

**Zeitschrift:** Geomatik Schweiz : Geoinformation und Landmanagement =  
Géomatique Suisse : géoinformation et gestion du territoire =  
Geomatica Svizzera : geoinformazione e gestione del territorio

**Herausgeber:** geosuisse : Schweizerischer Verband für Geomatik und  
Landmanagement

**Band:** 101 (2003)

**Heft:** 1

**Artikel:** Die Alpen als touristische Cash-cow?

**Autor:** Elasser, H.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-235983>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die Alpen als touristische Cash-cow?

Eine Umsetzung der Alpenkonvention und eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum sind nur möglich, wenn der wichtigste Wirtschaftsfaktor, die Leitindustrie, der Tourismus fit und wettbewerbsfähig ist. Der Tourismus muss wieder zur Cash-cow der Alpen gemacht werden, die es ermöglicht, andere Bereiche finanziell zu unterstützen. Für die Zukunft des Tourismus wiederum ist entscheidend, ob es gelingt, innerhalb des Tourismus die Vernetzung, die Kooperation zu stärken und die Fördermittel und -massnahmen zu konzentrieren. Der räumliche Ansatz von Vernetzung und Konzentration ist im Protokoll «Raumplanung und Nachhaltige Entwicklung» verankert. Deshalb kommt diesem Protokoll innerhalb der gesamten Alpenkonvention eine zentrale Rolle zu.

*L'application de la Convention des Alpes et le développement durable dans la région alpestre ne sont possibles qu'à condition que le facteur économique clé, l'industrie principale, le tourisme soit sain et compétitif. Le tourisme doit à nouveau devenir la «vache à traire», le cash-cow des Alpes qui permette de soutenir financièrement d'autres secteurs. Pour l'avenir du tourisme il est primordial de réussir à fortifier son réseau, à renforcer la collaboration et à concentrer les moyens et mesures de promotion. La dimension spatiale du réseau et de la concentration est ancrée dans le protocole «Aménagement du territoire et développement durable». De ce fait, ce protocole joue un rôle central à l'intérieur de l'ensemble de la Convention des Alpes.*

Il recepimento della Convenzione delle Alpi e lo sviluppo sostenibile nelle regioni alpine sono possibili solo se il turismo – come fattore economico principale e industria portante – rimane vigoroso e concorrenziale. Il turismo deve ridiventare la «mucca da mungere» delle Alpi che permette di sostenere finanziariamente anche gli altri settori. Per il futuro del turismo è determinante riuscire a rafforzare la cooperazione e i collegamenti, concentrando le misure e i mezzi di trasporto. Tutto ciò è già ancorato nel protocollo di «Pianificazione del territorio e sviluppo durevole», protocollo che assume un ruolo centrale in tutta la Convenzione delle Alpi.

H. Elsasser

Unter Cash-cows versteht man Produkte mit einem hohen relativen Marktanteil und einem niedrigen Marktwachstum, bei denen Kostenvorteile voll ausgeschöpft werden können. Im Folgenden wird nun aber der Begriff Cash-cow in einem verkürzten Sinn verwendet, nämlich, dass es sich um Produkte, Bereiche handelt, in denen hohe Einnahmen generiert werden, die anderweitig eingesetzt werden können.

Der Titel «Die Alpen als touristische Cash-cow?» darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass das alpine Kerngebiet von der Wirtschaftskraft der es umgebenden Bal-

lungsräume abhängt. Diese ermöglichen Transferzahlungen und Subventionen, beispielsweise im Rahmen des Finanzausgleichs oder der Berglandwirtschaftspolitik. Die Standortvorteile und Wirtschaftskraft dieser Zentren andererseits schränken aber gleichzeitig die Entwicklungsmöglichkeiten im Alpenraum ein (Keller, 1999).

## Von der Cash-cow zum Cash-flow

Die Zahl aller Touristen, d.h. Binnen- und Auslandstourismus, wird für das Jahr 2001 weltweit auf 5.4 Mrd. geschätzt; die Ausgaben bzw. Einnahmen im Tourismus insgesamt auf 3.75 Bill. US\$. D.h., dass

der Tourismus mit einem Beitrag von ca. 12% zum globalen Bruttosozialprodukt zu den wirtschaftlich bedeutendsten Aktivitäten gehört. Die Zahl der Arbeitsplätze im Tourismusgewerbe beträgt weltweit ca. 230 Mio. oder etwa 12% aller Arbeitsplätze (Fischer Weltalmanach 2003). Es sind solche Zahlen, die den Eindruck erwecken, dass es sich beim Tourismus um eine Cash-cow handeln muss. Eine wichtige Kenngrösse zur Beurteilung, ob es sich beim Tourismus bzw. einzelner Bereiche um Cash-cows handelt, ist der Cash-flow, d.h. die Summe, die sich aus Reingewinn minus Abschreibungen bei einer (touristischen) Unternehmung ergibt.

Die Seilbahnen gelten als Motoren der touristischen Entwicklung im Alpenraum. Sie sind mit ihrem Kerngeschäft, dem Transport von Wintersportlern, ein zentrales Element der touristischen Wertschöpfung im Alpenraum. Der Cash-flow der Seilbahnunternehmen sah 1998 folgendermassen aus (www.seilbahnen.org):

Cash-flow in % des Gesamtkapitals 1998 (Unternehmungen in %)

Schlechter Cash-flow (unter 5% des Gesamtkapitals) 45%

Normaler bis guter Cash-flow (5–15%) 42%

Sehr guter Cash-flow (über 15%) 13%

Eine Untersuchung, die neben der Ertragskraft, dem Cash-flow auch den Verschuldungsgrad der Schweizer Seilbahnunternehmen analysiert, kommt zu folgendem ernüchternden Resultat: «Die rund 600 Schweizer Seilbahnunternehmen weisen insgesamt eine zu geringe Ertragskraft auf und sind zu stark verschuldet. Rund 23% vorwiegend kleiner Unternehmen sind stark gefährdet, da sie sowohl ertragsschwach als auch überschuldet sind. Etwa 51%, meist mittelgrosse Unternehmen, sind überlebensfähig, aber entweder ertragsschwach oder überschuldet. Lediglich 26% der Un-

ternehmungen sind international wettbewerbsfähig und weisen eine hohe Ertragskraft bei geringer Verschuldung auf» (Tourismusförderung des Bundes, Vernehmlassungsunterlage, 9. Januar 2002, S. 18).

Die Ursache für diese ungünstige Situation wird darin gesehen, dass die weitgehend kleinstrukturierte schweizerische Seilbahnwirtschaft auf die veränderten Rahmenbedingungen mit einer ausgesprochenen Vorwärts- oder Expansionsstrategie reagierte: «Es ging ihr darum, die Attraktivität und den Komfort der Anlagen für die Stammkunden zu erhöhen. Warteschlangen in Spitzenzeiten wurden mit Hochleistungsanlagen abgebaut. Die Skigebiete wurden erweitert und technisch beschneit. Die Transportkapazitäten wurden stark erhöht. Damit konnten die Frequenzen gesteigert werden. Mit dem Snowboarding und Carving wurde die Nachfrage verjüngt und verstetigt. Die aufgrund der zurückgegangenen Hotellogiernächte abnehmende Zahl der Feriengäste konnte mit Tagesausflüglern kompensiert werden. Hingegen blieb die Anzahl der verkauften Tagespässe mehr oder weniger stabil. Zudem konnten die Preise real seit Jahren nicht erhöht werden. Die Expansionsstrategie des Angebots bei gleichzeitig stagnierender Nachfrage führte zu schweren finanzwirtschaftlichen Problemen» (Tourismusförderung des Bundes, Vernehmlassungsunterlage, 9. Januar 2002, S. 17). Innerhalb der Seilbahnbranche hat es einzelne Unternehmen, die als Cash-cow zu bezeichnen sind. Für die gesamte Branche trifft die Bezeichnung Cash-cow aber nicht zu. Die wirtschaftliche Fitness der Bergbahnen lässt zu wünschen übrig. Es zeichnet sich deutlich eine Zweiteilung bei den Bergbahnen ab: Auf der einen Seite finden sich meist grössere Unternehmen, die dank ihrer wirtschaftlichen Situation in der Lage sind, Erneuerungs- und Ausbauinvestitionen zu tätigen. Auf der anderen Seite haben wir kleinere, in tieferen Lagen situierte Unternehmen, die um ihr wirtschaftliches Überleben kämpfen müssen und die durch die schneearmen Winter noch besonders betroffen werden.

Auch in einem zweiten Tourismusbereich, der Hotellerie, die zu Recht als Rückgrat des Schweizer Tourismus bezeichnet wird, sieht die Situation nicht besonders rosig aus. So weisen die Daten des Hotel-Panels 1999 (Schweizer Tourismus in Zahlen 2002, S. 14) für die Hotels in der Bergzone folgende durchschnittliche Kennwerte auf:

- Cash-flow in % des Totalumsatzes 14.3%
- Gewinn in % des Totalumsatzes 4.9%
- Eigenkapital in % des Totalkapitals 17.3%

Ein besonderes Problem ist die schlechte Auslastung in der Hotellerie. In der Schweizer Hotellerie und auch im Alpenraum werden mehr Leernächte als Logiernächte produziert.

### Weder Cash-cow noch Lame duck

Neben der Cash-cow gibt es auch noch das Bild der Lame duck. Dabei handelt es sich um Problemprodukte, die keinen Beitrag zum Cash-flow einer Unternehmung leisten und deren Produktion deshalb aus betriebswirtschaftlicher Sicht aufgegeben werden müsste.

Die Vorstellung vom Tourismus als Cash-cow, bzw. von den Alpen als touristische Cash-cow gründet sich auf Vorstellungen aus der Expansionsphase des alpinen Tourismus. Seit den neunziger Jahren befindet sich aber der Schweizer Tourismus in einer Stagnationsphase und in einem Strukturanpassungsprozess. Trotzdem darf aber nicht vergessen werden, dass der Tourismus weiterhin ein sehr wichtiger Wirtschaftszweig, in einzelnen Regionen der wichtigste Wirtschaftszweig im Alpenraum darstellt und dass es keine Alternative zum Tourismus gibt. In der Wertschöpfungsstudie über den Tourismus im Kanton Wallis wird aufgezeigt, dass der Tourismus 25.4% zum kantonalen Bruttoinlandprodukt (BIP) und 27.3%

zur kantonalen Gesamtbeschäftigung beiträgt (Rütter et al. 2001). Für das Oberwallis liegen die entsprechenden Anteilwerte bei 35.4% (BIP) bzw. 41.3% (Beschäftigung). Der Vergleich der beiden Anteilwerte BIP und Gesamtbeschäftigung weisen auf ein zentrales Grundproblem hin, nämlich auf die im Vergleich zu andern Wirtschaftsbereichen unterdurchschnittliche Arbeitsproduktivität im Tourismus. Besonders tief ist die Arbeitsproduktivität im Gastgewerbe, der eigentlichen Leitindustrie des Tourismus. Es wäre sicherlich falsch, den Tourismus oder den Alpentourismus insgesamt als Lame duck zu bezeichnen. Andererseits existieren jedoch Bereiche, Unternehmen und Betriebe innerhalb des Tourismus, die nicht mehr konkurrenzfähig sind und deshalb aufgelöst werden sollten. Dadurch werden Ressourcen frei, die zweckmässiger eingesetzt werden können, beispielsweise in sogenannte Nachwuchsprodukte, die so zu künftigen Cash-cows gefördert werden können. Gerade auch im alpinen Tourismus muss vor einer falsch verstandenen und motivierten Strukturpolitik gewarnt werden.

### Schutz und Entwicklung

Vor dem Hintergrund dieser Situation und Probleme erstaunt es nicht, dass die Alpenkonvention sowie der internationale Verhandlungsprozess und der Prozess auf nationaler Ebene von den Touristikern mit Argusaugen verfolgt wurde. Erschwert wurden die Diskussionen über die Alpenkonvention dadurch, dass die Alpenkonvention von Vielen ursprünglich als eine einseitige Schutzinitiative wahrgenommen wurde und dass erst relativ spät ein Paradigmawechsel hin zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Schutz und Entwicklung erfolgte. Dieser Paradigmawechsel ist massgeblich auf Interventionen der Schweizer Delegation zurückzuführen. Sichtbar wurde dies vor allem, dass das ursprüngliche Protokoll «Raumplanung» zu einem Protokoll «Raumplanung und nachhaltige Entwicklung» erweitert wurde. «Das Protokoll «Raumplanung und nachhaltige Entwicklung» trägt

wesentlich zu einem ausgeglicheneren Verhältnis zwischen Schutz- und Nutzungszielsetzungen innerhalb des Vertragswerkes bei» (Botschaft vom 19. Dezember 2001 über die Ratifizierung der Protokolle zum Übereinkommen zum Schutz der Alpen (Alpenkonvention), S. 14).

### Vernetzung und Konzentration

Das Protokoll «Tourismus» der Alpenkonvention zielt generell auf eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus ab. Dabei soll das Angebot unter Beibehaltung eines hohen Schutzniveaus erneuert und verbessert werden. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit bedeutet u.a., dass sich alpine Tourismusdestinationen entsprechend ihren Potenzialen, aber auch der touristischen Nachfrage positionieren. Das könnte bedeuten, dass in Zukunft den touristischen Zentren mehr Freiräume eingeräumt werden müsste, um sich als innovative Plattformen für Freizeitbeschäftigung, Sport und Vergnügen zu etablieren. Eine solche neue Profilierung touristischer Zentren gäbe vielleicht abgelegeneren, kleineren und landschaftlich noch weitgehend intakten Tourismusorten und -gebieten eine Chance, sich alternativ als naturnah und kulturell traditionell zu positionieren (Keller, 1999). Ferner könnte eine solche räumliche Konzentration der touristischen Infra- und

Suprastrukturen auf touristisch intensiv genutzte Räume dazu beitragen, dass es leichter sein dürfte, Ruhezone auszuscheiden, in denen auf touristische Erschliessungen verzichtet wird. Die verschiedenen Tourismusstandorte im Alpenraum dürfen nun nicht isoliert betrachtet und beurteilt werden, sondern sie sollten untereinander vernetzt werden: Vernetzung sowohl zwischen intensiv genutzten Tourismusräumen als auch zwischen intensiv und extensiv genutzten Räumen.

Bei der Förderung von Tourismusunternehmen gilt es den Erfordernissen des Strukturwandels Rechnung zu tragen: So hat beispielsweise die Hotelförderung, wie dies in den Vernehmlassungsunterlagen zur Tourismusförderung des Bundes (2002) vorgeschlagen wird, schwerge- wichtig bei denjenigen Betrieben anzusetzen, die eine gute Ertragslage, aber eine geringe Eigenkapitalbasis ausweisen sowie bei Betrieben mit genügend Eigenkapital aber zu tiefen, jedoch steigerungsfähigen Erträgen. Demgegenüber soll der Marktaustritt bei Betrieben, denen das Eigenkapital fehlt und deren Fähigkeit ausreichende Erträge zu erzielen nicht gegeben ist, nicht behindert werden.

Analoges gilt auch hinsichtlich der Seilbahnförderung: Auch hier darf der Strukturwandel und Konsolidierungsprozess der Seilbahnwirtschaft nicht aufgehalten werden: «Ziel muss es sein, ein interessantes Branchenportfolio von internatio-

nal wettbewerbsfähigen grösseren Seilbahnunternehmen und regionalwirtschaftlich bedeutsamen und relativ ertragskräftigen Seilbahnunternehmen aufzubauen» (Tourismusförderung des Bundes, Vernehmlassungsunterlage, 9. Januar 2002, S. 58).

#### Zitierte Literatur:

Botschaft vom 19. Dezember 2001 über die Ratifizierung der Protokolle zum Übereinkommen zum Schutz der Alpen (Alpenkonvention). Bundesamt für Statistik u.a. (Hrsg.): Schweizer Tourismus in Zahlen 2002. Bern 2002.

Fischer Weltalmanach 2003. Frankfurt a.M. 2002.

Keller, Peter: Tourismusdestination Alpen – Neue Mystik ohne Grenzen. Tourismusforum 1999 der Bundessektion Tourismus und Freizeitwirtschaft. Mayrhofen, 26. März 1999 (Vortragsmanuskript).

Rütter, Heinz, Berwert, Adrian, Rütter-Fischbacher, Ursula und Landolt, Michael: Der Tourismus im Wallis – Wertschöpfungsstudie. Rüşchlikon 2001.

Tourismusförderung des Bundes – Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebotes. Vernehmlassungsunterlage, 9. Januar 2002.

Prof. Dr. Hans Elsasser  
Geographisches Institut der Universität  
Zürich  
Winterthurerstrasse 190  
CH-8057 Zürich  
elsasser@geo.unizh.ch

Wandeln Sie Ihr INTERLIS-Datenmodell in ein UML-Diagramm. Oder umgekehrt. Software herunterladen, testen.

# Ihr Datenmodell als Diagramm!



**EISENHUT INFORMATIK**

Rosenweg 14 • CH-3303 Jegenstorf • Tel 031 762 06 62 • Fax 031 762 06 64 • <http://www.eisenhutinformatik.ch>