Schweiz Tourismus

Die Herbstsaison im Schweizer Tourismus – ökonomische Überlegungen

17.03.2023

Projektteam

Dr. Oliver Hoff
Beat Burri
Mark Sieber
Simone Juon
Tonio Schwehr

EBP Schweiz AG
Mühlebachstrasse 11
8032 Zürich
Schweiz
Telefon +41 44 395 16 16
info@ebp.ch
www.ebp.ch

Zusammenfassung

Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen sich anhand von drei Leitfragen zusammenfassen

1. *Wie gestaltet sich die aktuelle Situation der touristischen Herbstsaison in den Schweizer Bergdestinationen*

Das *Angebot* gemessen durch die Nettobettenkapazität im Herbst (Sept. – Nov.) ist in fast allen Berggebietsdestinationen tiefer als das Angebot im Sommer und liegt etwa zwischen 50%-100% des Sommerangebots. Im November fällt das Angebot nochmals deutlich tiefer aus als im Durchschnitt des Herbstes. In über der Hälfte der Destinationen reduziert sich das Angebot auf bis zu 25% des Sommerangebots. Segmentspezifisch zeigt sich, dass vor allem kleinere Betriebe aus niedrigeren Segmenten (2* und darunter) ihr Angebot substanziell reduzieren, was vor allem daran liegt, dass der Spätherbst für die Eigentümer von Kleinstbetrieben neben dem Frühling die beste Zeit des Jahres ist, um eine Betriebspause/Urlaub zu planen.

Insgesamt zeigt sich, dass es eine sehr grosse Spannbreite innerhalb der Destinationen gibt, wie stark der Rückgang im Herbst bzw. im November ausgeprägt ist. Die Top-Herbstdestinationen halten ein Angebot in der Grössenordnung von 90% des durchschnittlichen Sommerangebots aufrecht, wohingegen das untere Ende das Angebot auf bis zu 50-60% reduziert.

Auch die destinationsspezifische *Nachfrageanalyse* zeigt in eine ähnliche Richtung. So bricht bei allen Destinationen die Nachfrage im November stärker ein als im Herbst und es gibt grosse Unterschiede zwischen den Destinationen. Eine relativ hohe Nachfrage im Herbst haben drei Gruppen von Destinationen:

— Destinationen mit einem ausgeprägten Wellnessangebot wie Vals und Leukerbad/Leuk

— aus grossen Agglomerationen leicht erreichbare, tendenziell tiefer gelegene Destinationen wie z.B. Schwyz, Toggenburg, Le Gruyère, Klewenalp, Appenzellerland, Prättigau, Glarnerland

— höher gelegene, grössere alpine Destinationen wie das Saastal, Lenzerheide, Scuol Samnaun Val Müstair oder auch die Lötschbergregion

Einen besonders schwach ausgeprägten Herbst (in der Hotellerie) haben hingegen die höher gelegenen Walliser Regionen (z.B. Turtmanntal, Evolène, Saint-Bernard, Anniviers, Crans-Montana, etc.). Andere, auch international bekannte, alpine Destinationen wie Zermatt, Gstaad, Engadin/St. Moritz, Davos oder Flims/Laax rangieren im Mittelfeld.

Vergleicht man die Angebots- und Nachfrageentwicklung im Herbst, so zeigt sich, dass in fast allen Destinationen die Nachfrage im Herbst wesentlich stärker zurückgeht als das Angebot. Gerade Destinationen mittlerer- und grösserer Kategorie haben häufig, im Bezug zur Nachfrage, ein relativ umfangreiches Bettenangebot, sehen sich jedoch mit einer geringen Auslastung konfrontiert.

2. *Welche Auswirkungen hat eine Verstärkung oder Verlängerung auf die touristischen Akteure in den Destinationen?*

Die in diesem Projekt durchgeführten Datenanalysen und Case-Studies zeigen verschiedene Erkenntnisse über die Auswirkungen einer verlängerten/gestärkten Herbstsaison:

- Es ist für Destinationen mit unterschiedlicher Grösse und unterschiedlichen Voraussetzungen möglich, ein sowohl für die gesamte Destination als auch für einzelne Betriebe rentables Tourismusangebot bis weit in den November anzubieten.
- Es zeigt sich, dass dies vor allem dort gut funktioniert, wo die drei Faktoren Angebotsentwicklung, Destinationsstrategie und unternehmerische Innovation gut zusammenspielen.
- Ein attraktives Angebot und eine lebendige Destination im Herbst stärken das Profil ländlicher Bergregionen als Lebens- und Arbeitsort. Darüber hinaus profitieren durch die touristischen Wertschöpfungsketten auch andere Betriebe in der Region (z.B. im Handel oder Dienstleistungssektor).
- Betriebe, die sich für eine Ausweitung oder Stärkung ihres Angebots im Herbst entscheiden, berichten von verschiedenen Vorteilen:
  - Eine attraktive saisonale Wettbewerbssituation
  - Mit gezielten kommunikativen Begleitmassnahmen eine ausreichende Nachfrage für einen substanziellen Deckungsbeitrag
  - Eine Verbesserung der Attraktivität des Betriebs für Angestellte
  - Mehr Flexibilität bei der Personalplanung und dadurch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit
  - Durch die Verbreiterung der Saison eine geringere Abhängigkeit von Auslastungsspitzen
- Ein auf die Nachfrage zugeschnittenes, flexibel reduziertes Angebot im Herbst erfordert von Seite der Destination und der Anbieter eine besonders sensible und aktive Kommunikation, damit dieser Umstand dem Gast nicht negativ auffällt.

3. *Was sind Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Nutzung der Herbstsaison und für wen macht eine Verlängerung der Herbstsaison Sinn?*

Eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung im touristischen (Spät)Herbst ist eine destinationsweit koordinierte strategische Positionierung als Ganzjahresdestination mit den dafür notwendigen Elementen:

- Schaffung und Erhaltung eines attraktiven touristischen Outdoor und Indoor Angebots das sowohl im Sommer als auch im Herbst genutzt werden kann
- Sicherstellung eines lang und kontinuierlich verfügbaren touristischen Basisangebots, unter Umständen auch über die zeitweise Quersubvention/-finanzierung volkswirtschaftlich zentraler touristischer Infrastrukturen

— Flexibilisierung des Angebots unter Berücksichtigung der Wetterbedingungen und Nachfrage
— Gezielte Kundeninformation und -lenkung in der Off-Season (Was ist offen, was bietet sich an)
— Aktive Marktbearbeitung mit geeigneten Kommunikationsinstrumenten: USPs des Bergherbstes herausstellen und Hemmnisse proaktiv abbauen

Nicht jede Destination ist für eine lange Herbstsaison in gleichem Masse geeignet. Die Datenanalyse hat gezeigt, dass vor allem Destinationen, die in der Lage sind, ein attraktives, lang verfügbares Herbstangebot aufzubauen, dafür im Vorteil sind. Bei diesem Prozess helfen verschiedene Voraussetzungen:

— Die natürlichen Gegebenheiten ermöglichen ein langes Herbstangebot (Höhenlage, Erreichbarkeit, Wetter-/Schneerisiko)
— Die existierenden Angebote sind bereits oder lassen sich leicht in quasi-Ganzjahresbetriebe umwandeln (Bergbahnen, Bike-Infrastruktur, Berggastronomie/-hotellerie, Wanderinfrastruktur, Wellnessangebote, Veranstaltungsportfolio, etc.)
— Es existieren starke Kooperationsstrukturen und touristische Kerninfrastrukturen sind in die Destinationsentwicklung integriert
— Eine existierende Basisauslastung durch Tagesgäste und Zweitwohnende, aber auch durch die einheimische Bevölkerung, ist hilfreich
— Die thematisch und saisonale Konkurrenzsituation zu umliegenden Destinationen ist gering
— Die Destination hat eine «kritische» Grösse zur Erreichung von Netzwerkeffekten

Für Beherbergungsbetriebe macht eine Ausrichtung auf einen Ganzjahresbetrieb vor allem dann Sinn, wenn die folgenden Faktoren gegeben sind:

— Der Betrieb hat eine ausreichende Grösse, um die Umstellung des Personalbestandes auf einen Ganzjahresbetrieb stemmen zu können, ohne eine Überlastung der Belegschaft zu riskieren.
— Der Betrieb befindet sich in einer Destination, die ein klar definiertes Entwicklungsziel hat und den Auf- oder Ausbau eines attraktiven Herbstangebots anstrebt.
— Das Unternehmen hat eine klare Vorstellung einer thematischen und segmentspezifischen Saisonbewirtschaftung und kann diese nicht nur in der Angebotsentwicklung, sondern auch mit eigenen Marketingmassnahmen unterstützen.
— Der Betrieb entscheidet sich für eine längerfristige strategische Bearbeitung des Herbstes.
— Im Idealfall ist der Betrieb in der Lage das Angebot und damit auch die Kostenstruktur (zumindest bzgl. der variablen Kosten) auf ein der Nachfrage angemessenes Niveau zu skalieren.

— Der Betrieb und/oder die Destination besitzt die Möglichkeit attraktive Indoorangebote für Schlechtwetterphasen anzubieten (Wellness, Sport, Kultur, etc.).

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage und Auftrag	8
2.	Überblick über die Wirkungen einer gestärkten und verlängerten Herbstsaison	9
2.1	Betriebswirtschaftliche Wirkungen	9
2.2	Volkswirtschaftliche Wirkungen	11
2.3	Mögliche Hemmnisse	12
2.4	Mögliche nicht intendierte Wirkungen	14
3.	Angebot und Nachfrage im Herbst	15
4.	Fallbeispiele	28
5.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen hinsichtlich der Fragestellung der Studie	41

1. Ausgangslage und Auftrag

Verglichen mit dem globalen Mittel erwärmt sich die Atmosphäre im Alpenraum fast doppelt so stark. Sommerliche Bedingungen werden künftig bis weit in den Herbst hineinreichen.[1] Gleichzeitig hat sich die Schwelle vom Herbst zu winterlichen Wetterverhältnissen in den letzten Jahrzehnten um durchschnittlich 12 Tage vom Oktober in den November verschoben.

Schweiz Tourismus (ST) fördert als Teil seiner Nachhaltigkeitsstrategie den Ganzjahrestourismus. Dazu gehört das Bestreben, die touristische Herbstsaison zu verstärken bzw. zu verlängern und damit auch einen Teil der Verkürzung der Wintersaison zu kompensieren. Die Tourismusbranche teilt gemäss einer Umfrage die Ansicht, dass die Herbstsaison an Bedeutung gewinnt. Auch Touristen zeigen Interesse an Kurztrips ausserhalb der klassischen Reisezeiten: Die Nachfrage nach Übernachtungen im Herbst (September – November) ist in den letzten 20 Jahren fast doppelt so stark gewachsen wie im Ganzjahresvergleich. Während sich diese Veränderung der Nachfrage in den Städten schon länger zeigt – und sich das Angebot entsprechend darauf eingestellt hat – soll sie sich in Zukunft auch im Berggebiet mehr bemerkbar machen.

Im Kontrast zur Nachfrageentwicklung steht das Verhalten der Leistungserbringenden: Gerade in den Bergdestinationen, aber teilweise auch in den städtischen Destinationen, beenden viele ihre Herbstsaison mit oder bald nach dem Ende der Schulferien im Oktober. Dass die Nachfrage nach Kurztrips und Ferien im Spätherbst im Alpenraum überschaubar bleibt, kann also mit dem reduzierten Angebot zu tun haben. Betriebe nutzen die Zeit nach Ende der Sommer-/Herbst-Saison traditionell für Revisionen oder Unterhaltsarbeiten und um den Mitarbeitenden Ferien einzuräumen.

Diese Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage, wie der Tourismus in der Schweiz mit einer klimabedingten Verlängerung der Herbstsaison umgehen kann. Zu diesem Zweck werden in dieser Untersuchung drei Fragen adressiert:

— Macht die Verlängerung der Herbstsaison aus ökonomischer Sicht Sinn?

— Wenn ja, für wen und wie macht eine Verlängerung der Herbstsaison Sinn?

— Welches ökonomische Potenzial steckt in einer Verstärkung und Verlängerung der touristischen Herbstsaison für den Schweizer Tourismus?

1 Akademien der Wissenschaften Schweiz (2016). Brennpunkt Klima Schweiz. Grundlagen, Folgen und Perspektiven. Swiss Academies Reports 11 (5)

2. Überblick über die Wirkungen einer gestärkten und verlängerten Herbstsaison

Im Zentrum der Fragestellungen dieser Studie stehen die ökonomischen Wirkungen einer Stärkung und Verlängerung der Herbstsaison. Um diese im Rahmen der Datenanalyse und Fallstudien zielgerichtet zu untersuchen, wurde zu Beginn des Projekts ein interner Workshop mit Fachpersonen aus unterschiedlichen Disziplinen durchgeführt, um die möglichen Wirkungen - auch jene, die über die ökonomischen hinausgehen – zusammenzufassen.

Der Zweck dieses Workshops war es zum einen, eine umfassende Ausgangslage für das Thema zu schaffen, zum anderen aber auch um Hypothesen abzuleiten, die im Rahmen der Datenanalyse und der Case Studies gezielt untersucht werden sollen.

Die Wirkungen sind in die folgenden Bereiche gegliedert:

— Betriebswirtschaftliche Wirkungen (Kapitel 2.1)

— Volkswirtschaftliche Wirkungen (Kapitel 2.2)

— Mögliche Hemmnisse (Kapitel 2.3)

— Mögliche nicht intendierte Wirkungen (Kapitel 2.4)

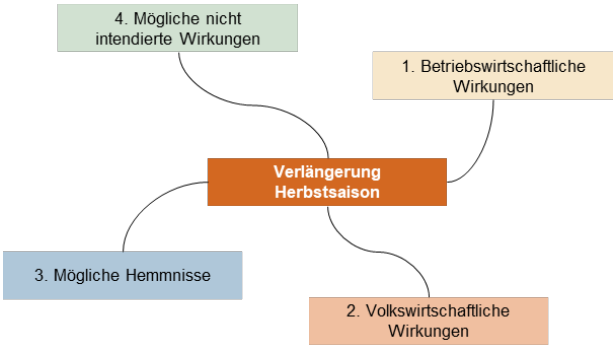


Abbildung 1 Gliederung der Wirkungen einer gestärkten und verlängerten Herbstsaison

2.1 Betriebswirtschaftliche Wirkungen

Destinationen und touristische Leistungserbringer werden in erster Linie auf der Basis betriebswirtschaftlicher Wirkungen entscheiden, ihre Herbstsaison zu verlängern bzw. in Angebote, die dies ermöglichen, zu investieren.

Im Einzelnen sind die folgenden Wirkungen zu erwarten bzw. zu bedenken:

Zusätzlicher Ertrag

Der zusätzliche Ertrag hängt von den folgenden Faktoren ab:

— Wie gross ist die zusätzlich generierte Nachfrage?

- Wie weit werden die Öffnungszeiten verlängert?

- Welches Angebot für witterungsunabhängige Aktivitäten steht den Gästen zu Verfügung?
  - Diese Investitionen können auch Einheimischen zugutekommen, z.B. bei einer der Öffentlichkeit zugänglichen Spa-Anlage, was ihre Wirtschaftlichkeit verbessert.
- Wie gut werden die (je nach Witterungsverhältnissen auch kurzfristig) verlängerten Öffnungszeiten den Gästen kommuniziert?
- Wie viele inländische Gäste lassen sich zu zusätzlichen Aufenthalten oder zum Verzicht auf Auslandferien zugunsten von Ferien im Inland animieren?
- Inwieweit können auch zusätzliche ausländische Gäste angezogen werden?
- Lassen sich dank der Preisgestaltung auch neue Gästesegmente anziehen? Inwiefern könnte dadurch das Image der Destination oder des Betriebs beeinflusst werden?
- Lassen sich Angebote verschiedener Betriebe koordiniert vernetzen, um die Attraktivität des einzelnen Angebots zu erhöhen?
- Wie bilanziert sich die Nachfrage im Spätherbst, wenn man folgende Effekte berücksichtigt:
  - zeitliche Verschiebungen von Aufenthalten,
  - räumliche Verschiebung zwischen Destinationen,
  - Veränderungen von Importen (weniger Schweizerinnen und Schweizer reisen in dieser Saison ins Ausland) und Exporten (mehr ausländische Gäste besuchen in dieser Saison die Schweiz)?

— Wie gross ist der zusätzlich generierte Ertrag je Gast?

- Welcher Preisnachlass (post season) ist nötig, um die Nachfrage zu generieren?
- Welche flexiblen Buchungsoptionen (z.B. flexiblere Wahl des Reisezeitpunkts) sind nötig, die den Ertrag reduzieren?

— Wie gross ist der zusätzliche Deckungsbeitrag an die Fixkosten des Betriebs?

Zusätzlicher Betriebsaufwand

Der zusätzliche Betriebsaufwand ist von folgenden Faktoren abhängig:

— Welcher Personalbestand ist für den (angepassten) Betrieb im Spätherbst erforderlich?

— Wie wirkt sich die erforderliche höhere zeitliche Verfügbarkeit des Personals auf den Personalaufwand und die -rekrutierung aus?

— Führt das kürzere Zeitfenster zwischen Herbst- und Wintersaison für Revisionen, Renovationen und Unterhaltsarbeiten zu höheren Kosten für Bau- oder Handwerksarbeiten?

— Muss der Betrieb wichtiger Anbieter, z.B. Bergbahnen, durch die übrigen Leistungserbringer querfinanziert werden, was zu zusätzlichen Kosten für die Betriebe führt?

Beitrag an den Nettoertrag

Damit sich die Betriebe zur Verlängerung ihrer Öffnungszeiten animieren lassen, muss ein positiver Nettoertrag resultieren. Folgende Frage steht dabei im Zentrum:

— Resultiert insgesamt eine ausreichende zusätzliche Nachfrage im Spätherbst, damit der zusätzliche Ertrag den zusätzlichen Betriebsaufwand übertrifft?

Glättung der Nachfragespitzen

Eine Glättung der Nachfragespitzen, wenn sie sich denn erreichen lässt, kann zu einem verträglicheren Tourismus während der Spitzenzeiten führen.

— Inwiefern bewirkt die Verlängerung der Herbstsaison eine Glättung der Spitzen durch eine zeitliche Verschiebung der bestehenden Nachfrage?

— Verbessert sich die Personalzufriedenheit infolge einer Glättung der Spitzen?

2.2 Volkswirtschaftliche Wirkungen

Typischerweise sind es weniger die Betriebe selbst, sondern eher die Gemeinden und Kantone, die neben den betriebswirtschaftlichen auch die volkswirtschaftlichen Wirkungen einer Stärkung und Verlängerung der Herbstsaison hoch gewichten. Dabei handelt es sich im Einzelnen um die folgenden Effekte.

Auslastung der Infrastruktur

Eine bessere Auslastung der Infrastruktur im Jahresverlauf entspricht einem Anliegen von Destinationen, deren Bevölkerungszahl je nach Saison stark schwanken kann, deren Infrastruktur aber auf die Bevölkerungszahl während der Hauptsaison ausgelegt sein muss.

— Inwiefern resultieren insgesamt höhere Gästezahlen und eine bessere Auslastung der Kapazitäten einer Destination?

— Welche Vorteile ergeben sich für die öffentliche Hand durch eine gleichmässigere Auslastung bzw. längere Öffnungszeiten ihrer Infrastruktur? Z.B.

- Indoor-Sportangebote: Hallenbad, Tennishalle, Eiskunsthalle etc.
- Kulturangebote: Museen, Bibliothek, kulturelle Veranstaltungen
- Öffentlicher Verkehr

Arbeitsmarkt

Die Verlängerung der Herbstsaison kann möglicherweise relevante Auswirkungen auf die Anstellungsverhältnisse in der Branche haben.

— Wie verändert sich die Erwerbstätigkeit infolge der Verlängerung der Herbstsaison?

— Können die Anstellungsverhältnisse in der Branche sozial nachhaltiger ausgestaltet werden, wenn eine weniger starke saisonale Fokussierung besteht? Kann die im Tourismus weitverbreitete saisonale Arbeitslosigkeit reduziert werden? Macht hier die Verlängerung der Herbstsaison den wesentlichen Unterschied gegenüber einer saisonalen Anstellung?

— Können soziale Kosten gesenkt werden, wenn ein höheres Erwerbseinkommen ermöglicht wird?

— Wie verändert sich die Zusammensetzung des Personals durch die veränderten Anstellungsbedingungen?

— Wird die Branche durch die veränderten Anstellungsbedingungen generell attraktiver?

Indirekte regionalwirtschaftliche Effekte

Zusätzliche Erträge und Betriebsaufwände der touristischen Betriebe haben auch Wirkungen in der übrigen regionalen Wirtschaft.

— Inwiefern führen zusätzliche Erträge der touristischen Leistungserbringer dazu, dass diese über eine bessere wirtschaftliche Basis für Investitionen verfügen?

— Wie stark kommen zusätzliche Betriebsaufwände der regionalen Wirtschaft zugute?

- Wie stark erhöht sich der Ertrag bei Zulieferern der Betriebe?
- Können andere Betriebe von einer erhöhten Investitionstätigkeit dank erhöhter Profitabilität der touristischen Betriebe profitieren?
- Welcher Teil des zusätzlichen Einkommens der Mitarbeitenden wird in der Region ausgegeben?
- Werden durch die mögliche Veränderung der Anstellungsverhältnisse mehr Mitarbeitende in den Standortgemeinden selbst wohnen, konsumieren und Steuern bezahlen?

— Wie hoch ist das zusätzliche Steueraufkommen aufgrund der erhöhten wirtschaftlichen Aktivität?

2.3 Mögliche Hemmnisse

Zahlreiche Wirkungen einer Stärkung und Verlängerung der Herbstsaison dürften von den Akteuren als Hemmnisse wahrgenommen werden, da sie mit Befürchtungen oder Unsicherheiten aufgrund fehlender Information und Erfahrung verbunden sind. Diese sind je nach Akteursgruppe anders gelagert.

Leistungserbringer

Für die Leistungserbringer stehen wirtschaftliche und organisatorische Fragen im Vordergrund:

— Lassen sich die Personalressourcen finden, die für eine Verlängerung der Herbstsaison erforderlich sind? Stellt sich die Frage nicht nur in der Kernbranche, sondern auch in assoziierten Branchen?

— Ist es wirtschaftlich tragbar, die arbeitsrechtliche Situation der Angestellten zu verbessern? Wo liegt der Kipppunkt, dass saisonale Anstellungen in Festanstellungen umgewandelt werden können?

— Sind die längeren Jahresarbeitszeiten für die Eigentümer bzw. Betreiber selbst tragbar?

— Lassen sich die Revisionen und Unterhaltsarbeiten zeitlich noch terminieren, wenn die Öffnungszeiten der Betriebe verlängert sind?

— Wie aufwändig gestaltet sich die Organisation vernetzter Angebote mit anderen Leistungserbringern?

— Führt die Öffnung im Spätherbst dazu, dass in der wichtigen, mancherorts aber auch nicht sehr starken Herbstsaison weniger Gäste kommen?

Destination

Für Destinationen stellen sich ebenfalls wirtschaftliche und organisatorische Fragen:

— Welche Anpassungen an den Produkten und der Vermarktung der Destination sind für die verlängerte Herbstsaison erforderlich?

— Welche Koordinationsleistung ist nötig, um vernetzte Angebote zu organisieren?

— Können die Kosten der zusätzlichen Informationsleistungen (Marketing für Herbstsaison, Öffnung Tourismusbüro) getragen werden?

— Wie kann der Erfolg der Verlängerung der Herbstsaison gemessen werden? Wie lange dauert es, bis sich das Angebot etabliert hat und die Nachfrage das erforderliche Niveau erreicht hat?

— Kann die Destination mit rationalen Argumenten genügend Akteure von einer koordinierten Verlängerung der Herbstsaison überzeugen? Wieviel Betrieb muss herrschen, damit die Destination als geöffnet wahrgenommen wird?

— Kann der möglicherweise trübe Spätherbst den Eindruck der Gäste von der Destination negativ beeinflussen?

Öffentliche Hand / Bevölkerung

Für die öffentliche Hand stehen wirtschaftliche Fragen sowie die öffentliche Meinung zur Herbstverlängerung im Vordergrund:

— Müssen die Bereitstellung von Dienstleistungen und die Öffnungszeiten öffentlicher Infrastrukturen verlängert werden?

— Trägt die einheimische Bevölkerung die Verlängerung der Saison mit? Sind Gäste auch in jenen Monaten willkommen, die traditionell nicht Teil der Tourismussaison waren?

— Werden durch die Verlängerung der Herbstsaison Traditionen tangiert, für welche die einheimische Bevölkerung lieber unter sich ist?

Gäste

Die Gäste entscheiden, ob eine Verlängerung der Herbstsaison in einer Destination oder in einem Betrieb zu einem Erfolg wird. Von den Antworten auf diese Fragen hängt es ab, ob der Aufenthalt ihren Erwartungen entspricht:

— Wie hoch gewichten die Gäste die Ungewissheit des Spätherbstwetters bzw. des Zeitpunkts des Wintereinbruchs in den Bergen?

— Wie rasch lässt sich das Image des Spätherbstes den tatsächlichen Witterungsverhältnissen in Zeiten des Klimawandels angleichen? Wie schwierig wird es, traditionelle Vorstellungen von Ferienzeiten zu durchbrechen, so dass die Gäste sich Ferien im Spätherbst vorstellen können?

— Wie gross ist die nötige kritische Masse an geöffneten Angeboten und an anderen Gästen, damit die Gäste sich wohl fühlen?

2.4 Mögliche nicht intendierte Wirkungen

Die Absichten einer Herbstverlängerung sind hauptsächlich wirtschaftlicher Art. Neben den potenziell positiven Wirkungen in diesem Bereich, können andere, nicht intendierte positive und negative Wirkungen resultieren. Beispielhaft sind die folgenden Wirkungen zu nennen:

Umwelt

— Der längere Betrieb der Leistungserbringer und der touristischen Infrastruktur führt voraussichtlich zu einem höheren Energieverbrauch im Jahresverlauf.

— Wenn sich mehr Gäste im Spätherbst in den Bergen oder in den Wäldern bewegen, kann dies zu einer Verkürzung der Ruhezeiten des Wilds führen.

Wirtschaft / Gesellschaft

— Mit einer erhöhten Gästezahl im Spätherbst bestehen bessere Voraussetzungen für Veranstaltungen oder Dienstleistungen, von welchen auch die einheimische Bevölkerung profitiert.

— Eine Verlängerung des Angebots im Spätherbst attraktiviert den Aufenthalt auch für Zweitwohnungsbesitzer, z.B. für Homeoffice-Aufenthalter.

3. Angebot und Nachfrage im Herbst

Um eine Einschätzung darüber zu erhalten, wie sich die Herbstsaison in den Schweizer Bergdestinationen derzeit gestaltet, wurden in diesem Rahmen die angebots- und nachfrageseitigen Daten der Beherbergungsstatistik (HESTA) auf Destinationsebene aufbereitet. Die beiden folgenden Kapitel zeigen die Ergebnisse der beiden Analysen. Es gilt zu berücksichtigen, dass die HESTA Zahlen nur einen Teil des touristischen Angebots und der Nachfrage widerspiegeln. Die Parahotellerie und Tagesgäste sind weitere wichtige Elemente, die im Rahmen dieser Untersuchung jedoch lediglich qualitativ, im Rahmen der Case Studies einbezogen wurden.

Ergänzend wurde eine fokussierte Gästebefragung über Onlinekanäle durchgeführt. Das Ziel dieser Befragung war es, in Vorgesprächen erarbeitete Hypothesen über Reisegründe, Hindernisse und Motivation zu Herbstreisen in den Schweizer Berggebieten zu überprüfen.

3.1 Angebot

Methodik

Zur Analyse der Angebotsseite wurde die Nettobettenkapazität in den Bergdestinationen im Sommer und im Herbst untersucht. Als Grundlage hierzu dienten Daten der Beherbergungsstatistik (HESTA). Die Zuteilung der Gemeinden auf Destinationen wurde von Schweiz Tourismus vorgenommen.

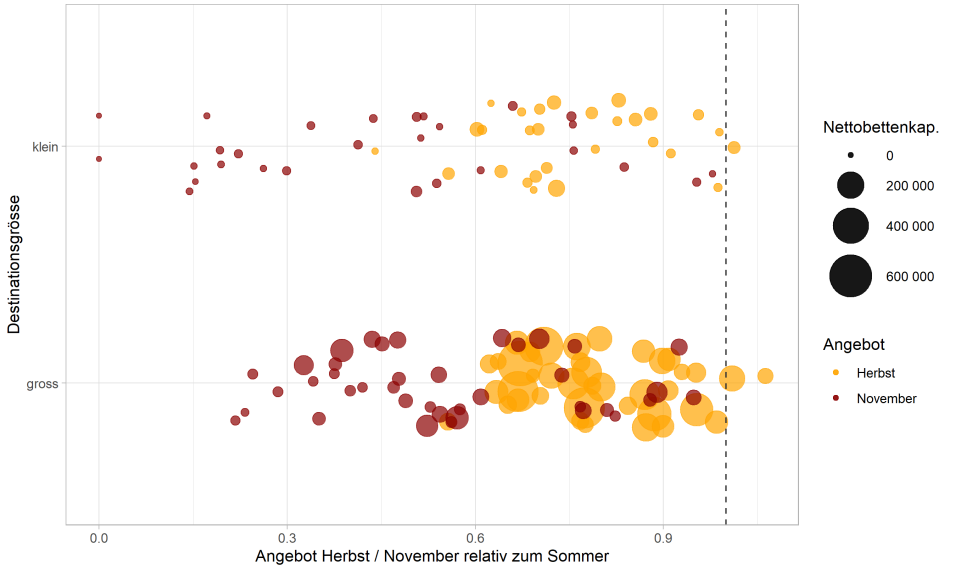
Analysiert wurden die Daten der Jahre 2017 bis 2019, was den Vorteil hat, dass Covid-19 die Zahlen noch nicht beeinflusst hat und diese somit eher «typische» Geschäftsjahre abbilden als die Jahre 2020-2022, die teilweise erhebliche Verwerfungen mit sich brachten. Um potenzielle jährliche Schwankungen auszugleichen, wurde pro Destination für jeden Monat jeweils der Durchschnittswert der drei Jahre berechnet. Darauf basierend wurde der Durchschnitt der Nettobettenkapazität von Juni bis August für den Sommer, bzw. von September bis November für den Herbst gebildet. Dies erlaubt es, sowohl den Herbst als auch den November mit dem Sommer in Relation zu setzen. Dies ist hilfreich, da sich die Situation im Frühherbst bzw. den Herbstferien stark vom Spätherbst (nach den Ferien) unterscheidet.

Ergebnisse

Abbildung 2 zeigt auf, wie die Nettobettenkapazität des Herbsts bzw. des Novembers von derjenigen des Sommers abweichen. Dabei wurde nach kleinen (< 10'000 Nettobettenkapazität im Herbst) und grossen (> 10'000) Berggebiet-Destinationen differenziert.

Diese erste Analyse zeigt klar auf, dass in fast allen Destinationen das Angebot im Herbst deutlich tiefer ausfällt als im Sommer und dass dieser Rückgang im November nochmals deutlich ausgeprägter ist. Im Herbst beträgt die Nettobettenkapazität ungefähr 60-90% des Sommers, im November nur noch ungefähr 30-70%. Ausserdem scheinen kleine Destinationen

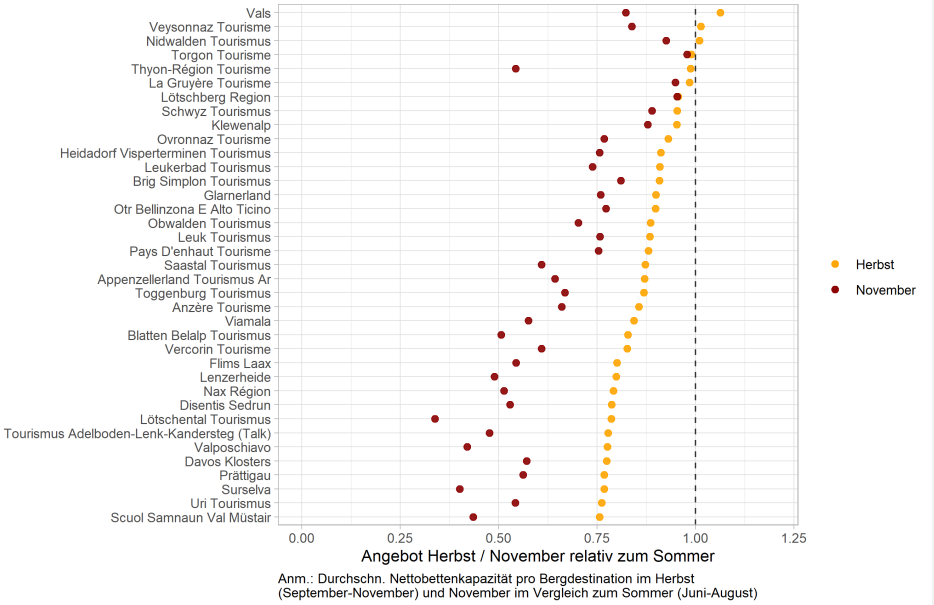
tendenziell stärker von einem Angebotsrückgang betroffen zu sein, wobei in einigen Destinationen das Angebot im November unter 20% fällt.



Anm.: Durchschn. Nettobettenkapazität pro Bergdestination im Herbst (September-November) und November im Vergleich zum Sommer (Juni-August) nach Destinationsgrösse (gross: mehr als 10'000 NBK im Herbst)

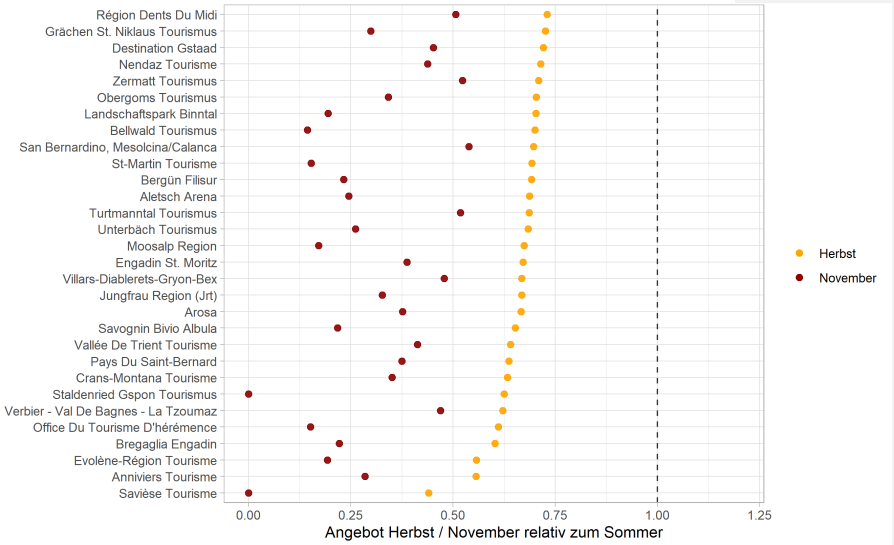
Abbildung 2 Angebot in Bergdestinationen im Herbst und November im Vergleich zum Sommer nach Destinationsgrösse, Durchschnitt Jahre 2017-2019 (Berechnungen und Darstellung EBP)

Im Folgenden wird der Rückgang des Angebots auf der Ebene einzelner Destinationen angeschaut, sowohl für diejenigen Destinationen mit dem höchsten als auch für diejenigen mit dem tiefsten relativen Herbstangebot. Dies verdeutlicht, dass es innerhalb der Berggebietsdestinationen eine grosse Spannweite gibt. So gibt es einzelne Destinationen, wie beispielsweise Vals oder Veysonnaz, welche im Herbst sogar eine leicht höhere Nettobettenkapazität haben als im Sommer (Werte > 1), während andere, wie Savièse oder Anniviers, nur über eine halb so hohe Kapazität verfügen (Werte < 0.5). Ausserdem fällt auf, dass der Einbruch des Angebots im November sehr unterschiedlich ausgeprägt ist, selbst bei Destinationen mit einem ähnlichen relativen Herbst-Angebot. In zwei Destinationen, nämlich Savièse und Staldenried Gspon, sind die Unterkünfte im November sogar komplett geschlossen, während Torgon ein fast gleich hohes Angebot aufrechterhalten kann wie im Sommer.



Anm.: Durchschn. Nettobettenkapazität pro Bergdestination im Herbst (September-November) und November im Vergleich zum Sommer (Juni-August)

Abbildung 3 Angebot in Bergdestinationen im Herbst und November im Vergleich zum Sommer: Top-Destinationen, Durchschnitt Jahre 2017-2019 (Berechnungen und Darstellung EBP)



Anm.: Durchschn. Nettobettenkapazität pro Bergdestination im Herbst (September-November) und November im Vergleich zum Sommer (Juni-August)

Abbildung 4 Angebot in Bergdestinationen im Herbst und November im Vergleich zum Sommer: Bottom-Destinationen, Durchschnitt Jahre 2017-2019 (Berechnungen und Darstellung EBP)

Schlussfolgerungen

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Analyse der Angebotsseite sind wie folgt:

— Das Angebot im Herbst ist in fast allen Berggebietsdestinationen tiefer als das Angebot im Sommer und rangiert zwischen 50%-100% des Sommerangebots.

— Im November fällt das Angebot nochmals deutlich tiefer aus als im Herbst. In über der Hälfte der Destinationen reduziert sich das Angebot auf bis zu 25% des Sommerangebots.

— Es gibt eine hohe Spannbreite innerhalb der Destinationen wie stark der Rückgang im Herbst bzw. im November ausgeprägt ist.

Daraus lässt sich schliessen, dass es einige Destinationen auch im Herbst − zum Teil bis in den Spätherbst – schaffen, ein attraktives Angebot aufrechtzuerhalten, während andere ihr Angebot quasi komplett einstellen. Hier gilt es zu berücksichtigen, dass die unterschiedlichen Destinationen teilweise sehr unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen. Dies wird im Rahmen der Case-Studies noch vertieft. Um besser zu verstehen, woher diese Unterschiede stammen, wird im folgenden Abschnitt die Nachfrageseite untersucht.

3.2 Nachfrage

Methodik

Die Analyse der Nachfrage erfolgte entlang derselben Methodik wie die Angebotsanalyse (HESTA-Daten mit der Anzahl Logiernächte als Mass für die Nachfrage).

Zusätzlich wurde eine nicht repräsentative Umfrage auf Facebook und Instagram durchgeführt, um ein besseres Verständnis darüber zu gewinnen, was die Nachfrage nach Herbstferien in den Schweizer Bergen beeinflusst und wie relevante Gästesegmente über Bergreisen im Herbst/Spätherbst denken. Die Zielgruppen wurden dabei vorab definiert und als Selektionskriterium bei der Ausspielung des Posts zur Umfrage verwendet.

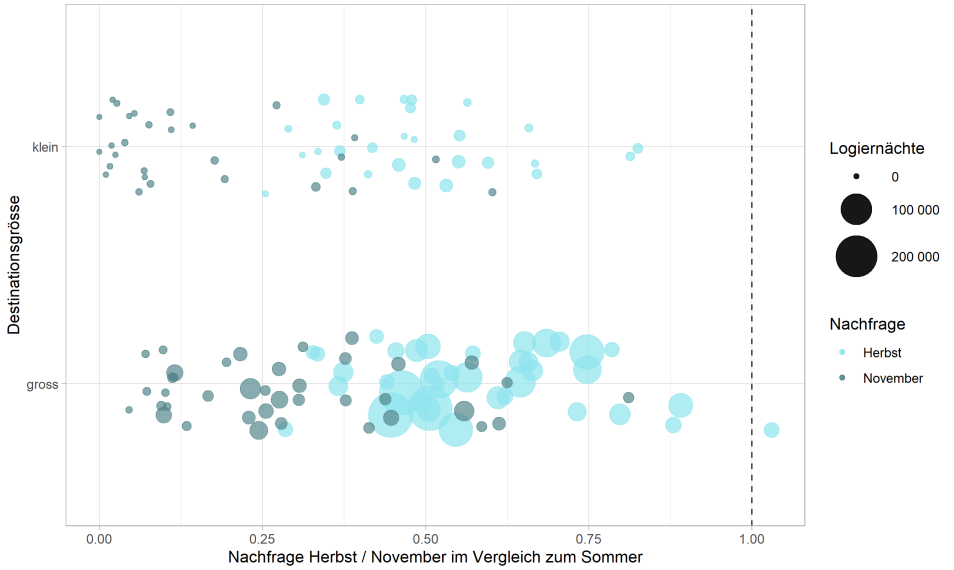
Die Auswahl der Teilnehmer-/innen wurde dem Selektionsalgorithmus der Plattformen überlassen mit einigen einschränkenden Kriterien (relevante Märkte, erwachsene Personen, reiseaffin). Darüber hinaus wurden nur Gäste berücksichtigt, die in den letzten 5 Jahren Herbstreisen erlebt haben, oder diese in Betracht ziehen. Aufgrund dieser Vorselektion - und da nicht alle Menschen Facebook oder Instagram nutzen - hat nicht jede Person der Zielgruppe dieselbe Wahrscheinlichkeit für die Befragung rekrutiert zu werden. Das Sample ist damit nicht repräsentativ im Sinne einer klassischen Stichprobe, sondern entspricht einem Fokussample von für die Forschungsfrage relevanten Personen.

Commented [HO1]: Mirjam, ist das so korrekt?

Die so erhobene Stichprobe umfasst ein Total von 2614 Antworten, welche sich mehrheitlich auf Personen aus Deutschland (n=572), Frankreich (n=381), Grossbritannien (n=411) und der Schweiz (n=384) verteilt.

Ergebnisse der HESTA-Auswertung

Bei der Analyse der HESTA-Daten zeichnet sich ein ähnliches, jedoch noch verstärktes Bild ab wie bei der Angebotsanalyse. Wie Abbildung 5 zeigt, sind die Logiernächte im Herbst deutlich tiefer als im Sommer, mit einem noch stärkeren Rückgang im November. So beträgt die Herbstnachfrage zwischen 30-70% der Sommernachfrage, die Novembernachfrage zwischen 10-50%. Wiederum sind kleine Destinationen tendenziell etwas stärker vom Rückgang betroffen.



Anm.: Durchschn. Logiernächte pro Bergdestination im Herbst (September-November) und November im Vergleich zum Sommer (Juni-August) nach Destinationsgrösse (gross: mehr als 10'000 Logiernächte im Herbst)

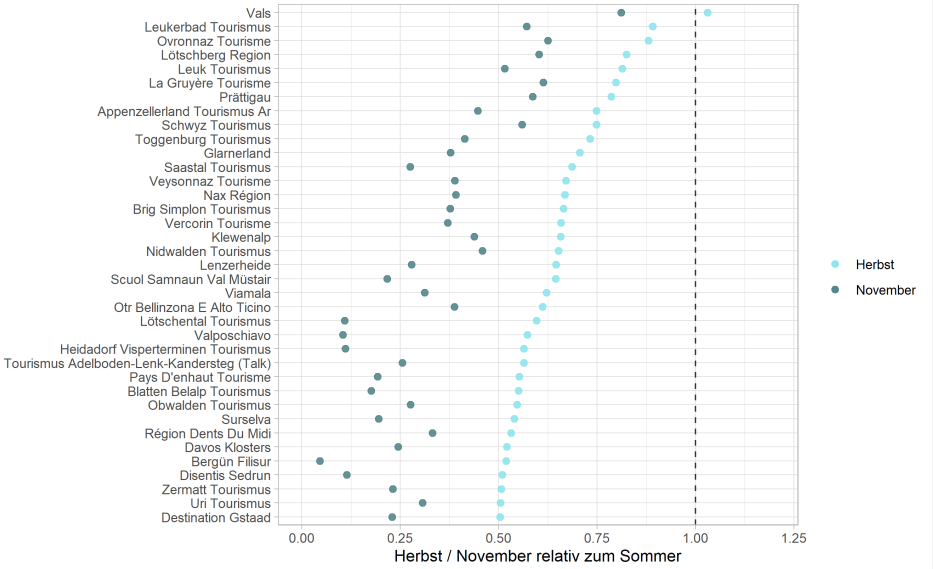
Abbildung 5 Nachfrage in Bergdestinationen im Herbst und November im Vergleich zum Sommer nach Destinationsgrösse, Durchschnitt Jahre 2017-2019 (Berechnungen und Darstellung EBP)

Auch die destinationsspezifische Analyse zeigt in eine ähnliche Richtung. So bricht bei allen Destinationen die Nachfrage im November stärker ein als im Herbst und es gibt grosse Unterschiede zwischen den Destinationen. Eine relativ hohe Nachfrage im Herbst haben drei Gruppen mit ähnlichen Charakteristika:

- stark wellnessorientierte Destinationen wie Vals und Leukerbad/Leuk
- aus grossen Agglomerationen leicht erreichbare, tendenziell tiefer gelegene Destinationen wie z.B. Schwyz, Toggenburg, Le Gruyère, Klewenalp, Appenzellerland, Prättigau, Glarnerland
- höher gelegene grössere alpine Destinationen wie das Saastal, Lenzerheide, Scuol Samnaun Val Müstair oder auch die Lötschbergregion

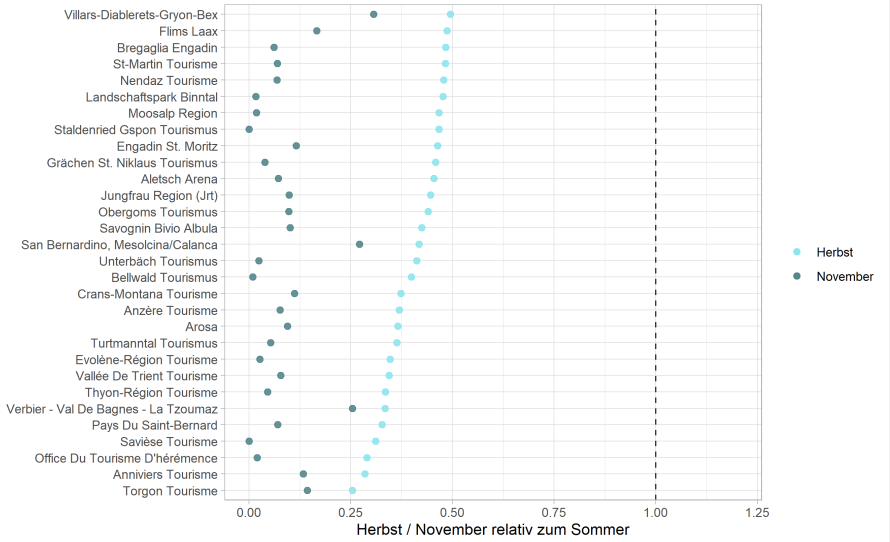
Einen besonders schwach ausgeprägten Herbst (in der Hotellerie) haben hingegen die höher gelegenen Walliser Regionen (z.B. Turtmanntal, Evolène, Saint-Bernard, Anniviers, Crans-Montana, etc.). Es ist jedoch wichtig zu berücksichtigen, dass diese Regionen teilweise erhebliche Anteile an Ferien- und Zweitwohnungen haben, die hier nicht dargestellt sind. Andere, auch international bekannte, alpine Destinationen wie Zermatt, Gstaad, Engadin/St. Moritz, Davos oder Flims/Laax rangieren im Mittelfeld.

Es ist wichtig zu beachten, dass dies eine relative Darstellung ist, die die absolute Grösse der Destinationen nicht berücksichtigt.



Anm.: Durchschn. Logiernächte pro Bergdestination im Herbst (September-November) und November im Vergleich zum Sommer (Juni-August)

Abbildung 6 Nachfrage in Bergdestinationen im Herbst und November im Vergleich zum Sommer: Topdestinationen, Durchschnitt Jahre 2017-2019 (Berechnungen und Darstellung EBP)



Anm.: Durchschn. Logiernächte pro Bergdestination im Herbst (September-November) und November im Vergleich zum Sommer (Juni-August)

Abbildung 7 Nachfrage in Bergdestinationen im Herbst und November im Vergleich zum Sommer: Bottom-Destinationen, Durchschnitt Jahre 2017-2019 (Berechnungen und Darstellung EBP)

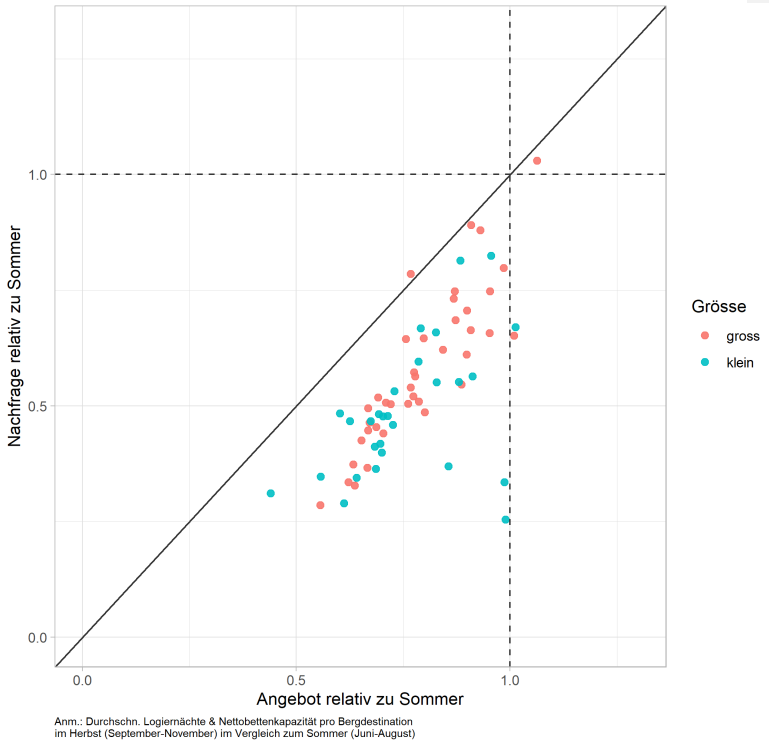


Abbildung 8 Angebot und Nachfrage im Herbst relativ zum Sommer, Durchschnitt Jahre 2017-2019 (Berechnungen und Darstellung EBP)

Angebot und Nachfrage beeinflussen sich gegenseitig. So wird, wenn die Nachfrage tief ist, nachvollziehbarerweise das Angebot reduziert. Wie die Befragung gezeigt hat, sinkt jedoch auch die Nachfrage, wenn das Angebot gering ist bzw. eine gewisse Schwelle nicht übersteigt. Sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht können Regionen Wachstums- oder Schrumpfungsdynamiken aufzeigen, je nachdem, wie die strategische Ausrichtung der Region aussieht. Wie Abbildung 8 zeigt, welche das Angebot und die Nachfrage im Herbst relativ zum Sommer in einer Grafik gegenüberstellt, geht derzeit in fast allen Destinationen die Nachfrage im Herbst wesentlich stärker zurück als das Angebot.

Ergebnisse der Social Media Befragung

Die befragten Personen haben, wie in der Methodik bereits erwähnt, eine hohe Reiseaffinität, verreisen tendenziell überdurchschnittlich häufig im Herbst und haben zu einem grossen Teil direkte Erfahrung mit Herbstreisen im Berggebiet und in der Schweiz. Diese Ergebnisse sind so gewünscht, da die Auswahl der befragten Personen aufgrund der Pre- und Selbstselektion, des Absenders der Befragung (Schweiz Tourismus) und des Themas vor allem reiseaffine Personen mit Bezug zur Schweiz anspricht.

Reisezeit

Von den Personen, welche bereits einmal Herbstferien in den Schweizer Bergen verbracht haben, gaben die meisten September bis Mitte Oktober als bevorzugten Reistermin an (siehe Abbildung 11), was sich auch mit den HESTA-Statistiken deckt. Nur gerade 6% bevorzugen den November. Dennoch können sich knapp 30% vorstellen, grundsätzlich im November Ferien in den Schweizer Bergen zu verbringen, 37% ziehen dies bis maximal zur zweiten Oktoberhälfte in Betracht (siehe Abbildung 12). In der Summe bedeutet dies, dass über 2/3 der an Herbstreisen in Bergdestinationen interessierten Personen grundsätzlich eine Reise im Spätherbst (ab Mitte Oktober) in Betracht ziehen.

Die Differenz zwischen dem tatsächlichen Reiseverhalten und der grundsätzlichen Präferenz zeigt indikativ auf, wie gross das Potenzial für Reisen im Spätherbst ist. Spätere Reisetermine werden gewählt, um dem *sonstigen Herbstferienrummel zu entgehen* und *möglichst ungestört* zu sein aber auch wegen der *Gewissheit, dass am Urlaubsort ein genug grosses Angebot vorhanden ist*. Für Personen, welche noch nie einen Herbsturlaub in der Schweiz verbracht haben, sich dies aber grundsätzlich vorstellen können, spielen auch *attraktive Reiseangebote* eine wichtige Rolle (Fragen 9 und 18).

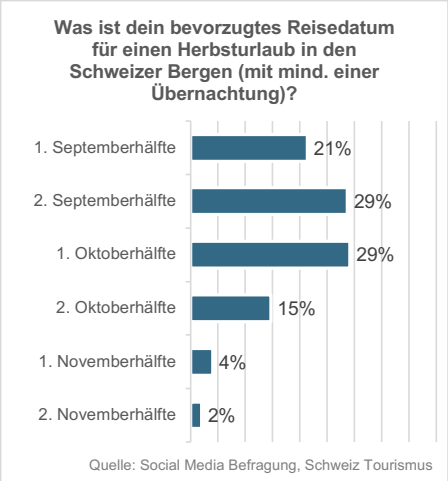


Abbildung 9 Bevorzugtes Datum für Herbsturlaub in Schweizer Bergen

Abbildung 10 Spätestmögliches Datum für Herbsturlaub in Schweizer Bergen

Likes & Dislikes

Die Likes und Dislikes wurden bei den potenziellen Gästen als offene Fragestellung und bei den bestehenden Gästen mit einer 5er Skala erhoben, wobei 5 der Bestwert ist. Es werden jeweils die Mittelwerte (MW) ausgewiesen. Personen, welche bereits Herbsturlaub in den Schweizer Bergen verbracht haben, geben an – ähnlich wie bei den spontanen Assoziationen – dass die wichtigsten Faktoren dafür die besonderen Farben sowie die Stimmung in der Natur (Mittelwert = 4.5) sind. Auch dass es weniger Menschen am Urlaubsort hat und dass Unterkünfte eher verfügbar sind, stufen viele als relevant ein (MW 3.95 resp. 3.92). Diese Faktoren spiegeln sich auch in den bevorzugten Aktivitäten. So geben beinahe 80% der Herbsturlauber in den Schweizer Bergen an, Zeit in der Natur zu verbringen, und fast zwei Drittel sportliche Aktivitäten wie Wandern zu unternehmen oder die Zeit zur Ruhe und Erholung zu nutzen.

Als eher negativ hingegen stufen viele Befragte ein, dass Betriebe oft geschlossen oder nur reduziert verfügbar sind (MW 3.06). Auch schlechtes oder wechselhaftes Wetter (MW 2.99) sowie das Preis-/Leistungsverhältnis (MW 2.91) wird teils als störend empfunden. Diese zwei Punkte, sind auch die meistgenannten Gründe welche Personen nennen, die gar nicht an einem Herbsturlaub in den Schweizer Bergen interessiert sind.

Letzteres ist jedoch ein eher grundsätzliches Problem des Schweizer Tourismus und nicht notwendigerweise herbstspezifisch. Interessant ist ebenfalls, dass eine gefühlte Leere bzw. wenige Menschen am Urlaubsort kaum als negativer Aspekt wahrgenommen wird (MW 1.82), sondern im Gegenteil ein wesentlicher Pluspunkt der Saison ist (MW 3.95).

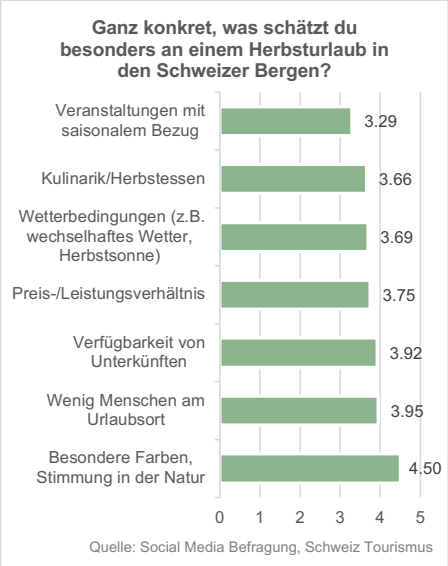


Abbildung 11 Personen, welche Schweizer Berge bereits besucht haben: Likes (skalierte Fragestellung)

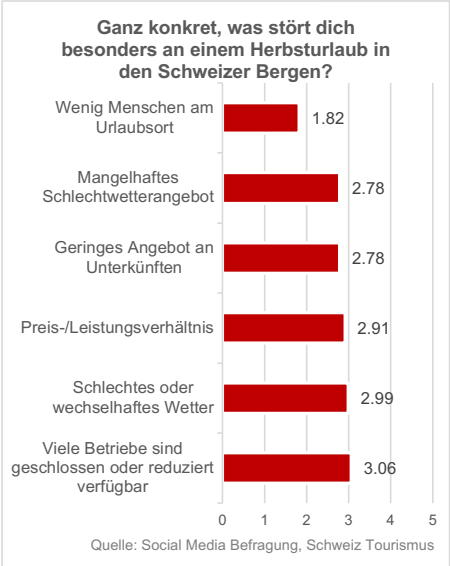


Abbildung 12 Personen, welche Schweizer Berge bereits besucht haben: Dislikes (skalierte Fragestellung)

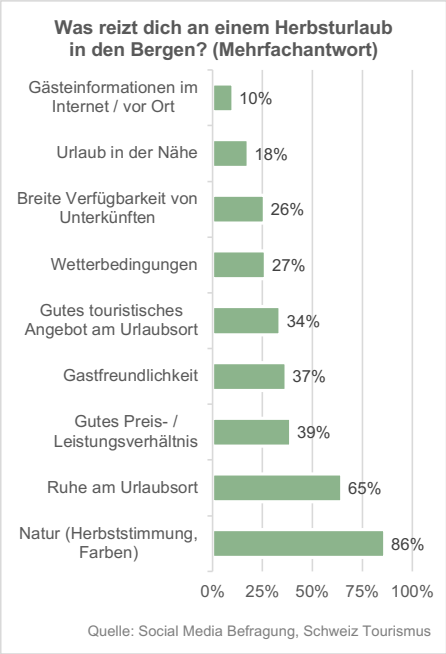


Abbildung 14 Personen, welche noch nie Herbsturlaub in Schweizer Bergen Herbsturlaub verbracht haben, aber interessiert sind: Likes (offene Fragestellung)

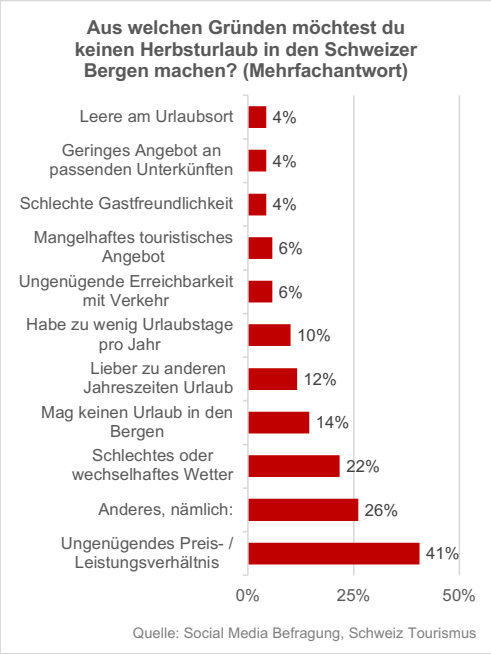


Abbildung 13 Personen, welche noch nie Herbsturlaub in Schweizer Bergen Herbsturlaub verbracht haben und nicht interessiert sind: Dislikes (offene Fragestellung)

Schlussfolgerungen

Die Nachfrage im Herbst ist in fast allen Bergdestinationen tiefer als die Nachfrage im Sommer. Nochmals deutlich fällt diese im November ab. Zwischen den Destinationen, selbst bei ähnlichen Rahmenbedingungen, gibt es erhebliche Unterschiede darin, wie stark der Rückgang im Herbst bzw. im November ausgeprägt ist. Im Durchschnitt ist die Nachfragereduktion höher als die in Kapitel 3.1 festgestellte Angebotsreduktion.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Gästebefragung sind wie folgt:

— Ein relevanter Anteil der befragten Personen wäre grundsätzlich bereit, einen Reisetermin bis zur zweiten Novemberhälfte zu wählen (36%).

— Geschätzt werden insbesondere die Stimmung in der Natur und die Farben sowie die Möglichkeit, ungestört zu sein. Auch kulinarische Themen und Veranstaltungen mit saisonalem Bezug stossen auf grossen Anklang.

— Insbesondere Kunden ohne Vorerfahrung mit Herbstreisen in den Bergen schätzen zudem die Möglichkeit zu attraktiven Konditionen verreisen zu können.

— Als eher hinderlich werden hingegen das zum Teil geringe touristische Angebot sowie schlechtes oder wechselhaftes Wetter gesehen.

— Auch ein fehlendes Schlechtwetterangebot wird von Gästen als kritisch für Reisen im Spätherbst eingeschätzt.

Die Befragung lässt somit vermuten, dass das Potential besteht, die Nachfrage − speziell auch in der zweiten Hälfte der Herbstsaison – zu stärken, wenn Destinationen und Leistungsträger gezielt die Bedürfnisse der Zielgruppe adressieren und es schaffen, die Vorzüge des Bergherbstes in attraktive touristische Produkte zu verwandeln.

4. Fallbeispiele

Die Hypothesen und Erkenntnisse, die im Rahmen der Angebots- und Nachfrageanalyse, der Gästebefragung und dem Expertenworkshop (vgl. Kapitel 2) erarbeitet wurden, dienen als Grundlage für die Themensetzung der Fallbeispiele.

Ergänzend zu den anderen Analyseschritten wurden im Rahmen dieser Untersuchung vier Destinationen ausgewählt, die sich gemäss ihren Voraussetzungen und der aktuellen Angebots-/Nachfragesituation stark unterscheiden. Wie Kapitel 3 zeigt, präsentiert sich die Situation im Herbst und Spätherbst sehr unterschiedlich, wenn man sich das Spektrum der Bergdestinationen anschaut. Die ausgewählten Destinationen stehen damit exemplarisch für diese Bandbreite und zeigen die unterschiedlichen Herausforderungen, Hürden, Erfolge und Ansatzpunkte, die die touristische Entwicklung der Herbstsaison mit sich bringt.

4.1 Lenzerheide

Ausgangslage

Die Destination Lenzerheide erstreckt sich südlich von Chur von Malix im Norden bis Brienz/Brinzauls im Süden. Sie vereint die politischen Gemeinden Churwalden, Vaz/Obervaz und Lantsch/Lenz zu einer touristischen Destination. Gemeinsam mit Arosa bildet die Destination das Skigebiet Arosa/Lenzerheide. Mit der leichten Erreichbarkeit aus dem Raum Zürich und Süddeutschland und dem attraktiven Ganzjahresangebot an Outdoor- und Indooraktivitäten ist die Destination nicht nur für Tagesgäste, sondern auch für Übernachtungsgäste ein attraktives Ziel. Ausgehend von einem Masterplan Bike, den die Destination 2011 erstellt hat, wurde in den letzten gut zehn Jahren mit dem Bike-Kingdom ein konsequenter Fokus auf Mountainbiker-/innen gelegt, um die Ganzjahresattraktivität der Destination zu stärken.

Mit einer Nettobettenkapazität[2] (NBK) von knapp 70’000 Betten pro Monat im Sommer ist Lenzerheide unter den Schweizer Bergdestinationen im oberen Mittelfeld anzusiedeln.

Die *Angebotsanalyse* der HESTA Daten zeigt, dass sich die NBK in der gesamten Destination Lenzerheide im Herbst um etwa 20% reduziert, im November sogar um 51% (jeweils verglichen mit den Sommermonaten). Die segmentspezifische Analyse zeigt, dass der Abfall umso stärker ist, je geringer das Übernachtungssegment:

[2] Die Nettozimmerkapazität entspricht der Anzahl Zimmer eines Betriebes im Erhebungsmonat multipliziert mit der Anzahl Öffnungstage dieses Betriebes im betreffenden Monat.

Kategorie	Abfall NBK Herbst	Abfall NBK November
Unklassifiziert	41%	92%
3 Sterne	31%	54%
4 Sterne	13%	41%

Tabelle 1: Angebotsanalyse Lenzerheide Bezugsjahr 2017-2019 (Durchschnitt)
Weitere Kategorien können Aufgrund von Datenschutzbestimmungen nicht ausgewiesen werden

Die *Nachfrageanalyse* der HESTA Daten zeigt, dass sich die Anzahl der Logiernächte im Herbst für die gesamte Destination um ca. 35% reduziert. Betrachtet man nur den November, so beträgt die Reduktion gar 72%. Die Vergleiche beziehen sich jeweils auf die durchschnittliche Sommerauslastung der Jahre 2017-2019.

Gesprächspartner

Im Rahmen dieser Case-Study wurden Gespräche mit den folgenden Vertretern der Destination geführt:

— Andreas Kräutl, Betriebsleiter Sportzentrum / Wellnessbad H2 Lai

— Thomas Vogt, Direktor Valbella Resort

— Marc Schlüssel, CMO, Stv. Geschäftsführer Lenzerheide Marketing und Support AG

— Thomas Küng, Geschäftsführer Lenzerheide Bergbahnen AG

Zentrale Erkenntnisse

Die Herbstsaison auf der Lenzerheide gestaltet sich – in Abhängigkeit vom Wetter – heute als sehr attraktiv. Die umfassende Neupositionierung auf Biker betrifft nicht nur den Sommer, sondern zieht sich bis weit in den Spätherbst, bis der erste Schnee die Optionen limitiert. Da sich das touristische Angebot vor allem auf Aktivitäten in der Natur fokussiert, besteht in der Destination ein erhebliches Wetterrisiko. Wenn es bereits Ende Oktober oder im November grössere Niederschlags-/Kaltwetterperioden gibt, reduziert sich das Angebot erheblich, da sich das Indoorangebot in der Destination noch in Grenzen hält.

Es gibt mit dem Sportzentrum / Wellnessbad H2 Lai zwar öffentliche und in vielen Hotels auch private Wellnesseinrichtungen, diese sind jedoch eher eine Ergänzung des bestehenden Angebots und keine Pull-Faktoren für die Destination. Ein Pluspunkt für die Destination ist die Nähe zu Chur, die ein breites städtisches Angebot, Kultur und Shoppingmöglichkeiten in leicht erreichbarer Fahrdistanz ermöglicht.

Das Wetterrisiko im Spätherbst bedingt bei touristischen Akteuren eine hohe Flexibilität. Dies betrifft nicht nur die Bergbahnen und Leistungsträger (Öffnungszeiten und Angebotsumfang), sondern auch die DMO (Vermarktungsschwerpunkte und -zeitpunkte) und Hotels und Restaurationsbetriebe (Personalplanung). Ein Beispiel sind die Marketingmassnahmen des

Wellnessbads, welches im Herbst bei Nebelperioden im Unterland gezielt Werbung für die Bedingungen in der Lenzerheide in ÖV-Betrieben schaltet.

Bergbahnen

Unterstützt wird die Nachfrage im Herbst durch sehr lange Öffnungszeiten der Bergbahnen, die auch im November noch sicher am Wochenende und bei Bedarf und guter Witterung auch unter der Woche betrieben wird. Die Öffnungszeiten sind relativ flexibel, da der grösste Teil der Revisionsarbeiten in der Frühlingspause erledigt werden können.

Grundsätzlich ist der Betrieb der Bergbahnen bis und mit Ende Oktober noch rentabel, die darüberhinausgehenden Öffnungszeiten im November sind lediglich mit einem Grenzkostenansatz bzw. als «Service Public» für die Destination zu rechtfertigen. Als zentrale Stütze des Tourismusnetzwerks wird dieser gerne geleistet, was auch für das öffentliche Wellnessbad gilt. Für die Bergbahnen, wie auch für die Destination, spielen neben den Übernachtungsgästen auch Tagesgäste eine wesentliche Rolle. Durch die verhältnismässig leichte Erreichbarkeit der Destination bringen Tagesgäste bei ansprechendem Wetter eine Sockelnachfrage in die Destination, die es den Leistungsträgern erleichtert, den Schwellenwert für ein selbsttragendes Angebot zu erreichen. Indirekt profitieren so auch Einheimische, Zweitwohnungsbesitzer und Übernachtungsgäste, da die Destination – bei guten Bedingungen – sehr lange ein valables touristisches Angebot bereitstellen kann.

Beherbergung und Restauration

Die Nachfrage hat sich in den letzten 10-15 Jahren markant gesteigert (wenn auch noch auf geringem Niveau). War die Destination noch um die Jahrtausendwende nach den Ferien fast komplett geschlossen, sind heute 4-6 Hotels kontinuierlich aktiv. Dabei handelt es sich vor allem um grössere Häuser mit eigenem Wellnessangebot. Gerade der Spätherbst bietet hervorragende Bedingungen für Teamevents, Seminare und Gruppenreisen. Zum einen aufgrund der freien Kapazitäten und damit verbunden auch attraktiven Konditionen, zum anderen aufgrund der häufig sehr guten Verhältnisse im Herbst. Ein wichtiger Aspekt, mit dem sich Betriebe beim Umstieg auf ein Ganzjahresmodell auseinandersetzen müssen, ist die Notwendigkeit für eine proaktive Anregung der Nachfrage. Anders als zur Hauptsaison muss in der Offseason eine aktive Marktbearbeitung erfolgen.

Viele kleinere Betriebe schliessen weiterhin. Die Argumentation liegt häufig darin begründet, dass es die einzige Zeit des Jahres ist (mit Ausnahme des Frühlings) in denen eine Betriebspause möglich ist. Einen Ausweg aus dieser Position würde relativ umfassende Veränderungen der Personalstruktur bedingen, die sich aus Sicht der Betriebe vor dem Hintergrund der derzeitigen Nachfrage nicht rentiert.

Mit die grösste Herausforderung in der Hotellerie ist heute die Rekrutierung und das Halten von Fachpersonal. Durch den Umstieg auf ein Ganzjahresmodel ist man als Arbeitgeber wesentlich attraktiver für Angestellte. Ein weiterer Nebeneffekt ist, dass durch eine ganzjährige Personalplanung auch Absenzen und Urlaube ausserhalb der Offseason möglich werden, was

wiederum die Mitarbeitendenzufriedenheit erhöht und damit die Fluktuation und die Kosten senkt.

Kooperation und Koordination

Der touristische Masterplan, den die Destination verfolgt, hat als klares Ziel, das Angebot über das ganze Jahr zu stärken. In diese Richtung gehen auch die verschiedenen Initiativen, die von Seite der DMO und den anderen involvierten Organisationen in den letzten Jahren initiiert worden sind. Gleichzeitig ist es jedoch nicht so, dass es einen koordinierten/kooperativen Prozess gab, bei dem das Angebot der Destination im Spätherbst strukturiert wurde.

Die aktuelle Situation ist vielmehr das Ergebnis vieler individueller Entscheidungen der einzelnen Leistungsträger. Es ist jedoch klar eine Dynamik zu erkennen, dass jedes Jahr mehr Leistungsträger im Herbst ein Angebot zur Verfügung stellen. Es zeigt sich also, dass die wachsende Nachfrage (wenn auch auf noch niedrigem Niveau) ein wachsendes Angebot mit sich bringt und so einen für die Destination positiven Feedbackprozess auslöst.

Gesamtbetrachtung

Die Destinationsvertreter sehen im Herbst ein grosses Potential, das jedoch gleichzeitig, für einzelne Akteure, mit grossen Risiken behaftet ist. Ein zentraler Ansatzpunkt für die weitere Stützung der (Spät)-Herbstsaison ist die Vermittlung der Attraktivität des Bergherbstes. Zu viele Gäste haben mit dem Ausklingen des Sommers die Bergregionen als Reiseziele abgeschrieben, obwohl es sehr häufig bis weit in den November attraktive, warme, nebelfreie Bedingungen hat.

Die Möglichkeit, den Spätherbst mit Veranstaltungen zu stützten, wurde bereits ausgelotet. Das Problem bei Outdoorveranstaltungen ist das verhältnismässig hohe Wetter- bzw. Ausfallrisiko. Aus diesem Grund sind grössere Veranstaltungen für Veranstalter zu dieser Jahreszeit eher unattraktiv, auch wenn die anderen Bedingungen dafür grundsätzlich vorhanden wären (freie Kapazitäten, attraktive Konditionen). Für grössere Veranstaltungen im Bereich Kulinarik oder Kultur fehlen auf der anderen Seite die Kapazitäten in der Destination.

4.2 Val d'Anniviers

Ausgangslage

Das Val d'Anniviers beginnt unmittelbar südlich von Sierre und erstreckt sich auf etwa 25km Länge über die Gemeinde Anniviers, die aus den im 2009 fusionierten Orten Ayer, Chandolin, Grimentz, St-Jean, St-Luc und Vissoie besteht. Die Übernachtungs- und Tagesgäste stammen mehrheitlich aus der Westschweiz, bei einem steigenden Anteil von Deutschschweizern. Zwei der drei Skigebiete sind sehr hoch gelegen (bis 3000 m.ü.M.); St-Luc-Chandolin und Grimentz-Zinal sind normalerweise von November bis Ende April eine schneesichere Destination. Der Bike Park St-Luc zieht von Anfang Mai bis zum ersten Schnee im Spätherbst Downhill Mountainbiker/-innen an. Des

Weiteren gibt es im Val d'Anniviers 200km markierte Mountainbike-Strecken. Die Bergbahnen im Val d'Anniviers sind seit 2017 Mitglieder des Magic Pass für eine freie Fahrt der Magic Pass-Inhaber im Winter. Seit April 2022 wird der Magic Pass auch im Frühling, Sommer und Herbst – also als Ganzjahreskarte akzeptiert.

Die Nettobettenkapazität im Val d'Anniviers liegt bei 36'000 Betten pro Monat im Sommer, womit das Val d'Anniviers unter den Schweizer Bergdestinationen im unteren Mittelfeld rangiert.

Die *Angebotsanalyse* der HESTA Daten zeigt, dass sich die NBK in der gesamten Destination Val d'Anniviers im Herbst um etwa 46% reduziert, im November sogar um 71% (jeweils verglichen mit den Sommermonaten). Schaut man sich die Analyse segmentspezifisch an, so zeigt sich – anders als in den anderen Destinationen – dass der Abfall in der Tendenz weniger stark ist, je geringer das Übernachtungssegment. Es gilt jedoch zu beachten, dass der Anteil der Betriebe ohne Angabe mit 63% sehr hoch liegt und das Bild verzerren kann.

Kategorie	Anteil Gesamt-NBK	Abfall NBK Herbst	Abfall NBK November
Unklassifiziert	13%	18%	47%
Keine Angabe	63%	58%	80%
3 Sterne	11%	33%	62%
4 Sterne	10%	67%	100%

Tabelle 2: Angebotsanalyse Val d'Anniviers Bezugsjahr 2017-2019 (Durchschnitt)

Die *Nachfrageanalyse* der HESTA Daten zeigt, dass sich die Anzahl der Logiernächte im Herbst für die gesamte Destination um ca. 72% reduziert. Betrachtet man nur den November, so beträgt die Reduktion gar 87%. Die Vergleiche beziehen sich jeweils auf die durchschnittliche Sommerauslastung der Jahre 2017-2019.

Im Vergleich der anderen Bergdestinationen (vgl. Kapitel 3) zeigt sich, dass der Nachfrage und Angebotsabfall im Herbst im Val *d'Anniviers besonders stark* ausgeprägt ist.

Gesprächspartner

Im Rahmen dieser Case-Study wurden Gespräche mit den folgenden Vertretern der Destination geführt:

— Michael Moret, Direktor Anniviers Tourisme

— Pascal Bourquin, Direktor Bergbahnen Grimentz / Zinal

— Patrick Salamin, Direktor Hôtel Beausite St. Luc

Zentrale Erkenntnisse

Die Interviewpartner schätzen das Herbstangebot momentan wie folgt ein: Es gab in den letzten Jahren einige Fortschritte, es bleibt aber noch viel Luft nach oben bezüglich des Angebots und der Bekanntmachung der Herbstsaison im Val d'Anniviers. Die wichtigsten Dienstleistungen (Bus, Bergbahnen, Hallenbäder) sind bis fast Ende Oktober offen, wie auch die Mehrheit der

Hotels und Gruppenunterkünfte. Zwischen der Herbst- und der Skisaison gibt es ungefähr zwei Wochen der kompletten Schliessung.

Nach wie vor steht im Tal die Wintersaison stark im Fokus, denn es werden (noch) schätzungsweise 80% des Jahresumsatzes im Winter erzielt. Es gibt einige Betriebe, die im September/Oktober vollständig schliessen (ein Teil der Bergbahnen, gewisse Restaurants, z.B. das grosse Hotel Les Diablons), dies wird jedoch immer seltener. Der Ganzjahrestourismus als zukünftige Strategie wird von den Organisationen (touristische Organisationen, Gemeinde, touristische Akteure) bereits seit mehreren Jahren forciert. Es sei aber wichtig, dass die Mittel für Werbung zur Verstärkung der Herbstsaison im Verhältnis zu den potenziell möglichen Übernachtungen investiert würden.

Aktuelles Herbstangebot

Das Tal bietet im Herbst weniger (Outdoor-)Events als im Sommer. Von den Dörfern und der DMO werden für den Herbst verschiedene thematische oder sportliche Führungen / Touren angeboten. Neu werden zusammen mit dem Rhonetal in Restaurants und Hotels einige kombinierte gastronomische Herbstangebote organisiert (Wein und Wild). Weitere öffentlich zugängliche Indoor-Aktivitäten gibt es wenige; es sind einige sehr kleine Museen und zwei kleine Hallenbäder vorhanden.

Verlängerung oder Verstärkung der Herbstsaison?

Gefragt nach einer möglichen Verlängerung und / oder Verstärkung der Herbstsaison, setzen die Interviewpartner eher auf eine Verstärkung, denn viele Betriebe nutzen die Zeit nach Herbstferien (Ende Oktober-Mitte November), um Wartungen für die Wintersaison auszuführen oder eine Pause nach der intensiven Saison einzulegen. Dies ist insbesondere für touristische Familien- und Kleinstbetriebe die beste Zeit dafür, da die Nachfrage verhältnismässig gering ist.

Weiterhin sind flexible Anpassungen der Herbstsaison nur sehr bedingt möglich, die Öffnungszeiten der Bergbahnen und der grösseren Hotels werden bereits sechs Monate im Voraus publiziert, was vor allem mit der Gästekommunikation, Verlässlichkeit und Personalplanung zusammenhängt. Kleinere Hotels mit wenig oder keinem externen Personal können zwar etwas flexibler reagieren, haben jedoch das oben genannte Problem der Urlaubsplanung.

Das interviewte Hotel rechnet in der aktuellen Situation nicht mit vielen Übernachtungen, wenn es noch länger offen bleiben würde, da die Nachfrage in der Region zur Zeit noch zu gering ist. Generell sorgen bereits die längeren Herbstferien für eine etwas längere Herbstsaison als noch vor 10 Jahren.

Vorteile einer verstärkten Herbstsaison

Als Vorteile einer verstärkten Herbstsaison werden u.a. folgende Aspekte erwähnt:

1) Ganzjährige Verträge können attraktiv für ältere Arbeitnehmende und Arbeitnehmende mit Familien sein, die sich dauerhaft im Tal niederlassen möchten. Die dauerhafte Niederlassung von Arbeitnehmenden wirkt der Entvölkerung entgegen und hilft, die Infrastruktur und Dienstleistungen wie Schulen und Arztpraxen im Tal zu halten.

2) Da die Nachfrage nach Skifahren etwas abgenommen hat, kann die Herbstsaison einen Teil der im Winter entgehenden Einnahmen auffangen.

3) Eventuell könnte die Welle der Touristen über das Jahr etwas geglättet werden und eine attraktivere Herbstsaison könnte die Spitzen im Sommer brechen.

Damit diese Vorteile einer verstärkten Herbstsaison wahrgenommen werden können, müssen jedoch einige Bedingungen erfüllt sein. Die Abhängigkeit vom schönen Wetter ist im Val d'Anniviers gerade wegen den fehlenden Indoor-Aktivitäten sehr gross. Die relativ hohe Lage des Tals und vieler Outdoor-Angebote sind dabei Fluch und Segen gleichzeitig. Auf der einen Seite bietet sie früh im Jahr (und lange in den Frühling) die Möglichkeit, durch technische Beschneidung Schneesicherheit zu garantieren. Auf der anderen Seite kann eine frühe Kälte/Schneeperiode die Möglichkeiten im Herbst (Biken/Wandern) stark limitieren. So ist ein wichtiger Grund, warum die Nachfrage im Tal im Herbst stark zurückgeht die teilweise frühe Unpassierbarkeit der West-Ost Pässe ins Turtmanntal (im Osten) bzw. Evolène (im Westen), die den Wanderverkehr (Walkers Haute Route) durch das Tal stark reduzieren.

Bedingungen und Herausforderungen

Für eine Verstärkung der Herbstsaison müssen unter anderem folgende Aspekte gegeben sein: Die Öffnungen der grossen Ferienzentren im Val d'Anniviers wie z.B. das Swisspeak Resort, sowie generell ein Basisangebot von allen Dienstleistungen sind wichtig für ein attraktives Angebot im Herbst. Die Öffnung der grossen Ferienzentren hängt manchmal auch von deren Abmachungen mit Touroperators ab. Das Swisspeak Resort (500 Betten) schliesst zum Beispiel einen Monat im Frühling und einen Monat im Spätherbst, das Reka Feriendorf (250 Betten) ebenfalls. Des Weiteren müssen Umwelt-, Heimatschutz- und Sicherheitsbedenken in Bezug auf weitere Investitionen in Infrastruktur ausgeräumt werden können, damit Behörden und Naturschutzverbände die Öffnungen im Sommer / Herbst ermöglichen.

Die Herausforderungen einer verstärkten Herbstsaison liegen auch darin, dass in dieser Übergangszeit zum Winter theoretisch beide Optionen (Herbst und Winter) gleichzeitig vorbereitet sein müssten und je nach Wetterlage die eine oder die andere genutzt wird. Viele Veranstalter von Outdoor-Events (z.B. Jazz sous les étoiles, Grand Raid BCVS) ziehen ein Datum vor Ende September vor, weil danach durch die zunehmend unsichere Wetterlage und wegen fehlenden Freiwilligen eine Durchführung immer riskanter wird.

Das Hotel schätzt, dass das Verhältnis der Investitionen (Werbung) zum Ertrag (Anzahl gebuchte Nächte und Aktivitäten) im späten Herbst nicht attraktiv sei. Die Bergbahn organisierte von Ende August bis Ende Oktober Aktivitäten für junge Gäste, was jedoch ausserhalb der Schulferienzeit unter der Woche ein Misserfolg war, weil es dann keine jungen Gäste im Tal gab.

Zukünftig geplante Anpassungen

Nichtsdestotrotz investiert die Bergbahn in die Infrastruktur (Restaurant, Bike), um auch im Herbst attraktiver zu werden. Ab 2024 sind die zu den

Bergbahnen gehörenden Restaurants von Ende Juni bis Ende Oktober an 7/7 Tagen geöffnet, anstatt wie heute an 5/7 Tagen.

Die Kosten der Bergbahnen sind zu 90% Fixkosten. Mit einer Anzahl täglicher Gäste im kleinen dreistelligen Bereich wären die variablen Kosten bereits gedeckt. In der Hotellerie hingegen braucht es für einen rentablen Betrieb hingegen mindestens 30% Auslastung.

Kooperation und Koordination

Zwecks Koordination sprechen sich vor allem die DMO Anniviers Tourisme und die Dörfer im Tal bezüglich der Aktivitäten ab. Die drei Bergbahnen achten untereinander auf komplementäre Angebote. Im Rahmen des Magic Pass gibt es eine Zusammenarbeit unter den Mitgliedern, auch bezüglich der Herbstsaison. Ziel dieser Zusammenarbeit ist, dass die Inhaber des Passes immer einige offene Gebiete finden, was jedoch nicht immer gelingt.

Für die Zeit nach den Herbstferien gibt es weniger sektorübergreifende Initiativen, diese entstehen erst nach und nach. Aktuell gibt es eher individuelle Engagements, wobei diese auch abhängig vom Wetter oder von angekündigten Gruppen sind. Es bestehen einzelne wenige Kollaborationen bezüglich der Herbstsaison mit anderen Walliser Tourismusdestinationen.

4.3 Bellinzona e alto Ticino

Ausgangslage

Die Region Bellinzona besteht auf vier Subregionen: Bellinzonese und Biasca e Riviera mit den städtischen Gemeinden in Tallage sowie die Leventina, welche vom Nufenenpass über Airolo bis Biasca reicht und das Bleniotal im Osten der Region. Da sich die einzelnen Regionen touristisch stark unterscheiden, fokussiert sich diese Case Study ausschliesslich auf die Leventina und das Bleniotal, da diese am ehesten in das Profil der Bergdestinationen passen, die in dieser Betrachtung im Vordergrund stehen.

Mit einer Nettobettenkapazität von gut 68’000 Betten pro Monat im Sommer liegt die Destination Bellinzona e alto Ticino unter den Schweizer Bergdestinationen im oberen Mittelfeld. Es gilt bei der Interpretation zu berücksichtigen, dass diese Destination sowohl den städtischen und Agglomerationsraum von Bellinzona, sowie die Leventina und Bleniotal umfasst.

Die *Angebotsanalyse* der HESTA Daten zeigt, dass sich die NBK in der gesamten Destination Bellinzona e alto Ticino im Herbst nur um etwa 10% reduziert, im November hingegen um 23% (jeweils verglichen mit den Sommermonaten). Schaut man sich die Analyse segmentspezifisch an, so zeigt sich, dass der Abfall in der Tendenz stärker ist, je geringer das Übernachtungssegment. Es gilt jedoch zu beachten, dass der Anteil der Betriebe ohne Angabe mit 46% sehr hoch liegt und das Bild verzerren kann.

Die geführten Interviews zeigen, dass sich die Situation zwischen den städtischen Gebieten und den Berggebieten in der Destination stark unterscheidet.

Kategorie	Anteil Gesamt-NBK	Abfall NBK Herbst	Abfall NBK November
Unklassifiziert	6%	33%	87%
Keine Angabe	46%	13%	29%
2 Sterne	8%	15%	35%
3 Sterne	35%	3%	5%
4 Sterne	3%	1%	2%

Tabelle 3: Angebotsanalyse Bellinzona e alto Ticino Bezugsjahr 2017-2019 (Durchschnitt)

Die *Nachfrageanalyse* der HESTA Daten zeigt, dass sich die Anzahl der Logiernächte im Herbst für die gesamte Destination um ca. 39% reduziert. Betrachtet man nur den November, so beträgt die Reduktion 61%. Die Vergleiche beziehen sich jeweils auf die durchschnittliche Sommerauslastung der Jahre 2017-2019.

Im Vergleich der anderen Bergdestinationen (vgl. Kapitel 3) zeigt sich, dass der Nachfrage- und Angebotsabfall im Herbst in der Destination Bellinzona e alto Ticino stark ausgeprägt ist.

Gesprächspartner

Im Rahmen dieser Case-Study wurden Gespräche mit den folgenden Vertretern der Destination geführt:

— Juri Clericetti, Geschäftsführer Organizzazione turistica regionale Bellinzonese e Alto Ticino

— Luca Müller, Leitende Geschäftsführer Nuova Carì AG

— Anna Sassella, Hotelmanagerin Relais Lucomagno, Olivone

Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass sich die Case Study vor allem auf die Region Alto Ticino (Leventina und Bleniotal) bezieht und nicht auf die städtisch geprägte Region Bellinzonese und Biasca e Riviera.

Zentrale Erkenntnisse

— Die Herbstsaison im Alto Ticino eignet sich aufgrund der häufig milden Temperaturen und vielen Sonnentagen grundsätzlich gut für den Tourismus.

— Etwa 70% der Touristen kommen aus der deutschen Schweiz oder Romandie. Davon sind viele Familien und Pensionierte.

— Nach den Herbstferien ist in der Region jedoch nicht mehr viel los. Die Anbieter sehen dies durchaus vorteilhaft, damit die Angestellten im Tourismussektor Urlaub machen können und Wartungs- und Renovationsarbeiten durchgeführt werden können.

— Eine der zentralen Erkenntnisse aus den Interviews ist das mangelnde Angebot an Übernachtungsmöglichkeiten. Seit den 1990er Jahren haben viele Hotels in der Region geschlossen. Heutzutage gibt es nur noch vereinzelte Hotels in der Leventina und im Bleniotal. Gleichzeitig gibt es ein sehr grosses Potenzial in der Parahotellerie. In der Leventina und dem

Bleniotal gibt es mehr als 5'000 Zweitwohnungen, von denen jedoch nur etwa 5% vermietet werden. Die DMO versucht, die Parahotellerie zu fördern, damit dieses Potenzial verstärkt genutzt werden kann.

— Diese Destination ist das ganze Jahr, vor allem aber im Herbst, stark vom Wetter abhängig. Es gibt sehr wenige Indoor-Aktivitäten (lediglich einige Museen). Aus diesem Grund sind Buchungen meist Last-Minute, je nach Wetterlage.

— Die Bergbahnen in Carì sind in der Sommersaison von Anfang Juli bis Ende August offen. Im Herbst sind sie geschlossen und im Oktober werden Wartungsarbeiten durchgeführt. Eine Investition in die Bergbahnen, um Aktivitäten im Herbst zu verstärken wird im Moment als wenig sinnvoll angesehen, da die Region in dieser Saison viel zu wenig besucht ist. Ein Grund dafür sind die wenigen Übernachtungsmöglichkeiten bzw. das grundsätzlich geringe touristische Angebot.

— Aktivitäten wie Wanderungen und Mountain Bike werden in Carì angeboten. Laut dem Bergbahndirektor ist eine Diversifizierung des Angebots notwendig, damit auch im Winter alternative Aktivitäten im Fall von Schneemangel angeboten werden können. Bouldern und Fallschirmspringen sind einige der erwähnten möglichen Aktivitäten, die verstärkt werden könnten. Ein konkretes Beispiel dieser Diversifizierung ist Eisfischen, das neu vom Nuova Carì SA angeboten wird.

— Das Hotel Relais Lucomagno in Olivone, mit etwa 20 Zimmern, ist das ganze Jahr offen, mit Ausnahme der ersten zwei Wochen im November und zwei Wochen im März. Das Personal ist das ganze Jahr angestellt, und hat in diesen Zeiten die Gelegenheit, Ferien zu machen. Die Belegung im Herbst ist sehr unterschiedlich und sehr wetterabhängig. Es passiert auch, dass es ganze Wochen ohne Gäste gibt.

— Mehr Events im Herbst würden dazu beitragen, mehr Gäste anzuziehen. Das Hotel betreibt auch ein Restaurant, welches das ganze Jahr gut belegt ist, einerseits von Einheimischen aber auch von Sportlern und Tagesgästen. Das Hotel ist sehr flexibel bezüglich des Angebots und Öffnungszeiten. Sie sind jedoch nicht flexibel in der Stornierung von Buchungen. Dies ist nur bis zu 30 Tage im Voraus möglich.

— Potential: Man könnte in der Region mehr Events organisieren, da diese im Herbst eher in Bellinzona als in den Tälern stattfinden. Ein weiteres Potential für Investitionen zugunsten des Tourismus stellt die zweite Röhre des Gotthard-Autobahntunnels und die damit verbundene Autobahnabdeckung in Airolo dar. Airolo wird dadurch als Destination attraktiver und es wird Platz geben für neue touristischen Angebote. Die Leventina ist ein wichtiges Transitgebiet auf der Nord-Süd Achse. Bisher wird diese Gästekategorie nicht strukturiert angesprochen. So existieren z.B. nur wenige Camper-Parkplätze in der Leventina, die zudem nur mit rudimentären Dienstleistungen ausgestattet sind.

— In Acquarossa im Bleniotal läuft ein Projekt, um ein touristisches Resort zu entwickeln, das mehrere hunderte Betten und ein Wellness-Zentrum anbieten sollte. Das Zentrum soll zwischen 2026 und 2027 eröffnet

werden und würde das touristische Ganzjahresangebot der Region substanziell verstärken.

— Damit die Herbstsaison verstärkt und verlängert werden kann, braucht es ein gemeinsames Konzept, indem die relevanten Akteure einbezogen sind und die Investitionen koordiniert stattfinden können. Derzeit werden für die zwei Täler zwei Masterpläne erarbeitet, die operative Instrumente zur mittel- bis langfristigen Erschliessung des unausgeschöpften Potentials der Region darstellen sollen. In den Masterplänen werden Projektprioritäten festgelegt, die unter anderem zur Aufwertung und Verbesserung des touristischen Angebots beitragen sollen.

4.4 Leukerbad

Ausgangslage

Leukerbad liegt auf der Nordseite des Wallis, im Bezirk Leuk zwischen Sierre und Visp. Der Ort hat eine lange und teilweise auch turbulente Tourismusgeschichte und ist berühmt für seine Thermalquellen, die in Heilbädern und Hotels den Gästen der Destination zugänglich gemacht werden. Leukerbad ist die erste Schweizer Gemeinde, die durch eine fehlgeleitete Investitionspolitik Ende der 1990er Jahre in den Konkurs ging. Mit dem daraus folgenden Schuldenschnit, sowie den einschneidenden touristischen Entwicklungen, die damit verbunden waren, hat sich die Zahl der Logiernächte von etwa 1.2 Millionen auf zeitweise gut 600’000 halbiert. Um diese Geschichte hinter sich zu lassen und sich für die zukünftige Entwicklung und Positionierung der Destination aufzustellen, wurde die My Leukerbad AG gegründet, und eine umfassende Destinationsstrategie für die Periode 2021-2026 erarbeitet.

Die AG umfasst dabei die operative Führung im Auftrag der Eigentümer der Torrent Bahnen, der Sportarena und dem Snowpark, der Leukerbad Therme und der LLB, dem örtlichen ÖV-Unternehmen. Durch die Bündelung des Betriebs dieser touristischen Kerninfrastrukturen können Synergien zwischen den Unternehmen genutzt werden und sie gezielt für die Weiterentwicklung der Destination als Ganzes eingesetzt werden. Die thematischen Schwerpunkte der Destination liegen in ihren traditionellen Stärken: Schneesport, Biken, Wandern, Gesundheit und Genuss. Durch die Bandbreite des Angebots positioniert sich Leukerbad damit klar als Ganzjahresdestination.

Die Nettobettenkapazität in Leukerbad liegt bei rund 50‘000 Betten pro Monat im Sommer, womit Leukerbad unter den Schweizer Bergdestinationen im Mittelfeld rangiert.

Die *Angebotsanalyse* der HESTA Daten zeigt, dass sich die NBK in der gesamten Destination Leukerbad im Herbst um etwa 9% reduziert, im November um 26% (jeweils verglichen mit den Sommermonaten). Schaut man sich die Analyse segmentspezifisch an, so zeigt sich sehr eindeutig, dass der Abfall in der Tendenz stärker ist, je geringer das Übernachtungssegment.

Kategorie	Anteil Gesamt-NBK	Abfall NBK Herbst	Abfall NBK November
Unklassifiziert	7%	23%	76%
Keine Angabe	14%	17%	51%
3 Sterne	63%	9%	23%
4 Sterne	11%	1%	2%

Tabelle 4: Angebotsanalyse Leukerbad Bezugsjahr 2017-2019 (Durchschnitt)

Die *Nachfrageanalyse* der HESTA Daten zeigt, dass sich die Anzahl der Logiernächte im Herbst für die gesamte Destination um ca. 11% reduziert. Betrachtet man nur den November, so beträgt die Reduktion 43%. Die Vergleiche beziehen sich jeweils auf die durchschnittliche Sommerauslastung der Jahre 2017-2019.

Im Vergleich der anderen Bergdestinationen (vgl. Kapitel 3) zeigt sich, dass der Nachfrage- und Angebotsabfall im Herbst in Leukerbad besonders wenig ausgeprägt ist. Bezüglich der relativen Herbstnachfrage ist Leukerbad in der Spitzengruppe der Schweizer Bergdestinationen.

Gesprächspartner

Im Rahmen dieser Case-Study wurden Gespräche mit den folgenden Vertretern der Destination geführt:

— Urs Zurbriggen, Geschäftsführer My Leukerbad AG

— David Caliesch, CMO My Leukerbad AG

— Harry John, Präsident Tourismusrat

— Stefan Röösli, Geschäftsführer Hotel Le Bristol Leukerbad

Zentrale Erkenntnisse

Die Situation im Herbst ist zweiteilig zu betrachten. Bis und inkl. der Herbstferien ist der Herbst eine wichtige Saison in der Destination. Der Oktober ist nach Februar sogar der zweitstärkste Monat im Jahr. Insgesamt werden rund 15% des Umsatzes in den drei Herbstmonaten erwirtschaftet. Für die Leukerbad Thermen liegt dieser Anteil sogar bei 25%. Im November gibt es jedoch einen spürbaren Rückgang der Nachfrage und es gibt auch einige Betriebe in der Destination, die schliessen.

Zudem ist eine klare Wachstumsdynamik in den Herbstmonaten zu spüren. In den letzten 5 Jahren hat sich der Herbst kontinuierlich positiv entwickelt, was nicht zuletzt auch auf die Sommerinitiative mit über 220km entwickelten Biketrails zurückzuführen ist. Der Herbst kann – je nach Wetterlage – eine der attraktivsten Reisezeiten in der Destination sein. Sehr häufig ist es bis weit in den November schnee- und nebelfrei und Outdooraktivitäten wie Biken oder Wandern sind hervorragend möglich. Neben Outdooraktivitäten bietet die Destination auch ein weitreichendes Indoorangebot mit Thermen, der Sportarena, einer Kunsteisbahn, etc. Darüber hinaus bieten auch viele Hotels eigene Wellness/Badanlagen, die das Angebot zusätzlich bereichern.

Bergbahnen

Die Destination Leukerbad positioniert sich als Ganzjahresdestination mit den in der Ausgangslage geschilderten thematischen Schwerpunkten. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurden die Öffnungszeiten der touristischen Leuchtturmbetriebe dahingehend angepasst. Sowohl die Gemmi als auch die Torrent Bahn haben den gesamten September und Oktober offen. Anfang November schliesst dann zunächst die Gemmi Bahn und eine Woche später auch die Torrent Bahn, so dass es einen etwa 3-wöchigen Betriebsunterbruch gibt bis zum Start der Wintersaison im Dezember. Eine über die aktuelle Situation hinausgehende Verlängerung ist aufgrund von Betriebsabläufen und Umstellungen wenig realistisch und würde der Nachfragesituation auch nicht gerecht. Die Bahnen sind für die Erreichbarkeit und die Attraktivität ein wichtiger Faktor. Aus diesem Grund wurde bewusst entschieden, möglichst lange Öffnungszeiten anzubieten.

Auch wenn diese aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht nicht rentabel operieren können, bieten sie einen volkswirtschaftlichen Nutzen, der der ganzen Destination in dieser Zeit zugutekommt. Durch die Reorganisation der DMO/Betriebsgesellschaft ist es leicht möglich, derartige «Service Public» Entscheide für die gesamte Destination zu treffen.

Gerade auch in der regionalen Konkurrenzbetrachtung stellen die langen Öffnungszeiten der Bahnen ein Alleinstellungsmerkmal dar. Dies spielgelt sich auch darin, dass der Herbst auch spürbar von Magic-Pass Gästen profitiert, die die langen Öffnungszeiten nutzen.

Neben den Übernachtungsgästen, auf die die Destinationsstrategie primär ausgerichtet ist, spielen auch Tagesgäste für die Attraktivität der Destination im Herbst eine Rolle. Sie bieten für Restaurations- und Bahnbetriebe eine Basisauslastung, die hilft, eine Nachfrageschwelle zu erreichen, die ein Basisangebot an touristischen Dienstleistungen aufrecht zu erhalten, von denen auch die Übernachtungsgäste, Zweitwohnungsbesitzer und Einheimische profitieren.

Beherbergung und Restauration

Bezüglich der Beherbergungs- und Restaurationsbetriebe gibt es grundsätzlich zwei Gruppen, jene die nur saisonal öffnen und jene, die das ganze Jahr öffnen. In Erstere fallen vor allem kleinere und familiengeführte Betriebe, die ausser im November oder Mai kein geeignetes Zeitfenster sehen, eine Betriebspause einzulegen. Dies hängt vor allem mit der dünnen Personaldecke zusammen und der gebündelten Verantwortung bei den Besitzern.

Grössere Betriebe sehen im Wandel vom Saison- zu einem Ganzjahresbetrieb durchaus auch Vorteile. Zum einen wird durch das reduzierte Angebot die verbleibende Nachfrage stärker konsolidiert, zum anderen ist es auch für Fachkräfte häufig attraktiver, wenn ein Unternehmen Ganzjahresverträge anbietet, anstatt Saisonverträge. Ist die Umstellung einmal erfolgt, ermöglicht der Ganzjahresbetrieb zudem auch eine bessere Verteilung der Auslastung, so dass eine Ferienplanung auch ausserhalb der Off-Season möglich wird. Ein weiteres positives Element sind auch die kontinuierlichen Beziehungen zu Zulieferbetrieben (z.B. Lebensmittel, Wäschereien), die

wiederum positive Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft haben und deren Resilienz stärken.

Kooperation und Koordination

Die aktuelle Situation im Herbst und Spätherbst hat sich in der Destination als die Summe vieler individueller Entscheidungen ergeben. Im Rahmen der Reorganisation der DMO und der Entwicklung des touristischen Masterplans wurde gezielt das Sommer- und damit auch das Herbstangebot ausgebaut. Auch die Entscheidung über die Öffnungszeiten der Bahnen und des Thermalbads wurden im Hinblick auf die Destination getroffen. Es gab jedoch bisher keinen koordinierten, leistungsträgerübergreifenden Prozess, um die Positionierung der Destination im Spätherbst zu planen.

Gesamtbetrachtung

Insgesamt sieht sich die Destination angebotsseitig bereits gut aufgestellt. Potential besteht vor allem in der Vermarktung der Herbstsaison. Gemäss Aussagen der Destinationsvertretern ist im Markt noch zu wenig bekannt, wie attraktiv der Spätherbst in den Bergen sein kann, gerade auch im Vergleich zu klassischen «Süd» Reisen im Herbst. Hier sieht sich auch die Destination in der Verantwortung, Themen wie der Thermalbad USP aber auch Kulinarik und Önologie bieten viele Ansatzpunkte, die Entwicklung der Destination noch weiter voranzutreiben.

Die Attraktivität der Destination ist jedoch nur ein Hebel für den Erfolg im Herbst. Es ist ausserdem von grosser Wichtigkeit, dass auch Beherbergungsbetriebe, die den Herbst als Chance nutzen möchten, proaktiv in der Marktentwicklung sind und ihre Auslastung als Ihre Verantwortung annehmen. Dies kann durch eine segmentspezifische Fokussierung, gezielte Produktentwicklung, klassisches Marketing oder einer Kombination dieser Elemente erfolgen.

Ein weiteres Potential besteht in einer verbesserten Gästekommunikation. Gerade im Spätherbst, wenn einige Betriebe schliessen, ist es für den Gast besonders wichtig zu wissen, wann ihm welche Optionen offenstehen.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen hinsichtlich der Fragestellung der Studie

Die in diesem Projekt ausgewerteten quantitativen Daten in Kombination mit den qualitativen Informationen zur Situation der Bergdestinationen in der Schweiz zeigen ein differenziertes Bild der Ausgangslage. Bis und mit den Herbstferien in der Schweiz und im angrenzenden Ausland gestaltet sich die Situation bereits heute für die meisten Destinationen *angebotsseitig zufriedenstellend*. Auf der Nachfrageseite besteht jedoch auch in dieser Zeit noch Entwicklungspotenzial, auch wenn die Nachfrage häufig bereits gut genug ist, um einen selbsttragenden Betrieb zu rechtfertigen.

Nach den Ferien gegen Ende Oktober bis ca. Anfang Dezember ändert sich die Lage jedoch grundsätzlich: zum einen bricht in vielen Destinationen die Nachfrage sehr stark ein und zum anderen reduzieren viele Betriebe deshalb ihr Angebot oder stellen es komplett ein (vgl. Kapitel 4).

Die Case Studies haben es ermöglicht, die Beweggründe und Dynamiken der einzelnen Organisationen und Leistungsträgern besser zu verstehen, die zu den unterschiedlichen Situationen der Destinationen im Spätherbst geführt haben. Darüber hinaus konnten die wichtigsten Hypothesen, die in Kapitel 2 aufgestellt werden, verifiziert bzw. widerlegt werden:

Hypothese	Erkenntnisse
Das Angebot an **witterungsunabhängigen Aktivitäten** in der Destination spielt eine grosse Rolle für Reiseentscheidungen im Spätherbst.	**Witterungsunabhängige Aktivitäten** lassen sich grob in zwei Gruppen einteilen: zentrales Leistungsversprechen der Destination (z.B. in klassischen Wellnessdestinationen) oder eher als Ergänzungsleistung (z.B. bei Schlechtwetterperioden) für primär an Outdooraktivitäten ausgerichtete Destinationen. Für den weitaus grössten Teil der Schweizer Destinationen gilt eher die zweite Variante. Nachfrageseitig zeigt sich, dass Gäste **witterungsunabhängige Aktivitäten** zwar schätzen, diese jedoch besonders in der zweiten Gruppe der Destinationen kaum einen expliziten Reisegrund darstellen, sondern eher ein erwartetes Element der touristischen Infrastruktur sind. Anders ausgedrückt: **wenige Gäste kommen explizit wegen dem Schlechtwetterangebot** in die Destination, aber die Gäste, welche im Spätherbst in der Destination übernachten, erwarten für ein abgerundetes Ferienerlebnis auch Indoorangebote bei Schlechtwetter.
Die **(Spät)Herbstsaison ist im Wesentlichen eine Verlängerung der Sommersaison** und benötigt daher keine gesonderte Beachtung.	**Angebotsseitig** wurde diese Hypothese **mit gewissen Einschränkungen bestätigt**. Viele Destinationen bestätigen, dass der Ausbau eines **attraktiven Sommerangebots indirekt auch die Herbstsaison stärkt**, da dieses Angebot häufig bis weit in den Oktober oder sogar November wahrgenommen werden kann. Darüber hinaus birgt der Herbst jedoch auch **saisonspezifische Potentiale, die häufig noch zu wenig umgesetzt werden** (Herbstnatur, Kulinarik, preislich attraktive Reisezeit, Ruhe, etc.). **Nachfrageseitig wurde diese Hypothese widerlegt**. So zeigt die Gästebefragung, dass die **Reisegründe in dieser Jahreszeit häufig saisonspezifisch** sind und entsprechend im Marketing aufgegriffen werden sollten. Auch berichten die DMOs und Beherbergungsbetriebe, dass eine **aktive Marktbearbeitung im Spätherbst wichtig ist**, da Betriebs-externe Reisemotive (z.B. Ferien oder die Skisaison) wenig ausgeprägt sind und daher eine geringe Basisauslastung herrscht. Darüber hinaus sei national und international zu wenig bekannt, wie attraktiv

	Bergdestinationen auch im Herbst sein können.
Aufgrund der verhältnismässig geringen Nachfrage im Herbst ist es wichtig, dass die **Destinationen eine koordinierte Angebotsentwicklung betreiben**.	Die Case Studies zeigen, dass Koordination, Kooperation und vor allem eine strategische Zielsetzung für die Destination für die Entwicklung eines attraktiven Herbstangebots sehr zuträglich sein kann. Da **die touristische Infrastruktur/das touristische Angebot und dessen Bewirtschaftung durch die lokalen Leistungsträger sich gegenseitig bedingen**, macht es Sinn, diese auch einheitlich zu entwickeln. Eine **verstärkte Ausrichtung der touristischen Infrastruktur und Kernbetriebe hin zu einem Ganzjahresangebot** mit den entsprechenden Marketingmassnahmen ist bei guten Rahmenbedingungen ausreichend, um eine Nachfragesteigerung zu erreichen, die wiederum die Leistungsträger dazu veranlasst, ihr Angebot entsprechend auszubauen.
Weil die **Nachfrage im Spätherbst sehr stark mit den Witterungsverhältnissen zusammenhängt** und die **Buchungen daher sehr kurzfristig erfolgen**, reagieren die touristischen Dienstleister mit **einer flexiblen und kurzfristig angepassten Angebotsgestaltung.**	Der **Buchungsvorlauf** bei Übernachtungsgästen ist im Verlaufe des Herbstes **zunehmend kürzer**. Dies gilt sowohl in der Hotellerie als auch bei Ferienwohnungen. Der Hauptgrund dafür liegt gemäss den Interviewpartnern an der **von Ferien losgelösten Nachfrage**, die sich **stark an den Wetterbedingungen ausrichtet**. Touristische Leistungsträger reagieren auf diesen Umstand zwar mit einer gewissen Flexibilisierung (Angebotsumfang, Öffnungszeiten, Dynamic Pricing) sind jedoch aufgrund ihrer Betriebsvoraussetzungen **häufig nicht in der Lage, das Angebot vollständig zu flexibilisieren**. Die meisten Anbieter, mit denen wir gesprochen haben, entscheiden sich daher für ein **fest definierten Angebotsumfang in einem klar definierten Zeitraum**.
Eine **Verlängerung/Verstärkung der (Spät)Herbstsaison stellt für viele Betriebe eine zusätzliche Belastung des Personals dar**, was in Zeiten des Fachkräftemangels ein grosses Problem darstellt.	Die Case-Studies zeigen auf, dass eher **das Gegenteil der Fall ist**. Betriebe, die von einem Saison- auf ein Ganzjahresmodell umsteigen berichten von verschiedenen Vorteilen in Bezug auf die Personalplanung. Ein auf einen Ganzjahresbetrieb angepasster Personalbestand ermöglicht eine **wesentlich flexiblere Kapazitäts- und Urlaubsplanung und eine erhöhte Planungssicherheit** für die Belegschaft was wiederum in **höherer Mitarbeiterzufriedenheit und geringerer Fluktuation** resultiert. Ebenfalls sind Ganzjahresstellen für bestimmte Stellenprofile ein **Wettbewerbsvorteil und fördern darüber hinaus die Destinationsattraktivität als Lebens- und Arbeitsort**.
Für **kleinere Beherbergungsbetriebe niedrigerer Segmente rentiert sich der Betrieb im Spätherbst eher**, da diese aufgrund einer geringeren Kostenstruktur auch bei geringer	Diese Hypothese konnte teilweise widerlegt werden. In fast allen Case-Studies, die wir untersucht haben, **reduziert sich das Angebot in kleineren Betrieben in niedrigeren Segmenten (2* und tiefer) stärker als in**

Nachfrage schnell die Breakeven-Schwelle erreichen.	**grösseren Betrieben höherer Segmente**. Auch wenn die Kostenstruktur bei kleineren, häufig familiengeführten Betrieben geringer ist, wird dieser Umstand durch die Notwendigkeit einer Saisonpause/Urlaub übersteuert. Häufig ist der Herbst neben dem Frühling die beste Zeit, in der die Betreiberfamilie eine Pause einlegen kann, ohne grosse Umsatzeinbussen zu erleiden.

Tabelle 5: Hypothesen und die dazu generierten Erkenntnisse

Strategische Ausrichtung auf Ganzjahresdestinationen

Betrachtet man spezifisch jene Destinationen, die im Herbst und Spätherbst noch relevante Gästezahlen verzeichnen, so kristallisieren sich einige Erfolgsfaktoren heraus.

Eine destinationsweite strategische Positionierung als Ganzjahresdestination ist für die Koordination und den Interessensausgleich der touristischen Akteure notwendig.

Eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung im touristischen Spätherbst ist eine *destinationsweit koordinierte strategische Positionierung als Ganzjahresdestination* mit den dafür notwendigen Elementen:

— Schaffung und Erhaltung eines attraktiven touristischen Angebots Outdoor und Indoor das sowohl im Sommer als auch im Herbst genutzt werden kann

— Sicherstellung eines lang und kontinuierlich verfügbaren touristischen Basisangebots unter Umständen auch über die zeitweise Quersubvention/-finanzierung volkswirtschaftlich zentraler touristischer Infrastrukturen

— Flexibilisierung des Angebots unter Berücksichtigung der Bedingungen und Nachfrage

— Gezielte Kundeninformation und -lenkung in der Off-Season

— Aktive Marktbearbeitung mit geeigneten Kommunikationsinstrumenten: USPs des Bergherbstes herausstellen und Hemmnisse proaktiv abbauen

Um eine derartige Positionierung und Angebotsgestaltung zu erreichen, ist die *langfristige Koordination und der Interessensausgleich unterschiedlicher Stakeholder zwingend notwendig*. Die Erarbeitung gemeinsamer strategischer Zielsetzungen, wie dies z.B. in Form der Tourismus Masterpläne Lenzerheide und Leukerbad geschehen ist, sind hier gute Beispiele, da sie nicht aus einer eindimensionalen Perspektive erstellt wurden, sondern gezielt Leistungsträger, Infrastrukturbetreiber, Zweitwohnungsbesitzer und auch die lokale Bevölkerung integriert haben.

Umgang mit Unsicherheit

Ein zentraler Erfolgsfaktor, der für die Positionierung im Herbst von grosser Bedeutung ist, ist der Umgang mit unsicheren Rahmenbedingungen. Die Nachfrage im Spätherbst ist sehr volatil und steht und fällt mit den Wetterbedingungen bzw. dem Wintereinbruch. Unternehmen sind jedoch aufgrund ihrer Öffnungszeiten, dem Buchungsvorlauf bzw. der -verlässlichkeit, der Personalplanung und -verträge häufig kaum in der Lage ihr Angebot derartig

kurzfristig anzupassen. Um dieses Problem zu adressieren, bieten sich verschiedene Ansatzpunkte:

Unternehmen, die auch relativ kurzfristig auf gute oder schlechte Bedingungen reagieren können, können ihre Betriebsplanung in dieser Zeit so anpassen, dass das Angebot auch kurzfristig den Bedingungen angepasst werden kann (z.B. durch Pikett-Dienste oder gezielte Urlaubssperren, um eine Personalbasis in der Region zu erhalten, durch Revisionsplanung im Frühling [statt im Herbst] oder durch flexible Öffnungszeiten). Zu beachten sind dabei selbstverständlich möglicherweise existierende Leistungsvereinbarungen oder Abonnemente, die eine entsprechende Flexibilisierung abbilden müssen.

Der Umgang mit Unsicherheit bzw. die Flexibilität der touristischen Betriebe ist für die Planung der Herbstsaison von grosser Bedeutung.

Unternehmen, die nicht oder nur sehr geringfügig auf gute oder schlechte Bedingungen reagieren können, müssen den Entscheid für die Bewirtschaftung der Herbstsaison bereits weit im Vorfeld treffen. Sie sind dadurch wesentlich stärker auf ein attraktives und verlässliches Schlechtwetterangebot bzw. auf die Verfügbarkeit touristischer Kernbetriebe (Bergbahnen, grössere Wellness und/oder öffentliche Kultur- und Sportangebote, etc.) angewiesen. Dies hängt vor allen Dingen auch damit zusammen, dass ein Entscheid aus betriebswirtschaftlicher Sicht nur zu rechtfertigen ist, wenn eine realistische Chance besteht, eine kostendeckende Nachfrage generieren zu können. Gerade Beherbergungsbetriebe, die einen Herbst- oder Ganzjahresbetrieb in Betracht ziehen, müssen sich im Herbst jedoch darauf einstellen, dass die Generierung einer ausreichenden Nachfrage einen höheren Grad an Eigeninitiative benötigt als dies in der Hauptsaison der Fall ist. Die in den Case-Studies aufgezeigten Fallbeispiele (vgl. Kapitel 5) und auch die in der Gästebefragung geäusserten Präferenzen zeigen, dass dies – in Abhängigkeit der Gegebenheiten der Destination – durchaus möglich ist.

Ganzjahresbetrieb – für wen und wie?

Die touristische Nachfrage im (Spät)Herbst ist im Vergleich zur Sommer- und Wintersaison zwar gering, wächst jedoch gleichzeitig überproportional. Nichtsdestotrotz ist es – in der aktuellen Marktsituation – kaum realistisch, dass alle Destinationen in gleichem Masse einen weit ins Jahr hineinreichende Herbstsaison planen. Dies ist zum einen in der begrenzten Nachfrage begründet, zum anderen aber auch mit den Voraussetzungen der Destinationen. Denn nicht jede Destination ist für eine lange Herbstsaison in gleichem Masse geeignet. Die Datenanalyse hat gezeigt, dass vor allem Destinationen, die in der Lage sind, ein attraktives, lang verfügbares Herbstangebot aufzubauen, dafür im Vorteil sind. Bei diesem Prozess helfen verschiedene Voraussetzungen:

Nicht jede Destination ist für eine lange Herbstsaison in gleichem Masse geeignet. Vor allem Destinationen, die in der Lage sind, ein attraktives, lang verfügbares Herbstangebot aufzubauen, sind dafür im Vorteil.

— Die natürlichen Gegebenheiten ermöglichen ein langes Herbstangebot (Höhenlage, Erreichbarkeit, Wetter-/Schneerisiko)

— Die existierenden Angebote sind bereits oder lassen sich leicht in quasi-Ganzjahresbetriebe umwandeln (Bergbahnen, Bike-Infrastruktur, Berggastronomie/-hotellerie, Wanderinfrastruktur, Wellnessangebote, Veranstaltungen, etc.)

— Es existieren starke Kooperationsstrukturen und touristische Kerninfrastrukturen sind in die Destinationsentwicklung integriert

— Eine existierende Basisauslastung durch Tagesgäste und Zweitwohnende, aber auch durch die einheimische Bevölkerung, ist gegeben

— Die Jahreszeit- und themenspezifische Konkurrenzsituation zu umliegenden Destinationen ist gering

— Die Destination hat eine «kritische» Grösse zur Erreichung von Netzwerkeffekten

Der Umstieg von Beherbergungsbetrieben von einem saisonalen Betriebskonzept zu einem Ganzjahresbetriebskonzept ist für die Unternehmen zwar möglich, ist jedoch mit einer Vielzahl von Anpassungen verbunden. Diese betreffen sowohl die Personalsituation, die Kommunikation, die Angebotsgestaltung als auch die Vorleistungsbeziehungen. Vor diesem Hintergrund macht ein derartiger Umstieg vor allem dann Sinn, wenn dies mit einer langfristigen Ausrichtung verbunden ist.

Ein Umstieg von einem saisonalen zu einem Ganzjahresbetrieb macht vor allem dann Sinn, wenn dies mit einer langfristigen strategischen Ausrichtung verbunden ist.

Dies liegt vor allem darin begründet, dass der Aufbau eines attraktiven Herbstangebots, dessen Kommunikation, die innerbetriebliche Organisation und die Marktdurchdringung Zeit brauchen, um sich einzuspielen. Gerade wenn gezielt neue Segmente oder Themen aktiv bespielt werden sollen (Seminare, Gruppenreisen, Best-Ager, Kulinarik, Önologie, Workation etc.) erfordert dies ein mehrjähriges Konzept sowie die Möglichkeit, Ansätze auszuprobieren. Dieser «lange Atem» gilt dabei nicht nur für einzelne Betriebe, sondern auch für Destinationen als Ganzes. Der Aufbau eines Rufs und einer Bekanntheit eines attraktiven Herbstangebots benötigt Zeit und lässt sich nicht von einem Jahr auf das andere erreichen.

Derartig langfristige Entscheidungen setzen eine betriebswirtschaftliche Perspektive voraus, die eng mit dem Angebotsnetzwerk in der Destination zusammenhängt. Nur wenn die Destination als Netzwerk eine gewisse Angebotsschwelle überschreitet, macht der Entscheid für individuelle Unternehmen auch Sinn. Für den Gast sind die dahinterstehenden Organisationsstrukturen unerheblich. Er benötigt touristische Infrastruktur, Beherbergung, Restaurationsbetriebe, Dienstleister und Handel. Destinationen, die vereinzelte Beherbergungsbetriebe haben, in denen andere Angebot jedoch grösstenteils geschlossen sind, hinterlassen einen Eindruck, der kaum zu einer erneuten Reise inspiriert.

Was in den Case Studies klar zum Vorschein gekommen ist, ist dass sobald diese «kritische Schwelle» überschritten ist, ein positiver Feedbackloop einsetzen kann, bei dem sukzessive mehr und mehr Anbieter ein Herbstangebot etablieren. Damit verbessert sich das Angebot und die Attraktivität der Destination im Spätherbst von Jahr zu Jahr und es entsteht auch bei den Gästen ein bleibender Eindruck. Realistischerweise ist es bei der aktuellen Nachfrage gerade für touristische Kernbetriebe im Spätherbst kaum noch möglich, betriebswirtschaftlich rentabel zu arbeiten. Vor dem Hintergrund ihrer zentralen Funktion im touristischen Angebot ist es daher bei einer Stärkung der Herbstsaison notwendig, hier über Trägerschaftsmodelle oder Quersubventionierungen/Umlageverfahren einen Kosten-Nutzen Ausgleich zu erreichen, der der Destination als Ganzes zuträglich ist (vgl. Case Leukerbad).

Die Beispiele zeigen, dass sobald eine «kritische Schwelle» überschritten ist, ein positiver Feedbackloop einsetzen kann, bei dem sukzessive mehr und mehr Anbieter ein Herbstangebot etablieren

Tagesgäste und Zweitwohnende

Ein weiterer Faktor, der für eine Stärkung der Herbstsaison nicht ausser Acht gelassen werden darf, ist die Rolle der Tagesgäste und Zweitwohnenden. Gerade in Destinationen, die bedingt durch die leichte Erreichbarkeit ein traditionell starkes Tagesgeschäft haben, sorgt die zusätzliche Nachfrage durch Tagesgäste dafür, dass die Schwelle zur Rentabilität für touristische Kernbetriebe schneller erreicht wird. Dies wiederum macht es leichter für diese Betriebe, auch im Spätherbst das Angebot aufrecht zu erhalten, was wiederum der Attraktivität der Destination zugutekommt.

Tagesgäste und Zweitwohnende sorgen dafür, dass die Schwelle zur Rentabilität für touristische Kernbetriebe schneller erreicht wird

Derselbe Effekt tritt bei Destinationen mit einem hohen Zweitwohnungsanteil auf. Je attraktiver das Angebot der Destination auch im Spätherbst noch ist, desto höher ist auch der Anteil der Zweitwohnenden, die sich entscheiden, in dieser Zeit dort Zeit zu verbringen, was wiederum die Basisauslastung der Destination stützt und damit das verfügbare Angebot für Gäste in strukturierten Beherbergungsbetrieben verbessert.