | 173'176   | 325'619      | 2.0     | 21'131'106    | 76%         | 600         | -                                        |
| 22     | Winterthur Schaffhausen           | 170'287   | 312'956      | 1.8     | 21'444'062    | 77%         | 600         | je 300 -                                 |
| 23     | Levierbad Brig Visp               | 169'979   | 349'618      | 2.1     | 21'793'680    | 79%         | 600         | Brig, Hub VS                             |
| 24     | Scudl Samnaun Zermatt             | 168'211   | 475'190      | 2.9     | 22'268'870    | 80%         | 600         | Scudl-Tarasp Strasse ab Chur             |
| 25     | Orans Anniviers Siere             | 152'211   | 399'233      | 2.9     | 22'668'103    | 82%         | 300         | Siere                                    |
| 26     | Solothurn Biel Olten              | 146'786   | 258'186      | 1.8     | 22'926'289    | 83%         | 900         | je Hub 300 -                             |
| 27     | Meiringen Hasliberg Brienz        | 143'714   | 262'530      | 1.7     | 23'188'819    | 84%         | 300         | Meiringen ab Interlaken Ost              |
| 28     | Bagnes Martigny Leytron           | 140'628   | 321'474      | 2.3     | 23'510'293    | 85%         | 300         | Martigny                                 |
| 29     | Saanen                            | 128'565   | 321'792      | 2.5     | 23'832'085    | 86%         | 600         | -                                        |
| 30     | Adelboden Kandersteg Frutigen     | 124'836   | 284'893      | 2.2     | 24'116'978    | 87%         | 600         | Frutigen, nach Adelboden Bus ab Frutigen |
| 31     | Ley sin Ollon Ormont-Dessus Aigle | 124'804   | 346'914      | 2.7     | 24'463'892    | 88%         | 300         | Aigle                                    |
| 32     | Thun Spiez                        | 122'301   | 203'312      | 1.7     | 24'667'204    | 89%         | 300         | -                                        |
| 33     | Brunnen Ingenbohl                 | 113'561   | 254'100      | 2.2     | 24'921'304    | 90%         | 600         | -                                        |
| 34     | Fribourg Bulle                    | 110'841   | 180'202      | 1.6     | 25'101'506    | 91%         | 300         | Fribourg                                 |
| 35     | Flims Laax Falera                 | 106'058   | 335'017      | 3.2     | 25'436'523    | 92%         | 100         | Postauto Flims und Laax ab Chur          |
| 36     | Arosa                             | 105'807   | 349'973      | 3.3     | 25'786'496    | 93%         | 100         | Schiene RnB ab Chur                      |
| 37     | Saas-Fee                          | 103'916   | 330'347      | 3.2     | 26'116'843    | 94%         | 100         | Postauto Saas Fee ab Brig                |
| 38     | Kerns Sachseln                    | 101'143   | 163'241      | 1.6     | 26'280'084    | 95%         | 300         | Samen                                    |
| 39     | Vaz Obervaz                       | 87'109    | 225'137      | 2.6     | 26'505'221    | 96%         | 100         | Postauto Lenz erheide ab Chur            |
| 40     | Neuchâtel                         | 73'358    | 125'754      | 1.7     | 26'630'975    | 96%         | 300         | -                                        |
| 41     | Bellinzona und Umgebung           | 73'147    | 138'589      | 2.4     | 26'769'574    | 97%         | 900         | Bellinzona, Strasse ab Zürich, Hub TI    |
| 42     | Freienbach Feusisberg             | 64'188    | 104'666      | 1.6     | 26'874'240    | 97%         | 300         | Prattikon SZ                             |
| 43     | Zug                               | 57'731    | 122'478      | 2.1     | 26'996'718    | 97%         | 300         | -                                        |
| 44     | Andermatt                         | 56'029    | 97'020       | 1.7     | 27'083'738    | 98%         | 600         | -                                        |
| 45     | Glarus Nord & Süd                 | 55'444    | 116'594      | 2.1     | 27'210'332    | 98%         | 300         | Glarus Nord                              |
| 46     | Baden                             | 51'258    | 99'566       | 1.9     | 27'309'898    | 99%         | 300         | -                                        |
| 47     | Lenk                              | 47'107    | 106'511      | 2.3     | 27'416'409    | 99%         | 600         | -                                        |
| 48     | Wildhaus-Alt St. Johann           | 36'654    | 81'811       | 2.2     | 27'498'220    | 99%         | 600         | -                                        |
| 49     | Einsiedeln                        | 33'033    | 57'462       | 1.7     | 27'555'682    | 99%         | 600         | -                                        |
| 50     | Zurzach                           | 28'645    | 82'064       | 2.9     | 27'637'746    | 100%        | 600         | -                                        |
| 51     | Vals                              | 27'057    | 49'464       | 1.8     | 27'687'210    | 100%        | 100         | Inkl Disentis, Postauto ab Ilanz         |
| 52     | Disentis/Mustér                   | 11'415    | 25'157       | 2.2     | 27'712'367    | 100%        | 300         | Strasse ab Chur                          |

## 2.4 Wie tauschen wir uns aus?

### 2.4.1 Gestaltung der Beziehung mit den Gästen

Die **reale räumliche Vernetzung** (Transport und Aufenthalt), welche durch dieses System geschaffen wird, wird **virtuell** mittels eines **geschlossenen Ökosystems** gespiegelt. Die **Buchung eines Hotels** über die **eigene Buchungsplattform** verschafft dem Gast den Zutritt zu einem **erweiterten Leistungssystem**. Dieses Leistungssystem soll neben den **standardisierten Kernleistungen** (d.h. Übernachtung und Transport von Personen und Gepäck) eine Reihe **massgeschneiderter** und für Gäste relevante **Zusatzleistungen** von **system-externen Dritten** beinhalten (Orientierung entlang des Kundenprozesses).

### 2.4.2 Kanäle für Kommunikation und Vertrieb

Die **Kommunikation** mit dem Gast erfolgt im Wesentlichen direkt und kosteneffizient via eine eigene elektronische **Kommunikations- und Vertriebsplattform** (STC). Die Gewinnung von **Aufmerksamkeit** für diese Plattform aber v.a. für das hierdurch erhältliche Leistungssystem, erfolgt über Kanäle von **Schweiz Tourismus**.

## 2.5 Wie sichern wir nachhaltig Erträge?

### 2.5.1 Verteilung der Kosten und Erträge

Die Kosten- und Ertragsstruktur des Gesamtsystems ist im Wesentlichen durch folgende **preisliche Benchmarks** geprägt:

- (1) Fixkostenblock (Vollkosten) für **Gepäcktransport** aus und in 52 Hubs in Höhe von
  - Für die Schweiz: CHF 7.7 Mio./ Jahr bzw. CHF 630'000/Monat;
  - Für einen Durchschnittshub: CHF 148'000/ Jahr bzw. CHF 12'000/ Monat.
- (2) (Kalkulatorische) variable Kosten (Vollkosten) für den **Personentransport** in Höhe von 55 bis 75 CHF pro Person und 24h; **marginale Kosten** streben von Beginn weg **gegen 0**.
- (3) (Kalkulatorische) variable Kosten (Vollkosten) für den **Vertrieb** (Buchungsplattform und Applikationen) in Höhe von 10 CHF pro Buchung und Tag; **marginale Kosten** streben nach Amortisation der Entwicklungskosten für die Plattform gegen ca. CHF 2.
- (4) **Kosten für die Promotion**: Noch zu bestimmen (letztlich frei wählbar).

Sämtliche Kosten sind derzeit noch (zu) hoch und vermindern deshalb das Marktpotential.

**Erträge** werden auf folgender Basis generiert:

- (1) **Übernachtungen in Hotels**, welche neu auch den ÖV Transport einschliessen. Aufgrund der Attraktivität dieses Angebotes und vor dem Hintergrund der wachsenden Zahl insbesondere internationaler Gäste, ist von steigenden Einnahmen auszugehen.
- (2) **Nicht-prohibitive Gebühren für den Gepäcktransport, z.B. 10 bis 20 CHF**. Auch hier ist aufgrund der Attraktivität dieses Angebotes und vor dem Hintergrund der wachsenden Zahl insbesondere internationaler Gäste von steigenden Einnahmen auszugehen.
- (3) **Einnahmen durch und für das Gesamtsystem**. Das Geschäftsmodell ist systemisch in dem Sinne, als es durch die Kostenteilung innerhalb eines neuen Gesamtbündels durch dessen Attraktivität Mehrertrag für alle Partner versucht zu generieren.
- (4) **Nebeneinnahmen** auf Basis eigener und fremder Zusatzangebote bzw. deren Vermittlung innerhalb des (geschlossenen) Ökosystems.

## 2.6 Risiken des Modells

Die wesentlichen Risikoüberlegungen, insbesondere finanzieller Art, sind in Tabelle 6 dargestellt. Sie entstehen v.a. im Rahmen einer schwachen Nachfrage für das neue Angebot. Weitere Risikoüberlegungen sind im Fortlauf des Projekts vorzunehmen.

Tabelle 6: Risiken im konzipierten Modell (eigene Darstellung)

| Strategische Kernaktivitäten und Partner                                                                              | Risikoüberlegungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Für den virtuellen Betrieb des Ökosystems aus Kundensicht:<br>Buchungsplattform, STC                                  | Kaum Risiken, da Leistungen finanziell kompensiert werden.<br>Risikoübernahme allenfalls, falls Vollkosten des Buchungssystems nicht gedeckt werden.                                                                                                                                                                                     |
| Für die Beherbergung der Gäste und ev. Feinverteilung Gepäck:<br>Hotels                                               | Risiken in der Preisstellung, da situativ entschieden werden muss, welche Kostenbestandteile des neuen Angebots an den Gast weitergegeben werden. Risiken in Bezug auf den preislichen Spread zwischen einzelnen Buchungskanälen (fremde und eigene) sowie potenziell auch zwischen den am System teilnehmenden Hotels.                  |
| Für den Transport von Personen im ÖV:<br>SBB Schweizerische Bundesbahn zusammen mit den Destinationen anbindenden KTU | Kaum Risiken, da Leistungen durch die Hotels bzw. deren Gäste finanziell kompensiert werden. Kannibalisierungsrisiken bestehen insofern, als mit diesem integralen Angebot der Swiss Travel Pass konkurrenziert werden könnte. Risiken, wenn günstige Preise für das System nicht mit einer entsprechenden Nachfrage kompensiert werden. |
| Für den Hub-Hub Transport von Gepäck:<br>SBB                                                                          | Kaum Risiken, da Leistungen finanziell kompensiert werden. Risikoübernahme allenfalls, falls Vollkosten des Logistiksystems nicht gedeckt werden bzw. es ungewiss ist, welche Einnahmen durch eine Gepäckgebühr generiert werden können.                                                                                                 |
| Für die Feinverteilung von Gepäck:<br>Destinationen                                                                   | Kaum Risiken, sofern eine solche Aktivität eingeplant und budgetiert wird.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Für die Finanzierung des Logistiksystems:<br>Destinationen                                                            | Grosse Risiken, da von vornherein nicht gesagt werden kann, welche Nachfrage das neue System generiert und wie viele Mittel aus dieser Nachfrage via Taxen wieder ins örtliche System zurückfliessen. Die längerfristige Sicherung ist im Wesentlichen abhängig von einer im Kern politischen Budgetierung.                              |
| Für die Zusatzdienstleistungen:<br>noch offen                                                                         | Muss noch bestimmt werden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Für die Vermarktung:<br>Schweiz Tourismus und deren Partner                                                           | Risiken einer Vermarktungs-Fehlinvestition. Eintretenswahrscheinlichkeit: mittel.                                                                                                                                                                                                                                                        |

Das **grösste Risiko** ist letztlich ein **systemisches** und die Frage sodann, wie dieses zwischen den Partnern verteilt wird. Wer trägt bzw. deckt welche Vollkosten und deren Abweichungen? Hierzu gibt es folgende **finanzielle Optimierungs- bzw. Verhandlungsebenen**, welche idealerweise nach **kooperativer Gesinnung** abgearbeitet werden (ungefähre Sequenz):

Tabelle 7: Verhandlungssequenz und Gegenstände (eigene Darstellung)

| Verhandlungspartner                                                           | Gegenstand                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beherbergungsanbieter, Buchungsplattform und Anbieter von Personentransporten | Höhe der Distributions- und Transportkosten.                                                                                                                |
| Destinationen                                                                 | Teilnahme an und Teilung der zukünftigen Systemkosten für die Gepäcktransporte Hub-Hub. Mitrekrutierung Hotels bzw. Fallback für Hotels bzgl. Koordination. |
| Teilnehmende Destinationen und Logistikanbieter                               | Systemkosten für die Gepäcktransporte Hub-Hub.                                                                                                              |
| Destination und ihre Beherbergungsanbietern                                   | Teilfinanzierung der Kosten für die Gepäcktransporte Hub-Hub;<br>Organisation der Feinverteilung von Gepäck in der Destination.                             |
| Anbieter von Personentransporten und Logistikanbieter                         | Gestaltung eines zwischen Personen- und Gepäcktransport optimiertes Einnahmenmodells.                                                                       |

Die **SBB** sowie **KTU** mögen hierbei den grössten **Beitrag zur Attraktivität** bzw. Erfüllung des **Wertversprechens** leisten; die **Finanzierung** liegt aber grossmehrheitlich bei der **touristischen Seite des Projekts**, die den Nutzen aus diesen Leistungen zieht. Dementsprechend ist das Gewicht der Parteien in Verhandlungen einzuordnen.

## 2.7 Zahlungsbereitschaft der Gäste

Die Zahlungsbereitschaft der Gäste fusst im Wesentlichen auf folgenden Grundlagen:

- Die **Hauptleistung** bietet einen eindeutigen und v.a. auch einzigartigen **Mehrwert** (v.a. «**Convenience**»). Mit dem **Ökosystem von Nebenleistungen** kann zusätzliche Zahlungsbereitschaft abgeschöpft werden und der «Share of Wallet» erhöht werden, während die Gäste in diesem Ökosystem unterwegs sind.
- Es ist also nicht nur der **Konsum der Hauptleistungen**, welcher Zahlungsbereitschaft generiert, sondern damit verbunden auch der **Zugang zu diesen Mehr- oder Nebenleistungen**. Generell ist zu diskutieren, ob sogar ein **initialer Zugangspreis zum Gesamtsystem** verlangt werden kann und soll.
- Die Umsätze werden im Wesentlichen über die **Übernachtungsbuchungen** generiert. Die Höhe der Zusatzumsätze für die Nebenleistungen ist derzeit noch nicht absehbar.

## 2.8 Welchen Nutzen haben die Leistungsträger bzw. Anbieter?

Der Nutzen für Leistungsträger bzw. aller am System beteiligten Anbieter und Akteure besteht im Wesentlichen aus der Erschliessung von Potentialen, in folgenden Domänen:

- Zusatzerträge im **Kerngeschäft** durch die Teilnahme an diesem System;
- Zusatzerträge durch **Zusatz- und Nebenleistungen** innerhalb des Systems;
- Zusatzerträge durch **Veredelungen** mit dem Gesamtsystem (Veredelung durch eigene neue Angebote bzw. in Zusammenarbeit mit anderen);
- Positionierung im Rahmen eines echt kompetitiven, langfristig schätzbaren und – wie zuvor gezeigt – multipel skalierbaren **Wettbewerbsvorteils**.

Man stelle sich vor, was den Gästen alles geboten werden kann, weil man Teil eines solchen Systems ist und weiss, weshalb die Gäste wo wie lange verweilen...

# 3 Weiteres Vorgehen

## 3.1 Offene Fragen und Handlungsstränge

Das vorliegende Dokument präsentiert **erste Überlegungen** zur **Umsetzung** eines solchen Konzeptes. Hierbei zeigt sich, dass die **Kosten bzw. Preise** (je nach Sichtweise) noch zu **hoch sind** (sprich: verhandelt werden müssen). Auch der **Kostenteiler für das Gepäcksystem** wird noch einige Diskussionen auslösen. Des Weiteren gibt es eine nicht abschliessende **Liste offener Fragen**, welche im Zuge weiterer Umsetzungsarbeiten noch beantwortet werden müssen.

Die **zentralen Handlungsstränge** sind:

- Ausarbeitung von Skalierungsszenarien für das Gepäcksystem
- Modus der kollektiven Finanzierung des Gepäcksystems (durch die Destinationen, welche Gepäck «erhalten» und «aussenden»); Diskussion und gegebenenfalls Entwicklung von Alternativen mit Kantonen, Destinationen (via Regionaldirektorenkonferenz, Verband Schweizer Tourismusmanager, allenfalls Schweizer Tourismusverband);
- Verhandlung der Höhe der Gesamtkosten des Gepäcksystems. Die derzeitigen Preisvorstellungen sind kostendeckend. Gewinn soll insbesondere bei den touristischen Leistungsträgern anfallen.
- Aufteilung der je nach Hub unterschiedlich hohen Kosten zwischen den am System teilnehmenden Hubs (sowie Governance der Kostenteilung);
- Verhandlung der Höhe der Kosten für die Personentransporte; die derzeitigen Preisvorstellungen sind im mittleren Bereich des Swiss Travel Pass.

**Offene Fragen** sind etwa:

- Abklärung der wichtigsten Hürden neben der Finanzierung: Welche sind die relevantesten, welches die abschreckenden? Welche können am effektivsten gelöst werden?
- Mögliche wettbewerbliche und anderweitige Reaktionen von umgangenen Intermediären? Allfällige wettbewerbsrechtliche Einwände?
- Abklärung der Bereitschaft zum Mitmachen seitens der Hoteliers.
- Überprüfung, welche vertraglichen Barrieren einen möglichen Beitritt von zukünftigen Leistungsträgern ins System verkomplizieren.

## 3.2 Schlussbemerkungen

Gegenwärtig scheint es, dass ein Angebot «ÖV inklusive» grundsätzlich schneller umsetzbar ist als «Gepäcktransport inklusive» und man sich deshalb überlegen sollte, den vorliegenden Entwicklungsprozess zweizuteilen: (1) ÖV (quick Wins) und (2) Gepäcktransport (spätere Phase).

## Folgestudie

Im Sinn eines ersten Konkretisierungsschrittes sei auf die aus dem vorliegenden «Foundations Report» hervorgegangene Marktstudie zum Konzept «Hotel mit ÖV inklusive» verwiesen (IMP-HSG, 2024).

Kuster, S., & Laesser, C. (2024). *Studie zum Konzept «Hotel mit ÖV inklusive»*. St. Gallen: IMP-HSG

Abbildung 7: Folgestudie mit Fokus auf «ÖV inklusive»



## Kontakt

### **Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG)**

Forschungszentrum für Tourismus und Transport  
Prof. Dr. Christian Laesser

Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 40A  
CH-9000 St. Gallen

0041 71 224 25 25  
[www.imp.unisg.ch](http://www.imp.unisg.ch)  
[imp@unisg.ch](mailto:imp@unisg.ch)