

**Swiss Issues Regionen**  
Tourismus im Berner Oberland  
Strukturen, Strategien, Herausforderungen

November 2007



---

## Impressum

---

### Herausgeber

Credit Suisse Economic Research  
Uetlibergstrasse 231, CH-8070 Zürich

---

### Autoren

Dr. Sara Carnazzi Weber, Tel. +41 (0)44 333 58 82  
sara.carnazzi@credit-suisse.com

Christian Etzensperger, Tel. +41 (0)44 333 77 35  
christian.etzensperger@credit-suisse.com

Elke Frost, Tel. +41 (0)44 333 37 45  
elke.frost@credit-suisse.com

Fredy Hasenmaile, Tel. +41 (0)44 333 89 17  
fredy.hasenmaile@credit-suisse.com

Martin Neff, Tel. +41 (0)44 333 24 84  
martin.neff@credit-suisse.com

---

### Titelbild

Pixxle Foto  
www.pixxle.com

---

### Redaktionsschluss

2. November 2007

---

### Bestellungen

regionen.economicresearch@credit-suisse.com  
Telefon +41 (0)44 334 74 19

---

### Besuchen Sie uns auf dem Internet

[www.credit-suisse.com/research](http://www.credit-suisse.com/research)

---

## Disclaimer

---

Dieses Dokument wurde vom Economic Research der Credit Suisse hergestellt und ist nicht das Ergebnis einer/unserer Finanzanalyse. Daher finden die "Richtlinien zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der Finanzanalyse" der Schweizerischen Bankiervereinigung auf vorliegendes Dokument keine Anwendung.

Diese Publikation dient nur zu Informationszwecken. Die darin vertretenen Ansichten sind diejenigen des Economic Research der Credit Suisse zum Zeitpunkt der Drucklegung (Änderungen bleiben vorbehalten).

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.  
Copyright 2007, Credit Suisse.

## Inhalt

<b>Zusammenfassung</b>	<b>4</b>
<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>1 Regionale Abgrenzung</b>	<b>6</b>
<b>2 Charakterisierung der Destinationen</b>	<b>8</b>
2.1 Saisonales Profil	8
2.2 Touristische Infrastruktur und Klima	9
2.3 Erreichbarkeit und potentielle Einzugsgebiete	11
2.4 Gäste- und Angebotsstruktur	13
<b>3 Erfolgs-Benchmarking der Schweizer Destinationen im Alpenraum</b>	<b>15</b>
3.1 Erfolgskomponenten und Methode	15
3.2 Ergebnisse des Erfolgs-Benchmarking	16
3.3 Positionierung und Strategien im Vergleich	18
<b>4 Zweitwohnungen: Ein schwieriges Kapitel</b>	<b>20</b>
4.1 Bedeutung und Problematik des Zweitwohnungsbaus im Berner Oberland	20
4.2 Massnahmen zur Steuerung des Zweitwohnungsbaus	24
4.3 Umdenken nicht lenken	26
<b>5 Ausblick: Trends im Tourismus</b>	<b>27</b>
5.1 Megatrends	27
5.2 Ausblick: Trendbewertung für das Berner Oberland	28

## Zusammenfassung

Der Tourismus in der Schweiz profitiert derzeit von der Hochkonjunktur. Im Berner Oberland ist daher die Vorfreude auf den kommenden Winter gross. Ob dieser Optimismus auch längerfristig anhalten wird, ist eine der Fragestellungen, die wir in unserer Studie beleuchten. Die konjunkturelle Betrachtung rückt dabei zu Gunsten der Analyse langfristiger Zusammenhänge in den Hintergrund – deshalb auch der Titel "Strukturen, Strategien, Herausforderungen".

Die vorliegende Studie betrachtet sämtliche Destinationen im Berner Oberland mit mehr als 100'000 Logiernächten pro Jahr. Dazu gehören Adelboden, Gstaad, Lauterbrunnen-Wengen-Mürren, Lenk, Hasliberg, Grindelwald, Sigriswil, Kandersteg, Meiringen und Interlaken. Die Region des Berner Oberlands ist mit seiner langjährigen Tourismustradition, seiner landschaftlichen Attraktivität und nicht zuletzt dank seiner hervorragenden Infrastruktur gut positioniert. Die Tourismusdestinationen des Berner Oberlands liegen sehr zentral und haben darum breitere Einzugsgebiete innerhalb der Schweiz als vergleichbare Destinationen im Wallis oder im Graubünden.

Innerhalb des Berner Oberlands weisen die verschiedenen Orte sehr unterschiedliche Charakteristiken auf. Einige orientieren sich stärker am Sommertourismus, andere setzen stärker auf den Wintersport. Interlaken hat sich als Alpenstadt gar als Ganzjahresdestination etabliert. Unterschiede sind auch bei der Gästestruktur feststellbar. Lenk und Sigriswil werden grösstenteils von Gästen aus der Schweiz besucht. Lauterbrunnen-Wengen-Mürren und Interlaken dagegen sind mehrheitlich das Ziel ausländischer Touristen aus allen Teilen der Welt. Das touristische Angebot ist nicht überall gleich stark ausgebaut. Gstaad bietet dem Gast eine sehr umfassende Infrastruktur (Ski-alpin, Golf, Langlauf, Après-Ski, Kinderbetreuung usw.), während Sigriswil sich besonders durch ein grosses Netz an Wanderwegen auszeichnet.

Die Destinationen des Berner Oberlands werden systematisch mit Konkurrenzdestinationen in den übrigen alpinen Regionen (Wallis, Graubünden, Zentralschweiz, Waadt) der Schweiz verglichen. Nachfragespezifische Erfolgsfaktoren und Angaben zur touristischen Infrastruktur und den klimatischen Bedingungen werden im Rahmen eines Benchmarking einander gegenübergestellt. Ein möglichst breites touristisches Angebot ist noch kein Garant für den Erfolg, der sich in einer hohen Bettenauslastung und wachsenden Logiernacht- und Umsatzzahlen manifestiert. Zu den Top-Destinationen, welche über ein breites touristisches Angebot verfügen und gleichzeitig überdurchschnittliche Erfolgszahlen aufweisen, zählen im Berner Oberland Interlaken und Gstaad. Sie spielen in derselben Liga wie Zermatt, St. Moritz oder Saas Fee. Die Top-Destinationen mit ihrem breiten Angebot pflegen ihre Marke aktiv. Von der regen Nachfrage profitiert letztendlich die gesamte touristische Wertschöpfungskette in diesen Ferienorten.

Wenn man heute in der Schweiz von alpinen Feriendestinationen spricht, wird man sehr bald einmal mit der Problematik der "kalten und warmen Betten" konfrontiert. Wir vertreten die Ansicht, dass warme Betten eine ausgewogenere, weil breiter abgestützte und nachhaltigere Entwicklung eines Tourismusortes gewährleisten. Doch zeigt die Praxis hierzulande, wie schwierig es ist, der Zweitwohnungsflut Einhalt zu bieten. Die Tatsache, dass der Zweitwohnungsanteil im Berner Oberland mit durchschnittlich gut 50% noch nicht ganz so ausgeprägt ist wie in anderen untersuchten Destinationen, ist nur ein schwacher Trost. Allerdings nimmt auch im Berner Oberland der Zweitwohnungsanteil zu und es besteht Handlungsbedarf. Nur sind die Mittel limitiert und deren Wirkungen oft schwach oder umstritten.

Nichtsdestoweniger sind die Berner Oberländer Destinationen für die kommenden Jahre gut positioniert. Es gilt aber auch, die langfristigen Weichen zu stellen. Neben der Markenpflege sind Innovation und zielgruppenorientierte, massgeschneiderte Lösungen elementare Erfolgsfaktoren.

## Einleitung

---

Das Berner Oberland verfügt über eine grosse Tradition im Tourismus. Neben der landschaftlichen Schönheit und kulturellen Vielfalt bietet die Region ihren Einwohnern und Besuchern eine hervorragende Infrastruktur und ein angenehmes Klima. Die Region ist dank dem Dreigestirn Eiger, Mönch und Jungfrau, dessen Bekanntheitsgrad wohl nur noch vom Matterhorn übertroffen wird, dank Jungfraujoch und Lauberhornrennen ein touristisches Aushängeschild für die gesamte Schweiz.

Die vorliegende Studie trägt neben einer grundsätzlichen Strukturbetrachtung und Lagebeurteilung des Tourismus im Berner Oberland dazu bei, die mitunter emotional geführte Diskussion – gerade auch im Zusammenhang mit der Problematik des Zweitwohnungsbaus und der "kalten und warmen Betten" – zu versachlichen. Dafür haben wir umfangreiche Datensätze mit angebots- und nachfragebezogenen Indikatoren für die Destinationen des Berner Oberlands zusammengestellt und mit anderen wichtigen nationalen Tourismusdestinationen verglichen. Entstanden ist ein Benchmarking, das den IST-Zustand im Berner Oberland mit Konkurrenzdestinationen in den übrigen alpinen Regionen der Schweiz systematisch vergleicht.

Die Studie gliedert sich in fünf Kapitel. Das erste Kapitel zeigt die von uns gewählte regionale Abgrenzung. Das zweite Kapitel charakterisiert die ausgewählten Tourismusdestinationen anhand der Infrastruktur, des Klimas, der Erreichbarkeit und der Gästestruktur usw. eingehender. Im dritten Kapitel wird der Erfolg der Destinationen anhand eines Benchmarking bewertet. Die Gegenüberstellung von Indikatoren der Nachfrage und des Angebots erlaubt eine Beurteilung der Tourismusstrategien. Die heikle Thematik der Zweitwohnungen wird im vierten Kapitel aufgegriffen. Es beinhaltet auch eine Abwägung von Vor- und Nachteilen der kalten und warmen Betten. Das fünfte Kapitel schliesslich präsentiert einen Ausblick für die Berner Oberländer Destinationen und eine Bewertung, wie gut diese für die wichtigsten tourismusrelevanten Konsum- und Megatrends gerüstet sind.

Das Autorenteam wünscht Ihnen eine interessante Lektüre.

# 1 Regionale Abgrenzung

Das Berner Oberland zählt zu den bekanntesten und renommiertesten Feriendestinationen in der Schweiz. Die Alpen mit der Jungfraugruppe als Teil eines Unesco-Weltnaturerbe-Gebiets sowie Thuner- und Brienersee stellen ein naturräumliches Potential dar, das eine nachhaltige landschaftliche und damit auch touristische Attraktivität entfaltet. Mit rund 3.7 Mio. Logiernächten pro Jahr bzw. einem Anteil an den in der Schweiz gebuchten Übernachtungen von rund 11% stellt das Berner Oberland nach Graubünden, Zürich und dem Wallis die viertwichtigste Tourismusregion der Schweiz dar. Innerhalb des Kantons Bern übernimmt diese Region mit einem Anteil an den Logiernächten von 75% unbestritten die Führungsrolle im Tourismus.

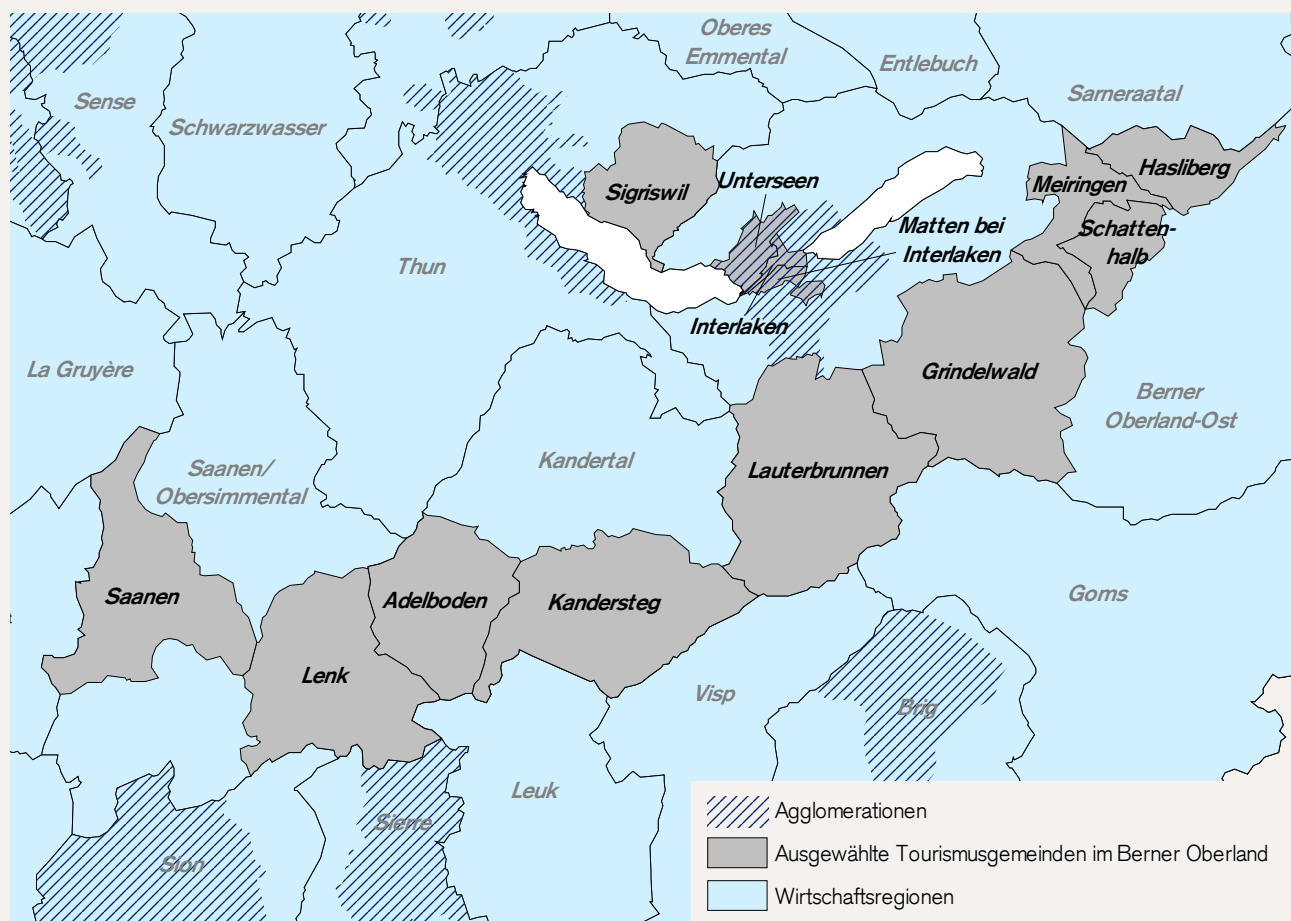
## Abgrenzungskriterium für die Auswahl der Destinationen

Zum Berner Oberland gehören zahlreiche national und international bekannte Tourismusdestinationen. Im Rahmen der vorliegenden Analyse beschränken wir uns auf Destinationen des Alpenbogens, welche mindestens 100'000 Logiernächte pro Jahr aufweisen. Vergleichsdestinationen aus den Schweizer Konkurrenzregionen Wallis, Graubünden, Waadtland und Zentralschweiz wurden nach dem gleichen Kriterium bestimmt. Eine Übersicht über die berücksichtigten Destinationen findet man in *Abbildung 1* und *Abbildung 2*.

Die Tourismusdestinationen sind nicht immer deckungsgleich mit der entsprechenden politischen Gemeinde. Dies ist zum Beispiel für die Destination Interlaken der Fall, welche gemäss Abgrenzung des Bundesamts für Statistik (BFS) zusätzlich die Gemeinden Unterseen und Matten bei Interlaken umfasst.

Abbildung 1  
Berner Oberland als Tourismusdestination

Überblick



Quelle: Credit Suisse Economic Research, Geostat

Oder für Wengen bzw. Mürren, welche zur Gemeinde Lauterbrunnen gehören. Die im Rahmen dieser Analyse verwendete Destinationsabgrenzung ist zudem nicht immer kongruent zu den Marktauftritten der einzelnen Gebiete. Letztere wählen oft eine regional übergreifende Perspektive, welche für die Vermarktung der Destinationen durchaus sinnvoll ist. Im Folgenden sollen jedoch die einzelnen Ferienorte im Vordergrund stehen.

Abbildung 2

**Ausgewählte Tourismusgemeinden und -destinationen in der Schweiz**

Nur gemeindegrenzscharfe Abgrenzungen berücksichtigt

Tourismusregion	Tourismusdestination	Berücksichtigte politische Gemeinde(n)
<b>Berner Oberland</b>		
	Interlaken	Interlaken
		Matten bei Interlaken
		Unterseen
	Lauterbrunnen-Wengen-Mürren	Lauterbrunnen
	Grindelwald	Grindelwald
	Gstaad	Saanen
	Adelboden	Adelboden
	Lenk	Lenk
	Sigriswil	Sigriswil
	Hasliberg	Hasliberg
	Kandersteg	Kandersteg
	Meiringen	Meiringen
		Schattenhalb
<b>Graubünden</b>		
	Davos	Davos
	St. Moritz	St. Moritz
	Arosa	Arosa
	Pontresina	Pontresina
	Sils im Engadin/Segl	Sils im Engadin/Segl
	Flims	Flims
	Lenzerheide/Valbella	Vaz/Obervaz
	Klosters-Serneus	Klosters-Serneus
	Scuol	Scuol
	Samnaun	Samnaun
	Laax	Laax
	Celerina/Schlarigna	Celerina/Schlarigna
	Maloja	Stampa
<b>Wallis</b>		
	Zermatt	Zermatt
	Saas Fee	Saas Fee
	Leukerbad	Leukerbad
	Crans-Montana	Montana
		Lens
		Chermignon
	Verbier	Bagnes
	Val d'Anniviers	Ayer
		Saint-Luc
		Grimentz
<b>Waadtland</b>		
	Villars-Gryon	Ollon
	Leysin	Leysin
<b>Zentralschweiz</b>		
	Engelberg	Engelberg

Quelle: Credit Suisse Economic Research, Bundesamt für Statistik (BFS)

## 2 Charakterisierung der Destinationen

Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg von Tourismusdestinationen sind das Ergebnis des Zusammenspiels einer Vielzahl von Bestimmungsfaktoren. Räumliche und klimatische Rahmenbedingungen, touristische Infrastruktur, Qualität und Breite des Angebots oder Marktpositionierung spielen dabei neben landschaftlichen Attraktivitätsmerkmalen eine wichtige Rolle. Einige dieser Aspekte sollen im Folgenden in die Charakterisierung der Destinationen einfließen.

### 2.1 Saisonales Profil

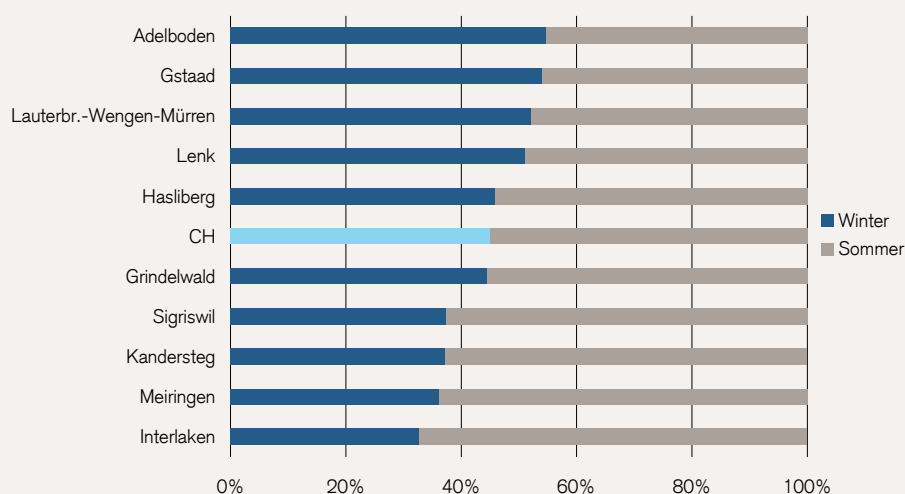
#### Berner Oberland: Keine ausgeprägte Wintersportregion

Die Berner Oberländer Destinationen stellen keine ausgeprägten Wintersportorte dar. Tourismusorte wie Adelboden, Gstaad, Lauterbrunnen-Wengen-Mürren oder Lenk weisen zwar einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Übernachtungen in der Wintersaison im Vergleich zum Schweizer Mittel auf, bleiben jedoch mit Werten zwischen rund 51% und 55% deutlich hinter den meisten Bündner und Walliser Destinationen zurück (Abbildung 3). In Verbier machen Logiernächte in den Wintermonaten fast 80% des gesamten Übernachtungsvolumens aus. In Laax, Villars-Gryon, Val d'Anniviers, Samnaun oder Arosa werden Anteile der Wintersaison zwischen 65% und 73% verzeichnet.

Abbildung 3

#### Bedeutung von Winter- und Sommersaison 2006/2007

Anteil der jeweiligen Saison am Total der Logiernächte in Prozent



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS), Credit Suisse Economic Research

Im Schweizer Mittel liegt das saisonale Profil der Destinationen Hasliberg und Grindelwald, welche einen Anteil an Übernachtungen in der Wintersaison von rund 45% aufweisen. Die tiefsten Wintersaisonanteile sowohl innerhalb des Berner Oberlands als auch unter den berücksichtigten Vergleichsdestinationen werden in Interlaken, Meiringen, Kandersteg und Sigriswil verzeichnet. Schon aufgrund ihrer topographischen Lage sind diese Destinationen für eine Spezialisierung auf Winteraktivitäten weniger geeignet und setzen mehr auf die zahlreich vorhandenen Wander- und Bergwege oder übernehmen eine Drehscheiben- und Zubringerfunktion für andere Destinationen des Berner Oberlands. Dies trifft insbesondere für Interlaken als Alpen- und Tourismusstadt mit urbanem Flair zu, die sich als eigentliche Ganzjahresdestination etabliert hat.

## 2.2 Touristische Infrastruktur und Klima

Die touristische Attraktivität einer Feriendestination wird neben landschaftlichen und topographischen Voraussetzungen wesentlich durch ihre Infrastruktur bestimmt. Dabei ist nicht nur die Breite des Angebots entscheidend, sondern auch dessen Qualität, Positionierung im Markt und Anpassungsfähigkeit an die sich ändernden Bedingungen im internationalen Wettbewerb.

### Ein Indikator zur Abbildung des touristischen Angebots und der klimatischen Rahmenbedingungen

Zur Charakterisierung der touristischen Infrastruktur in den betrachteten Destinationen haben wir klimatische Rahmenbedingungen sowie Angebotsfaktoren in der Winter- und Sommersaison erfasst und zu einem Gesamtprofil für jede Destination aggregiert. Infrastrukturaspekte oder klimatische Angaben, welche sowohl für die Winter- als auch für die Sommersaison vorliegen, werden zusammengefasst, wobei die relative Bedeutung der beiden Perioden als Gewichtung herangezogen wird. Die Indikatoren werden als relative Grösse zum Durchschnitt der betrachteten Destinationen aus dem Berner Oberland und den Konkurrenzregionen konstruiert. Als Grundlage für die Infrastrukturdaten dienen neben dem vom ADAC veröffentlichten "Skiguide Alpen" die destinationsspezifischen Informationen von Schweiz Tourismus sowie punktuelle Ergänzungen aus den Internetauftritten der einzelnen Destinationen. Für die Abbildung der klimatischen Rahmenbedingungen werden langjährige Durchschnitte aus den Datenbanken von Meteo Schweiz sowie dem Institut für Schnee- und Lawinenforschung herangezogen.

### Gstaad mit dem breitesten Angebot

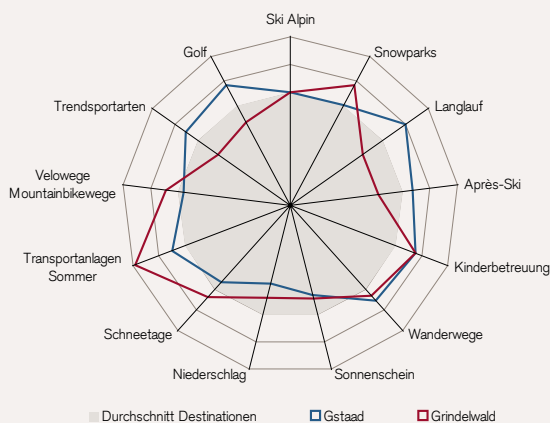
Abbildung 4 bis Abbildung 7 zeigen die Infrastruktur- und Klimaprofile für die Berner Oberländer Destinationen. Im Fall von Interlaken, Kandersteg und Sigriswil beschränkt sich die Auswertung auf die Sommerinfrastruktur und die klimatischen Rahmenbedingungen. Das breiteste Angebot im Berner Oberland weist die Destination Gstaad auf. Dieser Ferienort erreicht oder überschreitet den Durchschnitt der betrachteten Destinationen bei allen Infrastrukturaspekten, wobei deutliche Schwerpunkte beim Angebot an Langlauf- und Après-Ski-Möglichkeiten, bei den Wanderwegen und Transportanlagen, den Trendsportarten, Golf sowie bei der Kinderbetreuung auszumachen sind. Hinsichtlich klimatischer Rahmenbedingungen schneidet Gstaad hingegen unterdurchschnittlich ab. Insbesondere im Vergleich mit den Engadiner und Walliser Destinationen werden mehr Niederschläge und weniger Schnee sowie Sonnenschein verzeichnet.

### Grindelwald und Lauterbrunnen-Wengen-Mürren mit Vorteilen im Wintersport

Komparative Vorteile im Bereich Wintersport, insbesondere was die Schneesicherheit und das Angebot an sogenannten Snowparks – über die normale Pistennutzung hinausgehende Angebote wie Halfpipe, Bordercross usw. – betrifft, weisen die Destinationen Grindelwald und Lauterbrunnen-Wengen-Mürren auf. Diese Ferienorte können auch mit einzelnen, überdurchschnittlich attraktiven Angeboten in der Sommersaison punkten. Es sind dies zum Beispiel Velo- und Mountainbikewege in Grindelwald und Trendsportarten in Lauterbrunnen-Wengen-Mürren.

Abbildung 4  
**Infrastruktur und Klima:  
 Gstaad und Grindelwald**

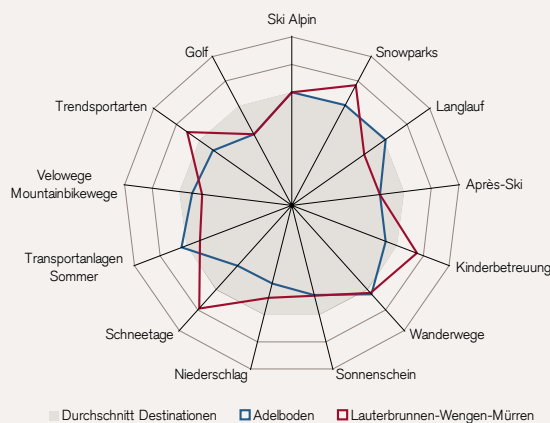
Synthetischer Indikator



Quelle: Credit Suisse Economic Research, Schweiz Tourismus, ADAC, Meteo Schweiz, Institut für Schnee- und Lawinenforschung (SLF)

Abbildung 5  
**Infrastruktur und Klima:  
 Adelboden und Lauterbrunnen-Wengen-Mürren**

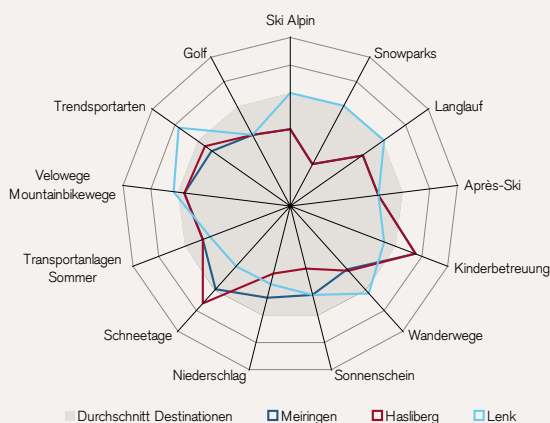
Synthetischer Indikator



Quelle: Credit Suisse Economic Research, Schweiz Tourismus, ADAC, Meteo Schweiz, Institut für Schnee- und Lawinenforschung (SLF)

Abbildung 6  
**Infrastruktur und Klima:  
 Meiringen, Hasliberg und Lenk**

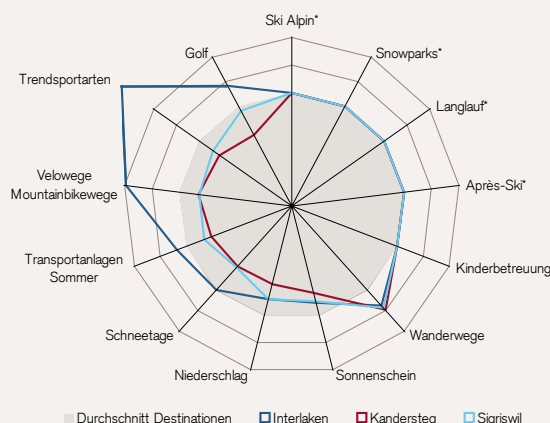
Synthetischer Indikator



Quelle: Credit Suisse Economic Research, Schweiz Tourismus, ADAC, Meteo Schweiz, Institut für Schnee- und Lawinenforschung (SLF)

Abbildung 7  
**Infrastruktur und Klima:  
 Interlaken, Kandersteg und Sigriswil**

Synthetischer Indikator, mit \* gekennzeichnete Aspekte: nicht erhoben



Quelle: Credit Suisse Economic Research, Schweiz Tourismus, ADAC, Meteo Schweiz, Institut für Schnee- und Lawinenforschung (SLF)

**Lenk und Adelboden ...**

Lenk und Adelboden erreichen zwar eine durchschnittliche Bewertung in den Winteraktivitäten Ski Alpin, Snowparks und Langlauf, fallen jedoch hinsichtlich Angebotsbreite insgesamt zurück. Unterhaltungsmöglichkeiten im Après-Ski sowie, insbesondere im Fall von Adelboden, das Angebot an Sommeraktivitäten sind weniger ausgebaut als im Durchschnitt der betrachteten Destinationen. Darüber hinaus sind die klimatischen Rahmenbedingungen weniger günstig.

**... sowie insbesondere Meiringen und Hasliberg mit schmalere Angebotprofil**

Ein insgesamt schmaleres Angebotsprofil sowohl im Winter- als auch im Sommertourismus charakterisiert die Destinationen Meiringen und Hasliberg. Letztere weist zwar eine hohe Schneesicherheit auf, die Bandbreite an angebotenen Wintersportmöglichkeiten gehört jedoch zu den tiefsten unter den berücksichtigten Destinationen. Beide Ferienorte, die sich zusammen mit Brienz unter der Marke Alpenregion vermarkten, heben sich mit einem ausgeprägten Schwerpunkt in den Kinderbetreuungsangeboten ab, was zu deren Positionierung als Familiendestination beiträgt.

**Interlaken unter den führenden Destinationen in der Sommerinfrastruktur**

Von den drei Berner Oberländer Destinationen, welche nur aufgrund ihres Sommer- und Klimaprofils bewertet werden, weist Interlaken das breiteste Angebot auf. Diese Destination punktet mit deutlichen Schwerpunkten bei Wanderwegen und Transportanlagen, Velo- und Mountainbikewegen, Golf sowie Trendsportarten und gehört hinsichtlich dieser Aspekte zu den führenden Ferienorten in den betrachteten Regionen. In Kandersteg und Sigriswil ist das touristische Angebot weniger vielfältig; diese Destinationen erreichen jedoch im Bereich Wanderwege eine leicht bessere Bewertung als Interlaken und die meisten Vergleichsdestinationen.

**Auswirkungen des Klimawandels**

Eine Thematik von zunehmender Aktualität sind die Auswirkungen des Klimawandels auf die Skiregionen. In einer von der OECD Ende 2006 veröffentlichten Untersuchung wurden diese Konsequenzen zum ersten Mal systematisch für die gesamte Alpenregion analysiert. In den Alpen macht sich der Klimawandel besonders deutlich bemerkbar, und bereits in den vergangenen zweieinhalb Jahrzehnten wurde ein überdurchschnittlich starker Temperaturanstieg verzeichnet. Heute gelten 90% bzw. 609 von 666 der mittelgrossen und grossen Skiregionen in der Alpenregion (konkret in Österreich, Frankreich, Deutschland, Italien und der Schweiz) als schneesicher, d.h. verfügen für mindestens 100 Tage im Jahr über eine ausreichende Schneedecke (30 cm in der mittleren Lage des Skigebiets). Ein weiterer Anstieg der Durchschnittstemperaturen dürfte gemäss den Berechnungen der Klimamodelle diese Zahl deutlich reduzieren. Bei einem Anstieg der durchschnittlichen regionalen Jahrestemperatur um 1 Grad Celsius wären noch 75% der alpinen Skigebiete schneesicher, bei 2 Grad noch 60% und bei 4 Grad gerade noch 30%. Am stärksten dürften dabei Skigebiete in Deutschland leiden: Bereits bei einem Temperaturanstieg um nur 1 Grad würde die Zahl der schneesicheren deutschen Gebiete auf 40% zurückgehen. In Österreich wären noch rund 80% der heutigen Skigebiete schneesicher.

### Berner Oberland vom Temperaturanstieg besonders stark betroffen

Die Schweizer Skigebiete dürften unter den Alpenregionen am wenigsten von der Klimaerwärmung betroffen sein. Es lassen sich jedoch grosse regionale Unterschiede feststellen. Wie aus [Abbildung 8](#) ersichtlich ist, gehört das Berner Oberland zusammen mit dem Waadtland und der Region Freiburg, der Zentral- und Ostschweiz sowie dem Tessin zu den am stärksten beeinträchtigten Gebieten. Der Anteil der als schneesicher geltenden Skigebiete dürfte sich bei einem Temperaturanstieg von 1 Grad Celsius auf rund 85%, bei einem Anstieg von 2 Grad auf 61.5% reduzieren. Bei einem Anstieg von 4 Grad wären lediglich 11.5% der heutigen Skigebiete im Berner Oberland noch schneesicher.

Abbildung 8

#### Schneesichere Skigebiete in der Schweiz

Schätzung der Anzahl schneesicherer Skigebiete in Abhängigkeit von Szenarien der Klimaerwärmung

	Anzahl bestehender Skigebiete	Erwärmung							
		Heute Anzahl	%	+1 °C Anzahl	%	+2 °C Anzahl	%	+4 °C Anzahl	%
Waadt, Fribourg	17	17	100.0	11	64.7	9	52.9	1	5.9
Wallis	49	49	100.0	49	100.0	49	100.0	39	79.6
Berner Oberland	26	25	96.2	22	84.6	16	61.5	3	11.5
Zentralschweiz	20	18	90.0	15	75.0	11	55.0	4	20.0
Tessin	4	4	100.0	3	75.0	2	50.0	0	0.0
Ostschweiz	12	10	83.3	7	58.3	7	58.3	1	8.3
Graubünden	36	36	100.0	35	97.2	35	97.2	30	83.3
Schweiz	164	159	97.0	142	86.6	129	78.7	78	47.6

Quelle: OECD

### Strategiekorrekturen oder sogar -wechsel notwendig

Die Betreiber von Skigebieten passen sich bereits heute der kürzeren Schneesaison und dem Anstieg der Schneegrenze an. Dabei sind jedoch nicht nur technische Lösungen wie künstliche Beschneigungsanlagen gefragt, sondern auch Strategiekorrekturen oder sogar -wechsel im Tourismusmarketing. Einen komparativen Vorteil geniessen dabei diejenigen Destinationen, die dank eines differenzierten Angebotes ein Standbein im Sommertourismus haben. Die Berner Oberländer Destinationen mit bedeutenden Anteilen an Übernachtungen in der Sommersaison sind für diese Herausforderung grundsätzlich gut vorbereitet.

## 2.3 Erreichbarkeit und potentielle Einzugsgebiete

### Verkehrstechnische Erreichbarkeit als wichtiger Parameter für den Tages-tourismus

Die verkehrstechnische Erreichbarkeit einer Tourismusdestination stellt einen weiteren Parameter zur Beurteilung ihrer Attraktivität dar, allerdings mit unterschiedlicher Relevanz. Destinationen, die insbesondere auf Tagestourismus setzen, sind stärker auf eine gute Erreichbarkeit angewiesen als solche mit längerer Aufenthaltsdauer der Gäste. Entsprechend weist die Breite des potentiellen Einzugsgebiets für Erstere eine höhere Bedeutung auf. Anhand einer Routing Software und Annahmen zu den Durchschnittsgeschwindigkeiten einzelner Strassentypen lassen sich für den motorisierten Individualverkehr Einzugsgebiete für eine bestimmte Reisedauer ableiten. In Verbindung mit der innerhalb dieser Einzugsgebiete wohnhaften Bevölkerung können dann Aussagen zum Kundenpotential getroffen werden. [Abbildung 9](#) veranschaulicht die Einzugsgebiete der Berner Oberländer Destinationen und ausgewählter Ferienorte aus den Kantonen Graubünden und Wallis für eine Fahrzeit von zwei Stunden, welche als Obergrenze für einen Tagesausflug angesehen werden kann. Einwohner ausländischer Gemeinden im grenznahen Raum werden dabei nicht berücksichtigt.

### Destinationen im Berner Oberland mit breiten Einzugsgebieten

Insgesamt weisen die Tourismusdestinationen im Berner Oberland aufgrund der zentralen Lage und der Nähe zu den Agglomerationen des Mittellandes breitere Einzugsgebiete innerhalb der Schweiz auf als die Bündner oder Walliser Destinationen. Ferienorte in den Kantonen Graubünden und Wallis können innerhalb einer Reisezeit von zwei Stunden zwar auch aus dem hier nicht berücksichtigten grenznahen Ausland erreicht werden, ihre Einzugsgebiete dürften jedoch trotzdem enger ausfallen. Das höchste Kundenpotential in einer Reichweite von zwei Fahrstunden innerhalb der Schweiz lässt sich mit rund 5.5 Mio. Einwohnern für Interlaken ableiten. Auch an-

dere Feriendestinationen im Raum Thuner- und Brienersee wie Sigriswil, Meiringen und Hasliberg weisen breite Einzugsgebiete von mehr als 4 Mio. Einwohnern auf. Von den stärker im Wintertourismus positionierten Destinationen folgen Gstaad sowie Lauterbrunnen-Wengen-Mürren und Grindelwald mit rund 3.5 bzw. 2.8 Mio. Einwohnern.

**Abbildung 9**  
**Einzugsgebiete der Tourismusdestinationen**  
 Motorisierter Individualverkehr, Bevölkerungsstand Jahr 2005, grenznahe Ausland nicht berücksichtigt

Tourismusdestination	Erreichbare Bevölkerung innerhalb einer Fahrzeit von 2 Stunden
Interlaken	5'488'405
Lauterbrunnen-Wengen-Mürren	2'862'467
Grindelwald	2'830'027
Gstaad	3'477'986
Adelboden	2'184'481
Lenk	2'019'134
Sigriswil	4'178'684
Hasliberg	4'595'404
Kandersteg	2'129'310
Meiringen	4'215'519
Davos	1'432'244
St. Moritz	352'348
Flims	3'104'847
Zermatt	254'216
Crans-Montana	1'917'049
Verbier	1'289'590

**Quelle:** Credit Suisse Economic Research, Bundesamt für Statistik (BFS)

**Geringere Bedeutung des öffentlichen Verkehrs bei Freizeitreisen**

Die betrachteten Tourismusdestinationen sind auch mit dem öffentlichen Verkehr erreichbar, wobei Fahrzeit, Umsteigehäufigkeit und Anzahl benötigter Verkehrsmittel von einem Ferienort zum anderen stark variieren. Bei der Beurteilung der Erreichbarkeit einer Tourismusdestination mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist jedoch das besondere Verkehrsverhalten in der Freizeit zu berücksichtigen. Gemäss Mikrozensus zum Verkehrsverhalten in der Schweiz aus dem Jahr 2005 sind 41% aller Wege, 45% der Distanzen und 53% der Wegzeit im Inland Freizeitverkehr. Im Freizeitverkehr werden fast 69% der Distanzen mit dem Auto bewältigt. Die Bahn weist einen Anteil von lediglich 12.6% auf.

**Abbildung 10**  
**Gründe für die Verkehrsmittelwahl im Freizeitverkehr 2005**  
 In Prozent, Mehrfachnennungen möglich

	Tagesreisen				Reisen mit Übernachtungen				
	LV	MIV	ÖV	Übrige	Flug	LV	MIV	ÖV	Übrige
Mangelnde Alternativen	25.0	50.4	43.0	34.5	57.1	24.8	43.4	41.6	36.2
Reisezeit	24.6	76.4	48.1	40.8	88.2	20.2	68.7	44.6	43.7
Kosten	9.1	26.4	29.1	22.5	32.1	15.4	29.4	36.7	35.7
Sicherheit empfinden	12.5	13.4	33.6	19.0	21.7	5.0	16.5	36.9	32.2
Reisegenuss	85.4	45.9	61.3	70.8	47.5	69.3	48.6	65.2	70.7
Höhere Zuverlässigkeit	16.1	31.7	36.8	27.5	33.9	15.0	36.1	37.7	38.1
Gepäck, sperrige Sachen	5.6	36.1	8.8	12.1	30.3	11.8	71.2	23.5	50.4

LV: Langsamverkehr; MIV: motorisierter Individualverkehr; ÖV: öffentlicher Verkehr  
**Quelle:** Bundesamt für Statistik (BFS)

Die Gründe für die Verkehrsmittelwahl unterscheiden sich dabei je nachdem, ob es sich um eine Tagesreise oder eine Reise mit Übernachtungen handelt (Abbildung 10). Für die Wahl des motorisierten Individualverkehrs werden jedoch in beiden Fällen die Reisezeit und das Vorhandensein von Gepäck bzw. sperrigen Sachen als wichtige Gründe angegeben. Wird bei Tagesreisen die Reisezeit mit einem Anteil Nennungen von 76.4% als wichtigster Grund angegeben, ist bei Reisen mit Übernachtungen Gepäck das wichtigste Argument für die Wahl des Autos als Verkehrsmittel.

**Wirkungen der Erreichbarkeitsverbesserung durch den neuen Lötschberg-tunnel sollten nicht überschätzt werden**

Vor diesem Hintergrund ist die Erreichbarkeitsverbesserung nach der Eröffnung des neuen Lötschberg-Basistunnels für den Tourismus mit Vorsicht zu beurteilen. Gerade im Wintertourismus ist das Potential der Bahn beschränkt, insbesondere bei mehrtägigen Reisen. Die Reisezeit wird durch den neuen Tunnel zwar verkürzt, und die verbesserte Anbindung an das europäische Bahnnetz bedeutet ein Näherrücken insbesondere der italienischen Märkte. Das Mobilitätsverhalten wird jedoch auch von anderen Faktoren beeinflusst als der Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln (Abbildung 10). Neben der Fahrzeitverkürzung zwischen den Knoten hängt die Erreichbarkeit der einzelnen Destinationen zudem davon ab, inwieweit eine gute Abstimmung mit der lokalen Verkehrsinfrastruktur gelingt. Für die Berner Oberländer Destinationen lässt sich der Schluss ziehen, dass sich die zusätzliche Konkurrenz durch die Walliser Destinationen, welche dank Lötschberg näher an die besonders bevölkerungsreichen Einzugsgebiete der Schweiz rücken, in Grenzen halten dürfte. Gleichermassen sollten die positiven Wirkungen der Erreichbarkeitsverbesserung nicht überschätzt werden.

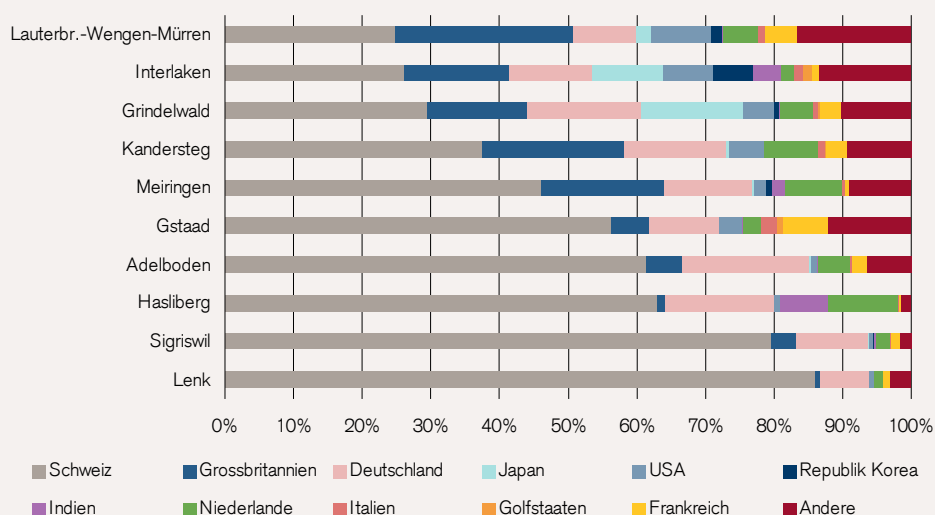
**Lenk und Sigriswil mit hohem Anteil an Schweizer Gästen**

Die Gästestruktur der Berner Oberländer Destinationen ist äusserst heterogen. Wie aus Abbildung 11 ersichtlich ist, weisen Lenk und Sigriswil mit etwa 80% der Logiernächte durch Schweizer Gäste die höchste Binnenorientierung auf. In Hasliberg, Adelboden und Gstaad wird mehr als jede zweite Logiernacht von Schweizer Gästen gebucht.

**2.4 Gäste- und Angebotsstruktur**

Abbildung 11  
**Gäste nach Herkunftsländern 2006**

Anteil an den Logiernächten in Prozent



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS), Credit Suisse Economic Research

**Interlaken und Lauterbrunnen-Wengen-Mürren äusserst international**

Die übrigen betrachteten Berner Oberländer Destinationen setzen stärker auf die ausländische Kundschaft. Lauterbrunnen-Wengen-Mürren und Interlaken haben mit rund 75% den höchsten Anteil an Logiernächten von ausländischen Gästen. Gleichzeitig ist die ausländische Kundschaft in diesen beiden Destinationen besonders breit diversifiziert. Deutsche Gäste, welche in vielen Destinationen oft eine dominante Rolle spielen, haben einen kleineren Anteil. Dafür verzeichnet man besonders viele Logiernächte von amerikanischen und asiatischen Gästen. In Grindelwald,

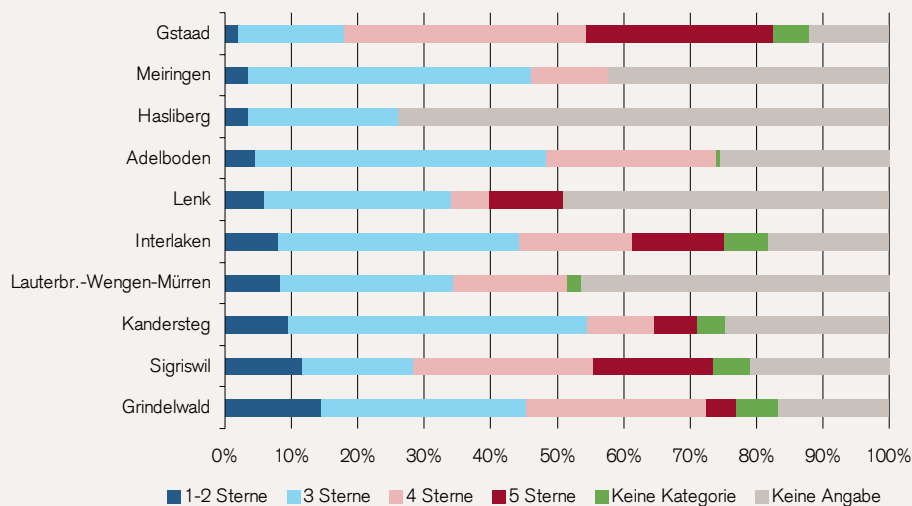
Kandersteg und Meiringen liegt der Anteil der ausländischen Logiernächte zwischen knapp 55% und etwas über 60%. Hier ist die Diversifizierung der Ausländer weniger ausgeprägt; die Nachfrage konzentriert sich stärker auf die "traditionellen" Herkunftsländer.

**Gstaad Spitzenreiter in der gehobenen Hotellerie**

Die Berner Oberländer Destinationen sind auch hinsichtlich Angebotsstruktur nach Hotelkategorie ziemlich unterschiedlich (Abbildung 12). Einen deutlichen Schwerpunkt im gehobenen Segment der 4- und 5-Sterne-Hotellerie weist Gstaad auf, wo rund 65% des gesamten Bettenangebots zu diesen Kategorien gehören. Damit ist diese Destination nicht nur im Berner Oberland, sondern auch im Vergleich zu den betrachteten Tourismusorten aus den Konkurrenzregionen eindeutig Spitzenreiter. Grosse Anteile in der gehobenen Hotellerie verzeichnen auch Interlaken, Grindelwald und Sigriswil, während sich die anderen Destinationen stärker im 3-Sterne-Segment positionieren.

Abbildung 12  
**Angebotsstruktur nach Hotelkategorien 2006**

Anteil an den verfügbaren Betten in Prozent



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS)

### 3 Erfolgs-Benchmarking der Schweizer Destinationen im Alpenraum

Das Benchmarking stützt sich auf nachfrageseitige Indikatoren und erklärt den Erfolg der alpinen Tourismusdestinationen systematisch. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Erfolgsmessung der Destinationen am aktuellen Rand. Denn dieser bildet die Ausgangslage für das zukünftige Potential und die Frage, wie es ausgeschöpft wird. Diese Analyse stellt eine Ergänzung zum Indikator des touristischen Angebots dar. Die Gegenüberstellung von nachfrageseitigen und angebotsseitigen Indikatoren erlaubt so eine Beurteilung des Erfolgs einzelner Strategien.

#### 3.1 Erfolgskomponenten und Methode

Die Hotellerie ist vielerorts ein wichtiger Bestandteil der touristischen Wertschöpfungskette, wenn auch in einigen Destinationen und Gemeinden die Ferien- und Zweitwohnungen ebenfalls einen beachtlichen Wertschöpfungsbeitrag erzielen. Allerdings gibt es für den letztgenannten Tourismusbereich nicht genügend Daten, so dass wir das Benchmarking ausschliesslich auf Erfolgsindikatoren der Hotellerie abstützen können. Sämtliche verwendete Daten sind der Beherbergungsstatistik (Hesta) des Bundesamtes für Statistik entnommen. Einzig die Angaben zu den Tagesausgaben der Gäste je nach Herkunftsland stammen von Schweiz Tourismus.

Die Destinationen des Berner Oberlands werden im Rahmen des Benchmarking den ausgewählten Tourismusdestinationen aus den Schweizer Konkurrenzregionen gegenübergestellt. Das Benchmarking basiert auf insgesamt vier Erfolgskomponenten, die im Folgenden eingehender erläutert werden (Abbildung 13).

Abbildung 13

**Erfolgskomponenten**

Komponente	Betrachteter Zeitraum
Umsatz pro Logiernacht	Durchschnitt 2005-2006
Entwicklung der Logiernachtzahlen	Durchschnittliche Veränderung 1996-2006, ohne 2004
Netto-Bettenauslastung	2006
Tagesausgaben gemäss Gästestruktur	2006

Quelle: Credit Suisse Economic Research

#### Umsatz pro Logiernacht

Der Umsatz pro Logiernacht (Übernachtung ohne Frühstück) zeigt an, welchen Preis die Hotellerie in dieser sehr wettbewerbsintensiven Branche erzielen kann. Er widerspiegelt selbstverständlich auch angebotsseitige qualitative Unterschiede zwischen der Hotellerie in den einzelnen Tourismusdestinationen. Für das Benchmarking wird der Mittelwert der Jahre 2005 und 2006 verwendet. Wer bereits viel für eine Logiernacht ausgibt, zeigt sich häufig auch bei anderen Ausgaben grosszügiger. Die Spannweite des erzielten Umsatzes pro Logiernacht ist gross und reicht von 40 CHF in der günstigsten Destination (Maloja) bis knapp unter 200 CHF in der teuersten betrachteten Destination (Gstaad).

#### Entwicklung der Logiernachtzahlen

Bei der zweiten Erfolgskomponente wird die Entwicklung der Logiernachtzahlen im Zeitraum zwischen 1996 und 2006 betrachtet. Verwendet wird die durchschnittliche Veränderungsrate (ohne das Jahr 2004, für welches keine Daten erhoben wurden). Der 10-Jahres-Horizont umfasst etwas mehr als einen ganzen Konjunkturzyklus und ist daher eine gute Referenzperiode für den längerfristigen Erfolg. So werden auch Sondereffekte wie Grossanlässe, Naturkatastrophen usw., welche einen starken Einfluss auf die Logiernachtzahlen in einem Jahr haben können, besser ausgeblendet. Alle Destinationen des Benchmarking zusammengenommen weisen eine durchschnittliche jährliche Veränderungsrate der Logiernächte auf, die knapp positiv ist (+0.2%). Die Veränderungsraten der einzelnen Destinationen variieren jedoch beträchtlich. Während 19 Destinationen ihre Logiernachtzahlen im Durchschnitt des letzten Jahrzehnts erhöhen konnten, sind sie bei 13 Destinationen gesunken.

### Netto-Bettenauslastung

Die dritte Erfolgskomponente – die Netto-Bettenauslastung – stellt das Verhältnis zwischen den belegten Betten (d.h. den Logiernächten) und der Beherbergungskapazität der geöffneten Betriebe dar. Eine niedrige Auslastung bedeutet, dass die Infrastruktur der Hotellerie zu wenig genutzt wird. Sie erwirtschaftet somit auch weniger Kapital für Ersatz- und Neuinvestitionen. In der Hotellerie ist es jedoch wichtig, die Infrastruktur den sich ändernden Bedürfnissen der Gäste anzupassen, um mittelfristig nicht an Attraktivität einzubüssen. Die Netto-Bettenauslastung lag 2006 in den betrachteten Destinationen zwischen 40% und etwas mehr als 60%. Fast alle Destinationen weisen im Vergleich zum Schweizer Mittel (2006: 41.7%) eine überdurchschnittliche Bettenauslastung aus.

### Tagesausgaben gemäss Gästestruktur

Die vierte und letzte Erfolgskomponente setzt sich aus der Gästestruktur und den daraus abgeleiteten Tagesausgaben zusammen. Eine Erhebung von Schweiz Tourismus für das Jahr 2006 zeigt, dass die Tagesausgaben je nach Gast und Herkunftsland unterschiedlich hoch sind. Hierbei handelt es sich um Jahresdurchschnittswerte. Die Tagesausgaben umfassen die Übernachtung und alle sonstigen Ausgaben (Gastronomie, Detailhandel, Bergbahnen usw.). Je höher die Tagesausgaben, umso mehr Umsatz generieren die Hotellerie, das Gastgewerbe und auch die übrigen Branchen entlang der touristischen Wertschöpfungskette. Ein Schweizer Gast gibt durchschnittlich 140 CHF pro Tag aus. Dieser Betrag fällt bei den ausländischen Gästen mit 208 CHF um einiges höher aus. Schlüsselst man die ausländischen Gäste weiter nach ihrem Herkunftsland auf, so zeigen sich deutliche Unterschiede. Ein deutscher Tourist gibt beispielsweise 170 CHF pro Tag aus, ein amerikanischer Tourist 270 CHF und ein chinesischer Tourist 430 CHF. Leider gibt es die Tagesausgaben nicht regional aufgeschlüsselt, sondern nur als Gesamtschweizer Durchschnittswerte. Die Tagesausgaben werden gemäss der Gästestruktur jeder Destination hochgerechnet und anschliessend durch die Anzahl Logiernächte im 2006 geteilt. Dies ergibt für jede Destination eine durchschnittliche Tagesausgabe gemäss ihrer Gästestruktur.

### Zur Methode des Benchmarking

Die vier Erfolgskomponenten werden zunächst standardisiert<sup>1</sup> und anschliessend aufsummiert. Alle vier Erfolgskomponenten werden gleich stark gewichtet. Als alternatives Verfahren haben wir für jede Erfolgskomponente einen Rang vergeben und anschliessend die Rangsumme gebildet. Die Ergebnisse dieses Verfahrens decken sich weitgehend mit den Ergebnissen aus der Aufsummierung der standardisierten Indikatoren.

---

## 3.2 Ergebnisse des Erfolgs-Benchmarking

---

### Ergebnis insgesamt: Interlaken und Gstaad auf den Spitzenplätzen

Erfolgreichste Destination in unserem Benchmarking ist Zermatt. Auf den Rängen 2 und 3 folgen Interlaken und St. Moritz. Gstaad liegt auf dem 4. und Grindelwald auf dem 5. Rang. Danach folgt Engelberg auf dem 6. Rang. Um das Ergebnis grafisch besser darstellen zu können, wurden die Werte des Erfolgs-Benchmarking abermals standardisiert. Hinter jeder Destination ist der Rang eingefügt worden ([Abbildung 14](#)). Interessanterweise sind unter den ersten sechs Rängen Destinationen aus allen betrachteten Regionen (Wallis, Berner Oberland, Graubünden und Zentralschweiz) vertreten.

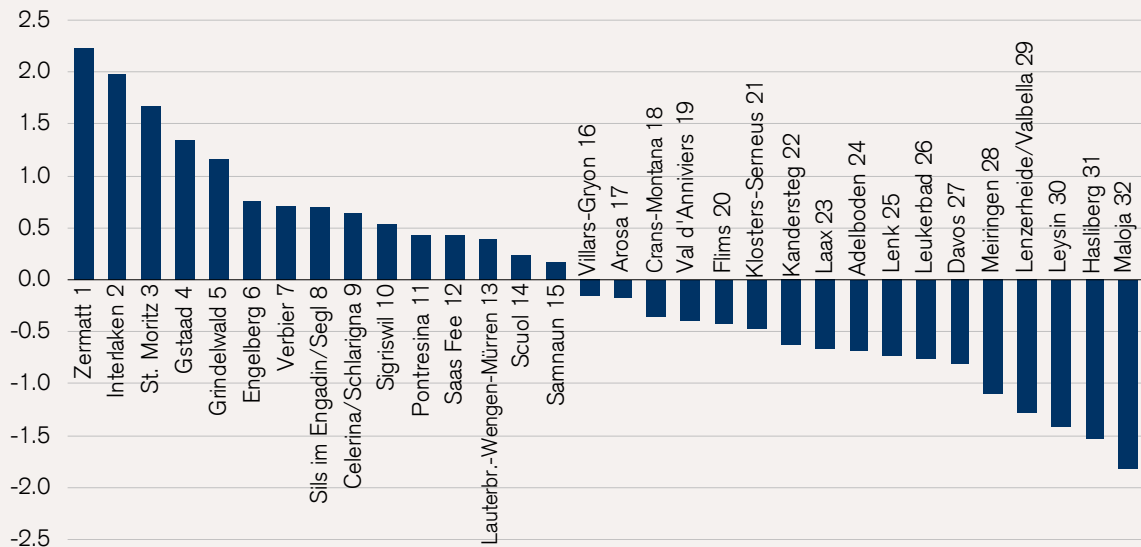
### Berner Oberland schneidet insgesamt gut ab.

Das Berner Oberland schneidet gesamthaft als Region ziemlich gut ab. Mit Interlaken, Gstaad und Grindelwald erreichen drei Destinationen die Top 5. Sigriswil belegt den 10. Rang. Eher im Mittelfeld des Benchmarking befindet sich Lauterbrunnen-Wengen-Mürren (13. Rang), und schon mit etwas Abstand folgen Kandersteg (22. Rang) sowie Adelboden und Lenk auf den Rängen 24 bzw. 25. Meiringen und Hasliberg belegen schliesslich die Ränge 28 und 31.

<sup>1</sup> Standardisierter Wert = (Wert – Mittelwert) / Standardabweichung

Abbildung 14  
Erfolgs-Benchmarking

Standardisierte Werte, Rang



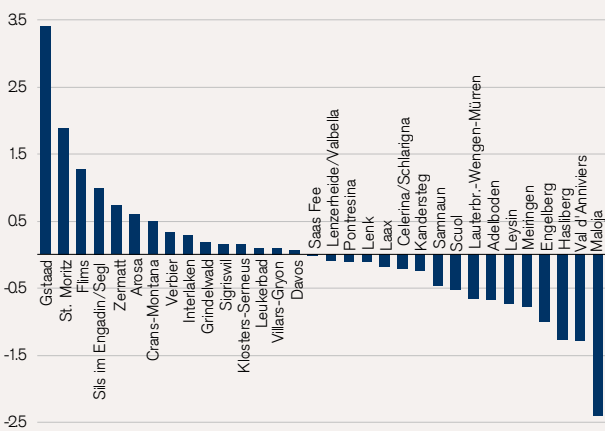
Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS), Credit Suisse Economic Research

Teilergebnisse der Erfolgskomponenten

Schlüsselt man die Ergebnisse des Benchmarking nach den vier einzelnen Erfolgskomponenten auf, so zeigt sich folgendes Bild: Das Berner Oberland weist eine vergleichsweise gute Entwicklung bei den Logiernachtzahlen auf (Abbildung 16). Wenn auch bei dieser Erfolgskomponente keine Spitzenplätze zu verzeichnen sind, so sind doch alle Destinationen in den vorderen zwei Dritteln platziert. Immer noch relativ gute Ergebnisse sind bei den Umsatzzahlen pro Logiernacht (Abbildung 15) zu verzeichnen. Hier ist das Berner Oberland mit vier Destinationen im vorderen Drittel und zwei Destinationen im mittleren Drittel vertreten.

Abbildung 15  
Umsatz pro Logiernacht

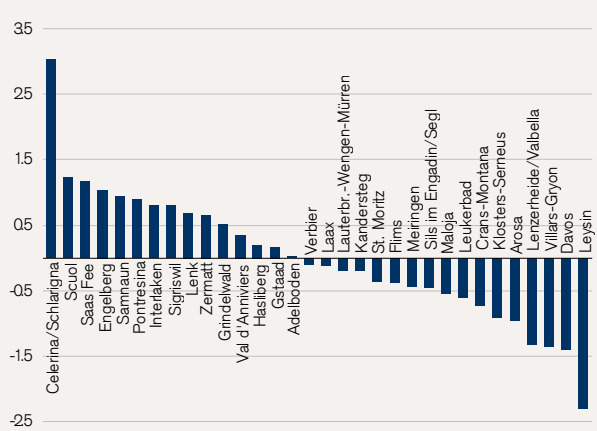
Standardisierte Werte



Quelle: Bundesamt für Statistik, Schweiz Tourismus, Credit Suisse Economic Research

Abbildung 16  
Entwicklung Logiernächte

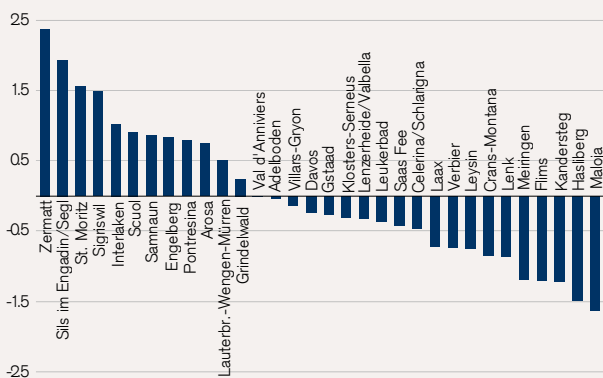
Standardisierte Werte



Quelle: Bundesamt für Statistik, Schweiz Tourismus, Credit Suisse Economic Research

Abbildung 17  
**Netto-Bettenauslastung**

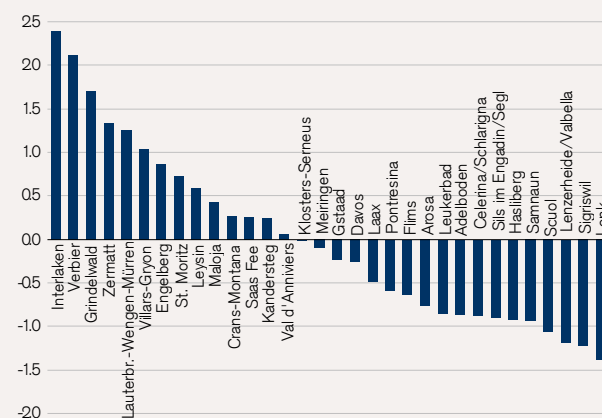
Standardisierte Werte



Quelle: Bundesamt für Statistik, Schweiz Tourismus, Credit Suisse Economic Research

Abbildung 18  
**Tagesausgaben gemäss Gästestruktur**

Standardisierte Werte



Quelle: Bundesamt für Statistik, Schweiz Tourismus, Credit Suisse Economic Research

**Bettenauslastung und Gästestruktur bergen Steigerungspotential**

Nur mittelmässig sind dagegen die Ergebnisse für die Berner Oberländer Destinationen bei der Netto-Bettenauslastung und den Tagesausgaben gemäss Gästestruktur (Abbildung 17 und Abbildung 18). Bei der Bettenauslastung erzielen immerhin Sigriswil (4) und Interlaken (5) sehr gute Ränge, und auch Lauterbrunnen-Wengen-Mürren liegt noch im vorderen Drittel der Bewertung. Grindelwald, Adelboden und Gstaad befinden sich im mittleren Drittel. Die übrigen Berner Oberländer Destinationen sind in Bezug auf die Bettenauslastung im hinteren Drittel eingestuft. Ebenfalls nur mittelmässig schneidet das Berner Oberland bei den Tagesausgaben gemäss Gästestruktur ab. Hier landet zwar Interlaken auf dem Spitzenplatz, und auch Grindelwald und Lauterbrunnen-Wengen-Mürren sind dem vordersten Drittel zuzuordnen. Gleichzeitig gibt es aber auch mehrere Ränge im mittleren und hintersten Drittel zu verzeichnen. Wenn das Berner Oberland also seine relative Performance verbessern möchte, dann sind die Netto-Bettenauslastung und die Gästestruktur sicherlich zwei Bereiche, die noch Steigerungspotential aufweisen.

**3.3 Positionierung und Strategien im Vergleich**

Aus der Gegenüberstellung von Erfolgs-Benchmarking und dem in Abschnitt 2.2 vorgestellten Indikator der touristischen Infrastruktur sowie der klimatischen Rahmenbedingungen lässt sich eine Beurteilung von Positionierung und Strategien der einzelnen Destinationen ableiten. Ein möglichst breites touristisches Angebot stellt noch keinen Garant für eine erfolgreiche Entwicklung von Logiernächten und Umsatz dar. Neben landschaftlichen und topographischen Voraussetzungen kommt es vielmehr auf die Positionierung der Destination im Markt an.

**Positionierung im Markt: vier Ansätze**

Abbildung 19 veranschaulicht die Gegenüberstellung der beiden Indikatoren für die Destinationen des Berner Oberlands und die ausgewählten Ferienorte aus den Schweizer Konkurrenzregionen, wobei der Durchmesser der Kreise die Grösse der einzelnen Destinationen anhand der Logiernächte angibt. Als Referenz gilt jeweils der Durchschnitt aus der Gesamtheit der betrachteten Destinationen. Aus den vier resultierenden Quadranten lassen sich Hinweise über die Positionierung der einzelnen Ferienorte ableiten.

**Top-Destinationen**

Die Destinationen im ersten Quadranten gehören zu den Top-Destinationen in der Schweiz. Dank einem breiten touristischen Angebot und einer etablierten Marke im In- und Ausland erreichen diese Ferienorte eine gute Performance. Die robuste Nachfrage sichert eine hohe Auslastung, wovon letztendlich die gesamte touristische Wertschöpfungskette profitiert. Mit Interlaken und Gstaad zählen zwei Berner Oberländer Destinationen zu dieser Gruppe.



## 4 Zweitwohnungen: Ein schwieriges Kapitel

Zweitwohnungen prägen vermehrt das Bild in den Tourismusorten. Diese Form der touristischen Nachfrage beinhaltet Chancen, verursacht aber auch Probleme. Das Wachstum der Zweitwohnungen übertrifft in den meisten Berner Oberländer Destinationen sogar noch das Mittel der Ferienorte in der Schweiz. Viele Gemeinden sind auf der Suche nach Massnahmen, um das Tempo des Zweitwohnungsbaus zu reduzieren. Die Mehrheit der Berner Oberländer Destinationen ist diesbezüglich bereits aktiv geworden. Vornehmlich werden Lösungen gesucht, welche die negativen Effekte des Zweitwohnungsbaus einschränken, ohne dessen Vorteile zunichte zu machen. Die Suche danach gleicht der Quadratur des Kreises.

### Grosses Gewicht der Parahotellerie

Um dem gesamten Angebot einer Feriendestination gerecht zu werden, wird die Betrachtung über die Hotellogiernächte im Weiteren etwas breiter gefasst. Schätzungsweise die Hälfte der touristischen Übernachtungen findet in der Parahotellerie statt, zu welcher Jugendherbergen, Campingplätze und Gruppenunterkünfte zählen, vor allem aber Ferienwohnungen. Da sich diese statistisch nicht von Zweitwohnungen unterscheiden lassen, wird in der Folge von Zweitwohnungen gesprochen. Anders als in den grossen Zentren des Landes kann aber davon ausgegangen werden, dass Zweitwohnungen in Tourismusdestinationen wie dem Berner Oberland in den allermeisten Fällen Ferienwohnungen sind.

### Zweitwohnungen als Gradmesser der Standortqualität

#### 4.1 Bedeutung und Problematik des Zweitwohnungsbaus im Berner Oberland

Zweitwohnungen leisten einen wesentlichen Beitrag zur (touristischen) Wertschöpfung einer Destination. Die Zweitwohnungsbesitzer sind eine treue, wenn auch frequenzarme Kundschaft und ausgezeichnete Botschafter für ihren Ferienort, dem sie sich oftmals eng verbunden fühlen. Zudem lassen sich zusätzliche Kundensegmente erschliessen, wie etwa Langzeitgäste oder Familien, denen das Angebot von Hotelbetten zuwenig entspricht. Da der Bau einer Ferienwohnung mit einer erheblichen Kapitalinvestition verbunden ist, lassen sich derartige Investitionsentscheide auch als unverfälschter Beweis für die Qualität eines Ortes als Feriendestination heranziehen.

Abbildung 20

#### Zweitwohnungsfrage: Vor- und Nachteile

VORTEILE	NACHTEILE
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Wertschöpfung/Arbeitsplätze in der Bau- und Immobilienwirtschaft</li> <li>+ Wertschöpfung/Arbeitsplätze aufgrund der zusätzlichen touristischen Nachfrage</li> <li>+ Erschliessung einer zusätzlichen, loyalen Kundschaft</li> <li>+ Steuereinnahmen für die öffentliche Hand</li> <li>+ Stärker ausgebaute Gemeindeinfrastrukturen</li> <li>+ Landverkauf trägt zur Existenzsicherung von Einheimischen (Bauern) bei (peripherere Standorte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überdurchschnittlicher Verbrauch von Landressourcen (pro Logiernacht)</li> <li>- Städtebauliche Beeinträchtigung des Ortsbildes (Architektur, Ortsplanung)</li> <li>- Schlechte Auslastung schafft unattraktive Geisterdorf-Atmosphäre</li> <li>- Ungünstiges Ertrags-Kosten-Verhältnis (Tiefe Basisauslastung bei hohen Belastungsspitzen)</li> <li>- Erhöhte Verkehrsbelastung im Dorfkern als Folge der Zersiedelung</li> <li>- Hohe Bodenpreise verdrängen Einheimische</li> <li>- Verdrängung von Hotelbetten</li> <li>- Abnehmende Vermietungsquote</li> </ul>

Quelle: Credit Suisse Economic Research

### Kurze versus lange Frist

Die Nachfrage nach Zweitwohnungen konzentriert sich vor allem auf die attraktiven Feriengengebiete. An vielen dieser Orte hat der Zweitwohnungsbau mittlerweile aber ein Ausmass angenommen, das dessen Nachteile in den Vordergrund rückt. Aus dem Blickwinkel der direkten

Wertschöpfung durch den Konsum kann den Hotelgästen ein knapp doppelt so hoher Wertschöpfungsbeitrag zugeordnet werden. Werden allerdings Bau und Unterhalt der Zweitwohnungen mitberücksichtigt, so fällt der Beitrag der Gäste in Zweitwohnungen einiges höher aus. Die Zweitwohnungsgäste investieren auch und konsumieren nicht nur. Die Krux dieses direkten Vergleichs liegt darin, dass ein Grossteil der durch den Zweitwohnungsbau ausgelösten Wertschöpfung und Beschäftigungswirkungen in der Bauphase anfallen und mehrheitlich nur wenigen Branchen zugute kommen. Diese vergleichende Fingerübung funktioniert zudem nur, solange noch Bauland verfügbar ist und die in **Abbildung 20** aufgeführten Nachteile die Attraktivität der Destination noch nicht spürbar beeinträchtigt haben. Der direkte Vergleich von Wertschöpfungsbeiträgen genügt dem Gebot der Nachhaltigkeit nicht. Denn werden im selben Tempo wie zwischen 1990 und 2000 Zweitwohnungen weiter gebaut, so werden in den grossen Tourismuskantonen spätestens in 50 Jahren alle aus topographischen Gründen theoretisch bebaubaren Flächen verbaut sein. Es ist anzunehmen, dass die negativen Effekte bereits zu einem früheren Zeitpunkt zu einem Umdenken zwingen.

Wie **Abbildung 20** deutlich macht, bestehen im Bereich des Zweitwohnungsbaus gravierende Interessenkonflikte. Diese treten insbesondere dann vermehrt zum Vorschein, wenn der Anteil der Zweitwohnungen übermässig hoch und deren Auslastung schlecht ist. Grob geschätzt stehen die Zweitwohnungen im Berner Oberland während drei Viertel des Jahres leer. Dies ist allerdings einer der besten Werte in Schweizer Ferienregionen. Die durchschnittliche Anzahl Logiernächte pro Zweitwohnung wird im Berner Oberland auf 209 Logiernächte veranschlagt<sup>2</sup>. Der Bestand an Zweitwohnungen umfasste in der Schweiz Ende 2006 geschätzte 473'000 Einheiten, was einem Anteil von 12.5% am gesamten Wohnungsbestand entspricht. In den touristischen Gemeinden werden jedoch bereits mehr als die Hälfte aller Wohnungen als Zweitwohnungen genutzt. Auf die in dieser Studie betrachteten Tourismusgemeinden bezogen beträgt der Zweitwohnungsanteil 53.2%. Im Berner Oberland ist die grösste Anzahl von Zweitwohnungen in Gstaad zu finden. Prozentual liegt der Zweitwohnungsanteil ähnlich wie in Kandersteg leicht unter dem Niveau aller touristischen Gemeinden in der Schweiz. Überdurchschnittliche Anteile verzeichnen Grindelwald, Adelboden, Hasliberg, Lenk und die Destination Lauterbrunnen-Wengen-Mürren, wobei Lenk mit einem Anteil von 64% den höchsten Prozentsatz aufweist. Mit ein Grund für den hohen Anteil von Zweitwohnungen in Lenk sind die beiden Reka-Feriendörfer, welche den Anteil leicht erhöhen. Die im Rahmen der Aufhebung der Lex Koller geplante Neuregelung raumplanerischer Massnahmen sieht eine Vollzugshilfe des Bundes vor, gemäss welcher in Gebieten, wo die Schwellenwerte für Zweitwohnungen zwischen 30% und 50% erreichen, ein Regelungsbedarf besteht. Mit Ausnahme von Interlaken, Meiringen und Sigriswil trifft dies demnach auf alle betrachteten Destinationen im Berner Oberland zu.

Abbildung 21

**Zweitwohnungsanteile per Ende 2006**

Schätzungen auf Basis der Ausweitung des Wohnungsbestandes und der Zunahme der ständigen Bevölkerung

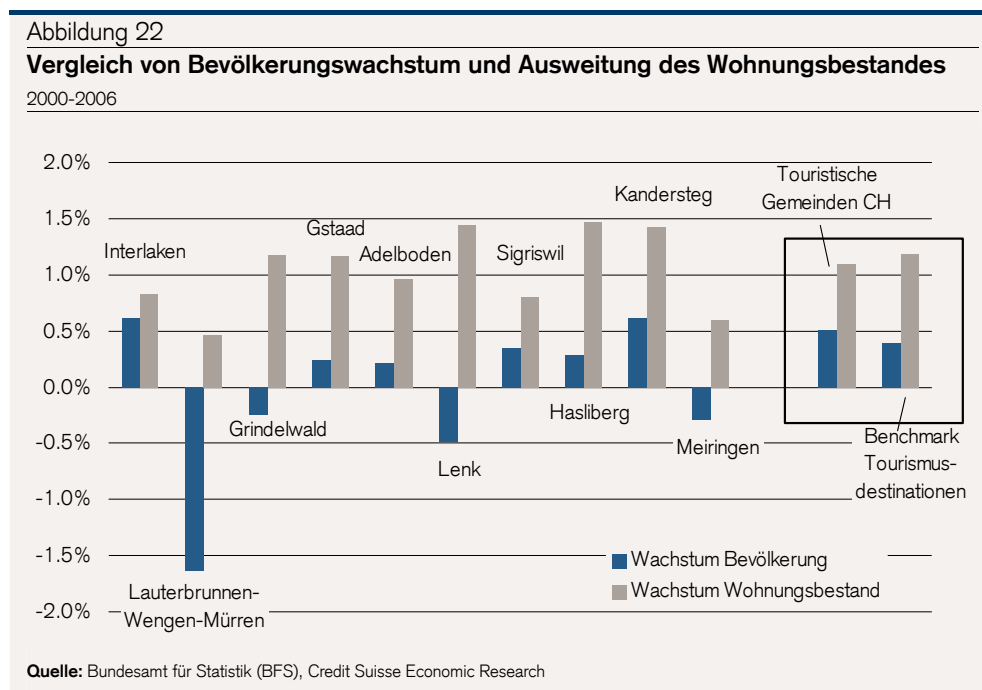
Destination	Zweitwohnungen	Wohnungsbestand	Zweitwohnungsanteil
Interlaken	786	7507	10.5%
Meiringen	478	2700	17.7%
Sigriswil	798	2859	27.9%
Kandersteg	496	1047	47.4%
Gstaad	2625	5374	48.8%
Grindelwald	2014	3780	53.3%
Adelboden	1880	3412	55.1%
Lauterbrunnen-Wengen-Mürren	1587	2777	57.1%
Hasliberg	699	1196	58.5%
Lenk	1755	2725	64.4%

Quelle: Credit Suisse Economic Research

2 Rütter und Partner (2005): Der Tourismus im Kanton Nidwalden und in Engelberg, Wertschöpfungsstudie.

**Ausweitung des Wohnungsbestandes trotz Bevölkerungsschwund**

Interessanter als das über Jahrzehnte gewachsene Niveau der Zweitwohnungen ist die Dynamik, mit welcher der Bau von Zweitwohnungen vorstatten geht. Allein die Gegenüberstellung der Veränderung der ständigen Wohnbevölkerung und des Wachstums des Wohnungsbestandes offenbart, dass die Zweitwohnungsnachfrage als treibende Kraft hinter dem Wohnungsbau in den Tourismusorten steht (Abbildung 22). Trotz in den letzten sechs Jahren rückläufiger Bevölkerungszahlen in Lauterbrunnen-Wengen-Mürren, Grindelwald, Lenk und Meiringen hat sich deren Wohnungsbestand in der gleichen Periode ausgeweitet. Ein Auseinanderklaffen von Bevölkerungszuwachs und Wachstum des Wohnungsbestandes lässt sich auch für die übrigen Tourismusdestinationen, die hier als Benchmark dienen, beobachten. Mehrere Faktoren haben zur gestiegenen Nachfrage nach Zweitwohnungen beigetragen. Neben konjunkturellen wie dem moderaten Zinsniveau und der günstigen wirtschaftlichen Entwicklung tragen auch strukturelle Faktoren wie die demographische Alterung oder die Renaissance der Immobilienanlage dazu bei.



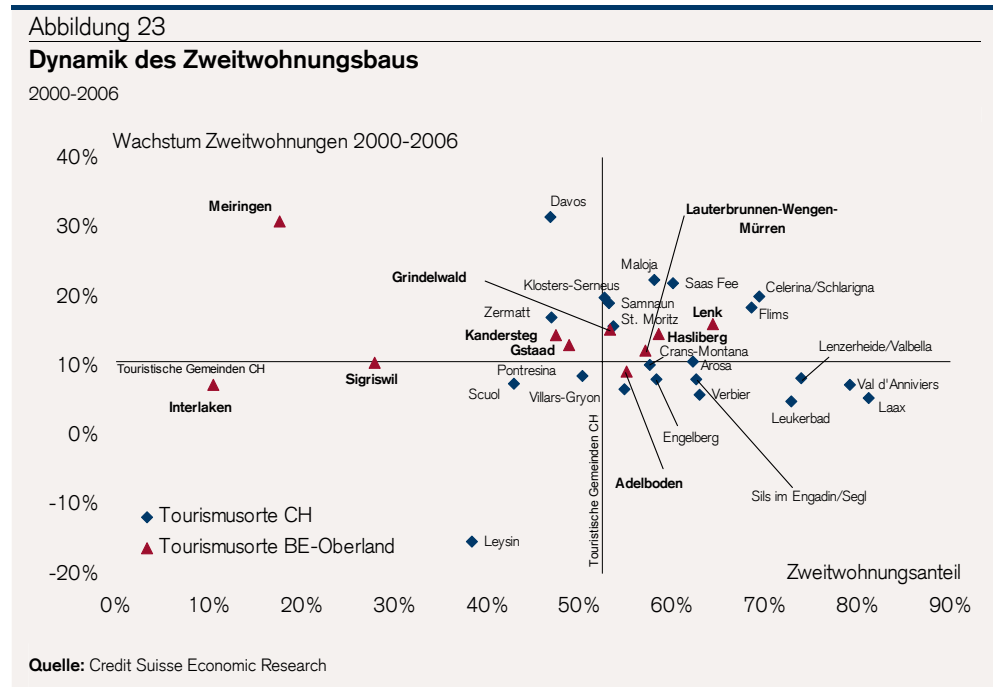
**Überdurchschnittliches Wachstum in den meisten Berner Destinationen**

Mit den Daten zu den neuerstellten Wohnungen sowie zur Bevölkerungsentwicklung lässt sich die Zunahme der Zweitwohnungen seit der Volkszählung 2000 bis 2006 für jede Destination hochrechnen (Abbildung 23). Das Wachstum der Zweitwohnungen in den touristischen Gemeinden der Schweiz kann für diesen Zeitraum auf 11% veranschlagt werden. Mit Ausnahme von Adelboden und Interlaken nimmt der Zweitwohnungsbestand in den Berner Oberländer Destinationen rascher oder im gleichen Tempo zu. Noch grösser fällt der Zweitwohnungsboom in der Mehrheit der Bündner Destinationen aus. Meiringen zählt dagegen zur letzten Gruppe, allerdings ausgehend von einem sehr tiefen Niveau. Der Tendenz nach ist das Wachstum dort geringer, wo der Zweitwohnungsanteil bereits hoch ist, ein eventueller Vorbote sich abzeichnender Sättigung.

**Scherenentwicklung zwischen Hotelbetten und Betten in der Parahotellerie**

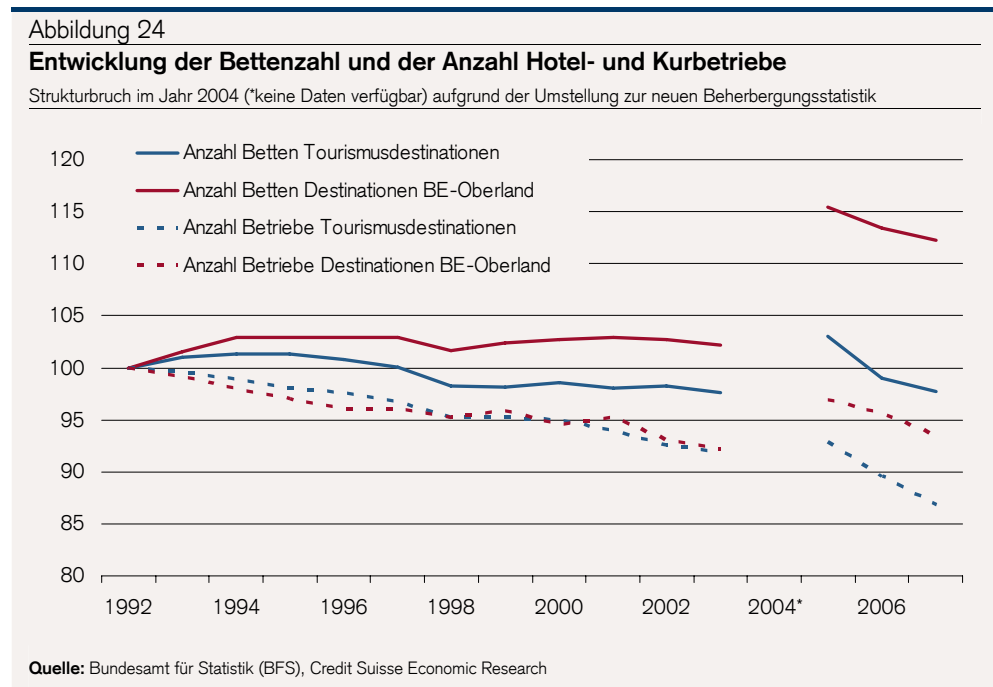
Kritiker des Zweitwohnungsbaus machen geltend, die wachsende Zahl von Zweitwohnungen führe zu einer Verdrängung von Hotelbetten bzw. von ganzen Hotelbetrieben. Wir haben daher die Entwicklung der Anzahl Betten und Betriebe näher betrachtet. Die Analyse wird dadurch erschwert, dass die Beherbergungsstatistik im Jahre 2004 ausfiel und seit 2005 auf privatwirtschaftlicher Basis mit Unterstützung von Kantonen und Verbänden neu erhoben wird. Die beiden Datenreihen sind nicht direkt vergleichbar, was sich in einem Strukturbruch äussert. Dennoch ist das Ergebnis ziemlich eindeutig. Die Zahl der Betriebe ist seit 1992 rückläufig, sowohl in der Gesamtheit der Tourismusdestinationen als auch in den Ferienorten des Berner Oberlandes. Die Entwicklung hat sich am aktuellen Rand zudem verschärft. Eine Reduktion der Anzahl Betriebe lässt für sich allein noch keinen definitiven Befund zu und kann aufgrund von betriebswirtschaftlichen Überlegungen oder strukturellen Veränderungen erfolgen. Der Einbezug der

Bettenzahl verdeutlicht jedoch, dass auch das Angebot von Hotelbetten rückläufig ist. Der Rückgang fällt im Berner Oberland moderater aus als bei den übrigen grossen Tourismusdestinationen der Schweiz. Die Hypothese, dass Hotelbetten von Zweitwohnungen verdrängt werden, lässt sich auf Basis der vorliegenden Daten zwar nicht 100%ig erhärten, doch spricht einiges für deren Plausibilität.



**Bettenschwund in den Tourismusorten der Schweiz**

In gewissen Destinationen hat der Schwund von Hotelbetten in den letzten drei Jahren ein alarmierendes Tempo angenommen. So sind in Verbier, Leysin und Davos rund ein Fünftel der Hotelbetten verschwunden, in Crans-Montana und Laax rund 14% und in Lauterbrunnen-Wengen-Mürren sowie Arosa rund 12%. Vor dem Hintergrund einer gegenwärtig rosigen Tourismuskonjunktur muss diese Entwicklung zu denken geben.



Allerdings können auch Destinationen aufgeführt werden, in denen die Zahl der Hotelbetten ausgeweitet wurde. Zu diesen zählen Celerina und Leukerbad mit 14% bzw. 10% Wachstum, des Weiteren Samnaun, Klosters und Hasliberg mit rund 7%. Der Druck auf Hotelbetriebe nimmt insbesondere an Orten wie Grindelwald zu, wo das Bauland knapp wird. Dadurch steigt die Gefahr, dass Hotels in Apartments umgebaut und verkauft werden. Um solches zu vermeiden, wurden in Gstaad spezielle Hotelzonen geschaffen, in welchen Hotels nicht umgenutzt werden dürfen. Ob allein diese Massnahme dazu geführt hat, dass in Gstaad die Zahl der Betten in den letzten drei Jahren stärker als in allen übrigen Destinationen des Berner Oberlandes zugenommen hat, kann nur vermutet werden.

---

## 4.2 Massnahmen zur Steuerung des Zweitwohnungsbaus

---

Angesichts der deutlich spürbaren negativen Effekte des Zweitwohnungsbaus ist der Wille nach dessen Regulierung immer mehr verbreitet. Grundsätzlich steht ein enorm breiter Massnahmenkatalog zur Auswahl. Aus ökonomischer Sicht geht es vorweg um die Frage "Anreiz oder Verbot". Doch hierzu scheiden sich vielerorts bereits die Geister. Die bekannten Massnahmen lassen sich grob in raumplanerische, abgaberechtliche und indirekt wirksame Massnahmen unterteilen<sup>3</sup>.

### Mehrheitlich raumplanerische Massnahmen

Zu den raumplanerischen Massnahmen zählen *Erst- bzw. Zweitwohnanteilpläne*, welche Einheimischen in einzelnen Nutzungszonen prozentmässige Anteile Wohnraum reservieren. Jeweilige Voraussetzung hierfür ist eine entsprechende Nachfrage. Sigriswil kennt beispielsweise Zonen mit 60% bis 70% Erstwohnungsanteil. In ähnliche Richtung zielen Sonderbauzonen, welche Einheimischen vorbehalten sind. Der Vorteil dieser Massnahme besteht darin, dass diese Zonen der Spekulation entzogen werden. *Kontingente*, wie sie im Rahmen der Lex Koller den Erwerb von Zweitwohnungen durch Ausländer steuern, zählen ebenfalls zu den raumplanerischen Massnahmen und kommen auch auf kommunaler Ebene zum Einsatz. St. Moritz beispielsweise kennt neuerdings eine Kontingentlösung. Im Berner Oberland hat man sich noch nicht zu solchen Massnahmen durchgerungen. Kontingentierungen sind sicherlich wirksam gegen die Zweitwohnungsflut, allerdings muss deren Einhaltung genauestens überwacht werden, um Missbräuche oder Umgehungsgeschäfte einzudämmen. Eine sehr restriktive Methode der Kontingentierung stellen fixe Zweitwohnungsquoten dar. Übersteigt beispielsweise im österreichischen Tirol der Zweitwohnungsanteil 8%, sind Zweitwohnungen für Personen mit Wohnsitz ausserhalb der Gemeinde verboten. Der schale Beigeschmack ist, dass Kontingente zu einer Angebotsbeschränkung führen, wodurch die Baulandpreise zusätzlich steigen und die Verdrängung Einheimischer damit kaum aufgehalten werden kann. Auch muss auf einen Teil der Wertschöpfung aus dem Bau von Zweitwohnungen verzichtet werden. *Mindestwohnflächen*, die davon ausgehen, dass Erstwohnungen mehr Fläche umfassen als Zweitwohnungen, führen zu einer Verteuerung von Zweitwohnungen. Damit kann ihnen eine gewisse lenkende Wirkung zukommen. Sie benachteiligen allerdings einheimische Kleinhaushalte und Alleinstehende und sind daher auch wohnbaupolitisch nicht zweckmässig. Bei *Bonus-/Malussystemen* wird der Bau von Erstwohnungen hinsichtlich möglicher Ausnutzung begünstigt. *Masterpläne* können als Entwurf einer Strategie oder eines Leitbildes verstanden werden, nach denen die Entwicklung eines Ortes ablaufen soll. Sie vereinen verschiedene raumplanerische Elemente und geniessen – einmal vereinbart – grosse Akzeptanz.

### Abgaberechtliche Massnahmen mit beschränkter Wirkung

Hier wird zwischen Kausalabgaben und Steuern unterschieden. Zu den *Kausalabgaben* zählen Gebühren, Ersatzabgaben und Beiträge. Diese dürfen allerdings nicht beliebig festgelegt werden, sondern sind in ihrer Höhe durch das Kostendeckungs- und Äquivalenzprinzip begrenzt. Laut Bundesgericht sind auch mengenunabhängige Grundgebühren für die Inanspruchnahme der kommunalen Infrastruktur zulässig. Damit resultiert zwar kein einschneidender Lenkungseffekt, aber es kann unabhängig von der Auslastung einer Zweitwohnung eine ähnlich hohe Belastung wie bei den Einheimischen erhoben werden.

*Fiskalische Instrumente* können höhere Liegenschaftssteuern, eine Erhöhung der Kurtaxe oder eine eigenständige Zweitwohnungssteuer umfassen. Sie können eine dämpfende Wirkung auf die Nachfrage nach Zweitwohnungen ausüben oder dazu führen, dass die Auslastung der

---

3 Angela Küng (2007): Ausgestaltung und rechtliche Beurteilung aktueller Konzepte zur Einschränkung von Zweitwohnungen, Masterarbeit an der Universität Luzern.

Zweitwohnungen erhöht wird. Abgaberechtliche Massnahmen sind aus ökonomischer Sicht wenig wirksam, denn der klassische Zweitwohnungsbesitzer ist gegen solche Massnahmen relativ resistent. Gemessen an der ohnehin hohen finanziellen Belastung machen diese oft nur ein Quäntchen mehr aus.

**Indirekt wirksame Massnahmen: Vermietung statt Leerstand**

Indirekt wirkende Massnahmen zielen darauf ab, die Vermietung von Zweitwohnungen zu fördern und umfassen in erster Linie Beratungs- und Informationsmassnahmen. Dies kann über zusätzliche Dienstleistungen, die Bereitstellung einer Informationsplattform oder über administrative Erleichterungen geschehen. Verschiedene solcher Massnahmen wurden in letzter Zeit im Berner Oberland vor allem in der Gemeinde Lenk getroffen, ohne dass sich allerdings ein spürbarer Erfolg eingestellt hätte<sup>4</sup>.

Mit der Ansiedlung von professionellen Beherbergungsanbietern kann eine bessere Grundauslastung der kommunalen Infrastruktur erreicht werden und ein Teil des Nachfragedruckes (Familien) in wertschöpfungsintensivere Beherbergungsformen umgelenkt werden. Die insgesamt 60 Wohnungen der Reka-Feriendörfer in Lenk und Hasliberg leisten hier einen wesentlichen Beitrag.

Abbildung 25

**Massnahmen zur Steuerung des Zweitwohnungsbaus**

Interlaken, Meiringen und Kandersteg ohne nennenswerte Massnahmen

		Lauterbrunnen-Wengen-Mürren	Grindelwald	Gstaad	Adelboden	Lenk	Sigriswil	Hasliberg
Raumplanerische Massnahmen	Anpassung Bauzonen			Hotelzone sowie Zone für Ferienheime	Hotelzonen	Hotelzone		Zone für Ferienhäuser
	Erst- bzw. Zweitwohnanteilplan	Erstwohnanteil von 40% (Min) im Gimmelwald	Erstwohnanteil von 35% in MFH	Zonen mit 70% oder 100% Erstwohnanteil			Erstwohnanteil zwischen 60% und 70%	Erstwohnanteil von 40% in Kernzone
	Kontingentierung							
	Mindestwohnfläche							
	Bonus-/Malussystem			Erstwohnungsbonus: höhere Ausnutzung				
	Masterplanung				Vorhanden, Revision ab 2008	In Planung		
Finanzielle Lenkung	Zusätzliche Kausalabgaben							
	Zusätzliche Steuern							
Indirekt wirkende Massnahmen	Förderung der Vermietung		Verein von Ferienheimvermietern			Diverse Massnahmen		
	Aktive Ansiedlungspolitik					Reka-Feriendorf		Reka-Feriendorf

Quelle: Angaben der Gemeinden, Credit Suisse Economic Research

4 Stefan Gurtner (2007): Zweitwohnungsproblematik im Berner Oberland, Diplomarbeit an der Tourismusfachschule Siders.

---

### 4.3 Umdenken nicht lenken

---

Keine Frage, die Thematik der kalten oder warmen Betten erhitzt in der Schweiz zusehends die Gemüter. Inzwischen hat sich immerhin ein recht breiter Konsens durchgesetzt, der warmen Betten eine höhere Wertschöpfung und auch eine nachhaltigere Entwicklung beimisst als kalten Betten, auch wenn sich dies angesichts der dünnen Datenlage leider nur annähernd quantifizieren lässt. Seit von der Abschaffung der Lex Koller die Rede ist, haben sich die Diskussionen zum Thema akzentuiert. Und selbst wenn nun gegen die Abschaffung der Lex Koller Widerstand erwächst, dürften die Debatten um die Problematik der Zweitwohnungen kaum abebben.

**Harzig verlaufender aber voranschreitender Sinneswandel**

Selbst im Engadin, wo der Zweitwohnungsbau lange Zeit kaum Gegenwehr verspürte und die Gemeinde Madulain einen Zweitwohnungsanteils von 80% aufweist, hat der Wind gedreht. Ehemalige Befürworter kalter Betten haben sich mittlerweile zu Verfechtern von teilweise recht radikalen Eingriffen gewandelt, um der Zweitwohnungsflut Einhalt zu bieten. Allerdings ist es vielerorts schon fast zu spät, geht es doch nicht allein mehr nur darum, den Neubau von Zweitwohnungen zu stoppen, sondern auch um eine Reduktion des bestehenden Zweitwohnungsanteils. Das "Tiroler Modell", das den Zweitwohnungsanteil strikt auf 8% limitiert, ist für Schweizer Verhältnisse daher eine unrealistische Variante, da diese Quote vielerorts schon längst überschritten ist. Eine Reduktion der Quote steht aber überhaupt nicht zur Debatte – zumindest nicht in absehbarer Zukunft.

Im Gegensatz zu einigen Standorten im Oberengadin oder Wallis, ist im Berner Oberland die Schmerzgrenze zwar näher gerückt, aber noch nicht überschritten. Die eigentliche Krux liegt darin, dass dem Problem der schleichenden Erosion heimischer Wohn- und Arbeitsplätze mit herkömmlichen Mitteln nicht beizukommen ist. Weder finanzielle Anreize noch Auflagen zeigen die gewünschte Wirkung, denn die Preiselastizität des repräsentativen Zweitwohnungsbesitzers liegt dermassen tief, dass Verhaltensänderungen in der Regel ausbleiben.

**Sensibilisierung der Zweitwohnungsinhaber ist zentral für Lösungsansätze**

In der Tat konnte sich bisher keine Schweizer Gemeinde zu wirklich einschneidenden Massnahmen durchringen, um den Zweitwohnungsanteil zu reduzieren. Oft werden entsprechende Vorhaben Opfer einer langwierigen demokratischen Meinungs- und Konsensfindung oder durch aufwändige Rechtsgutachten massiv verzögert. Denn Zwangsvermietung oder jegliche Formen der materiellen Enteignung bzw. Beschränkung der Verfügungsgewalt kollidieren mit der in der Schweiz tief verwurzelten liberalen und föderalistischen Gesellschafts- aber auch Wirtschaftsordnung. Das Umdenken muss demnach nicht im Geldbeutel sondern im Kopf statt finden. Solange an Orten mit Zweitwohnungsanteilen von über 50% munter weitergebaut wird – und der aktuelle Rand der Entwicklung zeigt deutlich, dass dem so ist – sind wir davon jedoch noch weit entfernt. Zermatt hat jüngst faktisch einen Baustopp verfügt, was in den Medien unter "Zermatt macht ernst" als höchst einschneidende Massnahme interpretiert wurde. Fakt ist aber, dass selbst ein vollständiger Baustopp nicht genügt, um auch nur annähernd Tiroler Verhältnisse zu erreichen. Daher noch einmal: ein Vergleich mit dem Tirol ist für die Schweiz weder hilf- noch aufschlussreich, denn in den meisten Destinationen - auch im Berner Oberland - ist der Zug für ein "Tiroler Modell" längst abgefahren. Solange es aber nicht gelingt, auch die Zweitwohnungsbesitzer dahingehend zu sensibilisieren, dass sie letzten Endes zur Erosion des ursprünglichen Charakters einer Feriendestination beitragen, dürfte sich nur wenig ändern.

## 5 Ausblick: Trends im Tourismus

Das Berner Oberland verfügt über eine grosse Tourismustradition, die auf landschaftlicher Schönheit, kultureller Vielfalt, Sicherheit, Stabilität und guter Infrastruktur fusst. Der Alpentourismus hat durch den wirtschaftlichen Aufstieg (Ost-)Asiens an Attraktivität gewonnen, gelten doch die Alpen in diesen Ländern als Sehnsuchtsdestination par excellence. Gleiches gilt für Reisende aus anderen grossen, aufstrebenden Märkten wie Indien, Russland, Brasilien oder Mexiko.

### Zunehmende globale Konkurrenz

Allerdings hat sich im Zuge der Globalisierung die internationale Standortkonkurrenz verschärft. Tourismusdestinationen in Frankreich, Italien, Österreich, aber auch Konkurrenten innerhalb der Schweiz vermarkten sich ebenfalls gezielter im Ausland. Zudem spielt der Wettbewerb auch innerhalb der Region eine Rolle, etwa zwischen Grindelwald und Interlaken. Die Wünsche und Erwartungen der neuen Kunden unterscheiden sich naturgemäss von denjenigen früherer Zielgruppen wie etwa den Briten. Gleichzeitig unterliegen sie stärkeren Schwankungen, da die Bedeutung von Konsumtrends in der globalisierten Welt stark gestiegen ist. Die bestmögliche Antizipation und Kombination mehrerer dieser Trends erlaubt eine starke Positionierung und ein klares Profil. Dies bildet die Grundvoraussetzung für künftigen (Marketing-)Erfolg.

### Megatrends als Zukunftspotential

Um das Zukunftspotential der Berner Oberländer Destinationen einzuschätzen, werden im Folgenden vier zentrale Megatrends kurz vorgestellt. Von den Megatrends lassen sich touristische Konsumtrends ableiten. Das Angebot des Berner Oberlandes wird hinsichtlich dieser touristischen Konsumtrends bewertet. Dies ergibt einen Ausblick, wie gut die einzelnen Destinationen für die Zukunft gerüstet sind.

### 5.1 Megatrends

#### Megatrend Demographie

Die Bevölkerung in den Industrieländern altert. Im Jahr 2020 wird ein Drittel der europäischen Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Weil wir immer länger leben, konsumieren und reisen wir auch länger. Mit dem Wandel der Altersstruktur ändert auch das Konsumverhalten. Unter den Touristen geben die Babyboomer zusehends den Ton an. Immer mehr Leute verfügen zudem in der zweiten Lebenshälfte über reichlich Geld und eine gute Gesundheit. Auch die anderen Wachstumsgruppen wie etwa Singles und kinderlose Doppelverdiener verfügen über ein höheres Budget für Freizeitausgaben als klassische Familien. Sie sind daher für die Tourismusbranche ebenfalls interessant. Der für einige Destinationen des Berner Oberland wichtige Fernreisemarkt Japan weist eine noch extremere Altersstruktur auf.

Der demographische Wandel beschert der Schweiz kaufkräftigere, aber gleichzeitig erfahrenere und daher anspruchsvollere Touristen, welche primär auf hohen Komfort und Wohlbefinden setzen. Vermehrt gefragt sind luxuriöse Hotels und Restaurants sowie grosszügige Wellnessanlagen. Letztere sind deshalb besonders wichtig, weil in einer alternden Industriegesellschaft der Wert des Gutes Gesundheit generell steigt.

#### Megatrend Wertewandel

Traditionelle Werte wie Integrität, Verlässlichkeit, Qualität, soziale Verantwortung und Ordnung gewinnen heute wieder an Bedeutung. Der Konsument sucht nach ehrlichen und authentischen Produkten bzw. der Tourist nach einer ursprünglichen, naturnahen und nachhaltigen sowie individuellen Ferienumgebung. Gleichzeitig nimmt die "Hybridität" des Touristen zu. Er ist unberechenbarer und wählerischer als der traditionelle Ferienstammgast früherer Zeiten. Je stärker der Tourismus wächst und der Konkurrenzdruck zu Standardisierungen zwingt, desto mehr will der Tourist wieder als Individuum behandelt werden. Individualität wird knapp, und daher steigt ihr Wert. Gleichzeitig wächst der durchschnittliche Erfahrungsschatz des Gastes, was zu einem anspruchsvolleren Konsumverhalten führt. Der Trend zurück zu den Werten verlangt nach einzigartigen, nicht replizierbaren Erlebnissen mit einem hohen Grad an Emotionalität. Besonders geeignet sind kulturelle Veranstaltungen, exklusiv oder mit viel Heimatgefühl, sowie Adventure-Aktivitäten in einer intakten Natur.

**Megatrend Globalisierung**

Die Globalisierung kann als weltweite Integration von ökonomischen und kulturellen Systemen beschrieben werden. Sie führt teilweise auch zur Angleichung des Konsumverhaltens sowie zu einer markant höheren Mobilität. Dank des wirtschaftlichen Fortschritts und der gesteigerten Mobilität in Ostasien ist der Alpentourismus noch viel mehr zum globalen Geschäft geworden. Allein in China könnten sich bereits Dutzende Millionen Menschen Ferien in Europa leisten. Konsumenten aus aufstrebenden Ländern orientieren sich häufig stark an Luxus- und Prestigeprodukten bzw. -dienstleistungen. Fernreisen in Luxusdestinationen gelten als geeignet für Prestigeerwerb und soziale Differenzierung. Neben diesen Chancen, welche die Globalisierung eröffnet, verstärkt sich jedoch auch der Wettbewerbsdruck im Tourismus. Die Konkurrenz der Destinationen gewinnt weltweit an Bedeutung.

**Megatrend Ressourcenknappheit**

Natürliche Ressourcen werden weltweit knapper. Es wird immer schwieriger, scheinbar unberührte oder zumindest intakte Natur anzutreffen. Da der Alltag zahlungskräftiger Konsumenten oft in der urbanen Hektik von Wirtschaftszentren und somit in einem Umfeld von wenig Nachhaltigkeit stattfindet, entsteht ein Bedürfnis nach einer intakten Natur im Urlaub.

Die natürlichen Ressourcen sind wichtige Trümpfe für den Alpentourismus und dürften weiter an Bedeutung gewinnen. Die Klimaerwärmung wird zu einer dünneren Schneedecke im Alpenraum führen. Infolgedessen wird sich das Feld der Tourismusorte vermehrt in Gewinner und Verlierer teilen, je nachdem inwiefern die Schneesicherheit noch gegeben ist. Einige Skiorte setzen auf künstliche Abhilfe durch Schneekanonen oder ausgeklügeltere Massnahmen. Solche Eingriffe stossen aber bei den Touristen teilweise auf Ablehnung, da sie dem Wunsch nach Natürlichkeit widersprechen. Generell dürften Tourismusorte ohne Schneesicherheit daher stärker auf den Sommer- bzw. Ganzjahrestourismus setzen als bisher.

**5.2 Ausblick: Trendbewertung für das Berner Oberland**

Um zu beurteilen, wie gut die Tourismusorte des Berner Oberlands an den beschriebenen Megatrends zu partizipieren vermögen, wurde nach Kriterien gesucht, welche die vier Megatrends bzw. die daraus abgeleiteten Konsumtrends "abbilden" (Abbildung 26).

Abbildung 26

**Megatrends, Ausgangslage und Bewertungskriterien**

Übersicht über die Mega- und Konsumtrends, die Ausgangslage und die zur Bewertung verwendeten Kriterien

Megatrend	Konsumtrend	Kriterien	
Demographie	Wellness	Grösse und Qualität des Wellness-Angebots	
	Wertewandel	Natur	Landschaftliche Attraktivität, Wanderwege
		Heimat	Ursprünglichkeit des Ferienorts
		Kultur	Bewertung des kulturellen Angebots
Globalisierung	Adventure	Angebot an entsprechenden Adventure-Aktivitäten	
	Luxus	Anzahl Luxushotels	
	Internationalität	Gästestruktur, Tagesausgaben	
Ressourcenknappheit	Schneetourismus	Schneesicherheit, Pistenlänge, Bergbahnangebot	
Ausgangslage		Kriterien	
Destinationenfitness		Marketing-Auftritt, Website, Google-Hits	

Quelle: Credit Suisse Economic Research

Die gewählten Kriterien sind: Grösse und Qualität des Wellnessangebots, eine Beurteilung der landschaftlichen Attraktivität sowie der Ursprünglichkeit des Ferienorts, eine Bewertung des kulturellen Angebots, das Angebot an Adventure-Aktivitäten sowie das Vorhandensein entsprechender Packages, die Anzahl Luxushotels, die Gästestruktur und deren Tagesausgaben sowie die Attraktivität für Schneetourismus (Schneesicherheit, Pistenlänge und Bergbahnangebot).

**Destinationenfitness bildet die Ausgangslage**

Zu diesen Kriterien gesellt sich noch ein weiteres, das losgelöst von den Megatrends ist. Es handelt sich um die sogenannte Destinationenfitness. Unter Destinationenfitness verstehen wir die Fähigkeit, einen neuen Trend frühzeitig zu antizipieren und authentisch umzusetzen. Dafür ist natürlich auch die Startposition der Destinationen entscheidend. Denn für eine gute Destinationenfitness sind eine internationale Vernetzung, ein dynamischer (Marketing-)Auftritt sowie ein guter Bekanntheitsgrad ausschlaggebend.

**Punktbewertungsverfahren**

Für jedes Kriterium wurden 0 bis 3 Punkte pro Destination vergeben und diese anschliessend aufsummiert. Je höher die Punktzahl, umso besser ist eine Destination für die Zukunft gerüstet. Die Resultate der Trendbewertung sind in [Abbildung 27](#) abgebildet. Die Berner Oberländer Destinationen lassen sich anhand der Trendbewertung und der Destinationenfitness in drei Gruppen aufteilen: die Top-Destinationen, die Gruppe der mittleren Destinationen und die Gruppe der kleinen Destinationen.

Abbildung 27  
**Destinationen, Destinationenfitness und Megatrends**  
Bewertung für die Berner Oberländer Destinationen

Destination	Hohe Bewertung	Mittlere Bewertung
Interlaken	Destinationenfitness; Demographie, Wertewandel, Globalisierung	
Gstaad	Destinationenfitness; Demographie, Wertewandel, Globalisierung	Ressourcenknappheit
Grindelwald	Destinationenfitness; Wertewandel, Globalisierung	Demographie, Ressourcenknappheit
Lauterbrunnen-Wengen-Mürren	Wertewandel, Ressourcenknappheit	Destinationenfitness; Demographie, Globalisierung
Adelboden	Wertewandel	Ressourcenknappheit
Lenk	Wertewandel	Ressourcenknappheit
Meiringen		Wertewandel
Hasliberg		Wertewandel
Kandersteg		
Sigriswil	Demographie	

**Quelle:** Credit Suisse Economic Research

**Top-Destinationen**

Zu den auf breiter Front zukunftsorientierten Top-Destinationen zählen Grindelwald, Gstaad und Interlaken. Sie trumpfen mit einer hohen Destinationenfitness, Internationalität und viel Luxus auf. Interlaken verfügt über einen ausgeprägten Bekanntheitsgrad, einen hochprofessionellen (Marketing-)Auftritt, eine herausragende Internationalität inklusive guter Verankerung im wachsenden chinesischen Markt, ein grosses Luxus- und Wellnessangebot sowie ein breites Kulturangebot. Einen Abzug erhält Interlaken aufgrund seiner nur voralpinen Lage beim Schneetourismus sowie der etwas verloren gegangenen Ursprünglichkeit und Natürlichkeit. Grindelwald ist ebenfalls eine Weltmarke und dank seines "Japanese Information Bureau" der Branchenleader in Japan. Was der Destination an Luxus-, Wellness- und Kulturangeboten etwas fehlt, kann sie dank der spektakulären Lage wieder wettmachen. Gstaad wiederum ist im Luxus-, Wellness- und Kulturbereich stark, fällt bei der Ursprünglichkeit jedoch etwas zurück. Unter den Asiaten ist die Destination deutlich weniger bekannt als beim europäischen Jetset.

**Mittelfeld oder Mittelmass?**

Innerhalb der zweiten Gruppe, den Destinationen im Mittelfeld, erreicht Lauterbrunnen-Wengen-Mürren eine sehr hohe Zukunftsbewertung, verdankt diese aber der Komplementarität des Angebots. Wengen kann mit seinen Stärken jeweils die Schwächen von Lauterbrunnen und Mürren ausgleichen und vice versa. Sehr stark ist die Destination zusammengenommen beim Schneetourismus und der Natur. Die Internationalität der Gäste ist weniger stark diversifiziert. Wenig glamourös ist das Kulturprogramm. Ebenfalls zum guten Durchschnitt bezüglich der Zukunftstrends gehören Adelboden und Lenk. Sie bieten viel Authentizität und den – allerdings nicht sehr zahlreichen – Gästen von anderen Kontinenten reichlich Heimat-Nostalgie. Zudem punkten sie dank einem recht attraktiven Skigebiet beim Schneetourismus. Das Profil der Orte ist aber zu wenig scharf und die Destinationenfitness zu gering, um rasch auf Wünsche der internationalen Kundschaft einzugehen.

### Nischendestinationen

Eine dritte Gruppe stellen die Destinationen Hasliberg, Meiringen, Kandersteg und Sigriswil dar. Sie sind erfolgreich in der Bewirtschaftung von Nischen, welche aber nur über ein beschränktes Wachstumspotential verfügen. Sigriswil ist spezialisiert auf Kur- und Wellnessferien, bietet aber kaum etwas darüber hinaus. Hasliberg-Meiringen sowie Kandersteg verzeichnen vor allem Familienurlaub, der sich mit Wandern und Skifahren kombinieren lässt. Die Breite des Angebots kann mit den Top-Destinationen aber in keiner Weise mithalten. Hasliberg hat zwar einen hohen Anteil an indischen Gästen, es handelt sich dabei aber um eine Konsumentengruppe von tieferer Kaufkraft als in der Jungfrauregion. Die Inder kommen vorwiegend in der Nebensaison und mit indischen Reiseveranstaltern. Weniger zahlungskräftig ist auch das zahlreiche internationale Publikum in Kandersteg, setzt es sich doch vorwiegend aus weniger ausgabenfreudigen Briten und Deutschen zusammen.

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich für die drei Top-Destinationen, dass sie "bereit" sind und damit eher in der Lage, die sich abzeichnenden Megatrends rechtzeitig zu antizipieren. Für sie sind die Erfolgschancen im Standortwettbewerb intakt. Die Familienferienorte hingegen werden sich darauf konzentrieren müssen, die Bearbeitung ihrer Nische zu optimieren. Die dazwischen liegenden Destinationen müssen ihre Stärken und Schwächen analysieren und sich überlegen, wie viele der Mega- und Konsumtrends sie abdecken können und wollen. Denn Konkurrenz ist im Tourismus besonders im Mittelfeld ausgeprägt. Und eine klarere Positionierung wird angesichts des steigenden Konkurrenzdrucks immer zentraler für den zukünftigen Erfolg.