

Je précise que mes réflexions, dans mon propos introductif, s'inscrivent plutôt dans la logique de l'hôtellerie de montagne et de vacances et abordent volontairement diverses facettes.

1. Strukturwandel v. Strukturanpassung

Auf die Frage „Braucht es einen Strukturwandel?“ scheint es eine Konsens-Antwort „JA“ zu geben. Und meistens versteht man darunter grössere Betriebe, Resorts, 4- und 5-Sterne Hotellerie, Leuchttürme.

Von grösseren Einheiten verspricht man sich Skaleneffekte, Synergien, Professionalisierung, Sichtbarkeit im Markt, usw. Dadurch erwartet man eine höhere Produktivität, sprich eine Umsatzsteigerung und eine Verbesserung der Margen.

Von der gehobenen Hotellerie und den Leuchttürmen erwartet man eine erhöhte Wertschöpfung und eine Ausstrahlung in den Märkten, von denen auch die anderen Leistungserbringer vor Ort profitieren werden.

Wenn es so einfach tönt, darf man sich fragen, warum der ersehnte Strukturwandel dennoch nicht eingesetzt hat? Erlauben sie mir, diese Frage erstmals unbeantwortet zu lassen, wir werden sicherlich im Laufe des Forums darauf zurückkommen.

Wir alle kennen sehr erfolgreiche und kundenorientierte Beherbergungsbetriebe, egal ob gross oder klein, ob im gehobenen oder im low-budget Segment. Der Erfolg wird durch eine konsequente Strategie erzielt: Kundenorientierung, Betriebsmodell, Wertschöpfung, Marketing und Verkauf. Was also im Vordergrund des Erfolges steht, sind das Unternehmertum und die Kundenorientierung.

In vielen Regionen können die erwünschten betrieblichen Effekte auch durch Kooperationsvorhaben zwischen KMH's und anderen Leistungsträgern erzielt werden. Es ist ein sehr herausfordernder Weg, aber mit dem Vorteil das Erscheinungsbild der Schweizer Familienhotellerie und die regionale Verwurzelung der Betriebe zu stärken. Auch wenn menschlich und sozial komplex, haben Kooperationsvorhaben den Vorteil auf bestehende Betriebe und Produkte aufzubauen. Wir sind hier eher im Bereich der Produkt- oder der Strukturanpassung und –verbesserung, als in demjenigen des grundsätzlichen Strukturwandels.

Welchen von diesen zwei Wegen (ich meine damit die Entwicklung der bestehenden Strukturen oder die radikale Ergänzung des Angebotes) eine Region gehen will ist grundsätzlich ein regionalpolitischer und –sozialer Entscheid. Dann können die Anreize und Rahmenbedingungen für die Unternehmer auch ersichtlich und attraktiv gestaltet werden, mit Fokus auf Kundenbedürfnisse und Wirtschaftlichkeit.

2. Adaptation des structures v. erreurs de pilotage

L'hôtellerie et l'hébergement touristique sont par excellence des activités de services, qui ne peuvent se développer que dans une infrastructure immobilière. Certes, c'est un truisme. Mais il est bon de se le rappeler, car cela a diverses conséquences à long terme sur tout projet hôtelier. J'aimerais en relever une en relation avec l'initiative sur les résidences secondaires.

Elle recèle aussi des chances pour l'hôtellerie, et l'hébergement touristique en général, particulièrement pour de nouveaux modèles d'affaires. Nous nous sommes fortement engagés en 2012 pour que la législation d'application de cette initiative prenne en compte les intérêts de la branche de l'hébergement. Notre engagement porte de manière plus large pour que la prise de conscience et l'émergence de certaines problématiques engendrées par cette initiative aboutissent à un développement durable de l'hébergement touristique structuré et professionnel.

Il s'agit ici de rappeler les conclusions d'une étude menée en 2011-2012 par la HTW de Coire s'interrogeant si le modèle d'exploitation des Apparthotels, tels que nous les avons connus en

Suisse depuis les années 1970, fut un succès. Et vous me permettez de citer leur conclusion dans la langue originale:

„Am besten bewährt haben sich Apparthotels, die von und in Anlehnung an gut etablierte und funktionierende Hotelbetriebe realisiert wurden. ... Als Schlussfolgerung konnte festgestellt werden, dass das Apparthotel zwar eine alternative Finanzierungslösung darstellte und zu Investitionen in Millionenhöhe führte. Im Betrieb erwiesen sich die Hotels aber als weitgehend unrentabel oder inpraktikabel.“

La leçon à tirer de cette étude, parfaitement corroborée par nos propres expériences à la SCH, est qu'il est risqué d'inciter au développement de l'hôtellerie et de l'hébergement touristique par des impulsions et/ou des contraintes lourdes portant principalement sur l'infrastructure immobilière.

3. Und was macht sie SGH?

Wir sehen aus Bundesebene zwei wünschenswerte Entwicklungsziele für die Förderung der Beherbergung. Erstens, nebst dem einzelbetrieblichen Förderfokus, sind die Effekte auf die vor- und nachgelagerten Glieder innerhalb der Wertschöpfungskette stärker zu integrieren. Weiter sollen die Bündelung und das Zusammenwirken der verschiedenen Mitteln und Instrumenten auf allen Ebenen erzielt werden. Objektbezogen geht es darum, zeitgemässe Beherbergungsformen, auch im Hinblick auf die Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative und gleichzeitig die für die Beherbergungsindustrie direkt erforderlichen und wirtschaftlich tragbaren Infrastrukturen zu fördern. Subjektbezogen sollen vermehrt Kooperationsvorhaben bis hin zu integrierten Wertschöpfungsketten im Fokus stehen. Beim Instrumentarium wird grundsätzlich an der Darlehensform festgehalten; aber mit der Möglichkeit, den SGH-Finanzierungsanteil zu erweitern. A fonds-perdu Beiträge, als komplementäres Mittel, sollten in der Regionalpolitik angesiedelt bleiben, um den lokalen Bedürfnissen besser zu entsprechen und eine Wettbewerbsverzerrung zu vermeiden. Dieser globale Ansatz ermöglicht eine transparente Koordination mit anderen Förder- und Standortinstrumenten (z.B. NRP, kantonale Instrumente, Richtpläne, regionale Entwicklungs- und Tourismusstrategien). Das Ziel ist eine Stärkung des Übernachtungstourismus als nachhaltiger regionaler Wirtschaftszweig.

4. En conclusion

Je suis d'avis que les changements structurels dans le secteur de l'hébergement ne peuvent être induits (et encore moins être forcés !) par une approche et des mesures limitées à ce seul secteur.

Un projet intéressant dans cette optique est la démarche Alpes Vaudoises 2020. Elle repose sur une conception du tourisme comme partie intégrante du développement socio-économique régional. Même si l'hébergement en constitue un volet central, il n'en est qu'une des composantes parmi d'autres (accessibilité ; mobilité intra-régionale ; diversification saisonnière et produits ; séjours v. pendulaires ; activités para-touristiques ; requalification des villages et du domaine public ; accueil etc.). Il s'agit certes d'un processus exigeant qui présente le risque d'une "sur-intervention" de l'Etat, mais qui rappelle que le tourisme est une chaîne de valeurs et de prestations et que son attractivité et sa performance ne peuvent pas dépendre que d'un seul prestataire ou d'un seul type de prestations. Le respect des règles du marché, donc des attentes de la clientèle, est aussi central que les conditions cadres relevant de l'Etat et des populations directement concernées.

Philippe Pasche