

# TOURISMUSWIRTSCHAFT GRAUBÜNDEN

## *Herausforderungen aufgrund der aktuellen Wettbewerbssituation*

Referat anlässlich der Sitzung vom 10. Februar 2003 des Geschäftsleitenden Ausschusses des Wirtschaftsforums Graubünden in Chur (aktualisierte version)

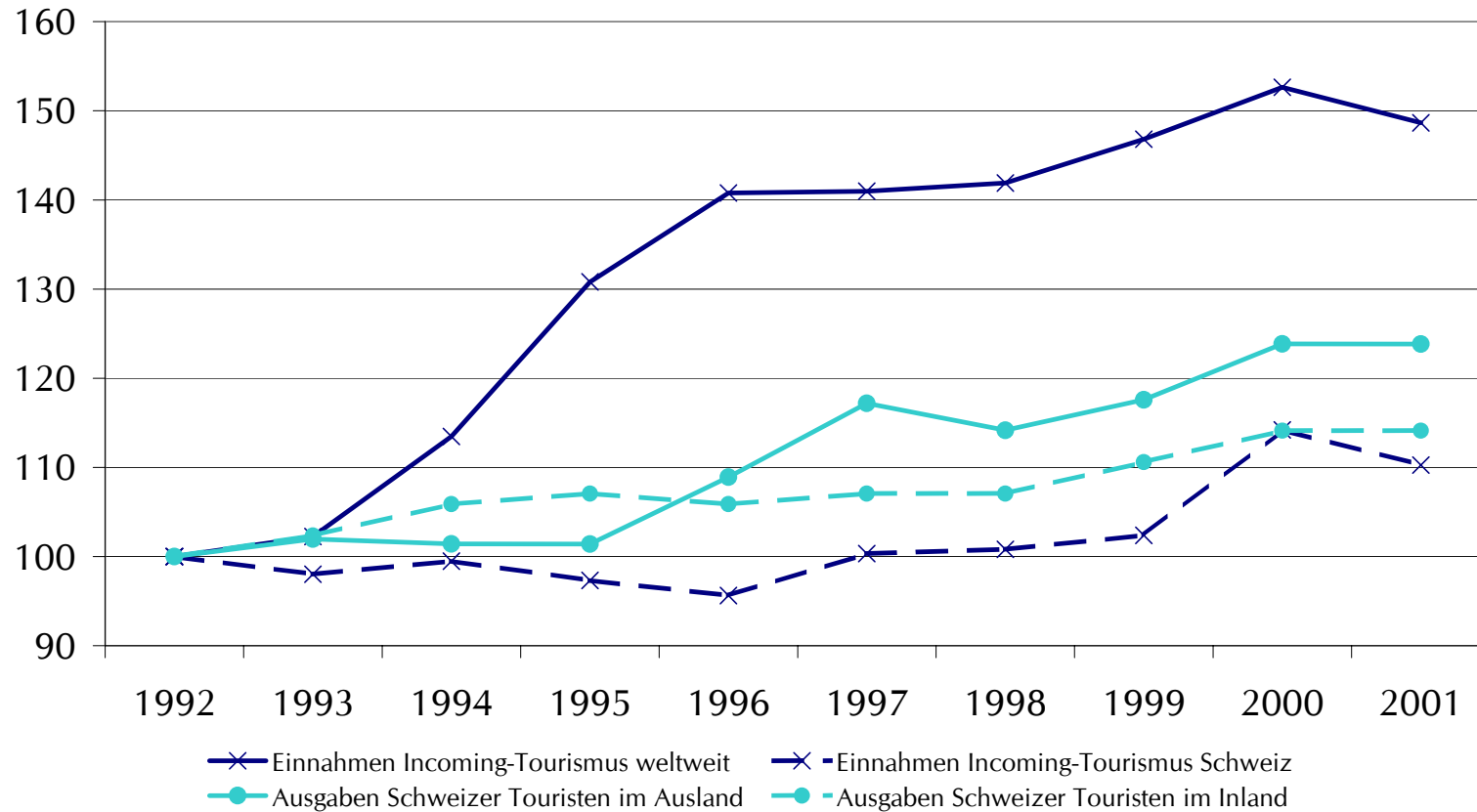
Dr. Christian Hanser, Geschäftsführer

Peder Plaz, Betriebsökonom HWV

Chur, 10. Februar 2003

## Entwicklung der Tourismuskonsumnachfrage

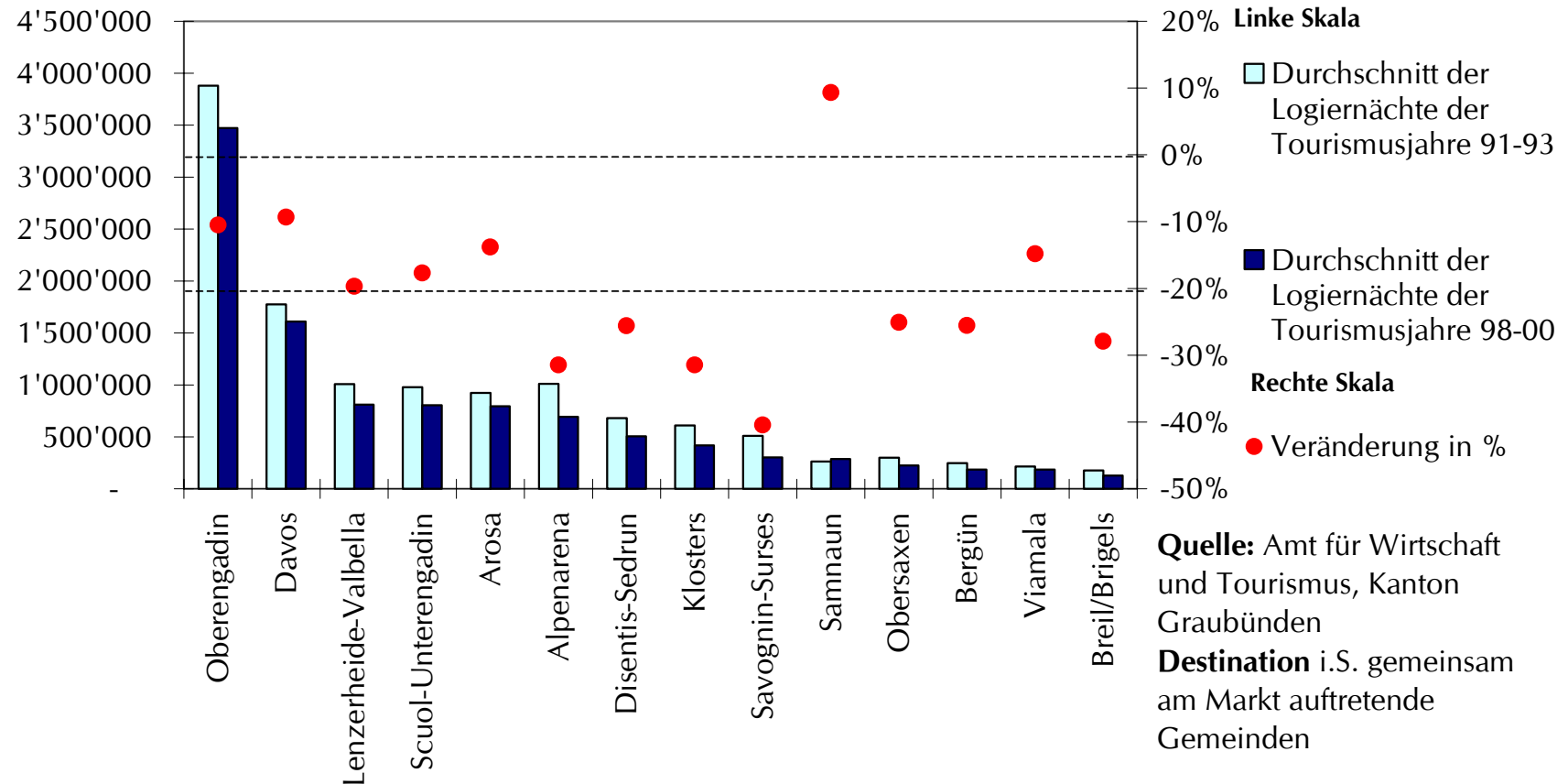
Index (1992 = 100)



Quelle: Bundesamt für Statistik / Darstellung: BHP - Hanser und Partner AG

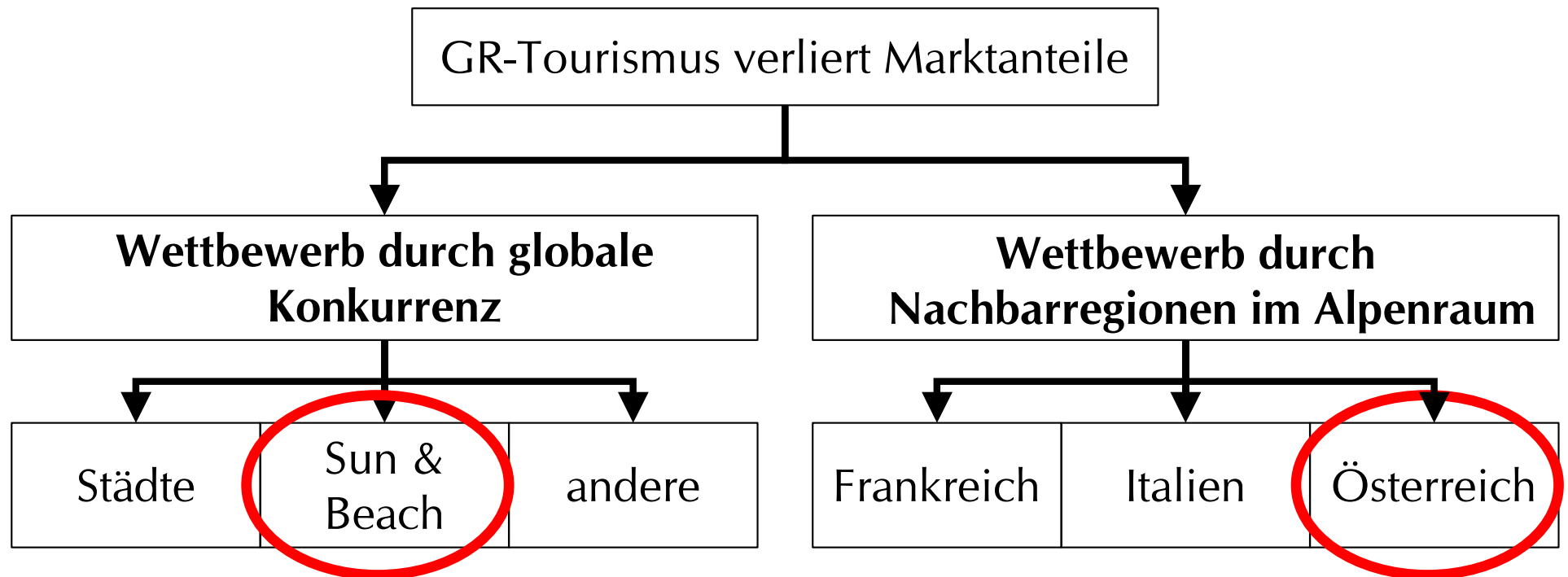
⇒ Der Tourismus ist nach wie vor ein Wachstumsmarkt. Die Schweiz (wie auch der Alpentourismus allgemein) verliert jedoch Marktanteile.

## Logiernächte in der Hotellerie und Parahotellerie in ausgewählten Bündner Destinationen



**Vorbehalt:** Aus Datenschutzgründen können die verfügbaren Werte je nach Destination von den effektiven Werten abweichen.

⇒ Die Bündner Destinationen mussten in den 90er Jahren markante Logiernächteeinbussen verzeichnen.



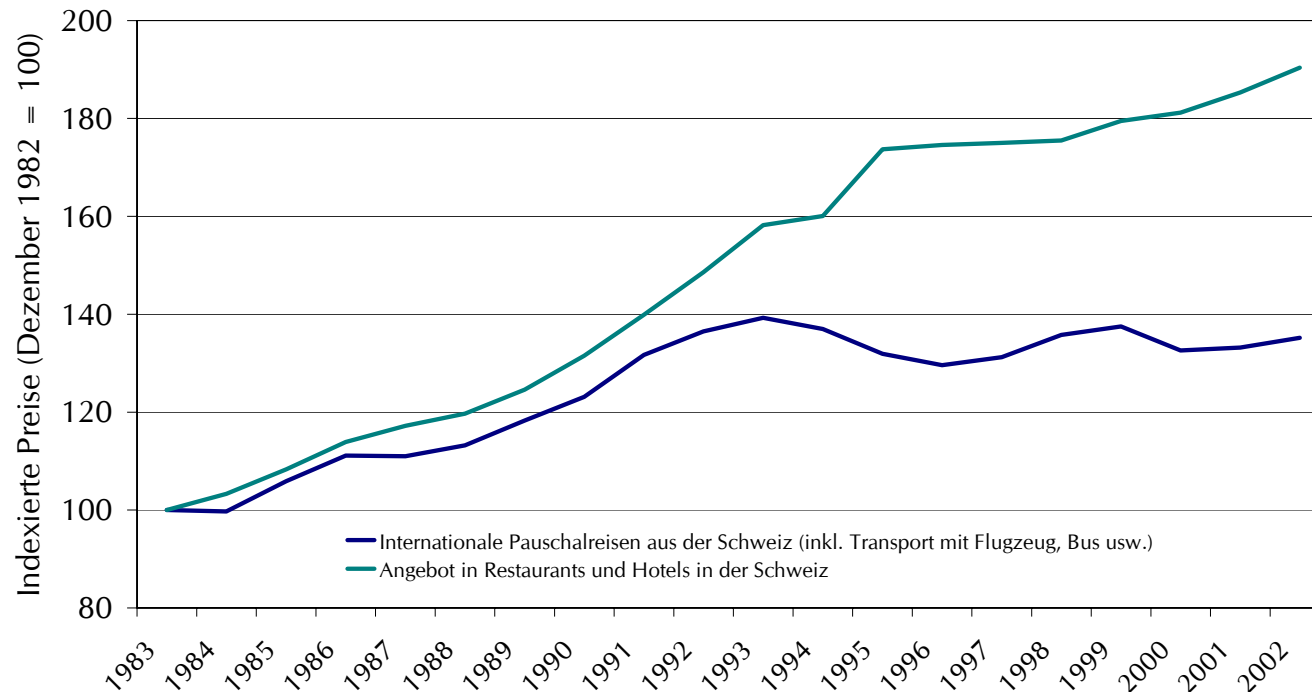
Hauptwettbewerber des Bündner Tourismus sind die Sun & Beach-Destinationen (als Substitutionsprodukt zu Schneesportferien) und die Nachbarregion Österreich (gleiche Voraussetzungen hinsichtlich Produkt, Lage usw.)

**Wie sind die Perspektiven des Bündner Tourismus hinsichtlich dieser Hauptwettbewerber zu beurteilen?**

---

## 2 Überlegungen zum Wettbewerb mit Sun & Beach-Destinationen

## Preisentwicklung touristischer Angebote



Quelle: BFS / Darstellung: BHP - Hanser und Partner

- ⇒ Die Preise in der Schweiz für touristische Angebote sind aus einem deutlich höheren Niveau weiter gestiegen, obwohl die Marktpreise für ausländische Angebote (hauptsächlich Sun & Beach) in der Schweiz im gleichen Zeitraum stagnierten.

Der Alpentourismus zeichnet sich gegenüber den Sun & Beach-Destinationen wie folgt aus:

### Stärken

- Relativ hohe Wertschöpfung
- Internationale Wettbewerbsfähigkeit der Spitzenhotellerie
- Internationale Top-Position beim Wintersportangebot
- Hoher Stammgästeanteil / hoher Anteil an Direktbuchern
- Starker Weltmarktanteil
- Umfangreiches Kulturangebot
- Zwei-Saison-Destinationen
- Hohe Investitionen in Gesundheit und Wellness ermöglicht ganzjahrestouristische Ausrichtung

### Schwächen

- Reife Produkte (Bergferien im Sommer, Schneesport im Winter)
- Ferien im Alpengebiet gehören tendenziell im Winter zum Hochpreissegment (mittlere – obere Käuferschicht)
- Stagnierende Nachfrage aus den traditionellen Ländern (Deutschland, Europa)
- Eher ungünstige Veränderung der klimatischen Bedingungen (insb. Schneesicherheit) / fehlende Schlechtwetterangebote
- Zu wenig Vernetzung, Koordination und Kooperation der Anbieter

- ⇒ Ständige Verjüngung des Angebots notwendig
- ⇒ Sicherstellen eines **wertschöpfungsstarken Tourismus** (Positionierung Schneesport, Auf- und Ausbau hochwertiger Angebote z.B. \*\*\*\* und \*\*\*\*\*Hotels, Gesundheit, Wertschöpfungsstarke Kurzaufenthalte)
- ⇒ **Sichern** eines möglichst einfachen **Zugangs zum Schneesport** für breite Käufer-schichten (z.B. Ausbildung Jugendlicher, Schulen im Schnee, Schneehallen in Agglomerationen, Kooperationen mit preislich günstigen Gebieten in Osteuropa?)
- ⇒ Sichern bestehender oder neu entstehender **Nachfragesegmente aus Übersee** (z.B. Japan, China, Indien usw.) durch professionelle Vermarktung (z. B. Indirekt-Bucher-Markt)
- ⇒ Sichern von **professionellen und effizienten Anbieterstrukturen** durch strategische Allianzen, Ausnützen von Grössen- und Breitenvorteilen



---

# 3 Überlegungen zum Wettbewerb mit Österreich bzw. Tirol

Für den Vergleich mit dem Nachbar Österreich empfiehlt sich aus Sicht des Kantons Graubünden insbesondere der **Vergleich des Kantons Graubünden mit dem Bundesland Tirol** weil diese Regionen

- sehr **ähnliche topografische Voraussetzungen** bieten.
- **direkte Nachbarn** sind.
- eine **grosse touristische Bedeutung** im eigenen Land aufweisen (Tirol produziert 35% der touristischen Übernachtungen in Österreich; Graubünden produziert 17% der touristischen Übernachtungen in der Schweiz).
- über die **Kernkompetenz Wintertourismus** verfügen.
- einen **bedeutenden Teil des BIP aus dem Tourismus** erwirtschaften.

Verhältniszahlen (Jahr 99/00)	Fläche (km <sup>2</sup> )	Einwohner	Logiernächte	Preisniveau für touristische Dienstleistungen
Tirol	12'648	675'000	40.1 Mio.	ca. 70
Graubünden	7'106	187'000	12.3 Mio.	ca. 100
Verhältnisse	1.8x	3.6x	3.2x	0.7x

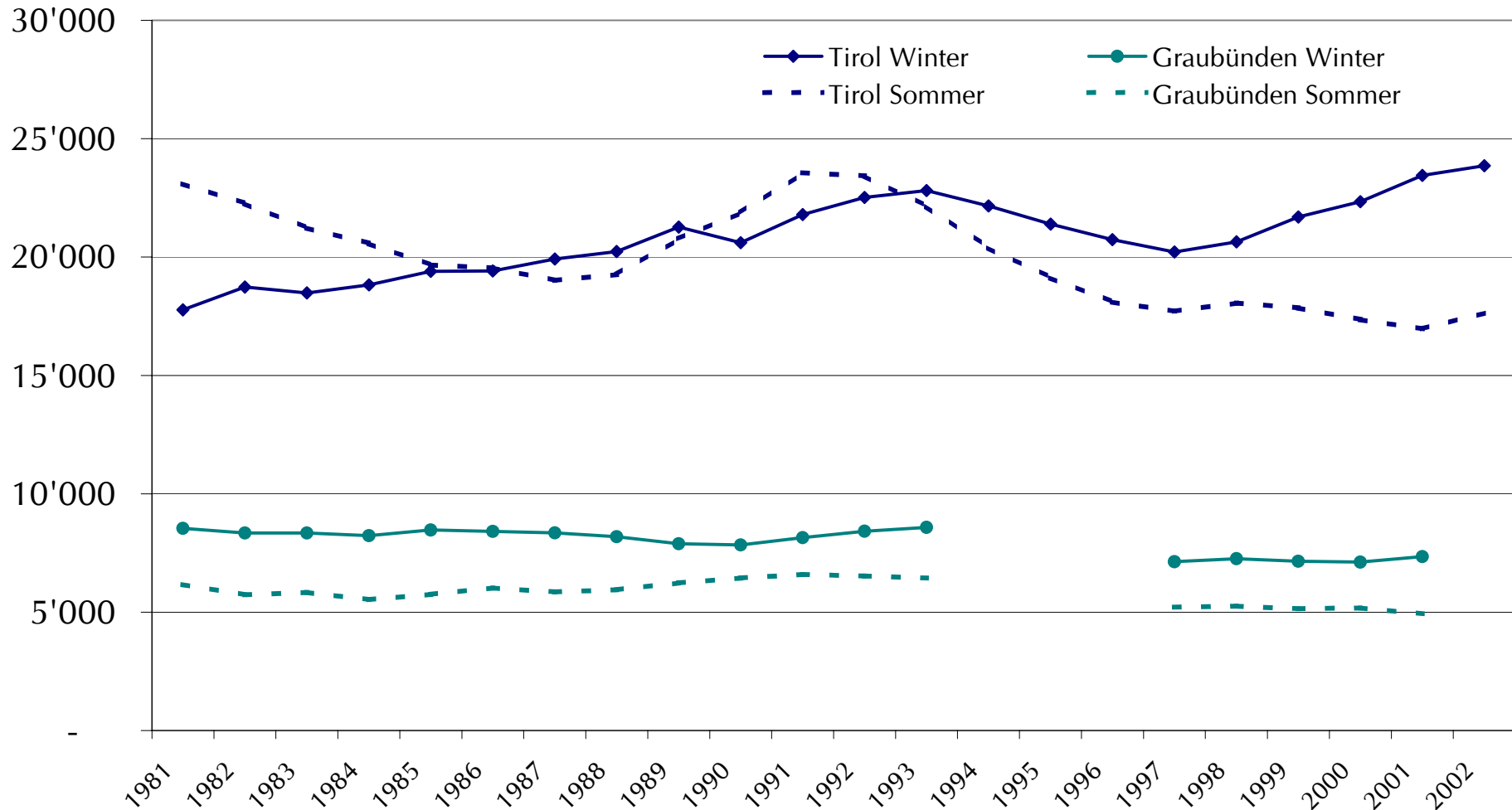
Quelle: diverse statistische Ämter, eigene Erhebungen

Verhältniszahlen (Jahr 99/00)	Graubünden		Tirol	
<b>Bettenkapazitäten</b>	172'000	100%	368'000	100%
davon in Hotel- und Kurbetrieben	47'000	27%	198'000	54%
davon in Parahotellerie	125'000	73%	170'000	46%
<b>Auslastung Hotel- und Kurbetriebe</b>	36%		36%	
<b>Auslastung Parahotellerie</b>	13%		23%	
<b>Logiernächte</b>	12 Mio.	100%	40 Mio.	100%
davon in Hotel- und Kurbetrieben	6 Mio.	50%	26 Mio.	65%
davon in der Parahotellerie	6 Mio.	50%	14 Mio.	35%

Quelle: diverse statistische Ämter

## Entwicklung der Nachfrage

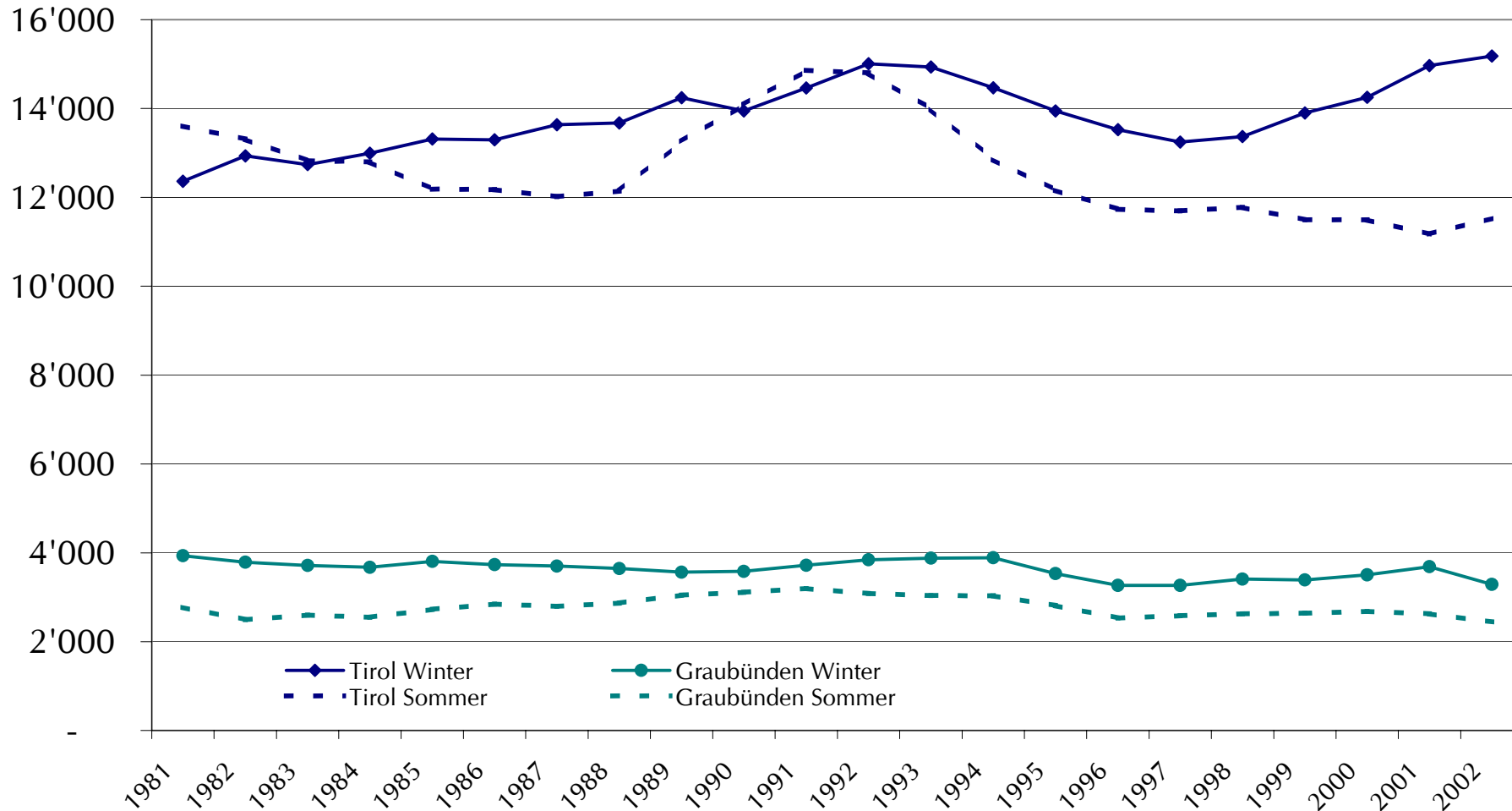
(nach Sommer- und Wintersaison in Tsd. Logiernächten in allen Beherbergungsformen)



Quelle: BFS, Statistik Austria

## Entwicklung der Nachfrage

(nach Sommer- und Wintersaison in Tsd. Logiernächten in Hotel- und Kurbetrieben)



Quelle: BFS, Statistik Austria

### 3 ENTWICKLUNG DER LOGIERNÄCHTE

KURZFRISTIG

Niveau der Logiernächte Wintersaison 01/02	Herkunftsland (in Mio. Logiernächte in Hotel- und Kurbetrieben)				
	GB	NL	D	Inland	Alle Länder
Destination Tirol	0.8	1.8	8.8	1.0	15.1
Destination Graubünden	0.1	0.1	1.0	1.5	3.2
Verhältnis Tirol/GR	8x	18x	8.8x	0.7x	4.7x

Entwicklung der Logiernächte Wintersaison 01/02 gegenüber 00/01	Herkunftsland in Mio. Logiernächte in Hotel- und Kurbetrieben)				
	GB	NL	D	Inland	Alle Länder
Destination Tirol	12.6%	3.8%	-1.0%	1.1%	1.4%
Destination Graubünden	-8.3%	-4.1%	-15.5%	-5.5%	-10.9%

Ausgewählte **Gemeinsamkeiten** zwischen Tirol und Graubünden:

- Bearbeitung **gleicher Märkte** (Deutschland, Europa)
- Ähnliche „**reife**“ **Produkte** mit insgesamt stagnierender Nachfrage aus Europa
- **Ungünstige Entwicklung im Sommer** (⇒ fehlende Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Sun & Beach?); zunehmende Logiernächte aus wertschöpfungsschwachem Gruppengeschäft im Sommer
- **Ähnliche Strukturen und Auslastung** in der Hotellerie, ähnliche strukturelle **Schwierigkeiten** (z. B. schwache Investitionsfähigkeit in vielen Hotelbetrieben)



Ausgewählte **Unterschiede** zwischen Tirol und Graubünden:

- **Günstigere „Produktionskosten“** im Tirol führen zu tieferen Angebotspreisen
- **Nachfrageentwicklung Winter** im Tirol günstig (⇒ Erhöhung der Marktanteile?)
- Nachfrageentwicklung aus dem **Schweizer Markt** im Tirol im Sommer und Winter günstig
- **Höherer Anteil Hotelübernachtungen** an den Gesamtübernachtungen im Tirol
- Bessere **Auslastung der Parahotellerie** im Tirol (⇒ keine Zweitwohnungen, die aus dem Markt genommen werden)
- **Höherer Anteil ausländischer Gäste** im Tirol (bzw. geringerer Anteil der Inlandnachfrage)

Der Bündner Tourismus ist gefordert:

- attraktive Produkte anzubieten, die mit den „**nicht Alpen Destinationen**“ wettbewerbsfähig sind (⇒ ständige Verjüngung der bestehenden Produkte notwendig)
- die Wettbewerbsfähigkeit der bestehenden Produkte gegenüber den **direkten Mitbewerbern (insb. Tirol)** sicherzustellen (⇒ Optimierung Betriebsstrukturen)

#### **Günstige Preise sind kein Garant für wirtschaftlichen Erfolg**

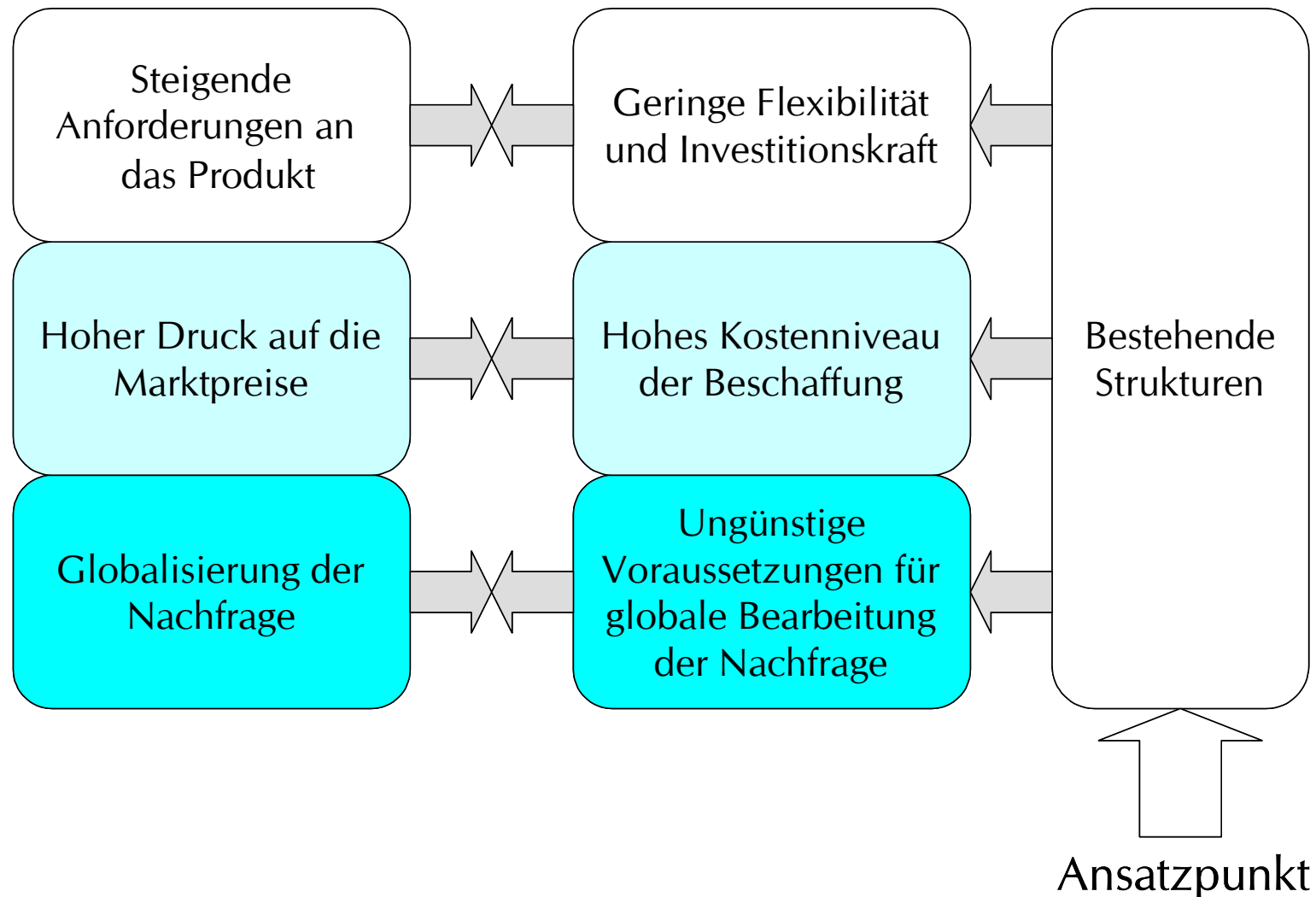
- Obwohl die österreichischen Anbieter günstigere Preise anbieten (Preisniveau für touristische Dienstleistungen in Österreich ca. 30% unter dem Preisniveau der Schweiz), weist die Hotellerie im Mittel eine ähnliche Rentabilität auf wie die Schweizer Hotellerie (eigene Erhebungen).

#### **Höhere Preise sind kein Hindernis für wirtschaftlichen Erfolg**

- Obwohl die französischen Anbieter (im Bergtourismus) eher höhere Preise als die Schweizer Anbieter verlangen, können sie von einer verhältnismässig günstigen Nachfrageentwicklung profitieren. (Die Compagnie des Alpes ist beispielsweise in der Lage zu wachsen und schweizerische Bahnen (vgl. Saas Fee, Verbier) zu übernehmen.)

**Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg** ist die Fähigkeit,

- für ein bestimmtes Produkt möglichst hohe Preise verlangen zu können
  - dieses Produkt mit möglichst wenig Aufwand produzieren und vertreiben zu können
- 
- ⇒ **Sicherstellen eines attraktiven Produkts** (durch Sicherstellen der Investitions- und Innovationskraft)
  - ⇒ **Sicherstellen einer effizienten Vermarktung** (durch Nutzung der effizientesten Distributionskanäle)
  - ⇒ **Sicherstellen einer effizienten Leistungserstellung** (durch Schaffung von optimalen Betriebsgrößen)



⇒ Unbeeinflussbare Entwicklungen im Markt zwingen die Anbieter, ihre Strukturen den Erfordernissen des Marktes anzupassen.

## Fit werden!

**Fit werden;** für erforderliche Innovationen und Investitionen durch Sicherstellen der Eigenkapitalbasis und der notwendigen Ertragskraft:

- **Ständige Innovation** (Produkte, Verfahren, Produktion usw.) ⇒ Sicherung des Know-hows durch Aus- und Weiterbildung
- **Konsequente Ausschöpfung des Optimierungspotentials** (z.B. Konzentration auf Kernfähigkeiten, Professionalisieren der Vermarktung, Erreichen von Größen- und Breitenvorteilen durch Zusammenschlüsse)
- **Aufspüren und konsequente** (Positionierung) **Besetzung von** erfolgversprechenden **Marktnischen**
- Ungünstige Marktbedingungen bei der **Unternehmensplanung** berücksichtigen; vorausschauende, professionelle Unternehmensplanung

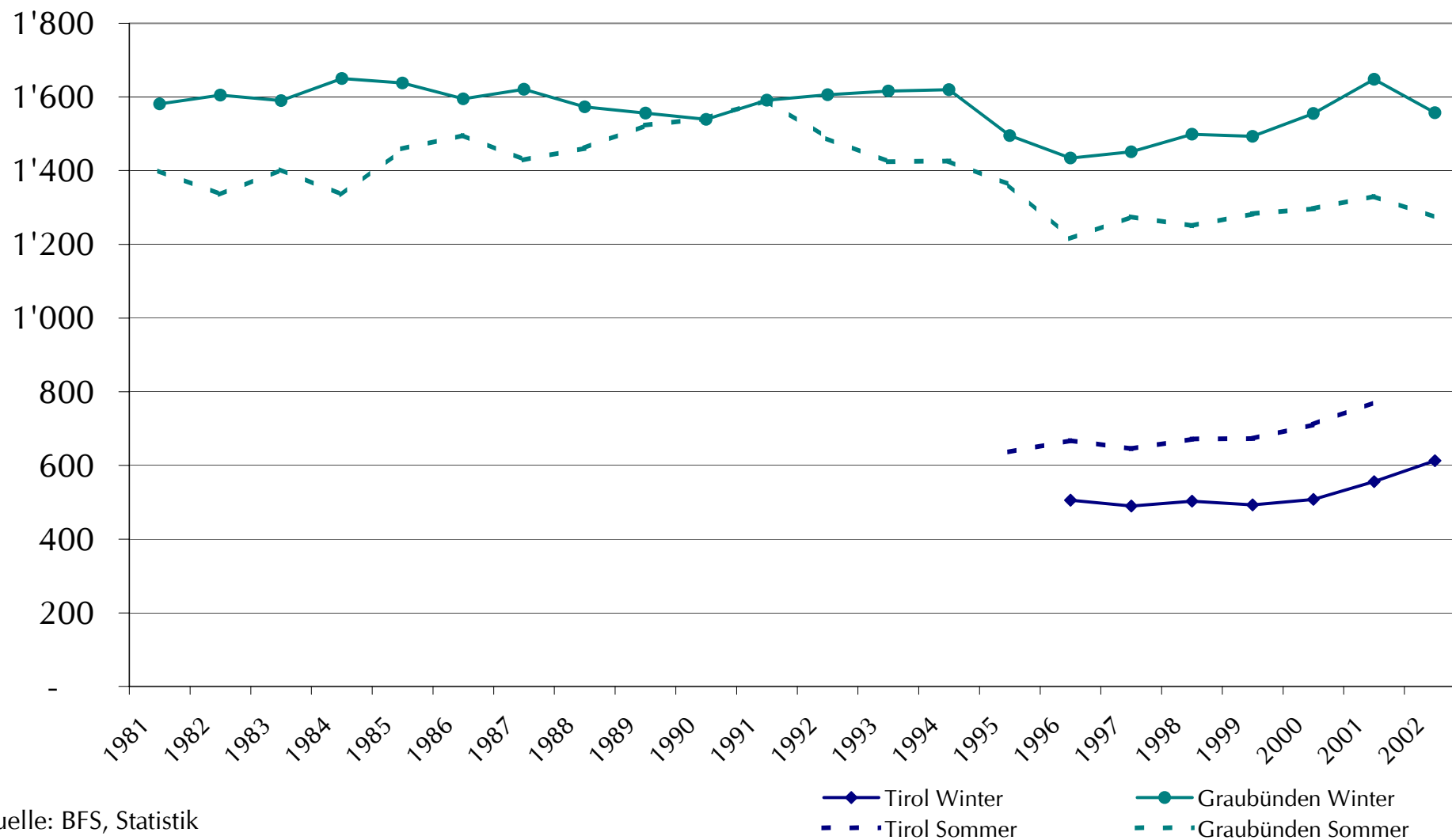
---

# Anhang Vergleich der Logiernächteentwicklung im Tirol und Graubünden

# ANHANG: ENTWICKLUNG LOGIERNÄCHTE (HERKUNFT: SCHWEIZ)

## Entwicklung der CH-Nachfrage in der Hotellerie

(Winter- bzw. Sommersaison in Tsd. Logiernächten in Hotel- und Kurbetrieben)



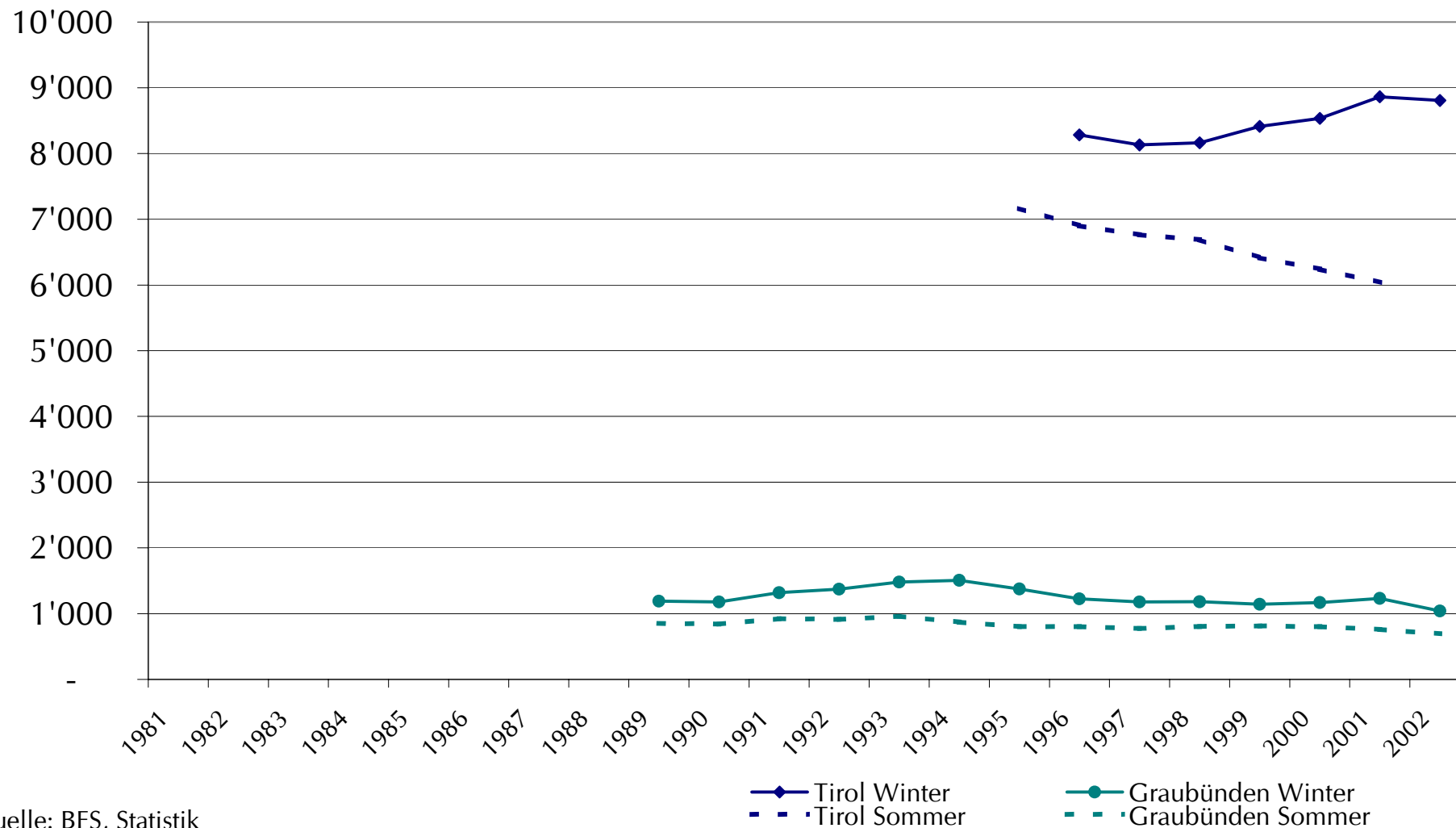
Quelle: BFS, Statistik



# ANHANG: ENTWICKLUNG LOGIERNÄCHTE (HERKUNFT: DEUTSCHLAND)

## Entwicklung der D-Nachfrage in der Hotellerie

(Winter- bzw. Sommersaison in Tsd. Logiernächten in Hotel- und Kurbetrieben)

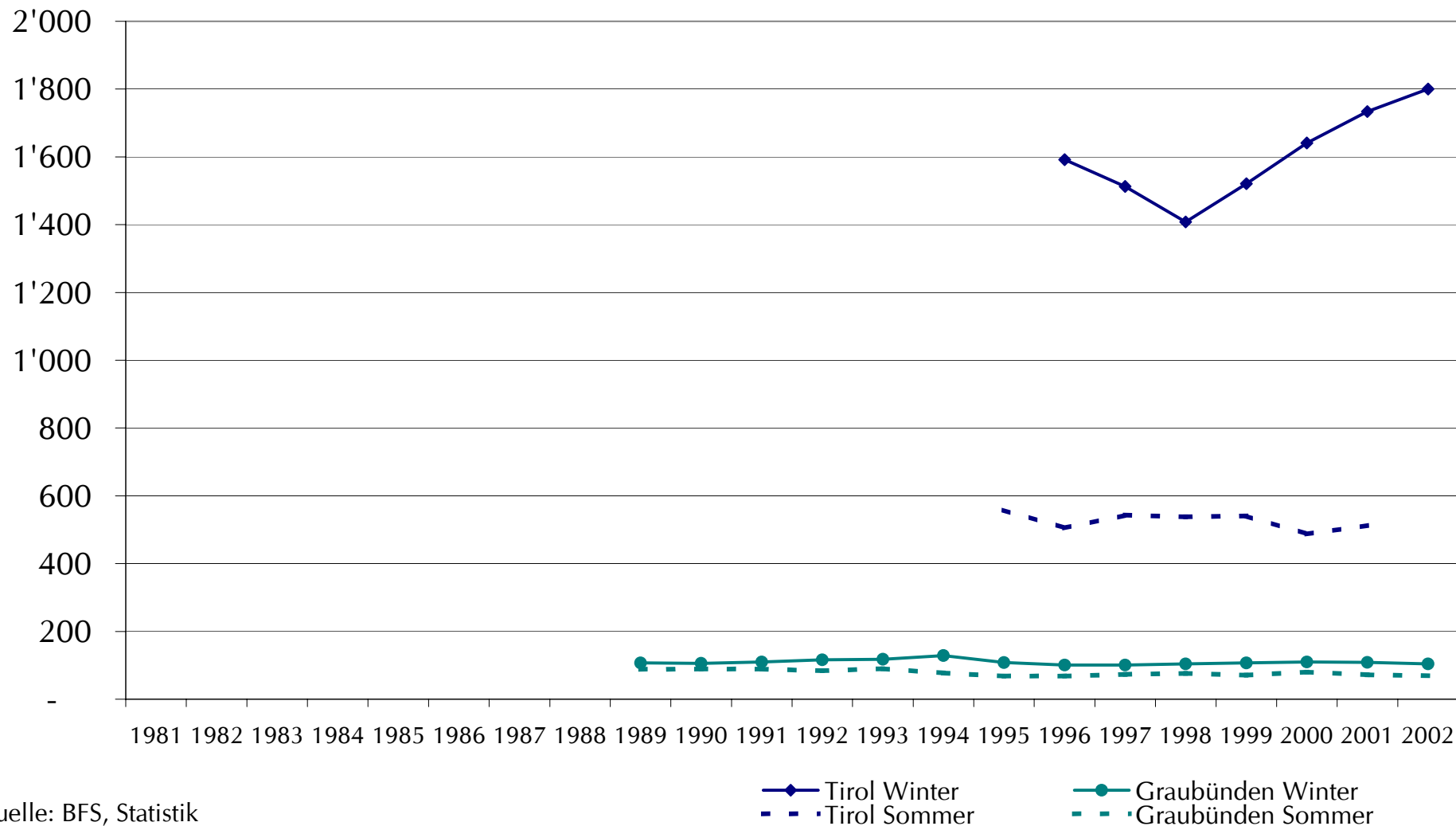


Quelle: BFS, Statistik

# ANHANG: ENTWICKLUNG LOGIERNÄCHTE (HERKUNFT: NIEDERLANDE)

## Entwicklung der NL-Nachfrage in der Hotellerie

(Winter- bzw. Sommersaison in Tsd. Logiernächten in Hotel- und Kurbetrieben)

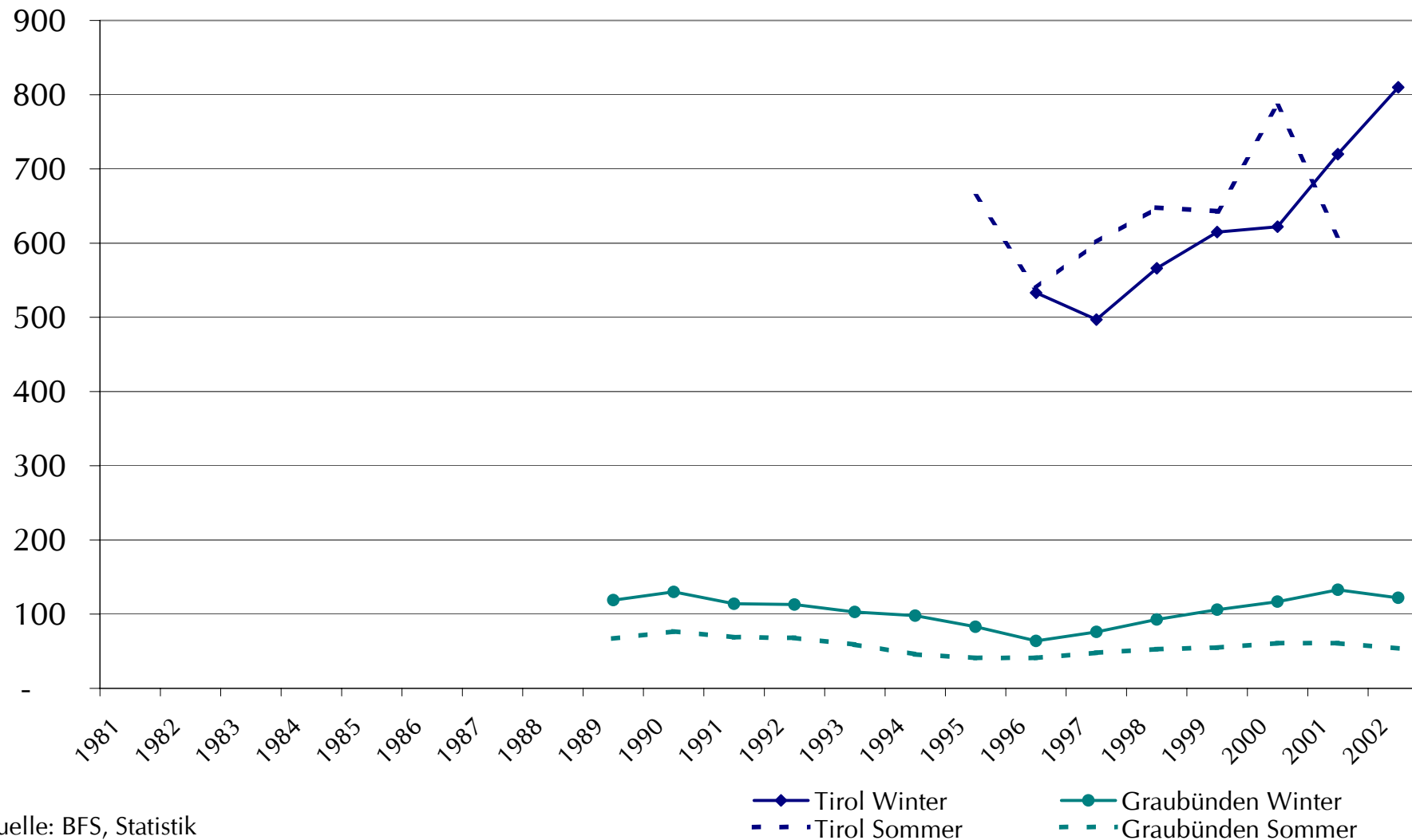


Quelle: BFS, Statistik

# ANHANG: ENTWICKLUNG LOGIERNÄCHTE (HERKUNFT: GROSSBRITANNIEN)

## Entwicklung der GB-Nachfrage in der Hotellerie

(Winter- bzw. Sommersaison in Tsd. Logiernächten in Hotel- und Kurbetrieben)



Quelle: BFS, Statistik