

Betrachtungen zum internationalen Tourismuswettbewerb

Referat anlässlich der Orientierungsversammlung des Hoteliervereins Arosa vom 30. März 2004 in Arosa.

Peder Plaz

Chur, 30. März 2004

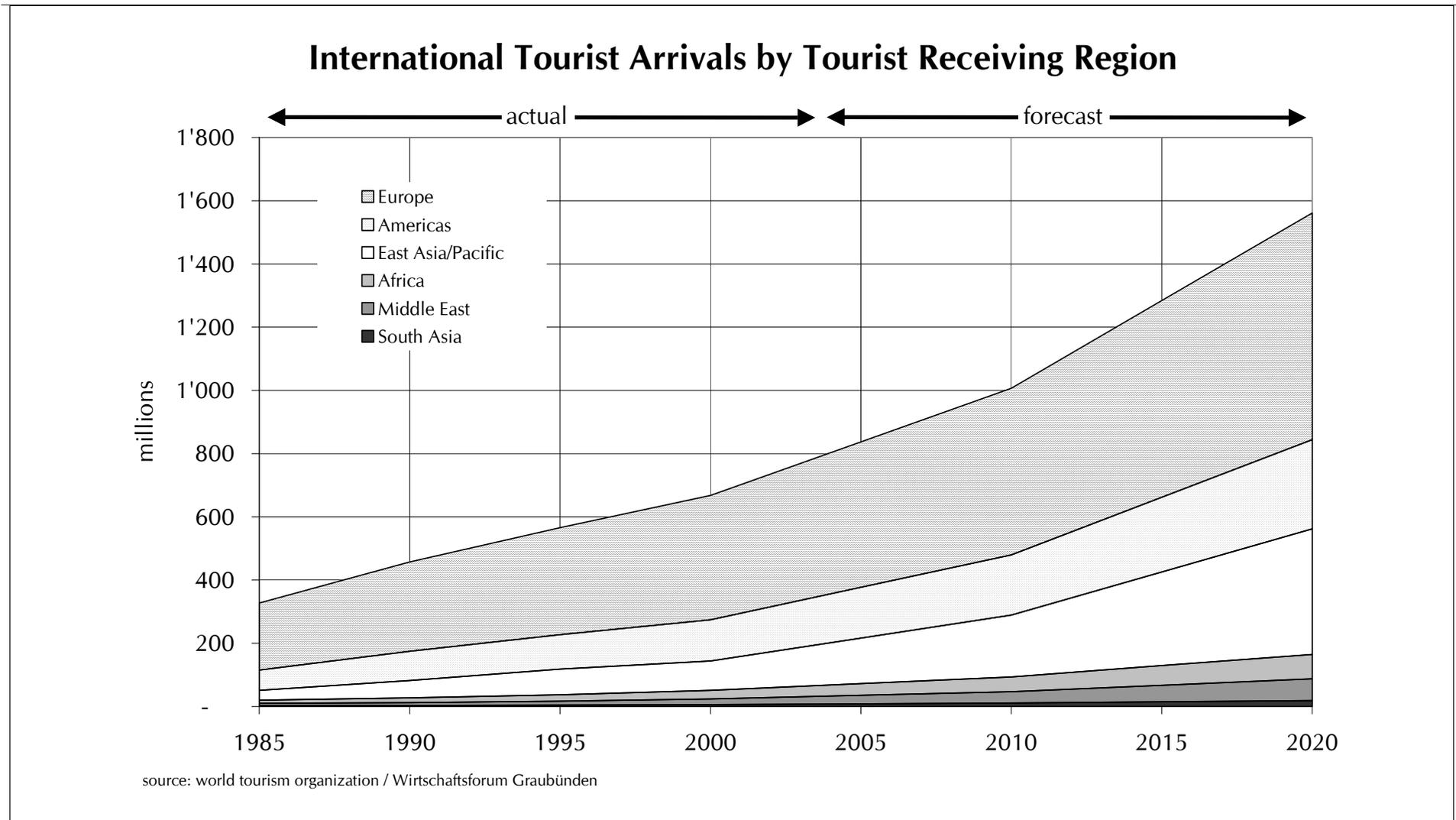
Teil 1: Internationale Wettbewerbssituation

Teil 2: Rahmenbedingungen im Kanton Graubünden (Beispiele)

Teil 3: Herausforderungen für die Tourismuswirtschaft in Graubünden am Beispiel von Arosa

Teil 1: Internationale Wettbewerbssituation

1.1 INTERNATIONALE TOURISMUSNACHFRAGE

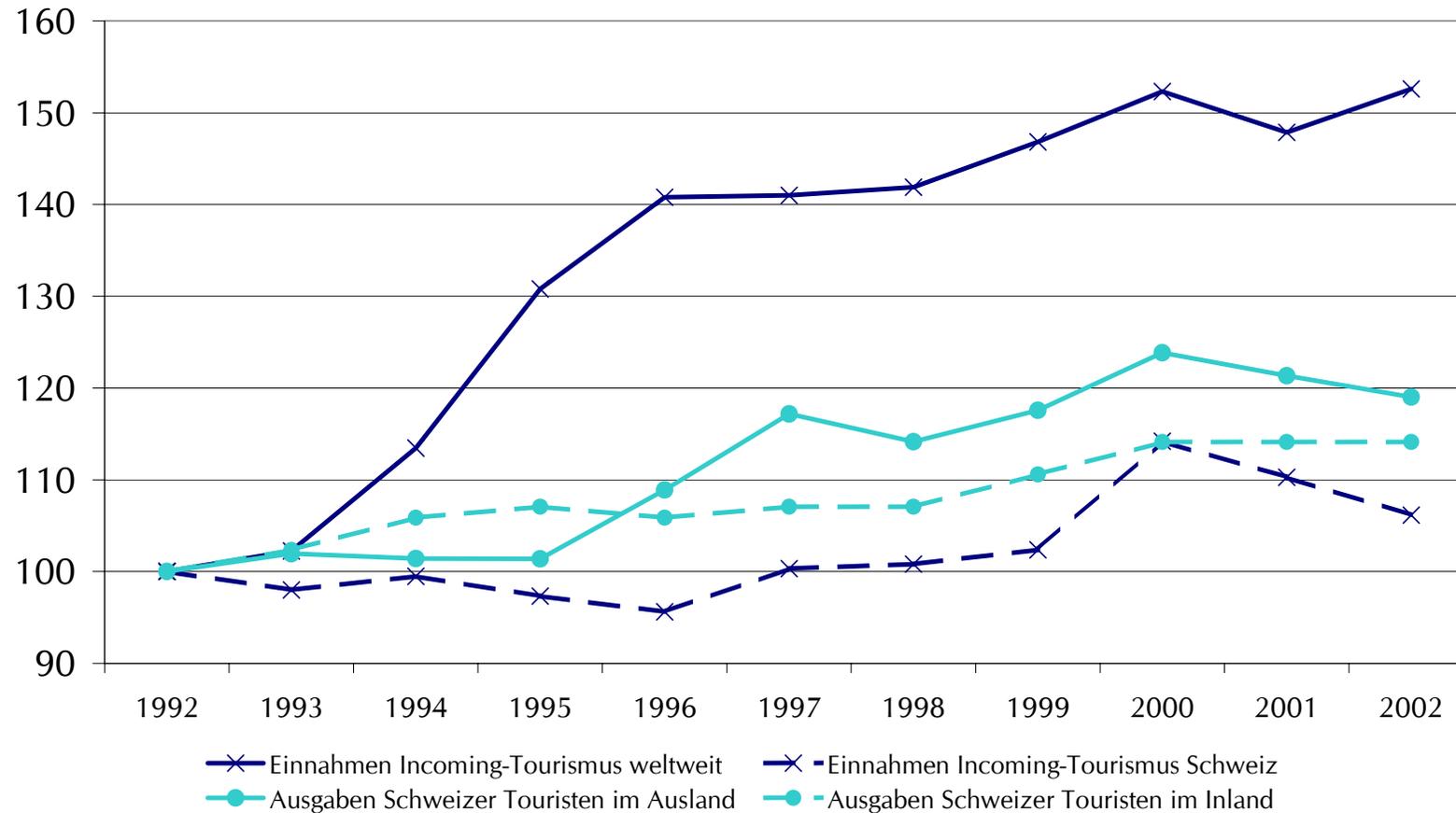


⇒ Die WTO geht von einer Verdoppelung der weltweiten internationalen Ankünfte im Tourismus bis im Jahre 2020 aus.

1.1 INTERNATIONALE TOURISMUSNACHFRAGE

Entwicklung der Tourismuskonsumnachfrage

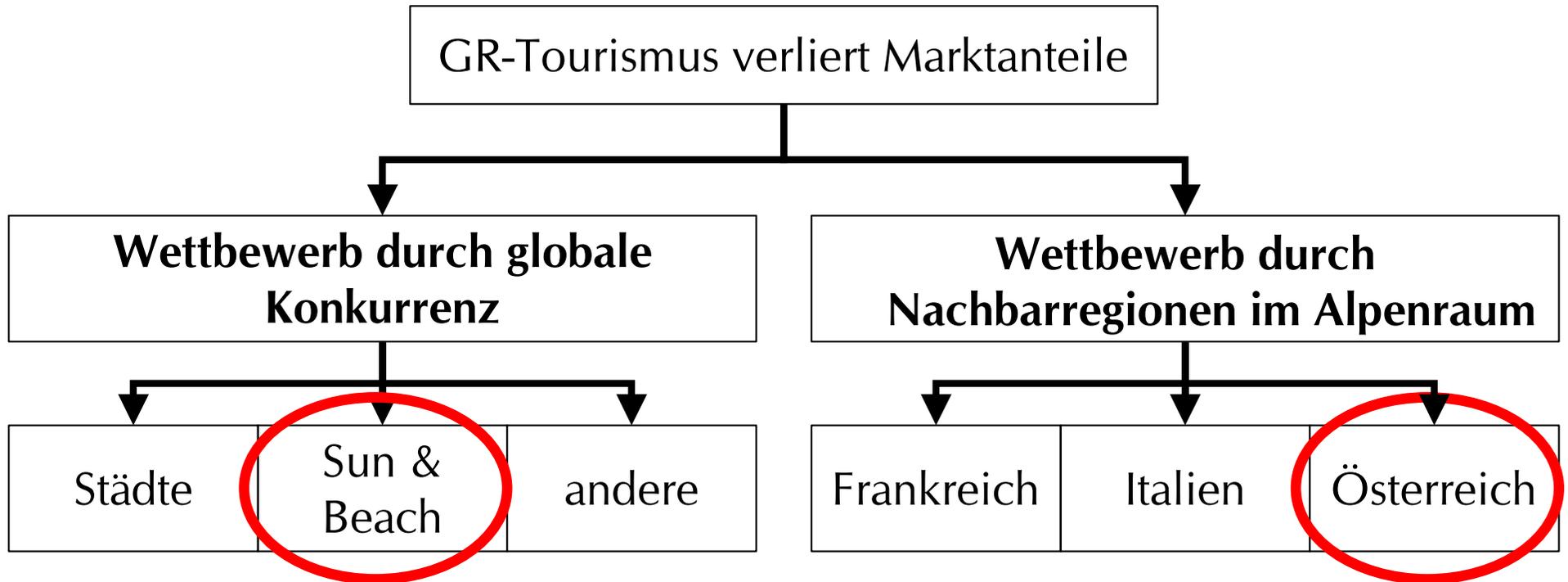
Index (1992 = 100)



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.

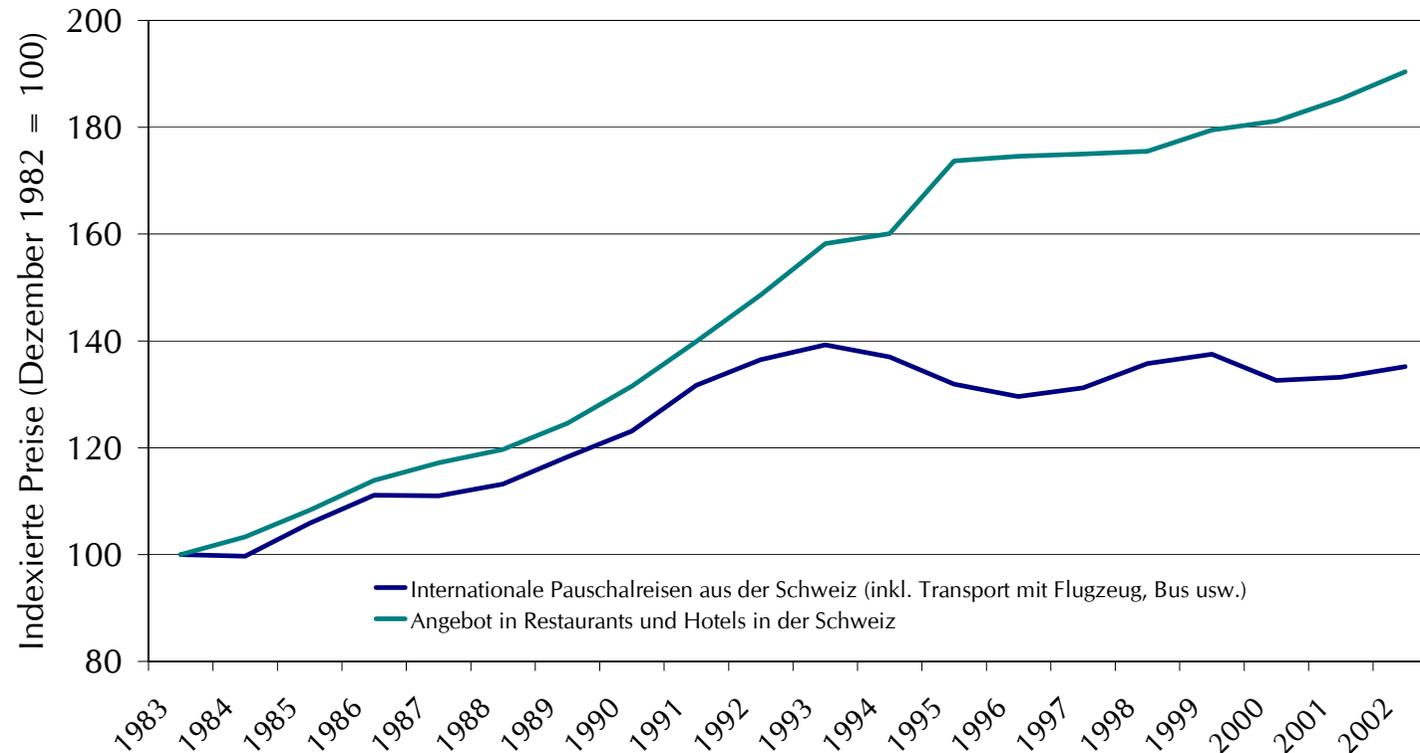
1.2 WETTBEWERBER



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?

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.

1.3 SUN & BEACH

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

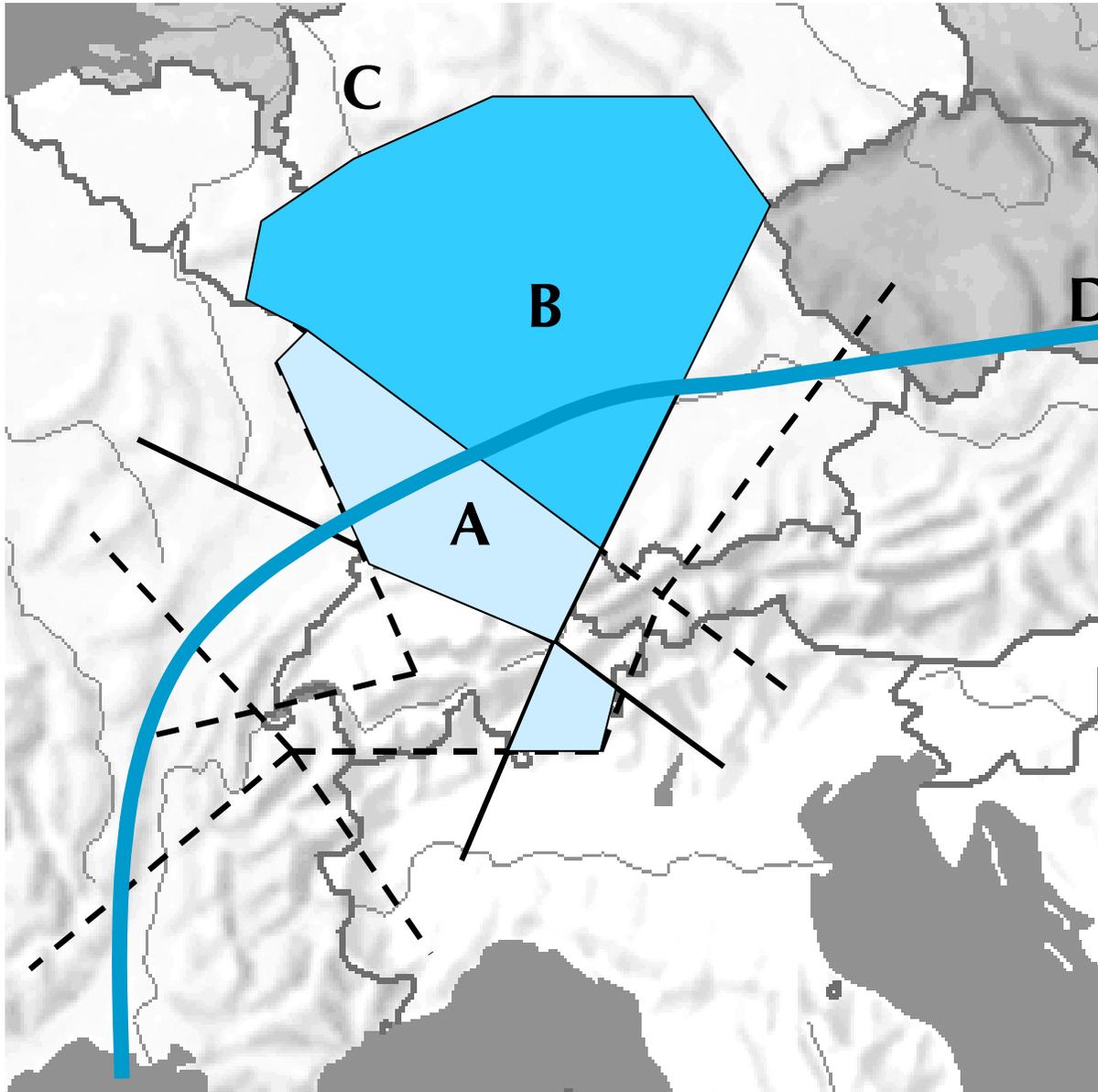
Schwächen

- 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

1.3 SUN & BEACH

- ⇒ 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 Käuferschichten (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

1.4 ALPEN



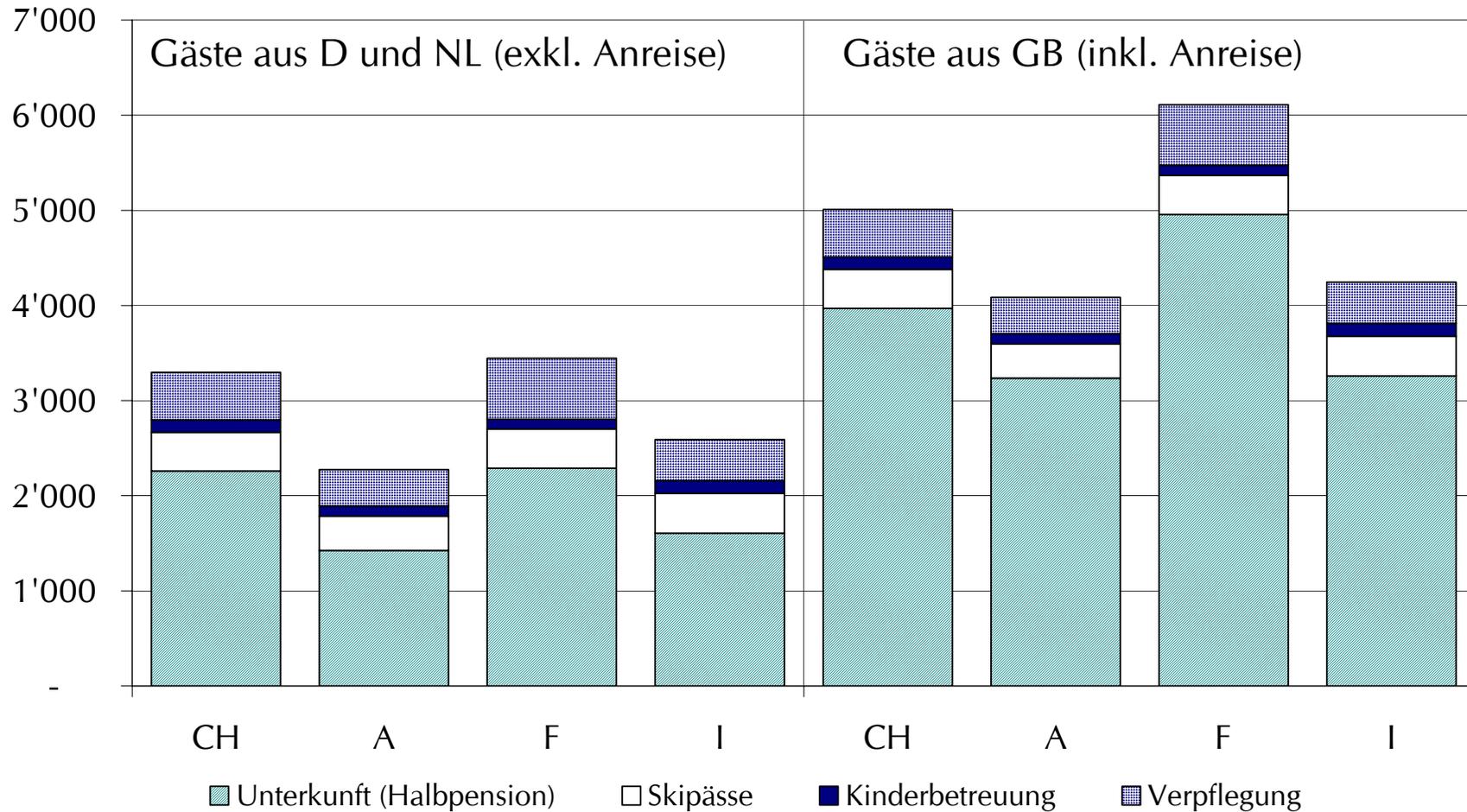
GR liegt im Herzen der Alpen und steht aufgrund der geografischen Lage und des Produktangebots mit folgenden Destinationen im direkten Wettbewerb:

- Im Markt Schweiz (A) mit den übrigen **Schweizer** Destinationen.
- Im Markt Süddeutschland (B) mit der Destination **Tirol-Österreich**.
- In den übrigen europäischen Märkten (C) mit allen **Alpendestinationen**.

1.4 ALPEN

Auslagen in EUR "Familie mit schulpflichtigem Kind"

Wochenauslagen in EUR bei folgenden Wechselkursniveaus: EUR/CHF 1.53 und EUR/GBP



Quelle: BHP - Hanser und Partner

1.5 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.

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) und weniger volatile Entwicklung der Nachfrage aus dem Euroland.

Verhältniszahlen (Jahr 99/00)	Fläche (km ²)	Einwohner	Logiernächte	Betten in allen Beherbungs- formen	Gesamt- angebot Win- tersport- gebiete in km ² Ski- gebietsfläche
Tirol	12'648	675'000	40.1 Mio.	368'000	75
Graubünden	7'106	187'000	12.3 Mio.	172'000	721
Verhältnisse	1.8x	3.6x	3.2x	2.1x	1.0x

Quelle: diverse statistische Ämter, eigene Erhebungen

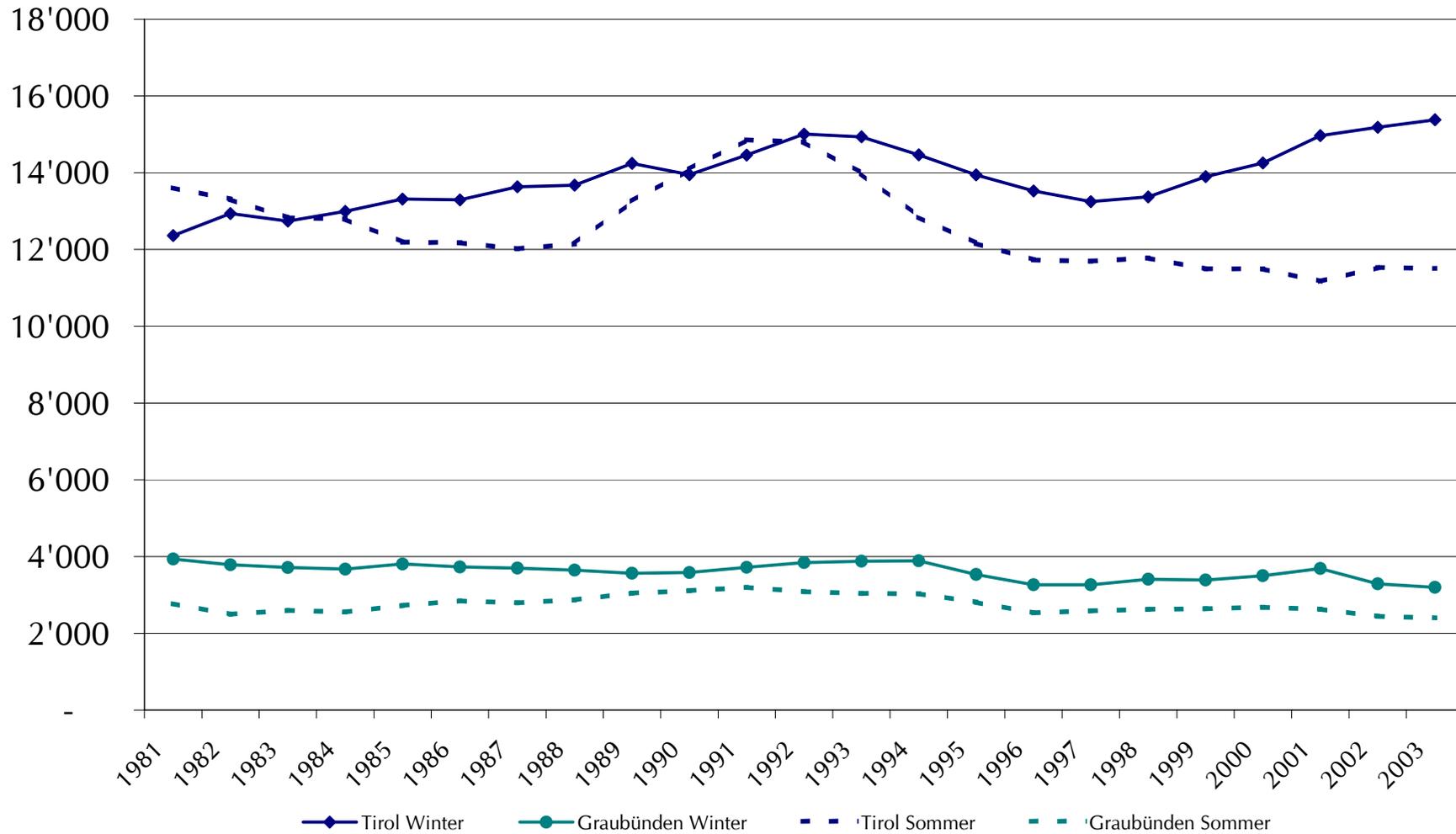
¹ Annähernde Hochrechnung mittels Benchmarking

Verhältniszahlen (Jahr 99/00)	Graubünden		Tirol	
Bettenkapazitäten	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%
Auslastung Hotel- und Kurbetriebe	36%		36%	
Auslastung Parahotellerie	13%		23%	
Logiernächte	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 Gesamtnachfrage in der Hotellerie

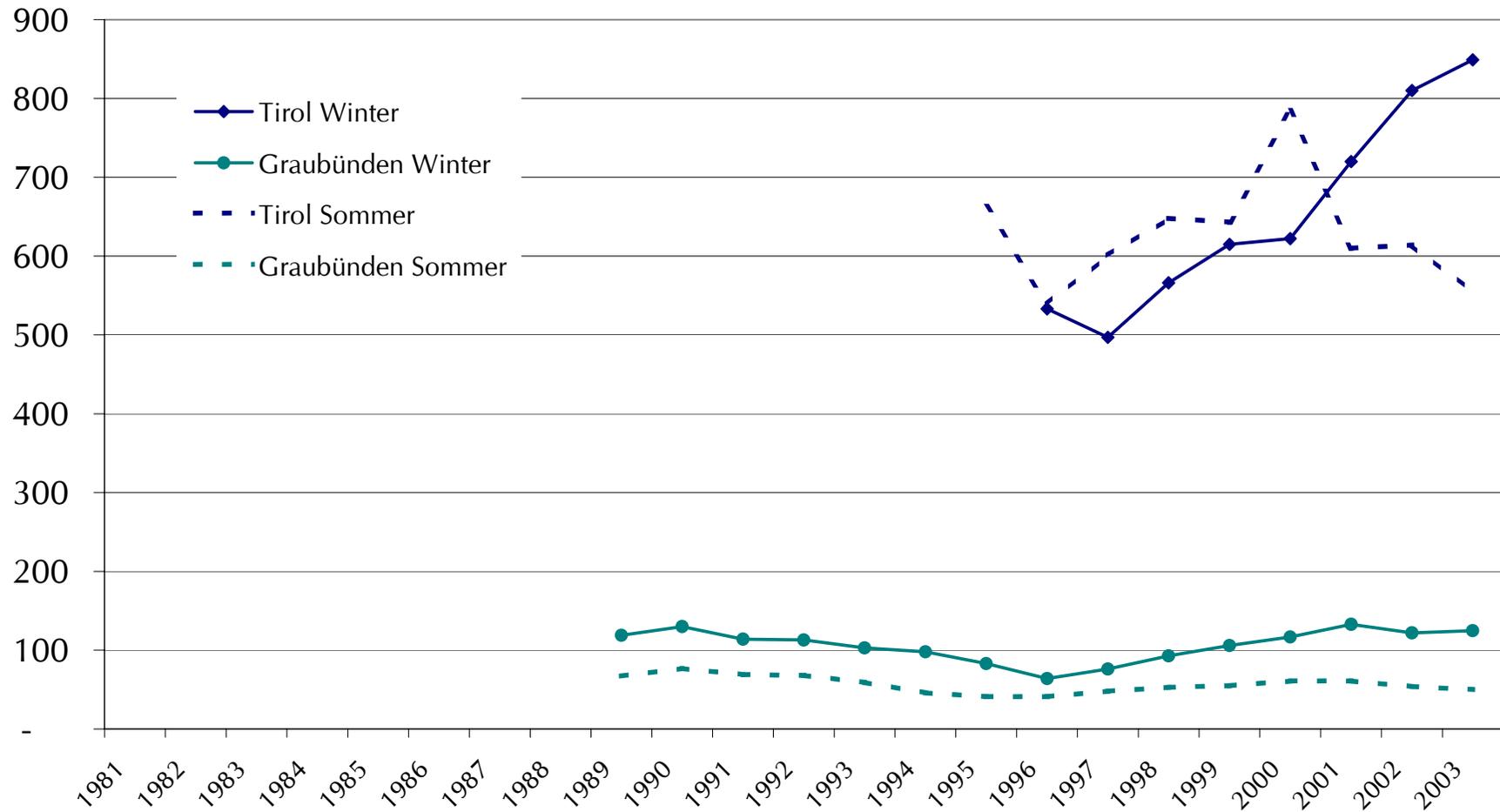
(Winter- bzw. Sommersaison in Tsd. Logiernächten in Hotel- und Kurbetrieben)



Quelle: BFS, Statistik

Entwicklung der GB-Nachfrage in der Hotellerie

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



Quelle: BFS, Statistik

- Trotz wachsendem weltweiten Tourismus stagnierende Nachfrage in Graubünden.
- Unterdurchschnittliche Entwicklung im Vergleich zum Mitbewerber Tirol trotz ähnlicher Ausgangslage bezüglich Angebotsformen, geografische Lage und Strukturen.

Teil 2: Rahmenbedingungen in Graubünden (Beispiele)

2.1 ÜBERBLICK

Positive Rahmenbedingungen	„Engpässe“
<p>Nachfrageseitig:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gutes Image (Sauberkeit, Sicherheit...)• Hohe Zahlungsbereitschaft der inländischen Gäste <p>Angebotsseitig:</p> <ul style="list-style-type: none">• Einzelne international wettbewerbsfähige Produkte• Verhältnismässig hohe Schneesicherheit• Tiefe Steuern• Gute Erschliessung• ...	<p>Nachfrageseitig:</p> <ul style="list-style-type: none">• Währungsrisiken• Anbindung am internationalen Flugverkehr <p>Angebotsseitig:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hohe Betriebs- und Investitionskosten• Kleinstrukturierte Branche• Abnehmende Anzahl vermietbarer Ferienwohnungen bzw. grosser Anteil Zweitwohnungen• Oft fehlende Potenzialorientierung in Zonenplänen, Bauordnungen usw.• Schwach ausgeprägte Unternehmenskultur

2.2 BEISPIEL: WÄHRUNGSRISIKEN

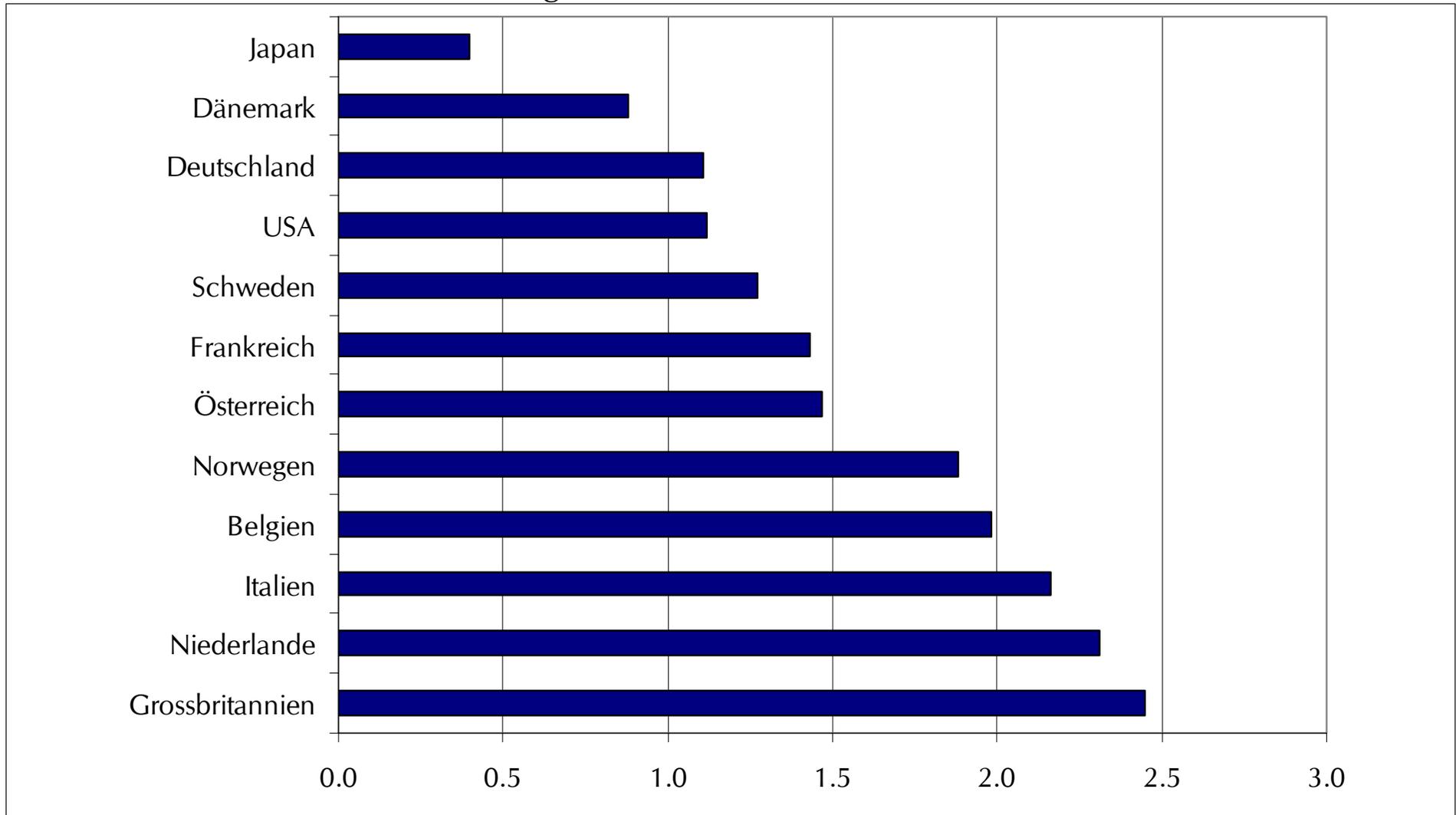
Ausgewähltes Beispiel: Preisvergleich für 1 Woche Ferien im Februar für 1 Familie (2 Erwachsene, 1 Kind 10jährig) in einem ****Hotel in einer mittleren – grossen Wintersportdestination (Gäste aus dem Euroraum)

		Österreich			Frankreich			Italien		
		1.40	1.53	1.60	1.40	1.53	1.60	1.40	1.53	1.60
Fallbeispiel	Wechselkurs EUR/CHF									
	Preisvergleich für eine Woche Ferien für eine Familie mit schulpflich- tigem Kind	-37%	-31%	-27%	-5%	+4%	+9%	-27%	-21%	-17%

Quelle: BHP-Hanser und Partner AG

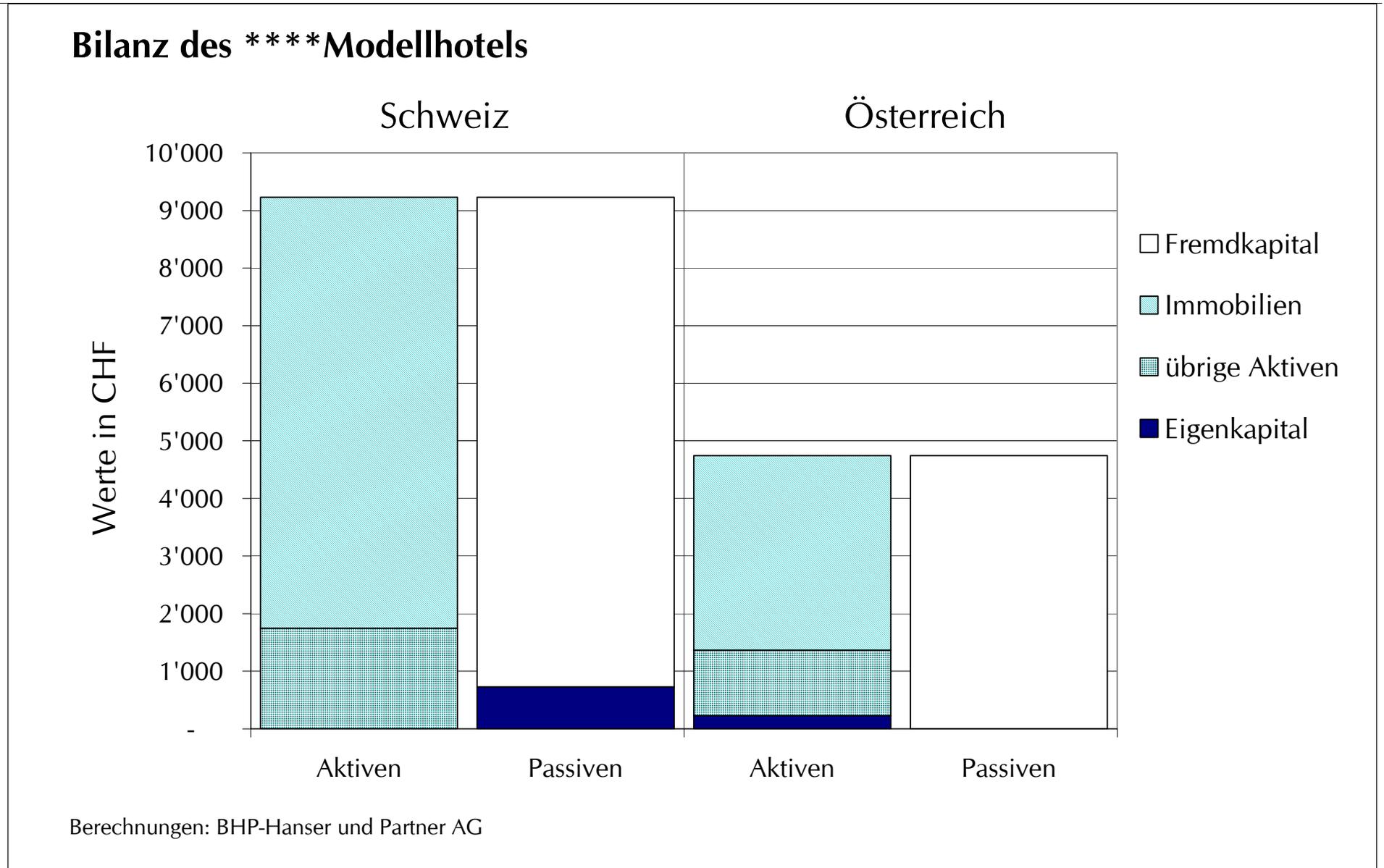
2.2 BEISPIEL: WÄHRUNGSRISIKEN

Wechselkurselastizität der Nachfrage



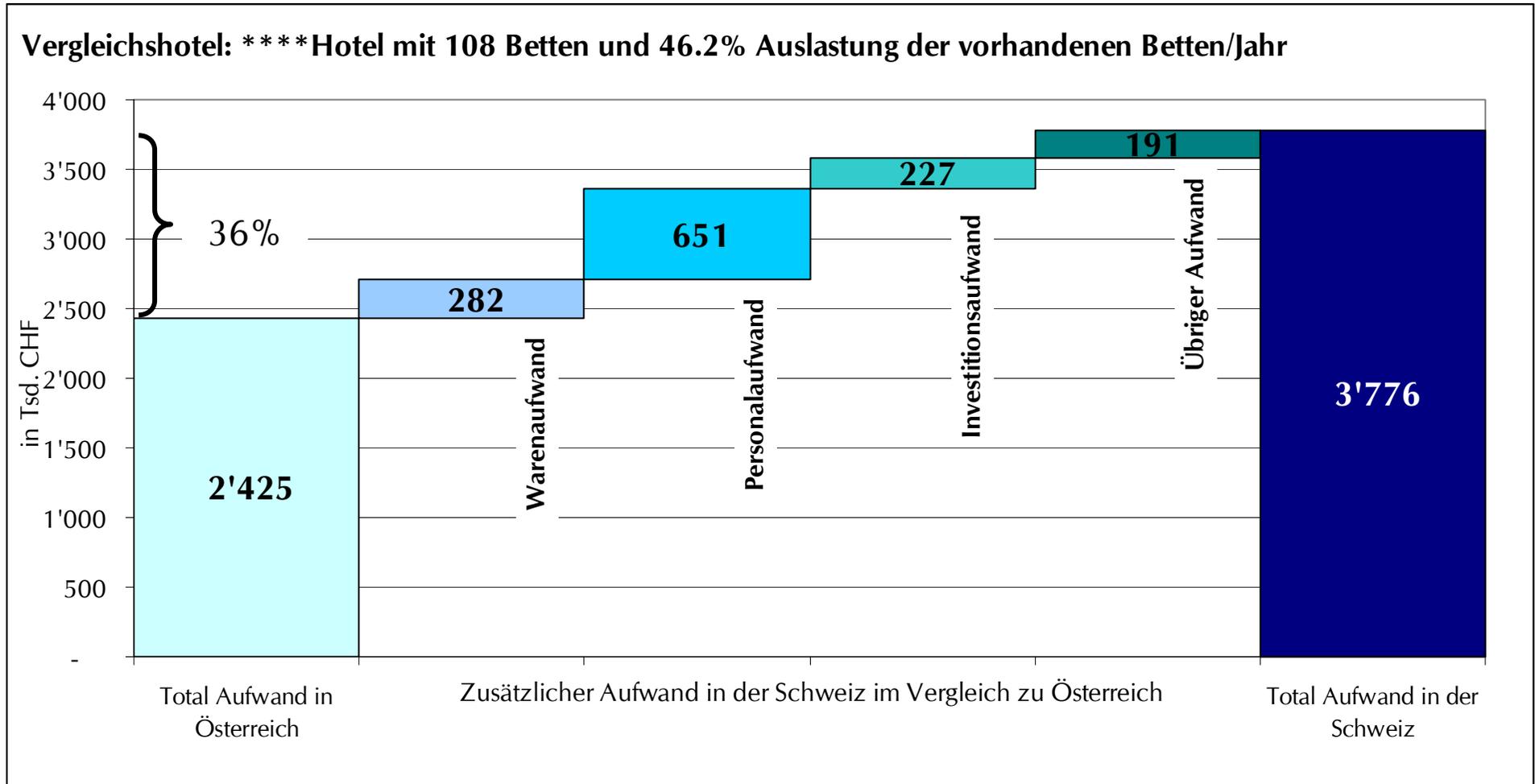
Quelle: ETH / KOF (Schätzperiode 1974 – 1997); Lesehilfe: Eine Reduktion des CHF/EUR - Wechselkurses um 1% ergibt einen Rückgang der Logiernächtezahlen von Gästen aus Deutschland um 1.11%.

2.3 BEISPIEL: INVESTITIONSKOSTEN



2.4 BEISPIEL: BETRIEBSKOSTEN

Anteile der einzelnen Ursachen am gesamten Betriebskostenunterschied pro Jahr von – CHF 1.4 Mio. zwischen einem ****Hotel in Österreich und in der Schweiz.



Quelle: BHP-Hanser und Partner AG

2.5 BEISPIEL: KLEINSTRUKTURIERTE BRANCHE

	Konzentrationsgrad in der Schweizer Hotellerie nach Regionen (Jahr 2000)				
	Stadt	Berg	See	Übrige	Total
Hotelketten Anteil an den verfügbaren Zimmerkapazitäten	48%	1%	4%	3%	9%
Hotelkooperationen Anteil an den verfügbaren Zimmerkapazitäten	47%	28%	27%	17%	30%
Total	94%	29%	31%	20%	39%

Quelle: Marvel, 2001

2.6 BEISPIEL: NICHT VERMIETETE FERIENWOHNUNGEN

Ausgewählte Fremdenverkehrsorte in Graubünden

	Vermietbare Betten in Ferienwohnungen		Veränderung	
	1992/93	2000/01	in %	in Logiernächte (Schätzung)
Arosa	3640	2556	-30%	-65'040
Bergün/Bravuogn	1363	800	-41%	-33'780
Breil/Brigels	805	768	-5%	-2'220
Celerina	724	760	5%	2'160
Davos	10192	7766	-24%	-145'560
Disentis/Mustér	1475	606	-59%	-52'140
Flims	6881	2017	-71%	-291'840
Klosters-Serneus	3031	1772	-42%	-75'540
Obersaxen	2050	3324	62%	76'440
Pontresina	3241	1408	-57%	-109'980
St. Moritz	3880	2900	-25%	-58'800
Samnaun	817	1275	56%	27'480
Savognin	2262	1713	-24%	-32'940
Scuol	2046	1715	-16%	-19'860
Tujetsch	2425	965	-60%	-87'600
Vaz/Obervaz	3760	4097	9%	20'220
				-849'000

Quelle: BFS (Logiernächteschätzung basiert auf der Annahme, dass die Wohnungen im Durchschnitt 60 Tage weniger vermietet werden)

⇒ Für die Schaffung von vermietbaren Bettkapazitäten (Ferienwohnungen und Hotellerie) fehlen (ohne echte Innovation) in den meisten Fällen vernünftige Renditeaussichten.

Quelle: BFS

2.7 BEISPIEL: FÖRDERUNG VON HOTELINVESTITIONEN

Total der Investitionsbeiträge und der Summe sämtlicher Zinskostenbeiträge in % des Investitionsvolumens (Stand Sommer 1995):

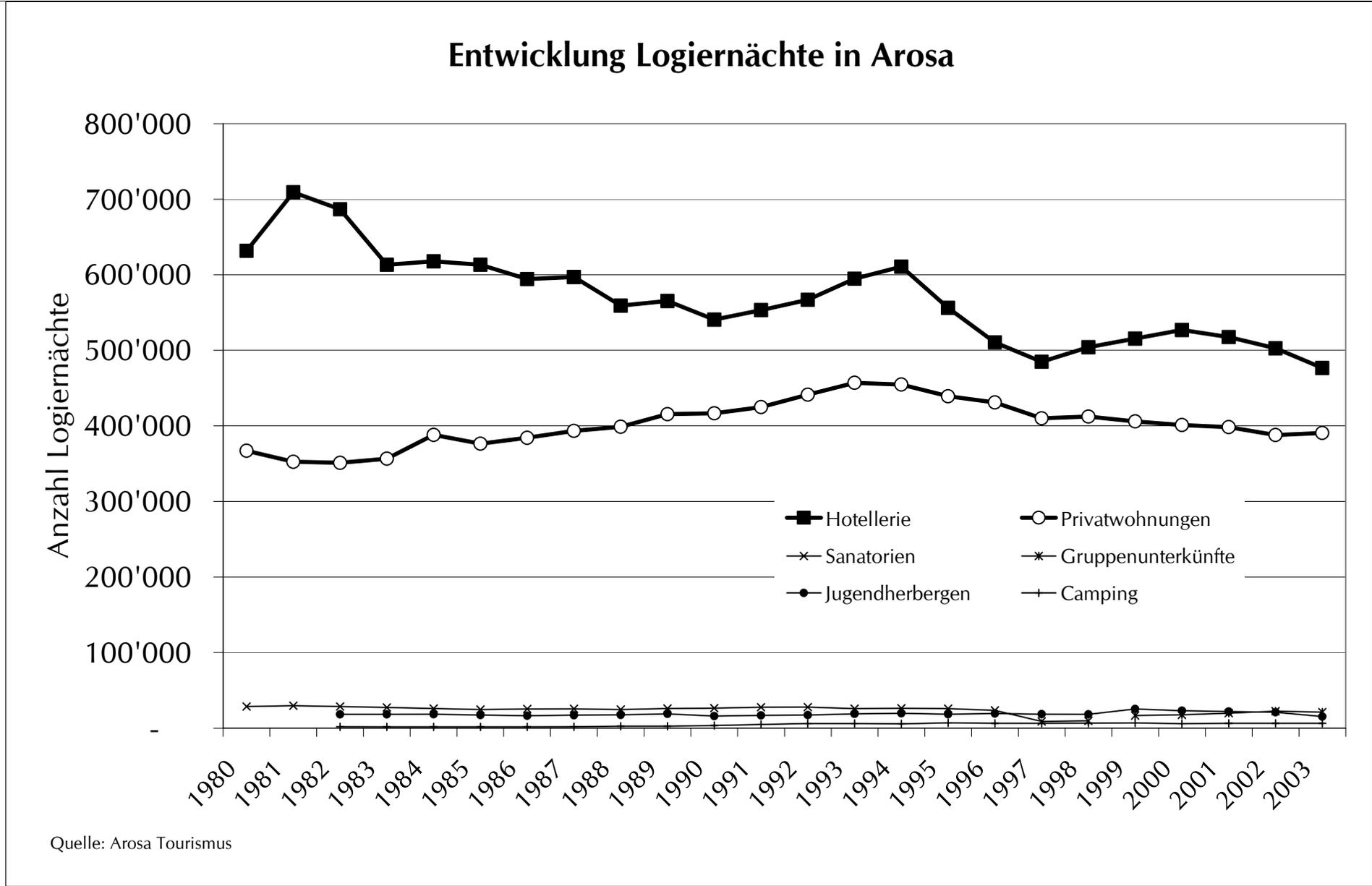
Investitionsprojekt		Dosierung Investitions- und Zinskostenbeiträge (à fonds perdu)				
Art des Vorhabens	Investitionsvolumen	Bayern	Südtirol	Hoch-Savoyen	Tirol	Schweiz
1 Erneuerung / Erw.	CHF 1.6 Mio.	5–10%	15–25%	2–5%	10–15%	0-2%
2 Erneuerung	CHF 2.5 Mio.	5–10%	15–25%	2–5%	5–10%	0-2%
3 Ersatzbau	CHF 4.2 Mio.	5–10%	10–15%	2–5%	5–10%	0-2%
4 Neubau	CHF 5.7 Mio.	-	-	2–5%	-	0-2%
5 Kauf	CHF 4.0 Mio.	5–10%	-	-	-	0-2%
6 Bau Personalukft.	CHF 1.6 Mio.	-	15–25%	-	10–15%	0-2%

Quelle: Berechnungen BHP in Zusammenarbeit mit Vollzugsorganen der verschiedenen Regionen

- Insgesamt muss der Tourismus im Kanton Graubünden im Vergleich zum direkten Konkurrenten Tirol bzw. Österreich mit ungünstigen ökonomischen Rahmenbedingungen operieren, die sich
 - kurzfristig auf die **preisliche Wettbewerbsfähigkeit** und
 - langfristig wegen der schwachen Investitions- und Innovationskraft auf die **Entwicklung des Angebotes** auswirken können.

Teil 3: Herausforderungen für die Tourismuswirtschaft in Graubünden am Beispiel von Arosa

3.1 AUSGANGSLAGE AROSA



3.1 AUSGANGSLAGE AROSA

Vor- und Nachteile gegenüber anderen Destinationen:

- + Bekannte Marke
 - Gutes Winterprodukt
 - Für Graubünden „noch“ überdurchschnittliches Verhältnis von Hotellerie und Ferienwohnungen
 - Möglichkeit sich zu einem „Alpenplayer“ zusammenzuschliessen
 - USP: Rhätische Bahn
 - ...
-
- Reife Destination
 - Attraktivität der Skidestination (gem. ADAC)
 - Rückläufige Entwicklung der Logiernächte gefährdet Destinationsattraktivität
 - Ungünstige ökonomische Rahmenbedingungen (gilt für ganze CH)
 - ...

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

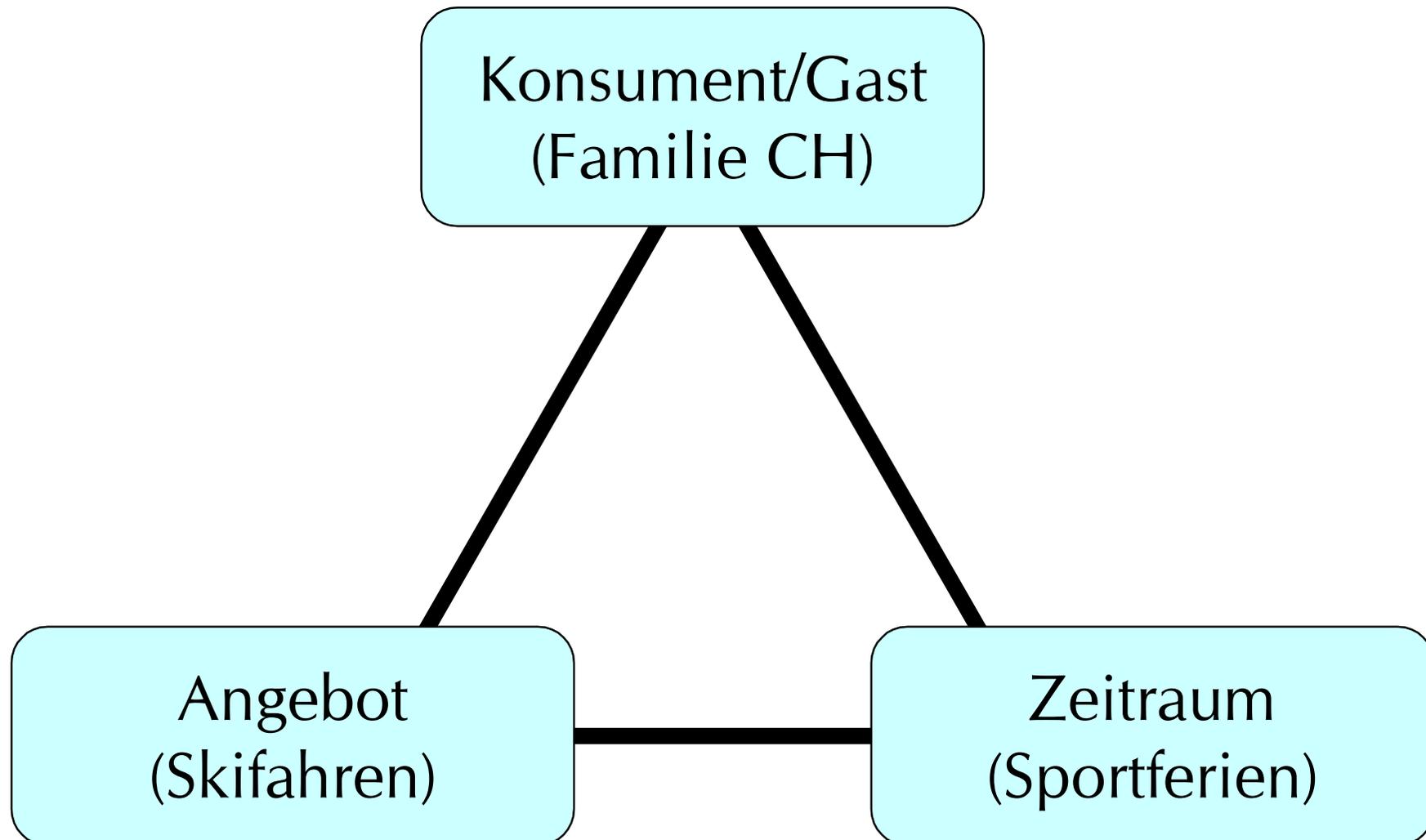
- Obwohl die französischen Anbieter (im Bergtourismus) eher höhere Preise als die Schweizer Anbieter verlangen, können sie von einer verhältnismässig günstigen Nachfrageentwicklung profitieren. (Die Compagnie des Alpes ist beispielsweise in der Lage zu wachsen und schweizerische Bahnen (vgl. Saas Fee,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

3.1 HERAUSFORDERUNGEN

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)

Das touristische Produkt (=Bedürfnisbefriedigung) besteht aus 3 Dimensionen, die bei der Produktgestaltung und Vermarktung berücksichtigt werden müssen.

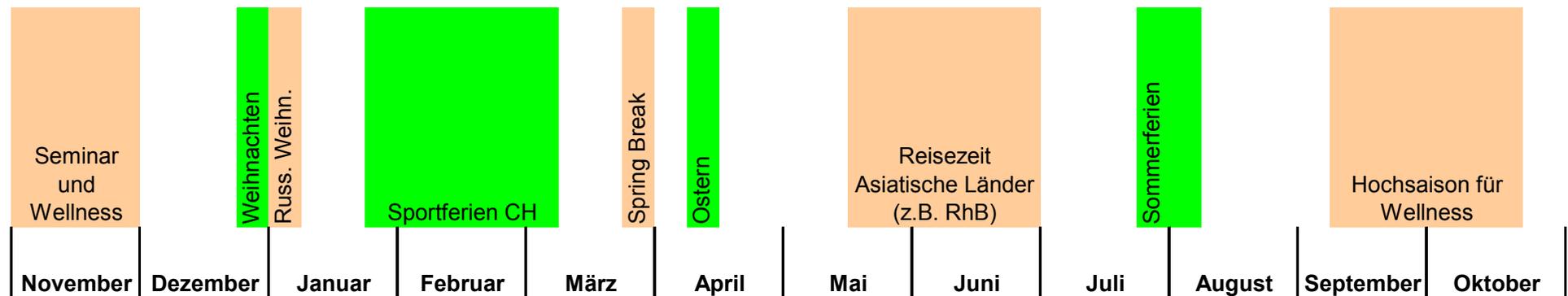


3.2 ATTRAKTIVE PRODUKTE SCHAFFEN

..., SAISON GEZIELT AUSDEHNEN, ...

Crux einer Wintersportdestination ist, dass die Bergbahnen einen Grossteil des Umsatzes im Winter erarbeiten (Winterfokus) und die Hotellerie auf eine möglichst hohe Jahresauslastung angewiesen ist (> 60%) um Betten im Winter zur Verfügung stellen zu können.

Nebst dem „Primärprodukt Wintersport“ müssen deshalb zusätzliche Produkte geschaffen werden.

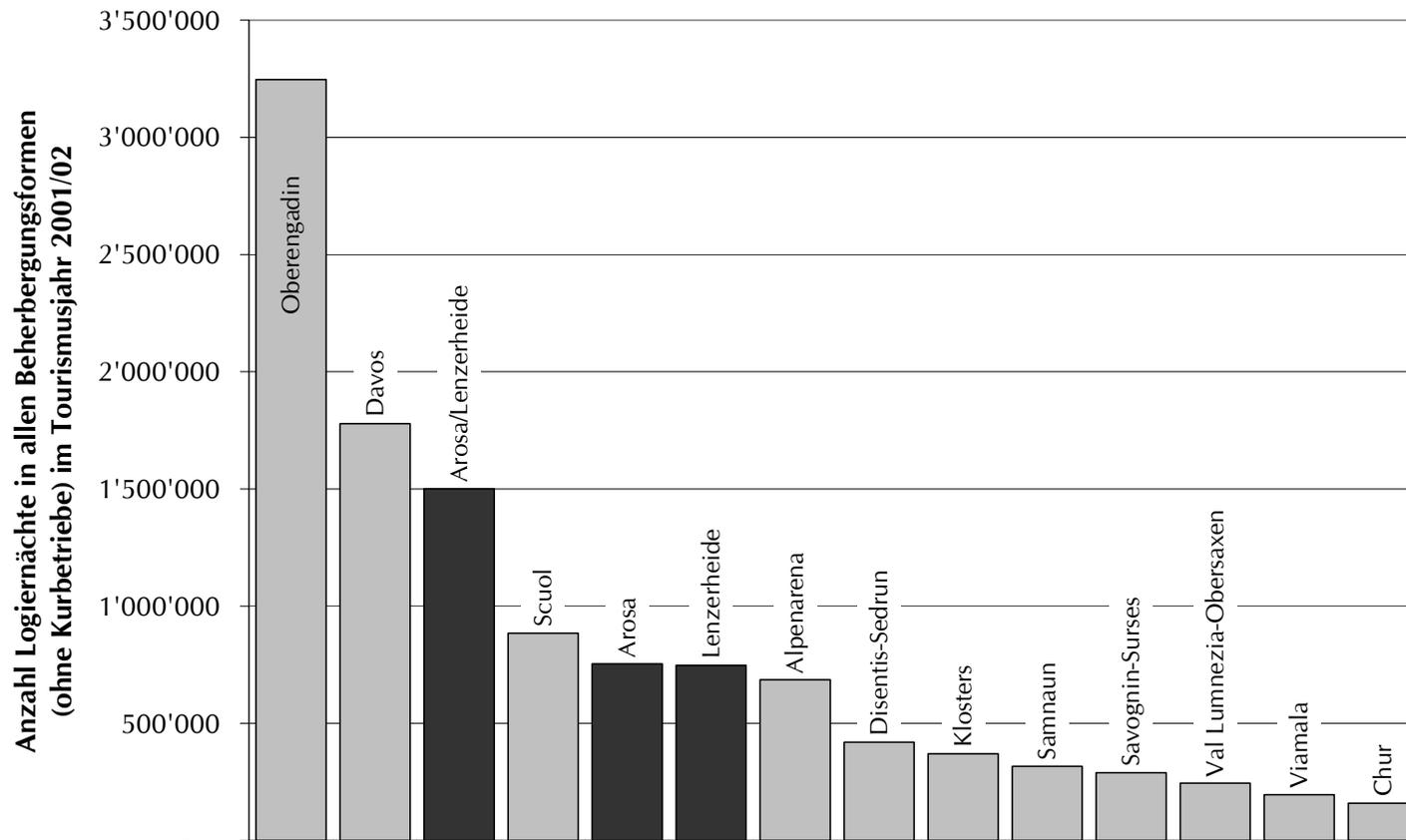


Beispiele: Wochenendtourismus (Wellness, Events); Wochentourismus (Seminare, Kongresse); Vorsaison (Rhätische Bahn mit Gruppenreisen); Amerikanische Gäste Ende März (Skifahren); ...

3.2 ATTRAKTIVE PRODUKTE SCHAFFEN

...UND DESTINATIONSWERT ERHÖHEN

Top-Destinationen (St. Moritz) können ein um 30% höheres Preisniveau als Mittlere-Grosse Wintersportdestinationen durchsetzen (z.B. Flims-Laax). ⇒ **Chance für Arosa: Zusammenschluss mit Lenzerheide.**



Dimensionen:

CHF 60 Mio. Umsatz Bergbahnen

1.6 Mio Logiernächte

> 200 Km Piste

Quelle: BFS / Wirtschaftsforum Graubünden

Marktmacht erhöhen ...

- Als grosser „**Alpenplayer**“ lässt es sich leichter verkaufen...

Neue Distributionskanäle auf Massenmärkten erschliessen ...

- Sicherstellen von optimalen Betriebsgrössen in der Hotellerie um im bedeutenden Tour-Operator Markt auftreten zu können.
- Anziehen von Parahotellerie-Anbietern weil internationale preisliche Wettbewerbsfähigkeit eher gegeben ist als in der Hotellerie (geringere Personalintensität) (Hapimag, Landall, REKA usw.)

Neue Zielgruppen erschliessen ...

- z.B. konzentrierte Bewerbung einer Stadt i.S. eines Ventures z.B. Moscow (konzentrierter Marktauftritt, Partnerschaft)

- **Destinationsmanagement** vermehrt unternehmerisch-hierarchisch ausrichten (Bergbahnen und kommerzielle Beherberger führen!)
- Ausschöpfung von **Kooperationspotenzialen** (insbesondere Angebotsabstimmung und Grösseneffekte in der Hotellerie, Gastronomie und Detailhandel)
- **Raumplanerisch** Erstellung von betriebswirtschaftlich sinnvollen Einheiten fördern (⇒ Arosa verfügt landschaftlich über beste Voraussetzungen).

Besten Dank für Ihr Interesse.

Dieses Referat und weitere Informationen zur Bündner Wirtschaft können bezogen werden bei:

www.wirtschaftsforum-gr.ch