

BACHELORARBEIT 2017

Studie zu den Herausforderungen der klassischen
Hotellerie im Berner Oberland

Studentin: Alexandra Suter
Dozent: François Gessler
Abgabetermin: 27. November 2017

Zusammenfassung

Die Hotellerie in Bergregionen wird seit einigen Jahren mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören unter anderem die politische und wirtschaftliche Lage, der Klimawandel und die damit verbundene Abnahme der Gäste im Winter sowie der technische Fortschritt und die kleinen Strukturen in der Schweizer Hotelbranche. Zudem prophezeit der wachsende Geschäftstourismus sowie der Trend zu kürzeren Reisen Schweizer Städten eine positivere Entwicklung im Vergleich zu den Bergregionen. (Hartlieb, et al., 2017, S. 15)

Der Fokus dieser Arbeit wurde auf das Berner Oberland gelegt, wobei das Ziel ist, herauszufinden unter welchen Herausforderungen die Hotellerie in dieser Region am stärksten leidet und ob diesbezüglich Massnahmen bereits eingeführt wurden. In einem ersten Schritt halfen wissenschaftliche Quellen sowie Statistiken, um die allgemeine Situation der Hotellerie in Bergregionen zu definieren. Um die touristische Entwicklung im Berner Oberland besser zu verstehen und die Forschungsfrage zu beantworten, wurden zudem Experteninterviews durchgeführt sowie eine Analyse der Regionen innerhalb des Berner Oberlands gemacht. Die Experteninterviews sowie eigene Recherche dienen unter anderem als Basis der erarbeiteten Handlungsvorschläge.

Die Analyse hat aufgezeigt, dass das Berner Oberland unterschiedlich strukturiert ist, was sich auch in den jeweiligen Entwicklungen der Logiernächte zeigt. Demzufolge gibt es auch kleine Differenzen bezüglich der Herausforderungen. Nichtsdestotrotz ist ein Grossteil des Berner Oberlands von der allgemeinen Problematik der Bergregionen betroffen. Insbesondere der Klimawandel und die damit verbundene Verschiebung des Winters in Richtung Sommer sowie die schwierige Kostenstruktur und die Währungssituation wurden von den Experten als grösste Schwierigkeit geschildert. In Zukunft wird es für gewisse Regionen nötig sein, sich neu zu orientieren und ein Angebot zu kreieren, welches den Fokus auf alle vier Jahreszeiten setzt. Dennoch konnte herausgefunden werden, dass das Berner Oberland im Vergleich zu anderen Schweizer Bergregionen gut dasteht.

Schlüsselbegriffe: Hotellerie, Bergregionen, Herausforderungen, Berner Oberland, Tourismusdestinationen

Vorwort und Dank

Immer wieder fand ich Zeitungsartikel über leerstehende oder in Konkurs geratene Hotelbetriebe im Berner Oberland. Diese weckten mein Interesse und ich wollte mehr darüber erfahren, beziehungsweise die ganze Problematik dahinter besser verstehen. Da ich selber im Berner Oberland wohne und auch seit längerer Zeit in Interlaken arbeite, lag es für mich nahe, diese Region genauer unter die Lupe zu nehmen.

Daraus entstand die Idee für diese Bachelorarbeit. Zuerst wurden Jahresberichte der jeweiligen Destinationen studiert um das Berner Oberland besser zu verstehen. Schon dort entstanden gewisse Schwierigkeiten, da nicht von jeder Region Informationen öffentlich zugänglich und zudem nicht detailliert dokumentiert sind. Bereits hier wurde mir bewusst, wie kleinstrukturiert nicht nur die Hotelbranche sondern die ganze Tourismusbranche im Berner Oberland ist. Die Experteninterviews sowie unterschiedliche Telefonate mit den jeweiligen Tourismusorganisationen halfen mir schlussendlich dabei, die momentane Situation im Berner Oberland besser zu verstehen. Andererseits wurde mir bewusst, wie gross das bearbeitete Thema ist und dass zur Bewältigung der Herausforderungen nicht nur vorgestellte Handlungsvorschläge ausreichen. Ferner ist die Integration unterschiedlicher Player innerhalb der Region unerlässlich.

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei den Experten dafür bedanken, die sich die Zeit genommen haben, um mit mir ein Interview durchzuführen und mir somit einen besseren Einblick in die Thematik ermöglichten. Zudem bedanke ich mich bei Marc Schnyder und dem Walliser Tourismus Observatorium, dank welchem ich diese Bachelorarbeit überhaupt realisieren durfte. Schliesslich möchte ich mich bei meinem Dozent François Gessler bedanken, welcher mich während der Arbeit mit hilfreichen Inputs unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------|
| Zusammenfassung..... | i |
| Vorwort und Dank | ii |
| Inhaltsverzeichnis | iii |
| Tabellenverzeichnis | vi |
| Abbildungsverzeichnis | vii |
| Abkürzungsverzeichnis | viii |
| Einleitung | 1 |
| Abgrenzung | 2 |
| 1. Ausgangslage | 3 |
| 1.1 Klassische Hotellerie | 3 |
| 1.1.1 Definition Hotellerie und Parahotellerie | 3 |
| 1.1.2 Alternative Beherbergungsformen | 3 |
| 1.2 Hotellerie in der Schweiz | 4 |
| 1.2.1 Geschichte der Schweizer Hotellerie | 4 |
| 1.2.2 Fakten zur Schweizer Hotellerie | 5 |
| 1.2.3 Entwicklung des Angebots in der Schweiz | 5 |
| 1.2.4 Entwicklung der alternativen Beherbergung in der Schweiz | 7 |
| 2. Hauptherausforderungen der Hotellerie in Bergregionen | 8 |
| 2.1 Alternative Beherbergung | 8 |
| 2.2 Klimawandel | 9 |
| 2.3 Globalisierung | 11 |
| 2.4 Saisonalität | 13 |
| 2.5 Kleine Strukturen in der Schweizer Hotellerie | 14 |
| 2.6 Wechselkurs | 15 |

| | |
|--|----|
| 3. Portrait: Berner Oberland | 17 |
| 3.1 Logiernächte | 18 |
| 3.2 Entwicklung der Hotelbetriebe | 20 |
| 3.3 Wichtigste Märkte | 21 |
| 4. Forschungsfrage und Ziel der Arbeit | 22 |
| 4.1 Problemstellung | 22 |
| 4.2 Forschungsfrage und Zielsetzung | 23 |
| 5. Methodologie | 24 |
| 5.1 Datensammlung | 25 |
| 5.2 Analyse der Daten | 27 |
| 5.3 Einschränkungen | 27 |
| 6. Auswertung der Resultate | 28 |
| 6.1 Fakten zum Betrieb..... | 28 |
| 6.2 Herausforderungen | 30 |
| 6.2.1 Alternative Beherbergung..... | 30 |
| 6.2.2 Klimawandel | 31 |
| 6.2.3 Saisonalität | 32 |
| 6.2.4 Wechselkurs | 33 |
| 6.2.5 Hauptherausforderung | 34 |
| 6.3 Eingeführte Massnahmen | 37 |
| 7. Analyse und Interpretation | 40 |
| 7.1 Zusammenfassung nach Region | 43 |
| 7.2 Diskussion..... | 45 |
| 7.3 Best Practice | 47 |
| Schlussfolgerung..... | 48 |
| Handlungsvorschläge..... | 49 |

| | |
|--|-----|
| Grenzen der Arbeit und Forschungspotenzial | 50 |
| Literaturverzeichnis | 51 |
| Anhang I - Interview Urs Bircher | 57 |
| Anhang II – Interview Alex Lanzrein | 65 |
| Anhang III – Interview Caroline Ogi | 72 |
| Anhang IV – Interview Casimir Platzer | 79 |
| Anhang V – Interview Erich Reuteler..... | 86 |
| Anhang VI - Inhaltsanalyse nach Mayring..... | 92 |
| Anhang VII - Analyse der Regionen | 95 |
| Selbständigkeitserklärung..... | 100 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Die vier Aspekte des Bergtourismus | 13 |
| Tabelle 2: Entwicklung der Hotelbetriebe zwischen 1994 – 2011 | 20 |
| Tabelle 3: Top 3-Märkte der Tourismusregionen | 21 |
| Tabelle 4: Übersicht der Interviewpartner | 26 |
| Tabelle 5: Fakten zum jeweiligen Betrieb | 28 |
| Tabelle 6: Alternative Beherbergung | 30 |
| Tabelle 7: Klimawandel | 31 |
| Tabelle 8: Saisonalität | 32 |
| Tabelle 9: Wechselkurs | 33 |
| Tabelle 10: Hauptherausforderung | 34 |
| Tabelle 11: Eingeführte Massnahmen | 37 |
| Tabelle 12: Zusammenfassung nach Region | 43 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Prozentuale Veränderung der Logiernächte 2006 - 2016..... | 6 |
| Abbildung 2: Mögliche Veränderung der Tourismusströme | 10 |
| Abbildung 3: Logiernächte- und Wechselkursentwicklung | 16 |
| Abbildung 4: Karte vom Berner Oberland | 17 |
| Abbildung 5: Logiernächte Berner Oberland | 18 |
| Abbildung 6: Regionaler Unterschied der Logiernächte 2013-2016..... | 19 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|---|
| % | Prozent |
| Abb. | Abbildung |
| BFS | Bundesamt für Statistik |
| D | Deutschland |
| ETH | Eidgenössische Technische Hochschule Zürich |
| GB | Grossbritannien |
| Tab. | Tabelle |
| SECO | Staatssekretariat für Wirtschaft |
| SHS | Swiss Hospitality Solutions |
| ST | Schweiz Tourismus |
| STV | Schweizer Tourismus -Verband |
| TALK AG | Tourismus Adelboden – Lenk – Kandersteg AG |
| UNWTO | Welttourismusorganisation |
| USA | Vereinigte Staaten Amerikas |
| vgl. | vergleiche |
| VS | Wallis |
| z.B. | zum Beispiel |

Einleitung

Der Tourismus spielt eine wichtige Rolle in der Schweizer Wirtschaft. Rund ein Viertel der touristischen Wertschöpfung in der Schweiz ist der Beherbergung zu verdanken. Im Jahr 2016 verzeichnete die Schweiz 35,5 Millionen Logiernächte. Vergleichsweise zum Vorjahr ist dies jedoch eine Abnahme von 0,3%. Des Weiteren findet eine Verlagerung der Logiernächte vom ländlichen Raum in die Stadt statt. Eine Abnahme der Logiernächte ist in erster Linie in Berg- und Landregionen sowie kleinen Städten zu verzeichnen. Die Nachfrage in grösseren Städten hat sich hingegen gesteigert und das Angebot konnte in den letzten Jahren erweitert werden. (Schweizer Tourismus Verband [STV], 2017, S. 17)

Die Schweizer Hotelbranche, speziell in Bergregionen, wird seit einigen Jahren mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Die politische und wirtschaftliche Lage, der Klimawandel und die damit verbundene Abnahme der Gäste im Winter sowie der technische Fortschritt und die kleinen Strukturen in der Schweizer Hotelbranche sind nur einige Entwicklungen, mit welchen sich die Hotelbranche in Bergregionen auseinandersetzen muss. Die Hotellerie ist stark von diesen Ereignissen betroffen und steht vor einer schwierigen Situation. Zudem fehlen kleinen Betrieben in Bergregionen oft die finanziellen Mittel, um Renovationen zu tätigen und entsprechen so nicht mehr den heutigen Standards der Gäste.

Mit dieser Problematik beschäftigt sich folgende Bachelorarbeit. Der Hauptfokus wird dabei auf die Hotellerie in der Region Berner Oberland gesetzt. Das Berner Oberland mit seinen acht Regionen ist stark von der touristischen Entwicklung abhängig und zählt auf Grund der geografischen Lage zu den Schweizer Bergregionen. Ähnlich zur gesamtschweizerischen Situation, verzeichnete auch das Berner Oberland im 2016 im Vergleich zum Vorjahr eine Abnahme von 2,4% der Logiernächte. Auf Grund dieser Entwicklung entstand folgende Forschungsfrage:

Unter welchen Herausforderungen leidet die Hotellerie im Berner Oberland und gibt es dabei regionale Unterschiede? Welche diesbezüglichen Massnahmen wurden bereits oder könnten in Zukunft eingeführt werden?

Ziel der Arbeit ist es, anhand von qualitativen Interviews mit Experten aus der Hotelbranche im Berner Oberland und der Literaturrecherche herauszufinden, unter welchen Herausforderungen die Hotellerie im Berner Oberland zur Zeit stark leidet. Da das Berner Oberland unterschiedlich strukturiert ist, sollen zudem mögliche regionale Unterschiede aufgezeigt werden. Darüber hinaus sollen diesbezügliche Massnahmen vorgestellt werden. Schliesslich können Handlungsvorschläge mit Hilfe von Best Practice Beispielen in der Branche sowie den qualitativen Interviews erarbeitet werden.

In einem ersten Kapitel wird der Begriff des Hotels definiert sowie die Gesamtsituation der Hotellerie und der alternativen Beherbergung in der Schweiz vorgestellt. Kapitel zwei beinhaltet bis jetzt betriebene Forschung zu diesem Thema, beziehungsweise unter welchen Herausforderungen der Tourismus in Bergdestinationen insbesondere leidet. Im anschliessenden Kapitel wird das Berner Oberland mit seinen Regionen sowie der touristischen Entwicklung beschrieben. In einem weiteren Kapitel wird das methodische Vorgehen präsentiert sowie die angewandte Methode gerechtfertigt. Zum Schluss werden die Resultate vorgestellt und in einem letzten Teil interpretiert und diskutiert. Die Schlussfolgerung fasst die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammen und Handlungsvorschläge werden vorgestellt. Zudem wird auf Grenzen der Arbeit hingewiesen, als auch weitere Forschungsperspektiven präsentiert.

Abgrenzung

In vorliegender Arbeit wurde bewusst kein Unterschied zwischen den verschiedenen Sternekategorien der Hotelbetriebe gemacht. Der Fokus wird allgemein auf die Problematik der Hotellerie in Bergregionen, beziehungsweise des Berner Oberlands gesetzt.

Um eine bessere Lesbarkeit zu garantieren wird in vorliegender Arbeit das generische Maskulinum verwendet, welches auch weibliche Personen einbezieht.

1. Ausgangslage

1.1 Klassische Hotellerie

In folgendem Kapitel wird erläutert, welches die wesentlichen Unterschiede zwischen der klassischen Hotellerie und Parahotellerie sind. Des Weiteren sollen neuere Arten der touristischen Beherbergung vorgestellt werden, da diese für den Tourismus und spezifisch für die Hotellerie von grosser Bedeutung sind.

1.1.1 Definition Hotellerie und Parahotellerie

«Das klassische Hotel wird als Betrieb, der über eine Ganzheit für den Empfang, den Aufenthalt, der Unterkunft und der Verpflegung der Gäste verfügt, bezeichnet» (Ahrens, 2015). Ein Hotel dient zur kurzfristigen Beherbergung von Gästen in möblierten Zimmern und beinhaltet das tägliche Bettmachen und Reinigen der Zimmer sowie zusätzliche Dienstleistungen wie das Anbieten von Speisen, Getränken oder anderer Infrastrukturen wie beispielsweise Schwimmbäder oder Parkplätze (Bundesamt für Statistik [BFS], 2017a). Die Parahotellerie unterscheidet sich zur traditionellen Hotellerie, indem keine oder nur minimale zusätzliche Leistungen angeboten werden. Zur klassischen Hotellerie zählen Hotels, Pensionen, Gasthäuser sowie Kurbetriebe während bei der Parahotellerie Ferienwohnungen, Campingplätze und Kollektivunterkünfte mitinbegriffen sind. (BFS, 2017b)

1.1.2 Alternative Beherbergungsformen

In der heutigen Zeit gibt es weit mehr Beherbergungsformen als die klassische Hotellerie und Parahotellerie. Dies hat mitunter mit dem Aufkommen der Sharing Economy zu tun. Der Begriff Sharing Economy bezeichnet die Ökonomie des Teiles unter dem Leitsatz «Teilen statt Haben» und «Nutzen statt Besitzen» (Theurl, 2015). Im Tourismus sind Geschäftsmodelle unter diesem Motto hauptsächlich in der Beherbergungsbranche erkennbar (Kagermeier, Köller, & Stors, 2015).

Zu Geschäftsmodellen der Sharing Economy gehören unter anderem Airbnb, Homelink, Housetrip oder Couchsurfing. Dies sind alles Internetportale, über die Privatpersonen mit kleinem Budget Zimmer oder Ferienwohnungen buchen oder vermieten können. Da diese Formen der Beherbergung für die Hotellerie und Parahotellerie von grosser Bedeutung sind,

werden sie in folgender Arbeit miteinbezogen und vom Autor als alternative Beherbergungsform bezeichnet.

Airbnb wurde im Jahr 2008 gegründet und bietet Privatpersonen eine online Plattform zur Vermietung ihrer privaten Zimmer, Wohnungen oder sogar Häuser an und ermöglicht somit die Vermietung an Gäste aus der ganzen Welt (Airbnb, 2017). Unter demselben Konzept funktionieren Wimdu, Housetrip und 9flats.com wobei Airbnb zum erfolgreichsten Anbieter gehört (Tartler, 2015).

Etwas anders funktioniert das Geschäftsmodell von Couchsurfing. Couchsurfing ist ein Gastfreundschaftsnetzwerk, auf dem man kostenlose Unterkünfte auf einer Reise finden kann und im Gegenzug selber ein Bett kostenlos zur Verfügung stellt. Die Philosophie hinter diesem Konzept ist nicht nur eine kostenlose Schlafgelegenheit zu finden, sondern auch lokale Kontakte vor Ort zu knüpfen. (Couchsurfing International, 2017)

1.2 Hotellerie in der Schweiz

Im folgenden Kapitel wird der Bezug zur klassische Hotellerie in der Schweiz gemacht. Es sollen Fakten und Trends vorgestellt und die Entwicklung von Online-Portalen spezifisch in der Schweiz erläutert werden.

1.2.1 Geschichte der Schweizer Hotellerie

Der Bau von Berghotels begann in der Schweiz bereits im Jahr 1816 mit der Eröffnung des ersten Berggasthauses auf dem Rigi Kulm. In der Geschichte der Schweizer Hotelbauten spricht man von zwei grossen Wellen, eine in den 1830er Jahren und eine zweite zwischen 1860 - 1870. Dies hat mitunter mit dem Aufkommen des Wintersports im Jahr 1860 zu tun aber auch mit der neu verbesserten Infrastruktur, welche durch den technischen Fortschritt ermöglicht wurde. Ab dieser Zeit wurden Schweizer Bergregionen nicht mehr nur im Sommer, sondern auch im Winter besucht. Kurz vor dem Ausbruch des ersten Weltkriegs erreichte der Tourismus seinen Höhepunkt. Dies änderte sich jedoch schlagartig mit dem Ausbruch des ersten Weltkriegs im Jahr 1914. Die meisten Gäste reisten in ihr Heimatland und kehrten in den meisten Fällen nicht mehr zurück. Für ein Grossteil der erbauten Infrastrukturen bedeutete dies ein Ende. Mit der Einführung von Skisportarten kam es in der

Zwischenkriegszeit zu einem kleinen Aufschwung. Durch den Ausbruch des zweiten Weltkriegs wurde jedoch auch dieser Erfolg wieder zu einem Ende gebracht und viele Hotels mussten während dieser schwierigen Zeit schliessen. Etwas unerwartet kam es nach den Kriegsjahren zu einem enormen Aufschwung und viele leerstehende Hotels wurden wieder in Betrieb genommen. Die Anzahl Hotelbetriebe erreichte im Jahr 1975 mit etwas mehr als 8'000 Betriebe ihren Höhepunkt und ist seit daher wieder rückläufig. Im 2016 verzeichnete die Schweiz noch 4'949 Hotelbetriebe. (Flückiger-Seiler, 2017, S. 5-14)

1.2.2 Fakten zur Schweizer Hotellerie

In der Schweiz stellt die Beherbergung zusammen mit dem Transport mit je 25% den grössten Anteil der touristischen Bruttowertschöpfung dar. Im April 2017 wurde von hotelleriesuisse bekannt gegeben, dass die Schweiz im Jahr 2016 mit 35,5 Millionen Logiernächten jedoch einen Rückgang von 0,3% im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet. Nichtsdestotrotz ist seit dem Jahr 1996 die Anzahl Logiernächte in der Schweiz um 14,5% angestiegen. Im Jahr 2016 stieg sogar die Anzahl Betriebe in den Städten um 0,5%, in der ländlichen Region sank die Anzahl Betriebe jedoch um 2,7%. Diese Entwicklung ist auf eine Verlagerung der Tourismusströme vom ländlichen Raum in die Städte zurückzuführen. Die Schweiz ist weiterhin der wichtigste Markt, zumal 45% von allen Gästen Schweizer sind. Mit 10% aller Gäste aus Deutschland, ist dies der wichtigste Herkunftsmarkt aus dem Ausland. (hotelleriesuisse, 2017 a, S. 6)

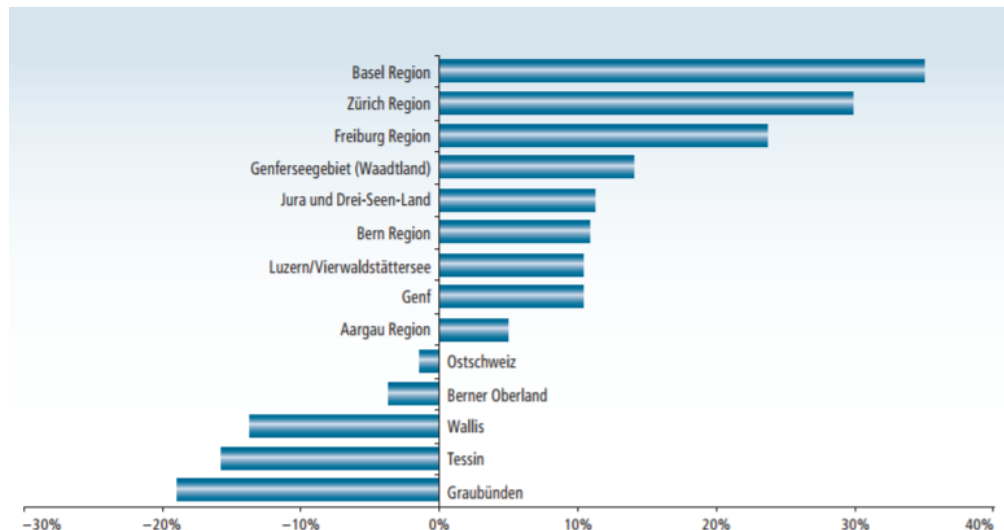
1.2.3 Entwicklung des Angebots in der Schweiz

In den letzten 20 Jahren ist die Anzahl von Hotel- und Kurbetrieben in der Schweiz am Sinken. Diese Entwicklung findet in erster Linie in Berg- und Landregionen sowie in kleinen Städten statt. Grössere Städte konnten ihr Angebot hingegen steigern. Hierbei ist jedoch wichtig zu beachten, dass in der Schweiz nur knapp 10% aller Hotel- und Kurbetriebe in Städten anzutreffen sind, über 50% befinden sich in Bergregionen und die restlichen Hotelbauten in Landregionen und kleinen Städten. (Hartlieb, et al., 2017, S. 26-27)

Wie in Abbildung eins zu sehen ist, konnten Städte zwischen 2006 und 2016 ein Wachstum der Logiernächte verzeichnen. Dies liegt unter anderem daran, dass der Geschäftstourismus primär in Städten stattfindet und weniger von Wechselkursschwankungen und dem Wetter

abhängig ist. Ländliche- und Bergregionen verzeichneten jedoch in den letzten Jahren einen Rückgang der Logiernächte. Denn wie bereits in Abbildung eins zu sehen ist, ist die Anzahl Logiernächte in Schweizer Bergregionen stetig am Abnehmen. Im Jahr 2016 sank die Anzahl Logiernächte in Bergregionen um 2,4% und die Anzahl Betriebe nahmen um 2,7% ab (Hartlieb, et al., 2017, S. 6). Auf diese Entwicklung wird in Kapitel zwei detaillierter eingegangen.

Abbildung 1: Prozentuale Veränderung der Logiernächte 2006 - 2016



Quelle: hotelleriesuisse (2017, S. 25)

Der Trend ist, dass es in Zukunft grössere Hotelbetriebe geben wird, um dem wachsenden Preisdruck Stand zu halten. In der Schweiz ist die Beherbergungsbranche allerdings immer noch sehr kleinstrukturiert, denn 90% aller Hotelbetriebe verfügen über weniger als 55 Zimmer. (hotelleriesuisse, 2017 a, S. 30)

1.2.4 Entwicklung der alternativen Beherbergung in der Schweiz

Eine Analyse durchgeführt vom Walliser Tourismus Observatorium über das Wachstum der Plattform Airbnb in der Schweiz zeigt, dass es in den letzten zwei Jahren zu einem markanten Wachstum kam. Laut der Studie hat sich das Airbnb-Angebot in der Schweiz seit 2014 verdreifacht, und zwar von 6'033 zu 18'494 Objekten. Diese Entwicklung zeigt sich auch in den Anzahl Betten, die über Airbnb in der Schweiz buchbar sind. Das Bettenangebot ist seit Oktober 2014 von 20'841 zu 48'198, also rund 131%, angestiegen. Bedeutend ist diese Entwicklung primär für die Hotellerie in Schweizer Städten, wobei Ferienregionen in den Bergen auch davon betroffen sind. (Schegg, et al., 2016, S. 3-4)

Die 48'198 Betten (Schegg, et al., 2016, S. 3), angeboten auf Airbnb scheinen zu den 271'721 Betten (Hartlieb, et al., 2017, S. 23) der Schweizer Hotellerie immer noch als sehr kleiner Anteil. Hierbei sollte jedoch das rasante Wachstum von Airbnb und stagnierende Wachstum der Hotellerie mit in Betracht gezogen werden.

2. Hauptherausforderungen der Hotellerie in Bergregionen

Für den Rückgang an Logiernächten in Schweizer Bergregionen gibt es unterschiedliche Gründe. Folgendes Kapitel soll dazu dienen, einen Überblick der verschiedenen Herausforderungen zu erlangen. Unterschiedliche Studien und Berichte, welche zu den Herausforderungen des Tourismus in Bergregionen durchgeführt wurden, werden hier vorgestellt und verglichen. Dabei wird in diesem Kapitel auf die alternativen Beherbergung, den Klimawandel, die Globalisierung, die Saisonalität, die kleinen Strukturen und spezifisch für die Schweiz, der starke Franken eingegangen.

2.1 Alternative Beherbergung

Durch das schnelle Wachstum von Online-Portalen wie Airbnb, stellt sich die Frage, welchen Einfluss diese auf die Hotellerie haben. Klar ist, dass über Airbnb Unterkünfte zu tieferen Preisen angeboten werden, da keine Fix- oder Personalkosten, wie bei einem traditionellen Hotel, berücksichtigt werden müssen. (Guttentag, 2013) Tim Lockyer (2004) bestätigt in seiner Studie *The perceived importance of price as one hotel selection dimension*, dass der Preis für eine Übernachtung einer der Hauptfaktoren für oder gegen die Wahl einer Unterkunft ist. Mit Airbnb kann der Tourist nicht nur Geld sparen, sondern sorgt der Kontakt mit Lokalen zudem für einen grösseren Erlebnisgehalt. Dieser ist vor allem für Gäste aus dem Ausland von grosser Bedeutung (Neeser, 2015, S. 11). Das explosionsartige Wachstum von Airbnb und anderen Online-Portalen zwingt die klassische Hotellerie sich mehr auf die Wertschöpfungskette zu konzentrieren, um dem wachsenden Wettbewerb gerecht zu werden (Lehr, 2015, S. 53). Es wird davon ausgegangen, dass unter Online-Portalen wie Airbnb insbesondere kleine Hotels und Hotels, welche sich nicht auf Geschäftsreisende spezialisieren, stark leiden (Zervas, Proserpio, & Byers, 2016).

In Deutschland konnte herausgefunden werden, dass Couchsurfing die Hotellerie stark gefährdet. Für die Hotellerie sind Angebote von Airbnb oder Couchsurfing insofern eine hohe Konkurrenz, da Anbieter von Privatbetten nicht strenge Auflagen, wie die Hotelbranche, erfüllen müssen und häufig auch keine Steuern zahlen. (Klesse, 2013)

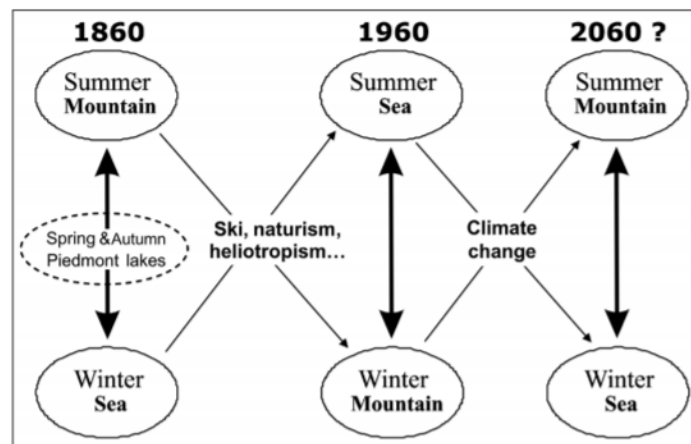
2.2 Klimawandel

Der Klimawandel zählt zu den Schlüsselbegriffen im Zusammenhang mit Tourismus und dessen Herausforderungen. Folglich wurde dieses Thema bereits in verschiedensten Studien behandelt. Das Fazit ist in den meisten Fällen dasselbe. Nämlich, dass der Klimawandel einschneidende Auswirkungen auf Bergregionen insbesondere im Winter haben wird. Prognosen für die Zukunft unterscheiden sich je nach Höhe und Lage einer Destination. (Müller & Weber, 2008, S. 75) Im Bericht *Climate Change - Impacts on the Tourism Industry in Mountain Areas* (Bürki, Elsasser, & Abegg, 2003), welcher auf den Erkenntnissen der ersten internationalen Konferenz zum Thema Klimawandel und Tourismus in Djerba basiert, wurden mögliche Konsequenzen der Klimaerwärmung auf Bergregionen analysiert. Ein Anstieg der Temperatur wird nicht nur Auswirkungen auf den Schneefall haben, sondern führt auch zu einer Verkleinerung der Gletscher, dem Auftauen von Permafrost und es wird davon ausgegangen, dass es vermehrt zu extremen Ereignissen, wie Erdrutschen, kommen kann. Langfristig ist demzufolge mit einer Veränderung des gesamten Landschaftsbildes in Bergregionen zu rechnen.

Der Tourismus ist für die Schweizer Wirtschaft von bedeutender Rolle (STV, 2017, S. 8). Für viele Bergdestinationen ist der Winter im Moment noch die wichtigste Saison und Schneesicherheit ein Schlüsselement für das touristische Angebot (Bürki et al., 2003, S. 1). Durch die Klimaerwärmung wird die Schneegrenze ansteigen und die Wintersaison verkürzt, folglich sind viele Bergregionen während den Wintermonaten nicht mehr schneesicher (Müller & Weber, 2008, S. 60). Die meisten Bergregionen sind von dieser Entwicklung stark betroffen und werden gezwungen, Massnahmen zu ergreifen. Durch die Studie *Impacts of +2 Celcius global warming on winter tourism demand in Europe* (Damm, Wouter, Landgren, & Prettenthaler, 2017) konnte jedoch festgestellt werden, dass die Schweiz zusammen mit Frankreich bei einem Temperaturanstieg von zwei Grad Celsius am wenigsten von einem Verlust an Übernachtungen im Winter betroffen sein wird. Es wurde herausgefunden, dass Österreich und Italien stärker betroffen sein werden, angesichts der Tatsache, dass diese Länder mehr Skigebiete auf tieferen Höhen haben und es einen stärkeren Zusammenhang zwischen den Schneebedingungen und den Übernachtungen gibt.

Dennoch betont Philippe Bordeau in seinem Bericht *Mountain Tourism in a Climate of Change* (2009), dass es notwendig ist, dass sich Bergregionen in Zukunft neuorientieren und sich nicht weiterhin als reine Winterdestination vermarkten. Es sollte ein touristisches Angebot über das ganze Jahr hinweg geschaffen werden. Nach Bordeau (2009, S. 44) ist zu erwarten, dass es auf Grund des Klimawandels in Zukunft zu einer Veränderung der Tourismusströme kommen wird, bei der Touristen den Sommer wieder in den Bergen und den Winter vermehrt am Meer verbringen werden.

Abbildung 2: Mögliche Veränderung der Tourismusströme



Quelle: nach Bordeau (2009, S. 43)

Laut Müller und Weber (2008, S. 67) könnte dies als Chance für den Sommertourismus gesehen werden. Dank den kühleren Temperaturen während den Sommermonaten wird ein Anstieg an Touristen während dieser Jahreszeit erwartet und könnte somit den abflachenden Winter kompensieren.

2.3 Globalisierung

Der Begriff Globalisierung wird in der vorliegenden Arbeit folgendermassen verstanden: „Globalisierung bezeichnet das zunehmende räumliche Ausgreifen sozialer Beziehungen, dessen Bedingungen und Folgen. In diesem Sinne kann unter ‚Globalisierung‘ vor allem die weltweite Verknüpfung lokaler Gegebenheiten verstanden werden. Damit verbunden ist die Entstehung transnationaler Kulturen sowie weltweiter Netze sozialer Interaktionen“ (Werlen, 2008, S. 384).

Da Globalisierung ein sehr weiter Begriff ist, wird sich dieses Kapitel lediglich auf einige Aspekte, welche einen starken Einfluss auf die Hotellerie in Bergregionen haben, konzentrieren. Dazu zählt zum einen der zunehmende internationale Wettbewerb sowie das neue Reiseverhalten der Gäste und die Bedeutung der Digitalisierung für Hotelbetriebe.

Durch die Globalisierung werden die Angebote austauschbarer und der Gast reagiert darauf mit dem Wunsch nach etwas anderem mit mehr Authentizität. Dies stellt die Hotellerie vor eine neue Herausforderung, da das Hauptprodukt jedes Hotels dasselbe ist: die Übernachtung. Auf Grund der Globalisierung und dem technischen Fortschritt hat der internationale Wettbewerb in den letzten Jahren stark zugenommen. Gäste können auf dem Internet Angebote vergleichen, Bewertungen studieren und schliesslich von einem riesigen Angebot auswählen, wohin der nächste Ausflug gehen soll. (STV, 2017) Die Studie *Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers* von Mauri und Minazzi (2013) bestätigt, dass online Bewertungen sehr wichtige Informationsquellen sind und eine tiefgreifende Wirkung auf den Kaufentscheid eines Konsumenten, insbesondere bei Hotelbuchungen, haben. Der *E-Commerce Report Schweiz 2017* mit dem Vertiefungsthema «Transformation im Übernachtungsgewerbe» untersuchte, welchen Stellenwert der E-Commerce in der Schweiz hat und wie er sich entwickelt. In der Studie konnte festgestellt werden, dass das Vermitteln von Informationen und Sammeln von Daten zu einem wichtigen Erfolgsfaktor zählt. Suchmaschinen wie Google werden für einzelne Betriebe immer wie wichtiger und ermöglichen den Zugang zu potentiellen Kunden. Laut der Studie seien jedoch viele kleine Schweizer Beherbergungsbetriebe mit dieser Ausgangslage überfordert, da ihnen das nötige Fachwissen sowie die technische Infrastruktur dazu fehlt. (Wölflé, Leimstoll, & Schegg, 2017)

Des Weiteren stellen die internationalen Buchungsplattformen wie booking.com eine Problematik dar. Ein Grossteil der Buchungen wird heutzutage über Online-Buchungsplattformen getätigt. Demzufolge müssen Hoteliers ihr Angebot auf solchen Plattformen anbieten, um auf dem Markt mitzuhalten. Plattformen wie booking.com sind jedoch sehr teuer, da sie hohe Kommissionen verlangen und Preisvorschriften vorgeben. Speziell für kleine Betriebe in den Bergregionen ist dies aus finanziellen Gründen sehr problematisch. (hotelleriesuisse, 2017 b)

Die Globalisierung ist mitunter dafür verantwortlich, dass die Reisemöglichkeiten und somit die Anzahl Touristen enorm zugenommen haben. Dank dem schnellen und einfachen Reisen mit Flugzeug, Zug oder Auto hat sich ausserdem das Reiseverhalten stark verändert. (World Tourism Organization [UNWTO], 2017) Des Weiteren gibt es eine Tendenz zu Kurzaufenthalten. Schweizweit beträgt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Hotels zwei Nächte, wobei die Aufenthaltsdauer in Bergregionen im Durchschnitt etwas länger ist als in den Schweizer Städten. (STV, 2017, S. 39) Dies entspricht einem Rückgang im Vergleich zu den letzten Jahren, denn im Jahr 2000 war die durchschnittliche Aufenthaltsdauer noch 2,52 Tage (Hartlieb, et al., 2017, S. 39). Kurzaufenthalte sowie das kurzfristige Auftreten von Buchungen stellt für die Hotellerie eine weitere Herausforderung dar, da die ganze Planung der Mitarbeiter und der Ressourcen durch diese Entwicklung stark erschwert wird. Des Weiteren befinden sich die Reisemotive in einem stetigen Wandel und sind mit dem Aufkommen des Massentourismus viel individueller und komplexer geworden. Im Vergleich zu früher sind die Reisemotive und das Reiseverhalten der Gäste schwieriger zu begreifen geworden, was wiederum eine Schwierigkeit für die Hotellerie darstellt. Auf der anderen Seite können dank der Globalisierung neue Märkte bearbeitet werden, was eine grosse Chance für die Schweiz und deren Bergdestinationen darstellt. (Statssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2012, S. 12)

2.4 Saisonalität

Ein wesentliches Merkmal des Tourismus ist die Saisonalität und dessen Auswirkung auf den ganzen touristischen Betrieb. Das touristische Angebot in Bergregionen ist hauptsächlich auf die Wintersaison, je länger je mehr jedoch auch auf die Sommersaison ausgerichtet. (Jolliffe & Farnsworth, 2003) Allerdings ist gesamtschweizerisch die Sommersaison in Bezug auf die Logiernächte wichtiger (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2013, S. 18). Aufgrund des Klimawandels weist Bordeaux (2009) darauf hin, dass es in Zukunft zu einem authentischen Wandel der Strategie in Bergregionen kommen muss, in der alle vier Jahreszeiten im touristischen Angebot mit integriert sind. Seiner Meinung nach sollten sich Bergregionen in Zukunft als lebendige Orte der vier Jahreszeiten etablieren. Seine Theorie nennt er *Mountain to the fourth*:

Tabelle 1: Die vier Aspekte des Bergtourismus

| | |
|--------------------------|---|
| Vier Jahreszeiten | <ul style="list-style-type: none"> • Sommer • Winter • Herbst • Frühling |
| Vier Räume | <ul style="list-style-type: none"> • Resorts • Dörfer • Schutzgebiete • Marktzentren |
| Vier Aktivitäten | <ul style="list-style-type: none"> • Landwirtschaft • Handwerk • Erholung • Informations- und Kommunikationstechnologie |
| Vier Wirtschaften | <ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Öffentlichkeit • Einwohner • Soziales |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bordeaux, 2009, S.44

Durch die Saisonalität entsteht eine grosse Herausforderung für die Hotellerie in Bergregionen. Eine Umfrage durchgeführt von hotellerie-suisse anfangs 2017 stellte fest, dass Schweizer Hoteliers unter einem Fachkräftemangel leiden. Die Hotellerie in Bergregionen wird häufig auch Saisonhotellerie genannt. Dies bedeutet, dass in der Zwischensaison ein Zeitabschnitt entsteht, währenddessen der ganze Betrieb geschlossen ist. Aus diesem Grund kann in den meisten Fällen nur einem Teil des Teams eine Ganzjahresstelle angeboten werden. (hotellerie-suisse, 2017 b) Nach Jolliffe und Farnsworth (2003) stellt die Saisonalität im Tourismus eine sehr grosse Herausforderung für den Manager der Humanressourcen dar. Auf Grund der Saisonalität entsteht ein zyklisches Beschäftigungsumfeld, bei dem regelmässig neue qualifizierte Mitarbeiter gesucht, rekrutiert und trainiert werden müssen. Wobei laut Umfrage von hotellerie-suisse (2017 b) qualifizierte Mitarbeiter nicht einfach zu finden sind. Auch laut Bircher (2017) ist das Zusammenstellen eines neuen Teams zu Beginn der Saison eine sehr schwierige und zeitintensive Arbeit. Dabei kann es auch zu Differenzen zwischen den Ganzjahresangestellten und den Saisonangestellten kommen, da beide Arbeitsgruppen unterschiedliche Interessen vertreten und sich von unterschiedlichen Aspekten motivieren lassen. Für Saisonangestellte ist das Kennenlernen und der Kontakt mit neuen Personen ein sehr wichtiger Aspekt, während für die Ganzjahresangestellten das Lohnniveau für die Arbeitsmotivation von grösserer Bedeutung ist. (Lundberg, Gudmundson, & Andersson, 2009)

2.5 Kleine Strukturen in der Schweizer Hotellerie

Die Tourismusbranche ist von kleinen Familienbetrieben geprägt und dies insbesondere in der Beherbergungsbranche. Nach Getz und Carlsen (2005) bietet besonders der Tourismus für Familien viele Möglichkeiten, um ein eigenes Unternehmen zu gründen. Dies zeichnet sich auch in der Schweizer Beherbergungsbranche ab, welche stark von kleinen Strukturen geprägt ist. Zusammengefasst bedeutet dies, dass die meisten Betriebe sehr klein sind und demzufolge von nur wenigen oder keinen Grössenvorteilen profitieren. Grössere Betriebe haben gegenüber den kleinstrukturierten Hotelbetrieben einen Vorteil, da sie in grösseren Einheiten zu tieferen Kosten produzieren können und sich aufgrund dessen die preisliche Wettbewerbsfähigkeit erhöht. (BAKBASEL, 2016) Dies bestätigt Lässer (2002) in seinem Beitrag *Erfolgsfaktoren in der Hotellerie - der Fall Schweiz*. Grössere Betriebe sind grösstenteils wirtschaftlich erfolgreicher als kleinere Tourismusunternehmen. Obwohl die Schweizer

Beherbergungsbranche sehr klein strukturiert ist, zeichnet sich langsam ein Trend zu grösseren Hotelbetrieben ab. Im Jahr 1996 hatte ein Hotel in der Schweiz durchschnittlich 43,4 Betten, heute sind es schon 54,9 Betten pro Betrieb. Hotelbetriebe in Berg- oder Landregionen sind tendenziell kleiner als in den Städten. Grössere Schweizer Städte verfügen im Durchschnitt über eine Kapazität von 116,8 Betten. (Hartlieb, et al., 2017, S. 28) Infolgedessen sind primär Land- und Bergregionen in der Schweiz von kleinen Betriebsstrukturen geprägt. Daraus folgt, dass es speziell für diese Betriebe aus finanziellen Gründen schwierig ist, Investitionen und Renovationen im eigenen Betrieb zu tätigen und damit ihre Attraktivität zu wahren.

2.6 Wechselkurs

Nach Stettler (2012, S. 15), Professor am Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern, ist der Wechselkurs ein wichtiger Einflussfaktor beim Füllen von Entscheidungen von vielen europäischen Gästen. Diese Erkenntnis basiert auf unterschiedlichen Studien durchgeführt von Credit Suisse und der ETH, welche die touristische Nachfrage auf Wechselkursveränderungen analysieren. Eine Einschätzung von Schweiz Tourismus zeigt zudem, dass bei einem Anstieg des Schweizer Frankens um 1%, die Logiernächte um 0,5% sinken. (Stettler, 2012) Als im Jahr 2015 der Mindestkurs gegenüber dem Euro aufgehoben wurde, verteuerte dies die Schweiz für Touristen aus dem europäischen Raum innert kürzester Zeit. Dieses Ereignis erhöhte das Risiko, dass sich Gäste aus diesem Raum für günstigere Feriendestinationen im Ausland entscheiden. Gleichzeitig wurden Reisen im Ausland für Schweizer viel günstiger und demzufolge eine interessante Alternative zu Ferien in der Schweiz. In Zusammenhang mit dem wachsenden internationalen Wettbewerb, stellte dies den Schweizer Tourismus vor eine schwierige Situation. (STV, n.d.)

Besonders die Hotellerie ist vom Wechselkurs betroffen. Es konnte festgestellt werden, dass sich Logiernächte von europäischen Gästen etwas verzögert aber parallel zum Wechselkurs entwickeln. In Abbildung drei ist die Entwicklung der Logiernächte und des Wechselkurses seit dem Jahr 1996 dargestellt. Die Abbildung basiert auf Informationen vom BFS und der Schweizerischen Nationalbank und wurde von hotelleriesuisse erstellt. (hotelleriesuisse, 2017 a, S. 22) Diese Entwicklung ist besonders für Hotelbetriebe problematisch, welche hauptsächlich Gäste aus dem europäischen Raum begrüßen.

Allgemein sanken die Logiernächte im ersten Jahr nach der Mindestkursaufhebung von Gästen aus dem europäischen Raum um 10%. Deutschland, der wichtigste Markt aus dem Ausland, verzeichnete den grössten Rückgang an Logiernächten und zwar 12%. (BFS, 2016, S.14)

Abbildung 3: Logiernächte- und Wechselkursentwicklung



Quelle: hotelleriesuisse (2017 a, S.22)

Anhand von Abbildung drei ist klar ersichtlich, dass der Wechselkurs einen markanten Einfluss auf die Entwicklung der Hotellerie und dessen Logiernächte hat. Auswirkungen variieren je nach Destination wobei Bergdestinationen stärker betroffen sind als Städte. Dies hat mitunter damit zu tun, dass Geschäftstouristen, welche eher Städte aufsuchen, weniger wechselkurssensibel sind. (Stettler, 2012, S. 24)

3. Portrait: Berner Oberland

Das Berner Oberland umfasst alle Regionen des Kantons Bern, welche sich im Bereich der Alpen befinden. Dazu gehören die Gegenden um den Thuner- und Brienersee sowie die südlich davon gelegenen Destinationen Gstaad-Saanenland, Lenk-Simmental, Adelboden, Kandersteg, die Jungfrauregion und das Haslital. Insgesamt ist das Berner Oberland in acht verschiedene Regionen unterteilt.

Der Tourismus ist für das Berner Oberland von grosser Bedeutung. Rund ein Viertel des regionalen Bruttoinlandsprodukts im Berner Oberland wird durch den Tourismus erwirtschaftet. Des Weiteren wird etwas mehr als ein Viertel der Beschäftigung direkt oder indirekt durch Tourismus generiert. (Höchli, Rütter, Bandi, & Lehmann, 2013, S. 8)

Abbildung 4: Karte vom Berner Oberland



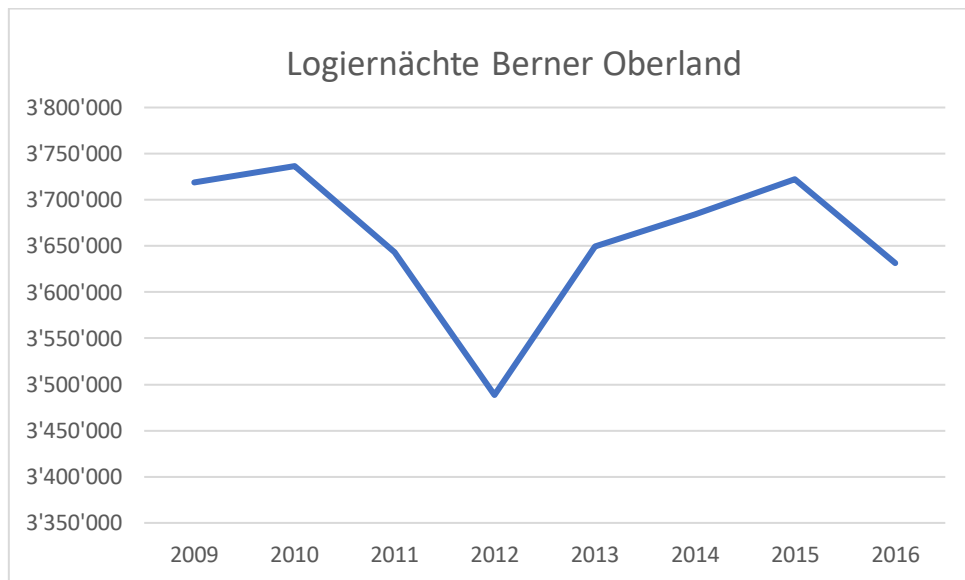
Quelle : Alpenjoy (n.d.)

Das Berner Oberland ist, mit dem Ziel einer Verdichtung der Destinationen, in vier Tourismusregionen gegliedert. Zum einen gibt es die Tourismusregion Interlaken mit den Gebieten um den Thuner- und Brienersee, die TALK AG Destinationsverdichtung mit Kandersteg, Adelboden und Lenk, die Tourismusdestination Gstaad-Saanenland sowie die Jungfrauregion, welche zudem noch das Haslital integriert.

3.1 Logiernächte

Im Jahr 2016 zählte das Berner Oberland 414 geöffnete Hotel- und Kurbetriebe. Dies entspricht einer Kapazität von 23'083 Betten und 11'431 Zimmer. Im Vergleich zum Vorjahr ist dies ein Rückgang der Anzahl Betriebe sowie verfügbarer Betten und Zimmer. (Hotelier-Verein Berner Oberland, 2017) Abbildung fünf demonstriert die Entwicklung der Logiernächte im Berner Oberland zwischen 2009 und 2016. Im Jahr 2011 und 2012 ist ein markanter Rückgang der Logiernächte zu erkennen. Nach einer Erholung zwischen 2013 bis 2015 ist die Anzahl Logiernächte nach der Aufhebung des Euromindestkurses wieder gesunken. Die Aufenthaltsdauer in Hotels im Berner Oberland ist im Durchschnitt zwei Tage.

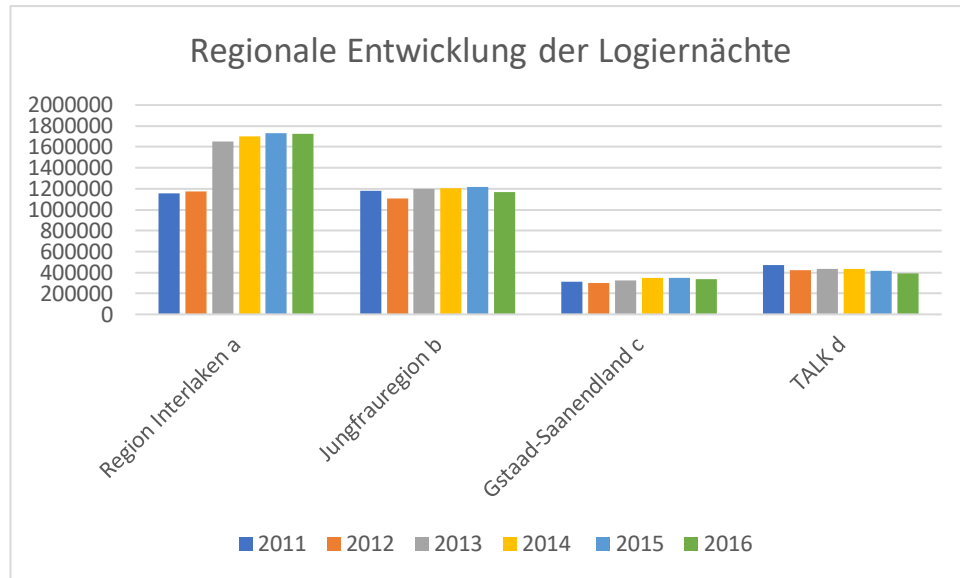
Abbildung 5: Logiernächte Berner Oberland



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an beco Berner Wirtschaft (2017)

Bei der Entwicklung der Logiernächte gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Tourismusregionen im Berner Oberland. Abbildung sechs zeigt, dass in den letzten Jahren die Jungfrauregion zusammen mit der Region Interlaken am meisten Logiernächte verzeichnet.

Abbildung 6: Regionaler Unterschied der Logiernächte 2013-2016



Quelle: Eigene Darstellung aus mehreren Quellen

- a. Interlaken Tourismus (2017), S. 44
- b. Jungfrau Region (2017), S. 28
- c. Gstaad Saanenland Tourismus (2017), S.37
- d. Adelboden Tourismus (2017), S. 20

Bei den Regionen Kandersteg, Adelboden und Lenk-Simmental ist ein Rückgang der Logiernächte zu erkennen. Die Jungfrauregion sowie die Region Interlaken und Gstaad-Saanenland konnten allerdings einen leichten Anstieg der Logiernächten zwischen 2011 und 2015 verzeichnen. Aufgrund der meteorologischen Einflüsse und der politischen Unsicherheit in Europa, war das Jahr 2016 für das ganze Berner Oberland nicht erfolgreich und alle Destinationen hatten einen leichten Rückgang der Logiernächte (Hotelier-Verein Berner Oberland, 2017, S. 7). Des Weiteren ist bei Betrachtung der Abbildung sechs wichtig zu ergänzen, dass zwar die Destination TALK mehr Logiernächte verzeichnet als Gstaad-Saanenland, jedoch im Vergleich zu Gstaad-Saanenland auch eine viel grössere Fläche abdeckt. (vgl. Abb. 4)

Die Region Interlaken unterscheidet sich leicht vom restlichen Berner Oberland, da es sich um eine gemischte Region von Stadt- und Landgebieten handelt. Auch, da die Region Interlaken die Städte Thun und Interlaken sowie die zwei Seen, Thuner- und Brienzersee

integriert. Thun als Stadt ist einerseits vom Geschäftstourismus geprägt und die Stadt Interlaken ist hauptsächlich vom Gruppentourismus aus asiatischen Ländern charakterisiert. Folglich hat die Region eine sehr hohe Anzahl an Logiernächten. Die Destination Gstaad-Saanenland verzeichnet zudem eine sehr kontante und positive touristische Entwicklung wie in Abbildung sechs sowie Tabelle zwei zu erkennen ist. Dies hat mitunter damit zu tun, dass Gstaad-Saanenland eine sehr starke Marke ist und seine Nische bereits gefunden hat. (Bircher, 2017)

3.2 Entwicklung der Hotelbetriebe

In jeder Region des Berner Oberlands gab es zwischen 1994 und 2011 einen Rückgang der Anzahl Hotelbetriebe. Seit dem Jahr 2012 ist lediglich eine positive Entwicklung der Betriebe in der Region Gstaad- Saanenland zu erkennen. Folglich konnte das Angebot dort wieder vergrössert werden. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über den prozentualen Rückgang der Betriebe, unterteilt in Gstaad-Saanenland, Berner Oberland Mitte und Berner Oberland Ost.

Tabelle 2: Entwicklung der Hotelbetriebe zwischen 1994 – 2011

| Destination | Anzahl Betriebe |
|--|-----------------|
| Gstaad- Saanenland | - 4% |
| Berner Oberland Ost (Interlaken, Jungfrau, Haslital, Thunersee) | - 13% |
| Berner Oberland Mitte (Kandersteg, Adelboden-Frutigen, Lenk-Simmental) | -20% |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an beco Berner Wirtschaft (2013, S.23)

Grund für den Rückgang an Hotelbetrieben im Berner Oberland ist nach Bircher (2017) einerseits, dass häufig bei einem Familienbetrieb die Nachfolge nicht geregelt ist. Dies führt oft zu einem gestauten Investitionsbedarf, da in ein Hotel, welches bald geschlossen oder verkauft werden soll, keine Investitionen getätigt werden. Andererseits ist diese Entwicklung auf die schwierige Kostenstruktur in der Schweiz zurückzuführen. Um auf dem Markt erfolgreich zu sein, müssen regelmässig Renovationen und Investitionen gemacht werden, zu welchen kleinen Familienunternehmen oft die finanziellen Mittel fehlen.

3.3 Wichtigste Märkte

Mit mehr als 741'000 Ankünften und 1'510'554 Logiernächte im Jahr 2016 ist die Schweiz der wichtigste Markt für das Berner Oberland. Der zweitwichtigste Markt ist Deutschland gefolgt von den Vereinigten Staaten Amerikas und Grossbritannien. (Hotelier-Verein Berner Oberland, 2017, S. 6) Je nach Region im Berner Oberland kann dies jedoch variieren. Für die Region Interlaken ist zwar die Schweiz nach wie vor der wichtigste Markt, allerdings gefolgt von den Golfstaaten, China, Korea und Indien. Dies hat mitunter damit zu tun, dass die Region Interlaken und die Jungfrauregion stark vom Gruppentourismus geprägt sind und von vielen Busreiseanbietern aus dem asiatischen Raum besucht werden. Diese Entwicklung ist nirgends sonst im Berner Oberland so stark ausgeprägt. (Interlaken Tourismus, 2017, S. 48)

Tabelle 3: Top 3-Märkte der Tourismusregionen

| Destination | Top 3- Märkte |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Berner Oberland a | Schweiz, Deutschland, USA |
| Region Interlaken b | Schweiz, Golfstaaten, China/Korea |
| Jungfrauregion c | Schweiz, GB, China |
| Gstaad- Saanenland d | Schweiz, Deutschland, Frankreich |
| TALK e | Schweiz, Deutschland, Benelux |

Quelle: Eigene Darstellung aus mehreren Quellen

a. Hotelier-Verein Berner Oberland (2017, S.6)

d. Gstaad Saanenland Tourismus (2017, S.38)

b. Interlaken Tourismus (2017, S. 44)

e. Adelboden Tourismus (2017, S. 21)

c. Jungfrau Region (2016, S. 26)

4. Forschungsfrage und Ziel der Arbeit

In diesem Kapitel wird die eigentliche Problemstellung dieser Arbeit vorgestellt. Ausserdem wird die Forschungsfrage und das Ziel der Arbeit erläutert.

4.1 Problemstellung

Die Problematik der Hotellerie in Schweizer Bergregionen ist gross. Die Anzahl Logiernächte ist tendenziell rückläufig und zudem ist eine Verlagerung der Logiernächte von Schweizer Bergregionen in die Städte zu erkennen. Das Berner Oberland und dessen Wirtschaft wird stark von der touristischen Entwicklung beeinflusst. Demzufolge ist eine positive Entwicklung der Hotellerie wünschenswert. Nichtsdestotrotz ist der Trend eher negativ. Ein Rückgang der Betriebe sowie der Logiernächte ist Gesamthaft im ganzen Berner Oberland zu verzeichnen.

Obwohl der Trend in der Hotellerie im Berner Oberland eher rückläufig ist, ist unklar auf welche Faktoren dies genau zurückzuführen ist. Mit Hilfe der Literaturrecherche konnte zwar allgemein herausgefunden werden, welche Schwierigkeiten die Hotellerie in Bergregionen hat. Jedoch ist ungewiss, wie stark spezifisch das Berner Oberland unter solchen leidet. Des Weiteren ist nicht klar, welche Massnahmen von verschiedenen Hotelbetrieben oder Destinationen bereits umgesetzt wurden oder welche Verbesserungsvorschläge eine bessere Entwicklung in Zukunft herbeiführen könnten.

4.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Aus dieser Problemstellung entstand folgende Forschungsfrage, welche in dieser Arbeit beantwortet werden soll:

Unter welchen Herausforderungen leidet die Hotellerie im Berner Oberland und gibt es dabei regionale Unterschiede? Welche diesbezüglichen Massnahmen wurden bereits oder könnten in Zukunft eingeführt werden?

Um diese Frage zu beantworten, wurde einerseits wissenschaftliche Literatur zur Definition von allgemeinen Herausforderungen der Hotellerie in Bergregionen sowie Statistiken zur touristischen Entwicklung im Berner Oberland konsultiert. Des Weiteren wurden Analysen der verschiedenen Tourismusregionen sowie Experteninterviews, welche im Kapitel Methodik genauer beschrieben werden, durchgeführt.

Das Ziel diese Bachelorarbeit liegt darin, die Tourismusregion Berner Oberland und dessen touristische Entwicklung in Bezug auf die Hotellerie besser zu verstehen. Mit Hilfe der Literaturrecherche, den Experteninterviews sowie einer Analyse der verschiedenen Regionen soll herausgefunden werden, unter welchen Herausforderungen die Hotellerie stark leidet. Da das Berner Oberland unterschiedlich strukturiert ist, soll zudem erforscht werden, ob es bezüglich der Herausforderungen Unterschiede der verschiedenen Tourismusregionen gibt und ob bereits Massnahmen der einzelnen Betriebe oder Destinationen getroffen wurden.

Ziel ist es schliesslich anhand von Experteninterviews sowie Best Practice Beispielen weitere Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten, welche in Zukunft von den einzelnen Betrieben oder den Destinationen eingeführt werden könnten. Bestenfalls gelten erarbeitete Massnahmen nicht nur für das Berner Oberland sondern auch für weitere Schweizer Bergdestinationen, welche unter ähnlichen Herausforderungen leiden.

5. Methodologie

In folgendem Kapitel wird das Vorgehen sowie die ausgewählte Methodik, welche für diese Arbeit verwendet wurde, erläutert.

In dieser Bachelorarbeit wurden primäre sowie sekundäre Quellen verwendet. Bei sekundären Quellen handelt es sich um Informationen von akademischen Berichten und Bücher sowie Informationen von Internetseiten oder Statistiken, durchgeführt von der Regierung. (Hague, Hague, & Morgan, 2004, S. 32) Für diese Arbeit wurden sekundäre Quellen wie akademische Berichte und Studien, Statistiken des BFS sowie Quellen aus dem Internet konsultiert, um die allgemeine Problematik der Hotellerie in Bergregionen zu verstehen. Zudem dienten sie als Grundlage für die Erarbeitung eines Interviewleitfadens. Mit Hilfe der Primärdaten, der Experteninterviews, konnte schliesslich ein tieferes Wissen über die touristische Entwicklung im Berner Oberland und dessen Hotellerie gewonnen werden.

Bei einer Empirischen Sozialforschung wird zwischen zwei Forschungsmethoden unterschieden, nämlich der quantitativen und qualitativen Forschung. Qualitative Forschung ermöglicht den Einblick in ein Thema oder eine Situation und wird in der Regel verbal präsentiert, während quantitative Forschung verwendet wird, um ein gewisses Volumen an Daten zu sammeln. Demzufolge wird die quantitative Forschung üblicherweise in Form von Statistiken präsentiert. Vorteil einer quantitativen Forschung ist, dass sie die Ermittlung von statistischen Zusammenhängen ermöglicht und repräsentative Ergebnisse liefert. Die qualitative Forschung hingegen, bietet die Möglichkeit einen tieferen Informationsgehalt und somit eine grössere Chancen auf wahre und vollständige Information über die Sichtweise des Interviewpartners zu erlangen. (Mayring, 2016) Für diese Arbeit wurde die qualitative Forschung gewählt. Ziel dabei ist es, ein besseres Verständnis der Situation im Berner Oberland zu bekommen, respektive die Meinungen und Überzeugungen verschiedener Experten aus der Praxis zu gewinnen. Das offene Vorgehen dieser Methode ermöglicht es zudem, auf neue Sachverhalte zu kommen und Unklarheiten zu beseitigen. Um mehr Wissen über die Eigenschaften der Hotellerie im Berner Oberland zu erlangen, eignen sich qualitative Experteninterviews am besten. Da bereits Statistiken von hotelleriesuisse sowie dem BFS

bestehen, konnten aus einer qualitativen Forschung wertvolle Informationen gesammelt werden, die so nicht in den unterschiedlichen Studien und Statistiken erkennbar sind.

5.1 Datensammlung

Um ein besseres Verständnis der Hotellerie im Berner Oberland zu erlangen, wurden Jahresberichte von hotelleriesuisse Berner Oberland sowie den verschiedenen Tourismusdestinationen analysiert. Des Weiteren konnte mit Hilfe von Statistiken vom BFS und Berichten von hotelleriesuisse ein Gesamtbild im Zusammenhang mit der Schweiz gemacht werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen konnte ein entsprechender Interviewleitfaden erarbeitet werden.

Fünf verschiedene Experten wurden zur Problematik der Hotellerie im Berner Oberland befragt. Eine Übersicht der verschiedenen Interviewpartner sowie deren Funktion ist in Tabelle vier ersichtlich. Ein Interviewleitfaden wurde im Vorfeld erstellt und basiert auf Erkenntnissen aus der Sekundärforschung. Um dem Interview eine gewisse Struktur zu geben, ist der Leitfaden in Themenbereiche unterteilt. Dazu gehörten Themen wie Fakten zum eigenen Betrieb, die grössten Herausforderungen im Betrieb oder der Destination sowie bis jetzt eingeführte Massnahmen und Chancen für die Zukunft. Bei den Herausforderungen wurden zudem bei jedem Gespräch auf die vier Themen Klimawandel, Saisonalität, Wechselkurs und Online-Plattformen wie Airbnb eingegangen. Jedes Gespräch folgte dem Interviewleitfaden obwohl je nach Verlauf des Gesprächs weitere Fragen entstanden, um präzisere Informationen zu einem bestimmten Thema zu erlangen. Jedes Gespräch fand in Schweizerdeutsch statt, wurde aufgenommen und anschliessend in Schriftdeutsch transkribiert. Es wurde bewusst die Sprache Schweizerdeutsch während dem Gespräch gewählt, um ein möglichst offenes Gespräch und eine angenehme Atmosphäre zu zulassen. Des Weiteren fanden alle Interviews in einem der Räumlichkeiten des jeweiligen Hotels statt. Alle Gespräche erfolgten zwischen September und Oktober 2017 und dauerten zwischen 30 Minuten und einer Stunde. Der Interviewleitfaden sowie die transkribierten Interviews sind im Anhang dieser Arbeit zu finden.

Tabelle 4: Übersicht der Interviewpartner

| Interviewpartner | Funktion |
|------------------------|--|
| Urs Bircher | Präsident Hotelier-Verein Berner Oberland Direktor Hotel und Congress Seepark, Thun |
| Alex Lanzrein | Präsident Hotelier-Verein Lenk Gastgeber Hotel Kreuz, Lenk |
| Caroline Ogi | Gastgeberin Hotel Schöneegg, Wengen |
| Casimir Platzer | Direktor Hotel Viktoria, Kandersteg Präsident GastroSuisse |
| Erich Reuteler | Präsident Interlaken Tourismus Direktor Hotel City-Oberland, Interlaken |

Quelle: Eigene Darstellung (2017)

Alle fünf Interviewpartner sind in der Hotelbranche im Berner Oberland tätig. Wichtig bei der Auswahl der Gesprächspartner war, dass alle befragten Personen in einer anderen Region im Berner Oberland arbeiten sowie einen Bezug zur Praxis haben. Urs Bircher als Präsident vom Hotelier-Verein Berner Oberland ermöglichte es, ein besseres Gesamtbild der Hotellerie im Berner Oberland zu bekommen sowie die Zusammenhänge der unterschiedlichen touristischen Entwicklungen in den Regionen besser zu verstehen. Sein Fachwissen als Präsident sowie als Direktor des Congress Hotel Seepark in Thun machen ihn zu einem wertvollen Interviewpartner. Alex Lanzrein, Caroline Ogi als auch Casimir Platzer haben langjährige Erfahrung in der Hotelbranche. Sie kennen sich auf dem Markt aus und konnten wertvolle Informationen zu den Regionen Lenk, Kandersteg und Wengen kundgeben. Des Weiteren half ihre langjährige Berufserfahrung in der Hotelbranche den Sachverhalt besser zu verstehen, sowie ein Gesamtbild der unterschiedlichen Regionen im Berner Oberland zu bekommen. Schliesslich wurde Erich Reuteler, Direktor vom Hotel City-Oberland und Präsident von Interlaken Tourismus, zur Situation in seinem Betrieb sowie in der Region Interlaken befragt. Seit 33 Jahren leitet er das Hotel City-Oberland. Sein Wissen als Unternehmer sowie als Präsident von Interlaken Tourismus und demzufolge über die ganze Entwicklung in der Region, machte ihn zu einem weiteren, sehr wichtigen Interviewpartner.

5.2 Analyse der Daten

Die qualitative Inhaltsanalyse, insbesondere die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) wurde für die Untersuchung der Interviews angewendet. Zweck einer qualitativen Inhaltanalyse ist es, das gesammelte Material in eine theoretische Struktur zu bringen und dabei herauszufinden, ob Gemeinsamkeiten der Ergebnisse der einzelnen Interviews bestehen. Nach Mayring ist «Ziel der Analyse, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist» (Mayring, 2016, S. 58).

Zuerst wurden alle Interviews durchgelesen um schliesslich die Ergebnisse der Fragen zusammenzufassen und in derselben Struktur, wie die des Leitfadens, zu gliedern. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, die Ergebnisse zu vergleichen sowie die neu gewonnenen Aussagen für eine spätere Interpretationen oder die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen zu dokumentieren.

5.3 Einschränkungen

Da eine qualitative Forschung gemacht wurde, sind die Resultate der Experten nicht repräsentativ für die ganze Region. Dennoch konnte mit Hilfe von Statistiken und der Resultate der Interviews ein Trend in den verschiedenen Regionen analysiert werden.

6. Auswertung der Resultate

In folgendem Kapitel werden die Resultate der Experteninterviews zusammengefasst und präsentiert. Die Resultate der Experten beziehen sich hauptsächlich auf den eigenen Betrieb, oft jedoch auch auf die ganze Destination. Eine Auswertung der jeweiligen Destinationen sowie alle transkribierten Interviews sind im Anhang zu finden. Des Weiteren werden die jeweiligen Unterkapitel in die Themenbereiche des Interviewleitfadens gegliedert. Dabei wird auf Fakten zum Betrieb und der Destination sowie den Herausforderungen und bis jetzt eingeführte Massnahmen der Befragten eingegangen.

6.1 Fakten zum Betrieb

Zu Beginn werden einige Fakten zum jeweiligen Betrieb der Experten präsentiert. Dabei wurde jeder Interviewpartner zum wichtigsten Markt, der Betriebsgrösse und Betriebszeiten, der Hauptsaison sowie zur Entwicklung der Logiernächte in den letzten Jahren befragt.

Tabelle 5: Fakten zum jeweiligen Betrieb

| | Urs Bircher, Thun | Alex Lanzrein, Lenk | Caroline Ogi, Wengen | Casimir Platzler, Kandersteg | Erich Reuteler, Interlaken |
|-------------------------------------|---|--|--|---|--|
| Wichtigster Markt | Schweiz | Schweiz | Schweiz, gefolgt von USA und GB | 2/3 EU-Raum (D, GB) 1/3 Schweiz | ¾ Asiatische Gäste mit wichtigstem Markt Korea |
| Betriebsgrösse | 91 Zimmer | 83 Zimmer | 20 Zimmer | 69 Zimmer | 192 Zimmer |
| Betriebszeiten | Ganzjahres-Betrieb | Zweisaison-Betrieb | Zweisaison-Betrieb | Zweisaison-Betrieb | Ganzjahres-Betrieb |
| Hauptsaison | Sommer | Winter | Sommer | Sommer | Sommer |
| Entwicklung der Logiernächte | Ertrag und Logiernächte konnten gesteigert werden | Abnahme der Logiernächte über die letzten Jahre hinweg | Zunahme der Logiernächte, insbesondere im Sommer | Abnahme von bis zu 40% zwischen 2008 und 2016 von Gästen aus D und GB | Konstante Zunahme der Logiernächte mit Ausnahme vom 2016 |

Quelle: Eigene Darstellung (2017)

Anhand der Hauptaussagen der Experten ist ersichtlich, dass bei drei der fünf befragten die Schweiz zum wichtigsten Markt zählt. Diese Aussagen entsprechen der allgemeinen Situation des Berner Oberlands, wobei die Schweiz der wichtigste Markt ist. Interlaken ist etwas atypisch, was sich auch in der Antwort von Erich Reuteler widerspiegelt. Nach Reuteler (2017) ist Korea der wichtigste Markt, was mit der allgemeinen Entwicklung in Interlaken übereinstimmt, in der Gäste aus Asien und den Golfstaaten von grösster Bedeutung sind. Für Casimir Platzer (2017) aus Kandersteg sind Deutschland und Grossbritannien der wichtigste Markt, zumal 2/3 aller Gäste aus diesen Ländern kommen. (vgl. Tab. 3)

In Anbetracht der kleinstrukturierten Betriebe der Schweizer Hotellerie konnte mit Hilfe der Experteninterviews keine eindeutigen Ergebnisse im Fall Berner Oberland herausgefunden werden, da vier der fünf Befragten einen grösseren Betrieb als der Schweizerische Durchschnitt führen. Bircher (2017) bestätigt jedoch, dass auch das Berner Oberland immer noch sehr kleinstrukturiert ist. Lediglich Interlaken ist von grossen Betriebsgrössen gekennzeichnet, was sich beim Hotel City-Oberland und seinen 192 Zimmern widerspiegelt.

In den zwei Städten des Berner Oberlands, Thun und Interlaken, sind Hotels jeweils das ganze Jahr geöffnet, wobei bei beiden befragten Experten jeweils der Sommer als wichtigere Saison bewertet wird. Die restlichen Befragten führen einen Zweisaisonbetrieb. Bis auf Alex Lanzrein (2017) aus der Lenk, wird der Sommer als wichtigere Saison bewertet. Platzer (2017) macht 60-65% des Umsatzes während der Sommersaison und Caroline Ogi (2017) verzeichnete im August 2017 zum ersten Mal in ihrer Karriere eine hundertprozentige Auslastung der Betten.

Bezüglich der Logiernächte entsprechen die Resultate der Experten der jeweiligen Entwicklung der Logiernächte der Regionen. Die Region Interlaken, die Jungfrauregion sowie Gstaad-Saanenland verzeichneten in den letzten Jahren, bis auf Ausnahme des Jahres 2016, eine positive Entwicklung der Logiernächte. In der Destination Adelboden, Kandersteg und Lenk gab es jedoch einen Rückgang der Logiernächte, was sich auch in den Antworten von Casimir Platzer und Alex Lanzrein zeigt. (vgl. Abb. 6)

Urs Bircher (2017) betonte, dass in den letzten Jahren im Congress Hotel Seepark nicht nur die Logiernächte gesteigert werden konnten, sondern auch der daraus folgende Ertrag. Seiner Meinung nach sollte das Ziel jedes Betriebes sein, nicht nur die Logiernächte zu steigern, sondern auch Gäste zu akquirieren, welche bereit sind einen angemessenen Preis zu bezahlen.

6.2 Herausforderungen

Jeder Experte wurde darüber befragt, wie stark Themen wie alternative Beherbergung, der Klimawandel und die Saisonalität sowie der Wechselkurs für sie von Bedeutung sind und welcher Faktor für sie die Hauptherausforderung darstellt. Folglich werden diese Resultate in diesem Kapitel vorgestellt. Da Urs Bircher als Präsident vom Hotelier-Verein Berner Oberland ein grosses Wissen über die allgemeine Situation der Hotellerie im Berner Oberland hat, beziehen sich seine Hauptaussagen ab diesem Kapitel auf das ganze Berner Oberland und nicht mehr lediglich um den eigenen Betrieb und dessen Region.

6.2.1 Alternative Beherbergung

Tabelle 6: Alternative Beherbergung

| Experten | Hauptaussage |
|---------------------------------------|---|
| Urs Bircher, <i>Beo</i> | <ul style="list-style-type: none"> Kein Problem - wird als Chance eines weiteren Distributionskanal gesehen solange dieselben Rahmenbedingungen gelten |
| Alex Lanzrein, <i>Lenk</i> | <ul style="list-style-type: none"> Kein Problem - Ferienwohnungen gab es in der Lenk schon immer, Airbnb hilfreich als weiterer Distributionskanal |
| Caroline Ogi, <i>Wengen</i> | <ul style="list-style-type: none"> Kein Problem - es gibt genug Gäste, die gerne in ein Hotel gehen |
| Casimir Platzer, <i>Kandersteg</i> | <ul style="list-style-type: none"> Kein Problem - in Kandersteg wird Airbnb als Chance eines weiteren Absatzkanals gesehen |
| Erich Reuteler, <i>Interlaken</i> | <ul style="list-style-type: none"> Kein Problem - da in Interlaken ein Mangel an Hotelbetten herrscht |

Quelle: Eigene Darstellung (2017)

Festzuhalten ist, dass keiner der befragten Experten alternative Beherbergung wie Airbnb als eine Problematik im Berner Oberland bewertet. Voraussetzung dafür ist, dass die selben

Rahmenbedingungen wie bei einem Hotel getroffen werden. Dies bedeutet unter anderem, dass über Airbnb auch Kurtaxen bezahlt werden müssen. Nach Bircher (2017) kann es für die Hotellerie nur positiv sein, falls es über Airbnb einen weiteren Distributionskanal geben wird.

Des Weiteren wird die alternative Beherbergung als keine neue Problematik angesehen, da es in Bergregionen des Berner Oberlands immer schon Ferienwohnungen gab. «Ferienwohnungen werden seit Jahrzehnten vermietet und nur weil die jetzt über neue Kanäle vermietet werden, hat dies keinen Einfluss auf den Markt» meint Lanzrein (2017, S.67).

6.2.2 Klimawandel

Tabelle 7: Klimawandel

| Experten | Hauptaussage |
|---------------------------------------|--|
| Urs Bircher, <i>Beo</i> | <ul style="list-style-type: none"> Grosse Herausforderung - insbesondere für tiefer gelegene Destinationen, wobei Nachfrage im Winter auch stark abgenommen hat |
| Alex Lanzrein, <i>Lenk</i> | <ul style="list-style-type: none"> Kein Hauptproblem - Saison ist zwar kürzer geworden aber hauptsächlich ist die Nachfrage nicht mehr gross |
| Caroline Ogi, <i>Wengen</i> | <ul style="list-style-type: none"> Grosse Herausforderung - kein Schnee im Winter ist ein Problem, da der Tourismus in Wengen sehr wetterabhängig ist |
| Casimir Platzer, <i>Kandersteg</i> | <ul style="list-style-type: none"> Herausforderung – wenig oder kein Schnee hat Auswirkungen auf das Wintergeschäft |
| Erich Reuteler, <i>Interlaken</i> | <ul style="list-style-type: none"> Kein Problem – Der Tourismus in Interlaken ist nicht gross abhängig vom Klimawandel |

Quelle: Eigene Darstellung (2017)

Anhand der Hauptaussagen der Experten ist zu erkennen, dass der Klimawandel und der folglich verkürzte Winter zwar Auswirkungen auf das Wintergeschäft hat, er jedoch im Moment nicht als Hauptproblematik betrachtet wird. Alex Lanzrein sowie Urs Bircher (2017) sind sich zudem einig, dass zwar die Wintersaison immer wie kürzer wird, jedoch auch die Nachfrage nach Skifahren in den letzten Jahren stark abgenommen hat. Lanzrein (2017, S.67) dazu, «Ab dem 10. März ist die Skisaison in der Lenk zu Ende. Nicht weil es keinen Schnee

mehr hat aber einfach weil zu dieser Jahreszeit der Frühling beginnt und Kunden Aktivitäten machen wollen, die nichts mit Schnee zu tun haben».

Nach Bircher (2017) ist der Klimawandel und der daraus folgende schneearme Winter insbesondere für tiefgelegene Destinationen im Berner Oberland ein Problem. Diese Aussage unterstützen Casimir Platzer sowie Caroline Ogi (2017). Kein Schnee über Weihnachten und Neujahr bedeutet eine grosse Einbusse des Umsatzes. Platzer (2017) meint zudem, dass obwohl die Sommersaison in Kandersteg die Wichtigere ist, über Weihnachten und Neujahr während kurzer Zeit ein sehr hoher Umsatz gemacht werden kann. «Fällt während dieser Zeit der Schnee weg, spürt man das ganz klar», so Platzer (2017, S.81).

6.2.3 Saisonalität

Tabelle 8: Saisonalität

| Experten | Hauptaussage |
|---------------------------------------|---|
| Urs Bircher, <i>Beo</i> | <ul style="list-style-type: none"> Herausforderung - qualifizierte Mitarbeiter in der Saisonhotellerie zu finden ist sehr schwierig |
| Alex Lanzrein, <i>Lenk</i> | <ul style="list-style-type: none"> Kein Problem - dank zufriedenen Mitarbeiter und einem guten Lohn ist das Team seit einigen Jahren das selbe |
| Caroline Ogi, <i>Wengen</i> | <ul style="list-style-type: none"> Herausforderung - jede Saison ein neues Team zusammenzustellen ist sehr anstrengend und zeitintensiv |
| Casimir Platzer, <i>Kandersteg</i> | <ul style="list-style-type: none"> Grosse Herausforderung der Branche - qualifizierte Mitarbeiter für eine Saison zu finden ist sehr schwierig und zeitaufwendig |
| Erich Reuteler, <i>Interlaken</i> | <ul style="list-style-type: none"> Kein Problem – in Interlaken wird ein Ganzjahresbetrieb geführt, wobei den Angestellten ein unbefristeter Arbeitsvertrag ausgestellt wird |

Quelle: Eigene Darstellung (2017)

Festzuhalten ist, dass insbesondere die Saisonhotellerie Schwierigkeiten bei der Zusammenstellung eines neuen Teams zu Beginn der Saison hat. Hauptproblem ist nach Bircher, Ogi und Platzer (2017) das Finden von qualifizierten Mitarbeitern. Zudem bestätigt Platzer und Ogi (2017), dass das Einstellen neuer Mitarbeiter die grösste Aufgabe in der Zwischensaison ist. Da in den Städten Thun und Interlaken keine Saisonhotellerie geführt wird

und die Betriebe das ganze Jahr geöffnet sind, wird dieser Faktor von Reuteler (2017) nicht als Problem bezeichnet.

6.2.4 Wechselkurs

Tabelle 9: Wechselkurs

| Experten | Hauptaussage |
|---------------------------------------|---|
| Urs Bircher, <i>Beo</i> | <ul style="list-style-type: none"> Grosse Herausforderung - in Kombination mit der Hochpreissituation sehr schwierig |
| Alex Lanzrein, <i>Lenk</i> | <ul style="list-style-type: none"> Grösste Herausforderung - doppelter Effekt da EU-Gäste nicht mehr in die Schweiz kommen und Schweizer ins billige Ausland reisen |
| Caroline Ogi, <i>Wengen</i> | <ul style="list-style-type: none"> Grosse Herausforderung - hauptsächlich für den Markt England und die Entwicklung des Pfunds und der damit verbundene Rückgang der Gäste |
| Casimir Platzer, <i>Kandersteg</i> | <ul style="list-style-type: none"> Grösste Herausforderung - zumal 2/3 unserer Gäste aus dem EU-Raum kommen |
| Erich Reuteler, <i>Interlaken</i> | <ul style="list-style-type: none"> Keine grosse Herausforderung – dank den asiatischen Gästen konnten die negativen Auswirkungen des Wechselkurs minimiert werden |

Quelle: Eigene Darstellung (2017)

Vier der fünf befragten Experten beurteilen den Wechselkurs als grosse Herausforderung, Platzer und Lanzrein (2017) sogar als grösste Herausforderung im jeweiligen Betrieb. Alex Lanzrein sowie Casimir Platzer (2017) verzeichneten einen grossen Rückgang der Gäste aus Deutschland und Grossbritannien. Platzer (2017, S.81) meint dazu: «Betriebe, die hauptsächlich Schweizer Gäste beherbergen, sind weniger von einer solchen Entwicklung betroffen als Destinationen und Betriebe, die stark von ausländischen Gästen abhängig sind. Wir mit 2/3 ausländischer Gäste sind stark davon betroffen. Zwischen 2008 bis 2016 hatten wir über 40% weniger Logiernächte von Deutschen».

Lediglich nach Reuteler (2017) ist der Wechselkurs keine Problematik, da Interlaken insbesondere von asiatischen Gästen besucht wird, welche nicht von der Entwicklung des Wechselkurses beeinflusst sind.

6.2.5 Hauptherausforderung

Tabelle 10: Hauptherausforderung

| Experten | Hauptaussage |
|---------------------------------------|---|
| Urs Bircher, <i>Beo</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Verschiebung von Winter auf Sommer • Währungssituation |
| Alex Lanzrein, <i>Lenk</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Billigflüge und Kurzaufenthalte • Gäste in die Lenk zu kriegen, die bereit sind einen vernünftigen Preis zu bezahlen |
| Caroline Ogi, <i>Wengen</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Den Winter neu zu beleben |
| Casimir Platzer, <i>Kandersteg</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Währungssituation • Änderndes Reiseverhalten der Gäste |
| Erich Reuteler, <i>Interlaken</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Das qualitative Produkt am Markt anzupassen • Schwierige Kostenstruktur in der Schweiz |

Quelle: Eigene Darstellung (2017)

Zur Hauptherausforderung des Berner Oberlands meint Urs Bircher (2017, S.59), «wenn wir vom Berner Oberland und nicht von Thun und Interlaken sondern wirklich von den Bergregionen sprechen, ist es sicherlich die Verschiebung vom Winterbusiness auf den Sommer». Dadurch, dass neue Märkte bearbeitet werden konnten, gibt es einen enormen Aufschwung im Sommer. Dass das Berner Oberland so viele Gäste im Sommer hat, ist eine Erfolgsgeschichte im Vergleich zum Bündnerland, welches sehr spät auf die neuen Märkte gesetzt hat. Die Problematik, so Bircher, sei nun klar die Wintersaison. Der Verlust von Gästen ist einerseits klar eine Folge der Währungskrise jedoch auch, dass sich die Schweiz in einer Hochpreissituation befindet. Der Boden, die Baukosten sowie das Lohnniveau sind in der Schweiz viel höher als in unseren Nachbarländer.

Gemäss Alex Lanzrein (2017) gehört das Aufkommen von Billigflügen sowie der Trend von Kurzaufenthalten zur Hauptproblematik. Die Attraktivität ist grösser für einige Tage ins Ausland zu fliegen als in der Schweiz zu bleiben. In Kombination mit der Währungssituation bedeutet dies, dass viele Gäste nicht mehr oder nur für einen sehr kurzen Aufenthalt in die Bergen reisen. Kurzaufenthalte und das Auftreten von Buchungen in der letzten Minute erschweren die Planung in einem Hotelbetrieb. Des Weiteren sind sich die Gäste heutzutage der grossen Verfügbarkeit bewusst und wissen, dass sie nicht im Voraus buchen müssen. Zusätzlich betont Lanzrein, müsse der Austausch innerhalb der Lenk aber auch der ganzen Destination verbessert werden. Interessen und Anforderungen der Hotellerie, wie beispielsweise einer Verkaufsperson im Unterland, werden vom lokalen Verkehrsverein nicht umgesetzt. Zudem sucht man in der Lenk das Gespräch mit den Bergbahnen, um einen früheren Wiedereröffnungstermin für die Sommersaison zu finden. Zur Zeit öffnen alle Bergbahnen jeweils am 1. Juli. Früher fährt in der Lenk keine einzige Bahn. Lanzrein (2017, S.69) sagt dazu, «so verlieren wir den ganzen Frühlingstag».

Nach Caroline Ogi (2017) ist die Hauptherausforderung in Wengen, den Winter neu zu beleben. Wie Bircher, bestätigt Ogi, dass der Sommer in der Jungfrauregion einen enormen Zuwachs an Gästen verzeichnen konnte, jedoch klar an einem Angebot in der Wintersaison gearbeitet werden muss. Des Weiteren müssen Angebote kreiert werden, um einen gewissen Teil der europäischen Gäste zurückzugewinnen.

Gemäss Casimir Platzer (2017) ist die Hauptherausforderung eindeutig die schwierige Währungssituation. Zwischen 2008 bis 2016 verlor Platzer über 40% der Logiernächte von Deutschen und bei Grossbritannien war es fast dieselbe Entwicklung. Insbesondere Hotelbetriebe, welche hauptsächlich Gäste aus dem europäischen Markt begrüssen, sind von der Währungskrise stark beeinflusst. Platzer ergänzt, dass das neue Reiseverhalten der Gäste zu einer neuen Herausforderung wird, wobei insbesondere das Management flexibel darauf reagieren muss.

Nach Erich Reuteler (2017) ist die grösste Herausforderung ein qualitativ gutes Produkt dem Markt anzupassen. Das Produkt, welches angeboten wird, muss stimmen und der Nachfrage der Gäste entsprechen. Insbesondere bei Gästen aus verschiedenen Regionen und Kulturen, wie dies in Interlaken der Fall sei, ist dies eine grosse Problematik. Um diesen

Standards gerecht zu werden, müssen viele Renovationen getätigt werden, wobei genau diese Dinge in der Schweiz sehr lange dauern und dem Schweizer Preisverhältnis entsprechen. Nach Reuteler entsteht eine Verzerrung, wenn Gäste Schweizerpreise mit dem Ausland vergleichen und die hohen Standards trotzdem erfüllt werden müssen. Im Moment ist das Thema einer Klimaanlage sehr aktuell. In einem 3-Sterne-Hotel in Interlaken wird erwartet, dass es in den Zimmern eine Klimaanlage hat. Reuteler (2017, S.87) dazu, «Nicht etwa, weil es nötig wäre aber Gäste aus Indien oder dem arabischen Raum beurteilen dies anders. Wenn der Gast die Temperatur nicht selbst einstellen kann, könne er nicht mehr gut schlafen».

6.3 Eingeführte Massnahmen

Die jeweiligen Experten wurden darüber befragt, ob bereits Massnahmen eingeführt wurden, um den von ihnen genannten Herausforderungen gerecht zu werden. Folgende Tabelle beinhaltet eine Übersicht der Resultate.

Tabelle 11: Eingeführte Massnahmen

| Experten | Hauptaussage |
|---------------------------------------|--|
| Urs Bircher, <i>Beo</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Events, welche die ganze Region aufwerten und Touristen anlocken • Hotelkooperation Frutigland • Bearbeitung neuer Märkte • TOP4- Skipässe |
| Alex Lanzrein, <i>Lenk</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit Kirchgemeinden und Vereinen um Seniorenferien anzubieten |
| Caroline Ogi, <i>Wengen</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Renovationen um den Standards der Gäste gerecht zu werden • Swiss Hospitality Solutions (SHS) • Massnahmen flexibel dem Wetter anpassen |
| Casimir Platzer, <i>Kandersteg</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Hotelkooperation Frutigland • Das Erstellen zielgruppenorientierter Packages |
| Erich Reuteler, <i>Interlaken</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Regelmässig Umbauten und Renovationen tätigen um den Standards der Gäste gerecht zu werden |

Quelle: Eigene Darstellung (2017)

Nach Bircher (2017) sind Events wie das Ice Magic in Interlaken, die Eröffnung der Brienz-Rothornbahn und weitere Veranstaltungen im Berner Oberland ein wichtiges Instrument, um einerseits mehr Besucher anzulocken und andererseits die Bekanntheit der Region zu erhöhen. Zudem sagt Urs Bircher, sei die positive Entwicklung der Regionen Interlaken, Gstaad-Saanenland und der Jungfrauregion primär auf die neu bearbeiteten Märkte aus Asien aber auch die jahrelange Positionierung der jeweiligen Destinationen, zurückzuführen. Eine weitere Massnahme, welche bereits eingeführt wurde, ist die Hotelkooperation Frutigland. 13 Hotelbetriebe um Adelboden, Lenk, Kandersteg und Frutigen haben sich im Jahr 2015

zusammengeschlossen, um unter anderem Kreditkartenkonditionen, Versicherungsleistungen oder Strom zusammen zu kaufen und somit von Grössenvorteilen zu profitieren (Schneider, 2016). «Ich bekam sehr positive Rückmeldungen von Hotels, die jetzt nur noch einen Bruchteil von früher bezahlen müssen» meint Bircher (2017, S.64). Im Winter 17/18 gibt es zusätzlich die Aktion TOP4. Dabei kann ein Skipass gekauft werden und in vier verschiedenen Skigebieten im Berner Oberland benutzt werden. Nach Bircher seien solche Aktionen nur dank einer guten Zusammenarbeit innerhalb des Berner Oberlands möglich. Zudem dienen solche Packages, die Attraktivität der ganze Region zu steigern.

Im Winter hat Alex Lanzrein (2017) Kooperationen mit unterschiedlichen Firmen, welche in die Lenk reisen um einen Skifirmenausflug zu machen, gestartet. Im Sommer arbeitet er neu vermehrt mit Kirchgemeinden oder Kursanbietern wie ProAudito oder der Rheumaliga zusammen, um Seniorenferien anzubieten. «Ich musste mir überlegen, welcher Gast könnte daran interessiert sein in die aktuelle Lenk, so wie sie heute ist, zu kommen» meint Alex Lanzrein (2017, S.67). Demzufolge führte er obengenannte Massnahmen ein. Als Präsident des Hotelier-Verein der Lenk verfolgt er zudem das Ziel, gemeinsame Interessen der Hotels in der Lenk zu vertreten.

Nach Caroline Ogi (2017) ist eine der wichtigsten Massnahmen, um den heutigen Herausforderungen und Anforderungen der Gäste gerecht zu werden, regelmässig Renovationen zu tätigen. Dies kann in kleiner Form wie die eines neuen Duschvorhanges oder eines neuen Fernsehgeräts gemacht werden. Ogi (2017, S. 74) meint dazu, «Gäste zahlen gerne für ein gutes Produkt aber sie zahlen nicht mehr gerne für etwas, das nicht stimmt und sie Zuhause einen besseren Komfort haben». Des Weiteren ist es notwendig, sich flexibel dem Wetter anzupassen. «Weihnachten 2016 war Frühlingswetter und da haben wir uns spontan dazu entschieden, die Terrasse zu öffnen und den normalen Sommerbetrieb wieder zu starten» (Ogi, 2017, S.73). Schliesslich absolvierte Ogi ein Coaching bei SHS, wobei sie lernte, das ganze Revenue Management zu analysieren sowie den eigenen Betrieb auf dem Internet richtig zu positionieren. Unter Revenue Management wird die strategische Ausrichtung des Hotels im Markt sowie die Planung der Verkaufsmöglichkeiten verstanden. Ziel dabei ist, ein Produkt zur richtigen Zeit und dem richtigen Preis, dem passenden Kunden über den korrekten Vertriebskanal zu verkaufen. (swiss hospitality solutions [SHS], 2017)

Casimir Platzer (2017) unterstützt die Aussage von Urs Bircher in Bezug auf die Hotelkooperation Frutigland, bei der er selbst Mitglied ist. Zudem sei eine getroffene Massnahme seinerseits, das Zusammenstellen von zielgruppenorientierten Packages mit dem Ziel, einen Teil des europäischen Markts zurückzugewinnen.

Um den Ansprüchen und Erwartungen der Gäste aus Asien in Interlaken gerecht zu werden, seien hauptsächlich Renovationen und Umbauten wichtige Massnahmen. «Speziell Gäste aus Asien bevorzugen getrennte Betten oder Japaner mögen es, wenn sie eine Badewanne im Zimmer haben. Somit wurden die Hotels in Interlaken auf diese Ansprüche angepasst» meint Reuteler (2017, S. 88) dazu. Der Austausch innerhalb der Destination sei zudem ein wichtiger Aspekt, welcher in Interlaken gut funktioniere.

Zusätzlich wurden Massnahmen auf kantonaler sowie nationaler Ebene getroffen. Zum einen gibt es auf Bundesebene das Impulsprogramm für die Periode 2016-2019, welches das Ziel hat, den Schweizer Tourismus und dessen Herausforderung in Bezug auf die Frankenstärke zu unterstützen. Dabei steht Schweiz Tourismus für diese Periode ein grösseres Budget zur Verfügung, mit der Absicht, dass intensiv neue Märkte bearbeitet werden. Des Weiteren gibt es auf Bundesebene die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite, welche dafür verantwortlich ist, die Beherbergungswirtschaft zu fördern sowie die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit zu verbessern. Weiter gibt es die neue Regionalpolitik, welche vom Bund und Kanton unterstützt wird und das Ziel verfolgt, die Berggebiete bei der Bewältigung des Strukturenwandels zu unterstützen. (Hartlieb, et al., 2017, S. 15) Auf kantonaler Ebene gibt es Institutionen wie BE! Tourismus, welche dafür sorgen, dass das Berner Oberland in der Schweiz vertreten ist und mit Hilfe von Marketingkampagnen neue Märkte für die Region bearbeitet. (BE! Tourismus AG, 2016) Auf Massnahmen eingeführt vom Bund und dem Kanton wird im Rahmen dieser Bachelorarbeit jedoch nicht detaillierter eingegangen.

7. Analyse und Interpretation

In folgendem Kapitel werden die Resultate der Interviews zusammen mit der jeweiligen Auswertung der Regionen analysiert und interpretiert. Zudem sollen mögliche Differenzen zum Literaturstand, vorgestellt in Kapitel zwei, erläutert werden. Ziel dabei ist es aufzuzeigen, welche Herausforderungen für das Berner Oberland von grösserer und welche von kleinerer Bedeutung sind sowie zu analysieren, ob es dabei regionale Unterschiede gibt.

Anhand der Resultate zur alternativen Beherbergung konnte festgestellt werden, dass dieses Thema für das Berner Oberland momentan keine Herausforderung darstellt. In Bergregionen gab es schon immer Ferienwohnungen und nur weil diese über neue Kanäle vermietet werden, hat dies keinen grossen Einfluss auf den Markt (Lanzrein, 2017). Unter dem rasanten Wachstum von solchen Plattformen sind primär Hotelbetriebe in Schweizer Städten betroffen (Schegg, et al., 2016, S. 4).

In Bezug auf die Globalisierung konnte Anhand der Interviewresultate nicht klar herausgefunden werden, wie gross die Problematik bezüglich online Buchungsplattformen wie beispielsweise booking.com im Berner Oberland ist. Keiner der Experten erwähnte spezifisch dieses Thema. Von den Experten wurde jedoch das kurzfristige Auftreten von Buchungen und das neue Reiserverhalten der Gäste als Schwierigkeit beschrieben, was dem Stand der Literatur in Kapitel zwei entspricht.

Der Klimawandel stellt eine grosse Problematik dar, insbesondere für tiefgelegene Destinationen im Berner Oberland. Für diese Destinationen, welche sich hauptsächlich auf das Winterbusiness konzentrieren, wird es nötig sein, sich in den nächsten Jahren neu zu erfinden. Obwohl der Klimawandel und der folglich verkürzte Winter eine Problematik ist, wurde dieses Thema von den Experten nicht als gravierendste Entwicklung beurteilt. Allgemein hat die Nachfrage nach Skifahren und Wintersport in den letzten Jahren stark abgenommen, unabhängig davon ob es noch Schnee hatte oder nicht (Lanzrein, 2017). Hauptschwierigkeit nach Bircher (2017) wird die Verschiebung vom Winterbusiness auf das Sommerbusiness sein sowie ein Angebot im Winter zu kreieren, welches sich nicht nur auf den Wintersport bezieht.

Dank der Bearbeitung neuer Märkte aus dem asiatischen Raum in der Jungfrauregion und der Region Interlaken konnte der Sommer bereits stark aufgewertet werden. Gstaad-Saanenland hingegen ist nicht hoch gelegen, hat aber seine Nische bereits gefunden und setzt nicht mehr nur auf das Skifahren sondern versucht mit Events und anderen Veranstaltungen ein gehobeneres Klientel anzusprechen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Klimawandel in Zukunft für das Berner Oberland eine Herausforderung sein wird, da der Tourismus sehr wetterabhängig ist. Trotzdem konnten Regionen wie Gstaad-Saanenland, Interlaken und die Jungfrauregion bereits Massnahmen ergreifen, um einerseits den Sommer stärker zu beleben oder den Hauptfokus nicht mehr hauptsächlich auf das Skifahren zu setzen. Destinationen um Kandersteg, Adelboden und Lenk, welche nicht sehr hoch gelegen sind und ihre Nische noch nicht gefunden haben, werden diese Herausforderung am stärksten treffen.

Gemäss dem Literaturstand stellt die Saisonalität auch für das Berner Oberland eine Schwierigkeit dar. Wobei dies in den Städten Thun und Interlaken weniger der Fall ist, als in den restlichen Gebieten im Berner Oberland. Obwohl für Thun wie auch Interlaken der Sommer zur wichtigeren Saison zählt, gibt es über das ganze Jahr hinweg genügend Gäste um den Betrieb ganzjährig geöffnet zu haben. Anders ist die Situation in den Bergregionen wie der Jungfrauregion, Gstaad-Saanenland und der Destination TALK. In diesen Regionen wird, bis auf einige Ausnahmen, ein Zweisaisonbetrieb geführt. Nach Lanzrein (2017) ist oft Grund dafür, dass die Bergbahnen in Bergregionen über eine gewisse Zeit in der Zwischensaison geschlossen sind und somit die Attraktivität der Region stark abnimmt. Folglich würde es für ein Hotel nicht rentieren, geöffnet zu bleiben. Dies hat zur Folge, dass einem Grossteil der Mitarbeiter keinen Ganzjahresvertrag ausgestellt werden kann und zu Beginn jeder Saison ein neues Team zusammengestellt werden muss. Für Ogi und Platzer (2017) ist das Einstellen neuer Mitarbeiter die grösste Arbeit in der Zwischensaison. Wobei insbesondere das Finden qualifizierter Mitarbeiter sehr schwierig ist (hotelleriesuisse, 2017 b).

Ogi (2017) setzt bei der Suche nach neuem Personal für die Saison einerseits auf Kooperationen mit Hotelfachschulen und das Anbieten von Praktika für Studenten. Des Weiteren will hotelleriesuisse und der Hotelier-Verein Berner Oberland zurzeit ein Pilotprojekt in Zusammenarbeit mit der Beco starten. Ziel dieses Projekts ist es, die Zwischensaison zu

überbrücken, in dem man finanzielle Unterstützung vom Beco erhalten würde. Somit könnte dem Mitarbeiter ein Ganzjahresvertrag ermöglicht werden, bei dem er in der Zwischensaison eine Weiterbildung tätigt, um die eigenen Kompetenzen zu verbessern. (Bircher, 2017) Das Graubünden startete zudem ein Projekt namens Mitarbeiter Sharing, bei dem Mitarbeiter die Wintersaison im Graubünden und die Sommersaison im Tessin verbringen. Dieses Projekt ermöglicht zwar einen Ganzjahresvertrag, Mitarbeiter müssen jedoch einwilligen, nach der jeweiligen Saison in eine andere Region umzuziehen. (Hochschule für Technik und Wirtschaft [HTW] Chur, 2016) Nach Bircher (2017) wäre dieses Projekt im Berner Oberland nicht optimal, da der Sommer im Berner Oberland wichtiger wird und die meisten Betriebe im Sommer wie auch im Winter auf Mitarbeiter angewiesen sind.

Wie in Kapitel zwei erläutert wurde, zählt der Wechselkurs in der Schweiz zu einer der grössten Herausforderungen. In Bezug auf das Berner Oberland ist jedoch nicht jede Region gleich stark von dieser Entwicklung betroffen. Dank dem, dass die Region Interlaken hauptsächlich Gäste aus dem asiatischen Raum begrüsst, wird diese Herausforderung nach Reuteler (2017) als nicht gross bezeichnet. Durch die vielen Gruppen aus dem asiatischen Markt, konnten die negativen Auswirkungen des Wechselkurses minimiert werden. Für Regionen und Betriebe, welche hauptsächlich Gäste aus dem europäischen Raum beherbergen, ist die Währungssituation von grösserer Bedeutung. Lanzrein, Ogi sowie Platzer (2017) bestätigen, dass sie in den letzten Jahren ein Grossteil ihrer Kundschaft aus Deutschland und Grossbritannien verloren. Deutschland ist für das Berner Oberland der zweitwichtigste Markt. Folglich ist die ganze Region, mit der Ausnahme von der Region Interlaken, von der Währungssituation betroffen.

7.1 Zusammenfassung nach Region

Tabelle 12: Zusammenfassung nach Region

| Region | Region Interlaken | Jungfrauregion | Gstaad-Saanenland | TALK |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| Alternative Beherbergung | Kein Problem | Kein Problem | Kein Problem | Kein Problem |
| Währungs-Situation | Kein Problem | Schwierigkeit | Schwierigkeit | Schwierigkeit |
| Klimawandel | Kein Problem | Schwierigkeit | Schwierigkeit | Schwierigkeit |
| Saisonalität | Kein Problem | Schwierigkeit | Schwierigkeit | Schwierigkeit |
| Gäste-verhalten | Schwierigkeit | Schwierigkeit | Schwierigkeit | Schwierigkeit |
| Schweizer - Kostenstruktur | Schwierigkeit | Schwierigkeit | Schwierigkeit | Schwierigkeit |
| Entwicklung der Logiernächte | Positiv | Positiv | Positiv | Negativ |
| Eingeführte Massnahmen | - Jahrelange Positionierung der Marke Interlaken - Bearbeitung neuer Märkte | - Bearbeitung neuer Märkte (Zusammen mit Interlaken) | - Jahrelange Positionierung der Marke Gstaad - Fokus auf Events und Veranstaltungen und spricht gehobeneres Klientel an | - Hotel-kooperation Frutigland - Senioren als neuen Zielgruppe (Lenk) |

Quelle: Eigene Darstellung (2017)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Themen wie die schwierige Kostenstruktur in der Schweiz sowie die Währungssituation, die Verschiebung vom Winter auf den Sommer und das neue und kurzfristige Reiseverhalten der Gäste Hauptherausforderungen für die Hotellerie im Berner Oberland darstellen. Wobei die Städte Interlaken und Thun sich von den restlichen Regionen abgrenzen, da sie zum einen von anderen Gästen besucht werden und auf Grund ihrer Lage nicht direkt zu den Bergregionen zählen. Des Weiteren lässt der Trend von kürzeren Reisen sowie des wachsenden Geschäftstourismus Schweizer Städte optimistischer in die Zukunft schauen als Berggebiete (Hartlieb, et al., 2017, S. 15). Zudem konnte festgestellt werden, dass insbesondere Destinationen um Kandersteg, Adelboden und der Lenk eine negative touristische Entwicklung verzeichnen. Die Jungfrauregion zusammen mit Interlaken und Gstaad-Saanenland konnten hingegen ihr Angebot steigern und eine

Zunahme der Logiernächten über die letzten Jahre hinweg erzielen. (vgl. Abb. 6) Dies bedeutet nicht, dass Betriebe in der Jungfrauregion oder Gstaad-Saanenland nicht auch von Faktoren wie der Währungssituation und dem verkürzten Winter beeinflusst sind, jedoch aber, dass die Destination bereits gewisse Massnahmen zur Bekämpfung dieser Schwierigkeiten getroffen hat. (Bircher, 2017)

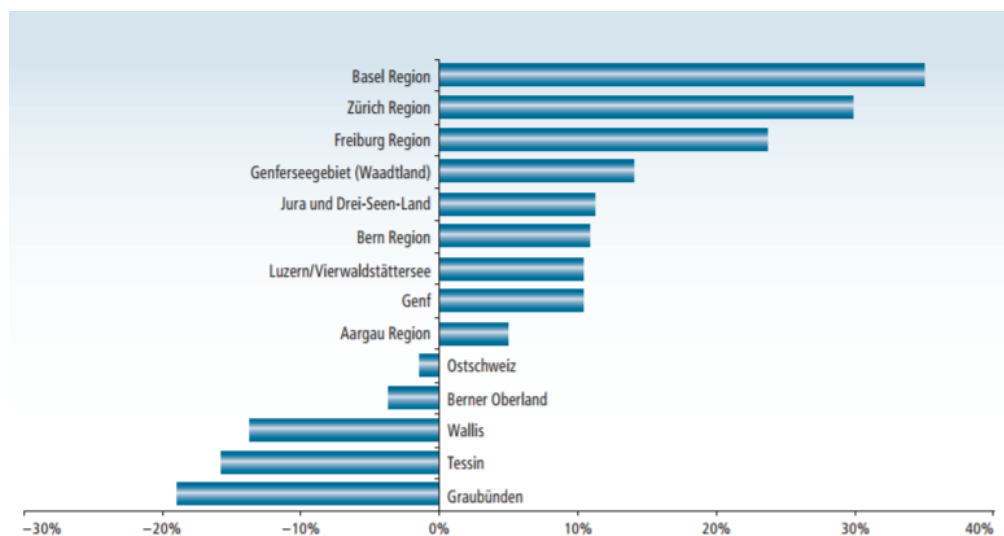
Bei der Destination TALK zählt die Hotelkooperation Frutigland zu einer wichtigen Massnahme, damit kleine Hotelbetriebe in der Region von Grössenvorteilen profitieren können (Schneider, 2016). Nach Lanzrein (2017) ist jedoch notwendig, dass es eine bessere Zusammenarbeit innerhalb der Destination gibt, damit dem Gast ein Top-Produkt angeboten werden kann. Auch Platzer (2017) ist der Meinung, dass das Konzept einer Hotelkooperation noch viel weiter gehen müsste, indem andere Anbieter wie Bergbahnen auch bei einer Kooperation mit dabei sind.

7.2 Diskussion

Folgende Diskussion dient dazu, Chancen für die Zukunft für die Hotellerie im Berner Oberland zu erläutern sowie Best Practice Beispiele vorzustellen.

Die Hotellerie in Schweizer Berggebieten steht einer schwierigen Situation gegenüber. Abbildung eins, welche in Kapitel eins bereits vorgestellt wurde, zeigt jedoch, dass das Berner Oberland im Vergleich zu anderen Regionen wie dem Wallis, Tessin und Graubünden eine kleinere Abnahme der Logiernächte zwischen 2006 und 2016 verzeichnet.

Abbildung 7: Prozentuale Veränderung der Logiernächten 2006 - 2016



Quelle: hotelleriesuisse (2017, S. 25)

Dennoch konnte anhand der Experteninterviews sowie einer detaillierten Analyse der vier Tourismusregionen TALK, Jungfrauregion, Gstaad- Saanenland sowie der Region Interlaken festgestellt werden, dass das Berner Oberland unter Herausforderungen leidet und diese je nach Region von grösserer und kleinerer Bedeutung sind.

Bezüglich der Chancen für die Zukunft ist es insbesondere für die Destination Kandersteg, Adelboden und Lenk, welche allgemein eine negative touristische Entwicklung verzeichnet, wichtig, Massnahmen zu ergreifen. Das Modell *Mountain to the fourth* von Bordeaux (2009), könnte dabei ein hilfreicher Ansatz sein. Nach Bordeaux ist es notwendig, dass Bergregionen ein ganzjähriges Angebot erarbeiten, damit einerseits der Fokus nicht weiterhin nur auf den Winter gesetzt wird und andererseits eine nachhaltige ganzjährige Entwicklung angestrebt

werden kann. Besonders für Regionen im Berner Oberland, welche nicht hoch gelegen sind, jedoch stark vom Winterbusiness abhängig sind, kann das Modell von Bordeaux ein geeigneter Ansatz sein. Auch nach Bircher (2017) ist ein Umdenken und eine Neuorientierung gewisser Regionen notwendig, um dieser Entwicklung gerecht zu werden.

Weiter ist auf Ebene der jeweiligen Destinationen nach Platzer (2017) ein Modell, bei dem die ganze Destination von einer Firma geleitet wird, ein vielversprechendes Konzept für die Zukunft. Besonders für die kleinstrukturierten Betriebe ist es notwendig, dass grössere Einheiten geschaffen werden, damit sie wieder gewinnbringend operieren können. Bei einem solchen Modell wären die Bergbahnen, die Hotellerie und Gastronomie sowie die Skischulen und der Detailhandel unter einer Firma vereint. Die Region Interlaken verfügt über grosse Hotelbetriebe, um der Nachfrage des Gruppentourismus gerecht zu werden. Ansonsten sind die Berggebiete im Berner Oberland weiterhin von kleinen Betriebsgrössen geprägt, wobei Kooperationen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor zählen. Zudem würde ein Modell dieser Art es ermöglichen, dem Gast ein einmaliges Angebot zu offerieren, wobei sich die einzelnen Betriebe gegenseitig unterstützen.

Ein möglicher Ansatz zur Bewältigung der schwierigen Währungssituation ist die Euro-Aktion, welche in Grächen (VS) im Jahr 2015 eingeführt wurde. Die Destination Grächen entschied sich dafür, den Euro weiterhin zum Kurs von CHF 1.35 zu akzeptieren. Mit Hilfe der Euro-Aktion verlor die Region einerseits kaum Gäste aus dem europäischen Raum und andererseits sorgte die Aktion für grosses Aufsehen in ganz Europa. Zwischen Januar und April 2015 gab es europaweit 133 Publikationen zur Euro-Aktion in Grächen. (Stoffel, 2016) Auch für gewisse Gebiete im Berner Oberland könnten Aktionen wie dieses eine mögliche Chance für die Zukunft sein.

Auf der Ebene der jeweiligen Betriebe könnte in Zukunft die Bearbeitung neuer Märkte oder Zielgruppen eine mögliche Herangehensweise sein, um neue Gäste zu gewinnen. Lanzrein (2017) bildete bereits Kooperationen um im Sommer vermehrt Seniorenferien in der Lenk anzubieten. Auch für andere Gebiete kann die Definition einer Zielgruppe dabei helfen, gezieltes Marketing zu starten und im besten Fall eine eigene Nische zu finden. Dabei muss jedoch darauf geachtet werden, dass das Angebot möglichst spezifisch zur Zielgruppe passt und sich vom restlichen Angebot unterscheidet (Lässer, 2002).

Die Globalisierung und das damit verbundene spontane Reiseverhalten der Gäste fordert die Hotellerie auf einer neuen Ebene. Die Planung der Mitarbeiter wird dadurch erschwert und ein flexibles Management unerlässlich. Kooperationen mit Firmen oder Vereinen sind dafür ein gutes Instrument, da diese im Voraus buchen und die Planung somit erleichtern.

7.3 Best Practice

Die Destination Grächen geht dabei als gutes Beispiel voran. Einerseits hat sich die Destination klar als Familiendestination positioniert und hat das Angebot in der ganzen Region für Familien ausgerichtet. Dazu zählt, dass Hotels und Restaurants in Grächen spezifisch für Familien angepasst wurden. Des Weiteren bildete man im Jahr 2010 die Touristische Unternehmung Grächen AG, welche Grächen Tourismus, die Bergbahnen in Grächen sowie die Gastronomie in einer Unternehmung vereint. Ziel dabei ist, dem Gast ein einmaliges Angebot zu gestalten, bei dem Anbieter in der Region zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen. Zudem zeichnet sich die Destination Grächen durch innovative Aktionen wie beispielsweise die Euro-Aktion oder die Goldcard, einer Gästekarte mit unterschiedlichen Vergünstigungen für Gäste, aus. (Stoffel, 2016)

Ein weiteres Best Practice ist das Kaunertal im Tirol, ein hochalpines Bergtal, welches sich auf barrierefreie Ferien für Menschen mit einem Handicap spezialisierten. Die ganze Destination hat dabei zusammengearbeitet um dieses einmalige Produkt zu realisieren. Hotels als auch die ganze Infrastruktur wie Strassen und Läden sowie Aktivitäten im Sommer und Winter wurden so angepasst, dass sie problemlos von Menschen im Rollstuhl zugänglich sind. Mit einer solchen Strategie konnte einerseits der Sommer mehr belebt und ein gutes Image der ganzen Destination erzielt werden. (Tourismusverband Tiroler Oberland, n.d.)

Anhand der zwei vorgestellten Best Practice soll präsentiert werden, dass diese deshalb so erfolgreich sind, weil jeweils die ganze Destination zusammen gearbeitet hat. Solche Konzepte führen jedoch auch dazu, dass Kompromisse der jeweiligen Anbieter eingegangen werden müssen. Dies ist oft ein schwieriger und zeitaufwendiger Prozess.

Schlussfolgerung

Die vorliegende Arbeit hat aufgezeigt, dass die Hotellerie im Berner Oberland unter den allgemeinen Herausforderungen der Hotellerie in Bergregionen leidet. Anhand einer Analyse sowie den Experteninterviews konnte jedoch festgestellt werden, dass das Berner Oberland unterschiedlich strukturiert ist und im Vergleich zu anderen Bergdestinationen in der Schweiz eine eher positive touristische Entwicklung nachweist.

Anhand der Experteninterviews konnte zudem ermittelt werden, unter welchen Hauptherausforderungen die Hotellerie im Berner Oberland leidet. Dabei wurde die Verschiebung vom Winter auf den Sommer und die damit verbundene Wiederbelebung der Wintersaison auf einer neuen Ebene mehrmals erwähnt. Jedoch auch die schwierige Kostenstruktur sowie die Währungssituation sind für viele Regionen im Berner Oberland von grosser Bedeutung.

Eine Analyse der vier grösseren Destinationen im Berner Oberland hat zudem aufgezeigt, dass die Region Interlaken, Gstaad-Saanenland und die Jungfrauregion in den letzten Jahren eine eher positive touristische Entwicklung verzeichnen. Die Regionen um Adelboden, Lenk und Kandersteg hingegen stärker unter den vorgestellten Herausforderungen leiden. Mit Hilfe der Experteninterviews konnte schliesslich herausgefunden werden, auf welche Faktoren dies zurückzuführen ist. Die Resultate der Interviews dienten zudem dazu, die beschriebene Theorie besser zu verstehen sowie spätere Handlungsvorschläge zu erarbeiten.

Grundsätzlich gelten erarbeitete Handlungsvorschläge sowie die zwei vorgestellten Best Practice Beispiele allgemein für die Hotellerie in Schweizer Bergregionen. Obwohl am Beispiel Berner Oberland regionale Unterschiede bezüglich der Herausforderungen festgestellt werden konnten, gibt es überall einzelne Betriebe, welche mehr oder weniger von gewissen Faktoren beeinflusst sind und auf Handlungsvorschläge angewiesen sind.

Handlungsvorschläge

Unterschiedliche Massnahmen zur Unterstützung der klassischen Hotellerie in Schweizer Bergregionen wurden bereits auf kantonaler und nationaler Ebene eingeführt. Zudem haben Destinationen im Berner Oberland bereits Vorkehrungen zur Bewältigung der schwierigen Situation getroffen. Für die jeweiligen Betriebe, welche weiterhin stark von den vorgestellten Herausforderungen leiden, ist es notwendig ein einmaliges und qualitativ gutes Produkt zu kreieren und dies klar zu positionieren. Zudem können kurzfristige Massnahmen, wie das Zusammenstellen von Packages oder kleinere Renovationen dabei helfen, mehr Gäste anzusprechen. Das Zusammenarbeiten mit Firmen und Vereinen ist meiner Meinung nach eine weitere sehr vielversprechende Massnahme, um eine spezifische Zielgruppe zu erreichen und langfristige Kooperationen zu bilden. Auch das Zusammenarbeiten mit Hotelfachschulen und das Anbieten von Praktika ist dabei ein möglicher Ansatz.

«Ein Hotel steht oder fällt mit denjenigen, der es führt» sagt Caroline Ogi (2017, S.77) während dem Experteninterview. Ein Management, welches sich mit den heutigen Trends und Ansprüchen der Gäste sowie dem technischen Fortschritt auskennt, ist demzufolge unerlässlich. Meiner Meinung nach ist bei kleinen Familienunternehmen häufig genau dieses fehlende Fachwissen ein Problem, wobei schon nur einzelne Kurse, wie die von SHS, dabei helfen könnten, um kleine Veränderungen im eigenen Betrieb zu erzielen.

Dennoch denke ich, dass obwohl kurzfristige Massnahmen durch die einzelnen Betriebe eingeführt werden müssen, ein Grossteil zusammen als Destination gemacht werden sollte. Kooperationen sind dabei ein gutes Instrument, um Kosten zu sparen sowie den Wissensaustausch zu fördern. Allgemein sollte der Austausch innerhalb der Destinationen gefördert werden, damit dem Gast das Gefühl einer Destination vermittelt wird, anstelle von unterschiedlichen Anbietern und Interessen. Nur dann wird es meiner Meinung nach auch möglich sein, erfolgreiche Kampagnen wie die Euro-Aktion oder grössere Events wie die in Interlaken zu realisieren. Auch Projekte, wie dasjenige der Beco, welches Ganzjahresverträge für die Saisonhotellerie ermöglichen will, ist meiner Ansicht nach ein wichtiger Schritt, um die Saisonhotellerie für Angestellte attraktiver zu gestalten. Schliesslich wird es für einige Regionen im Berner Oberland jedoch nötig sein, auf Grund des verkürzten Winters, ein Angebot zu kreieren, bei welchem der Fokus auf alle vier Jahreszeiten gesetzt wird.

Grenzen der Arbeit und Forschungspotenzial

Im Rahmen dieser Arbeit konnte eine allgemeine Analyse der Hotellerie im Berner Oberland gemacht werden. Die Experteninterviews ermöglichten es die momentane Situation sowie die unterschiedlichen Statistiken besser zu verstehen. Die Hotellerie ist jedoch stark von der wirtschaftlichen Situation abhängig und die Herausforderungen variieren je nach Betrieb. Zudem ist das bearbeitete Thema sehr gross und im Rahmen dieser Arbeit konnten nicht alle Aspekte in Bezug genommen werden. Weitere Stakeholder, auch Interessengruppen genannt, aus der ganzen Region müssten bei der Erarbeitung der Massnahmen mit einbezogen werden.

In einer weiterführenden Arbeit wäre es interessant die jeweiligen Regionen im Berner Oberland noch genauer zu analysieren, da das Berner Oberland von ganz unterschiedlichen Tourismusströmen charakterisiert ist. Besonders die Region Interlaken und Gstaad-Saanenland verzerren das Bild und wahrscheinlich die Problematik der Regionen im Berner Oberlands ein wenig, da sie sich klar vom Rest abgrenzen und sich bereits auf eine Zielgruppe spezialisiert haben. Zudem wäre es interessant herauszufinden, ob eventuell grössere Kooperationen gebildet werden könnten, damit andere Regionen von der positiven Entwicklung mit profitieren könnten. Schliesslich wäre ein internationaler Vergleich der Berggebiete spannend, um zu analysieren, inwiefern sich beispielsweise Österreich von der Schweiz differenziert und was die Schweiz dabei lernen könnte.

Literaturverzeichnis

Adelboden Tourismus . (2017). *Jahresbericht 15/16*. Adelboden : Adelboden Tourismus.

Ahrens, W. (22. Oktober 2015). *Hotellerie Definition*. Von Hotelier.de:
<http://www.hotelier.de/hotellerie/hotelgewerbe/44660-hotellerie-definition>
abgerufen

Airbnb. (24. August 2017). *Über uns*. Von airbnb.ch: <https://www.airbnb.ch/about/about-us>
abgerufen

BAKBASEL. (2016). *Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich*. Basel: BAK Basel.

BE! Tourismus AG. (2016). *Jahresbericht* . Bern : BE! Tourismus AG.

Bircher, U. (13. September 2017). Herausforderungen der klassischen Hotellerie im Berner Oberland. (A. Suter, Interviewer)

Bordeau, P. (2009). Mountain Tourism of a Climate in Change. In R. Jandl, A. Borsdorf, H. Miegore, R. Lackner, & R. Psenner, *Global Change and Sustainable Development in Mountain Regions* (S. 160). Innsbruck: Innsbruck Universität.

Bundesamt für Statistik. (2016). *Schweizer Tourismusstatistik 2015*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

Bundesamt für Statistik. (26. Juni 2017a). *KUBB Beherbergung*. Von kubb2008.bfs.admin.ch:
<http://www.kubb2008.bfs.admin.ch/Default?code=55> abgerufen

Bundesamt für Statistik. (7. August 2017b). *Steckbrief - Definition Hotellerie*. Von Hotellerie:
<https://www.media-stat.admin.ch/web/apps/glossary/assets/glo-935-de.pdf>
abgerufen

Bürki, R., Elsasser, H., & Abegg, B. (2003). *Climate Change - Impacts on the Tourism Industry in Mountain Areas*. Zürich: Universität Zürich. Von
<http://www.breiling.org/snow/djerba.pdf> abgerufen

- Couchsurfing International. (2017). *How Couchsurfing works* . Von couchsurfing.com:
<http://www.couchsurfing.com/about/how-it-works/> abgerufen
- Damm, A., Wouter, G., Landgren, O., & Prettenthaler, F. (2017). Impacts of +2 C global warming on winter tourism demand in Europe. *Climate Services*, 7, S. 31-46.
doi:10.1016/j.cliser.2016.07.003
- Flückiger-Seiler, R. (2017). *Tourismus- und Hotelgeschichte im Berner Oberland*. Interlaken: Hotelier-Verein Berner Oberland.
- Getz, D., & Carlsen, J. (Januar 2005). Family Business in Tourism - State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), S. 237-258.
- Gstaad Saanenland Tourismus . (2017). *Geschäftsbericht 2016*. Gstaad: Gstaad Saanenland Tourismus.
- Guttentag, D. (2013). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 1196.
doi:10.1080/13683500.2013.827159
- Hague, P., Hague, N., & Morgan, C.-A. (2004). *Market research in practice - a guide to the basics*. London : Kogan Page Limited.
- Hartlieb, A., Friedrich, B., Eissner, S., Meierhans, S., Shergold, M., Strieder, C., & Suk, J. (2017). *Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2017*. Bern: hotelleriesuisse.
- Höchli, C., Rütter, U., Bandi, M., & Lehmann, T. (2013). *Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus im Kanton Bern* . Bern : beco Berner Wirtschaft.
- Hochschule für Technik und Wirtschaft [HTW] Chur. (2016). *Mitarbeiter-Sharing im Saisontourismus*. Chur : Hochschule für Technik und Wirtschaft .
- Hotelier-Verein Berner Oberland. (2017). *Jahresbericht 2016*. Interlaken: Hotelleriesuisse Berner Oberland.

hotelleriesuisse. (2017 a). *Die Hotellerie in der Schweiz – Fakten und Zahlen*. Bern: hotelleriesuisse.

hotelleriesuisse. (2017 b). Kosten, Fachkräfte und Buchungsplattformen im Fokus der Schweizer Hotellerie. *Medienmitteilung*, (S. 2). Bern.

Interlaken Tourismus . (2017). *Jahresbericht 2016*. Interlaken : Interlaken Tourismus.

Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), S. 312-316. doi:10.1108/09596110310488140

Jungfrau Tourismus Region AG . (2017). *9. Geschäftsbericht 2016*. Interlaken : Jungfrau Region Tourismus AG.

Kagermeier, A., Köller, J., & Stors, N. (1. November 2015). Share Economy im Tourismus - Zwischen pragmatischen Motiven und der Suche nach authentischen Erlebnissen. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*. doi:10.1515/tw-2015-0203

Klesse, H.-J. (7. März 2013). Couchsurfing bedroht klassische Hotels. *Wirtschaftwoche*, S. 1. Von <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/grauer-uebernachtungsmarkt-couchsurfing-bedroht-klassische-hotels-/7891558.html> abgerufen

Lanzrein, A. (26. September 2017). Herausforderungen zur klassischen Hotellerie im Berner Oberland. (A. Suter, Interviewer)

Lässer, C. (2002). *Erfolgsfaktoren in der Hotellerie - der Fall Schweiz*. St. Gallen : Institut für Öffentliche Dienstleistung und Tourismus.

Lehr, D. (2015). *An Analysis of the Changing Competitive Landscape in the Hotel Industry Regarding Airbnb*. Dominican University of California, USA.

Lockyer, T. (3. März 2004). The perceived importance of price as one hotel selection dimension. *Tourism Management*(26), S. 536-537.

- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. (Dezember 2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), S. 890-899. doi:10.1016/j.tourman.2008.12.003
- Marui, A., & Minazzi, R. (September 2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, S. 99-107. doi:0.1016/j.ijhm.2013.02.012
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Ausg.). Frankfurt: Beltz GmbH.
- Müller, H., & Weber, F. (2008). Climate change and tourism - scenario analysis for the Bernese Oberland in 2030. *Tourism Review*, 63(3), S. 57-71. doi:10.1108/16605370810901580
- Neeser, D. (25. September 2015). *Does Airbnb Hurt Hotel Business: Evidence from Nordic Countries*. Universidad Carlos de Madrid, Madrid . doi:10.13140/RG.2.1.4939.8248
- Ogi, C. (13. September 2017). Herausforderungen der klassischen Hotellerie im Berner Oberland. (A. Suter, Interviewer)
- Platzer, C. (14. September 2017). Herausforderungen der klassischen Hotellerie im Berner Oberland. (A. Suter, Interviewer)
- Reuteler, E. (2. Oktober 2017). Herausforderungen der klassischen Hotellerie im Berner Oberland. (A. Suter, Interviewer)
- Schegg, R., Larpin, B., Favre, P., Délétroz, N., Kambly, M., & Hébert, E. (2016). *Airbnb – weiterhin dynamisches Wachstum im Wallis und in der Schweiz. Auswertung einer Analyse des Airbnb Angebotes in der Schweiz Ende Juni 2016*. Siders: Walliser Tourismus Observatorium.
- Schneider, H. R. (2016). Die Hotelkooperation hat "Erwartungen erfüllt". *Berner Zeitung*. Von <https://www.bernerzeitung.ch/region/oberland/die-hotelkooperation-hat-erwartungen-erfuellt/story/16685469> abgerufen

Schweizer Tourismus Verband [STV]. (2017). *Schweizer Tourismus in Zahlen 2016*. Bern: Schweizer Tourismus Verband.

Schweizer Tourismus-Verband. (2017). *Tourismus - Herausforderungen* . Von Der Tourismus ist gefordert! : http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=959 abgerufen

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2013). *Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.

Statssekretariat für Wirtschaft [SECO]. (2012). *Bedeutung, Entwicklungen und Herausforderungen im Schweizer Sommertourismus*. Basel : BAK Basel.

Stettler, J. (2012). Der Einfluss des Wechselkurses auf den Tourismus in der Schweiz. *Institut für Tourismuswirtschaft* . Luzern: Schweizerischer Tourismus- Verband.

Stoffel, B. (2016). *Grächen – a unique destination management model of Swizerland* . Grächen: Touristische Unternehmung Grächen .

swiss hospitality solutions [SHS]. (3. November 2017). *swisshospitalitysolutions.ch*. Von Revenue Consulting: <http://www.swisshospitalitysolutions.ch/de/dienstleistungen/revenue-consulting/> abgerufen

Tartler, J. (16 . November 2015). *In privaten Unterkünften viel günstiger Übernachten als im Hotel*. Von Finanztip.de: <http://www.finanztip.de/privatunterkunft/> abgerufen

Theurl, T. (2015). Ökonomie des Teilens : Governance konsequent zu Ende gedacht. *Wirtschaftsdienst : Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 95(2), S. 87-91.

Thun-Thunersee Tourismus . (2016). *Jahresbericht 2016*. Thun: Thun- Thunersee Tourismus .

Tourismusverband Tiroler Oberland. (n.d.). *Urlaubsregion Kaunertal in Tirol*. Von Info : <https://www.kaunertal.com/de/aktivitaeten/barrierefrei> abgerufen

Werlen, B. (2008). *Sozialgeographie: Eine Einführung*. Stuttgart: UTB.

Wölflé, R., Leimstoll, U., & Schegg, R. (2017). *E-Commerce-Report 2017 - Transformation im Übernachtungsgewerbe*. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

World Tourism Organization [UNWTO]. (15. Oktober 2017). *UNWTO World Tourism Barometer*. Von unwto.org: <http://mkt.unwto.org/barometer> abgerufen

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (29. Dezember 2016). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*. doi:10.1509/15.0204

Anhang I - Interview Urs Bircher

| | |
|-------------------|---|
| Interviewpartner: | Urs Bircher, Präsident hotelleriesuisse Berner Oberland, Direktor Congress Hotel Seepark in Thun |
| Datum: | 13. September 2017 um 17.00 Uhr |
| Ort: | Congress Hotel Seepark in Thun |

Fakten zum Hotel

B: Das Oberland ist sehr unterschiedlich strukturiert und Thun ist eine kleine Stadt, aus diesem Grund ist der Tourismus etwas anders als in anderen Destinationen wie z.B. in Wengen, wo sie soeben waren. Der Seepark ist ursprünglich nicht als Hotel sondern als ein Ausbildungszentrum gebaut worden. Da dies die Kernkompetenz ist, gibt es sehr viele Seminare wie auch Events zur Aus- und Weiterbildung und Kundenveranstaltungen. Nichtsdestotrotz machen wir rund die Hälfte aller Logiernächte mit Individualgästen. Individualgäste sind für uns alle Gäste, die nicht an einem Seminar oder einer Schulung teilnehmen. Dieses Business ist in erster Linie in den Sommermonaten, in welchen wir weniger Seminare haben. Dies hat sich stark in den letzten Jahren entwickelt, als sich das ganze Marketing von der Region Thun/ Thunersee mit der Region Interlaken zusammengeschlossen hat und somit auf neue Märkte gestossen ist. Aus diesem Grund ist das Hotel Seepark schon etwas anders als die restlichen Hotels, auf einer anderen Seite doch wieder sehr ähnlich.

A: Wie viele Zimmer zählt Ihr Hotel?

B: Das Kongress Hotel Seepark zählt 91 Zimmer und 17 Seminarräume, welche Platz zwischen 10 und 370 Personen haben. Es ist hier grösser als man denkt.

A: Aus welchem Land begrüßen Sie die meisten Gäste?

B: Der grösste Teil aller Gäste kommen immer noch aus der Schweiz.

A: Während welchen Monaten ist Ihre Hauptsaison/ Nebensaison? Ist das Hotel während einer gewissen Zeit geschlossen oder das ganze Jahr durch in Betrieb?

B: Es gibt ruhigere Monate wie z.B. Januar und Februar. Aus diesem Grund ist das Hotel über Weihnachten und Neujahr zwei Wochen geschlossen. Während dieser Periode finden keine Seminare statt. Daher rentiert es nicht, das grosse Haus nur für die zwei Grossevents, Weihnachten und Neujahr, geöffnet zu haben.

A: Was genau zeichnet ihr Hotel aus? Bieten Sie dem Gast einen Mehrwert an, welcher andere Hotels nicht anbieten?

B: Unsere Lage ist natürlich sehr besonders, da wir direkt am See sind. Wir haben ein Gourmetrestaurant mit 16 Punkte im GaultMillau, sowie zwei individuelle Restaurants. Wir haben ein grosses Angebot auch für Leisure Gäste, die zu uns kommen um zu geniessen. Wir bieten unseren Gästen gratis E-Bikes oder normale Fahrräder an, sowie Kayaks und Stand up Paddels für auf dem See. Der Gast soll nicht für jeden Ausflug zusätzliche Ausgaben haben, sondern soll alles im Preis inbegriffen sein. Ein Vorteil ist auch der historische Schadaupark mit dem Panorama.

A: Allgemein gab es in den letzten Jahren einen Rückgang an Logiernächten im Alpenraum. Ist das auch bei Ihrem Hotel der Fall oder konnten sie einen Anstieg der Logiernächte verzeichnen?

B: Im Seepark sind wir sehr glücklich, dass der Ertrag konstant zunahm. Für mich ist der Ertrag wichtiger als die Logiernächte. Logiernächte haben sich auch entwickelt aber wir konnten vor allem Gäste akquirieren, die bereit sind bessere Preise zu bezahlen.

Herausforderungen allgemein zur Hotellerie im Berner Oberland

A: Da Sie der Präsident von hotellerieuisse des Berner Oberland seid, würde ich gerne etwas mehr über die Entwicklung des Berner Oberlands sprechen. Unter welchen Herausforderungen leidet die Hotellerie im Berner Oberland zur Zeit am meisten? Was hat sich in den letzten Jahren am stärksten verändert?

B: Wenn wir vom Berner Oberland und nicht von Thun und Interlaken sondern wirklich von den Bergregionen spricht, ist es sicherlich die Verschiebung vom Winterbusiness auf den Sommer. Man machte immer sehr viel für den Sommer, da dies immer die schlechtere Saison war aber da es neu Kundenströme gibt, die hauptsächlich im Sommer reisen wie z.B. Asiaten und Araber, gewinnt der Sommer extrem, was sehr positiv ist. Problematisch wird jedoch der Winter. Die ursprünglichen Gäste, die man immer hatte, kommen zwar immer noch aber nicht mehr so stark wie früher. Dies hat mitunter mit der Währungssituation zu tun aber natürlich nicht ausschliesslich die Währung. Wenn Sie die Schweiz vergleichen mit anderen Ländern sind wir hier in einer Hochpreissituation. Das zeigt sich beim teureren Boden oder bei den teureren Baukosten, Maschinen aus der Schweiz sind bis zu 50% teurer und das macht das ganze viel Teurer. Auch das Lohnniveau ist in der Schweiz viel höher als im Ausland etc.

A: Wie stark leidet die Hotellerie im Berner Oberland unter dem Klimawandel?

B: Das ist bestimmt ein grosses Thema. Letzte Weihnachten konnte man mit den Gästen wandern gehen, Mountainbike fahren aber Schnee gab es sozusagen keinen. Ein Problem ist jedoch auch, dass Skifahren nicht mehr die Bedeutung hat, die es einmal hatte. In der Schweiz gibt es viele Jugendliche, die nicht mehr wissen wie man Skifahrt da die Schulen zum Teil auch keine Lager mehr durchführen, bei denen Jugendliche das lernen. Für viele sind Skiferien auch zu teuer und sind nicht mehr wie früher ein must. Dies sorgt dafür, dass es nicht allen gleich gut geht bei einer solchen Entwicklung.

A: Was müssten ihrer Meinung passiere, da die Nachfrage im Winter immer mehr abnimmt?

B: In den verschiedenen Täler gibt es unterschiedliche Ansätzen. Im Saanenland z.B. haben die Bergbahnen eine ganz andere Bedeutung als in der Jungfrau Region. Das Saanenland versucht mehr mit Events und anderen Veranstaltungen Gäste zu locken und spricht auch ein anderes Klientel an. Ein gehoberes Klientel, welches auch einmal eine Wanderung oder eine Schlittenfahrt mit Pferden macht. Das kann sicherlich ein Ansatz sein aber ist sicherlich auch nicht für jede Region geeignet, wo jede Region aufspringen kann. Es stellt sich natürlich auch die Frage, wie hoch sich ein Ort befindet. Über 800m ist man sichere als niedriger aber für niedrige Regionen wie z.B. das Wiriehorn wird es sehr schwierig werden und die müssen sich neu erfinden. Kurz gesagt ist die Aussage, Gstaad ist nicht so hoch, hat aber seine Nische

bereits gefunden und setzen nicht mehr nur aufs Skifahren oder Destinationen sind sehr hoch gelegen und investieren stark in den Skimarkt wie z.B. die Jungfraubahnen. Voralpine Gebiete werden am stärksten leiden und müssen sich völlig neuorientieren. Das Diemtigtal z.B. ist schon etwas am Abflauen, dort gibt es nicht mehr wirklich viele Hotels. Folglich leiden die Bergbahnen stark darunter und es entsteht in Rattenschwanz.

A: Und Online-Portalen wie Airbnb?

B: Es gibt Airbnb und wichtig ist, dass Anbieter, die über Airbnb ihre Übernachtungen verkaufen, am Schluss auch Kurtaxen bezahlen damit auch sie einen Beitrag dazu leisten, dass wieder Marketing betrieben werden kann. Das ist einer der wichtigsten Punkte, welcher noch behandelt werden muss. Wer kontrolliert und informiert darüber, muss entschieden werden. Aus meiner Sicht ist dies einfach ein weiterer Anbieter. Booking hat eine sehr starke Stellung auch im Berner Oberland und ich kann mir gut vorstellen, dass es über Airbnb einmal einen zweiten Distributionskanal geben wird. Vielleicht sogar einer, der Booking.com ein wenig konkurrenzieren könnte. Ich bin davon überzeugt, dass es langfristig nur ein weiterer Distributionskanal sein wird, was für uns nur positiv wird. Ich sehe es nicht so negativ wie andere, vorausgesetzt es werden die selben Rahmenbedingungen wie in einem Hotel getroffen.

A: Das stellt aber auch das grösste Problem dar richtig?

B: Jedes Hotel muss Auflagen bestimmten und das bringt gewisse Kosten mit sich. Da muss man Rahmenbedingungen schaffen. Denn ein Gast will genauso sicher sein, sei er in einem Hotel oder Airbnb.

A: Wird der Austausch zwischen den Destinationen/ Anbietern im Berner Oberland gefördert?

B: Man ist über verschiedene Gremien organisiert. Auch vom Kanton her hat man gewisse Dinge initiiert wie beispielsweise die Kampagne, Werbeagentur BE! Tourismus. Dort werden Gelder, die aus der Beherbergungsabgabe kommen, eingesetzt. Der Rest wird vom Kanton verdoppelt. Am Schluss sind es rund fünf Millionen, welche für das Marketing für den Kanton Bern investiert wird. Da wird natürlich auch viel Marketing für den Winter gemacht. Aktuell

gibt es die Aktion TOP4 wo man für CHF 666.- ein Abo kaufen kann und sich zwischen 4-5 Regionen, die Teil der Aktion sind, entscheiden kann, wo man Skifahren will. Der Hotelier-Verein ist auch Teil dieser Aktion und hat sich entschieden, wer ein solches Abo hat, bekommt in einem Hotel 33% Rabatt auf die Übernachtung. Das zeigt, dass man sich sehr intensiv austauscht über das Gremium Hotelier- Verein Berner Oberland. Wir haben elf Sektionen und jedes Tal ist vertreten. Es findet ein grosser Austausch statt und verschiedenste Themen werden besprochen auch auf politischer Ebene.

Was uns zur Zeit sehr stark beschäftigt ist der Fachkräftemangel. Rekrutierung der Mitarbeiter ist sehr schwierig.

A: Viele Hotels müssen geschlossen oder verkauft werden. Auf was führt ihr das zurück?

B: Da gibt es verschiedenste Gründe. Oft ist die Nachfolge nicht geregelt. In Brienz gibt es verschiedenste Hotels, die keinen Nachfolger finden. Dabei gib es oft einen gestauten Investitionsbedarf, denn wenn jemand weiss, dass er in einigen Jahren mit dem Betrieb stoppt, investiert man meistens nicht mehr Millionen in das Hotel. Die Nachfolgeregelung ist keine einfache Angelegenheit. Gerade gestern hat mich der Vereinspräsident von Interlaken angeschrieben, er ist Grossrat und gibt eine Motion ein, dass vom Kanton die momentane Situation der Hotellerie im Kanton Bern untersucht werden soll und dass Massnahmen dazu ergriffen werden sollen. Dass beispielsweise auch Junge einen Betrieb kaufen und leiten können. Das haben wir auch schon in unserem Gremium diskutiert und uns gefragt, ist es für eine junge Person, welche eine Hotelfachschule gemacht hat und einige Jahre an Berufserfahrung hat überhaupt möglich, ein Hotel zu kaufen und zu leiten. Bekommt er das Geld um einen Betrieb zu kaufen und zu investieren und das ist eigentlich fast unmöglich. Betriebe hat es genug und theoretisch hat man auch genügend Geld aber die Rendite stimmt einfach nicht, welche man bei einem solchen Betrieb rausbringt. Häufig bringt es einen grösseren Gewinn, wenn ein Grundstück als Wohnungen verkauft werden kann anstatt ein Hotel zu führen. Ein Investor investiert lieber in ein Immobilienprojekt als in ein Hotel. Und die Banken sind sowieso sehr zurückhalten, denn ein Hotel gilt für sie als ein Risikobau.

Chancen

A: Haben Sie selber innovative Ideen, die Sie gerne durchführen möchten oder haben sie von anderen Hotels neue Konzepte erfahren und wissen, dass sie erfolgreich waren?

B: Es gibt verschiedenste Dinge die umgesetzt wurden wie z.B. das Ice Magic in Interlaken wo sehr erfolgreich war und den Winter mit Tagesgästen belebt hat. Aber auch in Brienz hat man spontan auf das Wetter reagiert und baute Hotpots an der Ländte am See und die blieben den ganzen Winter dort und waren fast immer ausgebucht und ein solches Angebot bringt dann natürlich immer mehr Gäste in die Region. In einem Jahr wurde die Brienzer Rothornbahn eröffnet mit der Lokomotive und so entstehen in einer schwierigen Situation immer wieder neue Angebote. Dass wir so viele Gäste im Sommer haben ist eine Erfolgsgeschichte im Vergleich zum Bündnerland, welches sehr spät auf die neuen Märkte gesetzt hat. Da sieht man, dass sich diese Entwicklung in den Logiernächten und dem Ertrag auszahlt. Klar verändert es das Ambiente eines Dorfs wie beispielsweise in Interlaken. Aber es verändert auch die Hotels. In Interlaken weiss ich von einigen Hotels, die entschieden, den Restaurantbetrieb zu stoppen und lieber ein Juwelier, welcher diese Platz als Laden nutzt, einmieteten. Es gibt natürlich Veränderungen aber das sind meiner Meinung nach Erfolgsgeschichten, die den Sommer belebt haben aber auch im Winter gibt es Angebote die beleben.

A: Beim Marketing von BE! Wird schon darauf geachtet, dass alle Regionen davon profitieren? Interlaken zum Beispiel verzeichnet ja sehr viele Gäste und ist eventuell weniger davon anhängig.

B: Das stimmt aber das ist ja nicht einfach so passiert, Interlaken und die Jungfrau Region hat auch viel dafür gemacht und sich über Jahre hinweg positioniert. In gewissen Regionen ist die Entwicklung sehr gut wie im Sannenland oder der Jungfrau Region aber dies ist nur der Fall, weil sie sich über Jahre hinweg stark positioniert haben. Es gibt aber gewisse Regionen, welche den Punkt in gewisser Weise verpasst haben aufzuspringen oder zu lange versucht haben, etwas alleine zu machen. Es war notwendig, dass der Kanton einmal definiert hat, dass es fünf Destinationen gibt und, dass es ein Minimum an Marketingmittel und ein Minimum an Logiernächten benötigt, um eine Destination zu sein. Die vier Destinationen wurden definiert und das war unglaublich wichtig, dass sich diese Regionen bündeln. Vor 11 Jahren gab es noch

Thun Tourismus, die etwas selber versuchten zu machen mit 50'000.- Budget und da kam man natürlich nicht weit und das Geld ist nur so verdampft. Wichtig ist, dass man alles bündelt damit man neue Märkte bearbeiten kann. Frau Ogi hat Ihnen erzählt, wie gut ihr Sommer lief. Dies hat hauptsächlich damit zu tun dass die Jungfrau Region viele neue Märkte bearbeiten konnte.

Gäste aus diesen Ländern kommen sehr kurzfristig. Es kommt also auch vor, dass sich das Hotel am selben Tag noch füllt. Bei uns war es auch so: Mitte Juli hatten wir die Hälfte der Logiernächte gebucht, die wir schlussendlich Ende Juli hatten. Während dem Monat haben sich die Buchungen noch verdoppelt. Die ganze Planung auch mit den Mitarbeitern wird dadurch natürlich sehr schwierig. Trotzdem ist man froh über die zusätzlichen Buchungen.

Die Herausforderungen haben sich schon komplett verändert. Aber zum Glück konnte man diese Märkte ansprechen und kommen auch Gäste von dort ins Berner Oberland. Da wird man natürlich auch Abhängig von Ramadan etc. Letztes Jahr gab es neue Vorschriften für Visas in China und das merke man stark bei uns in der Hotellerie.

A: Das spürte man im ganzen Berner Oberland?

B: Ja, überall. Das war schon verrückt. Wir werden abhängig von Dingen, die wir überhaupt nicht beeinflussen können.

A: Als Lösung zur Saisonhotellerie, was halten Sie von Mitarbeiter Sharing?

B: Gute Mitarbeiter zu finden ist schwierig. Aus diesem Grund muss man neue Wege finden um dieses Problem zu lösen. Man findet nicht mehr so einfach lässige Mitarbeiter. Mitarbeiter Sharing kenne ich aus dem Graubünden von einem Betrieb, welcher nur im Winter geöffnet war und wir arbeiteten mit einem Betrieb zusammen im Tessin. Dies funktioniert gut, jedoch nur bis ein Mitarbeiter selbst eine Familie haben will. Da der Sommerbetrieb wichtiger wird, brauchen die meisten Betriebe im Berner Oberland im Sommer wie auch im Winter Mitarbeiter. Im Frühling und Herbst sind sie dann je nachdem je ein Monat leer. Auch hier haben wir aber mit dem Beco ein Projekt und versuchen den Monat zu überbrücken, in dem man finanzielle Unterstützung vom Beco erhalten würde, damit Mitarbeiter in diesem Monate in einen Sprachkurs oder sonst eine Weiterbildung tätigen könnten. Ziel wäre, dass während dieser Zeit die Kompetenzen verbessert werden könnten. Aktuell gibt es eine Bestrebung von

hotelleriesuisse und Hotellier- Verien Berner Oberland und will ein Pilotprojekt starten. Erst heute bekam ich jedoch vom Kanton die Nachricht, dass sie dieses Projekt unterstützen würden. Jetzt muss das Projekt sauber aufgelegt werden. Ziel wäre dann ein Ganzjahresvertrag zu ermöglichen.

Ich war früher in der Saisonhotellerie und jetzt bei einem Ganzjahresbetrieb und so ist es schon viel angenehmer. Immer wenn die Saison neu startet muss fast das ganze Team neu zusammengestellt werden und das ist schon sehr schwierig. Je grösser der Betrieb desto schwieriger. Ein grosser 5 Sterne- Betrieb mit 150 oder mehr Mitarbeiter und nur etwa 20% können ganzjährig beschäftigt werden und der Rest jedes Jahr neu anstellen ist eine grosse Herausforderung. Rekrutierung und all das ist auch für die Mitarbeiter schwierig damit man immer noch auf dieselbe Qualität kommt.

A: Sind Kooperationen im Berner Oberland gut genutzt? Zwischen Hotels hauptsächlich?

B: Es gibt die Hotelkooperation Frutigland. Hotels im Frutigland um Adelboden, Frutigen und Kandersteg, die sich zusammenschlossen und gewisse Dinge zusammen machen. Die nutzen Skaleneffekte. Zusammen kaufen Sie Kreditkarten Konditionen/Volumen oder Strom oder Versicherungsleistungen etc. und da sie einige Hotels bündeln konnten, kommen sie auf ein ganz anders Volumen und profitieren so von Grössenvorteilen. Ich bekam sehr positive Rückmeldungen von Hotels, die jetzt nur noch einen Bruchteil von früher bezahlen mussten, beispielsweise für Versicherungen. Da kommen wir natürlich zu einem weiteren Kernthema der Hotellerie im Berner Oberland. Wir sind sehr klein strukturiert. Wir sind kleine Betriebe, Familiengeführt. Wenn ein kleiner Familienbetrieb die Nachfolge nicht geregelt hat, wird es sofort sehr schwierig. Beim Bündeln sollten einfach die Distanzen nicht zu gross sein.

Anhang II – Interview Alex Lanzrein

| | |
|-------------------|---|
| Interviewpartner: | Alex Lanzrein, Gastgeber Hotel Krone Lenk |
| Datum: | 26. September 2017 um 14.00 Uhr |
| Ort: | Hotel Krone Lenk |

Fakten zum Hotel

A: Wie viele Zimmer zählt ihr Hotel?

L: 83 Zimmer

A: Aus welchem Land begrüßen Sie die meisten Gäste?

L: Zu 90% haben wir Schweizer Gäste.

A: Während welchen Monaten ist Ihre Hauptsaison/ Nebensaison? Ist das Hotel während einer gewissen Zeit geschlossen oder das ganze Jahr durch in Betrieb?

L: Die Wintersaison ist ganz klar die wichtigste Saison für uns. Im Sommer läuft viel weniger. Wir haben nicht das ganze Jahr geöffnet, einfach Sommer- und Wintersaison. Zwischendurch sind wir für einige Monate geschlossen.

A: Was genau zeichnet ihr Hotel aus?

L: Allgemein in der Lenk sind im Sommer alle Bergbahnen und Busse bei einer Übernachtung inbegriffen. Und beim Hotel selbst ist das Hallenbad, Sauna, Bikes, Parkplätze - die normalen Dienstleistungen für ein Hotel.

A: Allgemein gab es in den letzten Jahren einen Rückgang an Logiernächten im Alpenraum. Ist das auch bei Ihrem Hotel der Fall oder konnten sie einen Anstieg an Logiernächte verzeichnen?

L: Ja klar, in beiden Saisons.

Herausforderungen

A: Unter welchen Herausforderungen leidet Ihr Hotel zur Zeit am meisten? Was hat sich in den letzten Jahren am stärksten verändert?

L: Gäste in die Lenk zu kriegen, die bereit sind einen vernünftigen Preis für ein Hotel zu bezahlen. Es mangelt einfach an Gästen hier in der Region.

A: Wie stark leiden sie unter dem Wechselkurs?

L: Es gibt unterschiedliche Gründe und der Wechselkurs ist bestimmt einer davon. Diese Entwicklung führte dazu, dass der Gast aus dem Ausland noch weniger in die Schweiz kommt jedoch auch, dass der Schweizer Gast öfters ins billige Ausland geht – dies ist in meinem Fall noch die schlimmere Tatsache. Der Wechselkurs hat in dem Sinn ein doppelter Effekt. Zudem ist das Verhalten der Gäste ganz anders als früher. Gäste gehen nicht mehr zweimal im Jahr in die Ferien sondern fünfmal dafür nur ein paar Nächte. Eine Hauptproblematik ist meiner Meinung nach die ganzen Billigflüge, die man heutzutage buchen kann. Die Attraktivität ist grösser für einige Tage ins Ausland zu fliegen als in der Schweiz zu bleiben.

A: Konnten Sie diese Entwicklung in den letzten 6 Jahren, seit sie dieses Hotel übernommen haben, spüren?

L: Klar, Kurzaufenthalte sind ein Trend und der nimmt immer wie mehr zu. Gäste kommen immer wie kürzer zu uns. Abgesehen von den Gruppen, die eine Woche kommen, kann man nicht mehr wirklich planen. Das Verhalten der Gäste ist schwierig einzuschätzen und oft kommen Buchungen in der letzten Minute. Der Gast weiss, dass die Verfügbarkeit da ist – er weiss, dass er nicht im Voraus buchen muss. Das Angebot ist grösser als die Nachfrage. Demzufolge weiss er, dass er überall ein Zimmer findet.

A: Sie sagten etwas von Gruppen? Arbeiten Sie mit Vereinen oder Firmen zusammen für Gruppenreisen?

L: Im Winter kommen Firmen regelmässig an Wochenenden zu uns um zu Skifahren. Auf der einen Seite ist dies gut, da sie auch kommen wenn das Wetter nicht gut ist aber auf der anderen Seite bleiben sie auch nur eine Nacht. Im Sommer haben wir verschiedene Anbieter

(Kirchgemeinden, Kurse für Seebehinderte wie ProAudito, Reumaliga etc.) welche Seniorenferien bei uns machen.

A: Online-Portalen wie Airbnb etc.?

L: In der Lenk gibt es sehr viele er nicht viele Hotels. Prozentual gibt es viel mehr Wohnungen als Hotels. Diese Ferienwohnungen werden seit Jahrzehnten vermietet und nur weil die jetzt über neue Kanäle vermietet werden, hat dies nicht wirklich einen Einfluss auf den Markt. Die Tendenz ist klar, weg vom Hotel zu den Wohnungen.

A: dem Klimawandel?

L: Der Klimawandel ist immer ein Thema aber ich denke nicht, dass das im Moment die Hauptproblematik ist zumindest nicht hier in der Lenk. Die ganze Saison ist konzentrierter geworden. Der Aktivskifahrer geht im Dezember in Skigebiete, die Schneesicher sind wie beispielsweise Zermatt. Ab dem 10. März ist dann die Skisaison zu Ende, nicht weil es keinen Schnee mehr hat aber einfach weil zu dieser Jahreszeit der Frühling beginnt und Kunden Aktivitäten machen wollen, die nichts mit Schnee zu tun haben. Das bedeutet für uns in der Lenk bleibt die Wintersaison von Neujahrswoche, Januar bis Ende Februar – 2.5 Monate. Das ist sehr kurz und das ist das eigentliche Problem. Im März kann man immer noch sehr gut Skifahren aber Gäste wollen das nicht mehr. Aktivskifahrer wollen dann doch lieber in ein etwas höher gelegenes Skigebiet.

A: Der Saisonalität?

L: Den Lohn kann nicht angepasst werden und etwa 50% sind Lohnkosten. Daher ist das wichtigste, dass man zufriedene und gut bezahlte Mitarbeiter hat. Ich stelle nicht jede Saison neues Personal an, es kommen immer dieselben zurück weil sie es bei mir gut haben. Das einzige, dass beeinflusst werden kann, ist der Umsatz. Zufriedene Mitarbeiter sorgen für besseren Umsatz und alles geht auf.

A: Habe Sie Massnahmen ergriffen, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden?

Wenn ja, welche? Wenn nein, weshalb nicht?

L: Ich musste mir überlegen, welcher Gast könnte daran interessiert sein, in die aktuelle Lenk, so wie sie heute ist, zu kommen. Wenn man diesen Gast hat, muss man versuchen ihn auf den richtigen Weg anzusprechen. Aus diesem Grund beschränken wir uns zur Zeit auf das Segment Senioren und versuchen diese Gruppe gezielt anzusprechen, damit wir in den nächsten Sommersaisons vermehrt Seniorenreisen in unserem Hotel haben. Es gibt keine Anpassung des Angebots. Eine Anpassung der Software (Mitarbeiter anstellen) macht in meiner Ansicht keinen Sinn und auch eine Anpassung der Hardware (Umbauen des Hotels) macht keinen Sinn. Darum muss ich mir überlegen, welcher Gast an genau diesem Angebot interessiert ist. Denn das Angebot wird sich in Zukunft in der Lenk nicht ändern.

Ich will ein Gast der alt ist, der nicht mehr ins Flugzeug will und nicht ins Engadin, da es dort zu hoch ist, einer der in einem überschaubaren Dorfkern sein möchte. Es gibt ein Kundensegment, welches auf diese Aspekte passt. Sobald der Gast bei uns ist, ist es wichtig diesen Gast zu verwöhnen und ihm einen einmaligen Aufenthalt zu gewährleisten. Der Senior soll sich bei uns wie zuhause fühlen. Meiner Meinung nach ist dies ist der einzige Gast, der eine Zukunft hier in der Lenk hat.

A: Wie sprechen Sie diese Zielgruppe an?

L: Mit Anschriften an die Vereine oder Kirchgemeinden. Mit Printinseraten in spezifischen Zeitungen. In soziale Medien oder einer Internetseite wird nichts investiert – das ist nicht kompatibel mit dem Produkt. Die Lenk ist nicht sehr spannend. Eine riesige Social Media Kampagne würde nichts bewirken. Der Gast, welcher hier her kommt, ist nicht auf solchen Kanälen. Das Zielpublikum in der Lenk informiert sich nicht auf diesen Kanälen. Folglich werde ich mich vorerst nicht gross damit beschäftigen.

A: Fördern Sie den Austausch mit anderen Anbietern in ihrer Destination oder im Kanton?

L: Der Austausch ist sehr schlecht. Es entstehen zwei verschiedene Überlegungen, was zu einer grossen Problematik führt. Die Problematik ist, dass Organisationen (Verkehrsverein) nicht Unternehmer sind sondern Verwalter. Der verwaltet sein Büros wie Lenk-Simmental Tourismus. Was dabei fehlt sind realistische Visionen, die man umsetzen kann: kurz gesagt ein

Plan, ein Businessplan, eine Stossrichtung. In Sitzungen wird oft sehr viel produziert auf Papier, in einem schwerverdaubaren Marketingslang aber schliesslich weiss man doch nichts und es wird nichts davon umgesetzt. Gemeinds- und Kantonsebene muss nichts erreichen, die haben keinen Druck wie ein Unternehmer. Die haben ein Budget, es wird geplant und schliesslich wird das Budget eingesetzt. Ich unterstelle diesen Personen jetzt einfach, dass sie trotzdem nicht wirklich verstehen, worum es geht. Es gibt so viele Kampagnen für den Sommer und den Winter mit einem schönen Werbefilm – von diesen Kampagnen merken wir ohne zu Übertreiben überhaupt nichts.

In jeder Saison werden Promotionen gemacht und sogenannte Päckli geschnürt. Diese Packages werden beworben auf Internetportalen, die niemand besucht und die daraus entstandenen Buchungen sind 8-10 für einen Aufwand von CHF 50'000.-. Da stimmt einfach der Aufwand mit dem Ertrag in keiner Hinsicht. Jeder Unternehmer würde dazu sagen: das haben wir nun einmal versucht aber es hat nicht funktioniert deshalb machen wir das nie mehr, sicherlich nicht jede Saison wieder von neuem. Und genau dort entsteht die Problematik. Man spürt, dass bei ihnen kein Druck vorhanden ist da der Lohn sowieso kommt.

Der Austausch findet nicht statt. Er findet insofern statt, dass man sich vier Mal pro Jahr trifft – ich bin noch Präsident des Hotelier verein in der Lenk - es wird viel Zeit vergeudet aber kein Input der Hoteliers wird umgesetzt. Kein Input der Hoteliers wird umgesetzt. Es muss ehrlich kommuniziert werden und nicht alles immer gut geredet werden.

A: Von was für Inputs sprechen Sie?

L: Wir wollen eine Salesperson, welche die Lenk verkauft. Ihr Auftrag ist, Hotelbetten aus der Lenk zu verkaufen im Unterland. Wir könnten ihr sagen, welche Märkte bearbeitet werden sollen und wir könnten ihr ganz genau sagen was gemacht werden müsste. Unser Anliegen wird jedoch immer ignoriert, da es wichtigere Dinge gibt wie beispielsweise neue Werbefilme auf Youtube. Verkehrsvereine haben noch nicht begriffen, dass ein Leidensdruck vorhanden ist. Es gibt Lösungen, nicht viele aber es gibt sie definitiv. Lösungen, welche realistisch und umsetzbar sind. Dazu gehört, die Lenk für potenzielle Kunden schmackhaft zu machen und nicht erst in fünf Jahren sondern hier und jetzt. Zudem sollten die Bergbahnen bei uns die Öffnungszeiten anpassen. Die Sommersaison startet hier erst am 1. Juli, früher fährt in der

Lenk keine einzige Bahn. So verlieren wir den ganzen Frühlingsgast. Da fehlt die Einsicht der Bergbahnen – die wollen sich nicht anpassen und die Lenk wieder attraktiver machen.

A: Was halten Sie vom Konzepten, wie in Grächen, wo es nur ein Unternehmen für Hotel, Restaurant und Bergbahnen gibt?

L: Das wird nur passieren, sobald der Inhaber der Bergbahnen auch ein Hotel besitzt. Dann würden die Bergbahnen anpassen. Aber sonst würden sie nichts davon verdienen und daraus folgt, dass sie sich mit den Öffnungszeiten nicht anpassen. Eine Zeit lang hatte der Direktor der Bergbahnen auch ein Hotel und siehe da, die Bergbahnen waren auch im Frühling geöffnet und wir hatten Gäste in den Hotels. So ein Konzept wäre super, denn in einem solchen Fall werden die Interessen nicht gegeneinander ausgespielt sondern gemeinsam erarbeitet und der Gewinner ist schlussendlich der Kunde.

A: Sie erwähnten den Hotelier Verein in der Lenk? Welche Funktionen und Ziele hat dieser?

L: Auf dem Papier hat er das Ziel: Das gemeinsame Vertreten der Interessen der Hotels in der Lenk.

A: Sie scheinen nicht sehr überzeugt?

L: Nein, innerhalb der wenigen Mitglieder gibt es wie zwei Parteien, die sich nie einig sind. Momentan herrscht eine sehr angespannte Atmosphäre. Der Mensch sagt gerne Dinge, die sich angenehm anhören aber die Realität ist nicht immer so. Umgesetzt wird häufig das Gegenteil: jeder kämpft und schaut nur für sich selbst.

A: Was müsste dagegen gemacht werden?

L: Es wird sich nur dann ändern, wenn gewisse Betriebe von anderen Personen geleitet werden. Vieles hängt von Personen ab, die diese führen. Wir sind hier in der Lenk wohl auch zu wenig Mitglieder und viele kommen nicht an die Sitzungen und so funktioniert das Ganze nicht wirklich. Wären wir etwas mehr könnten wir auch mehr bewirken denke ich.

Chancen:

A: Was ist Ihrer Meinung nach gemacht werden, dass sich dieser Trend wieder ändern wird bzw. dass die Logiernächte im Alpenraum wieder zunehmen?

L: Ein besseres Zusammenarbeiten in der Destination damit dem Gast ein Top-Produkt angeboten werden kann.

A: Spüren Sie Marketingkampagnen von BE!, z.B. das neue Märkte aus dem asiatischen Raum bearbeitet wurden?

L: Ich kümmere mich primär ums Resultat und solche Kampagnen haben uns nichts genützt. Kein einziger Gast in der Lenk weiss etwas von Aktivitäten von BE! Wenn Sie auf der Website von BE! Sind merken sie, dass es total am Ziel vorbeigeht. Gäste aus dem Asiatischen Raum wie z.B. in Interlaken sind für die Hotellerie ein totaler Umsatzkiller. Die Logiernächte nehmen zwar zu aber zu einem Preis unter dem Estand. Das ist nicht ein gutes Fazit für das Hotel aber zumindest kann gesagt werden, dass Interlaken mehr Logiernächte verzeichnen konnte. Zimmer werden verkauft aber Geld wird dabei verloren. Mund-zu-Mund Propaganda ist weit wichtiger als ein Werbefilm von BE! Sie sind sich nicht aufrichtig zu sich selbst und wollen immer alles gut reden.

Mein Ziel ist es weniger Gäste zu begrüssen, dafür Gäste die einen guten Preis bezahlen. Beim Massentourismus ist dies nicht so, Gäste zahlen nicht was ein Zimmer überhaupt wert ist.

A: Was denken Sie von der Hotelkooperation Frutigland? Sind Sie auch Mitglied?

L: Ich wollte, bis ich erfahren habe, dass man CHF 6000.- bezahlen muss um Mitglied zu werden. Ich muss aber nicht in eine Kooperation um bessere Preise zu bekommen - Verhandeln kann ich selbst. Aus diesem Grund denke ist nicht, dass eine Kooperation in einer solchen Art etwas bewirkt. Einzig wenn es darum geht wichtige Entscheidungen zu treffen, ist es praktisch, wenn man eine gewisse Grösse hat um etwas zu bewirken.

Anhang III – Interview Caroline Ogi

| | |
|-------------------|--|
| Interviewpartner: | Caroline Ogi, Gastgeberin des Hotels Schöneegg in Wengen |
| Datum: | 13. September 2017 um 14.00 Uhr |
| Ort: | Hotel Schöneegg in Wengen |

Fakten zum Hotel

A: Wie viele Zimer zählt ihr Hotel?

O : Wir haben 20 Zimmer und 2 Restaurants, eine Brasserie mit Bar unser Stübli und das Restaurant 1903 sowie ein Chemineesal für unsere Hotelgäste, wo das Frühstück serviert wird. Der Besitzer ist Franzose, lebt aber seit 40 Jahren in Südafrika und legt grossen Wert darauf, dass bei Renovationen lokale Ressourcen benützt werden. Es steckte sehr viel Geld ins Hotel, es ist in gewisser Weise sein Spielzeug und legt grossen Wert auf die Einrichtung und das viel mit Holz gearbeitet wird.

A: Aus welchem Land begrüßen Sie die meisten Gäste?

O: Wir sind ein Saisonhotel und sind über 4 Monate im Jahr geschlossen. Die Herkunft der Gäste kommt auf die Saison drauf an. Im Sommer haben wir in erster Linie Amerikanische und Schweizer Gäste. 80% unserer Gästestruktur im Sommer sind Schweizer und Amerikaner. Im Sommer zudem noch wenigen Asiaten und Engländer. Wir sind ein Hotel und nehmen keine Gruppen an. Das ist sicherlich ein Aspekt, denn es gibt wohl nicht viele Hotels im Berner Oberland, welche keine Gruppen aufnehmen. Unser Besitzer wollte keine Gruppen im Haus. Aus diesem Grund haben wir nur Individualgäste. Im Winter ist es sehr Schweiz lastig, sehr viele Schweizer, Skifahrer. Aber es wechselt im Moment auch und mehr Europäer reisen im Winter nach Wengen. Im Winter hat es vor allem dann auch wieder viele Engländer. Wengen ist sehr bekannt in England und viele sind sehr verankert hier in Wengen auch auf Grund des englischen Skiclubs hier in Wengen.

A: Während welchen Monaten ist Ihre Hauptsaison/ Nebensaison? Ist das Hotel während einer gewissen Zeit geschlossen oder das ganze Jahr durch in Betrieb?

O: Immer Anfangs April bis Ende Mai und Mitte Oktober bis Mitte Dezember haben wir geschlossen. Im Moment gibt es einen Wechsel der Hauptsaison. Je länger je mehr ist der Sommer fast wichtiger. Wir haben extrem viele Gäste im Sommer, wir haben eine konstante Auslastung im Sommer was wir im Winter nicht haben. Der Winter ist immer sehr Wetter- und Schneeabhängig und es ist auch nicht mehr oft, dass Gäste zwei Wochen Skiferien buchen. Im Sommer haben wir einfach eine konstante Auslastung und es gibt auch vereinzelte Gäste, die drei, zwei Wochen bleiben und auch Gäste die nur eine Nacht bleiben, das ist klar. Aber es ist nicht so, dass es jeden Tag einen Wechsel gibt. Im Durchschnitt bleiben Gäste drei Tage.

A: Welche Auswirkungen hat das Schwesterhotel in Südafrika auf den Betrieb in Wengen?

O: Klar können wir Synergien nutzen aber es sind zwei komplett verschiedene Märkte. Wenn wir Gästen erzählen, dass wir noch ein Schwesterhotel in Südafrika haben dann lachen die Meisten und denken, dass sei etwas sehr spezielles. Sicherlich gibt es aber dem Hotel einen Internationalen Touch.

A: Vom Management her?

Die Tochter meines Besitzers führt das Hotel in Südafrika und ist meine direkte Chefin. Sie hat nichts mit dem daily business hier in Wengen zu tun. Wenn es jedoch zum Umbau kommt oder zu strategischen Entscheidungen oder wird z.B. eine neue Website in Kürze erscheinen und dann ist es natürlich klar, dass wir diese Entscheidungen zusammen treffen.

A: Allgemein gab es in den letzten Jahren einen Rückgang an Logiernächten im Alpenraum. Ist das auch bei Ihrem Hotel der Fall oder konnten sie einen Anstieg an Logiernächten verzeichnen?

Es hat in den letzten Jahren eine Zunahme an Logiernächten.

A: In beiden Saisons?

Der Sommer verzeichnet eine extreme Zunahme. Ich bin jetzt seit zwanzig Jahren in der Hotellerie und im August hatten wir eine 100% Auslastung und so etwas habe ich noch nie

erlebt. Früher war ich über fünf Jahre in Zermatt und leitet dort ein Hotel und bin jetzt seit zwei Jahren hier aber so etwas erlebte ich noch nie. Wir machten ein Coaching mit SHS (Swiss Hospitality Solutions). Die analysieren das ganze Revenue Management und helfen einem auch sich auf dem Internet gut zu positionieren z.B. wie die Zimmer auf dem Internet richtig zu präsentieren sind. Das machten wir für sechs Monate und es schlug ein wie eine Bombe.

Herausforderungen

A: Unter welchen Herausforderungen leidet Ihr Hotel zur Zeit am meisten? Was hat sich in den letzten Jahren am stärksten verändert?

O: Wengen ist an und für sich eine Herausforderung. Wengen ist ein wunderschöner Ort, welcher jedoch ein bisschen veraltet ist. Wengen hat in den letzten Jahren verpasst, gewisse Investitionen zu tätigen. Wir haben aber das Glück hier zu sein und das Glück, dass es so viele Gäste hat, die gerne nach Wengen kommen aus diesem Grund, dass Wengen immer noch ein wenig normal, down to earth und ein authentisches Bergdorf geblieben ist. Aus diesem Grund kommen auch immer noch viele Gäste nach Wengen. Der Sommer läuft zur Zeit wirklich sehr gut, wir haben eine konstante Auslastung aber die Herausforderung ist nun klar der Winter.

A: Wie stark leiden sie unter Online-Portalen wie Airbnb

O: Bei Airbnb machen immer viele einen riesen Rummel drum. Gerade gestern schaute ich kurz das Angebot in Wengen an aber schlussendlich gibt es einfach Gäste, die gerne in einer Wohnung sind und es gibt genug Leute die auch gerne in ein Hotel gehen. Ich sehe dies nicht als Konkurrenz. Ohne Anzugeben haben wir ein schönes Produkt und es stimmt alles und wir haben das Glück, dass wir regelmässig renovieren können. Ich denke für Hotels, die weniger die Möglichkeiten für Investitionen haben und veraltet sind, wird es sicherlich schwierig und dann wird Airbnb schnell zu einem Konkurrenten.

A: Bei Investitionen, werdet Ihr von Institutionen wie der SGH unterstützt oder finanziert ihr alles selbst?

O: Wir finanzieren alles selber, sonst würden wir es nicht machen.

A: oder dem Klimawandel:

Davon leiden wir am stärksten. Es gibt einfach nicht mehr viel Schnee. Wenn wir Anfangs Dezember zwei Meter Schnee vor dem Haus haben, dann wäre der Winter auch einfach voll, dann gehen Menschen auch wieder gerne Skifahren. Aber bei den Wintern, die wir in den letzten Jahren hatten, war das schon nicht gut und hatte negative Auswirkungen.

A: und dem Wechselkurs?

O: Der Wechselkurs ist sicherlich auch eine Herausforderung, hauptsächlich für den Markt England. Mit dem Pfund wird die Schweiz für Engländer natürlich jetzt schon sehr teuer. Es fühlt sich so an, dass schon etwas weniger Gäste aus England nach Wengen reisten.

A: Sie habe erwähnt, dass da es weniger Schnee im Winter gibt dies durchaus eine grosse Herausforderung für Sie ist. Haben sie Massnahmen ergriffen?

O: Letzte Weihnachten war ja Frühlingswetter und da haben wir uns spontan dazu entschieden die Terrasse zu öffnen und den normalen Sommerbetrieb wieder zu starten. Stühle und Tische mit Kissen waren draussen und wir haben unser Mittagsmenü angeboten mit Sonnenschirmen draussen und allem. Das funktionierte erstaunlich gut und wir hatten viele Gäste auf der Terrasse da es wirklich sehr schönes Wetter war. Das schöne Wetter hat uns in dieser Situation stark geholfen.

A: Allgemein gehen viele Hotels in Bergregionen Konkurs oder müssen geschlossen werden. Was denken Sie dazu könnte mitunter ein Grund dafür sein?

O: Das ist schon schwierig. Es ist natürlich schon ein schwieriges Business, das Hotelbusiness. Es ist eine Branche, die sehr Kostenintensiv ist und die ganzen Mitarbeiter, die man haben muss und auch viel Geld kosten und nicht alle haben das Glück, dass sie einen Investor oder einen Besitzer haben, die regelmässig in ein Hotel investieren. In ein Hotel muss man alle fünf Jahre wieder investieren sonst veraltet es sehr schnell und die Gäste sind heutzutage verwöhnt. Die wollen nicht in ein altes Hotelzimmer mit beispielsweise einem alten TV. Das sind Dinge, welche man sich heute nicht mehr leisten kann. Es gibt aber sehr viele kleine Betriebe, welche den Punkt für regelmässige Investitionen verpasst haben und

jetzt für Millionen investieren müssen. Der Zug ist in einigen Fällen abgefahren aber das ist natürlich schon schwierig, weil nicht alle diese Möglichkeiten haben.

Chancen

A: Was müsste Ihrer Meinung nach gemacht werden, dass sich dieser Trend wieder ändern wird bzw. dass die Logiernächte im Alpenraum wieder zunehmen?

O: Ich denke es gibt immer eine Chance aber wenn man Investitionen verpasst und während Jahrzehnten alles aus dem Hotel zieht, was man ziehen kann und nichts macht, gibt es einfach einmal einen Klapf und alles ist fertig. Ich habe früher in einem typischen Belle Époque Hotel gearbeitet und dort wartete man auch bis fünf vor Zwölf mit Investitionen bis wir Mitarbeitende mit dem Besitzer sprachen und ihm sagten, es müsste etwas passieren sonst wird das Hotel in den Ruin gezogen. Der musste dann 25 Millionen in das Hotel investieren und heute ist das Hotel topmodern und erfolgreich. Da muss man einfach am Ball bleiben, einmal ist es dann zu spät.

A: Dann denken Sie sind Investitionen das A und O und einen Mehrwert durch Packages usw. hilft da nicht weiter?

O: Gäste zahlen gerne für ein gutes Produkt aber sie zahlen nicht mehr gerne für etwas das nicht stimmt und sie zuhause einen besseren Komfort haben als in einem Hotel. Man darf den Gast auch nicht als dumm verkaufen. Es ist wichtig, dass auf dem Internet und den online-Portalen wahrheitsgetreue Fotos erscheinen und es muss alles übersichtlich sein damit Gäste das auch buchen. Es muss schon alles auf neustem Stand sein, sonst buchen die Gäste dein Hotel nicht. Wichtig ist z.B. auch, dass das Bad auf neustem Stand ist und immer wieder renoviert wird. Niemand will in einer Dusche mit einem alten Duschvorhang duschen.

A: Bieten Sie dem Gast einen Mehrwert an, welcher andere Hotels nicht anbieten wie z.B. Packages, Wellness etc?

O: Wir haben ein kleines Wellness aber nicht wahnsinnig. Wir haben eine Sauna und ein Massagebett mit einer automatischen Massage. Im ersten Stock gibt es einen Aufenthaltsraum, in welchem sich die Gäste aufhalten können und gratis Kaffee von uns trinken können.

A: Gästekarte? Packages?

O: Wir haben Gästekarten und bei denen profitieren die Gäste von verschiedene Rabatten bei den Bergbahnen. So Packages haben wir nicht, alles ist ein bisschen kompliziert und Gäste wollen dann plötzlich doch nicht jeden Tag Skifahren. Deshalb machen wir die nicht mehr. Aber wäre in Zukunft sicherlich auch wieder interessant einmal zum Ausprobieren. Manchmal machen wir Aktionen Quoka, so etwas wie DeinDeal, und das hat schon viel genützt. Das Package beinhaltet ein Nachtessen mit Überachtung und Massage. Das funktioniert schon sehr gut ja.

A: Zum Schluss, wissen Sie allgemein in der Schweiz oder im Berner Oberland von einer innovative Ideen und wissen, dass es erfolgreich war?

O: Meiner Meinung nach braucht es nicht immer viel, damit das Hotel einen kleinen Aufschwung erlebt. Manchmal kann man ein gutes Produkt haben aber es ist nicht gut auf dem Internet positioniert und dann muss man daran arbeiten, das Produkt gut zu positionieren. Oder wenn das Produkt nicht so gut ist, müssten eventuell die Preise angepasst werden und den Gästen klar sagen, dass es sich um ein älteres Hotel handelt und dafür sind sie in einem super Preissegment. Das Persönliche ist aber ja eigentlich am wichtigsten. Ein Hotel steht oder fällt mit denjenigen, die es führen und wenn man aufmerksam auf die Gäste zugeht, denke ich kann man auch in einem älteren Hotel Erfolge feiern. In vielen Betrieben sollte man auch einfach einmal einen Frühlingsputz machen. Vor zwei Wochen erst haben wir eine Mulde bestellt und alles wieder einmal aufgeräumt und kleinere Malarbeiten können wir ja auch selbst machen. Mit wenig, mit 2'000-3'000 Franken kann man ein Restaurant neu anstreichen und die veraltete Dekoration abräumen oder z.B. ein neues Gericht einführen. Wenn alle Gäste Wiener Schnitzel wollen, sollte man das vielleicht einmal auf die Karte nehmen. Solche Dinge können auch in einem älteren Betrieb realisiert werden und gut gemacht werden. Es braucht natürlich ein Wille und viele machen es heute, wie sie es vor 50 Jahren noch machten.

A: Und blieben in dieser Zeit stehen?

O: Es gibt so viele Restaurants da denke ich nur, die sollten unbedingt die ganze Werbung von den Wänden wegnehmen, neu anstreichen und neue Gläser und Teller kaufen. Einfach

ein frischer Wind in den Betrieb bringen und ich denke, dass kann man heutzutage auch ohne viel Geld machen. Dafür muss man nicht immer direkt eine halbe Million dafür investieren.

A: Aus Neugier, sind Mitarbeiter das ganze Jahr durch angestellt?

O: Nein, pro Saison. Aus diesem Grund muss ich im Moment die ganzen Verträge für den Winter machen. Das ist immer sehr mühsam. Jede Saison startet man wieder bei null aber das gehört einfach zur Saisonhotellerie. Jede Saison muss man wieder neu starten und ein neues Team zusammenstellen und das ist sehr zeitintensiv und auch anstrengen. Oft schaue ich mit Arbeitskollegen aus der Branche ob ich Mitarbeiter zu Ihnen schicken könnte zum Überbrücken der Saison. Im Schnitt kommen Mitarbeiter schon für mehr als eine Saison aber das ist auch immer etwas schwierig abzuschätzen, einige kommen auch nur für eine Saison. Junge wollen ja nicht ihr Leben lang in Wengen verbringen. Deshalb basiert das schon mehr auf Saisons. Das ist sicherlich eines der grössten Probleme der Saisonhotellerie. Die grösste Herausforderung ist, dass man genug und qualifiziertes Personal hat. Für den Winter suche ich noch drei Servicemitarbeiter, hoffentlich finde ich noch jemanden. Das ist schon sehr schwierig. Bis jetzt hat es jedoch noch immer geklappt. Aus diesem Grund arbeiten wir auch oft mit Hotelfachschulen zusammen für Praktika und das sind natürlich schöne Gelegenheiten.

A: Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass Ihr Hotel sehr gut läuft und nicht stark von Herausforderungen betroffen ist?

O: Es geht uns sehr gut. In der Restauration könnte es etwas besser gehen aber das ist auch sehr wetterabhängig. Bei schlechtem Wetter kommen keine Tagestouristen nach Wengen, bei einem wunderschönen Herbsttag hingegen ist unsere Terrasse voll mit Gästen. Am Abend haben wir sicherlich wider viel los aber durch den Tag ist es sehr ruhig und so können wir natürlich nicht alles bezahlen.

Anhang IV – Interview Casimir Platzer

| | |
|-------------------|--|
| Interviewpartner: | Casimir Platzer, Direktor vom Hotel Victoria in Kandersteg, Präsident von GastroSuisse |
| Datum: | 14. September 2017 um 14.30 Uhr |
| Ort: | Hotel Victoria in Kandersteg |

Fakten zum Hotel

A: Wie viele Zimmer zählt ihr Hotel?

P: 69 Zimmer und dazu bewirtschaften wir noch 15 Ferienwohnungen. Die Gebäude befinden sich direkt neben dem Hotelgebäude.

A: Aus welchem Land begrüssen Sie die meisten Gäste?

P: 35% sind Schweizer und 2/3 sind Ausländer. Das variiert jedoch auch je nach Saison. Im Sommer haben wir einige Gäste aus dem Fernmarkt. Aus dem asiatischen Raum ca. 4-5% und Amerikaner 3-4% aber die kommen im Winter nicht. Im Winter haben wir nur europäische Gäste.

A: Hatten Sie in den letzten Jahren auch noch mehr Gäste aus dem asiatischen Raum?

P: Minim aber nicht stark. Wir sind ein wenig ein Überlauf von Interlaken. Wenn in Interlaken alles voll ist, kommen die Gäste dann langsam zu uns. Vor zwei Jahren hatten wir einen grossen Anteil an Asiatischen Gästen aber dafür letztes Jahr weniger aber letztes Jahr hatten auch Interlaken und Luzern weniger Gäste. Die bekannten Ausflugziele wie der Oeschensee zählen viele Gäste aus Asien aber das sind hauptsächlich Tagesgäste. Die zwei wichtigsten Märkte sind England und Deutschland.

A: Während welchen Monaten ist Ihre Hauptsaison/ Nebensaison? Ist das Hotel während einer gewissen Zeit geschlossen oder das ganze Jahr durch in Betrieb?

P: 60-65% des Umsatzes wird während dem Sommer gemacht. Kandersteg ist dabei vielleicht etwas atypisch da Kandersteg relativ klein ist und keine hohen Skigebiete hat. Dadurch ist auch die Wintersaison relativ kurz. Weihnachten starten wir und Mitte März ist dann die Saison auch schon wieder fertig. Wir sind aber ein typischer Zweisaisonbetrieb mit Hauptfokus auf Sommer. Im Herbst sind wir ca. 2 Monate geschlossen, im Frühling ca. 1.5 Monate.

A: War der Sommer schon immer die Hauptsaison oder hat sich das geändert?

P: Das war schon immer so aber der Winter wurde definitiv kürzer. Vor 10 Jahren hatten wir auch Ende März, Anfangs April noch Ski Gäste bei uns aber das gibt es nun nicht mehr oft. Manchmal ist es auch nicht einmal die Frage ob Schnee oder nicht Schnee, die Nachfrage ist tendenziell einfach kleiner geworden. Die Möglichkeiten etwas anders zu machen ist viel grösser und Skifahrer gehen dann doch lieber zu einem höher gelegenen Skigebiet.

A: Was genau zeichnet ihr Hotel aus?

P: Gästekarten haben wir mit einigen Vergünstigungen vor Ort. Im Winter bekommt man mit ihr Vergünstigung bei der Bergbahn und der Eiskunstsportbahn. Das Angebot des Hotels ist: wir haben ein Hallenbad, eine Sauna, eine Dampfbad und gegen Bezahlung bieten wir Massagen an.

A: Allgemein gab es in den letzten Jahren einen Rückgang an Logiernächten im Alpenraum. Ist das auch bei Ihrem Hotel der Fall oder konnten sie einen Anstieg an Logiernächte verzeichnen?

P: In der Schweiz gesamthaft blieb es fast konstant, es gab jedoch eine Verlagerung vom alpinen Raum in die Städte. Aus dem europäischen Raum haben wir sehr viele Gäste verloren. Zwischen 2008 bis 2016 haben wir über 40% weniger Logiernächte von Deutschen und bei England war es fast dieselbe Entwicklung. Euroländer und England haben sehr stark abgenommen. In der Schweiz konnte man diese Märkte ersetzen mit Fernmärkte wie China, Indien und den Golfstaaten. Die haben noch ein anders Reiseverhalten. Die besuchen die Berge schon auch aber mehr als Tagesausflug und nicht für längere Zeit und verbringen die

Nächte in den Zentren wie Bern, Genf, Basel, Zürich oder natürlich die touristischen Städte wie Interlaken oder Luzern. Klar muss zwischen den verschiedenen Regionen unterschieden werden, denn der Schweizer Markt konnte man tendenziell eher stärken und die Betriebe, die hauptsächlich Schweizer Gäste beherbergen sind weniger von einer solchen Entwicklung betroffen als Destinationen/Betriebe die stark von ausländischen Gästen abhängig sind. Wir mit 2/3 ausländischen Gästen sind stark davon betroffen. Aus dem Euroraum hätten wir regelmässige Rückgänge, im 2016 war das schlimmste Jahr und sonst hatten wir regelmässig 2% oder 3% weniger Gäste vom EU Raum.

Herausforderungen:

A: Wie stark leiden sie unter Online-Portalen wie Airbnb etc.

P: Airbnb kann ein Problem sein aber ich denke in einem klassischen Ferienort wie Kandersteg gab es schon immer Ferienwohnungen. Private Zimmer weniger aber es gab es schon immer, dass private Personen ein Haus bauten und dazu noch eine Ferienwohnung damit sie etwas dazu verdienen konnten. Da mussten sie dies aber auch immer angeben und Kurtaxen abgeben. Airbnb ist nicht ein wahnsinnig grosses Problem in Kandersteg. Und ich denke es ist ein wichtiger Absatzkanal, auf dem Ferienwohnungen vermietet werden können. Zudem ist die Kommission bei Airbnb bedeutend tiefer als jetzt beispielsweise bei Booking.com. In den Städten und den Agglomerationen ist es ein grösseres Problem natürlich, wenn Private in den Markt kommen. Wichtig ist einfach, dass die Grundregeln für alle Marktteilnehmer dieselben sind. Es kann nicht sein, dass einige keine Abgaben bezahlen oder dass keine Registration der Besucher gemacht werden muss.

A: dem Klimawandel/ Saisonalität

P: Weihnachten und Neujahr ist auch für uns die wichtigste Zeit im Jahr und obwohl der Sommer die wichtigere Saison ist, ist der Winter trotzdem von grosser Bedeutung. Über Weihnachten /Neujahr können wir über kurze Zeit einen sehr hohen Umsatz machen und die waren in den letzten drei Jahren nicht mehr so super da wir kaum Schnee hatten. Das spürten wir ganz klar.

A: dem Wechselkurs

P: Der Wechselkurs ist für uns die schlimmste Herausforderung. Es gibt auch Statistiken, dass die Logiernächte fast parallel zum Wechselkurs verlaufen. Im 2008 war der Kurs 1.60 und es war für Gäste wie im Traumland aber seit daher ging es konstant zurück.

A: Dann wäre es vielleicht doch ein guter Ansatz andere Märkte zu bearbeiten?

P: Wir haben sicher ein Wettbewerbsproblem mit den umliegenden Länder aber es passt sich langsam wieder an. Wenn der Wechselkurs wieder etwas höher wird zu 1.16 oder sogar 1.18 dann sind wir eher wieder Konkurrenzfähig. Neue Märkte erschliessen ja aber es ist schon so, dass die neuen Märkte wie China oder Indien weder Wandern gehen noch Ski fahren. Zudem sind diese Märkte oft bei einem ersten Besuch mit einer Tour unterwegs, die nur spezielle Stopps macht. Wir hoffen, dass es jedoch bald eine Verschiebung gibt und dass mehr Individualgäste von diesen Länder kommen. Das wird dann für uns auch wieder eine Chance. Die sogenannten First Entrys wollen beim ersten Mal in der Schweiz die Hotspots sehen wie das Jungfrauoch, das Matterhorn oder Shoppen in Luzern. Wichtig ist, dass wir sie in dieser Zeit so sehr begeistern, dass sie noch einmal zurück kommen und dann selber auf Erkundungsreise gehen. Das wir eine Chance für die nahe Zukunft. Aber beim Europäischen Markt müssen wir einen Teil zurückgewinnen.

***A: Habe Sie Massnahmen ergriffen, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden?
Wenn ja, welche? Wenn nein, weshalb nicht?***

P: Dieser Sommer war bedeutend besser als letzten Sommer aber der Tourismus ist unglaublich abhängig vom Wetter. Man muss bei der Preisgestaltung heute zu tage sehr kreativ sein. Wir hatten zwar einen guten Sommer und gut gearbeitet aber der Durchschnittspreis ist natürlich gesunken also achten wir darauf dass wir neue Angebote schalten, Packages auch Zielgruppengerecht aber der Preis ist schon ein riesen Druck. Die meisten Betriebe können heute nicht mehr genug erwirtschaften um sich zu erneuern oder zu renovieren. Auch die ganz guten Betriebe haben dort Probleme.

A: Wie gehen Sie bei Investitionen um? Werden Sie von der SGH/ NRP unterstützt?

P: Wir machen vieles selbst, mit eigenen Schreibern etc. renovieren wir laufend. So können wir das noch einigermaßen machen. Wenn Sie schauen was im Alpen Raum zum Teil für grosse Um- oder Neubauten entstanden, waren Sie entweder Querfinanziert oder durch einen Zenat, reicher Schweizer oder Ausländer, Projekte finanzieren.

A: Dann werden Sie nicht von SGH unterstützt?

Wir nicht nein, aber theoretisch ist das ein gutes Instrument. Aber die SGH deckt kein fehlendes Risikokapital ab. Sie beurteilen fast wie eine Bank. Die Kostenstruktur ist in der Schweiz sehr schwierig. Den Preis denn wir verrechnen sollten können wir unmöglich da der Druck der Konkurrenten zu hoch ist.

Chancen:

A: Spüren Sie die Auswirkungen einer Marketingkampagne von BE!

P: BE! Macht ein Grundrausch und das ist schon nicht schlecht aber da kommt es auch immer ein wenig darauf an auf welchen Märkte man sich spezialisiert. Das Berner Oberland ist eine Region und eine Marke aber da denken andere wie z.B. die Jungfraubahn, sie seien eine bessere Marke. Ich bin der Meinung, dass man Marketinggelder möglichst konzentrieren und zusammenlegen sollte. Im Ausland sollte die Schweiz als Schweiz durch Schweiz Tourismus vertreten werden. In der Schweiz selbst muss man darüber diskutieren. Aber da kommen oft auch Konkurrenten aus dem Ausland und wollen Schweizer Gäste gewinnen und die haben natürlich ein anders Budget als BE!. Deswegen müssen wir in der Schweiz auch vermehrt zusammen arbeiten.

A: Was ist der wichtigste Punkt, der in Zukunft behandelt werden muss? Was müsste Ihrer Meinung nach gemacht werden, dass sich dieser Trend wieder ändern wird bzw. dass die Logiernächte im Alpenraum wieder zunehmen?

P: Bei schlechtem Wetter kann der Wechselkurs 1.80 sein und wir haben keine Gäste. Aber das Wetter können wir nicht beeinflussen. Wir müssen die schlechte Kostenstruktur lösen, damit wir wieder rentabler werden. Dies mit vers. Massnahmen. Zum Beispiel können Kooperationen ein Weg sein (Mitarbeiter Auswechseln) und auch die kleinen Strukturen sind

ein weiteres Problem. Es gibt so viele winzige Familienunternehmen und das wird auf Grund der Kostenstruktur sehr problematisch. Oft fehlt natürlich auch das Management Know-How. Ich weiss beispielsweise nicht ob es in Kandersteg mit 20 Hotels auch 20 Rezeptionen haben müsste oder ob man da etwas mehr zusammen arbeiten könnte.

Wir sind auch Teil der Hotelkooperation vom Frutigland. Hier müsste man noch viel weitergehen. Das ist ein Amerikanisches Modell oder ein Modell von Reto Gurtner in Laax aber es wäre gut, wenn die ganze Dienstleistungskette vereint werden könnte in einer Firma. Dabei ist das Sportgeschäft, die Skischule, die Bergbahn, das Hotel und die Bar zusammen. Ich denke, wenn man das vorantreiben könnte, wäre es möglich enorme Kosten zu sparen und Synergien zu nutzen. Davon bin ich überzeugt. Sonst haben wir nicht enorm viele Möglichkeiten.

A: Wie gehen sie mit der Suche von Saisonangestellten um?

P: Das ist die grösste Arbeit während der Zwischensaison. Wir haben während der Saison 30 Mitarbeiter aber wir können den grössten Teil nur während 8 Monaten im Jahr beschäftigen. Das ist eine weitere grosse Herausforderung für die Branche.

A: Gibt es Events/ Veranstaltungen die in Ihrer Region gefördert werden?

P: Wir haben die Belle Époque Woche Ende Januar - das ist eine grosse Erfolgsgeschichte. Trotzdem muss ich sagen, dass es sich trotzdem auf das Wochenende konzentriert und man durch die Woche nicht das Hotel füllen kann. Zudem haben wir zwei grosse Curlingtouren, den Volkslauf, ein Hundeschlittenrennen.

A: Wie lange bleiben die Gäste im Durchschnitt?

P: Alle Asiaten bleiben nur für eine Nacht. Engländer bleiben viel länger zwischen 3-7 Tage. Auch bei den Schweizern hat es sich stark verändert. Früher blieben Schweizer noch eher eine Woche im Winter aber das ist heute nicht mehr oft der Fall. Früher hatten wir im Sommer oft Schweizer die 1-2 Wochen in die Berge kamen aber das gibt es heute überhaupt nicht mehr. Die entscheiden spontan je nach Wetterprognose. An Weihnachten/Neujahr gab es früher eine Mindestaufenthaltsdauer von 2 Wochen, dann später noch 10 Tage. Da musste man auch schon im August buchen, damit man über diese Jahreszeit noch Platz hatte. Aber heute geht

das nicht mehr, heute sind wir bei drei Tagen. Und Gäste wissen, dass sie Mitte Dezember noch Anfragen können und noch ein Zimmer finden werden und das nicht nur bei uns sondern auch in Destinationen wie Zermatt.

A: Oft kommen Buchungen also last Minute?

P: Ja extrem diesen Sommer. Das Wetter war sehr schön aber Gäste entscheiden kurzfristig ob sie kommen wollen oder nicht. Als wir den Arbeitsplan für die kommende Woche machten hatten wir 50 Gäste im Hotel und dann ab Dienstag/Mittwoch kamen Buchungen und wir hatten schlussendlich 120 Gäste. Das ganze Reise- und Buchungsverhalten hat sich enorm verändert.

Anhang V – Interview Erich Reuteler

| | |
|-------------------|--|
| Interviewpartner: | Erich Reuteler, Direktor Hotel City-Oberland in Interlaken, und Präsident von Interlaken Tourismus |
| Datum: | 2. Oktober 2017 um 14.00 Uhr |
| Ort: | Hotel City-Oberland in Interlaken |

Fakten zum Hotel

A: Wie viele Zimmer zählt ihr Hotel?

R: 192 Zimmer und knapp 400 Bett. Zudem haben wir zwei Restaurants und eine Kaffeebar sowie verschiedene Seminarräume. Des Weiteren machen wir noch ziemlich viel Catering ausserhalb.

A: Aus welchem Land begrüßen Sie die meisten Gäste?

R: Wir machen Rund 100'000 Logiernächte pro Jahr und mehr als $\frac{3}{4}$ kommen aus dem asiatischen Raum. Momentan ist unser wichtigster Markt Korea. Gestern startet ich das 33 Jahr hier im City Oberland und ganz zu Beginn waren vor allem Japanische Gäste hier in Interlaken. Jetzt sind es lediglich noch 10%. Die meisten Gruppenreisen bleiben für eine Nacht aber die durchschnittliche Aufenthaltsdauer ist bei uns 1.5 Nächte.

A: Der Schweizer Gast?

R: Der Schweizer Gast ist ein sehr gern gesehener Gast aber die kommen nicht nach Interlaken in die Ferien sondern mehr wenn ein Kongress ist oder wie letzten Monat das Unsupnnenfest.

A: Während welchen Monaten ist Ihre Hauptsaison/ Nebensaison? Ist das Hotel während einer gewissen Zeit geschlossen oder das ganze Jahr durch in Betrieb?

R: Wir sind das ganze Jahr geöffnet, immer 365 Tage im Jahr. Wir sind ein Ganzjahresbetrieb. Die Hauptmonate sind Mai bis Ende September. 2/3 des Geschäfts machen wir in der Sommersaison. Alle Betriebe in Interlaken sind Ganzjahresbetriebe.

A: Was genau zeichnet ihr Hotel aus?

R: Wir richteten uns von Beginn an auf dem Gruppentourismus. Deswegen haben wir zu einem Zeitpunkt auch von 120 Betten auf 400 Betten umgebaut. Es kann besser gearbeitet werden, wenn man ein gewisses Volumen hat, besonders wenn man mit Gruppen arbeitet.

A: Allgemein gab es in den letzten Jahren einen Rückgang an Logiernächten im Alpenraum. Ist das auch bei Ihrem Hotel der Fall oder konnten sie einen Anstieg an Logiernächte verzeichnen?

R: Interlaken konnte kontinuierlich die Logiernächte steigern bis aufs Jahr 2016, da gingen sie ein wenig zurück. Ansonsten ist die Entwicklung sehr konstant und es gibt wenige Betriebe hier in Interlaken, welche nicht Teil vom Trend sind. Wenn es rückläufige Tendenzen hat, ist dies bei allen Betrieben in der Region Interlaken der Fall.

Herausforderungen:

A: Unter welchen Herausforderungen leidet Ihr Hotel zur Zeit am meisten? Was hat sich in den letzten Jahren am stärksten verändert?

R: Das ist eine sehr schwierige Frage. Eine grosse Herausforderung ist sicherlich, dass man das qualitative Produkt dem Markt anpasst. Das Produkt muss stimmen und der Nachfrage der Gäste entsprechen. Bei Gästen aus verschiedenen Regionen und Kulturen ist dies speziell hier in Interlaken eine grosse Herausforderung. Vor 25 Jahren als viele Amerikaner hier nach Interlaken reisten, war es ein grosser Wunsch der Gäste selber im eigenen Zimmer zu kochen. Demzufolge musste man eine kleine Kochnische einbauen. Im Moment ist das Thema von Air Conditioning sehr aktuell. Im 3 Sterne Bereich wird erwartet, dass es AC in den Zimmern hat. Nicht etwa weil es nötig wäre, aber Gäste aus Indien oder dem arabischen Raum beurteilt dies

anders. Wenn er die Temperatur nicht selbst einstellen kann, könne er beispielsweise nicht mehr gut schlafen.

A: Wie stark leiden sie unter Online-Portalen wie Airbnb etc.?

R: Nein das ist kein Problem in Interlaken. In Interlaken haben wir das Phänomen, dass wir zu wenige Hotelkapazitäten haben.

A: dem Wechselkurs?

R: Dank dem, dass vor allem asiatische Gäste nach Interlaken reisen, konnten die negativen Auswirkungen des Wechselkurs minimiert werden. Diese Krise konnte relativ gut überstanden werden. Dies beruht jedoch auch darauf, dass zur Zeit, als die exotischen Nationalitäten begannen in die Schweiz zu reisen, wir uns sehr kooperativ zeigten. Wir waren offen für neue Märkte und gingen auch einige Kompromisse ein, natürlich damit wir den Standards dieser Gäste entsprechen. In der Schweiz kann man die Herkunft der Gäste nicht einfach einem Wunschkatalog anbringen. Dort wo man eine Chance entdeckt, muss man versuchen Fuss zu fassen.

A: Hat der Gruppentourismus negativen Aspekte für Sie? Begrüssen Sie auch Individualgäste?

R: In der Hochsaison Juli, August und September haben wir 50% Individualgäste und 50% Gruppengäste. Viele haben die Ansicht und sagen entweder Individualgäste oder Gruppenreisen aber dieser Ansicht sind wir hier nicht.

A: Gibt es dabei Konflikte, wenn so viele Kulturen und Gruppen aufeinander treffen?

R: Nein das ist hier kein Problem. Natürlich beherbergt man nicht einen Europäischen Kegelclub im selben Restaurant mit zwei Indischen Gruppen. Das muss richtig gemanagt werden. Man muss schon wissen, was die verschiedenen Kulturen wollen und welche Ansprüche sie haben. Speziell Gäste aus Asien bevorzugen getrennte Betten oder Japaner mögen es, wenn sie eine Badewanne im Zimmer haben. Allgemein haben sie alle gern einen schnellen Service. Somit wurden die Hotels auf diese Ansprüche angepasst.

A: Fördern Sie den Austausch mit anderen Anbietern in ihrer Destination?

R: Der Austausch auf dem Bördeli also Interlaken, Matten, Unterseen, Wilderswil und Bönigen ist sehr gut würde ich behaupten. Man hilft einander. Berner Oberland ist schon ein wenig zu weit gegriffen. Wir haben einen komplett anderen Tourismus als das Haslital oder Simmental. Da spüre ich weniger einen Zusammenhalt. Die Destinationen die Heute bestehen sind relativ ausgewogen. Ich habe jedoch bedenken, falls grössere Destinationen wie beispielsweise Berner Oberland gemacht werden sollten. Ich weiss nicht, ob das funktionieren sollte. Je grösser eine Destination, desto weiter weg ist die Führungsebene von der Basis. Meiner Meinung nach sind erfolgreiche Unternehmen, Unternehmen, bei welchen die Führungsebene nicht weit weg von der Basis ist - wenn man einander kennt.

A: Wie ist der Austausch mit den Jungfraubahnen, einem wichtigen Anbieter hier in der Region?

R: Ich vergleiche den Tourismus immer gerne mit einem Teamsport. Die unterschiedlichen Anbieter entsprechen einem Spieler. In Interlaken gibt es verschiedene Player und einer ist ganz bestimmt die Jungfraubahn sowie die Schilthornbahn oder das Tourismusbüro in Interlaken. Ein wichtiger Player speziell hier ist natürlich der Detailhandel wie die Uhrengeschäfte. Die machen Werbung überall auf der Welt, vor allem auch in Asien. Alle machen Werbung. Wichtig ist, dass wir alle aufs selbe Goal schießen.

A: Habe Sie Massnahmen ergriffen, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden? Wenn ja, welche? Wenn nein, weshalb nicht?

R: Renovationen sind in unserem Fall wichtig. Aber genau diese Dinge brauchen in der Schweiz sehr lange und sind im Schweizer Preisverhältnis, was sehr teuer ist. Der Preis in der Schweiz wird mit dem Preis im Ausland verglichen, was sehr schwierig ist. Es entsteht eine Verzerrung, wenn der Preise mit dem Ausland verglichen wird aber trotzdem die hohen Standards der Gäste erfüllt werden müssen. Das ist bestimmt die grösste Herausforderung.

A: Aber die Preise müssen nicht unter dem Einstandspreis angeboten werden?

R: Nein.

A: Gibt es Betriebe in der Region, die es machen müssen?

R: Nein nicht, sonst müsste der Betrieb geschlossen werden. Wichtig ist die Erkenntnis, dass die Nachfrage den Preis beeinflusst. Wenn eine Nachfrage kreiert werden kann und Gäste bereit sind für die Leistung vor Ort zu bezahlen, gibt es eigentlich keine Probleme. Der Preis wird ganz klar und brutal vom Markt bestimmt. Da bin ich zu 100% überzeugt.

A: Spürten Sie Kampagnen von Be!?

R: Kampagnen denke ich braucht es sowohl als auch. Wo Interessen gebündelt und ausgerichtet werden können ist dies sicherlich von Vorteil. Man kann sich schon fragen, ob es wirklich nötig ist Marketing auf vier Ebenen zu treiben. Eine Problematik dabei ist, dass man Werbung per se nicht messen kann. Also man kann schlecht sagen, der Kanton hat erfolgreich Marketing gemacht. Ich mute mir nicht zu, zu sagen, dass diese oder eine Unternehmung einen hervorragenden Job macht. Der Erfolg zu messen ist fast unmöglich bei diesen Organisationen.

Chancen:

A: Gibt es etwas, was sie sich wünschen würde sich in Interlaken verbessern?

R: Philosophisch eine sehr heikle Frage. Der Fortschritt ist das Werk der Unzufriedenen. Interlaken hat noch viel Bauplatz, der bewirtschaftet werden sollte. Ein künstliches Thema ist der Verkehr. Die lokale Bevölkerung hat das Gefühl, dass die Verkehrssituation verbessert werden muss. Wenn man jedoch mit offenen Augen durch die Welt ging, weiss man, dass der Verkehr hier nicht das Hauptproblem ist. Interlaken muss aufpassen, dass nicht Kapazität wegfällt. Interlaken als Brand darf nicht vergessen gehen und soll ein Zuwachs in guter Qualität anstreben. Obwohl ich als Betreiber eines Hotels somit Konkurrenz schaffe, ist es wichtig für die Region.

A: Kennen Sie die Reaktion der lokalen Bewohner in Interlaken zu einer solchen Idee?

R: Das Gleichgewicht muss definitiv vorhanden sein und Aufklärung ist meiner Meinung nach am wichtigsten. Viele in der Schweiz wissen nicht, wie mit dem momentanen Wohlstand umzugehen. Bei Interlaken hört man gerne den Begriff Massentourismus was absoluter Quatsch ist. Bei 900'000 Übernachtungen im Jahr hat dies mit Massentourismus noch überhaupt nichts zu tun. Lokale müssen sensibilisiert werden, was der Tourismus für die

Region für eine Bedeutung hat. Wenn man den Tourismus wegdenkt dann haben wir relativ wenige wirtschaftliche Ressourcen. Die Wirtschaft hier ist hauptsächlich abhängig vom Tourismus. Es muss eine positive Sichtweise zum Tourismus entstehen aber natürlich auch vernünftige Entscheidungen getroffen werden. Es soll einfach keine Blockade stattfinden, dass keine Entwicklung mehr stattfindet - das fände ich sehr schade.

A: Haben Sie Probleme qualifizierte Mitarbeiter zu finden?

R: Da wir kein Saisonbetrieb sind haben wir das weniger. Ein Betrieb ist wie ein Theater mit einer Bühne, Garderobe und Backstage. Jeder Bereich ist sehr wichtig und alles muss gut miteinander funktionieren. Wenn das Team nicht gut funktioniert nehme ich das zu 100% auf mich. Es ist meine Aufgabe das Team zu leiten und zusammen zu trainieren, dass es gut funktioniert. Schlussendlich ist es so: Hilf dir selbst sonst hilft dir keiner – jeder muss sein Weg selbst finden.

Anhang VI - Inhaltsanalyse nach Mayring

| Themenkategorien | Urs Bircher - Präsident | Erich Reuteler - Interlaken | Casimir Platzer - Kandersteg | Caroline Ogi - Wengen | Alex Lanzrein - Lenk |
|------------------------------|---|---|--|--|--|
| Fakten | <ul style="list-style-type: none"> - 91 Zimmer, 17 Seminarräume - Ganzjahresbetrieb - Schweiz: wichtigster Markt - 2 Wochen über Neujahr und Weihnachten geschlossen | <ul style="list-style-type: none"> - 192 Zimmer, 400 Betten - ¾ Asiatische Gäste, wichtigster Markt Korea - 1.5 Tage im Durchschnitt - Ganzjahresbetrieb mit Hautsaison von Mai-Oktober - Mehrheitlich Gruppenreisen | <ul style="list-style-type: none"> - 69 Zimmer, 15 Ferienwohnungen - 35% Schweizer, 2/3 Ausländer (Im Sommer auch aus asiatischem Raum etwa 4%, Im Winter nur EU D/GB) - 60-65% Umsatz im Sommer - Zweisaisonbetrieb - Durchschnitt: 3-7 Tage | <ul style="list-style-type: none"> - 20 Zimmer - Sommer 80% Schweizer und USA und Winter hauptsächlich Schweizer und wenig Engländer - Saisonbetrieb, 4 Monate im Jahr zu - keine Gruppen - Momentan Wechsel von Winter auf Sommer, August komplett ausgelastet - Durchschnitt 3 Tage - Schwesterhotel in Südafrika | <ul style="list-style-type: none"> - 83 Zimmer - 90% Schweizer Gäste - Saisonbetrieb, wichtigste Saison ist der Winter |
| Logiernächte | Ertrag und Logiernächte konnten gesteigert werden | Konstant oder Zunahme (Ausnahme vom Jahr 2016) | Anbahnen, bis zu 40% (2008-2016) von D und GB | Zunahme (hauptsächlich im Sommer) | Klare Abnahme übers ganze Jahr |
| Haupt Herausforderung | <ul style="list-style-type: none"> - (Abgesehen von Thun & Inti) Verschiebung von Winter auf Sommer, für beide Saisons muss etwas gemacht werden - Währungskrise - Familienbetriebe haben Nachfolge nicht geregelt - spontanes Reiseverhalten der Gäste | <ul style="list-style-type: none"> - Das qualitative Produkt am Markt anpassen - Kostenstruktur in der Schweiz, Vergleich der Preise mit dem Ausland | <ul style="list-style-type: none"> - Wechselkurs - änderndes Reiseverhalten der Gäste, Management muss flexibel reagieren | <ul style="list-style-type: none"> - Veraltetes Wengen - Wintersaison neu zu beleben - Kostenstruktur in der Schweiz - Erwartung der Gäste erfüllen | <ul style="list-style-type: none"> - Gäste in die Lenk zu kriege, die einen vernünftigen Preis bezahlen - Billigflüge, anders Reiseverhalten der Kunden - Kurzaufenthalte und die Wünsche der Gäste |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|--|---|---|--|
| Airbnb? | Kein Problem, Chance als weiterer Vertriebskanal solange selbe Rahmenbedingungen gelten | Kein Problem, in Interlaken sogar zu wenig Hotelkapazität | Kein Problem, in Kandersteg wird als Chance eines weiteren Absatzkanal gesehen | Keine Konkurrenz, es gibt genug Gäste die gerne in ein Hotel gehen | Kein Problem, nur neuer Kanal. Ferienwohnungen gab es in der Lenk schon immer |
| Wechselkurs? | In Kombi mit Hochpreissituation sehr schwierig | Dank dem asiatischen Markt (Gruppentourismus), kein grosses Problem | Schlimmste Herausforderung | Hauptsächlich für den Markt England und die Entwicklung des Pfunds - Rückgang an Gästen | Doppelter Effekt - Ausländer kommen nicht und Schweizer gehen (nicht schlimmste Herausforderung) |
| Saisonalität? | Qualifizierte Mitarbeiter finden ist sehr schwierig | Nein, Ganzjahresbetrieb und Angestellte | Sehr schwierig für die Saison, jedes Jahr qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Grösste Arbeit in Zwischensaison | Schwierig, der Winter wieder mehr beleben sowie als Saisonhotellerie qualifizierte Mitarbeiter zu finden | Ich bezahle gut und Mitarbeiter sind zufrieden - muss nicht neue Mitarbeiter anstellen, Lohnkosten sind fix - Zufriedene Mitarbeiter = mehr Umsatz |
| Klimawandel? | Stark, jedoch ist auch Nachfrage im Winter zurückgegangen | Tourismus nicht gross Abhängig von Klimawandel in Interlaken | Über Weihnachten/ Neujahr kann grösster Umsatz gemacht werden in kurzer Zeit – kein Schnee hat Auswirkungen | Grosse Herausforderung, kein Schnee im Winter ist ein Problem - Tourismus ist sehr wetterabhängig | Nicht Hauptproblem, Saison ist kürzer geworden aber hauptsächlich hat Nachfrage abgenommen |
| Massnahmen / Chancen | M: Events wie Ice Magic, Brienzer Rothornbahn und neue Märkte, Hotelkooperation Frutigland C: Projekt mit Beco für Ganzjahresverträge | M: Renovationen tätigen, Umbauen C: Bauplatz der in Interlaken bewirtschaftet werden muss um Marke stark zu halten, Zuwachs in guter Qualität | M: Packages Zielgruppenorientiert C: Kooperationen (Mitarbeiter Sharing, Hotelkooperation) | M: SHS (Swiss Hospitality Solution) , Massnahmen flexible dem Wetter anpassen z.B. Sommerbetrieb im Winter Investitionen tätigen, Frühlingsputz, gute online Positionierung | M: Zusammenarbeit mit Kirchgemeinden und Vereinen um Gruppen-Seniorenferien anzubieten M: Welcher Gast will in die Lenk, wie kann ich in ansprechen C: Zusammenarbeiten von Bergbahnen und |

| | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|--|---|---|---|
| | | | | M: Zusammenarbeit mit Hotelfachschulen oder anderen Betrieben für Mitarbeiter zu finden | Hotellerie, Sales Person im Unterland Kooperationen ja, wenn Interessen vertreten |
| Best Practice/ Beispiele | Events und Bearbeitung neuer Märkte | Hilf dir selbst sonst hilft dir keiner | Laax (Dienstleistungskette vereint werden könnte in einer Firma) Amerikanisches Modell oder ein Modell von Reto Gurtner | Ein Hotel steht oder fällt mit denjenigen die es führen. | Konzept, wo Bergbahn auch Hotel hat und Kunde von Angebot profitiert |

Legende: M: Massnahme

C: Chance

Anhang VII - Analyse der Regionen

Events

| | |
|--------------------|---|
| Region Interlaken | Unspunnenfst 2017, Ice Magic, Touch the Mountain Musikfestival, Interlaken Classics, Internationales Trucker & Country-Festival, Brienerseelauf, |
| Jungfrauregion | Verschiedene Sportanlässe wie Inferno oder Jungfraumarathon, The North Face Mountain Festival, OL Weltcup Finale, Muggenstutz Jubiläumsfest |
| Gstaad- Saanenland | Januar 2016 Lancierung von Snow and Bike Festival, Juli 2016 Durchfahrt der Tour de France, Ride On Music, Langlauf-Schweizermeisterschaft, Calder in the Alps, Freeridedays am Glacier 3000 |
| TALK | <i>Kandersteg</i> : Belle Epoque Woche, Hundeschlittenrennen, <i>Lenk</i> : Internationals Schlittenhunderennen, Audi Snowboard Series, Das Zelt <i>Adelboden</i> : Swiss Chamber Music Festival, Oktoberfest Adelboden, Music in the Moutains, Ski-Weltcup |

Quelle: jeweilige Geschäftsberichte 2016 der Tourismusregionen

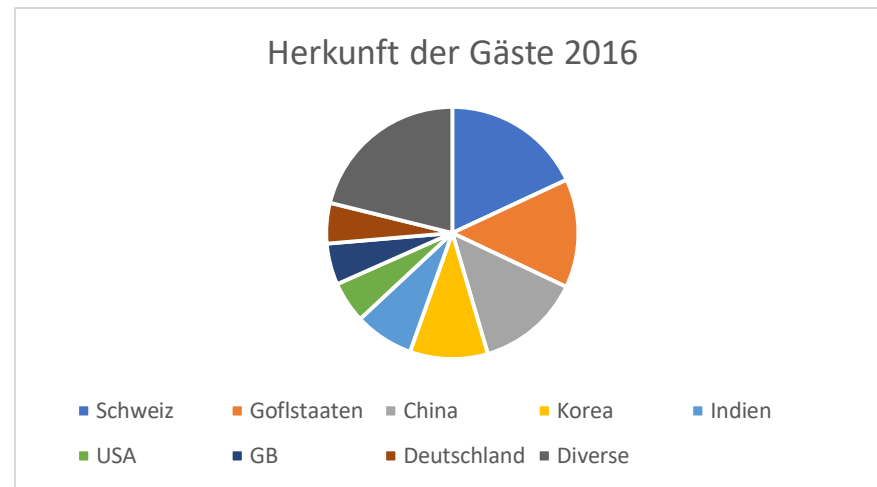
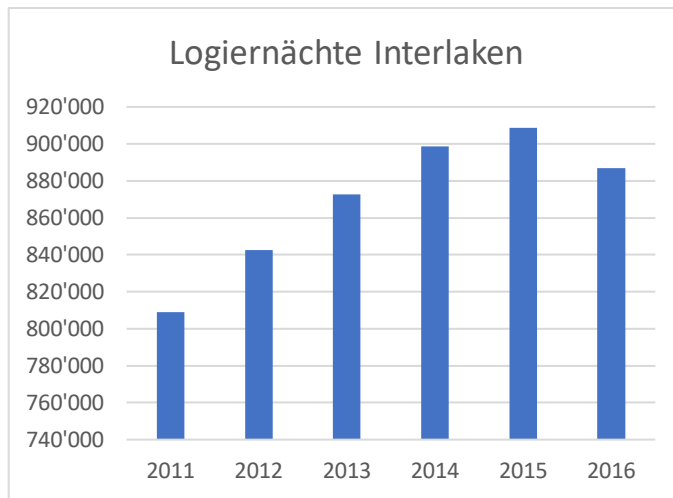
Betriebszeiten der Bergbahnen

| | |
|--------------------|---|
| Region Interlaken | Jungfraubahnen sind ganzes Jahr in Betrieb , Harder Kulm 14.4 – 26.11 |
| Jungfrauregion | Jungfraubahnen sind das ganze Jahr in Betrieb |
| Gstaad- Saanenland | Sommer: geöffnet zwischen Juli und Oktober, vereinzelt schon ab Mai. Winter: 16.12 bis 2.4. → wichtigere Saison in Bezug auf den Umsatz |
| TALK | Lenk Sommer: 1.7 – 22. 10 Lenk Winter: 23.12 – 2.4 → wichtigere Saison Kandersteg Sommer: 13.5 – 22.10 → wichtigere Saison Kandersteg Winter: 23.12 – 19.3 Adelboden Sommer: 1.6- 15.10 Adelboden Winter: 2.12 – 8.4 → wichtigere Saison |

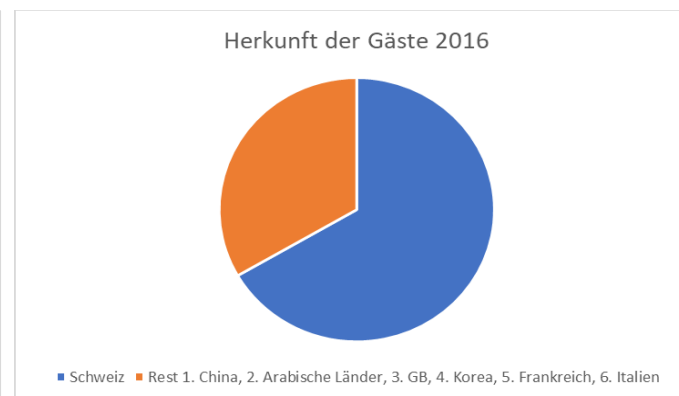
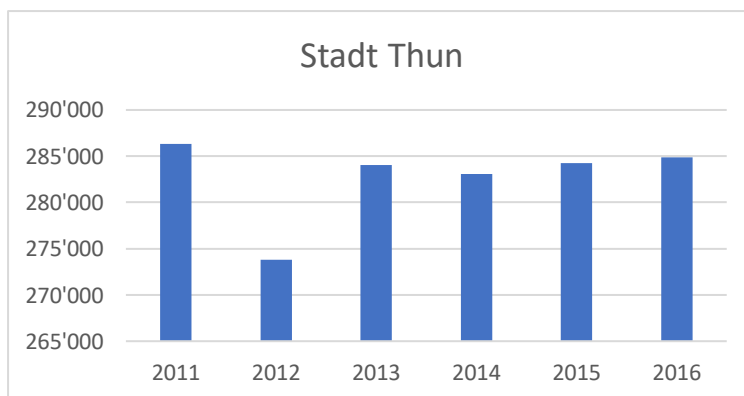
Quelle: jeweilige Geschäftsberichte 2016 der Bergbahnen

Logiernächte nach Region

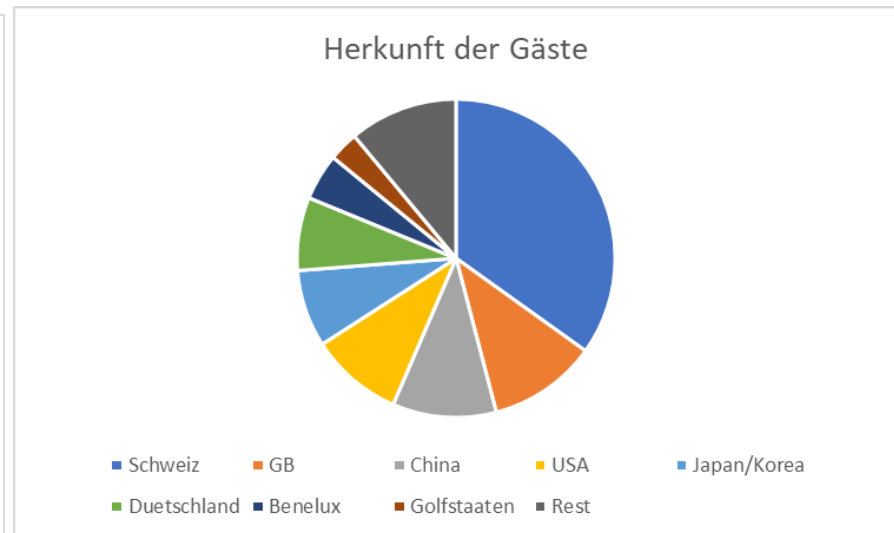
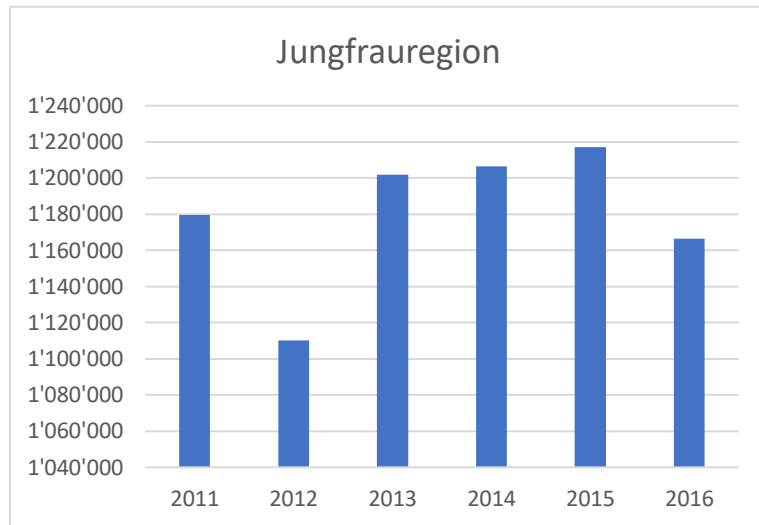
Stadt Interlaken



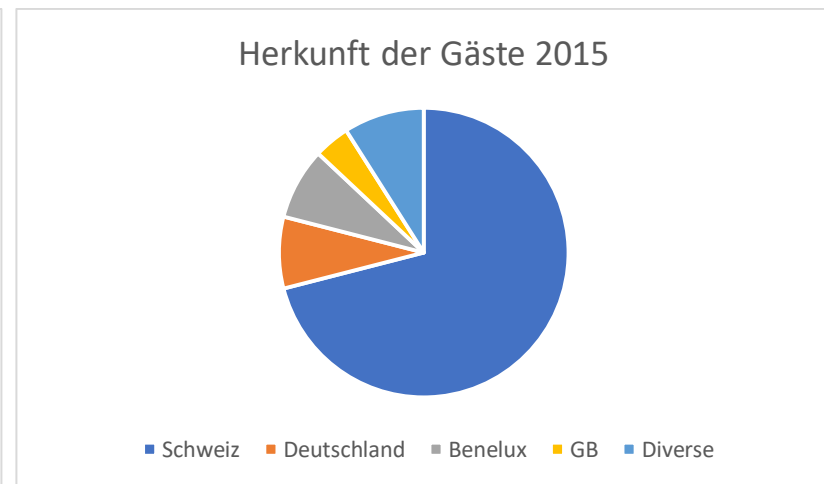
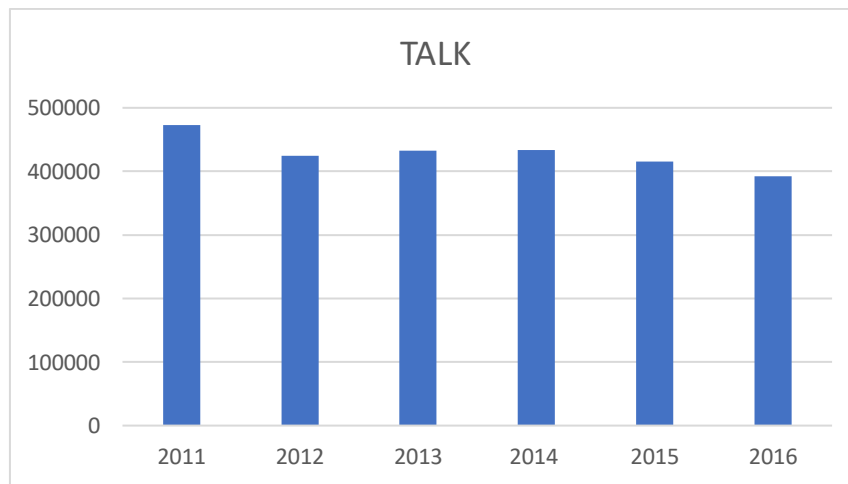
Stadt Thun: Logiernächte nahmen im 2016 1.42% zu



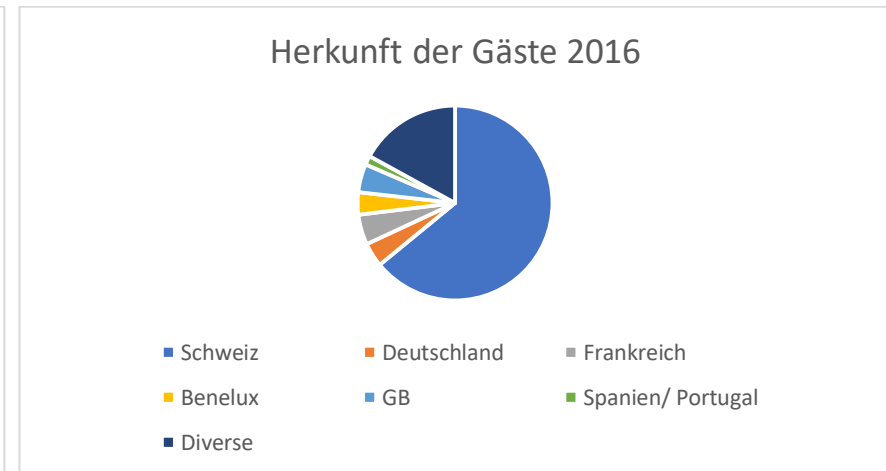
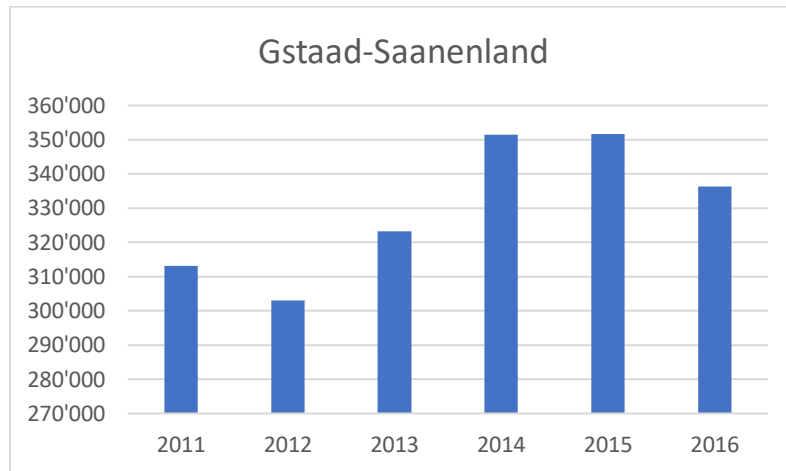
Jungfrau Region



Talk

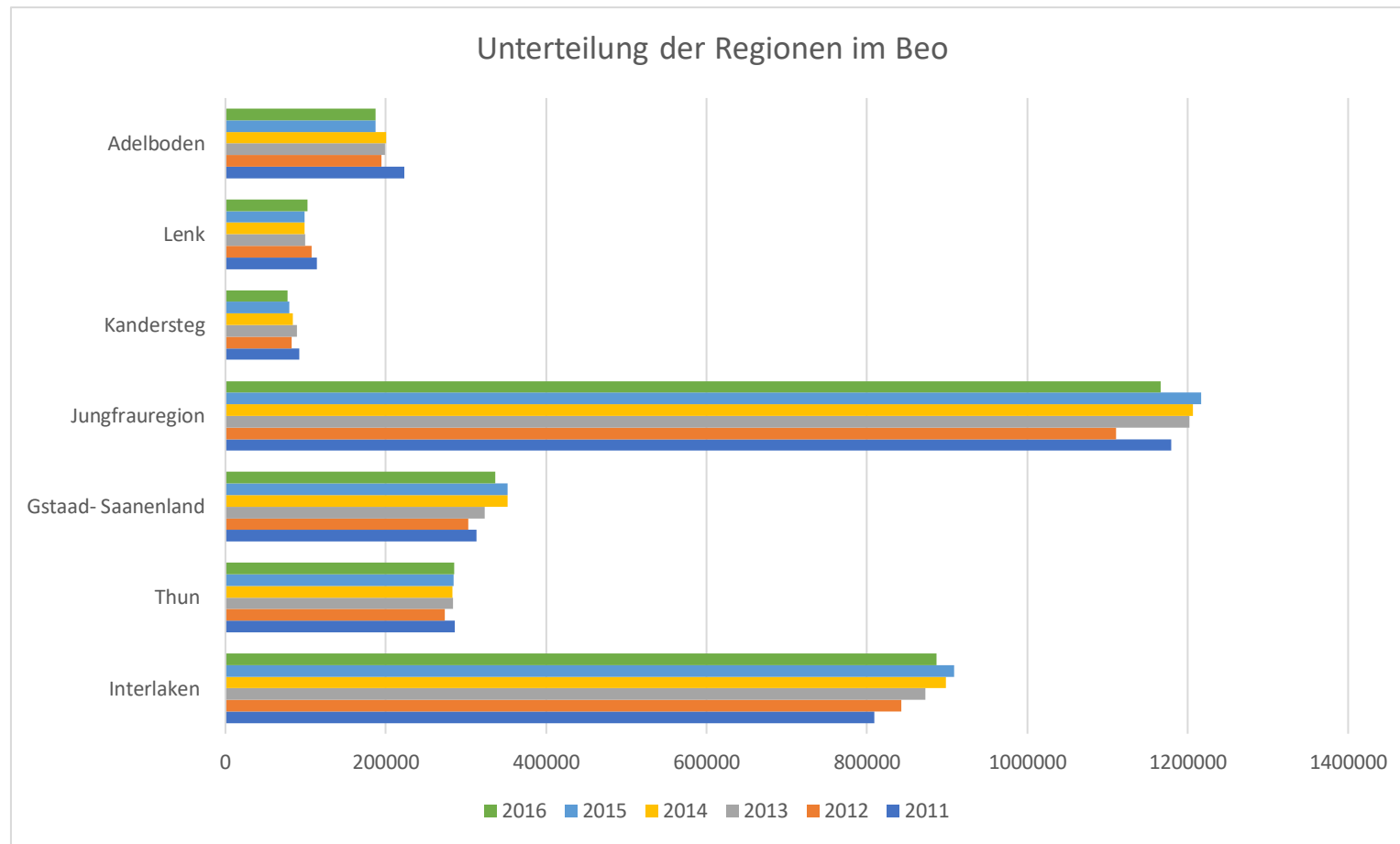


Gstaad- Saanenland



Quelle aller Abbildungen: beco Berner Wirtschaft sowie jeweilige Geschäftsberichte der Tourismusregion 2016

(<https://www.be.ch/portal/de/veroeffentlichungen/statistiken.searchresult.html?theme=10>)



Quelle: beco Berner Wirtschaft, <https://www.be.ch/portal/de/veroeffentlichungen/statistiken.searchresult.html?theme=10>

Selbständigkeitserklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Urs Bircher, Caroline Ogi, Erich Reuteler, Casimir Platzer, Alex Lanzrein



Alexandra Suter