



Sommerattraktionen für europäische Gäste

Vertiefungsbericht im Rahmen des Projekts
„Strategien für Bündner Tourismusorte“

Chur, Juni 2015

Unterstützt von:

innovation
tourism

Impressum

Herausgeber	Wirtschaftsforum Graubünden Unterstützt vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)
Bearbeitung	Peder Plaz, Sarah Schmid
Begleitgruppe	Christoph Sünderhauf (VRP Lenzerheide Bergbahnen AG) Ernst Wyrsh (VRP Arosa Kulm, Präsident Hotelleriesuisse Graubünden) Marcel Friberg (Präsident Graubünden Ferien) Stefan Forster (Leiter Forschungsbereich Landschaft und Tourismus, Center da Capricorns Wengenstein) Piotr Caviezel (Leiter Vertrieb und Marketing der Rhätischen Bahn) Michael Caflisch (Leiter Tourismusentwicklung, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden)
Veröffentlichung	Juni 2015
Titelbild	Links: Sagrada Familia in Barcelona Rechts: Nationalpark Plitvicer Seen in Kroatien
Projektnummer	33001.2014.23

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Problemstellung	7
1.1 Einleitende Gedanken	7
1.2 Ausgangslage und Ziele	7
1.3 Methodischer Rahmen	8
2 Tourismusprodukte mit internationaler Ausstrahlung	9
2.1 Produktarten	9
2.2 Erfolgsbeispiele	13
2.3 Erfahrungen im Tourismusland Schweiz	20
2.4 Fazit	22
3 Arten internationaler Reisen	25
3.1 Reisearten	25
3.2 Erfahrungen in Graubünden	28
3.3 Fazit	29
4 Handlungsansätze für Graubünden	31
4.1 Handlungsansatz 1: Bestehende Produkte in Europa gezielter verkaufen	31
4.2 Handlungsansatz 2: Neue Produkte für den europäischen Markt schaffen	41
5 Fazit und Empfehlungen	49
5.1 Problemstellung	49
5.2 Schlussfolgerungen	49
5.3 Empfehlungen des WIFO	50
Literaturhinweise	53
Teilnehmer Kreativworkshops	54

Für den eiligen Leser:

Auf der letzten Seite des Berichts finden Sie eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.

Vorwort

Die Bündner Tourismuswirtschaft steht vor grossen Herausforderungen. Die Annahme der Zweitwohnungsinitiative, die gleichzeitige dramatische Aufwertung des Schweizer Frankens¹ und die allgemeine Skepsis der Bevölkerung gegenüber Grossprojekten (Olympische Winterspiele, Skigebietserweiterungen usw.) zwingen die Tourismuswirtschaft alternative Geschäftsfelder zu finden oder sich der neuen Realität anzupassen.

Das Wirtschaftsforum Graubünden möchte mit der Initiative „Strategien für Bündner Tourismusorte“ zur Neuausrichtung der Bündner Tourismuswirtschaft einen Beitrag leisten, indem es Ideen, Strategien und Lösungsansätze für die Anpassung der Geschäftsmodelle entwickelt und die dringend notwendige Diskussion anstösst.²

Wir nehmen dabei für uns nicht in Anspruch, neue bahnbrechende Ideen zu formulieren. Unser Ziel ist es vielmehr, die Fülle der bestehenden Ideen und Lösungswege zu prüfen und im Sinne einer Synthese der vielen bereits bestehenden Studien zu touristischen Fragen Klarheit über folgende Punkte zu schaffen:

- a) Welcher Spielraum bzw. welche Optionen bestehen für die Bündner Tourismuswirtschaft in den einzelnen Geschäftsfeldern?
- b) Welche Strategien versprechen Erfolg?
- c) Für welche Themen sollen Zeit, Geld und Energie eingesetzt werden?
- d) Welche Akteure sind für welches Thema und zu welchem Zeitpunkt die zentralen Ansprechpartner?

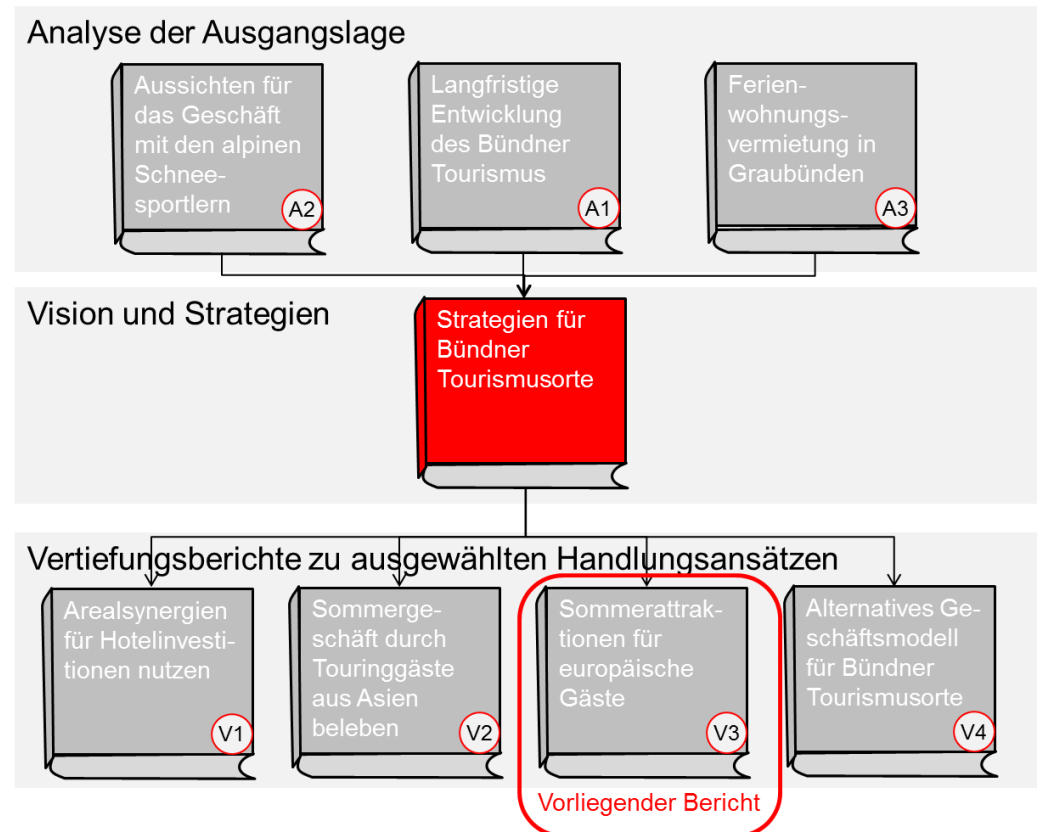
Für unsere Arbeit haben wir mit einer Vielzahl von Fachleuten und Betroffenen gesprochen und Tausende Seiten bestehender Studien und Statistiken gewälzt. Aufgrund der Fülle an Themen haben wir uns entschieden, unsere Erkenntnisse in mehrere verdaubare Portionen bzw. Berichte aufzuteilen. Dabei sind folgende Publikationen (vgl. auch Abb. 1) entstanden:

- **Analyse der Ausgangslage:** in einem ersten Teil haben wir die Ausgangslage aufgearbeitet, um so eine gemeinsame Basis für die Strategiediskussion zu schaffen. Dabei sind folgende Grundlagendokumente entstanden: „A1 – Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus“, „A2 – Aussichten für das Geschäft mit den alpinen Schneesportlern“ und „A3 – Entwicklung der Vermietung von Ferienwohnungen“
- **Vision und Strategien:** im Kerndokument „Strategien für Bündner Tourismusorte“ haben wir die Erkenntnisse der Ausgangslage in konkrete Strategien umgesetzt. Aus den resultierenden Handlungsansätzen werden Forderungen an die Tourismusakteure und die Politik abgeleitet.
- **Vertiefungsberichte:** Bei der Konkretisierung der Handlungsansätze sind zudem folgende Vertiefungsberichte entstanden: „V1 – Arealsynergien für Hotelinvestitionen nutzen“, „V2 – Sommergeschäft durch Touringgäste aus Asien beleben“, „V3 – Sommerattraktionen für europäische Gäste“ und „V4 – Alternatives Geschäftsmodell für Bündner Tourismusorte“.

¹ Obwohl die Überlegungen in den publizierten Berichten grösstenteils vor der Aufgabe der CHF/EUR-Wechselkursuntergrenze durch die Nationalbank im Januar 2015 gemacht wurden, haben sie auch in Anbetracht der aktuellen Situation weiterhin Gültigkeit, denn sie zeigen, in welche Produkte, Märkte und Strukturen es sich mittel- bis langfristig lohnt, zu investieren. Die Notwendigkeit sich mit den aufgeworfenen Fragen auseinanderzusetzen – Strukturen zu optimieren und Angebote zu diversifizieren – hat durch die Wechselkursveränderung weiter zugenommen. Gleichzeitig dürften aber auch die Herausforderungen zugenommen haben, um diese ambitionierten Veränderungsprozesse trotz oder gerade in der aktuellen Notsituation anzupacken.

² Dabei agiert das Wirtschaftsforum als Denkwerkstatt, unabhängig der Strategie und Agenda der kantonalen Verwaltung oder des Tourismusrates.

Abb. 1 Überblick Berichte



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Sie halten den Vertiefungsbericht „V3 – Sommerattraktionen für europäische Gäste“ in der Hand. Die übrigen Berichte sind ebenfalls auf der Website www.wirtschaftsforum-gr.ch verfügbar.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und hoffentlich spannende Einsichten.

Ihr Wirtschaftsforum Graubünden

1 Problemstellung

1.1 Einleitende Gedanken

Warum soll ein Europäer im Sommer nach Graubünden kommen?

An was würden Sie denken, wenn Sie als Durchschnitts-Europäer nach ihren Assoziationen mit Graubünden im Sommer gefragt würden?

Falls Sie überhaupt wüssten, was Graubünden ist, würden Sie wohl an Schweiz und an Berge denken. Falls Sie geographisch besonders bewandert oder touristisch sehr interessiert wären, wüssten Sie vielleicht, dass in Davos das World Economic Forum (WEF) stattfindet, St. Moritz Austragungsort Olympischer Winterspiele war, der Schweizerische Nationalpark in Graubünden liegt und die Rhätische Bahn auf einer UNESCO-Welterbestrecke fährt. Würde Sie dies zu einer Reise nach Graubünden bewegen?

Die Überlegungen im vorliegenden Bericht gehen der Frage nach, mit welchen Produkten Graubünden aus Sicht potenzieller ausländischer Gäste im Sommer als Reiseziel an Attraktivität und / oder Wahrnehmbarkeit gewinnen könnte.

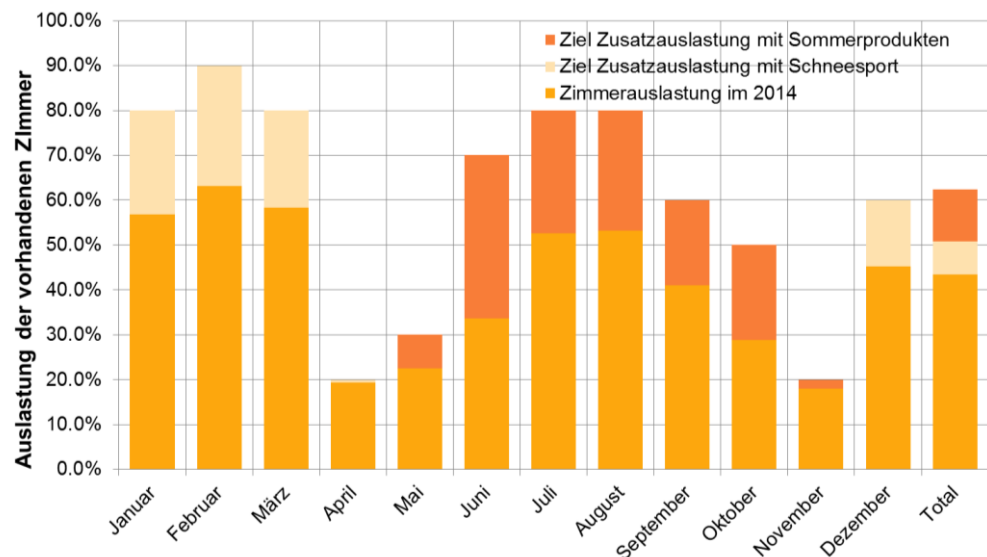
1.2 Ausgangslage und Ziele

Ziel: 1.6 Mio. zusätzliche Logiernächte im Sommer

Die durchschnittliche Zimmerauslastung³ der Bündner Hotellerie liegt über das ganze Jahr gerechnet bei knapp 40%.

Um einen Hotelbetrieb rentabel zu betreiben, d.h. die notwendigen Investitionen aus dem erwirtschafteten Ertrag finanzieren zu können, wäre eine durchschnittliche Jahresauslastung der Zimmer von mind. 60% nötig. Da eine Weiterentwicklung des Wintergeschäfts ausserhalb der Skisaison (Mitte Dezember bis Ostern) fast unmöglich sein dürfte, sind die Hoteliers darauf angewiesen, auch das Sommergeschäft weiterzuentwickeln, um auf die notwendigen Auslastungen zu kommen.

Abb. 2 Saisonalität der Nachfrage in der Bündner Hotellerie



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, basierend auf Daten des BFS

³ Dabei wird die Auslastung der vorhandenen Zimmer unabhängig der Öffnungstage der Betriebe betrachtet.

Um eine Jahres-Zimmerauslastung von rund 60% zu erreichen, müssten die Bündner Hotels aufgrund der heutigen Kapazitäten im Sommer insgesamt rund 800'000 zusätzliche Zimmernächte bzw. rund 1.6 Mio. Logiernächte generieren (vgl. Abb. 2). Da das zusätzliche Nachfragepotenzial der Schweizer Gäste ausserhalb der Sommerferienzeit (anfangs Juli bis Mitte August) auf die Wochenenden beschränkt sein dürfte, kann das gesteckte Ziel nur durch eine deutliche Erhöhung der Nachfrage der ausländischen Gäste erreicht werden.

Trotz Wachstum der internationalen Reisetätigkeit haben die internationalen Ankünfte in Graubünden abgenommen

Die Zahl der internationalen Ankünfte hat in den letzten Jahren weltweit stark zugenommen. Seit 1995 haben sich die internationalen Ankünfte fast verdoppelt (1995: 528 Mio. internationale Ankünfte, 2013: 1'087 Mio. Ankünfte) und für die nächsten 15 Jahre erwartet die UNWTO ein weiteres Wachstum von rund 3.3% pro Jahr. Obwohl das Wachstum in Asien am stärksten ist, verzeichnete auch Europa in den letzten Jahren deutliche Wachstumsraten (1995-2013: +85%) und konnte seine Position als meist besuchten Kontinent (52% aller internationalen Ankünfte) halten.⁴ Auch wenn die Schweiz insgesamt bei den internationalen Ankünften nicht mit dem Wachstum in den aufstrebenden Ländern, den grossen Städten und den Stranddestinationen mithalten konnte, verzeichnete sie ebenfalls ein solides Wachstum (2005-2013: +24%).

In Graubünden zeigt sich hingegen ein anderes Bild. Die Zahl der internationalen Ankünfte war in den letzten Jahren stark rückläufig (2005-2013: -7%). Neben der fehlenden Partizipation im rasch wachsenden Asiengeschäft (nur 3% der Ankünfte der Asiaten in Hotels der Schweiz entfallen auf Graubünden) zeigte Graubünden auch bei den europäischen Gästen eine deutlich schlechtere Entwicklung als die Schweiz insgesamt (Ankünfte von Gästen aus Europa 2005-2013: Schweiz +6%, Graubünden -13%).

Der Rückgang der internationalen Ankünfte in der Bündner Hotellerie kann grösstenteils mit der wechselkursbedingten Abnahme der Nachfrage der europäischen Gäste nach Ferien in der Schweiz erklärt werden.⁵ Um diese verlorene Nachfrage zu kompensieren, stellt sich die Frage, welche Anforderungen (neue) Bündner Tourismusprodukte erfüllen müssten, um europaweite Ausstrahlung zu entfalten und auch in Zeiten mit schwieriger Wechselkurssituation ausländische Gäste nach Graubünden zu holen.

Dabei fokussiert der vorliegende Bericht auf die Handlungsansätze zur Weiterentwicklung der Sommerprodukte bzw. die Outdoor-Aktivitäten ergänzende Ganzjahresprodukte, mit dem Ziel mehr europäische Gäste anzuziehen.

1.3 Methodischer Rahmen

Strukturierte Analyse ergänzt durch kreativen Suchprozess in Expertenworkshops

Um die Marktentwicklungen und die Bedürfnisse der potenziellen Gäste zu verstehen, haben wir einerseits die bestehende Literatur (vgl. Literaturhinweise) analysiert und andererseits mit ausgewählten Experten die Wirkungszusammenhänge und mögliche Handlungsansätze erörtert und beurteilt.

Auf Basis dieser Erkenntnisse haben wir Eckwerte bzw. Anforderungen an Produkte mit europaweiter Ausstrahlung formuliert und die diesbezüglichen Erkenntnisse anlässlich von drei Workshops gefestigt. Im Rahmen dieses kreativen Suchprozesses nach den entscheidenden Kriterien sind auch einige der im vorliegenden Bericht dargestellten Beispiele entstanden.

⁴ UNWTO (2014)

⁵ Auch die anderen Ferienregionen Wallis und Tessin blieben davon nicht verschont.

2 Tourismusprodukte mit internationaler Ausstrahlung

Bedürfnisse und
Erwartungen der
Feriengäste

Die Gründe, weshalb sich jemand für eine Destination entscheidet, sind vielfältig. In der Regel ist die Wahl jedoch mit der Vorstellung verbunden, an diesem Ort einer spezifischen Aktivität besonders gut nachgehen oder bestimmte Sehenswürdigkeiten besuchen zu können.

In den nachfolgenden Abschnitten gehen wir deshalb folgenden Fragen nach:

- Welche **Art touristischer Produkte** zieht besonders viele internationale Reisegäste an? (→ Kapitel 2.1)
- Welche **erfolgreichen Produktbeispiele** gibt es im Ausland und was können wir von diesen lernen? (→ Kapitel 2.2)
- Welche **Schweizer Tourismusprodukte** zeigen den grössten internationalen Erfolg? (→ Kapitel 2.3)

Bei der Betrachtung der Bedeutung verschiedener touristischer Produkte gilt es grundsätzlich zwischen dem Geschäfts-, dem Besuchs- und dem Ferientourismus zu unterscheiden, denn die Entscheidungsmechanismen in diesen Geschäftsfeldern folgen unterschiedlichen Logiken. Da für Graubünden primär der Ferientourismus relevant ist, beschränken sich die Überlegungen in den nachfolgenden Abschnitten auf Produkte für Feriengäste.

2.1 Produktarten

Ein Ranking der UNWTO zeigt, dass primär folgende Produktarten in einem relevanten Ausmass internationale Gäste anziehen können:

- Sonne und Strand
- Sport (insbesondere Winter- und Wassersport)
- Natur und Abenteuer
- Kultur und Städte
- Kreuzfahrten
- Themenparks
- Veranstaltungen
- „Well-being“ Tourismus

In den folgenden Abschnitten gehen wir kurz auf diese Produktarten ein.

2.1.1 Sonne und Strand

Sonne, Sand und
Wärme – das weltweit wichtigste
Sommerferienprodukt

Sonne und Strand ist das Produkt, welches weltweit am meisten internationale Gäste anzieht. Dabei handelt es sich bei den ausländischen Gästen grösstenteils um erholungssuchende Feriengäste. Aufgrund der Vielzahl von Destinationen, welche dieses Produkt anbieten können, herrscht ein intensiver Preiswettbewerb. Da beim Grundprodukt – Sonne, Sand und Wärme – nur geringe Differenzierungsmöglichkeiten bestehen, findet der eigentliche Wettbewerb unter den Destinationen über die Qualität der Infrastrukturen und des Rahmenangebots (Animation, umfassende Sportmöglichkeiten, Kulinarik, nahegelegene kulturelle Sehenswürdigkeiten u.ä.) statt.

Graubünden kann das Produkt „Sun and Beach“ nicht anbieten. Die Überlegungen zur Produktdifferenzierung könnten jedoch auf andere Bereiche übertragen werden.

Seinem Hobby
nachgehen, wenn
dies zu Hause nicht
möglich ist

2.1.2 Sport (insbesondere Winter- und Wassersport)

Die Ausübung verschiedener Sportarten erfordert entsprechende naturräumliche Voraussetzungen (Schnee, Wellen, Wind, Riffs, Höhenmeter etc.). Verfügt eine Tourismusdestination über gute Voraussetzungen oder besonders attraktive Infrastrukturen wird sie von den Anhängern dieser Sportarten sowohl für kürzere als auch für längere Aufenthalte besucht. Da die Mehrheit der etablierten Wintersportorte in der westlichen Welt liegen und das Angebot toller Wintersportinfrastrukturen hohe Investitionen erfordert, liegt das Preisniveau insgesamt deutlich höher als bei „Sonne und Strand“ oder „Wassersportferien“. Aufgrund der beschränkten Differenzierungsmöglichkeiten und der auf die Spitzennachfrage ausgerichteten Kapazitäten herrscht in der Nebensaison jedoch ebenfalls ein intensiver Preiswettbewerb.

Graubünden kann für die meisten Wintersportarten sowie für ausgewählte Wasser- und Bergsportarten attraktive Infrastrukturen anbieten. Dabei stehen die Bündner Destinationen jedoch mit einem Grossteil der übrigen Destinationen im Alpenraum im Wettbewerb. Problematisch ist hierbei insbesondere, dass im Nachbarland Österreich das allgemeine Preis- und Lohnniveau wechselkursbedingt deutlich tiefer liegt als in der Schweiz.

Neues Entdecken
oder sich in der
Natur erholen

2.1.3 Natur und Abenteuer

Dieses Segment knüpft an die ursprünglichste Reisemotivation an. Im Vordergrund steht das Erleben einer anderen Region, seiner Flora und Fauna, seiner Landschaften und Menschen. Wenn das Entdecken der neuen Umgebung nicht reicht, kann der Reisende das Erlebnis des Neuen durch spezielle körperlich-psychische Erfordernisse (Abenteuer) verstärken. Der Übergang vom Naturerlebnis zum Abenteuer ist oft fließend und von den Erfahrungen und der physischen Kondition des Gastes abhängig.

Natur und Abenteuer können sowohl Ferien- als auch Kurzaufenthaltsprodukt sein. Die Wettbewerbsintensität, welchem das entsprechende Produkt ausgesetzt ist, hängt von seiner Einzigartigkeit ab. Ob bzw. wie stark ein Produkt für Leute aus einer spezifischen Weltregion wie ein Magnet wirkt, hängt zudem vom üblichen Umfeld ab. Für viele Leute aus warmen Ländern stellt beispielsweise das Erlebnis von Schnee etwas ganz besonderes dar, für Gäste aus Nordeuropa wäre er sicher kein Reisegrund. Während Leute aus flachen Ländern von Höhe und Steilheit der Berge fasziniert sein dürften, werden Gäste aus trockenen Gegenden vielleicht besonders von Flussläufen und Seen oder gar vom Regenwetter in den Bann gezogen.

Graubünden verfügt über eine breite Palette von Naturschönheiten. Keine Naturgegebenheit Graubündens sticht hingegen als die „grösste..., höchste..., tiefste..., nur in Graubünden heimische“ hervor. Eine Differenzierung der mit dem Naturerlebnis verbundenen Tourismusprodukte Graubündens von denjenigen im übrigen Alpenraum dürfte deshalb nur über die Bündelung spezifischer Naturerlebnis- oder Abenteuerpakete möglich sein.

Kultur als Grundbe-
dürfnis – eine Ange-
botsvielfalt, die für
jeden etwas bietet

2.1.4 Kultur und Städte

Die Kultur- und Städtereisen verzeichneten in den letzten Jahren die höchsten Wachstumsraten. Neben dem Besuch historischer Stätten, herausragender Museen und eindrucklicher Bauwerke kommt bei Städtereisen auch dem umfassenden Rahmenangebot (Shopping, Kulinarik, Ausgelmöglichkeiten etc.) ein hoher Stellenwert zu. Während grössere Städte oft einen ausreichenden Grund für eine 2-4-tägige internationale Kurzreise darstellen, wird der Besuch von Kulturgütern in kleineren Orten oder der Besuch kleinerer Städte üblicherweise in eine Reise eingebunden, die mehrere Destinationen umfasst. Besonders gut zeigt sich dies beispielsweise beim zwischen Avignon und

Nîmes gelegenen Pont du Garde oder den Loire-Schlössern, von denen auf der gleichen Reise meist mehrere besucht werden.

Das Preisniveau für Städte- und Kulturreisen liegt im Vergleich mit klassischen Ferienreisen hoch. Städte wie Paris oder London, welche über mehrere touristische Sehenswürdigkeiten von Weltruf verfügen, operieren in Bezug auf die Nachfrage praktisch ausserhalb des Preiswettbewerbs, denn sie gehören für viele Menschen zu den „must-see“ Destinationen. Da der Wettbewerb jedoch unter den verschiedenen touristischen Leistungsträgern derselben Stadt spielt, ist in Städten zumindest in Bezug auf Beherbergung und Gastronomie üblicherweise eine preislich breit gestreute Angebotspalette verfügbar.

In Bezug auf den Umgang mit der Angebotsbereitstellung verfügen grosse Städte über den Vorteil einer hohen Einwohnerdichte. Dank der ganzjährig hohen Nachfrage der Einwohner ist es in den Städten möglich, ein breites Unterhaltungsangebot (Shopping, Ausgelmöglichkeiten, Kulinarik etc.) bereitzustellen, welches das Produkt auch aus touristischer Sicht aufwertet. Aufgrund des vergleichsweise hohen Steuersubstrats der Einwohner können zudem auch kulturelle Einrichtungen in einem Ausmass mitfinanziert werden, wie das in einem Ferienort nie möglich wäre.

Graubünden verfügt über keine grössere Stadt und kein Kulturgut, welches alleine eine relevante internationale Ausstrahlung entwickelt hat. Für Kenner bietet der Kanton einige eindruckliche Bauwerke (insbesondere Brücken) und Kunst-Sammlungen (bspw. Segantini, Kirchner, Giacometti). Für die breite, kulturinteressierte Bevölkerung Europas stellen diese Produkte eher ein attraktives Ergänzungsangebot als ein primärer Reisegrund dar.

2.1.5 Kreuzfahrten

Hoher Komfort, breites Unterhaltungsangebot und Möglichkeit verschiedene touristische Sehenswürdigkeiten zu besuchen

Als Kreuzfahrt bezeichnet man eine Reise auf einem Kreuzfahrtschiff, bei der entlang einer bestimmten Route verschiedene touristische Ziele angelaufen werden. Eine Kreuzfahrt ist eine typische Form einer Pauschalreise bestehend aus einem Bündel von Einzelleistungen, wie Transport, Unterbringung, Verpflegung, Unterhaltung etc. Aufgrund des hohen Komforts (es können mehrere touristische Ziele besucht werden, ohne dass der Reisekoffer immer wieder gepackt werden muss und es steht auf engstem Raum ein breites Unterhaltungsangebot bereit) erfreuen sich Kreuzfahrten gerade auch bei der wachsenden älteren Bevölkerung einer hohen Beliebtheit.

Mangels entsprechender Gewässerzugänge kommt Graubünden als Kreuzfahrtschiff Anlegeort nicht in Frage. Die Erfahrungen der Kreuzfahrtschiffbranche zum Bedürfnis der Gäste nach maximalem Komfort sind jedoch in die Überlegungen zur Produktentwicklung miteinzubeziehen.

2.1.6 Themenparks

Landschaft und Themen vermarktbar machen

Touristisch dürften insbesondere die verschiedenen Arten von Natur- und Meeresparks sowie die in neuerer Zeit entstandenen Freizeitparks von Bedeutung sein. Während es sich bei den Freizeitparks primär um ein Ausflugsprodukt für den Nahmarkt handelt, haben verschiedene Naturparks auch internationale Bedeutung erlangt. Die Ausstrahlungskraft der Parks hängt einerseits von der Marketingkraft der Parkorganisation und andererseits von der Einzigartigkeit des Parkproduktes ab.

Graubünden verfügt mit dem Schweizerischen Nationalpark, drei regionalen Naturparks (Parc Ela, Parc Beverin, Biosfera Val Müstair) sowie der UNESCO Tektonikarena Sardona über fünf attraktive, wenn auch wenig Dramatik bietende Parkprodukte. Bisher konnte keiner dieser Parks eine für den Sommertourismus relevante internationale Strahlkraft entfalten.

2.1.7 Veranstaltungen

Städte aufgrund von Anreiselogistik, verfügbarer Infrastruktur und Rahmenprogramm im Fokus

Meetings und Konferenzen sind die beiden Hauptgründe für internationale Businessreisen. Die entsprechenden Veranstaltungen finden aufgrund der notwendigen Infrastrukturen sowie der Verkehrsanbindung meist in grösseren Städten statt. Im Vergleich zu Freizeitreisen liegt das durchschnittliche Preis- bzw. Ausgabenniveau in diesem Bereich deutlich höher.

Der laufende Aufwand, um Veranstalter zu gewinnen und die entsprechenden Veranstaltungen zu organisieren ist hoch. Je stärker sich die Veranstaltungen in die Sport- und Kulturbranche (Wettkämpfe, Musikfestivals etc.) verlagern, desto grösser wird zudem die Abhängigkeit von Sponsorengeldern. Der Aufbau von Events mit internationaler Ausstrahlung ist in der Regel mit hohen jährlichen Defiziten und einer langen Aufbauphase verbunden, bis der Event die entsprechende Bekanntheit erreicht.

Auch in Graubünden werden verschiedene grössere Veranstaltungen durchgeführt. Das WEF und einige jährlich wiederkehrende Sportveranstaltungen (insbesondere) im Engadin erreichen eine gewisse internationale Strahlkraft. Aufgrund des hohen Organisationsaufwands und der kurzen Nachfragespitze sind die mit den Events in Verbindung stehenden Logiernächte aber in der Regel teuer erkauft.

2.1.8 „Well-being“ Tourismus

Nur in wenigen Monaten das Hauptreisemotiv. In der übrigen Zeit ein willkommenes Ergänzungsprodukt

Beim „Well-being“ Tourismus steht die Förderung von Gesundheit und Wohlfühlen durch physische, psychologische oder spirituelle Aktivitäten im Vordergrund. Die „Well-being“ Touristen gehören in der Regel zur wohlhabenden Bevölkerung, was sich in einem geringeren Preiswettbewerb bzw. durchschnittlich höheren Tagesausgaben (als im klassischen Ferientourismus) widerspiegelt.

Gemäss dem „Global Wellness Institute“⁶ gehört „Well-being“ zu den am schnellsten wachsenden Tourismussegmenten, wobei jedoch nur für einen geringen Anteil der Gäste (13%) „Wellness“ der einzige Reisezweck darstellt. Die meisten „Wellness-Gäste“ suchen die Gesundheit und das Wohlfühlen unterstützende Aktivitäten eingebettet in eine Reise aus verschiedenen Teilaspekten. Für die kommenden Jahre wird für den „Well-being“ Tourismus weltweit von einem jährlichen Wachstum von 9% ausgegangen. Gleichzeitig ist „Well-being“ aber primär ein Nahmarktprodukt. Nur 16% aller „Wellness-Reisen“ werden grenzüberschreitend unternommen.

Graubünden verfügt über verschiedene, hochwertige „Well-being“ Angebote. Diese Angebote haben als Hauptreisemotiv primär in der Nebensaison und im Schweizermarkt eine relevante Bedeutung. Als Ergänzungsleistung werden sie aber das ganze Jahr und von allen Gästen geschätzt.

2.1.9 Fazit

Von den vorstehend untersuchten 8 Top-Produktarten zur Anziehung internationaler Feriengäste kann Graubünden „Sonne und Strand“ sowie „Kreuzfahrten“ aufgrund mangelnder naturräumlicher Gegebenheiten nicht anbieten. Das Potenzial internationale Gäste anzuziehen bzw. tatsächlich Wertschöpfung zu generieren wird bei den „Veranstaltungen“ und dem „Well-being“ Tourismus als eher gering eingestuft. „Well-being“ ist primär ein Ergänzungsprodukt. Die Durchführung international bekannter Events ist in der Regel mit so hohem Aufwand verbunden, dass die damit in direktem Zusammenhang stehenden Logiernächte teuer erkauft sind.

⁶ Stanford Research Institute (2013): The Global Wellness Tourism Economy, im Auftrag des Global Wellness Institute

Potenziale für Graubünden, um zusätzliche europäische Gäste anzuziehen, werden deshalb primär bei folgenden Produktarten vermutet:

- **Sport:** Graubünden kann insbesondere durch Schnee (im Winter) und Höhenmeter punkten. Während das Potenzial als Schneesportdestination unbestritten ist, dürfte sich der Vorteil im Sommer eher auf Randsportarten (Downhill-Biken, Bergsteigen u.ä.) begrenzen.
- **Natur und Abenteuer:** Dabei steht das Bergerlebnis in seinen verschiedenen Facetten im Vordergrund.
- **Kultur- und Städtetourismus:** Dieses Produkt ist grundsätzlich sehr attraktiv. Es stellt sich jedoch die Frage, ob Graubünden mit seinen knapp 200'000 Einwohnern die gewünschte Angebotsdichte und -qualität bereitstellen kann.
- **Themenparks:** Mit dem Schweizerischen Nationalpark und den beiden regionalen Naturparks Ela und Beverin verfügt Graubünden über interessante Ansatzpunkte, welche bisher jedoch touristisch noch viel zu wenig ausgeschöpft wurden.

2.2 Erfolgsbeispiele

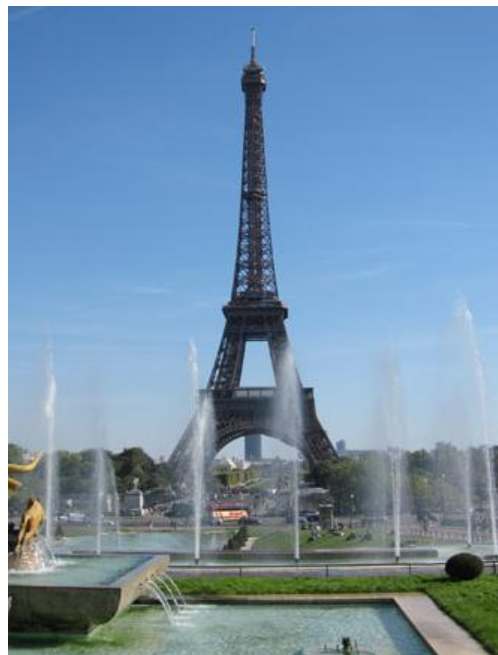
In den nachfolgenden Abschnitten werden bestehende Produkte mit grossem internationalem Erfolg kurz porträtiert und untersucht, ob und wie die Konzepte auf Graubünden übertragen werden könnten.

2.2.1 Eiffelturm

Gegen Proteste gebaut, dank militärischem Wert gerettet

Der Eiffelturm wurde 1889 für die Weltausstellung in Paris konstruiert. Der ursprüngliche Plan sah vor, das Bauwerk nach 20 Jahren wieder abzureissen. Darauf wurde nicht zuletzt dank seinem Wert für die militärisch bedeutende drahtlose Telegraphie verzichtet. Heute zählt der 324 Meter hohe Eisenfachwerkturm mit rund 7 Mio. Besuchern pro Jahr zu den am meisten besuchten Sehenswürdigkeiten der Welt. Es wird geschätzt, dass rund 75% der Besucher aus dem Ausland kommen.

Abb. 3 Eiffelturm



Quelle: www.tou Eiffel.paris

Besuchererfolg dank touristischer Attraktivität der Stadt als Ganzes

Bei seiner Eröffnung war der Eiffelturm eine Sensation, das höchste begehbbare Bauwerk der Welt, fast doppelt so hoch, wie der bisherige Rekordhalter, das Washington Monument. Während der Weltausstellung 1889 bestiegen fast 1.9 Mio. Menschen den Eiffelturm. In den Folgejahren ging das Besucherinteresse jedoch deutlich zurück und pendelte sich bis zum ersten Weltkrieg bei rund 180'000 Besuchern pro Jahr ein.

Seit der erneuten Wiedereröffnung des Eiffelturms nach dem zweiten Weltkrieg, stieg die Besucherzahl kontinuierlich an. Hauptgrund dafür dürfte die wachsende touristische Nachfrage in Paris sein. Der heutige Erfolg des Eiffelturms liegt wahrscheinlich nur teilweise im spektakulären Bauwerk begründet. Für die Mehrheit der Gäste dürfte der Besuch von Paris im Vordergrund stehen und der Eiffelturm gehört einfach zum Paket Paris dazu.

Inspirationsquelle - Rekordbauwerk

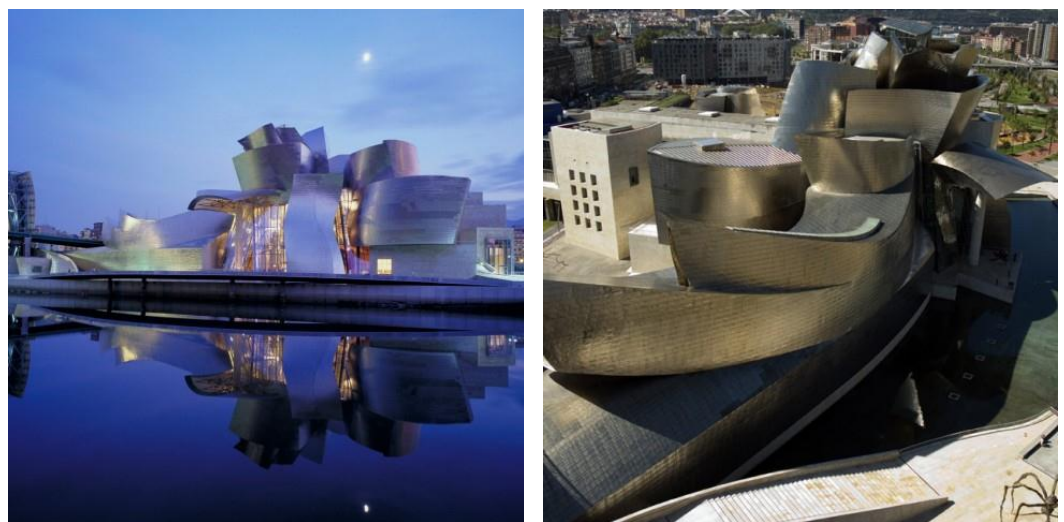
In Bezug auf eine Übertragbarkeit der Idee auf Graubünden sehen wir folgende Herausforderungen. Zwar können Rekordbauwerke Besucher mobilisieren. Da Rekorde jedoch immer wieder überboten werden, ist dieses Verkaufsargument oft nicht sehr nachhaltig. Weltweit zeigen primär Bauwerke in grossen Städten eine über Jahre andauernde hohe touristische Nachfrage.

2.2.2 Guggenheim Museum, Bilbao

Durch eine international vernetzte Stiftung getragen

Das 1997 errichtete Guggenheim-Museum Bilbao ist ein Kunstmuseum für Moderne Kunst. Es zeigt auf einer Ausstellungsfläche von 11'000 m² eine Dauerausstellung und verschiedene externe Wanderausstellungen. Das Museum ist die wichtigste touristische Sehenswürdigkeit Bilbaos und hat massgeblich zum touristischen Aufschwung der ehemaligen Industriestadt beigetragen. Die jährliche Besucherzahl des Guggenheim-Museums hat sich bei rund 1 Mio. Besucher eingependelt. Die Finanzierung des Museums erfolgt neben den Eintrittstickets auch über Zuwendungen.

Abb. 4 Guggenheim Museum Bilbao



Quelle: www.guggenheim-bilbao.es

Besuchererfolg dank Renommee der Guggenheim Stiftung

Der Bau des Kunstmuseums erfolgte im Rahmen eines übergeordneten Revitalisierungsplanes der spanischen Grossstadt. Nach dem industriellen Niedergang war Bilbao ab 1980 bestrebt schrittweise die Metro und den Flughafen zu erneuern und Grün- und Erholungszonen einzurichten. Der Bau eines Museums zur Revitalisierung von Industriebrachen war entsprechend ein willkommenes Projekt. Mit dem spektakulären Bau von Frank Gehry bekam die Stadt in der Welt ein neues Gesicht.

Die Guggenheim Stiftung betreibt derzeit vier Museen in New York, Venedig, Bilbao und Abu Dhabi. Die Strahlkraft der Gebäude in denen die Museen untergebracht sind,

scheint Teil des Ausstellungskonzepts zu sein. Die Guggenheim Stiftung ist Inhaberin einer der wichtigsten Sammlungen der klassischen Moderne und verfügt in Kunstkreisen über ein hohes Renommee. Die Aktivitäten des Museums zielen primär auf Schüler, Studenten und Kunstinteressierte.

Inspirationsquelle – renommierte Ausstellung

In Bezug auf eine Übertragbarkeit der Idee auf Graubünden sehen wir folgende Herausforderungen. Grundsätzlich scheint das Vorgehen auch auf andere Regionen übertragbar, denn die Ausstellung weltweit renommierter Kunstwerke wird an jedem Standort der Welt Besucher anziehen. Der Bau und Betrieb eines solchen Museums ist jedoch alleine aus den Eintrittspreisen nicht finanzierbar. Voraussetzung für ein solches Projekt wäre deshalb die Bereitschaft eines Mäzens oder einer Stiftung mit herausragender Sammlung die Werke im Kanton Graubünden der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

2.2.3 Europapark

Als Firmenausstellungsfläche entstanden

Inspiriert von einer Reise durch die USA baute die Familie Mack 1975 den Europapark als Freizeitpark und Ausstellungsfläche für die von ihnen in Waldkirch hergestellten Fahrgeschäfte. Im Vordergrund des Konzeptes steht seit Beginn die Bereitstellung eines Unterhaltungsangebots für alle Altersklassen.

Die Umsetzung des europäischen Themenkonzepts begann ab 1982. Heute bietet der Europapark seinen Besuchern auf 134 Hektaren rund 100 Attraktionen und mehr als 6 Stunden Showprogramm. Dazu sind während der Saison rund 3'500 Mitarbeiter im Einsatz. Die Besucherzahlen unterlagen einem stetigen Wachstum und liegen heute bei rund 5 Mio. Besuchern pro Jahr.

Abb. 5 Europapark



Quelle: www.europapark.de

Unternehmerische Triebkraft und optimales Einzugsgebiet

Hinter der Idee in Rust steht ein starker Unternehmer mit einem doppelten Interesse am Park. Einerseits betreibt er den Freizeitpark, andererseits nutzt er diesen aber auch als Showroom (90% der Fahrrattraktionen in Rust stammen von Mack Rides) für sein Stammgeschäft. Dies führt dazu, dass ein starkes Interesse besteht, laufend in die Erneuerung des Parks zu investieren und die Besucher in Punkto Bahnen immer mit dem Neusten zu verwöhnen.

Durch seine Vielfalt begeistert der Europapark ein breites Publikum. Durch die laufenden Anpassungen ist der Europapark auch für Wiederholungsgäste äusserst attraktiv. Heute sind 82% der Besucher Wiederholungsbesucher. Die durchschnittliche Anreisedauer der Gäste liegt bei 2.2 Stunden. Zwar ist in den letzten Jahren ein gewisser Trend

Inspirationsquelle –
hohe Erlebnisdichte,
stetige Neuerfindung

vom Ausflug zum Kurzaufenthalt festzustellen. Da der Europapark mit seinen 4'500 Hotelbetten als geschlossenes Resort funktioniert, dürfte die Nachfrage im Park aber nur zu einem geringen Nachfragewachstum in den übrigen Beherbergungsbetrieben der Region geführt haben.

Sowohl die unternehmerische Konstellation als auch die Einwohnerdichte im Einzugsgebiet ist beim Europapark geradezu ideal und wahrscheinlich auch der Hauptgrund, dass dieser sich im Vergleich zu anderen Freizeitparks (Disneyland, Legoland u.ä.) so positiv entwickelt hat.

Obwohl die Erstellung eines ähnlichen Erlebnisparks in Graubünden sowohl aus raumplanerischen Überlegungen als auch aufgrund der höheren Personalkosten und der geringeren Bevölkerungsdichte im Einzugsgebiet schwierig sein dürfte, scheint der Europapark eine interessante Inspirationsquelle. Der Park bietet seinen Besuchern eine unglaubliche Erlebnisdichte – von der SoftPlay Anlage für die Kleinsten bis zur rasenden Achterbahn, vom Bratwurststand bis zum Gault Millau Restaurant wird versucht, die ganze Bedürfnispalette abzudecken. Obwohl der Park bereits über ein riesiges Angebot auf Top-Niveau verfügt, wartet er jede Saison mit neuen Attraktionen auf.

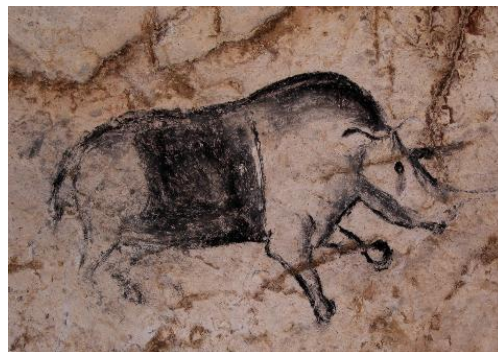
2.2.4 Grotte Chauvet

Touristische Nutzung trotz höchster Schutzstufe

1994 wurde in der Nähe des Pont d'Arc eine bemalte Grotte entdeckt, welche 2012 in die Liste der UNESCO Weltkulturerben aufgenommen wurde. Die Zeichnungen in der Höhle gehören weltweit zu den ältesten, grössten und am besten erhaltenen. Einige der über 1'000 Zeichnungen sind über 36'000 Jahre alt.

Um die Höhle zu schützen, wurde sie nie für die Öffentlichkeit geöffnet. Vielmehr werden Luftfeuchtigkeit und Sauerstoff laufend überwacht und nur wenige Wissenschaftler können sie während ausgewählter Perioden (ca. 6 Wochen pro Jahr) für Studienzwecke aufsuchen.

Abb. 6 Original-Höhlenmalerei und Blick auf die Baustelle für die Nachbildung der Höhle



Quelle: www.lacavernedupontdarc.org

Mut für Investition in
ein Grossprojekt

Um das touristische Potenzial der Höhle trotzdem zu nutzen, wurde 2012 mit dem Bau der Pont d'Arc Höhlen begonnen. Auf einer Fläche von 8 Hektaren werden fünf Gebäude erstellt, in welchen die Besucher an Hand von Repliken, Videoaufzeichnungen und Ausstellungen einen Eindruck von der Originalhöhle bekommen sollen. Dazu werden die wichtigsten Malereien, Knochenfunde u.ä. in Originalgrösse repliziert und es wird versucht, ein Originalhöhlenklima (dunkel, feucht, kalt etc.) nachzuahmen. Die Kosten für das Projekt werden auf rund EUR 55 Mio. geschätzt. Ziel dieser Nachstellung ist es, jährlich 300'000 – 400'000 Besucher anzulocken und so zur Verlängerung der Touris-
mussaison in der Ardèche beizutragen.

Inspirationsquelle –
Grossprojekte wa-
gen

Ob das Projekt ein touristischer Erfolg sein wird, kann noch nicht beurteilt werden, da die Eröffnung erst Ende April 2015 stattfand. Die Entwicklung der Besucherzahlen in den ersten Wochen geben aber Anlass zur Hoffnung.

Darüberhinaus zeigt das Projekt eindrücklich, dass unsere Nachbarländer nicht vor Grossinvestitionen zurückschrecken und dass sie auch nach neuen Wegen suchen, um Naturschätze, welche unter der höchsten Schutzstufe stehen, touristisch zu nutzen.

2.2.5 Sagrada Familia

Ein Bau, der sich über 150 Jahre hinzieht

Die Sagrada Familia ist eine römisch-katholische Basilika in Barcelona, welche bis heute unvollendet ist. Der Bau der Kirche wurde 1882 basierend auf den Plänen von Francisco de Paula del Villar initiiert. Bereits 1883 übernahm jedoch Antoni Gaudí die Fortführung der Arbeiten. Obwohl nach seinem Tod 1926 verschiedene weitere Architekten den Bau leiteten, hat Gaudí die Architektur massgeblich geprägt. Teile der Kirche wurden deshalb 2005 auch ins UNESCO Weltkulturerbe der Arbeiten von Antoni Gaudí aufgenommen. Die Fertigstellung der vom Papst 2010 geweihten Basilika wird im Jahr 2026 zum 100. Todestag von Gaudí erwartet.

Abb. 7 Sagrada Familia in Barcelona



Quelle: www.sagradafamilia.cat

Finanzierung des Baus durch Spenden und Eintrittsgelder

Wie bereits bei den in früheren Jahrhunderten erstellten Kirchen und Tempeln werden die Bauarbeiten ausschliesslich über Zuwendungen finanziert. Aktuell stehen rund EUR 22 Mio. pro Jahr für den Bau zur Verfügung. Eine relevante Einnahmequelle sind die Eintrittspreise der Besucher.

Obwohl die Sagrada Familia immer noch im Bau ist, zieht sie seit Jahrzehnten zahlreiche Touristen an. 2013 wurde sie von über 3 Mio. Besuchern besucht, wovon 86% aus dem Ausland stammen. Die Sagrada Familia zieht damit doppelt so viele Besucher an, wie die zweitbeliebteste Sehenswürdigkeit in Barcelona (das Aquarium).

Inspirationsquelle – bereits die Baustelle ist eine Attraktion

Mit Blick auf eine Übertragbarkeit auf Graubünden besticht insbesondere der Ansatz, bereits die Baustelle für Besucher zu öffnen und dadurch die Baukosten massgeblich über die Einnahmen aus den verkauften Tickets finanzieren zu können.

2.2.6 Plitvicer Seen

Naturschauspiel bewegtes Wasser

Der Nationalpark Plitvicer Seen (kroat. Nacionalni park Plitvička jezera, umgangssprachlich Plitvice) ist der flächenmässig größte Nationalpark Kroatiens und zugleich auch der älteste Nationalpark Südosteuropas. Er wurde 1949 gegründet und befindet sich im hügeligen Karstgebiet Mittelkroatiens unweit der Grenze zu Bosnien und Herzegowina, direkt an einer wichtigen Nord-Süd-Straßenverbindung, die das Landesinnere Kroatiens mit der mediterranen Küstengegend verbindet. Das geschützte Nationalpark-

gebiet umfasst knapp 297 km². Der Nationalpark ist insbesondere für seine 16 kaskadenförmig angeordneten Seen bekannt.

Abb. 8 Nationalpark Plitvicer Seen



Quelle: www.np-plitvicka-jezera.hr

Strenge Schutzvorschriften, um das Naturschauspiel zu erhalten

Die Plitvicer Seen wurden 1979 als eines der ersten Naturdenkmäler weltweit in das UNESCO-Weltnaturerbe aufgenommen. Im deutschsprachigen Raum wurde der Park unter anderem durch die Karl-May-Verfilmungen in den 1960er Jahren (bspw. der „Schatz im Silbersee“) bekannt.

Der touristische Aufschwung der Plitvicer Seen begann in den 1960er Jahren als Folge der Erschliessung der Region durch eine moderne Strasse. Die Verschärfung der Schutzbestimmungen, der Abbruch zahlreicher Bauwerke und die Aufnahme ins UNESCO-Weltnaturerbe führten in den 1980er Jahren zu einem touristischen Boom. Diesem wurde mit den blutigen Auseinandersetzungen in den 90er Jahren ein Ende gesetzt.

Nach dem Krieg gehörte der Nationalpark zu den ersten Gebieten, welche aufgeräumt und renoviert wurden. Heute zählt der Nationalpark jährlich etwa eine Million Besucher und gehört damit zu den meistbesuchten Reisezielen in Kroatien. Der Zugang zum Park ist nur über zwei Eingänge möglich und kostenpflichtig. Weniger sportlichen Besuchern stehen Elektroboote und Parkbusse als Transportmittel zur Verfügung.

Inspirationsquelle – geschützte Natur zugänglich und erlebbar machen

Dem Naturschutz wird im Nationalpark ein hoher Stellenwert beigemessen. Das Naturschauspiel wird aber nicht weggesperrt, sondern mittels gezielter Installationen (Wanderwege, Stege, Elektroboote auf den grösseren Seen) für Besucher zugänglich und erlebbar gemacht.

2.2.7 Terrakotta Armee

Werk eines wahn-sinnigen?

Die "Terrakotta Armee" bewachte das Grab des Kaisers Qinshi Huangdi, der China erstmals unter der Qin Dynastie einte (259-210 v. Chr.). Alle Soldaten der Terrakotta Armee trugen ursprünglich funktionstüchtige Waffen. So waren sie mit Lanzen, Streitkolben, Armbrüsten oder Schwertern aus Bronze und Eisen ausgestattet. Die Soldaten selbst wurden aus gelbem Ton gefertigt und nach dem Brennen bemalt. Es wird geschätzt, dass der Kaiser rund 700'000 Zwangsarbeiter während 30 Jahren an seinem Grab arbeiten liess.

Das Grab wurde im Jahr 1974 von lokalen Bauern entdeckt, welche an einem Brunnen gruben. Seit 1987 ist das ganze Gelände als UNESCO Weltkulturerbe geschützt. Das Ausmass der Grabanlagen wird auf 56 km² geschätzt, wovon jedoch noch nicht einmal ein Viertel freigelegt ist. Es wird geschätzt, dass die Terrakotta Armee 7'000-8'000 Soldaten, 130 Streitwagen mit 520 Pferden, 150 Kavalleriepferde und Offiziere höheren Ranges umfasste. Bemerkenswert ist, dass alle Figuren individuell gestaltet sind, also keine zwei in Haltung, Gesichtszügen oder Ausstattungsdetails identisch sind. Das eigentliche Grab des Herrschers ist bis heute nicht geöffnet worden.

Die Grabhöhlen wurden überdacht und können heute als Museum besichtigt werden.

Abb. 9 Terrakotta Armee



Quelle: <http://whc.unesco.org/en/list/441/gallery/>

Geschichtliche Bedeutung

Die Terrakotta Armee ist eine der größten Attraktionen Chinas und wird jedes Jahr von Mio. von Personen besucht. Die am stärksten wachsende Besuchergruppe sind die Chinesen selbst. Für sie repräsentieren die Terrakotta Krieger diejenige Armee, welche das Land einte.

Inspirationsquelle – lebensgrosse Figuren

Mit Blick auf die historische Bedeutung ist es unmöglich, in Graubünden etwas Ähnliches wie die Terrakotta Armee zu erstellen, welche eine über 2'000 jährige Geschichte hat.

Mit Blick auf das sich in den Social Medias manifestierende Bedürfnis der Selbstdarstellung und unter Berücksichtigung des Erfolgs der Wachfiguren von Madame Tussauds oder der Präsidentenköpfe von Mount Rushmore stellt sich jedoch die Frage, ob bei der Schaffung touristischer Produkte dem Personenkult ein höherer Stellenwert beigemessen werden könnte.

2.2.8 Yellowstone-Nationalpark

Unerwartete Farben, vulkanische Aktivität und eindruckliche Tiere

Der 1872 gegründete und im Nord-Westen der USA liegende Yellowstone-Nationalpark ist der älteste Nationalpark der Welt. Seit 1978 gehört er auch zum UNESCO Weltnaturerbe.

Mit 8'987 km² Fläche gehört der Yellowstone-Nationalpark zu den größten Nationalparks der USA. Die Fläche des Nationalparks entspricht in etwa 1.2-mal der Größe des Kantons Graubünden.

Der auf dem Yellowstone-Vulkan (grösster Supervulkan des amerikanischen Kontinents) liegende Park ist vor allem für seine geothermalen Quellen, Geysire und Schlammtöpfe sowie für seine Wildtiere wie Bisons, Grizzlybären und Wölfe bekannt.

Abb. 10 Yellowstone National Park



Quelle: www.nps.gov/yell

Nur zwei Leistungserbringer mit klarer Aufgabenteilung

Der Park kann über 5 Eingänge erreicht werden. Aufgrund seiner Grösse bietet er den Besuchern verschiedenste Attraktionen wie Geysire, heiße Quellen, einen tiefen Canyon, einen Fluss mit mehreren Fällen, Wälder, Seen, Berge, Wildnis und Wildtiere. Das touristische Angebot reicht von Wandern (der Park verfügt über rund 2'000 km markierte Wanderwege) über Bergsteigen, Kajak fahren und Fischen bis zu Tierbeobachtung und Reiten.

Seit Ende des 2. Weltkrieges erfreut sich der Yellowstone-Nationalpark einer wachsenden Besucherzahl. Aktuell wird er von rund 3.5 Mio. Personen pro Jahr besucht. Um diese Besucher zu beherbergen, verfügt der Park über Hotels und Lodges (insgesamt rund 2'000 Zimmer) sowie 11 Campingplätze, welche zusammen mit den Shops aus einer Hand betrieben werden. Schutz und Unterhalt des Parks werden durch den „National Park Service“ sichergestellt, welcher für alle 59 Nationalparks der USA zuständig ist und auch die Rangers stellt. Diese bieten den Gästen mit geführten Wanderungen, Kurzvorträgen an interessanten Punkten des Parks, Tierbeobachtungsausflügen u.ä. ein abwechslungsreiches Erlebnisprogramm.

Inspirationsquelle – Ranger als Animatoren und Ansprechpartner

Durch das von den Rangern gebotene Programm wird die Natur dieses wilden Parks mit seinen vulkanischen Aktivitäten und wilden Tieren (Bären, Wölfe etc.) für jedermann auch ohne Vorkenntnisse gefahrlos erlebbar. Der Besucher kann zudem gezielt auf Naturphänomene (bspw. frische Tierspuren) aufmerksam gemacht werden, die er selber kaum entdeckt hätte.

2.2.9 Weitere interessante Ansatzpunkte

Auf der Suche nach neuen Produkten, um mehr ausländische Gäste nach Graubünden zu locken, sind wir auf folgende weiteren Inspirationsquellen gestossen:

- **Loch-Ness:** Durch die Sage vom Ungeheuer wurde der See zum bekanntesten schottischen See und zu einem beliebten Ziel für Touristen.
- **Whisky Trail und Käsestrassen:** Durch Ausschilderung offizieller Routen und Schaffung der Möglichkeit die lokalen Gewerbebetrieb zu besuchen, wird die lokale Ess- und Trinkkultur zur Attraktion:
- **Road Trip:** Welche Route würden Sie wählen, wenn Sie die USA bereisen möchten? „The Great River Road“ entlang des Mississippi, „Route 66“ von Los Angeles nach Chicago oder doch eher den „Highway Number 1“? Und in Europa?

2.3 Erfahrungen im Tourismusland Schweiz

Ausländische Nachfrage konzentriert sich auf die Städte und einige ausgewählte Highlights

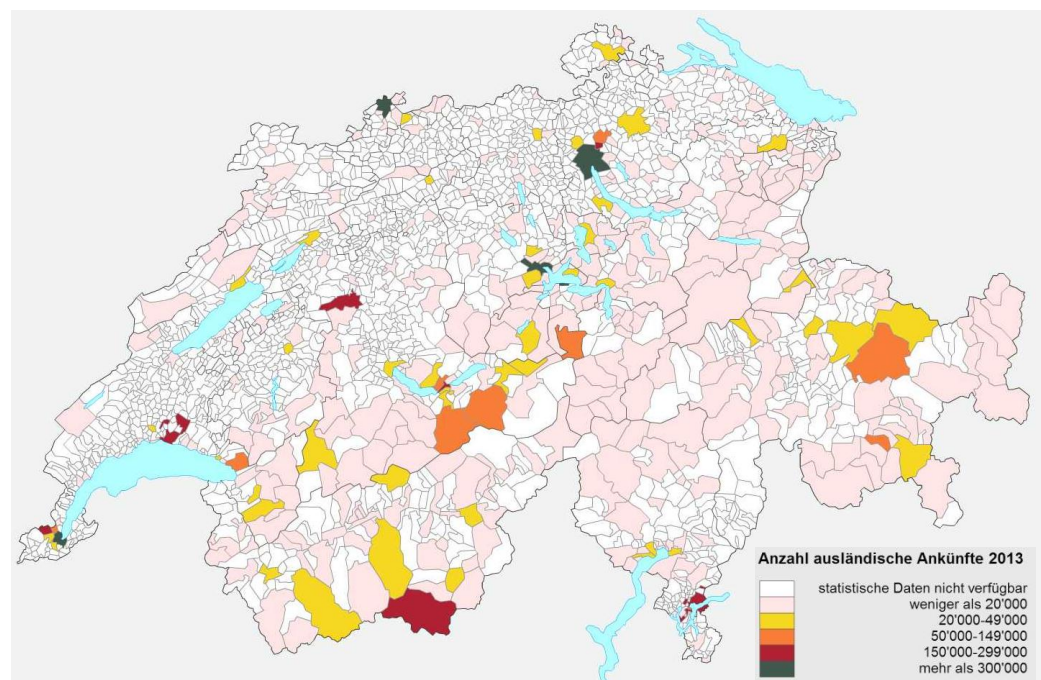
Die ausländische Tourismusnachfrage konzentriert sich in der Schweiz auf wenige Gemeinden. Die 10 Top-Orte vereinen 47% der ausländischen Ankünfte (4.2 Mio.) und 43% der ausländischen Logiernächte (8.4 Mio.) auf sich. Bei genauerer Betrachtung der 18 Gemeinden mit mehr als **100'000 ausländischen Ankünften pro Jahr** können folgende touristischen Produkte mit internationaler Ausstrahlung ausgemacht werden:

- **Primär businessgetriebene Tourismusnachfrage:** 38% der ausländischen Ankünfte in der Schweiz entfallen auf die Städte Zürich (inkl. Opfikon und Kloten), Basel, Genf (inkl. Meyrin, Le Grand Saconnex), Lausanne (inkl. Bussigny près Lausanne) und Bern. Der Grossteil dieser Nachfrage dürfte durch die Wirtschaft (geschäftliche Meetings, Messen, Kongresse etc.) getrieben sein. Bei den ausländischen Gästen kommt insbesondere den europäischen Gästen mit rund 2 Mio. Ankünften (oder 50% aller Ankünfte europäischer Gäste in Hotels in der Schweiz) eine hohe Bedeutung zu.
- **Natur-Highlights:** die insbesondere auch in den Überseemärkten bekannten Sehenswürdigkeiten Luzern (inkl. Engelberg), Zermatt und Interlaken (inkl. Grindelwald, Lauterbrunnen) vereinen 16% der ausländischen Ankünfte in der Schweiz auf

sich. Eine vertiefte Betrachtung der ausländischen Gäste nach Herkunftsland, zeigt, dass diese Destinationen insbesondere von den Asiaten als die 3 Schweizer Top-Highlights wahrgenommen werden. Die 6 Gemeinden vereinten 2014 über 40% der Hotelankünfte der Asiaten in der Schweiz auf sich. Bei den europäischen Gästen liegt die Bedeutung dieser Highlights deutlich tiefer, es entfielen nur 11% aller Hotelankünfte europäischer Gäste in der Schweiz auf diese Gemeinden.

Im Kanton Graubünden kommen nur St. Moritz (140'000) und Davos (110'000) auf über 100'000 ausländische Hotelankünfte pro Jahr. In Davos stammen fast 90% der ausländischen Gäste aus Europa. In St. Moritz kommt hingegen neben den Gästen aus Europa (56% aller ausländischen Gäste) auch den Gästen aus Asien (21%) und denjenigen aus anderen Überseeländern (23%) eine relevante Bedeutung zu.

Abb. 11 Anzahl ausländischer Ankünfte 2013 nach Gemeinden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden, basierend auf Daten des BFS⁷

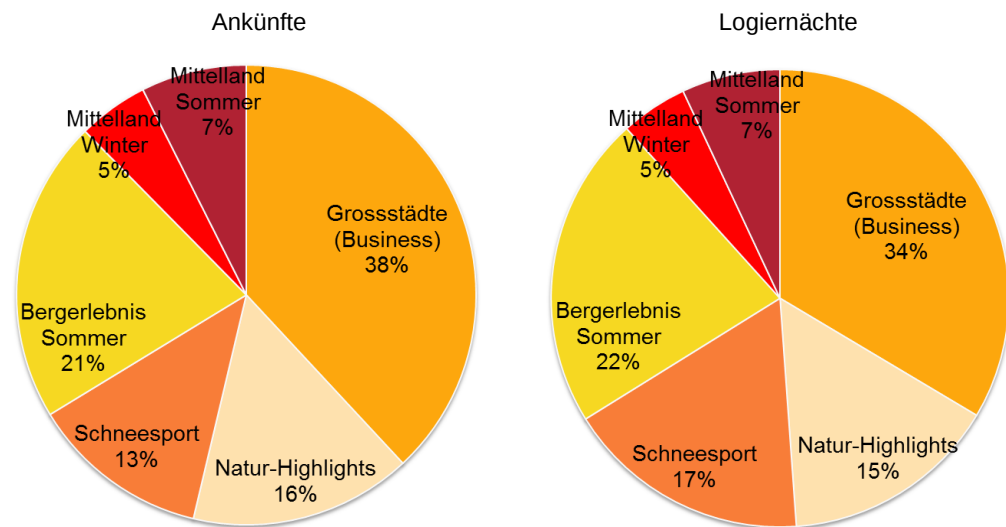
Ausländische Nachfrage im Sommer höher als im Winter

Werden die Ankünfte und Logiernächte der ausländischen Gäste in der Schweizer Hotellerie den identifizierten Kernprodukten zugeteilt, zeigt sich folgendes Bild. Mehr als 50% der Ankünfte sind Business getrieben oder stehen in Bezug zu den drei bekannten Natur-Highlights. Nur 13% der ausländischen Ankünfte sind auf Schneesportaktivitäten zurückzuführen. Die Anziehungskraft der Berge ist im ausländischen Markt im Sommer mit 21% deutlich höher als im Winter (Schneesport 13%).

Werden statt der Ankünfte der ausländischen Gäste deren Logiernächte betrachtet, schneidet der Schneesport leicht besser ab, da die durchschnittliche Aufenthaltsdauer mit drei Nächten deutlich über dem Durchschnitt von 2.2 Nächten liegt.

⁷ Basierend auf anderen Auswertungen vermuten wir, dass die Zahl der ausländischen Ankünfte in der Hotellerie in sieben bis zehn Gemeinden von denen die statistischen Daten nicht verfügbar sind (da sie über weniger als drei Hotelbetriebe verfügen) ebenfalls über 20'000, aber nur in einer Gemeinde über 50'000 liegen dürfte.

Abb. 12 Ausländische Ankünfte und Logiernächte in der Schweizer Hotellerie (2013/14) nach Produkt



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden basierend auf Daten des BFS

Graubünden verfügt über keine internationalen Gästemagneten

Im Kanton Graubünden existiert bis heute kein Produkt, welches international als Gästemagnet wirken würde. Die Zahl der ausländischen Ankünfte in Graubünden liegt insgesamt nur bei rund 650'000 pro Jahr, wobei die fünf am besten internationalisierten Orte (St. Moritz, Davos, Arosa, Chur und Pontresina) rund 57% der internationalen Ankünfte in der Hotellerie auf sich vereinen. Obwohl diese Orte bei uns primär als Wintersportdestinationen bekannt sind, ist die Zahl der internationalen Ankünfte im Sommer deutlich höher als im Winter.

2.4 Fazit

Es gibt verschiedene Attraktionen mit vielen Besuchern – jede verfügt über eine eigene Geschichte

Weltweit existieren einige Tourismusprodukte, welche mehr als 1 Mio. Besucher pro Jahr anlocken können und auch die Schweiz verfügt mit dem Titlis, dem Jungfrauojoch und dem Matterhorn über einige weltweit bekannte Attraktionen, welche jährlich von mehr als 800'000 Besuchern bestaunt werden.

Betrachtet man die einzelnen Attraktionen etwas genauer, zeigen sich aber bald die Herausforderungen. Die heute erfolgreichen Tourismusattraktionen haben sich entweder durch jahrelange Aufbauarbeit als Attraktionen etabliert oder sie sind Teil einer bereits früher erfolgreichen Destination mit hohem Besucheraufkommen (bspw. London Eye). Tourismusattraktionen, welche nach einer überschaubaren Aufbauphase (10-15 Jahre) jährlich wiederkehrend eine halbe Mio. Übernachtungsgäste anziehen können (und nicht nur die bereits in der Destination vorhandenen Besucher bedienen) haben wir vergebens gesucht.

Was können wir daraus für die Produktentwicklung in Graubünden lernen:

- Es gibt grundsätzlich unterschiedlichste Produktarten, welche sich einer hohen internationalen Nachfrage erfreuen.
- Klassische „Ferienprodukte“ wie Sonne und Strand oder Wintersport führen in den jeweiligen Regionen (Küsten, Alpenraum) zu einer sehr hohen Zahl von Logiernächten. Einzelne Destinationen dieser Region zeigen aber oft nur ein moderates Besucheraufkommen.
- Highlights – in der Regel ausgewählte Natur- oder Kulturprodukte – zeigen zwar eine sehr hohe Besucherdichte. Aufgrund der Konzentration der Nachfrage auf einzelne Punkte ist deren Bedeutung für die gesamte Region aber meist deutlich tiefer als die klassischer Ferienprodukte.

- In der Schweiz zeigen bisher primär die fünf grössten Städte (Zürich, Basel, Bern, Lausanne und Genf) sowie drei Berge (Matterhorn, Jungfrauoch, Titlis/Luzern) eine relevante internationale Strahlkraft. Entgegen der weit verbreiteten Wahrnehmung kommt der ausländischen Wintersportnachfrage in der Schweiz nur eine untergeordnete Rolle zu.
- Zur Lösung der Herausforderung in Graubünden können keine Ideen direkt kopiert werden. Bestehende Attraktionen können nur als Inspirationsquelle und zwecks Studiums des Reiseverhaltens und der Gästebedürfnisse genutzt werden.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass das gesetzte Ziel „1.6 Mio. zusätzliche Logiernächte im Sommer zu generieren“ in Graubünden durch die Schaffung einer einzigen „mega Attraktion“ erreicht werden kann, wird als gering beurteilt. Die Kreation von fünf bis zehn mittelgrossen Attraktionen (welche je 100'000 – 200'000 übernachtende ausländische Besucher pro Jahr anziehen) wird als ebenfalls ambitioniertes Ziel betrachtet.

3 Arten internationaler Reisen

Einzelprodukte funktionieren nur im Gesamtkontext

Im vorangehenden Kapitel haben wir uns mit der Frage auseinandergesetzt, welche Arten von Produkten von vielen ausländischen Feriengästen besucht werden. In diesem Kapitel steht die Frage nach den Reisebedürfnissen im Zentrum, denn welche der im vorangehenden Kapitel beleuchteten Aktivitäten oder Produkte von den ausländischen Feriengästen gebucht werden, hängt nicht nur von deren Attraktivität, sondern auch von deren Einbettung in den Gesamtkontext des Auslandsaufenthalts ab. Um die Wirkungszusammenhänge bei der Einbettung eines Produktes zu verstehen, gehen wir in den nachfolgenden Abschnitten folgenden Fragen nach:

- Welche **Arten internationaler „Reisen“** gibt es (→ Kapitel 3.1)?
- Welche **„Reisearten“** werden **heute in Graubünden** nachgefragt (→ Kapitel 3.2)?

3.1 Reisearten

Wenige Kriterien beeinflussen die Wahl der Reiseart

Die Bedürfnisse, welche jemanden bei der Gestaltung und Buchung von Ferien⁸ bewegen, sind sehr vielfältig. Die Wahl der Reiseart und der Reiseregion dürfte jedoch primär von folgenden Kriterien abhängen:

- **Reisemotiv:** Grundsätzlich können bei Ferien zwei Arten von Reisemotiven unterschieden werden. Entweder man verreist, um etwas ganz Spezielles zu erleben. Dabei folgen die meisten Menschen ihrer (unbewussten) „Liste“ von Sehenswürdigkeiten, Orten oder Erlebnissen, die sie in ihrem Leben unbedingt einmal besuchen bzw. erleben möchten. Oder man verreist, um sich zu erholen und / oder einer gewohnten Aktivität (Hobby) in einer anderen Gegend nachzugehen. Aus Sicht der Tourismusunternehmen ist es wichtig zu verstehen, welches der beiden Reisemotive für den Gast im Vordergrund steht, weil sowohl die Zahlungsbereitschaft als auch die Anreisebereitschaft bei einem „once-in-a-lifetime“ Reisemotiv deutlich höher sind als bei einem „Erholungsprodukt“.
- **Anreisedauer:** Bei der Anreisedauer gilt es grundsätzlich zwischen der An- und Rückreise von bzw. nach Hause und der Reisezeit von einem Ort zum anderen während der Reise zu unterscheiden. Da die An- und Rückreisedauer für die meisten Menschen beim Entscheid, in welcher Form bzw. für welche Dauer sie eine Region besuchen, zentral ist, unterscheiden sich die nachgefragten „Ferienformen“ je nach Herkunftsmarkt der Gäste.
- **Aufenthaltsdauer:** Für die meisten Menschen besteht eine positive Korrelation zwischen Anreisedauer und Mindestaufenthaltsdauer, d.h. je mehr Tage für eine Reise zur Verfügung stehen, desto grösser ist der Bewegungsradius der potenziellen Gäste.

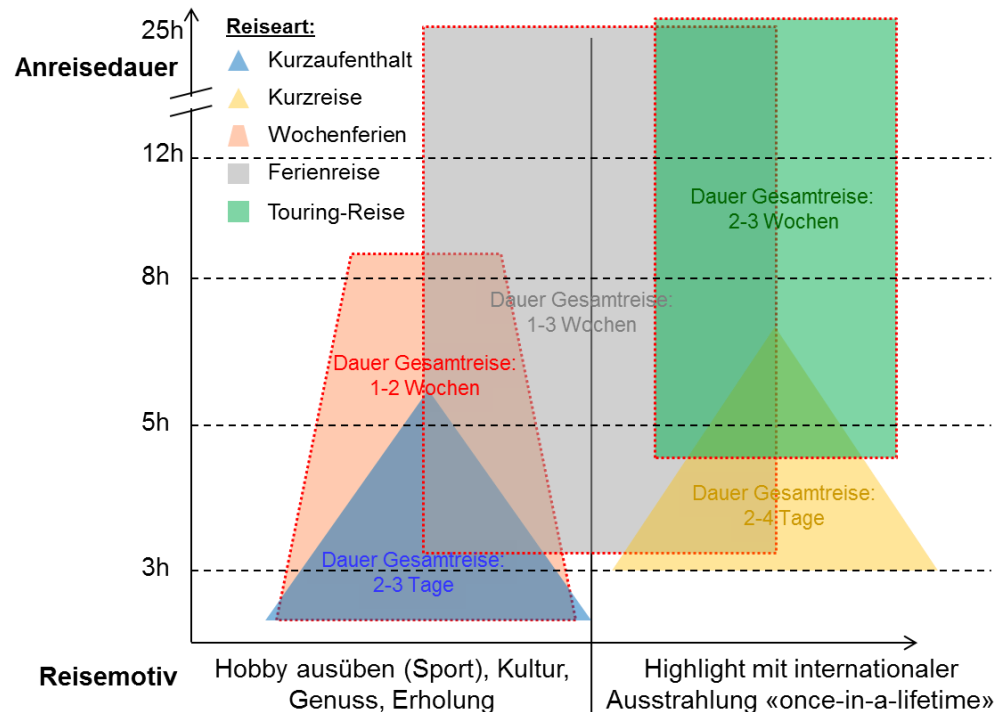
Ergänzend stellt sich natürlich die Frage, ob die gewünschte Reiseart in der Zielregion im gewünschten Zeitraum zu erschwinglichen Konditionen verfügbar ist und ob der potenzielle Kunde Kenntnis davon hat. Da in diesem Bericht die Produktentwicklung und nicht deren Vermarktung im Vordergrund steht, werden diese Aspekte jedoch in den nachfolgenden Überlegungen nicht vertieft.

Die nachfolgende Abbildung stellt die verschiedenen Reisearten in Abhängigkeit der vorstehend beschriebenen Kriterien schematisch dar. Auf der horizontalen Achse werden dabei die beiden Hauptreisemotive unterschieden. Die vertikale Achse zeigt eine graduelle Abstufung der potenziellen Nachfrage in Abhängigkeit der Anreisedauer. Die

⁸ Wie bereits in Kapitel 2 fokussiert auch dieses Kapitel auf die Feriengäste und geht nicht weiter auf die Bedürfnisse und Motive der Geschäfts- oder Geschäftsreisenden ein.

rote Umrandung der Flächen deutet an, dass die Gesamtdauer bei diesen Reisearten in der Regel bei mindestens einer Woche liegt. Wie die Angabe zur durchschnittlichen Dauer der Gesamtreise bei den einzelnen Reisearten zeigt, nimmt diese mit steigender Anreisedauer zu.

Abb. 13 „Reiseart“ nach Anreisedauer und Reisemotiv



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die Grafik ist wie folgt zu lesen: Das gelbe Dreieck der Kurzreisen deutet an, dass viele Gäste für eine Kurzreise von 2-4 Tagen eine Anreisedauer von rund 3 Stunden in Kauf nehmen. Einige wenige sind auch bereit mehr als 5 Stunden anzureisen. Wie gross der Reiseradius einzelner Personen ist, hängt neben der Anreisedauer, der Aufenthaltsdauer und dem Reisemotiv selbstverständlich noch von weiteren individuellen Faktoren ab, beispielsweise der maximal am Stück verfügbaren Freizeit oder der individuellen Wahrnehmung der Anreise (als Erlebnis oder als mühsames Mittel zum Zweck). Vieles deutet aber daraufhin, dass die meisten Leute für ein verlängertes Wochenende max. einen halben Tag anreisen, während sie für einen Aufenthalt von einer ganzen Woche auch bereit sind, einen ganzen Tag anzureisen.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die fünf in der vorstehenden Abbildung skizzierten Reisearten charakterisiert:

3.1.1 Kurzaufenthalt

Begrenztes Einzugsgebiet, Freizeitangebote und Erholung im Fokus

Bei einem Kurzaufenthalt steht in der Regel die Erholung bzw. Abwechslung zum Alltag sowie das Zusammensein mit Partner, Familie oder Freunden im Vordergrund. Die eigentlichen Aktivitäten während des Kurzaufenthalts ähneln oft der üblichen Freizeitbetätigung der jeweiligen Personen (bspw. sportliche Betätigung, Besuch kultureller Veranstaltungen) oder dienen der bewussten Erholung (Wellness, Kulinarik). Das gebotene Erlebnis muss deshalb nicht einzigartig sein, sondern primär Abwechslung zum Alltag bieten.

Aufgrund der kurzen Gesamtdauer kommt beim Kurzaufenthalt der Reisezeit bzw. dem Reisekomfort ein vergleichsweise hoher Stellenwert zu. Die Anreisedauer, welche ein Gast für einen Kurzaufenthalt in Kauf nimmt, ist in der Regel auf 3 bis max. 5 Stunden begrenzt.

3.1.2 Kurzreise (bspw. Städtereise innerhalb Europas)

Strahlkraft des Highlights und Erlebnisdichte entscheidend

Die Kurzreise dient meist dem Besuch eines spezifischen Highlights. Der Gast reist von zu Hause zur gewünschten Sehenswürdigkeit bzw. in die gewünschte Region und anschliessend wieder nach Hause.

Trotz des kurzen Gesamtaufenthalts (in der Regel 2-4 Tage) bleibt meistens genügend Zeit, um neben dem Hauptattraktionspunkt (bspw. dem Eiffelturm) noch weitere Sehenswürdigkeiten zu besuchen. Neben der Strahlkraft des Top-Highlights ist für den Reiseentscheid die Erlebnisdichte von grosser Bedeutung. Es erstaunt deshalb wenig, dass diese Reiseart insbesondere bei Städtereisen verbreitet ist.

3.1.3 Wochenferien

Freizeitangebote und Erholung im Fokus, intensiver Wettbewerb

Ähnlich wie beim Kurzaufenthalt steht auch bei den Wochenferien (eine Woche Ferien am gleichen Ort) die Erholung bzw. Abwechslung zum Alltag sowie das Zusammensein mit Partner, Familie oder Freunden im Vordergrund.

Die Ansprüche an das Produkt dürften mit denjenigen bei einem Kurzaufenthalt vergleichbar sein. Gleichzeitig wird bei der Anreise jedoch eine längere Reisedauer akzeptiert, wodurch sich der Radius der Feriengäste vergrössert. Dies führt insgesamt zu einer deutlichen Verschärfung des Wettbewerbs, da die Gäste ihren Ferienort zwischen mehr potenziellen Tourismusorten auswählen können.

3.1.4 Touring-Reise

Kennenlernen der Highlights einer Weltregion

Ähnlich wie bei der Kurzreise steht auch bei Touring-Reisen der Besuch ausgewählter Highlights im Vordergrund. Statt nur eine Sehenswürdigkeit bzw. Region zu besuchen, reist der Gast während einer längeren Zeit von einer Sehenswürdigkeit zur nächsten.

Aufgrund der längeren Gesamtdauer der Reise kommt der Dauer für An- und Rückreise eine untergeordnete Bedeutung zu. Wichtig ist hingegen die Einbettung der verschiedenen Sehenswürdigkeiten und Erlebniskomponenten in die Gesamtreiseroute. Bei der Touring-Reise können mit zunehmender Entfernung vom Heimatland folgende Tendenzen festgestellt werden:

- Die Gesamtdauer der Reise nimmt zu. Während eine Touring Reise von Europäern in Europa im Durchschnitt 4-11 Tage dauert, kommen die Gäste aus Übersee oft für 10-21 Tage.
- Die durchschnittlich pro Tag zurückgelegte Distanz nimmt zu. Während ein Deutscher die Alpen bereist, macht ein Chinese üblicherweise eine Europareise.
- Damit verbunden nimmt auch die Orientierung an der internationalen Ausstrahlungskraft der besuchten Highlights zu. Während europäische Gäste auch an weniger bekannten Sehenswürdigkeiten (bspw. Rheinschlucht oder Nationalpark) interessiert sein können, steht bei den Gästen aus Übersee in der Regel das klassische Bergerlebnis (Titlis oder Jungfrauoch) im Vordergrund.

3.1.5 Ferienreise

Planung und Organisation herausfordernd

Die Ferienreise ist eine Mischform, welche versucht, das Touring- und Ferienbedürfnis zu befriedigen. In der Regel ist sie thematisch orientiert. Dies bedeutet, dass der Gast, beispielsweise ein begeisterter Velofahrer mit dieser Reiseform einerseits das Ziel verfolgt, seinem Hobby zu frönen – sprich Velo zu fahren. Andererseits möchte der Gast während seiner Ferien aber auch eine neue bzw. besonders schöne Region entdecken. Statt wie im Alltag in seiner Wohnregion Velo zu fahren, plant er seine Veloferien deshalb

in einer ihm noch unbekannten, aber zum Velofahren besonders geeigneten Region, bspw. auf Mallorca (wo es bereits im Frühjahr angenehm warm ist).

Die Zusammenstellung attraktiver Ferienreisen erfordert in der Regel gute Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten. Um Veloferien zu genießen, ist es beispielsweise entscheidend zu wissen, welche Strassen verkehrsarm, aber trotzdem durchgehend asphaltiert sind, in welcher Unterkunft man sein Velo diebstahlsicher aufbewahren kann, ob man vor Ort ein Velo mieten kann, das den eigenen Qualitätsansprüchen entspricht etc. Um den Vorbereitungsaufwand auf einem angemessenen Niveau zu halten und um sicherzugehen, dass der Aufenthalt genossen werden kann, lassen die meisten Gäste Ferienreisen von einem spezialisierten Reiseveranstalter oder von einem ortskundigen Bekannten zu einem attraktiven Gesamtpaket zusammenstellen.

3.2 Erfahrungen in Graubünden

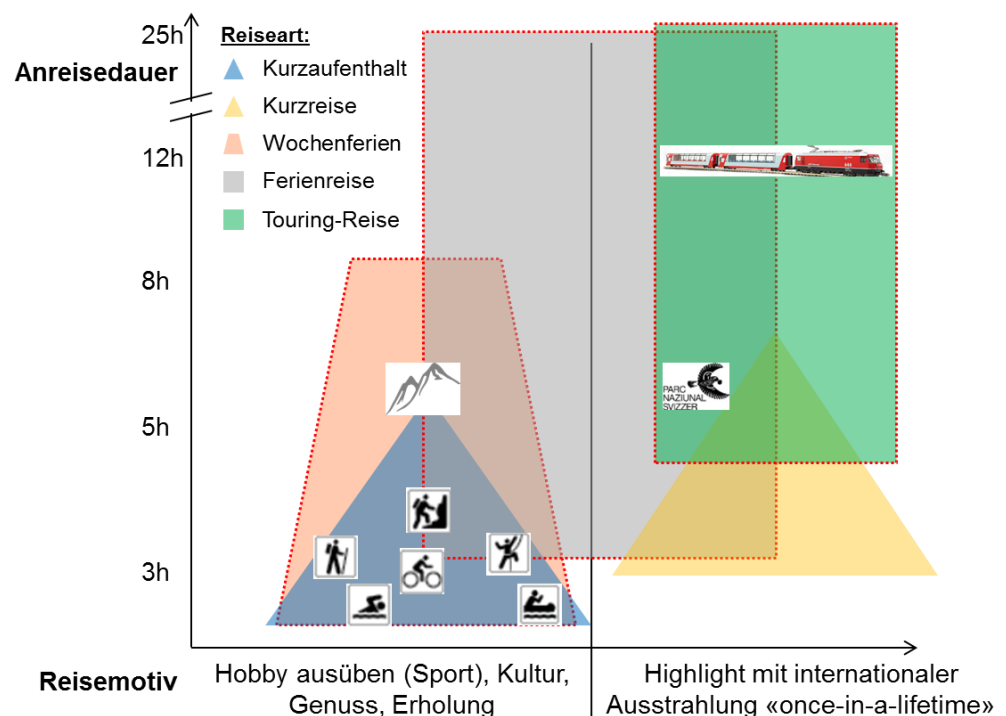
Gäste, welche sich an bekannten Highlights orientieren, finden nicht nach Graubünden

Wird angeschaut, welche Reisearten Graubünden in den verschiedenen Märkten anbietet, bzw. was von den Gästen heute in Graubünden nachgefragt wird, zeigt sich folgendes Bild:

Die Hauptnachfrage in Graubünden bilden Gäste aus dem Nahmarkt (insbesondere Schweizer), welche für einen Kurzaufenthalt oder Ferien nach Graubünden kommen. Bezogen auf die Produkte stehen sportliche Aktivitäten (biken, wandern) oder Genuss (Wellness, Kulinarik, Naturerlebnis) im Fokus. Dieselben Motive bewegen auch ausländische Gäste in die Schweiz zu kommen. Aufgrund des Wettbewerbs (Wochenferien) ist die Nachfragedichte aus dem Ausland aber deutlich geringer.

Auf der rechten Seite ist symbolisch angedeutet, dass Graubünden auch über das eine oder andere Highlight verfügt, welches bei Reisenden grundsätzlich gefragt wäre (bspw. Nationalpark, UNESCO-Welterbestrecken der RhB). Bisher ist es jedoch nicht gelungen, diese Produkte zu im grossen Stil nachgefragten Tourismushighlights zu entwickeln. Dies hat zur Folge, dass Graubünden im Ausland nicht als potenzielles Ziel einer Kurz-, Touring- oder Ferienreise wahrgenommen wird.

Abb. 14 Aktuelles Angebot in Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

3.3 Fazit

Erschliessung neuer Gästegruppen erfordert Ausrichtung der Produktentwicklung auf deren Bedürfnisse

Um die Bedürfnisse des Gastes optimal bedienen zu können, ist sein Aufenthalt im Gesamtkontext seiner Ferien bzw. seiner Reise zu betrachten. Dabei kommt neben den in Tourismuskreisen viel diskutierten Kriterien wie Alter, Lebensphase und Einkommen insbesondere auch der **Anreisedauer** und dem **Reisemotiv** Bedeutung zu.

Die Gegenüberstellung der Reisearten und –motive der europäischen Gäste und der Angebote aus Graubünden hat gezeigt, dass Graubünden zwar im internationalen Vergleich über ein breites, dichtes und hochwertiges Angebot an Freizeit- und Erholungsprodukten verfügt und damit erfolgreich Kurzaufenthalter und Feriengäste primär aus dem Nahmarkt bedient. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich, dass in den letzten Jahren unter dem Titel Produkt- und Infrastrukturentwicklung in Graubünden primär in die Optimierung und Verbesserung der Produkte für den Nahmarkt investiert wurde. Dadurch konnte die Zufriedenheit der bestehenden Gäste erhöht werden. Man hat dadurch jedoch die Position für die Gewinnung von neuen europäischen Gästen nicht verbessern können.

Um mehr europäische Gäste im Sommer für Graubünden zu gewinnen untersuchen wir in den nächsten Kapiteln folgende Handlungsansätze:

- **Bestehende Produkte in Europa gezielter verkaufen:** Graubünden verfügt bereits heute über eine Vielzahl und gleichzeitig über eine hohe Dichte an touristischen Produkten. Es ist aber davon auszugehen, dass das Angebot von potenziellen europäischen Kunden aufgrund der Komplexität nicht erfasst werden kann und deshalb Graubünden für Aufenthalte erst gar nicht in Betracht gezogen wird. (→ Kapitel 4.1)
- **Neue Produkte für den europäischen Markt schaffen:** Grundsätzlich könnten in Graubünden neue Attraktionspunkte für den Sommer geschaffen werden, mit welchen neue Zielgruppen angesprochen werden könnten. (→ Kapitel 4.2)

4 Handlungsansätze für Graubünden

4.1 Handlungsansatz 1: Bestehende Produkte in Europa gezielter verkaufen

Bündner Sommer-Angebot für Europäer nur schwer erfassbar

Vielleicht fragen Sie sich, wieso für die ausländischen Gäste ein gezielter Verkauf der Produkte notwendig sein soll, wenn doch die Schweizer Gäste mit dem Angebot bestens zu Recht kommen. Grund dafür ist, dass die Art, wie die Schweizer Gäste ihren Aufenthalt in Graubünden gestalten, relativ viel Vertrautheit mit den Bergen und lokalen Gegebenheiten erfordert. Zudem kommt ein relevanter Teil der Schweizer Gäste im Sommer nur kurzfristig bei schönem Wetter für einen Kurzaufenthalt nach Graubünden.

Für ausländische Gäste, welchen die Vorkenntnisse zur Bergwelt und den lokalen Gegebenheiten fehlen, ist das Angebot in der heutigen Form nur schwer erfassbar. Zudem dürften viele von ihnen eher einen längeren Aufenthalt (4-7 Tage) planen und die Buchung bereits vor bekannt werden der Wetterprognose auslösen wollen.

In den nachfolgenden Abschnitten gehen wir zuerst auf die zentralen Herausforderungen zur Gewinnung der europäischen Gäste und dann auf mögliche Lösungsansätze ein. Wir schliessen das Kapitel mit drei Beispielen, wie der gezieltere Verkauf angegangen werden könnte.

4.1.1 Herausforderungen

Damit Graubünden im Sommer mehr europäische Gäste gewinnen kann, muss es gelingen, dass Sommerferien in den Alpen nicht mehr mit verregneten Wanderferien für Pensionierte in roten Socken und Knickerbocker-Hosen assoziiert werden, sondern dass sie von breiten Bevölkerungskreisen als attraktive Alternative zum Sonnenbad an einem überfüllten Mittelmeerstrand gesehen werden.

Als Voraussetzung dafür sehen wir insbesondere einen neuen Umgang mit den nachstehend kurz erörterten Herausforderungen:

- Wetterunsicherheit im Alpenraum
- Erfassbarkeit des Angebots

Wetterunsicherheit im Alpenraum

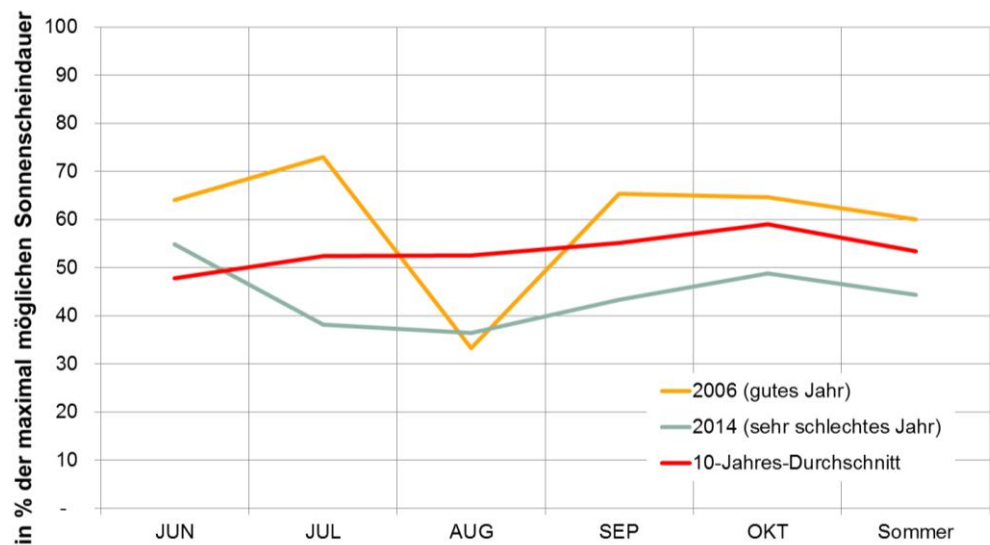
Bei Betrachtung des ganzen Kantonsgebiets ist Wetterrisiko stark minimiert

Die Nachfrage nach Sommerferien in den Bergen ist seit Jahren rückläufig, während die Nachfrage nach Wander- und Bikeferien im mediterranen Raum zugenommen hat. Umfragen zeigen, dass bei Sommerferien für viele Gäste „schönes Wetter“ ein wichtiges Entscheidungskriterium darstellt und damit zumindest ein Teil der Nachfrageverlagerung mit der deutlich höheren Wetterunsicherheit im Alpenraum erklärt werden kann.

Wird das Wetter in einer einzelnen Bündner Destination betrachtet, ist die Chance im Sommer eine Woche zu erwischen, wo es an der Hälfte der Tage regnet, tatsächlich relativ hoch (vgl. Abb.15) und die Attraktivität von Sommerferien in den Bergen aus Sicht des Gastes entsprechend reduziert.

Wird der Blickwinkel aber auf den Bewegungsradius eines ausländischen Gastes erweitert, zeigt sich, dass dieses Problem mit geeigneten Angebotspaketen relativiert werden könnte. Aufgrund der unterschiedlichen Höhenlagen und da sich der Kanton von der Alpennord- bis auf die Alpensüdseite erstreckt, variieren Klima und Wetter innerhalb des Kantons Graubünden sehr stark. Auch in „Schlechtwetterphasen“ finden sich im Sommer meist Regionen / Destinationen mit trockenem Wetter oder angenehmen Temperaturen. Die tatsächliche Wetterunsicherheit ist für den Gast deshalb deutlich geringer. Nur, welcher ausländische Gast weiss das schon?

Abb. 15 Sonnenscheindauer in Davos im Sommer



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden basierend auf Daten von Meteo Schweiz

Erfassbarkeit des Angebots

Attraktivität des Angebots ist für Gäste ohne Vorkenntnisse nicht erfassbar

Graubünden verfügt mit seinen Bergen, lieblichen Tälern, tiefen Schluchten und unzähligen Seen über eine abwechslungsreiche Bergwelt. Um die Bergwelt zu erleben bietet Graubünden seinen Gästen:

- mehr als 10'000 km Wanderwege, 4'000 km markierte Bikewege, über 60 Bergbahnen (Trasse-, Gondel- und Pendelbahnen),
- 5 Klettersteige, 12 Erlebnis- und Seilparks, 15 Golfplätze, 2 Rodelbahnen, 9 Erlebnisbäder, 7 Thermen- und Heilbäder
- aber auch rund 90 grössere und kleinere Museen, Schlösser, Klöster, eine UNESCO Weltkulturerbe Bahnstrecke, Sternwarten, Erlebnisspielplätze, Schaukäsereien
- rund 800 Hotels von der einfachen Hütte bis zum Luxushaus und von modern bis traditionsbewusst.

Eigentlich sollte man meinen, dass hier für jeden etwas dabei sein sollte. Die Herausforderung liegt deshalb auch kaum im fehlenden Angebot, sondern im Aufwand der nötig ist, um sich einen Überblick über das Angebot und den Preis für seine Nutzung zu verschaffen. Befragungen von in der Schweiz wohnhaften Ausländern deuten darauf hin, dass Personen, die den Kanton Graubünden nicht kennen und auch keine besondere Affinität zu Berg- und Outdoor-Sportarten aufweisen, mangels Erfassbarkeit des Angebots Graubünden kaum als Destination für Sommerferien in Betracht ziehen.

Unsere eigenen Recherchen haben zudem zwei wesentliche Erkenntnisse zutage gefördert:

- Die Produktentwicklungsanstrengungen sowie die Präsentation der Angebote auf den Websites richten sich an Gäste, die ihre ganze Aufenthaltszeit in einer Destination verbringen möchten. Diese Annahme ist für einen Kurzaufenthalter aus der Schweiz durchaus adäquat. Der Bewegungsradius eines ausländischen Gastes, welcher nicht Ferien in einem all-inklusive Resort bucht, ist aber in der Regel deutlich höher, sein Anspruch an die Erlebnisse ebenfalls. Zwar könnte ihm Graubünden heute ein adäquates Erlebnispaket bieten, nur ist die Chance, dass der Gast dies merkt, bei der heutigen Art, wie die Angebote präsentiert werden, gering.
- Die meisten Angebote richten sich an Gäste, welche mit den lokalen Gegebenheiten (bspw. öffentlicher Verkehr in der Schweiz) und den typischen Berg-Outdoor-

Sportarten (wandern, biken) vertraut sind. (Einstiegs-)Angebote für (nicht ortskundige) Erstgäste sind rar.

4.1.2 Lösungsansätze

Um den vorstehenden Herausforderungen zu begegnen bzw. um dafür zu sorgen, dass Sommerferien in den Bündner Bergen auch für „nicht-bergerfahrene“ Gäste und reiseunerfahrene, ausländische FIT-Gäste (die Graubünden dringend benötigt) zu einer Option werden, braucht es Veränderungen in den nachfolgend kurz erläuterten Bereichen:

- Positionierung der Sommerferien
- Zusammenstellung und Präsentation der Angebote
- Bearbeitung der Absatzkanäle

Positionierung der Sommerferien

„Besser als Strandferien“

Heute wird rund die Hälfte des Sommer-Geschäfts in Graubünden immer noch mit den Sommer-Bergferien für Familien generiert. Dieses Geschäftsfeld war in den letzten Jahrzehnten stark rückläufig. Auch in Zukunft stehen die Karten für Graubünden schlecht, sich in diesem Geschäftsfeld zu entwickeln. Dies hängt massgeblich mit den oben beschriebenen Herausforderungen und dem stark ausgeweiteten weltweiten Alternativangebot zusammen. Die Bündner Anbieter müssen, wenn sie im europäischen Markt wieder Fuss fassen möchten, deshalb die Geschäftsfelder für den Sommer neu definieren. Dabei stellt sich die Frage mit welchen Angeboten Graubünden gegenüber den Wettbewerbern einen Vorteil ausspielen kann. Wir sehen für den europäischen Markt primär die folgenden Positionierungsmöglichkeiten:

- **Sportferien:** Die Sportbegeisterung der europäischen Bevölkerung nimmt seit Jahren zu. Die Ausübung von Sport aus Gesundheitsüberlegungen geniesst insbesondere bei den kaufkräftigeren Kundensegmenten hohe Beliebtheit. Die Alpen und insbesondere die Schweiz mit dem ausgebauten Sportangebot und dem gemässigten Klima bieten beste Voraussetzungen für sportliche Aktivitäten. Wenn es Graubünden gelingt, sich als Destination für Sportferien zu positionieren, sollte erstens ein grosser kaufkräftiger und zweitens ein wachsender Markt gefunden werden.
- **Kultur- und Genussaufenthalte in Stern- und Rundreisen verpackt:** Es ist ein klarer Trend im Bereich der über 50-Jährigen hin zu thematischen Reisen zu beobachten. Bei diesen Reisen stehen kulturelle und kulinarische Erlebnisse im Vordergrund. In einem Gebiet wie Graubünden kann hierbei noch die attraktive Landschaft hinzugezählt werden. Dieser Markt wächst in Europa aus zwei Gründen: Einerseits führt die demografische Entwicklung dazu, dass immer mehr Personen in die Zielgruppe (50+) fallen. Andererseits führt der allgemein steigende Wohlstand in Westeuropa dazu, dass solche Reisen vermehrt als Zweit- oder Drittreisen in Betracht gezogen werden.
- **Erlebnisferien:** Um im Hauptferiengeschäft mithalten zu können, muss Graubünden den Strandferien ein Produkt gegenüber stellen, welches einen Mehrwert verspricht. Wir sehen hier die Möglichkeit, Sommerferien in den Alpen als höherwertige Erlebnisferien zu verkaufen. Unter Erlebnisferien verstehen wir eine Woche Ferien in einem Gebiet wie Graubünden, wo der Gast bereits bei der Ferienplanung ein vordefiniertes Wochenprogramm auswählt. Das Wochenprogramm ermöglicht ihm ein Erlebnisprogramm zusammenzustellen (z.B. Wanderung bei Sonnenschein, Museumsbesuch oder Shopping bei Regen, Besuch von Poschiavo, wenn es im Norden regnet), das er vor Ort in Abhängigkeit der täglichen Wetterprognose umsetzen kann, wodurch er unabhängig vom Wetter voll auf seine Rechnung kommt. Wegen der hohen Dichte an Angeboten bietet Graubünden optimale Voraussetzungen, um auf engem Raum höchst attraktive Erlebnisprogramme zu kreieren.

Zusammenstellung und Präsentation der Angebote

Der Leistungsumfang ist in nur 3 Minuten erfassbar

Die Vielfalt der Angebote in Graubünden ist heute in beeindruckender Vollständigkeit und bis zu einer unglaublichen Detaillierung auf den Websites der Destinationen sowie verlinkt auf diejenige von Graubünden Ferien und Schweiz Tourismus dargestellt. Um aber auch ausländische Gäste ohne Vorkenntnisse für einen Aufenthalt in Graubünden zu gewinnen, brauchen diese eine Unterstützung im Umgang mit dieser Angebotsvielfalt. Das Angebot muss so einfach sein, dass es für den Gast möglich wird, innerhalb von nur 3 Minuten zu erfassen, welche abwechslungsreiche und hochwertige Sport-, Erholungs- oder Erlebnisferien ihn in Graubünden erwarten.

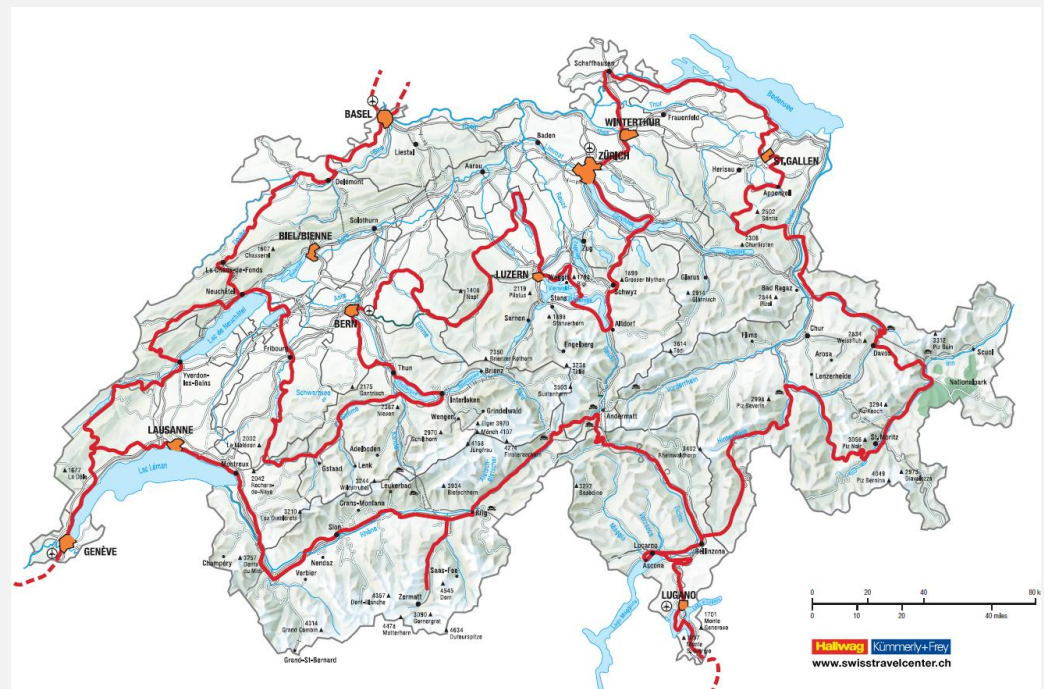
Wie der Gast am besten unterstützt werden kann, hängt vom Verkaufskanal, den Bedürfnissen und der Reiseerfahrung des Gastes ab. Dabei reicht das Spektrum vom standardisierten Angebot in 3-5 verschiedenen Variationen über einen modularen Wochenplaner, wo halb- oder ganztägige Erlebnisse zu einem Wochenprogramm zusammengesetzt werden können, bis hin zur Entwicklung eines ausgeklügelten IT-Tools, welches die individuellen Wünsche der Gäste aufnehmen und sie in wenigen Sekunden zu einem buchbaren Angebot inklusive aller Informationen zusammenstellen kann. Unabhängig des Verkaufskanals und der eingesetzten Instrumente ist es entscheidend, dass die potenziellen Gäste ohne Aufwand in Kürze erfassen können, was sie in Graubünden in einer Woche erleben könnten.

Im Kapitel 4.1.3 werden drei Beispiele gezeigt, wie die Herausforderung zur einfacheren Erfassbarkeit der Angebotsvielfalt angegangen werden könnte.

SPOT 1 – BEISPIEL GRAND TOUR OF SWITZERLAND

Auch Schweiz Tourismus hat sich Gedanken gemacht, wie sie die Schweiz in Europa besser als Reiseland positionieren könnte und dazu die Initiative „Grand Tour of Switzerland“ lanciert. Dabei ist eine Route entstanden, welche die Gäste auf rund 1'600 Kilometern durch die schönsten Gegenden der Schweiz führen soll. Auf der Tour fahren die Reisenden durch die vier Sprachregionen, über fünf Alpenpässe, zu zwölf UNESCO-Welterbestätten und Biosphären und an 22 Seen entlang. Die online-buchbare „Standard-Version“ sieht eine Reisedauer von 9 Tagen vor.

Abb. 16 Route durch die Schweiz



Quelle: Schweiz Tourismus

Das Package kann mit oder ohne Mietwagen und allen Übernachtungen in der gewünschten

Hotelkategorie online gebucht werden. Der Preis für die 9 Tage (8 Übernachtungen mit Frühstück) liegt inkl. Mietwagen je nach Hotelkategorie und Saison zwischen CHF 1'260 und 2'880 pro Person im Doppelzimmer.

Durch den Reiseführer, welchen die Gäste als Bestandteil des Pakets erhalten, werden sie nicht nur mit den Informationen zu den 44 offiziellen Highlights, sondern auch mit Tipps für viele weitere Ausflüge versorgt.

Bearbeitung der Absatzkanäle

Anreize für die Reiseveranstalter zur Forcierung des Verkaufs

Um das vielfältige Angebot an die unterschiedlichen Gäste verkaufen zu können, ist es zentral, dass die Bündner Angebote in allen wichtigen Absatzkanälen Europas präsent sind. Dies bedeutet, dass neben der Gestaltung von Angebotspaketen, welche über die Websites der Destinationen verkauft werden, insbesondere auch der aktiven Bearbeitung der Reisekanäle die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Durch enge Zusammenarbeit mit den Reiseveranstaltern bzw. durch gezielte Auswertung der Verkaufszahlen der verschiedenen Plattformen sollte es zudem möglich sein, künftig rascher und gezielter auf sich verändernde Kundenbedürfnisse zu reagieren.

Zur Erhöhung der Verkaufszahlen wird es aber nicht reichen, Angebotspakete zusammenzustellen, welche zu den Kunden des jeweiligen Reiseveranstalters passen. Ergänzend sollte auch das Anreizsystem, mit dem die Reiseveranstalter dazu bewegt werden, möglichst viele Reisen zu verkaufen, überprüft bzw. die entsprechenden Anreize erhöht werden.

SPOT 2 – BEISPIEL VELOFERIEN

In der internationalen Vermarktung kann man nicht trumpfen, indem man anpreist 4'000 km Radwege anzubieten. Man muss konkrete, einfach buchbare Routenvorschläge bringen. Euro-trek - ein spezialisierter Anbieter von Radferien - macht es vor. Auf der Website von eurotrek findet man beispielsweise rund 120 Velo-Angebote davon 2 mit Beteiligung von Graubünden (vgl. Abb. 17).

Abb. 17 Route durch Graubünden



Quelle: www.eurotrek.ch

4.1.3 Beispiele zur Inspiration und zum Weiterdenken

Bei der Ausarbeitung der nachstehenden Beispiele haben wir uns konsequent an den Bedürfnissen der Gäste orientiert und die Herausforderungen ausgeblendet, welche aufgrund der kleinen Strukturen und der Vielzahl involvierter Unternehmen zur Umsetzung der Ideen gemeistert werden müssten. Gleichzeitig haben wir versucht, die Bei-

spiele so zu gestalten, dass sie sich sowohl bzgl. der Komplexität der technischen Umsetzung als auch bzgl. der damit ansprechbaren Gästesegmente unterscheiden.

Pauschalpaket „Bündner-Highlights“

Bündelung der attraktiven Erlebnis-komponenten als einfaches Pauschalangebot

Ziel eines solchen Pauschalangebots ist es, eine Selektion der für (ausländische), bergunerfahrene Gäste attraktivsten Erlebniskomponenten auf dem ganzen Kantonsgebiet inkl. dem Transport vom Hotel zum Erlebnis und zurück in einem einfachen Pauschalangebot zu bündeln und zu vermarkten.

Zum einfachen Verständnis der Idee kann der im nachfolgenden Spot beschriebene „Londonpass“ herangezogen werden:

SPOT 3 – LONDONPASS

Wenn Sie nach London reisen, haben Sie die Möglichkeit für £65 pro Tag oder £148 für 6 Tage einen „Londonpass“ zu erwerben. Darin enthalten ist:

- *der Zugang zu 60 Attraktionen, sprich Eintrittstickets zu den bekanntesten Sehenswürdigkeiten, verschiedenen Museen, Backstage Führungen in Theater und Museen u.ä.*
- *der Transport mit den öffentlichen Verkehrsmitteln auf dem Stadtgebiet (Bus, Metro und Schiff)*
- *ein kleines Büchlein, indem die Sehenswürdigkeiten, inkl. ihrer genauen Lage sowie der aktuellen Öffnungszeiten kurz beschrieben sind*

Dieses Pauschalangebot bietet dem Gast, welcher London zum ersten Mal besucht, die beiden wichtigsten Güter – Sicherheit und Komfort. Das Büchlein versorgt ihn in dichter Form mit den notwendigen Informationen, um nicht nur keine der wichtigen Sehenswürdigkeiten zu verpassen, sondern sich auch für den Besuch weniger bekannter Attraktionen inspirieren zu lassen. Die laufende Auseinandersetzung mit den Kosten für den Besuch der Sehenswürdigkeiten entfällt, da die Eintritte bereits vor der Reise im Rahmen des Pauschalarrangements bezahlt wurden. Die Wartezeiten beim Zugang zu stark frequentierten Attraktionen werden durch eine „VIP-Linie“ auf ein Minimum reduziert.

Ein „Bündner-Highlights“ Pauschalpaket könnte beispielsweise eine Fahrt mit dem Bernina-Express, ein Eintritt in die Therme Vals, eine geführte Wanderung im Nationalpark, eine Fahrt mit der Rodelbahn Pradaschier, eine Kutschenfahrt ins Roseggtal, eine Trottinettfahrt in Savognin, ein Eintritt ins Segantini-Museum, freie Fahrt mit allen Bündner Bergbahnen und auf dem gesamten Streckennetz der RhB enthalten.

Damit es durch das „Bündner-Highlights“ Pauschalpaket gelingen kann, das vielfältige und attraktive Angebot des Kantons Graubünden für Sommerferien zu kommunizieren, ist bei der Zusammenstellung des Angebots folgenden Aspekten Rechnung zu tragen:

- Jede Destination / Region sollte mit 3-4 Angeboten vertreten sein, damit sie für Käufer des „Bündner-Highlights“ Pauschalpaket als Übernachtungsort attraktiv wird.
- Die Angebote sollten eine möglichst breite Gästegruppe (Familien, Singles etc.) ansprechen. Der Fokus liegt bei „Einsteigerangeboten“ für Gäste mit wenig Bergerfahrung.
- Die bekanntesten Sehenswürdigkeiten (Nationalpark, UNESCO-Welterbestätten, Davos, St. Moritz) müssen zwingend für das Projekt gewonnen werden.
- Die Angebote müssen notwendiges Material (bspw. Trottinettmiete) und Instruktionen beinhalten, so dass sie ohne Vorkenntnisse und Zusatzkosten konsumiert werden können.
- Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, sollte der Preis pro Erwachsenen bei der „Standardversion“ für eine Woche 250 Schweizer Franken nicht übersteigen. Die Ergänzung durch eine Premium-Variante wäre denkbar.

Attraktives, kommerzielles Angebot statt „all-inklusive“

- Bei der Aufbereitung und Kommunikation der Erlebnisse ist „Einfachheit“ das höchste Credo. Der Gast muss innerhalb von max. 5 Minuten erfassen können, was ihm geboten wird.

Die Kreation eines Pauschalangebots, welches viele attraktive Erlebnisse enthält, würde für die Bündner Tourismusakteure folgende Vorteile bieten:

- Es würde ein attraktives Produkt geschaffen, mit dem einfach und glaubwürdig kommuniziert werden könnte, dass man in Graubünden im Sommer unglaublich viel erleben kann.
- Statt der Tendenz zu folgen alles „all-inklusive“ anzubieten (und trotzdem als teuer zu gelten), könnte ein kommerzielles Produkt mit Mehrwert für Gäste und Leistungsträger geschaffen werden.
- Die Gefahr eines Überkonsums bzw. des gratis Angebots von Leistungen, welche andernfalls bezahlt würden, kann gegenüber dem heutigen System, wo das Angebot innerhalb der Destination oft gratis angeboten wird, deutlich reduziert werden. Die Einnahmen pro Gast für die Nutzung des in Graubünden bestehenden Erlebnisangebots dürften deutlich zunehmen.
- Der Vertrieb des „Bündner-Highlights“ Pauschalpakets ist für Reiseveranstalter attraktiv, da sie ihren Kunden ohne Mehraufwand einen Mehrwert verkaufen können und daran selber mitverdienen.⁹

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist die Einigung der Akteure auf einen einfachen Abrechnungsschlüssel sowie die Gewinnung einiger sehr attraktiver und klingender Angebote als Zugpferde für den Verkauf des Gesamtpakets. Zudem muss sich eine Organisation oder ein Unternehmen der Aufgabe – die Erlebnisse zu einem attraktiven Paket zu bündeln und die Administration und Abrechnung sicherzustellen – annehmen. Der Verkauf kann über die Kanäle aller involvierten Leistungsträger, der Destinationen, aber auch über etablierte Reiseveranstalter erfolgen.

Erlebnisbausteine für Reiseveranstalter

Gezielte Versorgung der Reiseveranstalter mit attraktiven Erlebniskomponenten

Da die Zusammenstellung attraktiver Ferienreisen gute Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten erfordert, werden internationale Ferienreisen häufig bei einem spezialisierten Reiseanbieter gebucht. Das vom Gast bei den Reiseanbietern vorgefundene Angebot hängt neben persönlichen Affinitäten des Reiseveranstalters primär vom Aufwand ab, welchen der Reiseveranstalter betreiben muss, um ein attraktives und wettbewerbsfähiges Angebot zusammenzustellen.

Um die Präsenz bei den international führenden Anbietern für Wander-, Rad-, Bike-, Natur- und Kulturreisen zu erhöhen, sollten die verschiedenen Angebote Graubündens zu thematischen ein- oder mehrtägigen Erlebnisbausteinen gruppiert und gezielt bei den Reiseveranstaltern platziert werden.

Ziel sollte es sein, dass Graubünden zu jeder Jahreszeit in jedem relevanten Ferienreisekatalog mit mindestens 2 Angeboten präsent ist. Die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Reiseveranstaltern sollten zudem Eingang in die Produktentwicklungsüberlegungen finden.

Die gezielte Positionierung der Angebote bei den Reiseveranstaltern würde für die Bündner Tourismusakteure folgende Vorteile bieten:

- Die Bündner Produkte erhalten international ein zusätzliches Schaufenster, wo sie direkt mit inhaltlich ähnlichen Angeboten verglichen werden können.

⁹ Die Reiseveranstalter finanzieren sich in der Regel aus Umsatzprovisionen. Sie sind deshalb interessiert neben Transport und Unterkunft auch Zusatzleistungen zu verkaufen

- Die Marktpräsenz kann mit geringem Zusatzaufwand (Umsatzprovision der Reiseveranstalter) deutlich erhöht werden.
- Die Tourismusakteure erhalten von den Reiseveranstaltern ein Feedback, welche Erlebnisse, wieso nicht verkauft werden.

Voraussetzung für die Umsetzung ist, dass eine Organisation sich der kantonsweiten Gruppierung der Angebote sowie der gezielten Platzierung bei den Reiseveranstaltern annimmt. Die professionelle Aufbereitung der einzelnen Erlebnisse kann weiterhin durch die Leistungsträger und Destinationen erfolgen.

SPOT 4 – EINBINDUNG DER REISEVERANSTALTER ALS DISTRIBUTIONSPARTNER

Die Aufgabe aus den verschiedenen Einzelangeboten ein attraktives Gesamtangebot zusammenzustellen, wird heute weltweit von den Reiseveranstaltern bzw. spezialisierter Reisebüros übernommen. Da diese nicht nur über ein breites Distributionsnetz, sondern auch über die besten Kenntnisse der Bedürfnisse der potenziellen Gäste verfügen (denn sie stehen auch täglich mit den Gästen in Kontakt, welche sich bisher gegen Ferien in Graubünden entscheiden), sollten sie nach Möglichkeit in die Entwicklung und den Vertrieb gebündelter „Ferienerlebnispakete“ eingebunden werden (statt diese als Konkurrenzprodukte zu bekämpfen).

Die Gewinnung der Reiseveranstalter und Reisebüros als Distributionspartner würde für die Bündner Leistungsträger folgende Vorteile mit sich bringen:

- *Durch Nutzung etablierter Plattformen könnten in viel kürzerer Zeit und mit deutlich tieferen eigenen Marketingmitteln viel mehr Gäste angesprochen werden*
- *Die Beratung des Kunden könnte sichergestellt werden und in einer Anfangsphase allfällige Mängel beim IT-Tool kompensieren*
- *Wenn es attraktiv ist, das Produkt zu verkaufen, werden die Verantwortlichen an der Front die für die Weiterentwicklung des Angebots notwendigen Verbesserungswünsche melden.*

Um die Reiseveranstalter für die Mitarbeit zu gewinnen könnte ihnen folgendes geboten werden:

- *Ein neuartiges Tool, welches ihnen erlaubt den Gästen mit wenig Aufwand ein Top-Angebot zusammenzustellen*
- *Eine attraktive Provision auf dem Verkauf*
- *Die Option sich als „zertifizierten Verkäufer“ registrieren zu lassen (oder sich über ein bestimmtes Umsatzvolumen dafür zu qualifizieren) und dadurch auch Sonderangebote verkaufen zu können, welche in der Standardversion nicht verfügbar sind.*

Technische Unterstützung bei der Zusammenstellung individueller Programme

Der individuelle Erlebnisplaner

Einiges herausfordernder in der Umsetzung, dafür auch für anspruchsvolle Gäste äusserst attraktiv, wäre die Kreation eines Tools für die individuelle Zusammenstellung eines attraktiven Ferienprogramms in Graubünden. Konkret stellen wir uns dies wie folgt vor:

In einem ersten Schritt werden durch den Gast (oder den Berater auf dem Reisebüro oder bei der lokalen Gästeinformation) die ihm bekannten Eckwerte seines Aufenthalts erfasst. Zwingend sind die Erfassung der Reisedauer (inkl. Jahreszeit), die Kategorie der Unterkunft sowie die Anzahl der Personen (Erwachsene, Kinder), welche an der Reise teilnehmen. Ergänzend können Regionen, die man unbedingt besuchen, Aktivitäten oder konkrete Erlebnisse, die Teil des Aufenthalts sein sollen, gewählt werden.

Abb. 18 Eingabemaske des Erlebnisplaners

Stellen Sie sich ihre Ferien in Graubünden zusammen:

Anreise		Reisedatum noch nicht bekannt:
Abreise		Nächte Saison
Erwachsene		Alter der Kinder:
Kinder		Ältestes Jüngstes
Unterkunftstyp		Zusatzkriterien:
Klassifizierung		Region Zimmer
Aktivitäten	Erlebnisse:	Orte:
Mountainbiken & Velofahren +	Bahnfahren +	Ferienregionen +
Wandern +	Berge & Alpen +	Gemeinden +
Klettern & Bergsteigen +	Schluchten und Höhlen +	Bergdörfer +
Wassersportarten +	Seen und Flüsse +	Stichwort
Golf +	Kultur +	
Weitere Sommeraktivitäten +	Weitere Erlebnisse +	

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Kommunikation der
gebotenen Zusatz-
leistungen und des
Komforts

Basierend auf diesen Eingaben, erstellt das Tool zwei bis drei Vorschläge attraktiver Ferienprogramme.

Während das Tool einen Vorschlag kalkuliert, wird nicht nur eine Sanduhr eingeblendet, sondern der Gast wird über die Eckwerte des folgenden Angebots informiert. Dadurch kann der Gast gezielt darauf vorbereitet werden, was im nachfolgenden Preisvorschlag enthalten sein wird. Dies ist Voraussetzung dafür, dass er diesen richtig beurteilt (denn die Mehrheit der potenziellen Gäste dürfte aufgrund der heute im Tourismus verbreiteten Praxis gewohnt sein, dass zum ersten angezeigten Preis noch ein Zuschlag von 50% bis 100% für Versicherungen, Taxen, Material, Trinkgeld etc. dazukommt).

Hat der Gast beispielsweise in der vorstehenden Maske seine Daten wie folgt eingegeben: Reisezeit: anfangs Juli, Dauer eine Woche, 2 Erwachsene und 2 Kinder (10 und 12 Jahre alt), Übernachtung im Hotel, Aktivitäten: Biken, Wandern, klettern, Wassersport, einmal ins Engadin, dann wird nachfolgend kurz folgendes Fenster eingeblendet:

Abb. 19 Informationsmaske während der Wartezeit



Das nachfolgend präsentierte Angebot enthält nur Aktivitäten, welche sich für Kinder zwischen 10 und 12 Jahren eignen. Beim Preis für die Unterkunft sind Frühstück und ein 4-Gang Abendessen enthalten. Damit Sie entspannt anreisen können, haben wir für den Bike-Ausflug 4 Mieträder vorgesehen. Falls Sie ihre eigenen Bikes mitbringen möchten, können Sie dies an entsprechender Stelle vermerken. Kletter- und Rafting-Tour sind geführt. Das Material ist aus Sicherheitsgründen Teil des Angebots des Anbieters. Versicherungen sind enthalten. Die notwendigen Eintrittstickets für die vorgeschlagenen Aktivitäten sowie die Fahrkarten für die Reisen zwischen Hotel und Erlebnissen mit Bahn oder Bus sind ebenfalls im Angebot inbegriffen.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Nach kurzer Berechnungszeit, welche zur Information des Gastes genutzt wird, werden dem Gast zwei bis drei Vorschläge attraktiver Ferienprogramme präsentiert. Diese enthalten ausgehend von den Präferenzen des Gastes einen Vorschlag für die Unterkunft

und für ein abwechslungsreiches Erlebnisprogramm sowie eine Zusammenstellung der damit verbundenen Kosten. (vgl. Abb. 20)

Inhaltliche und preisliche Attraktivität der Angebote sichtbar machen

Abb. 20 Vorschlag Erlebnisprogramm für 2 Erwachsene und 2 Kinder

1 Woche Engadin und Umgebung 3'543.- [buchen](#)

Hotel Steinbock, Pontresina 1800.-

1 Bike-Tour Alp Grüm (ViaValtellina) 190.- [Detailinformationen](#)

2 Wandern und Baden Caumasee, Flims [Detailinformationen](#)

3 Ihre erste Klettertour Engadin [Detailinformationen](#)

4 River Rafting Vorder Rhein [Detailinformationen](#)

5 Wandern und Baden Gletscherwanderung Celeriner Stausee [Detailinformationen](#)

6 Geführte Wanderung Davosklozza – Morteratsch [Detailinformationen](#)

7 [Detailinformationen](#)

Heilbad St. Moritz 33.60.- [Detailinformationen](#)

Kulm Spa St. Moritz 129.60.- [Detailinformationen](#)

Indoor Klettern Parc Serles, St. Moritz 33.60.- [Detailinformationen](#)

Indoor Klettern Parc Serles, St. Moritz 117.60.- [Detailinformationen](#)

Indoor Klettern Parc Serles, St. Moritz 33.60.- [Detailinformationen](#)

Indoor Klettern Parc Serles, St. Moritz 179.60.- [Detailinformationen](#)

1 Woche vielfältiges Graubünden 3'594.- [buchen](#)

Hotel Steinbock, Pontresina 1'200.-

Hotel Chur, Chur 780.-

1 Alp Grüm, ViaValtellina [Detailinformationen](#)

2 Ihre erste Klettertour Engadin [Detailinformationen](#)

3 Wandern und Baden Stausee, St. Moritz [Detailinformationen](#)

4 Wanderung im Schweiz Nationalpark, Rote 1, Alp Trugoch [Detailinformationen](#)

5 Wandern und Baden Caumasee, Flims [Detailinformationen](#)

6 River Rafting Vorder Rhein [Detailinformationen](#)

7 Heidis erleben Tour durchs Heid Dorf [Detailinformationen](#)

Heilbad St. Moritz 33.60.- [Detailinformationen](#)

Kulm Spa St. Moritz 33.60.- [Detailinformationen](#)

Indoor Klettern Parc Serles, St. Moritz 33.60.- [Detailinformationen](#)

Indoor Klettern Parc Serles, St. Moritz 114.- [Detailinformationen](#)

Indoor Klettern Parc Serles, St. Moritz 84.- [Detailinformationen](#)

Indoor Klettern Parc Serles, St. Moritz 476.- [Detailinformationen](#)

Indoor Klettern Parc Serles, St. Moritz 49.20.- [Detailinformationen](#)

* Dies entspricht dem eigentlichen Preis für das Erlebnis. Aufgrund eines Abkommens Ihres Hotels können Sie jedoch von einem reduzierten Preis profitieren.

[Weitere Wochenprogramm-Empfehlungen](#)

Unterkunft

Hotel Engiadina

Zuoz 2350.-

Hotel Chesa Rosatsch

Celerina 2330.-

Chesa Aebli

Zuoz 700.- 4 Zi-FeWo

[Weitere Angebote](#)

Erlebnisse und Aktivitäten

Sta. Maria - Livigno

Martina - Samnaun

Davos Munts, Val Lumnezia

Eau-là-là, Davos

Savognin: Klettersteig Senda Ferrada

Films: Klettersteig Pinut

[Weitere Angebote](#)

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Individuelle Anpassungen ermöglichen

Rechts der Vorschläge werden weitere Optionen eingeblendet, so dass der Gast die Unterkunft oder einzelne Erlebniskomponenten auswechseln kann, wenn eines der vorgeschlagenen Elemente nicht seinen Wünschen entsprechen sollte.

Bei der Kurzinformation zum Tagesprogramm findet der Gast wo sinnvoll eine kleine Box, wo er anklicken kann, ob er das Material (bspw. das Fahrrad für die Biketour) mieten oder selber mitbringen möchte (standardmässig wird die Miete vorgeschlagen).

Wünscht der Gast detaillierte Informationen zu einer der vorgeschlagenen Erlebniskomponenten seines Programms kann er beim jeweiligen Erlebnis den Link „Detailinformationen“ anwählen. In der Detailansicht findet er den Wegbeschrieb, Fahrplaninformationen für die Anreise mit dem öffentlichen Verkehr, eine Liste mit dem selber mitzubringenden Material bzw. eine Übersicht, wo ihm das Mietmaterial zur Verfügung gestellt wird, Tipps zu Verpflegungsmöglichkeiten u.ä.

Hat der Gast ein für ihn passendes Angebot zusammengestellt, kann er mit einem Knopfdruck („buchen“) alle Elemente verbindlich reservieren und die gewünschten Informationen ausdrucken.

Schlechtwetterproblem lösen

Einige Tage vor der Anreise erhält der Gast ein Mail mit einem Vorschlag, wie die einzelnen Erlebnistage in Abhängigkeit der aktuellen Wetterprognose am besten auf seine Aufenthaltszeit verteilt würden. Bei ungünstiger Wetterlage werden ihm Optionen angeboten, wie er einige Erlebniskomponenten durch eine ähnliche Aktivität in einer anderen Region mit voraussichtlich besserem Wetter austauschen oder von einer Outdoor auf eine Indoor-Aktivität wechseln könnte. Der Gast kann den Vorschlag durchgehen, bei Bedarf nochmals kleinere Änderungen vornehmen und dann die definitive Buchung von Mietmaterial, Eintritt etc. auslösen. Darauf basierend erhält er eine elektronische Bestätigung mit Strichcode, welche bei den verschiedenen Erlebniskomponenten als Voucher gilt.

Ein solcher Erlebnisplaner ist eine High-tech-Lösung, die darüber hinaus einer neuen Zusammenarbeit aller Bündner Akteure Bedarf. Ausgehend von der heutigen Situation

direkt eine vollintegrierte High-tech-Lösung umsetzen zu wollen, muss als ambitioniertes Ziel betrachtet werden.

Man könnte die wesentlichen Komponenten des Angebots jedoch auch mit Low-Tech-Lösungen sicherstellen. Voraussetzung dafür ist, dass eine Organisation (z.B. Incoming Agentur) zur Verfügung steht, welche die Komplexität hinter der Anfrage auffängt.

4.2 Handlungsansatz 2: Neue Produkte für den europäischen Markt schaffen

Herausfordernde Aufgabe, an der auch andere Regionen arbeiten

Mit dem oben beschriebenen Ansatz wird ausgehend von bestehenden Produkten eine höhere Marktpenetration bzw. durch neue Zusammenstellung der Produkte die Erschliessung neuer Gästesegmente angestrebt. Im Fokus steht dabei die Optimierung des Angebots für Wochenferien und Ferienreisen.

Die Schaffung neuer Produkte verfolgt einen wesentlich anderen Ansatz. Durch Kreation neuer Attraktionen soll Graubünden künftig auch für Kurzreisende und europäische Touringgäste zu einem beliebten, unbedingt einmal zu besuchenden Reiseziel werden. Unsere Analysen in Kapitel 2 und 3 zeigen, dass es sehr schwierig ist, eine Sehenswürdigkeit zu konzipieren, welche von den internationalen Märkten aufgenommen wird und die erwünschten Besucherzahlen (übernachtende Gäste) erreicht. Denn die Wirkungszusammenhänge, die zum Erfolg, Teilerfolg oder Misserfolg eines Produktes führen, sind in den meisten Fällen vielfältig und komplex. Die „Erfindung“ neuer touristischer Sommerattraktionen ist deshalb wie jede Innovation mit hohen Risiken verbunden.

Trotz Kreativworkshops, Weiterentwicklung bestehender Ideen, Expertengesprächen und intensivem Nachdenken sind wir auf keine Idee gestossen, von deren Erfolg wir restlos überzeugt wären. In den nachfolgenden Abschnitten präsentieren wir Ihnen deshalb nicht die „Jahrhundertidee“, sondern lediglich Ideenansätze als Inspiration für die Entwicklung eigener Ideen.

4.2.1 Eckwerte für die Beurteilung von Produktideen

Klare Kriterien zur Bewertung von Ideen

Um Ideen zu möglichen, neu zu erbauenden oder besser zu inszenierenden Sehenswürdigkeiten beurteilen zu können, werden nachfolgend die Kernkriterien dargestellt, die gemäss unserer Erfahrung zwingend erfüllt sein müssen, damit eine Sehenswürdigkeit eine Chance hat, innerhalb eines zweckdienlichen Zeitraums von den internationalen Märkten aufgenommen zu werden:

- **Produkt ist begehrenswert:** Das Produkt muss für sich selber eine Reise mit Übernachtung wert sein, d.h. es muss für mehr als 16 Mio. Europäer¹⁰ (rund 4% der Europäer) zu den Orten gehören, die sie in ihrem Leben „Koste es was es wolle“ unbedingt einmal besuchen möchten.
- **Europäische Strahlkraft:** Das Erlebnis muss auch für ausländische Gäste ohne vorbestehende Affinität zu den Bergen attraktiv sein. Zudem muss es mit einem Bild ohne oder nur mit minimalem Text erklärbar und als etwas Eigenständiges erkennbar sein.
- **Hohes Besucherpotenzial:** Die Besucher sollten sich auch bei Frequenzen von 3'000 Besuchern pro Tag noch wohl fühlen (im Vergleich Skigebiete wie die weisse

¹⁰ Die 16 Mio. haben wir wie folgt errechnet. Die Sehenswürdigkeit soll jedes Jahr mindestens 100'000 Europäer anziehen. Von denen die unbedingt kommen möchten, wird aber nur die Hälfte tatsächlich kommen. Der Besuch erfolgt nur einmal im Leben, welches im Durchschnitt 80 Jahre dauert.

Arena erreichen an Spitzentagen Besucherfrequenzen von über 20'000, die Dampfbahn aufs Briener Rothorn solche von 2'000).

- **Nicht kopierbar:** Voraussetzung für einen andauernden Erfolg des Produktes ist entweder ein enger Bezug zur Region oder ein „Kopier-Schutz“ durch hohe Komplexität oder hohe Kosten.
- **Eingebettet:** Der Besuch eines Highlights dauert in der Regel einige Stunden, bestenfalls einen Tag. Der Erlebnisdurst der Gäste ist damit aber in der Regel nicht gestillt. Um den Gästen die gewünschte Erlebnisdichte anbieten zu können, ist es zentral, dass verschiedene Erlebnisse miteinander verbunden werden können. Für den Kaufentscheid ist in der Regel die Attraktivität des Gesamtangebots entscheidend. Die Highlights sind soweit in den Gesamtkontext einzubetten, dass die Attraktivität des Gesamtangebots erkennbar wird.
- **Risikooptimierte Finanzierung:** Die Sehenswürdigkeit muss entweder schrittweise entwickelt werden können (analog Sagrada Familia) oder eine Exit-Strategie ermöglichen.
- **Befruchtet Bestehendes:** Ein neues Highlight soll primär das bestehende Angebot befruchten und zur Sicherung des Fortbestehens der bestehenden Tourismusbetriebe beitragen. Ziel ist deshalb nicht der Bau eines neuen Resorts nach dem Modell „Europapark“ oder die Kreation eines einzigen Mega-Erlebnisses für Tagesgäste, sondern die Schaffung mehrerer (acht bis zehn) Attraktionen, welche die bereits bestehende Tourismusbranche (Hotellerie und Bergbahnen) befruchten.
- **Für Stammgäste attraktiv:** Der Grossteil der Gäste in Graubünden sind Stammgäste. Diese sollen durch die neuen Attraktionen nicht vertrieben werden, sondern sie ebenfalls als Attraktivitätssteigerung wahrnehmen. Optimalerweise verfügt die Sehenswürdigkeit deshalb über Elemente, die sich immer wieder verändern, so dass es attraktiv ist, sie mehrmals zu besuchen.
- **Tiefe variable Kosten:** Im Hinblick auf ein mögliches „Scheitern“ sind Projekte mit hohen Investitionskosten und tiefen Betriebskosten vorzuziehen, da sie auch bei „nicht-erreichen“ der prognostizierten hohen Besucherzahlen weiter genutzt werden könnten.

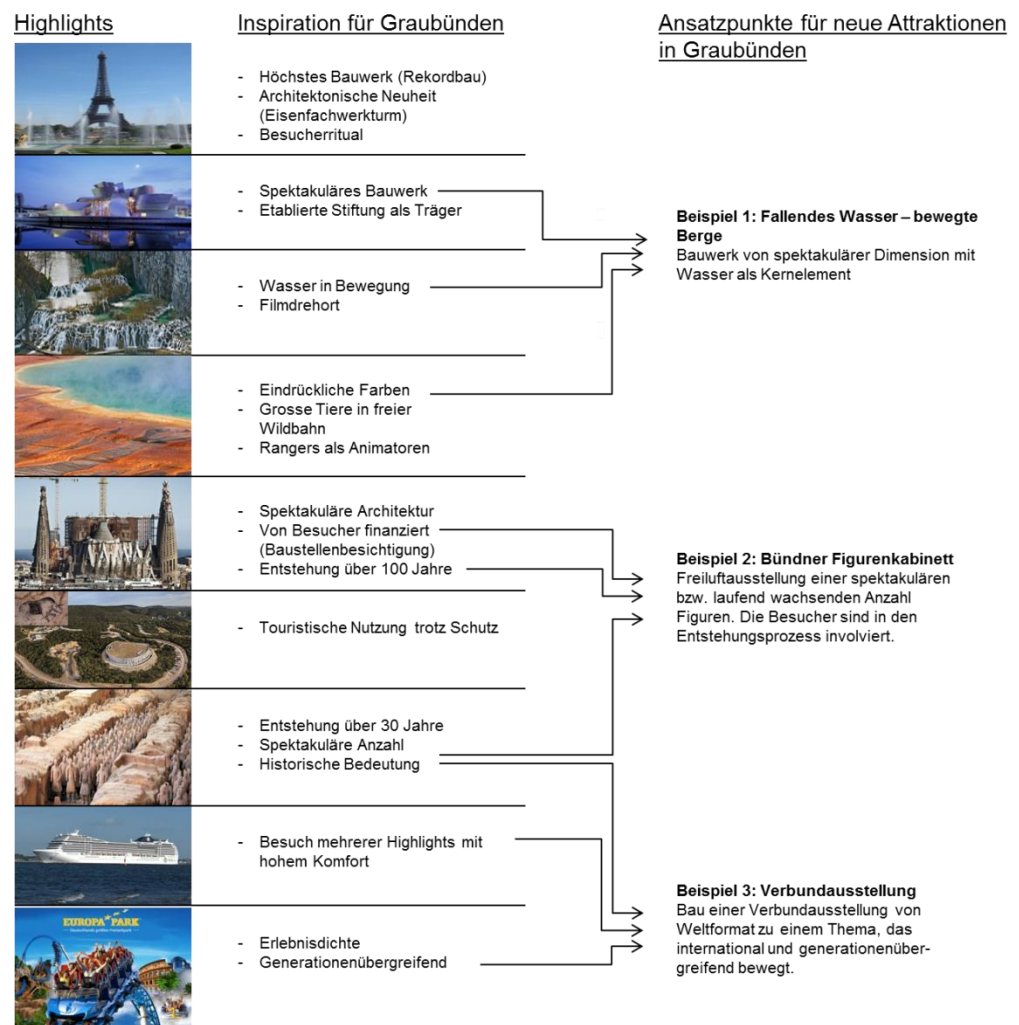
Der Katalog der vorstehenden Kriterien zeigt, dass grundsätzlich unterschiedlichste Produktarten denkbar wären. Ob und welche Art von Produkt in Graubünden über ein tatsächliches Potenzial verfügt, kann nur der Markt entscheiden. Entsprechende Projekte sind deshalb mit einer experimentellen Komponente und beachtlichem Risiko behaftet.

4.2.2 Generierung neuer Produktideen

Für eine systematische Suche nach neuen Produktideen haben wir im Laufe der Diskussionen mit Tourismusexperten, Produktentwicklern und kreativen Exponenten das folgende Raster entwickelt. Dieses beruht auf der Überzeugung, dass wichtige Charakteristika bestehender Highlights als Inspirationsquelle zur Kreation neuer Attraktionen genutzt werden können.

Bestehende Highlights als Inspirationsquelle

Abb. 21 Raster zur Ideenentwicklung



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Auf der linken Seite finden Sie die im Kapitel 2.2 gezeigten Erfolgsbeispiele. In der Mitte haben wir zentrale Charakteristika dieser Attraktionen zusammengetragen. Dabei haben wir uns auf diejenigen Charakteristika beschränkt, von denen wir glauben, dass sie für den Erfolg des Tourismusproduktes wichtig und gleichzeitig auf ein Tourismusprodukt in Graubünden übertragbar sind.

Durch Verbindung verschiedener dieser Charakteristika in einem neuen Ideenansatz sind wir auf die drei rechts skizzierten Ideenansätze gekommen. Wir haben diese im folgenden Kapitel mit Beispielen zur Inspiration und zum Weiterdenken noch etwas detaillierter erläutert. Methodisch handelt es sich bei diesen 3 Beispielen aber einfach um drei von vielen möglichen Kombinationen.

4.2.3 Beispiele zur Inspiration und zum Weiterdenken

Die Kreation neuer Attraktionen kann entweder durch Weiterentwicklung bestehender Produkte oder durch Schaffung von etwas Neuem erfolgen. Mit Blick auf das gesetzte Ziel, die Zahl der Übernachtungsgäste im Sommer massgeblich zu erhöhen (+ 1 Mio. Logiernächte, verteilt auf 10 Projekte mit je 100'000 Logiernächten), sind beide Ansätze als gleichwertig zu betrachten.

Die Auswahl der in den nachfolgenden Abschnitten gezeigten Beispiele versucht diesem Aspekt Rechnung zu tragen, indem sowohl Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung

bereits erfolgreicher Produkte als auch die Ideen zur vertieften Auseinandersetzung mit den drei Beispielen aus dem vorstehenden Kapitel erläutert werden.

Rhätische Bahn (RhB)

Ausserordentliche
Bahnerlebnisse
verkaufen

Die Rhätische Bahn ist nicht nur wichtiges Transportmittel zur Erschliessung und Verbindung der Bündner Tourismusorte, sondern bietet den Gästen auch selbst ein touristisches Erlebnis. Heute stehen dabei die Bahnstrecken Albula und Bernina, welche 2008 in das UNESCO Welterbe aufgenommen wurden, im Vordergrund. Diese können nicht nur im „gewöhnlichen“ Regionalverkehr, sondern auch mit den auf das touristische Erlebnis ausgerichteten Zügen – Glacier- bzw. Bernina-Express befahren werden. Ergänzend verfügt die RhB mit dem Dampfzug und verschiedenen Charterwagen (von der Piano Bar bis zum offenen Aussichtswagen) über Rollmaterial für verschiedenste Spezialerlebnisse.

Abb. 22 Landwasserviadukt auf der Albulastrecke und Kreisviadukt Brusio auf der Berninastrecke



Quelle: www.rhb.ch

Um die hohe Attraktivität der Bahnstrecken und des Rollmaterials der Erlebniszüge touristisch noch stärker in Wert zu setzen, vermuten wir in folgenden Bereichen Ansatzpunkte:

- Kreation von Angeboten mit Erlebniszügen in Zusammenarbeit mit der Hotellerie (Wochenend-Pakete)
- Konsequente Ausrichtung der Strecken und Fahrpläne der Panoramazüge auf die Reisebedürfnisse der Gäste aus den Fernmärkten (FIT und Gruppen), insbesondere aus Asien (vgl. auch Vertiefungsbericht „Sommergeschäft durch Touringgäste aus Asien beleben“)

Neue Attraktionen
auf verkehrstechnisch
optimal erschlossenen
Flächen

Ergänzend zur Möglichkeit die Bahnstrecken und Erlebniszüge der RhB selber als Attraktion zu positionieren, verfügt die RhB vor allem auch über ein grosses Potenzial als Standortpartner bei der Suche nach Flächen für neue Attraktionen. Einerseits, weil die RhB über gut erschlossene und nur wenig genutzte Flächen (Parkplätze, ehemalige Bahnhöfe u.ä.) verfügt. Andererseits weil die RhB als Verkehrsmittel eine optimale Verbindung der neuen Attraktion zum bestehenden Tourismusangebot in Graubünden gewährleisten kann.

SPOT 5 – VENEDIG – ST. MORITZ (REISE DURCH DIE UNESCO-WELTKULTURERBEN)

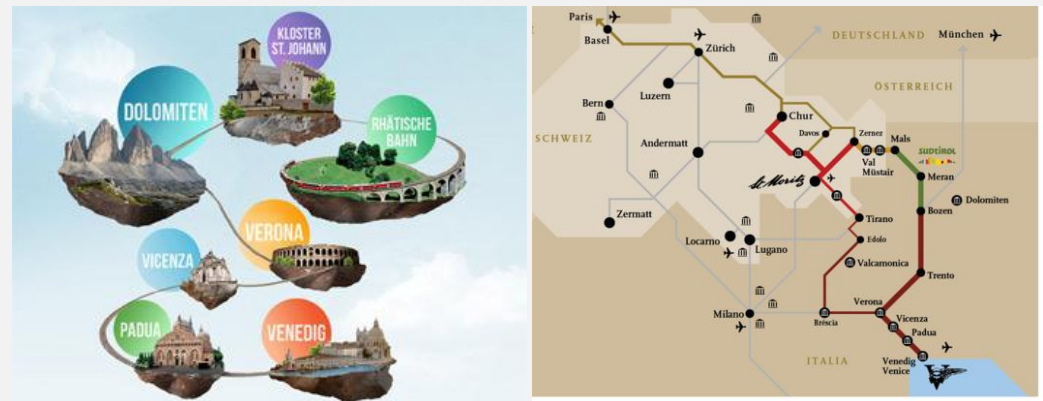
Ein weiteres Beispiel, wie das Potenzial der RhB im wachsenden Markt von kultur- und genussinteressierten Reisenden positioniert werden könnte ist die Tour Venedig – St. Moritz. Die Tour wird wie folgt angepriesen:

„Mit Bahn und PostAuto zu neuen Perspektiven

Was hat Venedig mit einer Bahnstrecke in den Schweizer Alpen für Gemeinsamkeiten? Was verbindet ein Kloster im Val Müstair, die Rosengartengruppe in den Dolomiten und den Botanischen Garten von Padua miteinander? Sie gehören, wie Verona und Vicenza, zum UNESCO

Welterbe. Seit 1972 verleiht die Organisation der Vereinten Nationen diesen Titel an Orte, die von außergewöhnlicher Bedeutung für die gesamte Menschheit sind. Die Venice-Südtirol-St. Moritz-Tour führt Sie zu sieben dieser UNESCO Welterbestätten.“

Abb. 23 Die sieben UNESCO-Weltkulturerben zwischen Venedig und St. Moritz



Quelle: www.venice-stmoritz.com

National- und Naturpärke

Gäste betreuen, um das gesuchte „Par-kerlebnis“ zu ermöglichen

Graubünden verfügt über viele intakte Naturlandschaften und eine sehr gut ausgebaute Infrastruktur (Wanderwege, Bergbahnen etc.), um diese zugänglich und erlebbar zu machen. Mit dem Schweizer Nationalpark und den zwei Naturparks (Parc Ela und Naturpark Beverin) sowie den UNESCO Weltnaturerben Tektonikarena Sardona und Biosphäre Val Müstair verfügen fünf Regionen bereits über eine international „anerkannte“ Plattform, um ihre Natur- und Landschaft als besonders besuchenswert hervorzuheben. Mit dem Parc Adula besteht zudem ein weiteres Projekt für die Einrichtung eines Nationalparks.

In vielen Ländern sind die National- und Naturpärke die Besuchermagneten und ein Garant für ein spektakuläres Naturerlebnis. Die Pärke Graubündens hatten bisher aber Mühe eine überregionale Strahlkraft zu entwickeln. Ansatzpunkte für eine relevante Steigerung der Besucherzahlen, bzw. der Stärkung der Pärke als touristisches Produkt sehen wir in folgenden Bereichen:

- **Ranger:** Waren Sie in der USA schon einmal in einem Park? Wie haben Sie gemerkt, dass Sie Parkgebiet betreten? Indem Sie beim Parkranger ihr Eintrittsticket kauften und Ihnen ein paar Tipps auf den Weg gegeben wurden, wie Sie ihren Tag im Park gestalten könnten?
- **Touristische „Nutzbarmachung“:** Was ist der Unterschied zwischen den Macun-Seen und den Plitvicer Seen? Dass man zu den Macun Seen 10km zu Fuss gehen und 1'800 Höhenmeter überwinden muss (Rückweg nicht eingerechnet) und bei den Plitvicer Seen mit dem Car vorfahren kann? Sind die „Schönheiten“ der Bündner Pärke für den typischen Parkbesucher, welcher max. 5 km zu Fuss gehen mag, überhaupt erlebbar?
- **Touristischer Perimeter:** Heute verfügen die Pärke nur über einen Naturschutzperimeter. Touristisch wäre es interessant, weitere Regionen als Teil des Parks zu verstehen.

Fallendes Wasser – bewegte Berge

Künstlich installiertes Naturspektakel

Bewegtes Wasser fasziniert. Die Kraft des Wassers ist nie so gut spürbar, wie wenn die Wassermassen eine Stufe hinuntertosen. Aber auch der Regenbogeneffekt ist nirgends so zuverlässig erlebbar, wie wenn die Sonne in einen Wasserfall scheint.

Verschiedene Beispiele zeigen, dass bereits kleine Wassermengen, welche über Stufen von einigen 10 Metern runter fallen, ein eindruckliches Bild abgeben. Je nach Fluss des

Wassers ist für den Betrachter nicht nur das Wasser, sondern der ganze Berg in Bewegung.

Graubünden verfügt über Wasser und über Bergflanken. Wie wäre es, wenn eine Kunstinstallation aus Berg und Wasser erschaffen würde, beispielsweise könnte eine Bergflanke gezielt bewässert werden, so dass mehrere Wasserfälle entstehen, welche mittels farbiger Lichtinstallationen zu einem Wasserfallspektakel ergänzt werden oder das Kunstwerk könnte die verschiedenen Facetten des Wassers (seine lebensspendende, aber auch seine zerstörerische Kraft) aufnehmen.

Um allfällige negative Umwelteffekte einer solchen Kunstinstallation möglichst gering zu halten, könnte diese an einer Bergflanke oberhalb eines Stausees oder am Erdwall der Staumauer eingerichtet werden. Dies würde erlauben, das Wasser aus einem der Zuflüsse zu entnehmen und das Wasser wieder in den See münden zu lassen oder die sowieso notwendige Restwassermenge auf spektakuläre Weise aus dem Stausee fließen zu lassen. Zudem sind Stauseen im Gegensatz zu natürlichen Seen in der Regel bereits durch eine Strasse erschlossen und deshalb ohne weitere tiefgreifende Eingriffe in die Natur zugänglich.

Die Schaffung eines Kunstwerks aus den Naturelementen „Berg“ und „Wasser“ birgt folgende Vorteile:

- das Kunstwerk verfügt über einen engen Bezug zur Region, denn es nimmt zwei zentrale Elemente der Bündner Naturlandschaft auf.
- Einmal erschaffen kann das Kunstwerk der Natur überlassen werden, wodurch kaum variable Kosten entstehen.

Bündner Figurenkabinett

Gemeinsam ein
Kunstwerk erschaffen

Wie oft haben Sie schon nach einem speziellen Geschenk gesucht? Stellen Sie sich vor, sie könnten künftig eine Figur des Bündner Figurenkabinetts verschenken? Das Bündner Figurenkabinett besteht aus einigen Tausend Figuren, welche in Graubünden beispielsweise verteilt über den ganzen Panzerplatz Hinterrhein¹¹ stehen oder ein kaum mehr bewohntes Seitental „beleben“¹². Die Figuren sind beispielsweise aus allen verschiedenen Gesteinsarten dieser Welt oder aus heimischem Bündner Holz. Hergestellt wurden sie allesamt durch die zertifizierten Bündner Figurenkabinett Holzschnitzer oder Steinhauer. Zusammen ergeben sie ein eindruckliches Ganzes. Jede Person auf der Welt kann eine Figur oder Teile davon stiften und deren detaillierte Ausgestaltung bis zu einem gewissen Grad beeinflussen. Die Stifter werden auf den Figuren vermerkt und erhalten (ab einem Mindestbetrag) einen Gratis-Eintritt, um an der „Setzung der Figur“ teilzunehmen.

Ziel könnte es sein, das Figurenkabinett bis 2115 zu vollenden. Besucht werden könnte die Installation sobald die Gesamtinstallation designt und die ersten drei Figuren gesetzt wären.

Die Kreation eines Figurenkabinetts, an dem sich die Leute weltweit beteiligen können, birgt folgende Vorteile:

- Durch die Schenkung entsteht ein emotionaler Bezug zwischen Gästen und Kunstwerk.
- Die Finanzierung erfolgt durch Crowd-Sourcing, wodurch sich das Risiko für Graubünden auf die Bereitstellung der Fläche reduziert.

¹¹ Als Areal wäre der Panzerplatz zwar ideal. Da er verkehrstechnisch sehr gut erschlossen ist, besteht aber das Risiko, dass primär Ausflugs- und nicht die gewünschten Übernachtungsgäste angezogen würden.

¹² Die Figuren könnten auch unterhalb einer Sesselbahn aufgestellt werden, um auch den Besuch aus der Luft zu ermöglichen. Dabei wäre jedoch darauf zu achten, dass der Skigebietsbetrieb im Winter durch die Attraktion nicht beeinträchtigt würde.

- Entwickelt das Figurenkabinett die erwünschte Ausstrahlung dürfte auch eine Nachfrage nach anderen Figuren der zertifizierten Steinhauer oder Holzschnitzer entstehen.
- Durch die sich über Jahre hinziehende Erschaffung wird sich das Figurenkabinett während Jahrzehnten immer wieder verändern und dürfte deshalb auch Wiederholungsbesucher anziehen.

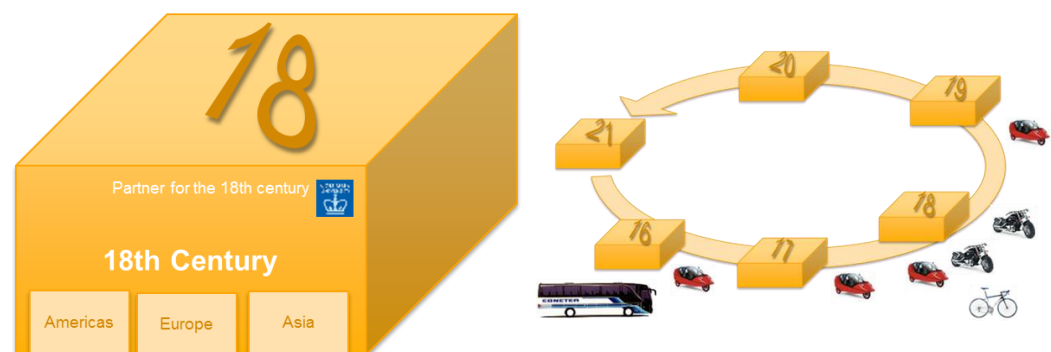
Verbundausstellung zur Geschichte der Menschheit

Eine Mega-Ausstellung in verdaubaren Portionen

In Graubünden wird eine Ausstellung zur Menschheitsgeschichte konzipiert. Um die Idee in die bestehenden Tourismusstrukturen einzubinden, werden über den ganzen Kanton Graubünden verteilt ca. 20 identische Ausstellungshallen aufgestellt, die jeweils ein Jahrhundert darstellen.

Zur Erhöhung der Attraktivität der Ausstellung wird diese als physische Zeitmaschine konzipiert. Dies bedeutet, dass der Gast in den Hallen jeweils die Hundert Jahre des jeweiligen Jahrhunderts physisch ablaufen würde (ähnlich der Konzipierung von „Planetenwegen“). Dies ermöglicht ihm, auf spielerische Art ein Gefühl für die Zeit und die geschichtlichen Zusammenhänge zu erhalten. Zur Verbesserung des Verständnisses der Zusammenhänge der parallel ablaufenden Entwicklungen würde die Geschichte auf den verschiedenen Kontinenten in separaten, aber parallel durch die Halle führenden Bahnen dargestellt, so dass die Besucher jederzeit die Möglichkeit hätten, den „Kontinent“ zu wechseln, wie wenn die Menschen damals eine Reise unternommen hätten, bzw. ausgewandert sind.

Abb. 24 Illustration Konzept „Museum der Menschheit“



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die Verteilung der Ausstellung über den ganzen Kanton Graubünden birgt folgende Vorteile:

- Sie kann „häppchenweise“ konsumiert werden und lädt deshalb ein, den kulturellen Besuch mit dem Genuss der anderen Angebote in der Destination zu verbinden.
- Sie ist nicht in einem Tag erlebbar und hält den Gast deshalb an, mehrere Tage in der Region zu verbringen und auch wiederzukehren.
- Das Highlight führt nicht zu einer Polarisierung der Kräfte, denn alle grösseren Bündner Destinationen könnten Teil des Produkts werden, wodurch Bestehendes optimal befruchtet werden könnte.
- Die einzelnen Ausstellungshallen könnten in einer Dimension gehalten werden, die grundsätzlich auch eine sinnvolle Exit-Strategie ermöglicht. Falls die Idee im Markt nicht bestehen würde, könnte jede Destination die Halle für eigene Zwecke einsetzen (z.B. Kongresse, andere Museums- / Ausstellungsidee, Sporthalle).
- Die finanziellen Risiken könnten besser verteilt werden, weil alle Destinationen in die Finanzierung und Vermarktung eingebunden werden könnten.

Weitere interessante Ansatzpunkte zur Erhöhung des Erfolgs eines solchen Ausstellungskonzepts sehen wir in folgenden Punkten:

- Damit die räumliche Distanz zwischen den Ausstellungen nicht als mühsam empfunden wird, könnte die Verbindung als Erlebnis gestaltet werden, indem bspw. die Fahrt vom einen zum anderen Ort inszeniert wird (mittels Vermietung von E-Bikes, Motorräder, Cabrios oder Gepäcktransport für Wanderer und Biker).
- Um auch den Stammgästen etwas zu bieten, könnte die Ausstellung so konzipiert werden, dass sie aus einer permanenten und aus einer Wechselausstellung besteht.
- Die Vermarktung könnte durch „wissenschaftliche“ Partnerschaften mit internationalen Universitäten oder Geschichtsmuseen, welche Teile der Wechselausstellung beisteuern, auch über unkonventionelle Kanäle vorangetrieben werden.

5 Fazit und Empfehlungen

5.1 Problemstellung

1.6 Million zusätzliche Logiernächte im Sommer erforderlich

Um die Auslastung in der Bündner Hotellerie auf die betriebswirtschaftlich notwendigen rund 60% (Zimmerauslastung/365) zu erhöhen, müsste die Zahl der Logiernächte in den Sommermonaten um rund 1.6 Mio. erhöht werden. Da sich die Nachfrage der Schweizer Gäste auf die Sommerferienzeit und die Schönwetterwochenende beschränkt, sind die zusätzlichen Gäste primär im Ausland zu suchen. Grundsätzlich sind dazu folgende Ansatzpunkte denkbar:

- Einstieg ins internationale Europageschäft mit Überseegästen (vgl. Bericht „Sommergeschäft durch Touringgäste aus Asien beleben“)
- Bündelung der bestehenden Produkte zu neuen Angeboten, die sich besser an europäische Gäste, die Graubünden noch nicht kennen, verkaufen lassen.
- Schaffung neuer Attraktionspunkte, die für eine relevante Zahl potenzieller europäischer Gäste ein Motiv darstellen, um nach Graubünden zu reisen und dort zu übernachten.

Im vorliegenden Bericht haben wir uns mit den letzten beiden Ansatzpunkten auseinandergesetzt.

5.2 Schlussfolgerungen

Neue Angebote für den europäischen Markt kreieren

Hohe Hürden für neue Angebote

Während klassische „Ferienprodukte“ wie Sonne und Strand oder Wintersport weltweit bzw. in den jeweiligen Regionen (Küsten, Alpenraum) zu einer sehr hohen Zahl von Logiernächten führen, zeigen einzelne Highlights – in der Regel ausgewählte Natur- oder Kulturprodukte – eine viel höhere, dafür auf wenige Punkte konzentrierte Besucherdichte. Ein Blick auf die Geschichte der heute erfolgreichen Highlights zeigt zudem, dass sich diese entweder durch jahrelange Aufbauarbeit als Attraktionen etabliert haben oder Teil einer erfolgreichen Destination mit hohem Besucheraufkommen sind, und ihre Gäste aus den bestehenden Frequenzen schöpfen.

Bisher verfügt Graubünden – abgesehen von der RhB – über kein Highlight mit europaweiter Ausstrahlung. Das Bündner Tourismusangebot besteht vielmehr aus einem vielfältigen und in vielen Bereichen sehr hochwertigen Angebot an Ausflugs- und Freizeiterlebnissen.

Die eingehende Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten zur Schaffung von neuen Attraktionspunkten mit europäischer Ausstrahlung hat gezeigt, dass durchaus Ansatzpunkte für die Schaffung neuer Produkte bestehen. Bei der Kreation neuer Attraktionspunkte für den Sommertourismus sollte tendenziell eher auf 5 – 10 mittelgrosse Attraktionen mit einem jeweiligen Besucherpotenzial von 100'000 – 300'000 übernachtenden Gästen gesetzt werden, statt zu versuchen eine einzige Attraktion mit einem Besucherpotenzial von 1 Mio. übernachtenden Gästen zu schaffen. Dies aus folgenden Gründen: Weltweit bestehen kaum Mega-Attraktion, welche eine Mio. ausländische Besucher anlocken, ohne in einer ohnehin starken Gesamtdestination (z.B. Paris, London, Wien) eingebettet zu sein. Durch Verteilung der Investitionen auf mehrere mittelgrosse Attraktionen könnten die Risiken besser verteilt und die Einbettung der neuen Attraktionen in das bestehende Tourismusangebot eher gewährleistet werden.

Bzgl. der Thematik oder der mit der neuen Attraktion anzusprechenden Gästesegmente ist vieles denkbar. Entscheidend ist dabei nur die Frage, ob das Angebot marktfähig ist. Wie die Analyse verschiedenster Produktideen gezeigt hat, ist die Schaffung marktfähiger

ger Angebote jedoch mit hohen Hürden versehen und der Erfolg innovativer Ideen nur sehr schwer abschätzbar.

Vieles deutet deshalb daraufhin, dass die Hauptkraft der Bündner Tourismusanbieter dafür verwendet werden sollte, die bestehenden Angebote gezielter zu vermarkten, denn davon ist der grössere „return-on-investment“ zu erwarten.

Bestehende Angebote in Europa gezielter verkaufen

Angebote müssen für den europäischen Gast fassbar werden

Graubünden verfügt vermutlich über eine der weltweit höchsten Dichten an Wanderwegen, Bikewegen, Nordic Walking Strecken, Golfplätzen usw. Trotzdem ziehen offensichtlich nur wenige europäische Gäste in Betracht, ihre Sommerferien in Graubünden zu verbringen. Nebst dem allgemeinen Preisimageproblem der Schweiz führen wir dies darauf zurück, dass die heutige Präsentation des Angebots in Graubünden für den europäischen Gast zu komplex ist.

Damit das Angebot für den nicht-ortskundigen Gast einfacher zugänglich wird, sollte es künftig stärker und zielgerichteter strukturiert werden. Dabei sollte die Frage im Vordergrund stehen, mit welchen Angeboten Graubünden gegenüber den Wettbewerbern (primär Strandferien) einen Vorteil ausspielen kann.

Entlang dieser Wettbewerbsvorteile (Ansatzpunkte sehen wir primär bei Sport- und Erlebnisferien sowie in Reisen verpackte Kultur- und Genussaufenthalte) sind Angebotspakete zu schnüren, die selbst erklärend sind und auf die Bedürfnisse der Zielkunden eingehen (z.B. Velorundreise, die mit einem Klick vollständig buchbar ist.). Oft werden sich diese Angebotspakete sowohl über die Destinations- als auch über die Kantons Grenzen hinaus erstrecken, weshalb eine Offenheit gegenüber neuer Zusammenarbeit zwingend ist.

Damit solche Angebote am Markt ankommen, braucht es neben der Angebotsbündelung einerseits Kommunikationsaktivitäten, welche das Angebot bekannt machen. Andererseits müssen die konkreten Angebote in den entsprechenden Distributionskanälen (Websites der Tourismusorganisation, Websites der beteiligten Hoteliers, Tour-Operators, Partnerinstitutionen) auf einfachste Weise buchbar sein. Zwar ist Angebotsbündelung im Bündner Tourismus nichts Neues. Neu ist hingegen der Ansatz, die Bedürfnisse der Gäste über alle Grenzen (Unternehmens-, Destinations- und Kantons-grenze) zu stellen und alles daran zu setzen, dass wettbewerbsfähige Angebote entstehen.

5.3 Empfehlungen des WIFO

Ziel dieser Vertiefung war es, nach Wegen zu suchen, wie durch gezielte Produktentwicklung mehr europäische Gäste im Sommer nach Graubünden gelotst werden könnten. Wir haben dabei festgestellt, dass die Schaffung von neuen Produkten mit europäischer Ausstrahlung hohe Anforderungen stellt und mit beträchtlichen Risiken behaftet ist.

Da Graubünden bereits heute eine hohe Dichte an hochwertigen Produkten bietet, scheint es uns kurz- bis mittelfristig eher zielführend, zu versuchen, die bestehenden Produkte in den europäischen Märkten gezielter zu verkaufen. Daraus ergeben sich folgende Empfehlungen:

- **Leistungsträger und Tourismusorganisationen:** Um die europäischen Märkte zu bearbeiten, braucht es konkrete, einfach erklärbare „Ferien- oder Reisevorschläge“, wie sie die grossen Tour Operators in ihren Katalogen verkaufen. Leistungsträger und Tourismusorganisationen sollen im Produktmanagement alle Kraft dafür einsetzen, attraktive einfach bewerb- und buchbare Reisevorschläge zu entwickeln. Um im europäischen Wettbewerb zu bestehen, dürften in den meisten Fällen destinationsübergreifende Sommerangebote notwendig sein.

- **Kanton:** Der Kanton soll, weil die Schaffung neuer Produkte mit europäischer Ausstrahlung schwierig ist, Personen und Institutionen, die an Projekten mit einem Besucherpotenzial von mehr als 100'000 übernachtenden ausländischen Gästen, arbeiten, grosszügig unterstützen, bzw. die Voraussetzungen dafür schaffen, dass er dies tun kann.
- **Kanton:** Der Kanton soll im Rahmen seiner Tourismusförderung Leistungsträger und Tourismusorganisationen bei der Entwicklung und gezielten Vermarktung von konkreten Produkten für den europäischen Markt mit Startfinanzierungen unterstützen und dafür z.B. einen jährlichen Maximalbetrag festlegen.
- **Tourismusorganisationen:** Die Tourismusorganisationen sollen prüfen, ob und wie eine kantonsweite Zusammenarbeit für die Bündelung und Vermarktung von konkreten Reisevorschlägen für die europäischen Märkte möglich wäre und wie damit die Durchschlagskraft erhöht werden kann. Der Kanton sollte, falls eine solche Zusammenarbeit zu Stande kommt, diese grosszügig unterstützen.

Literaturhinweise

Studien	European Travel Comission (2014): <i>European Tourism 2014 – Trends & Prospects Quarterly Report (Q1/2014)</i> George Washington University & Co. (2010): <i>Adventure Tourism Market Report</i> Schweiz Tourismus (2012): <i>Swiss Summer Report 2020</i> World Tourism Organization (2014): <i>UNWTO Tourism Highlights 2014 Edition</i> World Tourism Organization (2008): <i>Current Trends and Challenges in Tourism</i>
Auftragsstudien	Stanford Research Institute (2013): <i>The Global Wellness Tourism Economy</i>, im Auftrag des Global Wellness Institute Stanford Research Institute International (2014): <i>Global Spa & Wellness Economy Monitor</i>, im Auftrag des Global Wellness Institute IPK International (2013): <i>ITB World Travel Trends Report 2013/2014</i>, im Auftrag von ITB Berlin
Websites	www.rhb.ch, abgerufen am 05.02.2015 www.nationalpark.ch, abgerufen am 05.02.2015 www.parc-ela.ch, abgerufen am 05.02.2015 www.naturpark-beverin.ch, abgerufen am 05.02.2015 www.parcadula.ch, abgerufen am 05.02.2015 www.unesco-sardona.ch, abgerufen am 05.02.2015 www.biosfera.ch, abgerufen am 05.02.2015 www.visiun-porta-alpina.ch, abgerufen am 05.02.2015 www.guarda.ch, abgerufen am 05.02.2015 www.tour-eiffel.fr, abgerufen am 18.02.2015 www.guggenheim.org, abgerufen am 18.02.2015 www.guggenheim-bilbao.es, abgerufen am 18.02.2015 www.europapark.de, abgerufen am 18.02.2015 http://corporate.europapark.com/de/home/, abgerufen am 18.02.2015 www.lagrottechauvetpontdarc.org, abgerufen am 18.02.2015 www.grandsitedefrance.com, abgerufen am 18.02.2015 www.sagradafamilia.cat, abgerufen am 18.02.2015 www.np-plitvicka-jezera.hr, abgerufen am 18.02.2015 http://whc.unesco.org, abgerufen am 18.02.2015 www.nps.gov/yell, abgerufen am 04.03.2015 www.lochness.com, abgerufen am 18.02.2015 www.maltwhiskytrail.com, abgerufen am 20.02.2015 www.kaesestrasse.at, abgerufen am 20.02.2015 www.roadtripusa.com, abgerufen am 20.02.2015 www.myswitzerland.com, abgerufen am 15.05.2015
Statistiken	BFS: <i>Beherbergungsstatistik (HESTA)</i>

Teilnehmer Kreativworkshops

Workshop 1	<i>Otto Steiner, Steiner Sarnen AG, Sarnen</i> <i>RafaelENZler, Gutundgut GmbH, Zürich</i> <i>Reto Bransch, Destination Davos Klosters, Davos</i> <i>Roland Scheurer, Unternehmensberatung & Schulung, Goldswil b. Interlaken</i>
Workshop 2	<i>Giancarlo Pallioppi, Kurhaus Lenzerheide, Vaz/Obervaz</i> <i>Helen Cabalzar, Cabalzar Marketing, Chur</i> <i>Martin Nydegger, Schweiz Tourismus, Zürich</i> <i>Rolf Widmer, Widmer + Partner Managementberatung GmbH, Winterthur</i> <i>Urs Wohler, Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG, Scuol</i>
Workshop 3	<i>Andreas Bärtsch, Quant AG, Flims</i> <i>Bettina Plattner, Plattner und Plattner AG, Pontresina</i> <i>Marc Tischhauser, Trimea AG, Chur</i> <i>Martin Hilzinger, Trimarca AG, Chur</i> <i>Myriam Keller, Graubünden Ferien, Chur</i>

BERICHTSINHALT IN KÜRZE

Das Wirtschaftsforum Graubünden hat die Frage erörtert, wie vermehrt wieder europäische Gäste im Sommer nach Graubünden gelotst werden können und ist zu folgenden Erkenntnissen gekommen:

Graubünden hat - im früher wichtigen - Geschäftsfeld der Familien-Sommerferien heute aufgrund der markant gewachsenen internationalen Konkurrenz schlechte Karten. Nicht zuletzt auch aufgrund der Wetterunsicherheit in den Alpen. Aus diesem Grund muss Graubünden sich überlegen, für welche Art von Ferien es im Sommer aus Sicht des europäischen Gastes trotz höherer Preise und weniger Wettersicherheit in Betracht gezogen werden könnte. Mögliche Wettbewerbsvorteile sehen wir insbesondere bei Sport- und (wetterunabhängigen und destinationsübergreifenden) Erlebnisferien sowie in attraktive Reisen verpackte Kultur- und Genussaufenthalte.

Die Vermarktung des Sommerangebots in Europa sollte konsequenterweise vermehrt entlang der Ferien- und Reiseformen, wo Graubünden über eine starke Wettbewerbsposition verfügt, erfolgen. Dabei ist in der Botschaft darauf zu achten, dass der Mehrwert dieser Ferienformen insbesondere auch gegenüber Strandferien zum Ausdruck gebracht werden kann.

Bezüglich der Produktentwicklung haben wir folgende beiden Ansatzpunkte erörtert:

- Neue Sommerattraktionen kreieren, die das Potenzial haben, je mehr als 100'000 zusätzliche europäische Gäste nach Graubünden zu locken.
- Bestehende Produkte bei europäischen Gästen, die Graubünden noch nicht kennen, gezielter (d.h. unter Berücksichtigung der Wettbewerbsvorteile aus Sicht der europäischen Gäste) zu verkaufen.

Wir sind skeptisch, dass es dem Bündner Tourismus gelingen wird, in absehbarer Zeit starke neue Attraktionspunkte mit europäischer Ausstrahlung zu erschaffen. Wenn einzelne Exponenten aber über bahnbrechende Ideen verfügen, welche die notwendige Strahlkraft entwickeln könnten und selber den unternehmerischen Mut haben, diese Ideen auch anzupacken, sollten sie dabei über die Tourismusförderung wohlwollend unterstützt werden können.

Primär sollten die Bündner Tourismusakteure jedoch Zeit, Geist und Geld für eine gezieltere Vermarktung der bestehenden Produkte einsetzen. Dazu sehen wir insbesondere in folgenden Bereichen Handlungsbedarf:

- **Erlebnisse zu rasch erfassbaren Angeboten bündeln:** Die Vielzahl attraktiver Produkte ist so zu bündeln, dass potenzielle Gäste, die Graubünden nicht kennen, in weniger als 5 Minuten erfassen können, welche attraktive Sport-, Erholungs- und Erlebnisferien ihnen in Graubünden (zu bezahlbaren Preisen) geboten werden. In der Regel dürfte es sich dabei um destinationsübergreifende Angebote handeln.
- **Vertriebskanäle breiter und gezielter mit attraktiven Angeboten bespielen:** Die vielfältigen Bündner Sommererlebnisse sollten künftig auf jeder relevanten europäischen Reiseplattform und bei jedem spezialisierten Reiseanbieter in Europa als vordefiniertes Angebot, welches massgeschneidert auf die Bedürfnisse der europäischen Gäste eingeht, buchbar sein.

Das Wirtschaftsforum Graubünden versteht sich als Denkwerkstatt der Wirtschaft und setzt sich für die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Graubünden ein. Das Wirtschaftsforum Graubünden stellt sein Wissen über wirtschaftliche Entwicklungen und Zusammenhänge in Graubünden der Öffentlichkeit in Form von Berichten, Referaten und Diskussionen zur Verfügung. Auf Einladung sind Vertreter des Wirtschaftsforums Graubünden jederzeit gerne bereit, an Podiumsdiskussionen teilzunehmen oder als Referenten aufzutreten.