

Institut
für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus IDT-HSG

Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management

Varnbühlstrasse 19
CH-9000 St. Gallen

Fon +41 (71) 224-2525
Fax +41 (71) 224-2536
<http://www.idt.unisg.ch>



**Ferienland Schweiz-
Unterwegs zu neuen Ufern**

Beitrag Handelskammer D-CH

Dr. Christian Laesser

St. Gallen, Dezember 1999

Der Tourismus ist international von einem ungebrochenen Wachstum gekennzeichnet: Zusammen mit der Informatik und Telekommunikation wird der Tourismus zu den Wachstumsmotoren des 21. Jahrhunderts gezählt. Allerdings nimmt die Schweiz bzw. der Schweizer Tourismus seit einigen Jahren nicht oder kaum an diesem Wachstum teil.

DIE ERFOLGSVERWÖHNTE GELDMASCHINE „SCHWEIZER TOURISMUS“ STOTTERT

Der Schweizer Tourismus ist ungebrochen eine Geldmaschine: Pro Jahr werden in der Schweiz knapp CHF 21 Mia **touristische Einnahmen** generiert, davon CHF 9.1 Mia CHF von Gästen aus dem Inland sowie CHF 11.5 Mia von Gästen aus dem Ausland. Dieser Betrag trägt knapp 8% zum **BIP** und gut 8% zu den gesamten **Exporteinnahmen** der Schweiz bei (der Tourismus ist nach der Metall- und Maschinenindustrie sowie der Chemischen Industrie auf Platz 3 der Export-Rangliste). Da von Schweizer Touristen im Ausland „nur“ CHF 10.4 Mia CHF ausgegeben werden, trägt der Tourismus mit über einer Milliarde Franken zur **Zahlungsbilanz** bei. Rund 208'000 **Arbeitsplätze** in der Schweiz können direkt dem Tourismus zugeordnet werden (v.a. im Gastgewerbe), weitere 92'000 entstehen indirekt über Vorleistungen.

Die Schweiz galt dank den Innovationen und den erzielten Markterfolgen während langer Zeit als eines der wichtigsten **Tourismuspionierländer**: Moderne Grosshotellerie Ende des letzten Jahrhunderts, fortschrittliche Ausbildungsmodelle mit Hotelfachschulen von Weltruf zu Beginn dieses Jahrhunderts, neuste Transporttechnologien im Bergbahnbereich mit u.a. der ersten Bergbahn (Vitznau-Rigi 1871) und der ersten Luftseilbahn (Wetterhornaufzug in Grindelwald 1912) sowie laufende Produktinnovationen (ausgehend vom Gesundheitstourismus über den Sommersport- und Wintersporttourismus) garantierten Erfolge. Das Wachstum hielt bis in die 80er Jahre dieses Jahrhunderts an.

Nach einem Höhepunkt anfangs 80er Jahre und einer Stagnationsphase in den 80ern sind die Logiernächte seit anfangs der 90er Jahre bis vor kurzem kontinuierlich gesunken (zuletzt auf ein Niveau, das dem Mitte der 60er Jahre entspricht). Gleichzeitig sind die am Markt erzielten Preise ebenfalls deutlich zurückgegangen. Damit nahm nicht nur die Wertschöpfung ab, sondern auch die Produktivität verharrte auf einem vergleichsweise immer schlechter werdenden Niveau, was der Branche ein „agrades“ Image verschaffte.

Im Zuge dieses Rückganges schrumpfte auch der **Weltmarktanteil** des Schweizer Tourismus (gemessen an den internationalen Übernachtungen) von rund 8% in den 50er Jahre auf 2%. Den erfolgsverwöhnten Schweizer Tourismus, der noch bis in die späten 80er Jahre mindestens im Wintertourismus von einem Anbietermarkt profitierte, traf diese Entwicklung unvorbereitet und hart.

DER HINTERGRUND DIESER UNGLEICHEN ENTWICKLUNG LIEGT IN DER GLOBALISIERUNG

Hintergrund und Motor dieser ungleichen Entwicklung ist die **Globalisierung** im Tourismus. Triebkräfte dieses Prozesses sind die **weltweite Deregulierung** (und die damit verbundene Entfesselung unternehmerischer Initiative), die **technologische Entwicklung** (Transporttechnologie, Informatik, Telekommunikation) und last but not least der damit verbundene **Erfahrungsgewinn seitens der Anbieter wie der Gäste** gleichermassen.

Der alpine Tourismus war nicht zuletzt so erfolgreich, weil er von einer einmaligen Kombination von Fähigkeiten und Umweltbedingungen profitieren konnte. Der Tourismus konnte noch bis in die 70er Jahre von günstigen, relativ gut ausgebildeten, willigen einheimischen Arbeitskräften profitieren. Dank der finanzpolitischen Situation mit wenig Inflation war für den anspruchsvollen infrastrukturellen Aufbau der Branche genügend günstiges Kapital

verfügbar. Eine einmalige, schöne und intakte Natur war ebenfalls eine wichtige **Faktorbedingung** in der Pionierzeit des Tourismus.

Die **Nachfrage** damals war gekennzeichnet durch Konsumenten, die sehr treu waren und ein Stammkundenverhalten aufwiesen, nicht zuletzt, weil sie wenig Vergleichsmöglichkeiten hatten. Hohe Transportkosten sicherten dem Alpenraum praktisch eine Monopolstellung in den bevölkerungsreichen Zentren Mitteleuropas. An Ferien ausserhalb Mitteleuropas war schon rein aus finanziellen Gründen für breite Teile der Bevölkerung bis in die 70er Jahre nicht zu denken. Zusätzlich war die Nachfrage geprägt durch relativ einfache Bedürfnisse. Skiferien, Wanderferien, allenfalls ein Erholungsurlaub, prägten die Tourismusstruktur, die darauf ausgerichtet war, diese relativ einfachen Produkte herzustellen.

Damals trafen stabile und einfache Kundenbedürfnisse auf unter favorablen Bedingungen lebende Anbieter.

Das Umfeld hat sich in der Zwischenzeit total geändert. Die **Faktorbedingungen** sind für den Tourismus härter geworden. So etwa sind die Löhne der einheimischen Arbeitskräfte gestiegen. Billiges Kapital liess die Immobilienpreise in Höhen treiben, die einen kostendeckenden Betrieb von Hotels kaum mehr erlaubten. Die einmalig schöne Natur wurde zum Teil übernutzt und zum Teil ist sie schlicht auswechselbar geworden; auswechselbar durch noch schönere, noch intaktere, noch unberührtere Landschaften, die äusserst günstig mit modernsten Transportmitteln weltweit erreicht werden können.

Der **reiseerfahrende Gast** möchte auch nicht mehr nur einfache, simple Produkte. Er möchte komplexe Dienstleistungsbündel, die ihm in immer kürzerer Zeit multioptionale Erlebnisse sicherstellen. Dies gilt, so hat etwa die institutseigene Untersuchung „Reisemarkt Schweiz“ gezeigt, ganz besonders beim Wintersport: Skifahren genügt nicht mehr. Neben dem Skifahren muss es Carving sein, gegen Abend möchte man sich in einem Erlebnisbad „regenerieren“, dann will man rechtzeitig nach dem Abendessen an einem Kulturanlass teilnehmen.

Last but not least verlieren die Alpen und damit die Schweiz an Attraktion (insbesondere im Sommer). Sie können nicht mit den Reizen und vor allem nicht mit dem Prestigewert exotischer Destinationen mithalten, die heute dank massiv gesunkenen Transportkosten zu unwesentlich höheren Preisen erreicht werden können. Der erfahrene Konsument ist auch nicht mehr ein treuer Stammgast, sondern er sucht immer wieder noch optimalere und noch exotischere Ferienzele auf.

Heute treffen komplexe und sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse auf Anbieter, welche mit zahlreichen neuen Restriktionen betreffend ihrer Faktorbedingungen konfrontiert sind.

DER SCHWEIZER TOURISMUS: AUF DEM TRIMMPFAD INS NÄCHSTE JAHRHUNDERT

Diese für den Schweizer Tourismus ungemütliche und wenig schmeichelhafte Situation hat zu einem fundamentalen Umdenken geführt.

Auf politischer Ebene sind auch im Schweizer Tourismus Deregulierungsbestrebungen - wenn auch in bescheidenem Ausmass - erkennbar. So wurden etwa in einzelnen Kantonen die Skischul- und die Gastwirtschaftsgesetze liberalisiert. Wirklich fundamentale Anpassungen sind bislang kaum erkennbar und lassen einen eigentlichen **Reformstau** vermuten, was sich gerade in einer **standortgebundenen Branche** wie dem Tourismus verhängnisvoll auswirken kann (keine Ausweichmöglichkeiten).

Schneller als die Politik versucht sich die Branche den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Um den Ansprüchen der Gäste optimaler zu begegnen, schliessen sich einzelne Orte zu **Destinationen** zusammen. Dieses Vorgehen schafft eine mehr oder weniger stabile Basis, dem Gast auf Basis von Kooperationen vermehrt auch integrierte Dienstleistungen anbieten zu können. Das Design für auf exakte Gästebedürfnisse zugeschnittene Leistungssysteme (wie man sie etwa auch in anderen Branchen, so bspw. bei Allfinanz-Unternehmen beobachten kann) steckt jedoch erst in den Kinderschuhen.

Die zunehmende Kooperationsbereitschaft in der Branche ist zudem das Fundament für einen verbesserten **Knowhow-Transfer**. Weitere Synergien können im Marketing geschaffen werden: Um international präsent zu sein, müssen nicht zuletzt auch die PR-Mittel massiv erhöht werden.

Um die neuen Angebote auch buchbar zu machen und den Buchungsablauf des immer zeitsensibler werdenden Gastes zu vereinfachen, wird vielerorts massiv in Informations- und Reservationssysteme investiert. Daneben sind zahlreiche Regionen daran, Call Centers einzurichten, um dem Gast noch mehr Convenience anbieten zu können. Ein gesamtschweizerisches Call-Center ist seit etwa einem halben Jahr in Betrieb und bietet dem Gast Hand bei seinen Informations- und Buchungswünschen.

Wesentliche Fortschritte hat man zudem in Sachen Qualitätsverbesserung und –sicherung gemacht: Das von Schweiz Tourismus sowie verschiedenen Partnern aufgelegte Programm „Q“ wird rege genutzt.

Aus einer Krise gestärkt hervorgehen – eine ganze Branche ist derzeit an entsprechenden Arbeiten.