



Strategien für Bündner Tourismusorte

Kerndokument 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, Irene Bösch
Begleitgruppe	Christoph Sünderhauf (VRP Lenzerheide Bergbahnen AG) Ernst Wyrsh (VRP Arosa Kulm, Präsident Hotelleriesuisse Graubünden) Marcel Friberg (Präsident Graubünden Ferien) Stefan Forster (Fachstellenleiter Center da Capricorns) Piotr Caviezel (Leiter Vertrieb und Marketing der Rhätischen Bahn) Michael Caflisch (Leiter Tourismusentwicklung, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden)
Titelbild	Charterflugzeuge am Flughafen Innsbruck, die Wintergäste ins Tirol bringen.
Veröffentlichung	Juni 2015
Projektnummer	33001.2014.23

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Ausgangslage	7
1.1 Jüngste Entwicklung und aktuelle Situation	7
1.2 Trends und Potenziale	8
2 Vision für den Bündner Tourismus	13
2.1 Herleitung der Vision	13
2.2 Vision auf die Praxis übertragen	13
2.3 Herleitung der Strategien	15
3 Strategie A – Feriengeschäft zurückgewinnen	17
3.1 Einleitung	17
3.2 Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses	17
3.3 Konsequenzen für die Tourismuspolitik Graubündens	20
4 Strategie B - Kurzaufenthalts- und Reisegeschäft entwickeln	21
4.1 Einleitung	21
4.2 Typisierung der Nachfrage	21
4.3 Produkte entwickeln und vermarkten	22
4.4 Konsequenzen für die Tourismuspolitik Graubündens	27
5 Strategie C – Attraktivität der Tourismusorte für Zweitwohner erhalten	29
5.1 Einleitung	29
5.2 Kernelemente eines alternativen Finanzierungsmodells	30
5.3 Konsequenzen für die Tourismuspolitik	31
6 Hausaufgaben der Tourismusakteure	33

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?

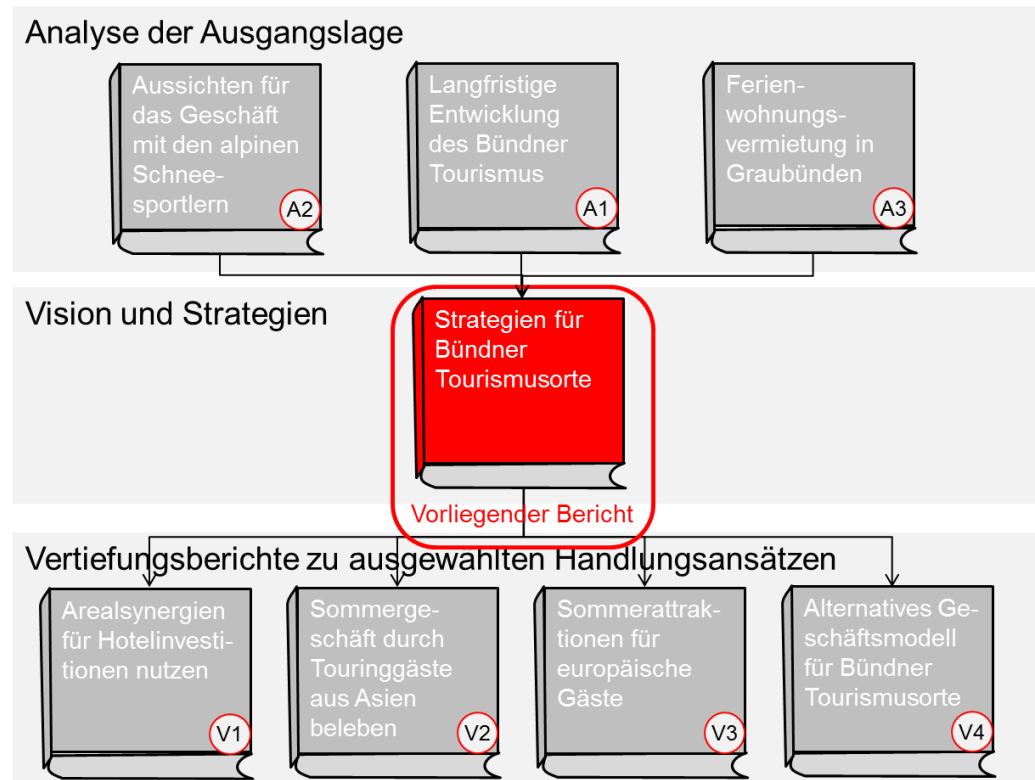
Für unsere Arbeit haben wir mit einer Vielzahl von Fachleuten und Betroffenen gesprochen und Tausende Seiten bestehender Studien und Statistiken gewälzt. Aufgrund der Fülle an Themen haben wir uns entschieden, unsere Erkenntnisse in mehrere verdaubare Portionen bzw. Berichte aufzuteilen. Dabei sind folgende 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 Hauptbericht „Strategien für Bündner Tourismusorte“ 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 Ausgangslage

Einbruch im internationalen Feriengeschäft

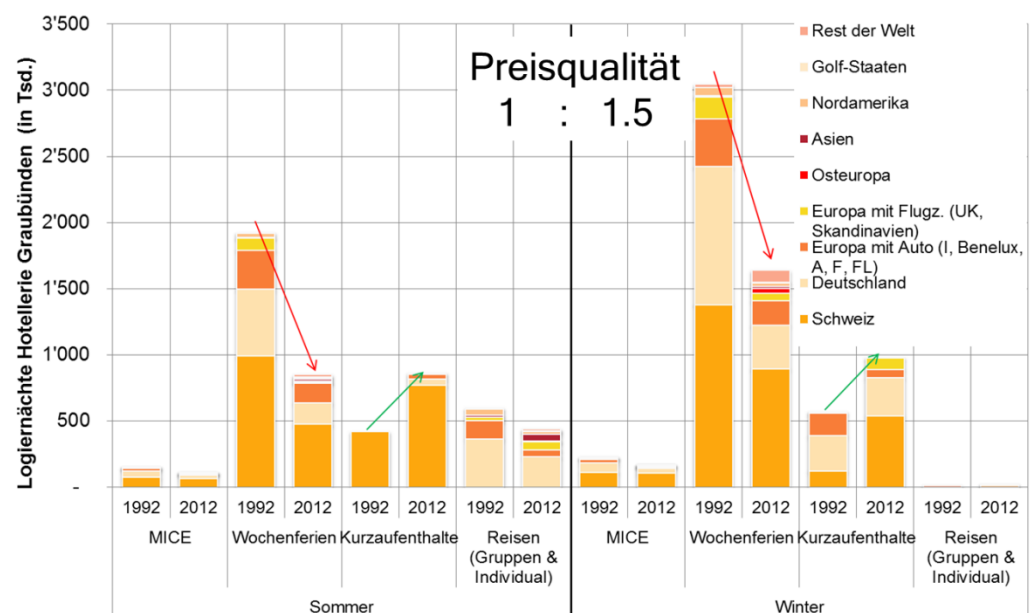
1.1 Jüngste Entwicklung und aktuelle Situation

Der Analysebericht³ förderte ein klares Bild zu Tage. Obwohl die weltweite Tourismusnachfrage in den letzten 20 Jahren deutlich zugenommen hat, verlor die Bündner Hotellerie netto mehr als 1.4 Mio. oder 20% ihrer Logiernächte. Das Gleiche lässt sich für die Parahotellerie feststellen. Hauptgrund dafür ist, dass Graubünden in den letzten 20 Jahren das traditionelle Wochenferiengeschäft in den internationalen Märkten weitgehend verloren hat (vgl. Abb. 2). Primäre Ursachen dafür sind die dramatische Aufwertung des Schweizer Fränkens Mitte der 90er Jahre und Ende der Nuller-Jahre sowie die starke Verbilligung des Flugverkehrs in Europa in den 90er Jahren.

Trotz positiver Entwicklung bei den Kurzaufenthalten aus der Schweiz konnten die Verluste beim Wochenferiengeschäft nicht kompensiert werden. Am weltweit boomenden Geschäft mit Reise- und Sightseeing-Gästen aus Übersee partizipiert Graubünden nur minimal mit dem Glacier-Express. Das Geschäft mit Konferenzen und Seminaren stagniert mengenmässig seit 20 Jahren.

Als Konsequenz dieser Entwicklungen bilden in immer mehr Tourismusorten die Zweitwohnungsnutzer das touristische Hauptgeschäft.

Abb. 2 Entwicklung der Logiernächte der Bündner Hotellerie in den letzten zwei Jahrzehnten nach Geschäftsfeldern und Herkunftsländern



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden (Einschätzungen basierend auf Daten des BFS)

³ In der Folge werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der detaillierten Analyse der Ausgangslage zum Bündner Tourismus zusammengefasst, um den Leser auf die daraus folgenden Strategieansätze hinzuweisen. Wer sich mit der Ausgangslage intensiver befassen möchte, wird auf den detaillierten Bericht „Strategien für Bündner Tourismusorte – Teil 1 Analyse der Ausgangslage“ verwiesen, welcher auf der Website www.wirtschaftsforum-gr.ch verfügbar ist. (Wirtschaftsforum Graubünden (2014): Strategien für Bündner Tourismusorte – Teil 1 Analyse der Ausgangslage)

1.2 Trends und Potenziale

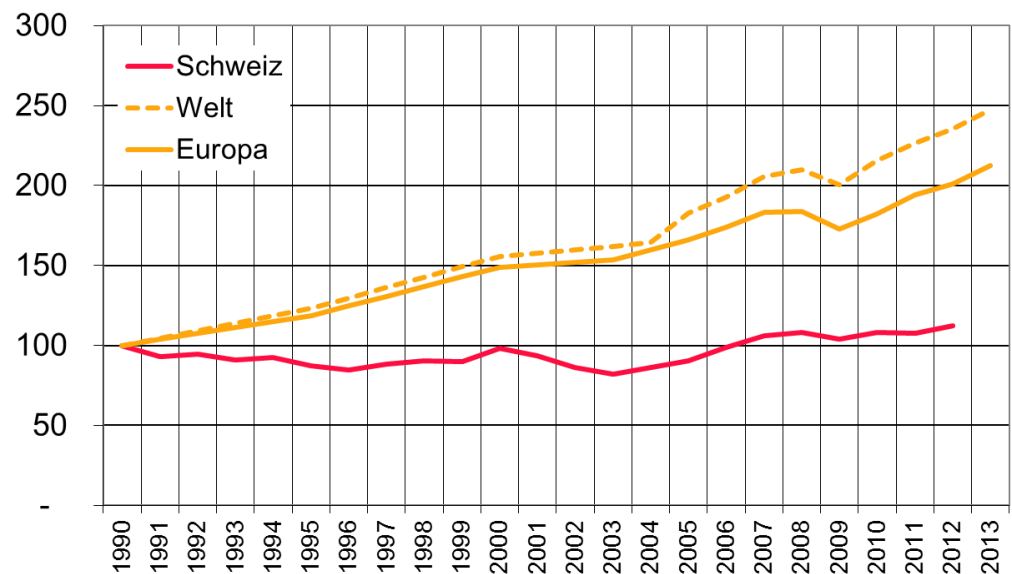
1.2.1 Trends

Weltweiter Tourismus

Stark wachsender
Tourismus

Die Analyse der Ausgangslage hat weiter gezeigt, dass die internationale Tourismusnachfrage weltweit mit hohen Raten wächst. Dies gilt auch für die Tourismusnachfrage in Europa. Bei den für die Alpen relevanten Gästesegmenten kann grundsätzlich ebenfalls mit zunehmender Freizeit und entsprechend wachsender Nachfrage nach Tourismusleistungen gerechnet werden.

Abb. 3 Entwicklung der Ankünfte internationaler Gäste als Indikator für die Entwicklung des weltweiten Tourismusgeschäfts (Indexpunkte, 1990 = 100)



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden basierend auf Daten der UNWTO

Die Statistik zeigt jedoch, dass die Schweiz bzw. Graubünden von diesem Wachstum in den letzten beiden Jahrzehnten nur marginal profitieren konnten (vgl. Abb. 3). Nur zwischen 2003 und 2008 zeigte die Schweiz ähnlich grosse Wachstumsraten wie der europäische Kontinent als Ganzes. Hauptgrund für die schlechtere Entwicklung der Schweiz in den 90er Jahren sowie in neuerer Zeit ist die in den entsprechenden Zeiträumen laufende Aufwertung des Schweizer Frankens gegenüber den relevanten Währungen (Euro, US-Dollar, Britisches Pfund).

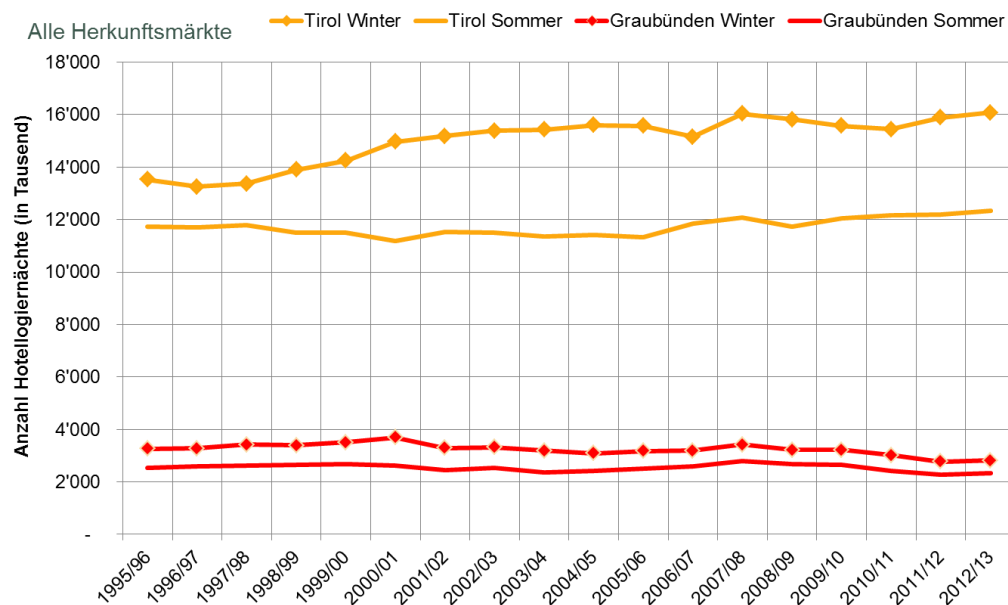
Alpentourismus

Wachstum im Winter
– Ratlosigkeit im
Sommer

Der Vergleich mit dem Tirol als Indikator für die Entwicklung des Gesamtmarktes im Alpentourismus zeigt, dass der Wintertourismus allen Unkenrufen zum Trotz weiter wächst. Hingegen scheint der Alpenraum grosse Mühe zu bekunden, die Nachfrage (Anzahl Logiernächte) im Sommer auszudehnen (vgl. Abb. 4).

Wir führen dies darauf zurück, dass im Sommer die fehlende Wettersicherheit im Alpenraum ein wesentlicher Engpass darstellt.

Abb. 4 Entwicklung der Hotellogiernächte in Tirol als Indikator für die Entwicklung des für Graubünden relevanten Tourismusgeschäftes in den Alpen.



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden basierend auf Daten des Bundesamtes für Statistik und Statistik Austria

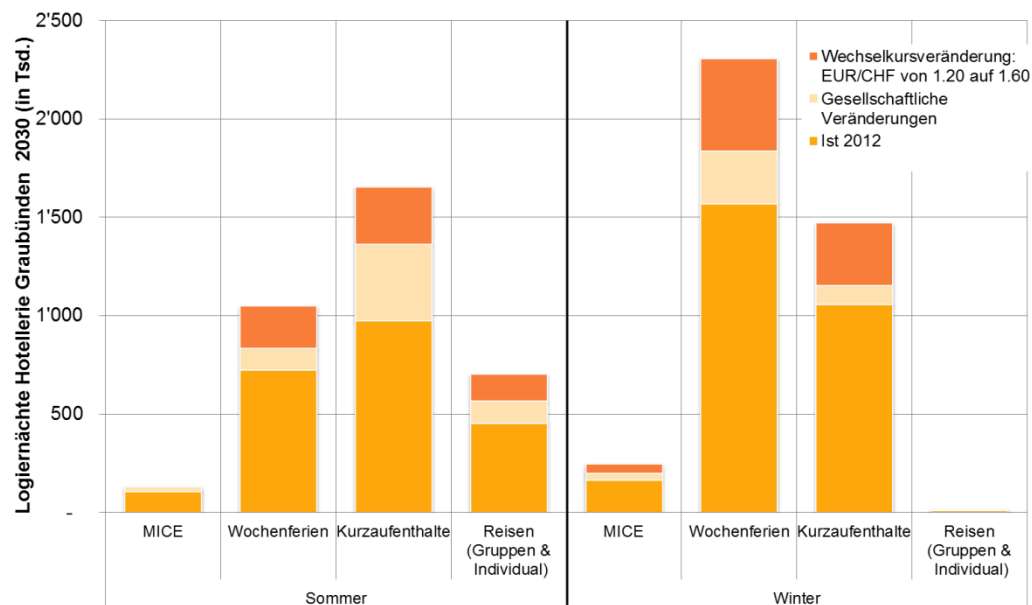
1.2.2 Potenziale

Demografie, Wohlstand und Wechselkurs als Chancen

Wir sehen für den Tourismus in Graubünden, auch ohne dass das Angebot aktiv verändert würde, langfristig folgende Potenziale (vgl. Abb. 5):

- Gesellschaftliche Veränderungen
- Abschwächung des Schweizer Francs gegenüber den relevanten Währungen

Abb. 5 Schätzung der Potenziale 2030 ohne proaktives Vorgehen



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden (Einschätzungen basierend auf Markttrends)

Die stetige Zunahme an verfügbarer Freizeit und der demografische Wandel dürften zu weiterem Wachstum bei der Zahl der Kurzferien der Europäer führen. Graubünden verfügt über ein vielfältiges Angebot für Erholungssuchende und Sport- oder Naturbegeisterte Kurzaufenthalter und liegt für folgende Regionen mit einer kaufkräftigen Bevölke-

rung in Anreisedistanz für einen Kurzaufenthalt: Schweiz, Nachbarregionen in Süddeutschland und Norditalien, europäische Metropolen (sofern die Flugverbindungen nach Graubünden verbessert werden).

Durch eine relative Verbilligung der Schweiz (Anpassung des Wechselkurses an die Kaufkraftparität) dürfte das Wochenferiengeschäft mit den Gästen aus Deutschland, Benelux und Grossbritannien wieder einfacher werden. Gleichzeitig dürften mit einer relativen Abschwächung des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro auch die Chancen Graubündens in den aufstrebenden Märkten Osteuropas besser werden.

Da der demographische Wandel und die Zunahme der Freizeit erst in einer langen Frist wirken und ungewiss ist, ab wann mit einer Wechselkursentspannung gerechnet werden kann, können die Bündner Tourismusakteure nicht einfach auf das Eintreten dieser Chancen warten. Vielmehr müssen sich die touristischen Leistungsträger Graubündens überlegen, wie sie im aktuellen Umfeld ohne kostspielige Aktionitis mehr Gäste gewinnen können.

1.2.3 SWOT Tourismus Graubünden

Beschrieb der Geschäftsfelder

Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Logiken

Wir unterscheiden im Bündner Tourismus zwischen den nachfolgend beschriebenen Geschäftsfeldern:

- **Wochenferien:** Stehen für Ferien- und Freizeitaufenthalte, die mehr als vier Übernachtungen dauern. Aufgrund der langen Aufenthaltsdauer kommt dem Preis-Leistungsverhältnis ein besonders hoher Stellenwert zu. Im Winter muss Graubünden mit seinem Produkt „Schneesportferien“ primär im Wettbewerb mit Österreich, dem Südtirol und den übrigen Schweizer Wintersportdestinationen bestehen. Im Sommer ist das Wettbewerbsumfeld viel komplexer. Das von Graubünden angebotene Hauptprodukt „Wander- oder Bike-Ferien“ kann inzwischen fast überall auf der Welt konsumiert werden. Graubünden steht deshalb im Sommer nicht nur mit den anderen Alpenregionen, sondern auch mit Mittelmeerdestinationen und exotischen Produkten in Übersee im Wettbewerb. Die Mittelmeer- und Überseedestinationen verfügen in der Regel nicht nur in Bezug auf die Kostenstrukturen, sondern auch mit Blick auf das von vielen Gästen nachgefragte Sommerwetter (Sonne und Wärme) über klare Wettbewerbsvorteile.
- **Kurzaufenthalte und Kurzreisen:** Stehen für Ferien- und Freizeitaufenthalte mit ein bis drei Übernachtungen. Aufgrund der Kürze des Aufenthalts kommt der Erlebnisdichte sowie dem Zeitbedarf und dem Komfort für An- und Rückreise ein vergleichsweise hoher Stellenwert zu, der Preis spielt eine weniger entscheidende Rolle. Während bei Kurzaufenthalten meist Abwechslung und Erholung (typische Produkte sind verlängerte Wellness- oder Bike-Wochenende) als Reisemotiv im Vordergrund stehen, dienen Kurzreisen dem Besuch der europäischen Tourismus Highlights, bzw. der Sehenswürdigkeiten, die beim Reisenden auf der Liste der „unbedingt“ zu besuchenden Orte stehen. Bei den Kurzaufenthalten steht Graubünden mit ähnlichen Anbietern in Süddeutschland, Österreich, dem Südtirol und der übrigen Schweiz im Wettbewerb. Bei Kurzreisen stehen die Einzigartigkeit und die Strahlkraft des Produktes im Fokus. Es stellt sich deshalb primär die Frage, ob die Bündner Produkte als „must-see“ Erlebnisse wahrgenommen werden.
- **Längere Reisen:** Stehen für ein- bis mehrwöchige Ferien, während derer der Aufenthaltsort in relativ kurzen Abständen immer wieder gewechselt wird. Wie bei den Kurzreisen orientieren sich die Reisenden dabei an den „anerkannten“ Sehenswürdigkeiten. In Bezug auf das Reiseverhalten muss bei den Reisenden zwischen europäischen und Überseegästen (bspw. Chinesen) unterschieden werden. Die Gäste aus Übersee besuchen die Schweiz mehrheitlich im Rahmen einer Europareise,

welche die Besichtigung der Kulturgüter Italiens, das Erlebnis der Bergwelt der Alpen und den Besuch der grossen europäischen Metropolen umfasst. Je geringer das Budget und die Reiseerfahrung, desto höher der Anteil der Reisenden, der sich einer organisierten Gruppenreise anschliesst. Graubünden steht in den Überseemärkten mit den anderen Schweizer Bergdestinationen (insbesondere Titlis, Jungfrau und Zermatt) im Wettbewerb. Von den Gästen aus Europa wird die Schweiz sowohl im Rahmen von Schweizreisen als auch als Teil länderübergreifender Rundreisen besucht. Dabei sind auch Mischformen zwischen „Ferien“ und „Reisen“ verbreitet. Bei den Besuchern in Graubünden handelt es sich mehrheitlich um deutsche und englische Gäste der Altersklasse 60+, welche die Region im Rahmen einer Busreise besuchen.

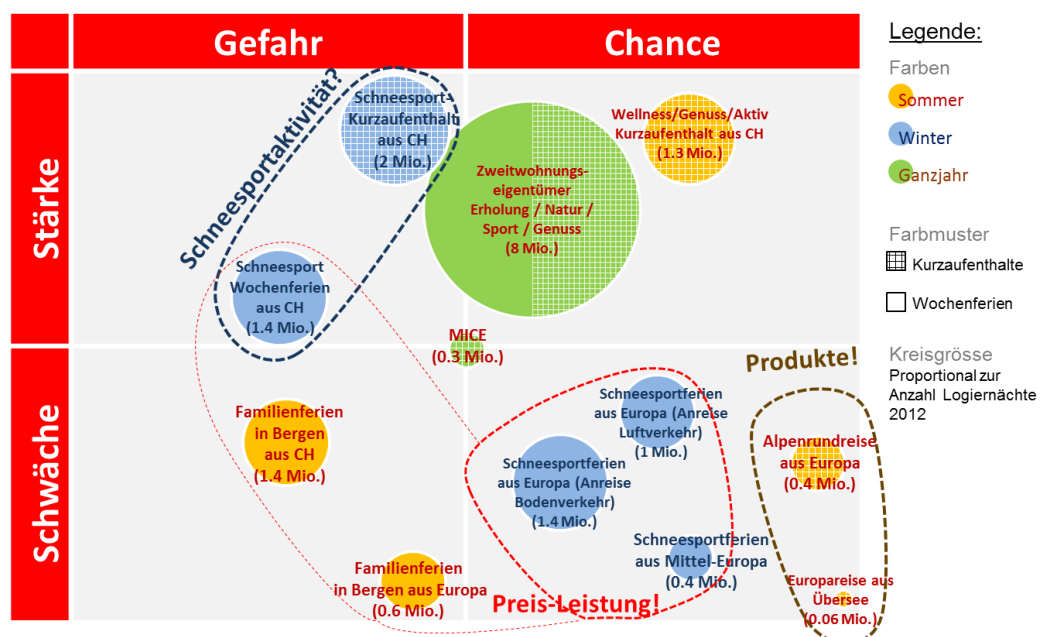
- **MICE:** Steht für Geschäftstourismus. Entscheidend, um solche „Anlässe“ in eine Region zu holen, sind die Verfügbarkeit der geforderten Infrastruktur (Seminarräume, Konferenzsäle, Kongressinfrastrukturen) sowie Anreisedauer und -komfort für die primäre Zielgruppe. Diejenigen Bündner Tourismusorte bzw. -betriebe, die im Konferenz- und Seminargeschäft tätig sind, stehen primär mit Anbietern in der übrigen Deutschschweiz im Wettbewerb, denn für Seminare und Konferenzen besteht kaum ein ausländisches Geschäft. Die Luxushäuser und die Kongresszentren stehen hingegen bei der Akquisition von Kongressen oder Incentive-Reisen auch mit ausländischen Destinationen im Wettbewerb.
- **Zweitwohnungsgäste:** Steht für die Gäste, welche Ferien oder Kurzaufenthalte in einer nicht vermieteten Ferienwohnung verbringen. Dieses Geschäftsfeld folgt keiner kommerziellen Logik, sondern den individuellen Bedürfnissen der Besitzer und ihren Freunden.

Beurteilung der Potenziale

Chancen insbesondere bei Kurzaufenthalten

Wir gehen in den vorstehend beschriebenen Geschäftsfeldern von folgenden Potenzialen aus (vgl. Abb. 6):

Abb. 6 SWOT-Analyse und Ableitung von Strategieansätzen für den Bündner Tourismus im Jahr 2014



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

- **Wachstumschancen** sehen wir insbesondere im **Geschäft mit Kurzaufenthaltern** und Kurzreisenden im Sommer. Die Zunahme der verfügbaren Freizeit sowie die demografische Entwicklung bevorteilen dieses Geschäftsfeld. Zudem sind die Preisunterschiede zum Ausland weniger bedeutsam als im preissensitiven Feriengeschäft.
- Ebenfalls **gute Aussichten** sehen wir für das Geschäft mit den **Zweitwohnungseigentümern und deren Freunden und Familien**, dem wichtigsten Gästesegment Graubündens. Zwar dürfte die Zahl der Wohnungen aufgrund der Zweitwohnungsinitiative nur noch marginal zunehmen. Wir gehen aber davon aus, dass die Nachfrage der Zweitwohnungsgäste eine hohe Stabilität aufweist und dass die Wohnungen tendenziell mehr genutzt werden könnten.
- **Chancen** sehen wir auch im **Wintersportgeschäft** im Bereich der **Kurzaufenthalte**. Graubünden weist für die heutigen Kernmärkte eine gute Erreichbarkeit auf. Zudem besteht ein unausgeschöpftes Potenzial in der Anbindung der Flugmärkte (insbesondere London, skandinavische Hauptstädte, Osteuropa).
- Auch das **Geschäft mit Reisenden** bietet weitere **Potenziale**. Die demographische Entwicklung in Europa führt zu immer mehr junggebliebenen Pensionären, die oft auch über die finanziellen Mittel zum Reisen verfügen. Graubünden verfügt über einige, geeignete Produkte für diese Altersgruppe (bspw. Glacier-Express, Wandern und Wellness, Busreise durch die Alpen, etc.). Auch in den Überseemärkten (insbesondere in den aufstrebenden Ländern Asiens) bestehen Potenziale. Ein **Fragezeichen** stellt sich jedoch hinsichtlich Wille und Fähigkeit der Bündner Akteure in diesem Geschäft Fuss zu fassen.
- Beim Konferenz- und Seminargeschäft wird eine **stabile Entwicklung** im Gleichschritt mit der Entwicklung der Schweizer Wirtschaft erwartet. Die Nachfrage nach Konferenzen und Seminaren konzentriert sich jedoch auf Davos, das Oberengadin sowie einige 4-5-Stern Hotels, welche die entsprechende Infrastruktur zur Verfügung stellen können. Nebst einigen internationalen Anlässen in Davos sind die meisten Buchungen auf Firmen aus der Schweiz oder mit Bezug zur Schweiz zurückzuführen.
- Eher als **gefährdet** wird das **traditionelle Wochenferiengeschäft im Winter** beurteilt, ausser es gelingt, die Preise für das Gesamtpaket „Skiferien“ auf ein international wettbewerbsfähiges Niveau zu senken.
- Das Geschäft mit den traditionellen **Sommerbergferien** wird als **ernsthaft gefährdet** eingestuft, weil eine Vielzahl an äusserst attraktiven Alternativen besteht und die Wetterunsicherheit ein gewichtiges Argument gegen Ferien in den Bündner Bergen darstellt.

2 Vision für den Bündner Tourismus

2.1 Herleitung der Vision

Attraktive Arbeitsplätze für Einheimische

Der Tourismus in Graubünden ist von einer Vielzahl von Unternehmen geprägt, welche ihre eigenen Visionen und Strategien verfolgen. Während bei den Destinationsmanagementorganisationen die Erhöhung der Bekanntheit oder die Stärkung der eigenen Marke im Vordergrund stehen, strebt die Mehrheit der Bergbahnen und Hotels nach der nachhaltigen Sicherung des Betriebs oder allenfalls sogar nach Wachstum und Ausbau.

Vor diesem Hintergrund hat sich das Wirtschaftsforum Graubünden die Frage gestellt, ob es möglich ist, für den Tourismusstandort Graubünden als Ganzes eine Vision zu formulieren, an welcher sich die Politik und die Akteure des Tourismus für die Diskussion von Standortentwicklungsfragen, Tourismuspolitik und -förderung orientieren können.

Bei der Auseinandersetzung mit dieser Frage sind wir zum Schluss gekommen, dass sofern Graubünden weiterhin auf den Tourismus setzen möchte, die übergeordnete Vision „... der Erhalt des Tourismus als wesentlicher Wirtschaftssektor Graubündens ...“ lauten muss. Da es nur einen Sinn ergibt, diesen Wirtschaftssektor zu erhalten, wenn er auch fähig ist, den Bündnern attraktive Arbeitsplätze anzubieten, ist die Vision um eine entsprechende Bedingung zu ergänzen. Die Tourismuswirtschaft muss insgesamt in der Lage sein, Arbeitsbedingungen anzubieten, welche im Vergleich mit den Arbeitsbedingungen anderer Branchen in der Schweiz bestehen können.

Abb. 7 Vision und Mission



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Diese Vision postuliert letztlich das Ziel, das heutige Nachfragevolumen zu halten und gleichzeitig die Produktivität zu verbessern. Anders ausgedrückt: Es wird primär ein qualitatives Wachstum angestrebt, bei welchem der Attraktivität der Tourismusbetriebe als Arbeitgeber im Branchenvergleich ein hoher Stellenwert zukommt.

2.2 Vision auf die Praxis übertragen

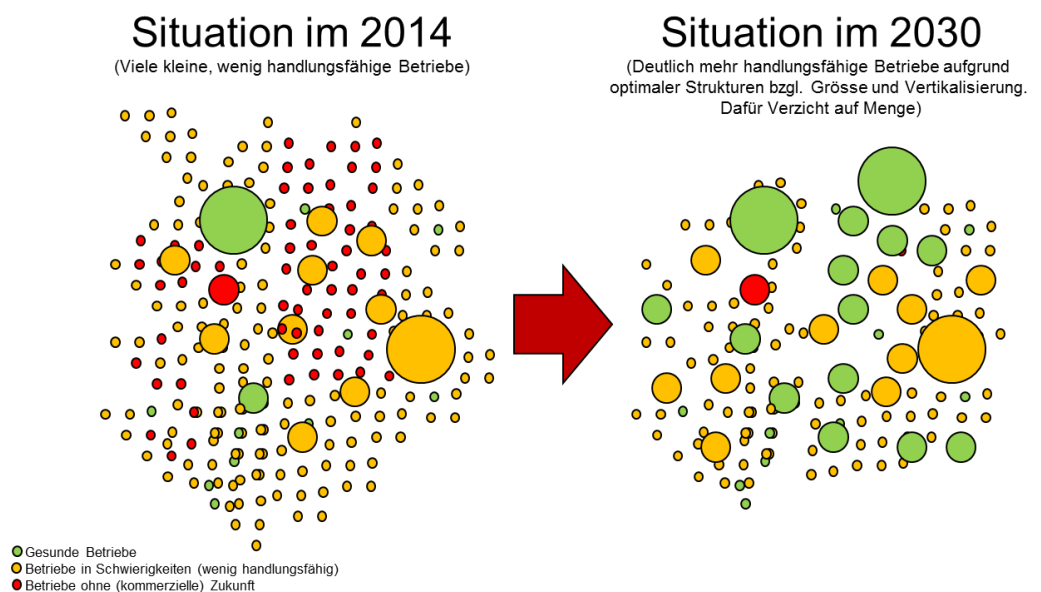
Weniger, dafür leistungsstärkere Betriebe

Die Erhöhung der Produktivität kann in den Bündner Tourismusunternehmen primär durch eine Erhöhung der Jahresauslastung erfolgen. In der Regel ist ein breites Produktangebot sowie eine internationale Marktpräsenz Voraussetzung dafür, dass ein Tourismusunternehmen ganzjährig eine hohe Auslastung erzielen kann.

Wie die nachstehende Abb. 8 zeigt, ist der Bündner Tourismus heute (linke Seite der Grafik) durch eine Vielzahl von kleinen Unternehmen geprägt, die alleine nicht über die Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, um internationale Märkte ernsthaft bearbeiten zu

können. Nebst rund 100 – 120 mittelgrossen Bergbahn- und Beherbergungsbetrieben, bestehen in Graubünden rund 600 Kleinbetriebe in der Beherbergung. Hinzu kommen schätzungsweise 2'000 – 3'000 Gastronomie- und Detailhandelsbetriebe, welche direkt und hauptsächlich vom Tourismus abhängen. In der Grafik sind die Tourismusunternehmen durch Punkte dargestellt. Dabei reflektiert die Grösse der Punkte die Betriebsgrösse. Die Farbe der Punkte symbolisiert die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Die roten Punkte verweisen auf Unternehmen ohne kommerzielle Zukunft. Die orangen Punkte stehen für Unternehmen, welche zwar ihre laufenden Kosten decken können, denen aber die Kraft fehlt, um im notwendigen Masse in die Produkt- und Marktentwicklung zu investieren. Die grünen Punkte stehen für handlungsfähige, sprich wirtschaftlich gesunde Unternehmen⁴.

Abb. 8 Wandel von der Ist- zur Zielsituation (I)



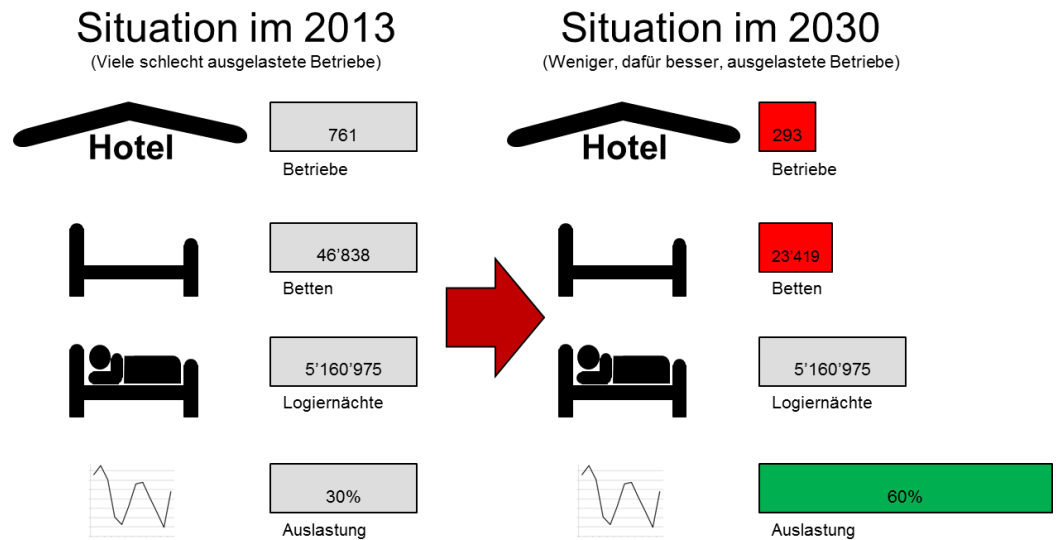
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die Vision fordert eine Erhöhung der Anzahl handlungsfähiger Betriebe, was konkret bedeutet, dass die Tourismusunternehmen sich so verändern müssen, dass sie künftig selber und über das ganze Jahr verteilt Gäste gewinnen können. Auch wenn Grösse allein kein Erfolgsgarant ist, gehen wir aus nachfolgend genannten Gründen davon aus, dass eine Erhöhung der Produktivität einen Strukturwandel hin zu weniger, aber tendenziell grösseren Betrieben erfordert.

- Eine Erhöhung der Auslastung bedingt, dass die Bündner Tourismusbetriebe so strukturiert sind, dass sie ganzjährig ein attraktives Angebot zu international marktfähigen Preisen anbieten können. Dies kann primär durch Wachstum, Vertikalisierung und / oder durch Verstärkung der Zusammenarbeit bei der Produktgestaltung gelingen.
- Das Erzielen einer höheren Auslastung bei konstanter Nachfrage kann nur gelingen, wenn die Kapazitäten entsprechend reduziert werden (vgl. auch Abb. 9).

⁴ Unter einem handlungsfähigen Unternehmen verstehen wir ein Unternehmen, dem es gelingt, genügend Cash-Flow zu erarbeiten, um künftige Investitionen in die Erneuerung und den Ausbau des Angebots selber finanzieren zu können. Erfahrungsgemäss bedingt dies, dass ein Betrieb a) über ein so vielfältiges oder einzigartiges Angebot verfügt, dass er ganzjährig eine hohe Auslastung (d.h. eine durchschnittliche Auslastung über 60%) erzielen kann, b) über die notwendige Marketingkraft verfügt, um selber in den internationalen Märkten Gäste zu akquirieren und c) als Arbeitgeber so attraktiv ist, dass er talentierte Fachkräfte einstellen kann.

Abb. 9 Wandel von der Ist- zur Zielsituation (II)



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

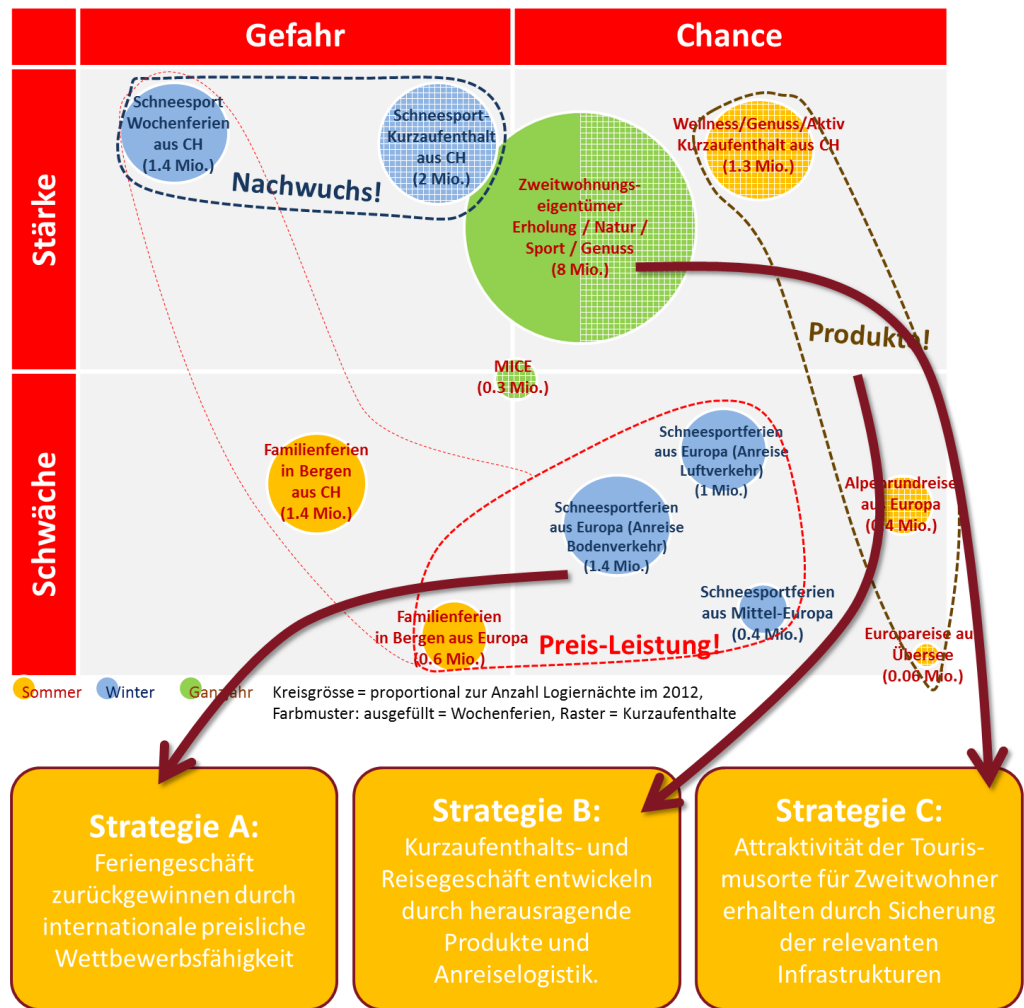
Während es auf den ersten Blick schockieren mag, dass die Vision eine Halbierung der Anzahl Beherbergungsbetriebe in Kauf nimmt, kann die vorstehende Grafik auch anders interpretiert werden. Der heutige Tourismusumsatz könnte bei einer guten Auslastung aller Bündner Tourismusbetriebe verdoppelt werden. Oder anders gesagt, wenn es gelingt, einzelne Hotels ohne Zukunft durch leistungsstarke Beherbergungsbetriebe zu ersetzen, kann die Wertschöpfung des entsprechenden Tourismusortes massgeblich gesteigert werden.

2.3 Herleitung der Strategien

Drei Grundstrategien Die Analyse der Geschäftsfelder und deren Potenziale führen zu drei grundsätzlichen Strategien (vgl. Abb. 10):

- **Strategie A:** Graubünden schafft es, seine Strukturen und Angebote dahingehend anzupassen, dass diese im internationalen Vergleich wieder **preislich wettbewerbsfähig sind und gewinnt dadurch die im Wochenferiengeschäft** insbesondere im Winter verlorenen Logiernächte zurück. Voraussetzung dafür ist, dass die Angebote gesamthaft günstiger werden und die Anbieter ihre Fähigkeiten zur Vermarktung von Gesamtangeboten aus einer Hand wesentlich stärken.
- **Strategie B:** Graubünden nutzt die Chancen, welche das weniger preissensitive und in Zukunft weiter wachsende **Geschäft mit Kurzaufenthalten und Reisenden** bietet. Voraussetzung, dafür ist, dass Angebote (Produkte + Anreiselogistik) entwickelt werden, welche wesentliche, internationale Gästeströme anziehen können.
- **Strategie C:** Graubünden sichert den Erhalt der **Attraktivität** insbesondere auch der kleineren Tourismusorte für die **Zweitwohnungseigentümer**, ihre Familien und Freunde. Voraussetzung dafür ist, dass die relevanten touristischen Infrastrukturen in diesen Orten erhalten werden, auch wenn das einzelne Tourismusunternehmen nicht rentabel betrieben werden kann.

Abb. 10 SWOT-Analyse und Ableitung von Strategieansätzen für den Bündner Tourismus im Jahr 2014



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die drei geschilderten Grundstrategien schliessen sich nicht aus und können auch in Kombination verfolgt werden. Es ist davon auszugehen, dass Tourismusorte mit einer starken Hotellerie primär auf Strategie A und B setzen. Für Tourismusorte mit einem hohen Zweitwohnungsanteil und wenig vermietbaren Kapazitäten in Hotellerie und Ferienwohnungen ist primär Strategie C naheliegend.

In den folgenden drei Kapiteln werden wir die drei skizzierten Grundstrategien weiter konkretisieren. Abschliessend werden wir im Kapitel 6 die Konsequenzen für die Tourismus- und Standortpolitik Graubünden ableiten.

3 Strategie A – Feriengeschäft zurückgewinnen

3.1 Einleitung

Wechselkurs entscheidend

Graubünden hat in den letzten Jahren mehr als die Hälfte seines internationalen Feriengeschäfts verloren und beim nationalen Feriengeschäft starke Einbussen hinnehmen müssen, obwohl die Produkte (Hotels, Bergbahnen, Wellnessanlagen, Wanderwege, etc.) und die Verkehrswege für eine bequeme Anreise (Strassen, Bahn, Flugzeuge, etc.) grundsätzlich vorhanden sind. Der Rückgang beim Feriengeschäft ist für die Bündner Tourismusakteure besonders schwer verdaulich, da ein einziger Feriengast zur Erreichung des gleichen Umsatzes durch mehrere Kurzaufenthalter ersetzt werden muss, was sowohl marketingtechnisch als auch in der Gästebetreuung mit Mehraufwand verbunden ist. Eine Rückgewinnung des Feriengeschäfts wird deshalb grundsätzlich als erstrebenswert erachtet.

Als Hauptgrund für den Rückgang der Nachfrage der Feriengäste wird die Stärkung des Frankens gegenüber dem Euro gesehen. Wie die Analyse gezeigt hat, reagieren die Gäste bei Ferien aufgrund ihrer längeren Dauer besonders preissensitiv. Durch die Wechselkursveränderung hat der Preis für Ferien in Graubünden für ausländische Gäste in den letzten Jahren bei gleicher Leistung um rund 30% zugenommen. Da die wichtigsten Wettbewerber Graubündens im Tirol und Südtirol in den letzten Jahren zudem massgeblich in den Ausbau ihrer touristischen Infrastrukturen investiert haben und heute im Durchschnitt eine ähnliche oder sogar bessere Qualität als die Bündner Leistungsträger bieten, wurde das Bündner Ferienangebot als Folge der Wechselkursveränderung regelrecht aus dem Markt gedrückt.

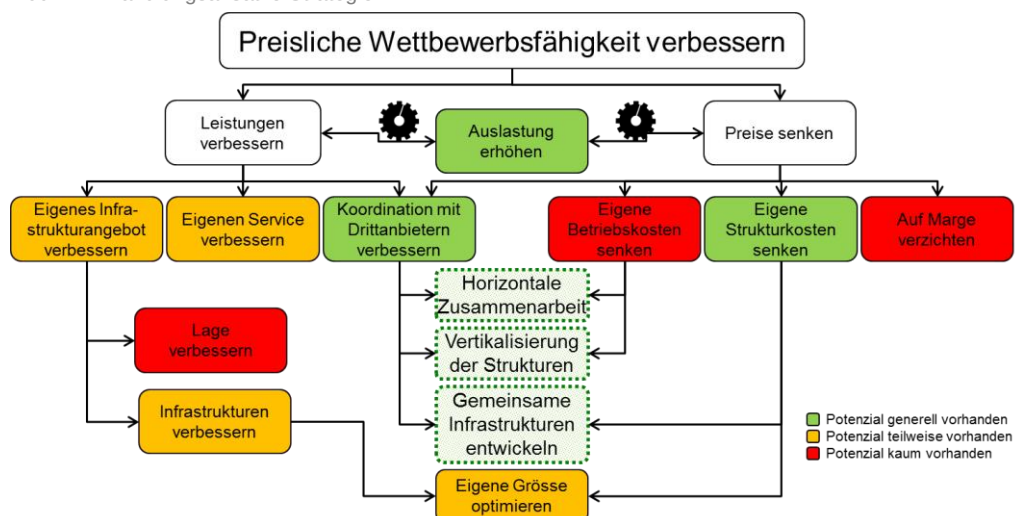
Weil der Bündner Tourismus nicht darauf zählen kann, dass sich der Wechselkurs kurzfristig zu seinen Gunsten verändern wird, stellt sich deshalb zur Rückgewinnung des Feriengeschäfts die Frage, wie das aus dem Lot geratene Preis-Leistungsverhältnis für Ferien in Graubünden der aktuellen internationalen Marktrealität angepasst werden kann.

3.2 Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses

Strukturkosten senken und Angebotskoordination mit Dritten verbessern

In der nachfolgenden Abbildung werden die Handlungsansätze zur Verbesserung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht der Leistungsträger schematisch dargestellt und deren Potenzial beurteilt.

Abb. 11 Handlungsansätze Strategie A



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Aus der Abbildung geht hervor, dass in folgenden Bereichen Ansatzpunkte für eine relevante Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses geortet werden:

- Auslastung erhöhen
- Koordination mit Drittanbietern verbessern
- Strukturkosten senken

Grundsätzlich kann zur Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses entweder bei der Leistung oder beim Preis angesetzt werden, wobei die Herausforderung darin besteht, die Leistung bei gleichen Kosten zu verbessern bzw. die Kosten bei gleicher Leistung zu senken. Da die Margen bei den meisten Leistungsträgern bereits sehr dünn sind und bei den relevanten Betriebskosten⁵ kaum Handlungsspielraum besteht, beschränkt sich das Potenzial auf der Preis- bzw. Kostenseite auf die Möglichkeiten zur Senkung der Strukturkosten. Dieses Potenzial kann jedoch nur im Rahmen der periodischen Ersatzinvestitionen kostenneutral erschlossen werden, da eine bereits getätigte Investition unabhängig ihrer Nutzung sowieso abgeschrieben werden muss. Dies bedeutet beispielsweise, dass es sich für einen Hotelier erst bei einer anstehenden Erneuerung seines Wellnessbereiches lohnt, darüber nachzudenken, wie er seine Kosten für die Wellnessleistungen durch Redimensionierung oder Neuorganisation des Wellnessbereichs ohne spürbaren Leistungsabbau für den Gast senken könnte.

Leistungsseitig können entweder der Service oder das Infrastrukturanangebot verbessert werden. Da eine Verbesserung des Services in der Regel mit zusätzlichem Personalaufwand (mehr oder besser qualifiziertes Personal) und eine Verbesserung der Infrastrukturen mit zusätzlichen Strukturkosten verbunden sind, ist eine kostenneutrale Leistungsverbesserung in den meisten Fällen nur durch Optimierung der Strukturen möglich. Dazu steht den Tourismusbetrieben neben der Möglichkeit die eigene Grösse zu optimieren vor allem der Weg zur Angebots- bzw. Kostenoptimierung durch Zusammenarbeit mit Dritten (anderen touristischen Leistungsträgern oder der öffentlichen Hand) offen. Bei erneuter Betrachtung des vorstehenden Beispiels des Hoteliers mit einem zu sanierenden Wellnessbereich wird vor diesem Hintergrund klar, dass der Hotelier seine Wettbewerbsfähigkeit insbesondere durch Zusammenarbeit mit einem benachbarten Hotelier mit Wellnessbereich oder einem naheliegenden öffentlichen Bad verbessern könnte, denn durch gemeinsame Bereitstellung des Angebots kann dieses grösser und professioneller gestaltet bzw. durch die höheren Frequenzen die Kosten pro Gast deutlich reduziert werden.

Die Auslastung stellt im Zusammenhang mit der preislichen Wettbewerbsfähigkeit ein Sonderfall dar, da sie sowohl als Ergebnis als auch als Massnahme mit positiver Rückkoppelung betrachtet werden kann. Durch eine höhere Auslastung können die Fixkosten auf mehr Gäste verteilt werden, wodurch die Kosten bzw. der zu verlangende Preis pro Gast gesenkt werden kann. Die Auslastung kann jedoch in den meisten Fällen nicht direkt verbessert werden, sondern erfordert, dass vorgängig das Preis-Leistungsverhältnis des Angebots verbessert wird.

In den folgenden Abschnitten werden die konkreten Ansatzpunkte zur Verbesserung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit weiter ausgeführt.

⁵ Die Betriebskosten der Schweizer Tourismusunternehmen werden primär durch die Personalkosten geprägt. Da die Löhne in vielen Tourismusberufen im Vergleich zum allgemeinen Schweizer Lohnniveau bereits unterdurchschnittlich tief liegen, könnten Personalkosten nur über einen Personalabbau reduziert werden. Aufgrund der geringen Möglichkeiten zur Automatisierung innerhalb der bestehenden Strukturen würde ein Personalabbau jedoch in den meisten Fällen mit einem Serviceabbau einhergehen. In der Gastronomie kommt ergänzend zu den Personalkosten auch den Sachkosten eine gewisse Bedeutung zu. Ohne deutliche Reduktion der Lebensmittelzölle können diese jedoch nicht beeinflusst werden.

Strukturkosten senken

Senkung von Strukturkosten durch Optimierung der Grösse in Bereichen mit relevanten Skaleneffekten

Eine massgebliche Reduktion der Strukturkosten ist nur über einen Leistungs- bzw. Qualitätsabbau oder über eine grundlegende Veränderung der Strukturen möglich. Sofern die angebotene Leistung von den Gästen nachgefragt wird, ist ein Leistungs- oder Qualitätsabbau nicht zielführend, da er nicht zur Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses beiträgt, sondern nur zu einer Nivellierung nach unten führt.

Erfolgsversprechend scheint hingegen der Ansatz, die Strukturkosten durch Optimierung von Grösse und Organisation so zu verändern, dass die Strukturkosten pro Gast bei gleicher Leistung gesenkt werden können.

Konkrete Ansatzpunkte dafür bestehen insbesondere in folgenden Bereichen:

- **Infrastrukturen:** Durch gemeinsame Nutzung könnten die Infrastrukturen (Wellness, Rezeption, Gastronomie, etc.) besser ausgelastet bzw. im Hinblick auf die Gästezahl optimiert werden, wodurch sie bei gleicher Qualität und Leistung für den einzelnen Gast deutlich günstiger erbaut und betrieben werden könnten.
- **Administration:** Bei grösseren Einheiten könnten die Administrations- und Verwaltungskosten pro Gast deutlich reduziert werden, da die mit der Administration betrauten Mitarbeiter besser ausgelastet sind und die Erledigung der Aufgaben dank Skaleneffekten effizienter gestaltet werden kann.
- **IT-Services:** Den Kosten für die Bereitstellung der notwendigen IT-Services (sowohl für die interne Administration als auch für die externe Vermarktung) kommt ein immer höherer Stellenwert zu. Für kleine Betriebe ist es sowohl aufgrund des notwendigen Knowhows als auch wegen der mit dem Aufbau der Infrastruktur verbundenen Kosten schwierig, im Alleingang mit den laufenden Entwicklungen Schritt zu halten.
- **Vermarktung:** Zwar werden die Marketingmittel in den Bündner Tourismusorten bereits heute zu einem grossen Teil gebündelt und ein relevanter Teil der Vermarktungsaufgaben an die Tourismusorganisationen ausgelagert. Im Gegensatz zu einer Marketing- und Verkaufsabteilung eines Resorts verfügen die Tourismusorganisationen jedoch über keine Verkaufsinstrumente (bspw. Kontingente). Stattdessen fallen auch in jedem Tourismusunternehmen nochmals Kosten für die Vermarktung und den Verkauf der eigenen Angebote an.

Voraussetzung um die Strukturkosten in den vorstehenden Bereichen zu senken, ist die Fähigkeit der Betriebe, die entsprechenden Erstellungs- und Betriebskosten auf mehr Gäste abwälzen zu können. Da organisches Wachstum oder eine schrittweise Verbesserung der Auslastung des eigenen Betriebs dazu in der Regel nicht ausreicht, braucht es die Bereitschaft der Unternehmer zur Nutzung von Synergien durch überbetriebliche Zusammenarbeit oder die Kraft einzelner Unternehmen, akquisitorisch zu wachsen und eine Optimierung von Grösse und Organisation unter einem rechtlichen Dach vorzunehmen.

Koordination mit Drittanbietern verbessern

Optimierung des Angebots durch Vertikalisierung oder Stärkung der Partnerschaft mit der öffentlichen Hand

Da verschiedene in den letzten Jahren gestartete Pilotprojekte gezeigt haben, dass eine Zusammenarbeit zwischen zwei rechtlich unabhängigen Unternehmen in den seltensten Fällen reibungsfrei funktioniert und die Kosteneinsparungen der Synergienutzung in vielen Fällen durch den Mehraufwand für die Koordination wieder ausgeglichen werden, sehen wir zur Verbesserung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit durch Koordination mit Drittanbietern insbesondere folgende Ansätze:

- **Rechtliches Zusammengehen zweier gleichartiger Leistungsträger** (bspw. zwei Hotels oder zwei Bergbahnen am gleichen Ort) mit dem Ziel, die aus einer horizontalen Integration resultierenden Skaleneffekte insbesondere in Administration, IT und Vermarktung optimal zu nutzen.

- **Vertikale Integration** (bspw. Aufkauf von Skischule und Beherbergungsbetrieben durch das Bergbahnunternehmen) mit dem Ziel, das Gesamtangebot im Hinblick auf die Kundenwünsche zu optimieren und aus einer Hand zu vermarkten.
- **Überbetriebliche Entwicklung touristischer Infrastrukturen** (bspw. öffentliches Schwimmbad und Wellnessanlagen der Hotellerie) mit dem Ziel, die Erstellungs- und Betriebskosten zu optimieren und die Gästefrequenzen durch gemeinsame Nutzung zu erhöhen.

Ob und wie rasch die ersten beiden Ansätze verfolgt werden, hängt von der Stärke bzw. den Strukturen der touristischen Leistungsträger, ihren individuellen Nachfolgeregelungen sowie der Fähigkeiten der verschiedenen Leistungsträger auch über zwei rechtlich getrennte Gesellschaften hinweg zielführend zusammenzuarbeiten ab. Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmen dieses Potenzial mit steigendem Leidensdruck nach und nach ausschöpfen werden.

Bisher noch zu wenig beachtet wurde hingegen aus unserer Sicht das Potenzial, welches in einer besseren Verzahnung der öffentlichen mit den privaten (touristischen) Infrastrukturen liegt. Einerseits ist die Gemeinde in vielen Tourismusorten selber Eigentümerin öffentlicher Infrastrukturen (Hallenbäder, Sport-, Spiel- und Parkplätze, etc.), deren touristisches Synergiepotenzial nur ungenügend ausgeschöpft ist. Andererseits ist die öffentliche Hand in der Schweiz im Unterschied zu vielen Wettbewerberregionen in der Lage, durch geschickte örtliche Planung und allenfalls finanzielle Beteiligung in den Destinationen Voraussetzungen zu schaffen, dass die Tourismusunternehmen ihre Infrastrukturen künftig gemeinsam erbauen und nutzen (vgl. Vertiefungsbericht „Optionen für Hotelinvestitionen schaffen“). Eine geschickte örtliche Planung bedeutet in diesem Zusammenhang insbesondere, dass Gemeinden für eine touristische Weiterentwicklung geeignete Parzellen identifizieren und deren raumplanerische und eigentumsrechtliche Verfügbarkeit sicherstellen, d.h. eine aktive Baulandpolitik betreiben. Ebenfalls kommt den Gemeinden in der Koordination zwischen den unterschiedlichen Akteuren wie Landbesitzern, touristischen Leistungsträgern und Investoren, eine zentrale Rolle zu.

3.3 Konsequenzen für die Tourismuspolitik Graubündens

Fokus auf leistungsfähige Betriebe

Vor dem Hintergrund der verfügbaren Optionen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus sollte die Branche den Strukturwandel hin zu funktionell integrierten Resorts forcieren. Für die einzelnen Leistungsträger bedeutet dies, dass sie sich vertieft mit der Frage auseinandersetzen sollten, mit wem sie in welchen Bereichen zusammenarbeiten könnten, um ihre Strukturkosten zu senken bzw. die Leistung für den Gast ohne Zusatzkosten zu verbessern.

Gleichzeitig sollte auch die Tourismuspolitik Rahmenbedingungen schaffen, welche den Strukturwandel begünstigen. Dies kann sie insbesondere mittels folgender Instrumente tun:

- Unterstützung der Umsetzung vielversprechender Projekte durch konzeptionelle Unterstützung und rasche Erteilung von Bewilligungen.
- Die Bedürfnisse des Tourismus proaktiv in die raumplanerischen Überlegungen miteinbeziehen und darauf basierend Areale für die Neuansiedlung oder Expansion von leistungsstarken Beherbergungsbetrieben planerisch und eigentumsrechtlich verfügbar machen.
- Voraussetzungen schaffen, dass mögliche Synergien zwischen öffentlichen Infrastrukturen (Hallenbad, Seminarraum, Parkgarage) und Angeboten touristischer Leistungsträger genutzt werden können.
- Ausrichtung der finanziellen Förderung auf die Unterstützung von Projekten, welche das Entstehen der gewünschten Strukturen begünstigen.

4 Strategie B - Kurzaufenthalts- und Reisegeschäft entwickeln

4.1 Einleitung

Weniger preissensitive Reisebedürfnisse bieten Potenzial für Graubünden

Die Analyse der Ausgangslage hat gezeigt, dass das Geschäft mit den Kurzaufenthalten und Reisenden weltweit weiter wachsen wird. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass die Reisenden und Kurzaufenthalter im Vergleich zu den Feriengästen differenziertere Reisemotive verfolgen und deshalb dem Produkt oder der Erlebnisdichte einen höheren Stellenwert beimessen. Aufgrund der kürzeren Aufenthaltsdauer fallen Preisunterschiede für eine täglich zu konsumierende Leistung (bspw. eine Übernachtung oder eine Mahlzeit) weniger, Dauer und Komfort für An- und Abreise dafür stärker ins Gewicht.

Das in den letzten Jahren in Graubünden beobachtete Wachstum in diesen Geschäftsfeldern lässt vermuten, dass sich die Leistungsträger des Bündner Tourismus beim Kurzaufenthalts- und Reisegeschäft leichter im Wettbewerb behaupten können als im Feriengeschäft. Dieses Kapitel setzt sich deshalb mit der Frage auseinander, mit welcher Art von Angeboten zusätzliche Gäste für einen Kurzaufenthalt in oder eine (Kurz-) Reise nach Graubünden gewonnen werden könnten.

4.2 Typisierung der Nachfrage

Aus Sicht des touristischen Leistungsträgers sind sich der Kurzaufenthalter und der Reisende sehr ähnlich, da beide nur wenige Tage bzw. Nächte in der Destination verbringen. Bzgl. Reisemotiv, Anforderungen an die Produkte bzw. Sehenswürdigkeiten und logistische Gesamteinbindung gibt es aus Sicht des Gastes jedoch grundlegende Unterschiede.

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, aber eine klare Abwechslung zum Alltag bieten.

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

Reise

Internationale Ausstrahlung der Highlights entscheidend

Bei der Wahl ihrer Reiseziele folgen die meisten Menschen ihrer (unbewussten) „Liste“ von Sehenswürdigkeiten oder Orten, die sie in ihrem Leben unbedingt einmal besuchen möchten. Neben persönlichen Präferenzen wird die Vorstellung, welche Orte es wie zu bereisen gilt, stark von sozio-kulturellen Einflüssen und der Bekanntheit der entsprechenden Orte geprägt. Sehenswürdigkeiten wie der Eiffelturm, die Pyramiden oder der Grand Canyon haben es geschafft, weltweit bei einer grossen Zahl von Menschen den Status eines „unbedingt einmal im Leben zu besuchenden Ortes“ zu erreichen. Andere Orte oder Sehenswürdigkeiten haben diesen Status nur für eine kleinere Region oder eine ausgewählte Interessensgruppe erreicht (bspw. Salzburg bei Anhängern der klassischen Musik). Grundsätzlich steht jedoch bei einer Reise nicht die Erholung, sondern

der Besuch einer (oder mehrerer) spezifischer Sehenswürdigkeiten oder ein ganz besonderes, an den entsprechenden Ort gebundenes Erlebnis im Vordergrund.

In Abhängigkeit der Reiselogistik und dem damit verbundenen Anspruch an die Erlebnisdichte können folgende Reisetypen unterschieden werden:

- **One-Stopp-Reise (bspw. Städtereise innerhalb Europas):** Die One-Stopp-Reise dauert meist nur 2-3 Tage. Der Gast reist von zu Hause zur gewünschten Sehenswürdigkeit bzw. in die gewünschte Region und anschliessend wieder nach Hause. Da neben dem Hauptattraktionspunkt (bspw. dem Eiffelturm) auch auf der One-Stopp-Reise noch weitere Sehenswürdigkeiten besucht werden, ist neben der Strahlkraft des Top-Highlights für den Reiseentscheid die mögliche Erlebnisdichte von grosser Bedeutung. Es erstaunt deshalb wenig, dass diese Reiseart insbesondere bei Städtereisen verbreitet ist.
- **Multi-Stopp- oder Touring-Reise (bspw. der Asiaten in Europa):** Bei der Touring-Reise reist der Gast während einer längeren Zeit von einer Sehenswürdigkeit zur nächsten mit dem Ziel einerseits ausgewählte touristische Highlights kennen zu lernen und andererseits einen Eindruck der neu entdeckten (Welt-)Region zu bekommen. 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.
 - Die Orientierung an der internationalen Ausstrahlungskraft der besuchten Highlights nimmt zu. Während europäische Gäste auch an Rheinschlucht oder Nationalpark interessiert sein könnten, steht bei den Gästen aus Übersee in der Regel das klassische Bergerlebnis im Vordergrund.

Neben den vorstehend beschriebenen klassischen Reiseformen gibt es selbstverständlich auch verschiedenste Zwischenformen, wobei nachfolgend noch eine für Graubünden wichtige Form hervorgehoben werden soll.

Ferienreise (bspw. Veloferien)

Zusammenstellung der Reiseroute und Angebote als Kernherausforderung

Die Ferienreise ist thematisch orientiert und aus der Kombination des Touring- und Ferienbedürfnisses entstanden. Einerseits verfolgt der Gast das Ziel, seinem Hobby zu frönen bzw. sich zu erholen, andererseits möchte er dabei, neue bzw. besonders schöne Regionen entdecken.

Aufgrund des umfassenden bzw. destinationsübergreifenden Informationsbedarfs und der Vielzahl von Leistungsträgern, denen der Gast während seiner Reise begegnet, ist die Organisation von Ferienreisen mit hohem Aufwand verbunden. Als Folge davon finden Ferienreisen in der Regel nur im Nahmarkt oder unter Führung eines spezialisierten Reiseanbieters statt.

4.3 Produkte entwickeln und vermarkten

5 Handlungsansätze

Basierend auf den vorstehenden Überlegungen zur Reisemotivation und dem Entscheidungsverhalten der Kurzaufenthalter und Reisenden sowie unter Einbezug des aktuellen Angebots in Graubünden orten wir in folgenden Bereichen Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung des Geschäfts mit den Kurzaufenthaltern und Reisenden:

1. Erschliessung des Kurzaufenthaltermarktes geographisch ausweiten
2. Bestehende Freizeitprodukte zu Ferienreisen mit Alleinstellungsmerkmalen (internationaler Ausstrahlung) zusammenstellen
3. Neue Produkte / Highlights mit europäischer Ausstrahlung kreieren
4. Ausdehnung des Markteinzugsgebiets für Kurzaufenthalter und Kurzreisende durch direktere Anbindung an internationale Flughäfen
5. Nachfrage aus Übersee insbesondere aus Asien mittels einer „me-too-Strategie“ erschliessen

Die einzelnen Handlungsansätze werden in den folgenden Abschnitten weiter vertieft.

Kurzaufenthaltermarkt geographisch ausweiten

Marketing und Sales-Aktivitäten auf den erweiterten Nahmarkt übertragen

Aufgrund der Anreisezeit (weniger als 3 Stunden) und der Kaufkraft zählen wir den folgenden zusammenhängenden, geographischen Raum zum Kerneinzugsgebiet für Kurzaufenthalte in Graubünden: Auf der Alpennordseite die südlichen Teile von Baden-Württemberg und Bayern sowie die ganze Deutschschweiz, auf der Alpensüdseite das Tessin sowie der Grossraum Milano. Nachgefragt werden von den Kurzaufenthaltern im Alpenraum primär Natur-, Sport- und Wellnessangebote, soweit möglich kombiniert mit herausragenden kulinarischen oder spezifischen kulturellen Erlebnissen.

Die Analyse der Entwicklung in Graubünden zeigt, dass die Nachfrage der Kurzaufenthalter in den letzten 20 Jahren beinahe verdoppelt werden konnte, dass die Gäste jedoch fast ausschliesslich aus der Deutschschweiz stammen. Aufgrund der bereits hohen Marktdichte in der Deutschschweiz wird insbesondere in den erweiterten Nahmärkten ein zusätzliches Nachfragepotenzial geortet.

Um dieses Potenzial zu erschliessen, sollten die Marketing- und Sales-Aktivitäten zur Gewinnung von Kurzaufenthaltern künftig nicht nur auf die Deutschschweiz, sondern auf den gesamten Nahmarkt ausgerichtet werden. Dabei scheint es wichtig, dass die Regionen im angrenzenden Ausland von den Leistungsträgern und Tourismusorganisationen im gleichen Umfang wie der Schweizer Markt bearbeitet und nicht wie der Rest des jeweiligen Landes (Deutschland bzw. Italien) behandelt werden.

Ferienreisen zusammenstellen

Freizeitprodukte zu Reisen mit Alleinstellungsmerkmal zusammenstellen

Graubünden verfügt über ein breites und hochentwickeltes Angebot, um spezifischen Freizeitaktivitäten (Velofahren, biken, wandern, Tiere und Pflanzen beobachten, fotografieren, Bahnfahren, Natur-Kultur-Genuss, etc.) in einer äusserst attraktiven Umgebung nachzugehen. Während dieses Angebot im Nahmarkt einem breiten Bevölkerungskreis bekannt ist und für Tagesausflüge und Kurzaufenthalte genutzt wird, verfügen die Bündner Destinationen im übrigen Europa bestenfalls zum Ski- und Snowboardfahren über eine gewisse Bekanntheit.

Damit die entsprechenden Freizeitprodukte auch von Gästen aus einem erweiterten geographischen Raum konsumiert werden, müssen sie zu identifizierbaren Produkten mit Alleinstellungsmerkmal (Highlight-Charakter) zusammengestellt und als einfach buchbare und mit hohem Komfort konsumierbare Pakete verkauft werden. Voraussetzung für die Erschliessung dieses Potenzials ist, dass die bestehenden Bündner Angebote (bspw. Veloweg, Mietvelo, Übernachtung, Transport mit ÖV, Kartenmaterial, etc.) zu entsprechenden Angebotspaketen zusammengestellt und bei den relevanten (meist spezialisierten) Reiseveranstaltern platziert werden. Bei der Zusammenstellung der Angebotspakete gilt es folgende Eckwerte zu beachten:

- **Produktentwicklung:** die Produktentwicklung sollte sich nicht an geographischen, politischen oder betrieblichen Grenzen orientieren, sondern das Erlebnis des Gastes in den Vordergrund stellen. Zur Steigerung der Attraktivität des Gesamtpaketes

sollen deshalb bei Bedarf auch Erlebniskomponenten ausserhalb des Kantons Graubünden bzw. ausserhalb der eigenen Destination oder des eigenen Betriebs aufgenommen werden (bspw. Velofahren – von der Rheinquelle bis Basel, 7 Tage erleben wie der Bach zum Fluss wird).

- **Komfort:** Aufgrund der aktuellen Trends wird insbesondere bei kurzen Reisen (3-4 Tage) ein hohes Potenzial gesehen. Wegen der kurzen Dauer der Reise kommt dem Komfort und der Zeitersparnis durch optimale Organisation eine hohe Bedeutung zu. Für Produkte in Graubünden steht dabei die Optimierung des Transfers vom internationalen Flughafen, die Vorbereitung des Mietmaterials sowie die Reduktion der Anzahl Ansprechpartner für den Gast im Vordergrund.
- **Distribution:** Da der Aufbau eigener Verkaufskanäle extrem aufwändig ist, hat die Distribution der Produkte über die etablierten Reiseveranstalter zu erfolgen. Insgesamt besteht der Anspruch, dass Graubünden in den relevanten Zielmärkten bis in 5 Jahren bei allen grossen europäischen Reiseveranstaltern mit ausgewählten, attraktiven Produkten im Katalog vertreten ist.

Da die Zusammenstellung der Angebotspakete und der Aufbau der Beziehungen zu den involvierten Leistungsträgern einerseits und den europäischen Reiseveranstaltern andererseits zumindest in einer Startphase mit einem hohen nicht direkt bezahlbaren Aufwand verbunden sein dürfte, setzt die Erschliessung dieses Potenzials den Einsatz öffentlicher Gelder für Produktentwicklung und Sales voraus.

Produkte mit europäischer Ausstrahlung kreieren

Anreize für die Entwicklung von Attraktionen mit europäischer Ausstrahlung schaffen

Die innereuropäische Reisetätigkeit hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Dabei erfreuen sich Städte- und Rundreisen einer grossen Beliebtheit. Bei der Organisation von Touring- und One-Stopp Reisen orientieren sich die Gäste primär an den ihnen bekannten Highlights oder Wunschdestinationen. Die Analyse der aktuellen Nachfrage lässt vermuten, dass Graubünden heute über kein Produkt verfügt, dessen Besuch für eine Vielzahl von Europäer zu den „unbedingt zu besuchenden“ touristischen Highlights in Europa gehört. In gewissen Kreisen dürften allenfalls St. Moritz und Davos im Winter über eine entsprechende Ausstrahlung verfügen, evtl. auch die Fahrt mit dem Bernina- oder Glacier-Express im Sommer. Insgesamt ist aber davon auszugehen, dass die Bündner Destinationen in Europa als mehr oder weniger austauschbare Destinationen in den Alpen wahrgenommen und mit den entsprechenden Attributen assoziiert werden.

Möchte Graubünden künftig im wachsenden Geschäftsfeld der innereuropäischen Reisen stärker Fuss fassen, kann mittels folgender Strategien daraufhin gearbeitet werden:

- Entweder Graubünden setzt auf eine me-too-Strategie und verstärkt gezielt die Sales-Aktivitäten, um im Rahmen der Alpen- oder Schweiz Reisen (Touring-Reisen) der Europäer häufiger besucht zu werden. Dabei dürfte sich das Potenzial auf die FIT-Reisenden beschränken, denn das Geschäftsfeld mit den europäischen Gruppenreisenden wird von einzelnen Bündner Leistungsträgern (RhB, Hotelbetriebe, etc.) bereits sehr intensiv bearbeitet und kann deshalb als ausgeschöpft betrachtet werden. Damit Graubünden bei einer Intensivierung der Sales-Aktivitäten nicht einfach austauschbar bleibt und sich das Wachstum über den Preis erkaufen muss, wäre auch bei einer Intensivierung der Sales Aktivitäten für FIT-Schweiz- bzw. Alpenreisen ähnlich dem in der vorstehenden Massnahme (vgl. Ferienreisen zusammenstellen) beschriebenen Vorgehen auf die Verbesserung der Distribution und das Zusammenstellen von Produkten mit Alleinstellungsmerkmal hinzuwirken.
- Um auch ins deutlich wachsende Geschäft der One-Stopp Kurzreisen einzusteigen, müsste Graubünden hingegen versuchen, eigene Highlights mit europäischer Ausstrahlungskraft zu kreieren. Dabei ist grundsätzlich sowohl eine Aufwertung bestehender Attraktionen (RhB, Rhein, (National-)Pärke, etc.) als auch die Schaffung komplett neuer Produkte (bspw. der Tadao Ando Park in Vals) denkbar. Entscheidend ist, dass das Produkt / Erlebnis so einzigartig oder speziell ist, dass es fähig

ist, in vielen Europäern den Wunsch, dieses unbedingt einmal zu besuchen, zu erwecken. Als Mindestziel ist dabei ein jährliches Besucheraufkommen von 100'000 ausländischen Gästen anzustreben.

Von den heutigen Produkten und Sehenswürdigkeiten wird insbesondere bei der RhB, sowie den Natur- und Nationalparks ein relevantes unausgeschöpftes Potenzial vermutet. Die RhB besticht primär durch ihre Funktion als Bindeglied zwischen allen Bündner Destinationen und Attraktionen. Sie kann zudem als einzige europäische Eisenbahn mit einer UNESCO-Weltkulturerbestrecke aufwarten oder ihren Reisenden in einem ihrer Spezialzüge ein ganz besonderes Bergerlebnis bieten. Die Natur- und Nationalparks verfügen im Gegensatz zu den übrigen Wanderregionen Graubündens bereits über eine international „anerkannte“ Plattform, um ihre Natur- und Landschaft als besonders besuchenswert hervorzuheben. Mit welchen Massnahmen und Veränderungen die Produkte zum gewünschten Highlight weiterentwickelt werden könnten, wurde in der vorliegenden Arbeit nicht abschliessend beantwortet. Der Vertiefungsbericht „Sommerattraktionen für europäische Gäste“ gibt aber ein paar Hinweise zu den Eckwerten, die ein Produkt / Angebot erfüllen müsste.

Da die Kreation eines Highlights mit europäischer Ausstrahlung den Mut zu echter Innovation in der Produktentwicklung erfordert, wird es nie möglich sein, vorauszusagen, wie der Markt dieses neue Produkt aufnehmen wird. Eine Investition in ein solches Produkt wird deshalb immer mit hohen Risiken verbunden sein. Möchte Graubünden künftig über touristische Highlights mit internationaler Ausstrahlung verfügen, wäre es wünschenswert, dass die Politik Rahmenbedingungen schafft, welche die Umsetzung touristischer Grossprojekte trotz hoher Marktrisiken erleichtern.

Anbindung an internationale Flughäfen verbessern

Angebotsentwicklung gemeinsam mit Charter-Gesellschaften

Bei den Kurzaufenthalten und Kurzreisen (2-4 Tage) kommt der Anreisedauer eine vergleichsweise gewichtige Bedeutung zu, denn nur wenige Leute sind bereit für eine Aufenthaltsdauer von wenigen Tagen mehr als 3-5 Stunden Reisezeit in Kauf zu nehmen. Wie das Beispiel der europäischen Städte zeigt, konnten diese in der Folge der Verbilligung der Flugpreise in den letzten Jahren von einer stark zunehmenden Tourismusnachfrage aus ganz Europa profitieren. Hauptgrund für diesen Nachfrageboom dürften der gestiegene Anreisekomfort und die Marktfähigkeit des Gesamtpaketes sein, denn das Produkt hat sich in den letzten 20 Jahren nur marginal verändert.

Es ist deshalb davon auszugehen, dass wenn die Bündner Destinationen optimal an die nahe gelegenen internationalen Flughäfen angebunden würden, d.h. wenn die Transferzeit vom Flughafen in die Destination auf 1-2 Stunden verkürzt werden könnte, das Einzugsgebiet für Kurzaufenthalte in Graubünden über Süddeutschland und Norditalien hinaus auf alle europäischen Metropolen vergrössert werden könnte. Die Bedeutung dieser Marktausdehnung ist als besonders hoch einzustufen, weil die Einwohnerdichte in den Städten hoch ist und der Anteil zahlungskräftiger und reisegewandter Einwohner im Metropolitanraum in der Regel deutlich höher liegt als im Landesdurchschnitt.

Die Reisezeit zwischen Zürich Flughafen und den nächst gelegenen Bündner Destination beträgt heute rund zwei Stunden, mit den bestehenden öffentlichen Verkehrsmitteln drei Stunden. Die Kosten der bestehenden Angebote (SBB, Shuttle-Service ausgewählter Destinationen) liegen auf demselben Niveau wie die Preise der Billigfluggesellschaften für einen europäischen Städteflug und verdoppeln deshalb die Reisekosten für den Gast. Möchte Graubünden die Zahl der Kurzaufenthalter aus europäischen Metropolen massgeblich erhöhen, gilt es sowohl die Anreisedauer als auch den Komfort zu optimieren. Möglich scheint dies durch folgende Massnahmen:

- **Shuttle-Service Angebot ab Zürich Flughafen ausbauen:** Durch konsequenten Ausbau des Shuttle-Services ab Zürich Flughafen in die Destinationen (primär Davos, Flims/Laax, Lenzerheide) könnte der Anreisekomfort der Gäste deutlich gesteigert werden. Da die potentiellen Gäste weiterhin mit unterschiedlichsten Airlines

nach Zürich reisen werden und die Zahl der Gäste, welche zur selben Zeit ab dem Flughafen in eine bestimmte Bündner Destination fahren werden, entsprechend tief sein wird, dürfte die Herausforderung für die Organisatoren bei dieser Variante darin bestehen, ein in Bezug auf Preis und Dauer wettbewerbsfähiges Angebot bereitzustellen.

- **Einflug der Gäste über St. Gallen-Altenrhein oder Samedan:** Wenn es den touristischen Leistungsträgern Graubündens gelingen würde, gemeinsam mit Chartergesellschaften Angebote zu kreieren, bei denen die Gäste über die Flughäfen St. Gallen-Altenrhein oder Engadin Airport in Samedan eingeflogen und mittels Shuttle-Bussen direkt in die Destinationen gefahren würden, könnte der Komfort der Gäste gesteigert und ihre Reisedauer reduziert werden. Die Organisation des Shuttle-Transports würde durch Koordination des Gästestroms über ausgewählte Chartergesellschaften massgeblich vereinfacht. Die Herausforderung dieser Variante besteht deshalb vielmehr darin Chartergesellschaften und Leistungsträger für das Angebot attraktiver Angebotspakete zu gewinnen.
- **Shuttle-Service Angebot ab Flughafen Innsbruck ausbauen:** In Bezug auf die Distanz zum nächstgelegenen internationalen Flughafen bilden das Unterengadin und Samnaun eine Ausnahme. Für diese Destinationen wäre es grundsätzlich denkbar, dass die Gäste mittels geeigneter Shuttle-Transporte am Flughafen Innsbruck abgeholt würden. Die Herausforderung bei diesem Vorgehen liegt jedoch darin, dass die Bündner Destinationen bei Anreise über Innsbruck mit den aus Gästesicht nahegelegeneren österreichischen Destinationen (Zugspitze, Serfaus, Ischgl, etc.) im Wettbewerb stehen, welche teilweise bereits heute ähnliche Abholservices anbieten.

Nachfrage aus Asien erschliessen

Positionierung als
Sehenswürdigkeit
durch Einstieg ins
Gruppengeschäft

Als Folge des rasch wachsenden Wohlstands hat die internationale Tourismusnachfrage aus den aufstrebenden asiatischen Ländern in den letzten Jahren stark zugenommen. Die Zahl der Europareisen aus Asien lag 2012 bereits bei über 13 Mio., das jährliche Wachstum bei knapp 15%. Innerhalb Europas gehört die Schweiz zu den beliebtesten Destinationen. Sie wird im Durchschnitt auf jeder 10. Europareise eines Asiaten besucht. Zurzeit werden in der Schweiz rund 1.4 Mio. Ankünfte von Gästen aus diesen Ländern (primär China, Indien, Japan und Südkorea) generiert. In absehbarer Zukunft wird mit einem weiteren Nachfragewachstum von jährlich rund 100'000 Ankünften asiatischer Gäste in der Schweiz gerechnet.

Gemäss Branchenkennern konnten sich das Jungfraujo, Luzern und der Titlis in den wichtigsten asiatischen Quellmärkten – China und Indien – als bekannte Schweizer Highlights positionieren. Der Grossteil der asiatischen Gäste besucht die Schweiz jedoch im Rahmen einer Europareise, wo neben dem Besuch der Kulturmetropolen in Italien, Frankreich und Deutschland auch ein Besuch der Alpen auf dem Programm steht. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass ein Grossteil der asiatischen Gäste auch gegenüber weniger bekannten Destinationen in der Schweiz offen wären, solange ihnen die folgenden Erlebnisse geboten werden: Schnee bzw. Gletscher und die Bergwelt erleben, intakte Dörfer oder Kleinstädte besuchen, Souvenirshopping (und für Chinesen der Kauf einer Schweizeruhr).

Obwohl Graubünden die gesuchten Erlebnisse auch anbieten könnte, ist es der Region ausser mit dem Glacier Express auf dem japanischen Markt bisher nicht gelungen, an der wachsenden Nachfrage aus Asien zu partizipieren.

Sofern Graubünden künftig ebenfalls massgeblich am Nachfragewachstum aus Asien partizipieren möchte, muss es zwingend einige Teilreisepakete konzipieren, welche alle von den chinesischen und indischen Gästen in der Schweiz nachgefragten Reiseerlebnisse enthält und bzgl. Preis, Zeitrahmen und Anreise ins Programm der Veranstalter massentauglicher Gruppenreisen passt.

Wie die Überlegungen im Vertiefungsbericht „Sommergeschäft durch Touringgäste aus China und Indien beleben“ zeigen, wird ein Einstieg ins Gruppengeschäft als notwendig erachtet, um in den jeweiligen Märkten rasch auf den Radar der touristischen Highlights zu gelangen. Gleichzeitig zeigen Erfahrungen aus anderen Regionen, dass das Gruppengeschäft auch für die Leistungsträger eine gute Möglichkeit darstellt, um erste Erfahrungen im Umgang mit den Gästen aus den jeweiligen Ländern zu sammeln. In den aufstrebenden Ländern kann das Gruppengeschäft deshalb auch als Türöffner für einen Einstieg ins Geschäft mit den nachfolgenden FIT-Gästen betrachtet werden.

Die Analyse der Wettbewerbssituation verbunden mit den in Graubünden bereits verfügbaren Kapazitäten und der logistischen Erschliessung lassen vermuten, dass die Entwicklung des für das Gruppengeschäft erforderlichen Teilreisepakets in Graubünden nur möglich ist, wenn es gelingt, die Teilreise ohne grössere Investitionen rund um das Schneeslebnis auf Diavolezza oder Corvatsch mit Uhren-Shopping in St. Moritz oder Samnaun zu inszenieren. Sofern die Hauptakteure – RhB, St. Moritz Mountains AG, Bijoutiers von St. Moritz oder Samnaun – nicht bereit sind, gemeinsam die Voraussetzungen zu schaffen, die für dieses Geschäft notwendig sind sowie einige Hoteliers an Bord zu holen, sollten die aktuell im asiatischen Markt eingesetzten öffentlichen Marketingmittel besser für die intensivere Bearbeitung europäischer Märkte verwendet werden.

FIT-Gäste aus Übersee dürften im Kielerwasser der übrigen Massnahmen folgen

Nebst der einigermaßen einfach fassbaren, rasch wachsenden und über gezielte Kickbacks beeinflussbaren Nachfrage der Gruppenreisenden aus Asien, besteht in Europa auch eine Tourismuskonsumnachfrage aus anderen Überseemärkten. Gemessen an der Gesamtbevölkerung dieser Länder ist die Nachfrage nach Reisen in die Schweiz jedoch in der Regel so gering, dass es sich nicht lohnt in breitgestreute Marketingkampagnen zu investieren.

Da sich die Individualreisenden aus Übersee in der Regel ähnlich den europäischen Touring- und Ferienreisenden entweder an international anerkannten Highlights orientieren oder sehr spezifischen Freizeitangeboten nachgehen, ist davon auszugehen, dass Massnahmen zur Kreation eines neuen Highlights oder zur besseren Bündelung von Reiseprodukten auch auf diese Märkte einen positiven Effekt haben dürften. Je höher die europäische Bekanntheit der Bündner Highlights, desto eher werden sie auch von FIT-Gästen aus Übersee in ihre Routen aufgenommen. Sind die Ferienreiseprodukte einmal gebündelt, kann zudem versucht werden diese auch bei Reiseveranstaltern aus Überseemärkten zu platzieren. Solange Graubünden jedoch über keine Produkte verfügt, welche für das globale Reisegeschäft prädestiniert sind, empfiehlt es sich, die wenigen verfügbaren Marketingmittel nicht in den Fernmärkten zu investieren.

Dies schliesst nicht aus, dass einzelne Leistungsträger, sprich Luxushotellerie und Kongresshäuser ihre Zielgruppen auch in diesen Märkten direkt ansprechen.

4.4 Konsequenzen für die Tourismuspolitik Graubündens

Klare Fokussierung der Sales- und Marketinganstrengungen. Zielgruppenbezogene Produktentwicklung

Aufgrund der obigen Erkenntnisse und Ansatzpunkte ergeben sich folgende Konsequenzen für die Bündner Tourismuspolitik:

- Leistungsauftrag von Graubünden Ferien dahingehend anpassen, dass die Nahmarkregionen im angrenzenden Ausland in punkto Marketing- und Sales-Aktivitäten gleich behandelt werden wie die Deutschschweiz.
- Sicherstellen, dass die Erkenntnisse aus dem vorstehenden Kapitel in die Marketingstrategien der Tourismusorganisationen einfließen.
- Im Sinne eines Experiments während 5-10 Jahren den Aufbau einer Incoming Agentur für Graubünden unterstützen, welche regionsübergreifende, thematische Kurzaufenthalts- und Ferienprodukte zusammenstellt, und bei den Reiseveranstaltern mit entsprechender Spezialisierung platziert.

- Finanzielle und ideelle Unterstützung von Bemühungen, die darauf abzielen, 5 – 10 Attraktionen mit europäischer Ausstrahlung und einem jährlichen Gästeaufkommen von mindestens 100'000 ausländischen Übernachtungsgästen zu realisieren.
- Anreiselogistik durch gezielte Zusammenarbeit mit Chartergesellschaften und den Flughäfen Altenrhein-St. Gallen sowie Engadin Airport Samedan verbessern, um dadurch in den wichtigsten europäischen Metropolen als Destination für Kurzaufenthalte und Kurzreisen attraktiv zu werden

5 Strategie C – Attraktivität der Tourismusorte für Zweitwohner erhalten

5.1 Einleitung

Erhalt der Tourismusinfrastrukturen bei fehlenden Frequenzen als Kernherausforderung

Knapp 40% der touristischen Übernachtungen in Graubünden entfallen auf die Zweitwohnungseigentümer, ihre Familien und Freunde. In der Mehrheit der Bündner Tourismusorte bildet das Geschäft mit den Gästen der Zweitwohnungen das Hauptgeschäft. Obwohl es auch in diesen Tourismusorten wünschenswert ist, dass sich die Leistungsträger mit den Strategien A und B auseinandersetzen, dürfte dies mangels Kraft der entsprechenden Unternehmen in den meisten Fällen zur Sicherung der Attraktivität des Tourismusortes nicht ausreichen.

Aus Marketingsicht zeigen die Zweitwohner gegenüber den Gästen kommerzieller Beherbergungsbetriebe den Vorteil, dass sie eine treue, klar adressierbare Gästegruppe darstellen, welche nicht jedes Jahr von neuem für den Tourismusort gewonnen werden muss. Gleichzeitig zeigen die Zweitwohnungen im Vergleich zu kommerziellen Beherbergungsbetrieben in der Regel eine deutlich tiefere Auslastung, was dazu führt, dass die Nachfrage in den Zweitwohnungsorten sehr starken saisonalen Schwankungen unterliegt.

Um für Gäste und Zweitwohner attraktiv zu sein, wurden die Kapazitäten der Tourismusinfrastrukturen⁶ auf die Gästenachfrage während der Spitzenzeiten (Weihnachten-Neujahr, Ferienwochen im Februar) ausgelegt. Wegen der ausgeprägten Saisonalität der Nachfrage kann die Mehrheit der Tourismusinfrastrukturen aber nicht rentabel betrieben werden. Würden diese Tourismusinfrastrukturen einfach aufgegeben, besteht das Risiko, dass die Gäste und Zweitwohner künftig ausbleiben würden und damit einer der zentralen Wirtschaftspfeiler dieser Orte verloren ginge. Um diesem Worst-Case Szenario vorzubeugen, stellt sich deshalb die Frage, wie die Tourismusorte mit nur schwachen kommerziellen Beherbergungsstrukturen und einer grossen Anzahl Zweitwohnungen, den Erhalt der für die Attraktivität des Tourismusortes entscheidenden Infrastrukturen – allen voran den Skigebieten - sicherstellen können.

Grundsätzlich stehen den Tourismusorten dazu folgende drei Reaktionsmöglichkeiten offen:

- **Reaktion A:** Es werden **neue Beherbergungskapazitäten** in einem Ausmass angesiedelt, dass der Betrieb der zentralen touristischen Infrastrukturen (bspw. des Skigebiets) langfristig gesichert werden kann. Diese Strategie wird bereits heute von nahezu allen Tourismusorten verfolgt. Deren konsequente Umsetzung ist jedoch mit zwei grossen Herausforderungen verbunden. Erstens ist die Ansiedlung eines marktfähigen Beherbergungsbetriebs zwischen den bestehenden Strukturen mit hohen Hürden verbunden (vgl. Vertiefungsbericht „Optionen für Hotelinvestitionen schaffen“). Zweitens wird der Beherbergungsbetrieb auch während der Hauptsaison eine hohe Auslastung anstreben, was zu Kapazitätsengpässen und der entsprechenden Unzufriedenheit der bisherigen Gäste und Zweitwohner führen dürfte.
- **Reaktion B:** Die Kosten für Erneuerung und Betrieb der touristischen Infrastrukturen werden soweit abgesenkt, dass der Betrieb mit der vorhandenen Nachfrage langfristig gesichert werden kann. In der Regel wird dies den **Verzicht auf Erneuerungsinvestitionen sowie die Stilllegung** einzelner Bahnanlagen bzw. ganzer Teilangebote zur Folge haben. Weiteres Kostensenkungspotenzial besteht durch Einschränkung der Öffnungszeiten. Diese Strategie bedeutet eine Senkung der

⁶ Dazu zählen wir unabhängig der Rechtsform und der Eigentumsverhältnisse alle Infrastrukturen, die primär für die Touristen erstellt bzw. von diesen genutzt werden. Typische Beispiele sind: Bergbahnen, Hallenbäder, Eishallen, Golfplätze, Langlaufloipen, Sitzbänke, Touristische Informationsstellen, Parkhäuser, Wanderwege, etc.

Kosten durch Reduktion der Attraktivität. Sie hat deshalb zur Folge, dass das Risiko eines weiteren Gästeverlustes bestehen bleibt bzw. die Ansiedlung neuer Leistungsträger stark erschwert wird.

- **Reaktion C:** Die Kosten für Erneuerung und Betrieb der touristischen Infrastrukturen werden nicht mehr über Eintrittstickets sondern durch **alternative Finanzierungsmodelle** gedeckt. Einzelne Gemeinden sind notgedrungen bereits in diese Richtung gegangen, indem sie Bergbahnunternehmen mit öffentlichen Geldern saniert haben oder Investitionen in touristische Infrastrukturen mittels öffentlicher Gelder unterstützten. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit alternativen Finanzierungsformen fand jedoch bisher nicht statt.

Da die Umsetzbarkeit und / oder die Zweckdienlichkeit der Reaktionen A und B in Frage gestellt sind, werden wir uns in den folgenden Abschnitten vertieft mit der Reaktion C bzw. der Ausgestaltung eines alternativen Finanzierungsmodells auseinandersetzen.

5.2 Kernelemente eines alternativen Finanzierungsmodells

Von den Haushalten
finanzierter Resi-
denz-Service

Wenn es nicht gelingt, die Tourismusinfrastrukturen mittels der üblichen kommerziellen Modelle zu betreiben, sie aber für die Attraktivität des Tourismusortes so bedeutend sind, dass sie auch nicht aufgegeben werden können, muss ein Weg für eine gemeinsame Finanzierung gefunden werden. Im Vordergrund steht dabei ein Finanzierungsmodell, welches alle Nutzniesser einbindet. Zum einfachen Verständnis der Idee kann das Bild eines „Golfclubs“ herangezogen werden.

Der Bau und Betrieb eines Golfplatzes ist relativ teuer. Da unklar ist, ob die potentiellen Golfspieler genügend oft zum Golf spielen kommen würden, um den Platz zu betreiben, wurde das Risiko durch das Clubmodell auf die Mitglieder abgewälzt. Statt für jede Runde Golf zu bezahlen, müssen sich die Mitglieder in den Club einkaufen. Durch einen Einkaufsbetrag und die Jahresbeiträge der Mitglieder werden der Betrieb und die Erneuerung des Golfplatzes gesichert, unabhängig davon wie oft die Mitglieder tatsächlich Golf spielen kommen.

Im Fall der Tourismusorte sind die einheimische Bevölkerung und die Zweitwohneigentümer (nachfolgend wird vereinfachend von Haushalten gesprochen) die „Mitglieder“, die Tourismusinfrastrukturen der „Golfplatz“. Konkret könnte dies folgendes bedeuten. Der Tourismusort könnte bspw. definieren, dass er das Skigebiet als Service des „Clubs“ betrachtet. Das würde bedeuten, dass die Investitions- und Betriebskosten des Skigebietes künftig nicht mehr durch Eintrittstickets finanziert, sondern durch einen Mitgliederbeitrag auf die Haushalte verteilt werden. Im Gegenzug dürfen alle Haushalte (und ihre Freunde), die den Mitgliederbeitrag (bspw. eine Tourismussteuer) bezahlt haben, das Skigebiet gratis benutzen. Wenn die jährlich zu deckenden Kosten für den Betrieb eines mittleren Skigebiets bei CHF 6 Mio. liegen und der Tourismusort, in welchem das entsprechende Skigebiet steht, über 3'000 Haushalte verfügt, müsste pro Haushalt eine jährliche Tourismussteuer von CHF 2'000 erhoben werden. Auf den ersten Blick mag dies viel Geld sein. Da als Gegenleistung für diesen Betrag künftig aber alle Mitglieder der zahlenden Haushalte und ihre Freunde gratis Ski fahren dürften, könnte eine konsequente Umsetzung des Modells durchaus attraktiv sein.

Ähnlich wie beim Golfclub, wo die Details bzgl. der Mitgliederbeiträge, der Entscheidungsmechanismen, des tatsächlichen Infrastrukturangebots etc. in den Statuten individuell geregelt werden können, sind auch für die Tourismusorte in vielen Punkten verschiedene Strukturen und Regelungen denkbar. Wenn die Tourismusorte den skizzierten Weg einschlagen möchten, sollten sie jedoch unbedingt folgende Kernelemente beachten, denn diese sind Voraussetzung dafür, dass die Bevölkerung und die Gäste

von einem solchen Paradigmawechsel überzeugt und ein nachhaltig funktionierendes Modell konzipiert werden kann.

- **Mitgliedschaft:** Im Gegensatz zu einem Club, wo man sich freiwillig als Mitglied anmelden kann, sollen beim vorgesehenen Modell alle Nutzniesser unabhängig ihres tatsächlichen Nutzungsverhaltens zur Mitfinanzierung verpflichtet werden.
- **Entscheidungsmechanismus:** Da Umfang und Inhalt des Leistungsportfolios in Relation zu den Präferenzen und der Finanzkraft der „Mitglieder“ stehen sollten, braucht es einen gemeinsamen Entscheidungsfindungsmechanismus.
- **Abbau Marketing:** Wenn ein Tourismusort sein touristisches Angebot primär auf die Zweitwohner und Einheimischen ausrichtet, ist auch das Tätigkeitsgebiet der Tourismusorganisation anzupassen, denn der Einsatz öffentlicher Gelder zur aktiven Vermarktung des Angebots macht unter den neuen Rahmenbedingungen keinen Sinn mehr.

Wie die vorstehenden Überlegungen zeigen, soll durch das neue Finanzierungsmodell nicht der Erhalt der touristischen Infrastrukturen um jeden Preis angestrebt werden. Vielmehr stehen eine Gesundschumpfung im Sinne der verbleibenden Nutzer sowie die Schaffung von Voraussetzungen, dass kommerzielle Beherbergungsbetriebe sich (weiter)entwickeln können, im Vordergrund.

5.3 Konsequenzen für die Tourismuspolitik

Clubidee thematisieren

Auf den ersten Blick erscheint die hier skizzierte Strategie vielleicht utopisch. Wenn man sich jedoch die Realität in vielen kleineren Bündner Tourismusorten vor Augen führt, so ist klar zu erkennen, dass viele Orte an einem Punkt stehen, an dem diese Strategie fast unumgänglich ist, wenn nicht einfach die Infrastrukturen abgebaut und das Tourismusgeschäft aufgegeben werden soll.

Wir denken, dass die Diskussion dieser Strategie C durch die Tourismuspolitik geführt werden muss. Einzelne Elemente dieser Strategie könnten auch für grössere Tourismusorte in Kombination mit den Strategien A und B von Bedeutung sein.

Sofern Tourismusorte in der Schweiz diese Idee oder Elemente davon umsetzen, könnten sie einen Wettbewerbsvorteil erzielen, welcher nicht einfach kopierbar ist, denn für die Umsetzung solcher Ideen ist das Vorhandensein einer grossen Anzahl Zweitwohnungen eine Voraussetzung.

Wir sehen für die Tourismuspolitik folgende Konsequenzen aus den obigen Überlegungen:

- Die betroffenen Gemeinden sollten die Diskussion über eine allfällige Umsetzung von Strategie C offen führen und Chancen und Risiken gegeneinander abwägen. Allenfalls sind konzeptionelle Arbeiten zu leisten, um die Idee für die eigene Situation weiter zu konkretisieren.
- Der Kanton sollte den Gemeinden geeignete Instrumente für die Umsetzung dieser Idee (z. B. Finanzierungsmechanismus, Entscheidungsstrukturen) zur Verfügung stellen und wenn ein Pilotversuch von einer Gemeinde gestartet wird, diesen konstruktiv unterstützen.
- Umgekehrt sollte der Kanton in allen Gemeinden, die die eigenen offensichtlich vorhandenen Ressourcen im Zweitwohnungsbestand nicht mobilisieren, bei der finanziellen Förderung von Infrastrukturprojekten, die insbesondere auch im Interesse der Zweitwohnungseigentümer liegen, sehr zurückhaltend agieren.

6 Hausaufgaben der Tourismusakteure

Aufgrund der Analyse der möglichen Strategien für die Bündner Tourismusorte ergeben sich für die Bündner Tourismusakteure (Unternehmen, Tourismusorganisationen, Gemeinden und Kanton) folgende Hausaufgaben:

Gemeinden

- Zusammen mit den Tourismusorganisationen und Leistungsträgern definieren, auf welche **Grundstrategien** (A, B und / oder C) gesetzt werden soll.
- **Flächen und Standorte** für die Ansiedlung neuer Beherbergungsbetriebe identifizieren und die notwendigen planerischen und eigentumsrechtlichen Bereinigungen durchführen. Ziel muss es sein, dass in jeder Tourismusgemeinde 1 – 2 attraktive Standorte für Investoren verfügbar sind.
- Überprüfen, wo in der Gemeinde durch **Verknüpfung** bestehender oder geplanter touristischer **Infrastrukturen mit den Angeboten der touristischen Leistungsträger** (Hotels, Bergbahnen und Beherbergungsprojekte) Kosteneinsparpotenziale bestehen. Über Mediation und Raumplanung konsequent darauf hinwirken, dass die strukturellen Synergien von den Investoren genutzt werden (können).
- Sich mit den Ideen der Strategie C zur (Co-) **Finanzierung von Tourismusinfrastrukturen** durch die Haushalte auseinandersetzen und Stellung dazu beziehen.

Tourismusorganisationen

- Zusammen mit den Gemeinden und Leistungsträgern definieren, auf welche **Grundstrategien** (A, B und / oder C) gesetzt werden soll.
- Leistungsträger und Tourismusorganisationen sollen ihre Kraft im Produktmanagement dafür einsetzen, **attraktive Reisevorschläge für den europäischen Markt** zu entwickeln. Um im europäischen Wettbewerb zu bestehen, dürften im Sommer in den meisten Fällen destinationsübergreifende Vorschläge notwendig sein.
- 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.
- Destinationen, welche über entwickelte, kommerzielle Beherbergungsstrukturen (Hotels, Feriendörfer) verfügen, sollten **Süddeutschland** verstärkt **als Heimmarkt** verstehen und diesen verstärkt auch für Kurzaufenthalte bewerben.
- Skidestinationen sollten die Markterschliessung von **Mittel- und Osteuropa** im Winter ernsthaft prüfen.
- Die **Anbindung** der Destination an den europäischen **Flugmarkt** verbessern, indem Angebote für einen einfachen und komfortablen Transfer vom Flughafen in die Destination organisiert wird.

Leistungsträger Hotellerie

- Zusammen mit den Tourismusorganisationen und Gemeinden definieren, auf welche **Grundstrategien** (A, B und / oder C) gesetzt werden soll.
- Verstärkt vertikal entlang der Wertschöpfungskette Beherbergung-touristische Infrastruktur oder horizontal (mehrere Beherbergungsbetriebe) **fusionieren und kooperieren**. Durch gemeinsame Investitionen und Nutzung der Synergien in der Vermarktung (Marketing und Sales) die Kosten bei gleicher Leistung reduzieren.
- Bei der Planung der Sales Aktivitäten für Kurzaufenthalte die **Potenziale des Flugverkehrs als Zubringer** von Gästen stärker miteinbeziehen.

- Leistungsträger und Tourismusorganisationen sollen ihre Kraft im Produktmanagement dafür einsetzen, **attraktive Reisevorschläge für den europäischen Markt** zu entwickeln. Um im europäischen Wettbewerb zu bestehen, dürften im Sommer in den meisten Fällen destinationsübergreifende Vorschläge notwendig sein.

Leistungsträger Bergbahnen

- Verstärkt vertikal entlang der Wertschöpfungskette Bergbahnen-Skischulen-Tourismusorganisation-Beherbergung **fusionieren und kooperieren**. Insbesondere gemeinsame Investitionen realisieren und die Kreation und Vermarktung attraktiver Angebote aus einer Hand vorantreiben.
- Bei Interesse am asiatischen Gruppengeschäft: RhB und St. Moritz Mountains AG fällen gemeinsam den Entscheid für oder gegen einen Einstieg ins **asiatische Gruppengeschäft** und ziehen die Konsequenzen daraus.
- Leistungsträger und Tourismusorganisationen sollen ihre Kraft im Produktmanagement dafür einsetzen, **attraktive Reisevorschläge für den europäischen Markt** zu entwickeln. Um im europäischen Wettbewerb zu bestehen, dürften im Sommer in den meisten Fällen destinationsübergreifende Vorschläge notwendig sein.

Kanton (unterstützend)

- Vor dem Hintergrund des neuen Raumplanungsgesetzes und dessen Anforderungen sicherstellen, dass künftig die **Einzonung von Flächen für strategische Beherbergungsprojekte auch ohne Auszonung** möglich bleibt bzw. wieder möglich wird.
- Ermöglichen, dass optimale Standorte für **Resorts auch ausserhalb des Siedlungsgebiets** genutzt werden können, wenn diese bestehende Tourismusangebote (z.B. Skigebiete, Naturparks) befruchten.
- Bei der Anwendung der **bestehenden Förderinstrumente** eine **offensivere Rolle** einnehmen, indem das Coaching durch die Regionalmanager verstärkt (z.B. Entscheidungsfindung unterstützen, Koordination der sektoralpolitischen Bedürfnisse), die Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung an Projekten sowie der damit verbundenen Vorarbeiten (bspw. Machbarkeitsprüfungen) erhöht und die Bereitstellung kantonaler Instrumente oder „Musterlösungen“ für Herausforderungen, welche mehrere Destinationen betreffen (z.B. Baulanddatenbank, Instrumente zur eigentumsrechtlichen Landsicherung), vorangetrieben werden.
- Die Gemeinden bei der Bewältigung der Herausforderungen, die durch das **Zweitwohnungsgesetz** entstehen, unterstützen. Im Vordergrund stehen dabei die Sicherung der wertvollen Areale (bspw. Hotelstandorte) für den Tourismus sowie das Coaching der Gemeindevertreter bei der Anpassung der kommunalen Baugesetzgebungen an das neue Rechtssystem.
- Die Leistungsträger darin unterstützen, vermehrt auf den europäischen **Flugverkehr** als Zubringer von Gästen nach Graubünden zu setzen, indem Charterlandungen auf dem Flughafen im Engadin wohlwollend beurteilt und Initiativen zur Verbesserung der Transferlogistik unterstützt werden.
- Der Kanton soll, weil die **Schaffung neuer Sommer-Produkte mit europäischer Ausstrahlung** schwierig ist, Personen und Institutionen, die an Projekten mit einem Besucherpotenzial von mehr als 100'000 übernachtenden ausländischen Gästen im Sommer arbeiten, grosszügig unterstützen, bzw. die Voraussetzungen dafür schaffen, dass er dies tun kann.
- 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.

BERICHTSINHALT IN 60 SEKUNDEN

Vor dem Hintergrund des ungünstigen CHF/EUR-Wechselkurses, dem künftigen Verzicht auf den Bau von Zweitwohnungen und der Absage an olympische Spiele in Graubünden hat das Wirtschaftsforum Graubünden analysiert, welche strategischen Entwicklungsmöglichkeiten für den Bündner Tourismus künftig realistisch sind.

Die rückblickende Analyse hat gezeigt, dass Graubünden in den letzten zwei Jahrzehnten – wegen der Wechselkursentwicklung – insbesondere das ausländische Feriengeschäft weitgehend an die internationale Konkurrenz verloren hat. Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass auf absehbare Zeit eine Wintersportnachfrage auf dem heutigen Niveau erhalten bleibt und im Sommer das Geschäft mit Gästen aus den Nahmärkten ein (begrenztes) Wachstumspotenzial bietet. Ein Wachstum im internationalen Sommergeschäft dürfte hingegen im aktuellen Wechselkursumfeld sehr schwierig bleiben.

Vor diesem Hintergrund wird der Bündner Tourismus gefordert sein, entweder seine Strukturen so anzupassen, dass er mit den internationalen Preisen mithalten kann (Kooperation, Vertikalisierung, grössere Strukturen) oder so herausragende Angebote zu schaffen, dass er sie zu einem überdurchschnittlichen Preis verkaufen kann. In beiden Fällen ist davon auszugehen, dass der Tourismus in Graubünden (bezüglich der Anzahl Anbieter) tendenziell schrumpfen wird. Dabei muss es aber das Ziel sein, dass die Zahl der gut strukturierten und leistungsstarken Anbieter zunimmt, während die anderen aus dem Markt verschwinden.

Aufgrund der Analyse der Geschäftsfelder und deren Potenziale sieht das Wirtschaftsforum Graubünden für die Bündner Tourismusorte folgende Strategieansätze:

- **Strategie A – Feriengeschäft zurückgewinnen durch internationale preisliche Wettbewerbsfähigkeit:** Graubünden schafft es, seine Strukturen und Angebote dahingehend anzupassen, dass diese im internationalen Vergleich wieder preislich wettbewerbsfähig sind und gewinnt dadurch die im Wochenferiengeschäft insbesondere im Winter verlorenen Logiernächte zurück. Voraussetzung dafür ist, dass die Angebote gesamthaft günstiger werden und die Anbieter ihre Fähigkeiten zur Vermarktung von Gesamtangeboten aus einer Hand wesentlich stärken.
- **Strategie B – Kurzaufenthalts- und Reisegeschäft entwickeln durch herausragende Produkte und Anreiselogistik:** Graubünden nutzt die Chancen, welche das weniger preissensitive und in Zukunft weiter wachsende Geschäft mit Kurzaufenthalten und Reisenden bietet. Voraussetzung, dafür ist, dass Angebote (Produkte + Anreiselogistik) entwickelt werden, welche wesentliche, internationale Gästeströme anziehen können.
- **Strategie C – Attraktivität der Tourismusorte für Zweitwohner erhalten durch Sicherung der relevanten Infrastrukturen:** Graubünden sichert den Erhalt der Attraktivität insbesondere auch der kleineren Tourismusorte für die Zweitwohnungseigentümer, ihre Familien und Freunde. Voraussetzung dafür ist, dass die relevanten touristischen Angebote in diesen Orten erhalten werden, auch wenn das einzelne Tourismusunternehmen nicht rentabel betrieben werden kann.

Die drei geschilderten Grundstrategien schliessen sich nicht aus und können auch in Kombination verfolgt werden. Es ist davon auszugehen, dass Tourismusorte mit einer starken Hotellerie primär auf Strategie A und B setzen werden. Für Tourismusorte mit einem hohen Zweitwohnungsanteil und wenig vermietbaren Kapazitäten in Hotellerie und Ferienwohnungen ist primär Strategie C naheliegend.

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.