



Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus

Grundlagenbericht im Rahmen des Projekts
„Strategien für Bündner Tourismusorte“

Chur, Juni 2015

Unterstützt von:

innovation
tourism

Impressum

Herausgeber	Wirtschaftsforum Graubünden Unterstützt vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)
Bearbeitung	Peder Plaz, Sarah Schmid
Begleitgruppe	Christoph Sünderhauf (VRP Lenzerheide Bergbahnen AG) Ernst Wyrsch (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)
Veröffentlichung	Juni 2015
Titelbild	Graubünden Ferien
Projektnummer	33001.2014.23

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung	7
1.1 Ausgangslage und Ziele	7
1.2 Methodischer Rahmen	7
2 Rückblick	9
2.1 Entwicklung des Tourismus im Alpenraum	9
2.2 Entwicklung der Nachfrage in Graubünden	14
2.3 Entwicklung des Angebots in Graubünden	18
2.4 Fazit	20
3 Aktuelle Situation	23
3.1 Geostrategische Lage Graubündens	23
3.2 Nachfrage in Graubünden	26
3.3 Angebot in Graubünden	31
4 Trends im Tourismus im Alpenraum	35
4.1 Markt Europa	35
4.2 Aufstrebende Märkte	36
4.3 Fazit	37
5 Potentiale für den Bündner Tourismus	39
5.1 Allgemeine Potentiale	39
5.2 Geschäftsfeldspezifische Potentiale	40
5.3 SWOT-Analyse Geschäftsfelder	44
5.4 Fazit	46
Anhang 1: Benchmark Nachfrageentwicklung	47
Anhang 2: Trends Marktentwicklung	53
Quellenverzeichnis	57
Weiterführende Literatur	59

Für den eiligen Leser:

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

Vorwort

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

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

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

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

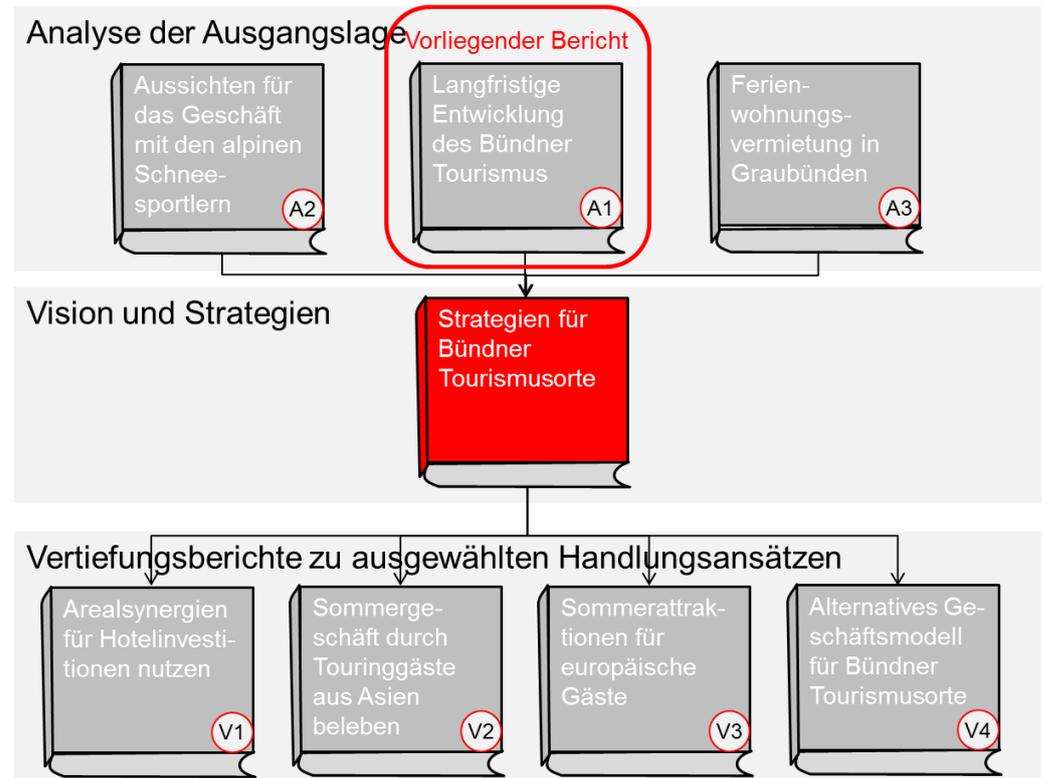
Für unsere Arbeit haben wir mit einer Vielzahl von Fachleuten und Betroffenen gesprochen und Tausende Seiten bestehender Studien und Statistiken gewälzt. Aufgrund der Fülle an Themen haben wir uns entschieden, unsere Erkenntnisse in mehrere verdaubare Portionen bzw. Berichte aufzuteilen. Dabei sind folgende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

- **Analyse der Ausgangslage:** in einem ersten Teil haben wir die Ausgangslage aufgearbeitet, um so eine gemeinsame Basis für die Strategiediskussion zu schaffen. Dabei sind folgende Grundlagendokumente entstanden: „A1 - Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus“, „A2 - Aussichten für das Geschäft mit den alpinen Schneesportlern“ und „A3 – Ferienwohnungsvermietung in Graubünden“
- **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 - Areal synergien 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 Grundlagenbericht „A1 – Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus“ 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 Einleitung

Übersichtliche Aufarbeitung der Ausgangslage als Basis für die Strategieentwicklung

1.1 Ausgangslage und Ziele

Über den Tourismus in Graubünden wurde bereits sehr viel geschrieben, weshalb die Frage „wozu noch eine weitere Analyse über den Bündner Tourismus?“ nahe liegt. Der vorliegende Bericht möchte nicht einfach ein weiterer Analysebericht sein. Vielmehr wird mit dem Bericht das Ziel verfolgt, in den verschiedenen Themenfeldern die zentralen Entwicklungen und Wirkungszusammenhänge - sozusagen den roten Faden durch den Tourismus Graubünden - aufzuzeigen. Dadurch soll der Bericht die Voraussetzung für eine fundierte Diskussion über mögliche Entwicklungsstrategien schaffen. Dazu steht die Beantwortung der folgenden Fragen im Vordergrund:

- Wie hat sich der Tourismus in Graubünden in den letzten 30-40 Jahren entwickelt?
- Welches waren die entscheidenden Treiber / Ursachen hinter den beobachteten Entwicklungen?
- Was bedeutet dies für den Zustand und den Handlungsspielraum der Tourismuswirtschaft Graubünden?
- Welches sind die kommenden Megatrends / Treiber der weiteren Entwicklungen?
- Wo verfügt die Tourismuswirtschaft Graubünden über unausgeschöpfte Potentiale?

Auf eine allzu tiefe Detaillierung im Sinne einer umfassenden wissenschaftlichen Analyse wird bewusst verzichtet, denn für die nachfolgende Diskussion zu Strategien und Lösungsansätzen steht das Verständnis des Gesamtbildes - sozusagen des Waldes und nicht der einzelnen Bäume - im Vordergrund.

1.2 Methodischer Rahmen

Zusammenwirken vieler Elemente führt zu touristischem Erfolg einer Region

Tourismus ist nicht nur Ferien, Hotellerie oder die Arbeit der Kurvereine, sondern Tourismus beschreibt die Gesamtheit der Aktivitäten, welche in Bezug mit dem vorübergehenden Aufenthalt folgender Gästetypen stehen:

- **Business:** Geschäftliche Tätigkeit an einem anderen Ort, als dem üblichen Arbeitsort (Business), oder Teilnahme an einer beruflich motivierten Veranstaltung (MICE).
- **Kurzaufenthalte:** Verbringen von Freizeit ausserhalb des üblichen Bewegungsradius während eines (Tagesgäste) oder mehrerer Tage (max. 3 Übernachtungen).
- **Feriengäste:** Verbringen von Ferien (mind. 4 Übernachtungen nicht am Wohnort).
- **Zweitwohnungsgäste:** Verbringen von Ferien oder Freizeit in einer primär privat genutzten Wohnung, welche jedoch nicht als Wohnsitz dient.

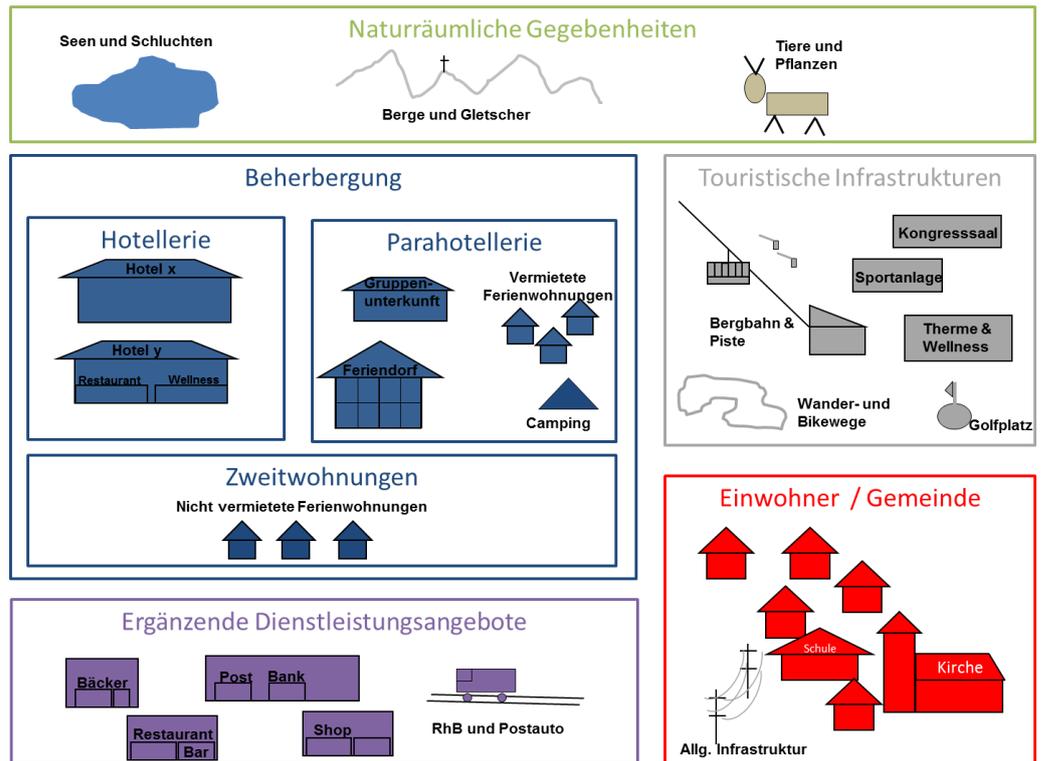
Dabei zählen neben der Übernachtung auch die Gastronomie sowie das Freizeitangebot (Sport, Gesundheit, Kultur, Vergnügen) zu den Kerntourismusaktivitäten.

Der Entscheid, ob jemand seine Ferien / Freizeit (oder seine Geschäftstätigkeit) in Graubünden oder anderswo verbringt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Neben den nicht beeinflussbaren Faktoren wie den naturräumlichen Gegebenheiten, der Anreisedistanz und dem verfügbaren Budget der Gäste spielen insbesondere folgende beeinflussbaren Faktoren eine entscheidende Rolle:

- Verfügbare Beherbergungs- und Tourismusinfrastrukturangebote
- Qualität, Preis und Bekanntheit der Angebote
- persönliche Beziehung der Gäste zur oder Prestigewert der Region

Die nachfolgende Abbildung skizziert die Kernelemente des Tourismusangebots in Graubünden. Die verschiedenen Elemente stehen in enger Beziehung zueinander, wobei sowohl Abhängigkeiten als auch Interessenskonflikte zwischen den verschiedenen Akteuren bestehen.

Abb. 2 Überblick Kernelemente Tourismus Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Damit sich der Tourismus in Graubünden weiterentwickeln kann, braucht es das Zusammenwirken aller oben skizzierten Elemente. Bei näherer Betrachtung wird jedoch rasch klar, dass heute nur die Hotellerie³ und die Bergbahnen über genügend Kraft (Marketingpotential) verfügen, um eigenständig am Markt aufzutreten und Gäste in die Region zu holen. Da diese Unternehmensgruppen als eigentliche Motoren des Bündner Tourismus wirken und für den Grossteil der direkten touristischen Wertschöpfung verantwortlich sind, fokussiert die Analyse primär auf die Entwicklung der Hotellerie und der Bergbahnen. Die Entwicklung der übrigen Elemente wird, wo zielführend, ergänzend erwähnt.

³ Wenn nicht weiter spezifiziert werden in diesem Bericht unter dem Begriff „Hotellerie“ alle Arten kommerzieller Beherbergungsbetriebe (Hotels, Jugendherbergen, Feriendörfer, etc.) zusammengefasst.

2 Rückblick

2.1 Entwicklung des Tourismus im Alpenraum

2.1.1 Entstehen des Tourismus in den Alpen

Grand-Hotels für Adelige und reiches Bürgertum als Ursprung des heutigen Tourismus im Alpenraum

Nach den Säumern, Handelsreisenden, Pilgern und wagemutigen Naturforschern, welche durch die Alpen zogen, machten im 18. und 19. Jahrhundert die jungen Adelligen und Bürgerlichen zum Abschluss ihrer Ausbildung auf ihrer Reise durch Europa in der Schweiz Halt.

Die eigentliche touristische Entwicklung der Alpen begann jedoch erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Durch Ausbau der Passübergänge, Einführung von Kutschendiensten sowie mit der Erfindung der Zahnradbahn wurden die Alpen für ein breites Publikum zugänglich. Gleichzeitig mit der verkehrstechnischen Erschliessung der Alpen wurden an Lagen mit besonders guter Aussicht die ersten Hotels gebaut, mit dem Ziel, den Touristen einen unvergesslichen Aufenthalt zu ermöglichen.

Aufgrund der beiden Weltkriege und der Wirtschaftskrise in der Zwischenkriegszeit erlebte der Tourismus anfangs des 20. Jahrhunderts einen starken Einbruch. Gleichzeitig führten die politischen und gesellschaftlichen Umwälzungen jedoch dazu, dass die Möglichkeit zu reisen, nach und nach nicht mehr nur dem Adel und dem neureichen Bürgertum, sondern einer breiten Bevölkerung offen stand. Entsprechend erlebte der Alpentourismus gemeinsam mit dem wirtschaftlichen Aufschwung ab 1950 einen eigentlichen Boom.

2.1.2 Globalisierung des Wettbewerbs

Weltweit deutliche Tourismuszunahme

Der weltweite Tourismus hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen. Während 1950 weltweit erst 25 Mio. grenzüberschreitende Reiseankünfte gezählt wurden, waren es nach Angaben der UNWTO 2012 bereits über 1 Milliarde. Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate (CAGR) von 6.2%. Im Gegensatz zum Alpentourismus, welcher primär in den Jahren zwischen 1950 und 1970 deutliche Wachstumsraten verzeichnete und seither stagniert, nahm die weltweite Reisetätigkeit kontinuierlich weiter zu. Zum Vergleich: 1950 waren es weltweit 25 Millionen, 1970 166 Mio., 1990 459 Mio. und 2012 1'035 Mio. grenzüberschreitende Reiseankünfte. Verbunden mit dem weltweiten Tourismuswachstum gab es jedoch deutliche Marktanteilsverschiebungen, welche sich primär in einer Diversifikation der Nachfrage und Ziele zeigen. Gemäss UNWTO lag der Marktanteil der Top-5-Destinationen (Länder) der Welt 1950 bei 71%, 2002 betrug der Marktanteil der Top-5 nur noch 35%. Primäre Treiber hinter der beobachteten Entwicklung sind die zunehmend vereinfachte Mobilität sowie die Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung.

Zunehmender globaler Wettbewerb und Preistransparenz

Aufgrund der verbesserten, verkehrstechnischen Erschliessung hat sich seit 1950 der Bewegungsradius der Gäste massgeblich vergrössert. Zwischen 1950 und 1980 wurde der Grossteil der europäischen Autobahnen erstellt. Aufgrund der deutlich gesunkenen Kosten und des geringeren Zeitbedarfs für die Zurücklegung einer bestimmten Distanz stehen die Alpen seit den 70er Jahren insbesondere im Sommer im Wettbewerb mit anderen europäischen Ferienorten, allen voran den Feriendestinationen am Mittelmeer.

1990 wurde der europäische Flugverkehr liberalisiert, wodurch die Zahl der angebotenen Flüge bzw. Flugdestinationen rasch zunahm. Gleichzeitig begannen die Flugpreise zu sinken. Durch die zunehmend globale Mobilität der Touristen haben auch viele Entwicklungsländer den Tourismus als wichtige Einkommens- und Devisenquelle entdeckt. Da diese die gleichen Dienstleistungen aufgrund des allgemein tieferen Lohnniveaus, aber trotz hoher Investitionen meist deutlich günstiger anbieten können als die Tourismusbetriebe in Europa insgesamt und im Alpenraum im Speziellen, hat dies in den letz-

ten 20 Jahren zu einer deutlichen Verschärfung des Preiswettbewerbs im Ferientourismus geführt.

Durch die in den letzten 15 Jahren beobachtete, rapid zunehmende Verbreitung des Internets und dem damit einhergehenden Auf- und Ausbau von vergleichenden Suchmaschinen hat gleichzeitig die Preistransparenz stark zugenommen. Heute können die Preise für verschiedene Ferienangebote jederzeit von jedermann online mit geringem Aufwand verglichen werden.

2.1.3 Veränderung der Ferien- und Freizeitgestaltung

Gäste bleiben kürzer

Die Adeligen kamen Ende des 19. Jahrhunderts für mehrere Wochen, manchmal sogar für mehrere Monate in die Alpen. Hatte man den beschwerlichen Weg erst hinter sich gebracht, gab es wenig Grund, gleich weiter zu reisen. Nach dem 2. Weltkrieg boomte der Tourismus in den Alpen, weil es sich neu breite Bevölkerungskreise leisten konnten, Ferien zu machen. Im Gegensatz zu den Adeligen waren diese Gäste jedoch in relativ starr geregelte Alltagsstrukturen eingebunden. Sie kamen deshalb grösstenteils für 1-2 wöchige Ferientaufenthalte, vorzugsweise während des Hochsommers. Erst ab den 70er Jahren erlangte auch der Wintertourismus eine grössere Bedeutung und ermöglichte in den Alpendestinationen eine schrittweise Umstellung vom Ein-Saison auf den Zwei-Saison Tourismus.

Seit dem Aufkommen des Wintertourismus unterlag die Ferien- und Freizeitgestaltung erneut einem Wandel. Dabei sind insbesondere folgende Veränderungen feststellbar:

- Insgesamt hat zwar die verfügbare Ferien- und Freizeit zugenommen, anstelle der traditionellen Wochenferien sind jedoch andere Ferienformen getreten. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung sind viele Personen bestrebt, ihre Ferien besser über das Jahr zu verteilen und bevorzugen deshalb anstelle eines zweiten wöchigen Ferientaufenthaltes mehrere Kurzaufenthalte.
- Aufgrund der tiefen Flugpreise sind Fernreisen so beliebt wie nie. Rund 8% der von Schweizern 2012 unternommenen Reisen gingen an Orte ausserhalb Europas. Trotz der deutlichen Zunahmen bei den Fernreisen erfreuen sich aber Reisen im eigenen Land oder im nahegelegenen Ausland weiterhin der grössten Beliebtheit. Umfragen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen, dass bis zu 50% der Bevölkerung ihren Haupturlaub im eigenen Land verbringen. Gleichzeitig gilt aber für die Aufenthaltsdauer „je näher, desto kürzer“. Während 65% der Reisen, welche Schweizer 2012 ins Ausland führten, mindestens 4 Übernachtungen beinhalteten, lag dieser Anteil bei Inlandreisen nur bei 38%⁴.
- Durch den Ausbau des Strassen- und Schienennetzes hat der Bewegungsradius für Ferien- und Freizeitaktivitäten zugenommen. Die Schweizer Alpen sind inzwischen aus dem Mittelland problemlos für einen Tagesausflug erreichbar.

Die vorstehend umschriebenen Veränderungen führen dazu, dass die Alpendestinationen sich zwar bei den Gästen aus dem europäischen Markt weiterhin einer gewissen Beliebtheit erfreuen, dass aber insbesondere die Gäste aus den Nahmärkten ihren wöchigen Urlaub in den Alpen oft durch einen Kurzaufenthalt ersetzen.

⁴ BFS (2013), Reisen der Schweizer Wohnbevölkerung 2012

EUR/CHF-Wechselkurs für Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus entscheidend

2.1.4 Inneralpine Veränderungen

Bis Ende der 90er Jahre verfügte jedes europäische Land über eine eigene Währung. Zeigte der Schweizer Franken gegenüber einer Währung eine starke Performance, konnte der Rückgang bei den Gästen aus dem entsprechenden Land zumindest teilweise durch Gäste aus anderen Ländern mit günstigerem Wechselkursverhältnis kompensiert werden. Seit der Einführung des Euro (1998) entwickelt sich der Schweizer Franken gegenüber der Währung aller Euro-Länder im Gleichschritt, was einen entsprechenden Ausgleich verunmöglicht.

Die währungstechnische Sonderstellung der Schweiz im Alpentourismus hat für die Tourismusanbieter zu folgenden neuen Rahmenbedingungen geführt:

- Da der Grossteil der Kosten in CHF anfallen, die Preise für die Tourismusleistungen jedoch mit den Alternativangeboten im Euroraum verglichen werden, hängt die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusangebote in der Schweiz zu einem relevanten Teil vom EUR/CHF-Wechselkurs ab (vgl. auch Spot 1 – Wechselkurs und Wahrnehmung des Preises durch den Gast). Die Tourismusnachfrage ausländischer Gäste in der Schweiz zeigt deshalb eine hohe Korrelation mit dem EUR/CHF-Wechselkurs. Was in Zeiten von Kaufkraftparität oder einer leichten Unterbewertung eine Chance sein kann, führt bei spekulativer Überbewertung des Schweizer Frankens zu einem von der Realwirtschaft abgekoppelten Preisnachteil.
- Die übrigen Tourismusangebote im Alpenraum befinden sich im gleichen Währungsraum, wodurch bzgl. preislicher Wettbewerbsfähigkeit in den letzten Jahren eine Angleichung an die reale Wettbewerbsfähigkeit stattgefunden hat.

Marktabstottung bei wichtigen Beschaffungsgütern und hohes Lohnniveau als zusätzliche Herausforderungen

Die Sonderstellung der Schweiz wird neben der Währungssituation durch spezifische Zollbestimmungen noch weiter verstärkt. Während die Tourismusdienstleister ihre Angebote in einem zunehmend globalen Wettbewerb verkaufen müssen, sehen sie sich gezwungen, ihre Rohstoffe und Vorleistungen in teilweise stark abgeschotteten Märkten zu beschaffen. Aufgrund hoher Einfuhrzölle liegen insbesondere die Beschaffungskosten für Lebensmittel in der Schweiz deutlich höher als in den EU-Ländern, wodurch das ganze Gastronomieangebot massgeblich verteuert wird. Im Gegensatz zur Industrie, wo ein Teil der Beschaffungs Nachteile durch aktiven Veredelungsverkehr wettgemacht werden kann, fällt der Tourismus nicht unter die Regelung des Veredelungsverkehrs.

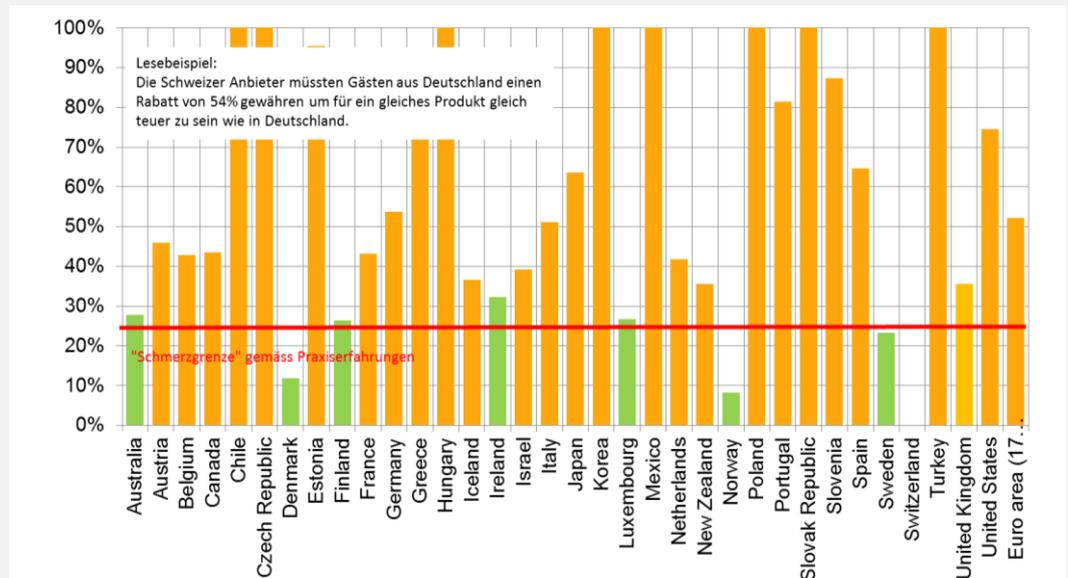
Neben den höheren Beschaffungskosten fallen in den Schweizer Tourismusbetrieben auch die höheren Lohnkosten ins Gewicht. Grund dafür ist die gute wirtschaftliche Entwicklung und die Möglichkeit anderer Branchen, hohe Löhne zu bezahlen, welche dazu geführt haben, dass für qualifizierte Arbeitskräfte in der Schweiz mehr bezahlt werden muss. Während die Industrie diesem Phänomen durch Automatisierung oder Auslagerung weniger qualifizierter Arbeiten in Tieflohnländer begegnet, sind die Möglichkeiten zur Automatisierung im Tourismus begrenzt und wirken sich meist direkt auf die Qualität der Gästebetreuung aus.

SPOT 1 – WECHSELKURS UND WAHRNEHMUNG DES PREISES DURCH DEN GAST

Die Kaufkraftparität zwischen der Schweiz und dem Euroraum für Ferien in der Schweiz liegt bei rund CHF/EUR 1.80, der Wechselkurs bei knapp CHF/EUR 1.10. Diese grosse Spanne zwischen Wechselkurs und Kaufkraftparität für Ferien in der Schweiz hat zur Folge, dass Leistungen von Schweizer (Tourismus)unternehmen für Gäste aus dem Euroraum verglichen mit ähnlichen Leistungen im eigenen Land bzw. in alternativen Reisezielen unglaublich teuer sind.

Zwar zeigen verschiedene Untersuchungen, dass die Gäste für Ferien in der Schweiz in der Regel bereit sind, einen Preisaufschlag von 20-30% gegenüber Ferien im eigenen Land zu bezahlen. Aktuell liegt der Preisunterschied für die meisten ausländischen Gäste aber deutlich über 40% (vgl. auch Abb. 3).

Abb. 3 Kosten von Ferien in der Schweiz für internationale Gäste im Vergleich zu Ferien im eigenen Land



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten der OECD

Eine besondere Herausforderung für die Tourismusunternehmen im Zusammenhang mit der grossen Spanne zwischen Wechselkurs und Kaufkraftparität für Ferien in der Schweiz sind folgende Tatsachen:

- **Beschränkte Diversifikationsmöglichkeiten:** Obwohl die globale Mobilität in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat, wird der Grossteil der Tourismusleistungen für Gäste aus der Nähe erbracht. Der Wertschöpfungsanteil von Interkontinentalreisen an der gesamten touristischen Wertschöpfung dürfte auch in Zukunft gering bleiben. Die Möglichkeiten Graubündens massgeblich in Märkte ausserhalb des Euro (oder an diesen gekoppelte Währungen) zu diversifizieren sind deshalb begrenzt. Ausser für ausgewählte Highlights ist vielmehr ein anhaltender Wettbewerb (Vergleich mit den Leistungen im Tirol / Südtirol) zu erwarten.
- **Gesamtes Preisniveau der Schweiz relevant:** Die Wahrnehmung des Preises durch den Gast beschränkt sich nicht auf die Preise für die Kerntourismusleistungen wie den Hotelpreis oder das Bergbahnticket. Vielmehr stellt der Gast den Preisunterschied bei jedem Konsum – angefangen vom Getränk auf der Autobahnraststätte bei der Anreise bis zur Zwischenverpflegung bei einem Ausflug – fest.

2.1.5 Benchmarkbetrachtung

Winter wächst,
Sommer stagniert

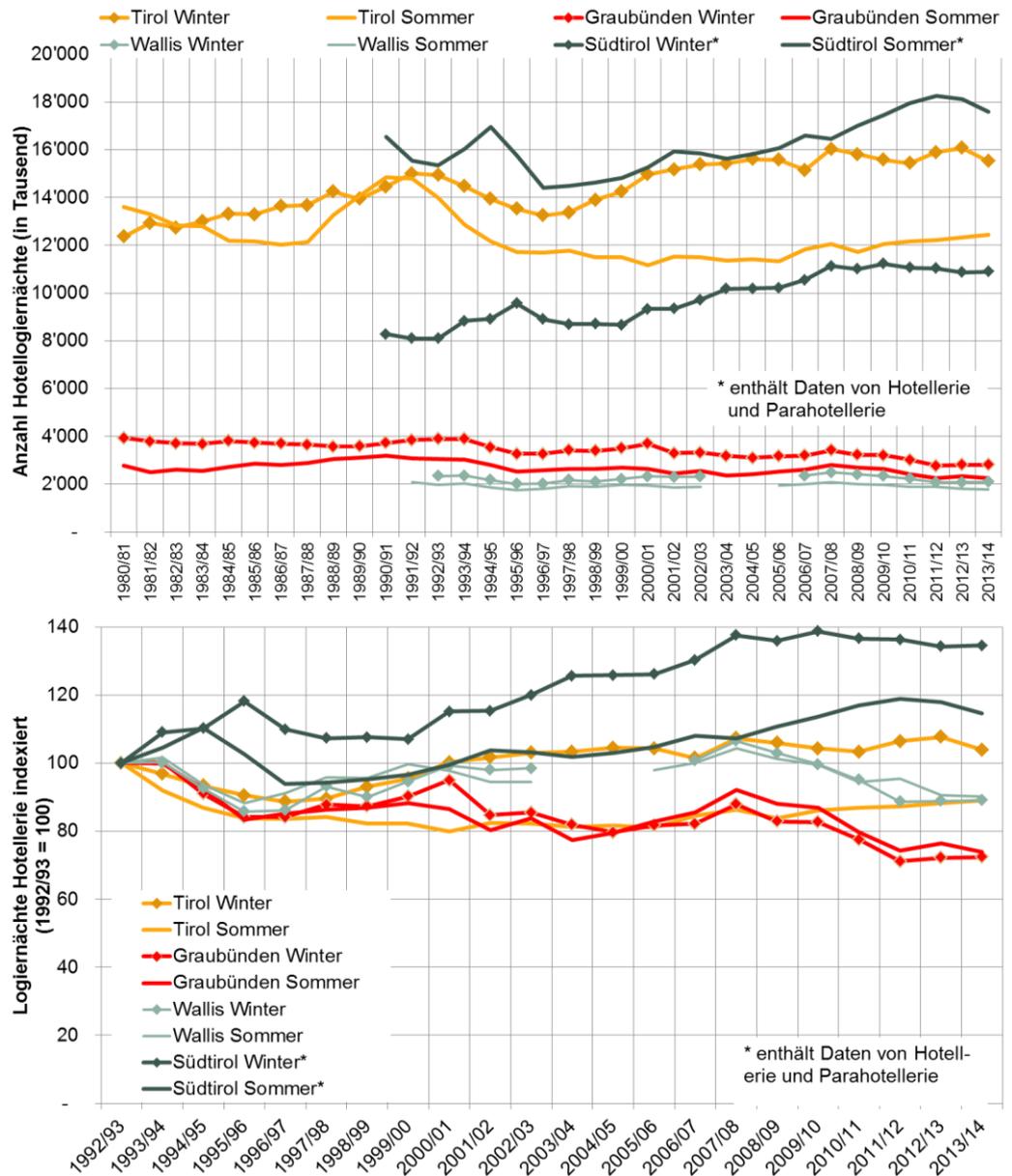
Die Bedeutung der verschiedenen Markteinflüsse (global und inneralpin) kann am besten im Rahmen einer Benchmarkbetrachtung analysiert werden. Dazu wurde die Entwicklung der Hotellogiernächte in Graubünden mit derjenigen der folgenden Regionen, welche am Markt im direkten Wettbewerb um Gäste stehen, verglichen:

- **Tirol:** Das Tirol ist eine der grössten und wettbewerbsfähigsten Tourismusregionen in den Alpen. Die Analyse der Daten zur Tourismusentwicklung im Tirol lässt deshalb Rückschlüsse auf die Entwicklung des touristischen Gesamtmarktes in den Alpen zu. Zudem liegt das Tirol geographisch gleich neben Graubünden und verfügt deshalb grösstenteils über das gleiche Gäste-Einzugsgebiet.
- **Südtirol:** Das Südtirol ist im Winter neben dem Tirol der zweitgrösste Mitbewerber Graubündens. Diese beiden Märkte zusammen lassen Rückschlüsse auf das Nachfragepotential Graubündens zu. Im Sommer zeigt das Südtirol aufgrund seines deutlich milderen und niederschlagsärmeren Klimas gegenüber den höher gelegenen Alpenregionen naturräumlich bedingt deutliche Wettbewerbsvorteile.
- **Wallis:** Der Kanton Wallis ist dem Kanton Graubünden in Bezug auf Grösse und Angebot sehr ähnlich. Im Gegensatz zum Tirol unterliegt der Kanton Wallis zudem den gleichen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen (Wechselkurs, Lohnni-

veau, etc.) wie der Kanton Graubünden. Ein Vergleich der Entwicklungen in diesen beiden Kantonen ermöglicht deshalb Rückschlüsse auf selber verursachte Marktanteilsverschiebungen. Da das Wallis aufgrund seiner geographischen Lage und der Sprache näher bei der Nordwestschweiz und Frankreich liegt, unterscheidet sich das Haupteinzugsgebiet der Walliser Gäste von demjenigen der Bündner Gäste.

In der nachfolgenden Abbildung wird die Entwicklung der Hotellogiernächte in den vier Regionen verglichen:

Abb. 4 Entwicklung der Hotellogiernächte im Vergleich



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS, Statistik Austria und dem Landesinstitut für Statistik der autonomen Provinz Bozen

Abgesehen von einem Zwischenhoch im Tirol in den 90er Jahren – Gründe dafür könnten die Ostöffnung und eine Algenpest in der Adria sein – hat sich der Sommertourismus in den Alpen in den letzten 30 Jahren stagnierend bis leicht sinkend entwickelt. Das Südtirol kann aufgrund seines milderen Klimas nicht direkt mit den anderen Regionen verglichen werden.

Wie die Entwicklungen im Tirol und Südtirol zeigen, hat der Wintertourismus in den Alpen im gleichen Zeitraum weiter zugenommen. Im Tirol stieg die Zahl der Logiernächte im Winter zwischen 1993/94 und 2013/14 um 1.1 Mio., im Südtirol sogar um 2.1 Mio. Die Regionen in der Schweiz konnten von diesem Marktwachstum nicht profitieren. Im Kanton Graubünden sank die Zahl der Hotellogiernächte im gleichen Zeitraum um 1 Mio. (-28%) und auch im Wallis gingen die Logiernächte im Winter leicht zurück (-0.26 Mio.). Dass das Wallis weniger stark vom Rückgang betroffen war als Graubünden, ist primär auf die geostategische Lage zurückzuführen. Diese hat dazu geführt, dass der Anteil der deutschen Gäste, deren Logiernächte in allen Märkten rückläufig waren, in Graubünden traditionell viel höher liegt als im Wallis. Zudem konnte das Wallis in den letzten Jahren dank dem stark wachsenden Arc Lémanique im Schweizer Markt weiter zulegen, während Graubünden einen Teil der Schweizer Gäste an das benachbarte Tirol verlor.

Nicht fehlende
Freundlichkeit, sondern unzureichendes oder falsches Erwartungsmanagement führt zu
Negativ-Image

Gemäss landläufiger Meinung ist die fehlende Freundlichkeit der Schweizer ein Hauptgrund für die deutlich schlechtere Logiernächteentwicklung in den Schweizer Destinationen im Vergleich mit Tirol und Südtirol. Basierend auf unserer Analyse der Umfragen zur Gästezufriedenheit würden wir die Wirkungszusammenhänge viel eher wie folgt darstellen:

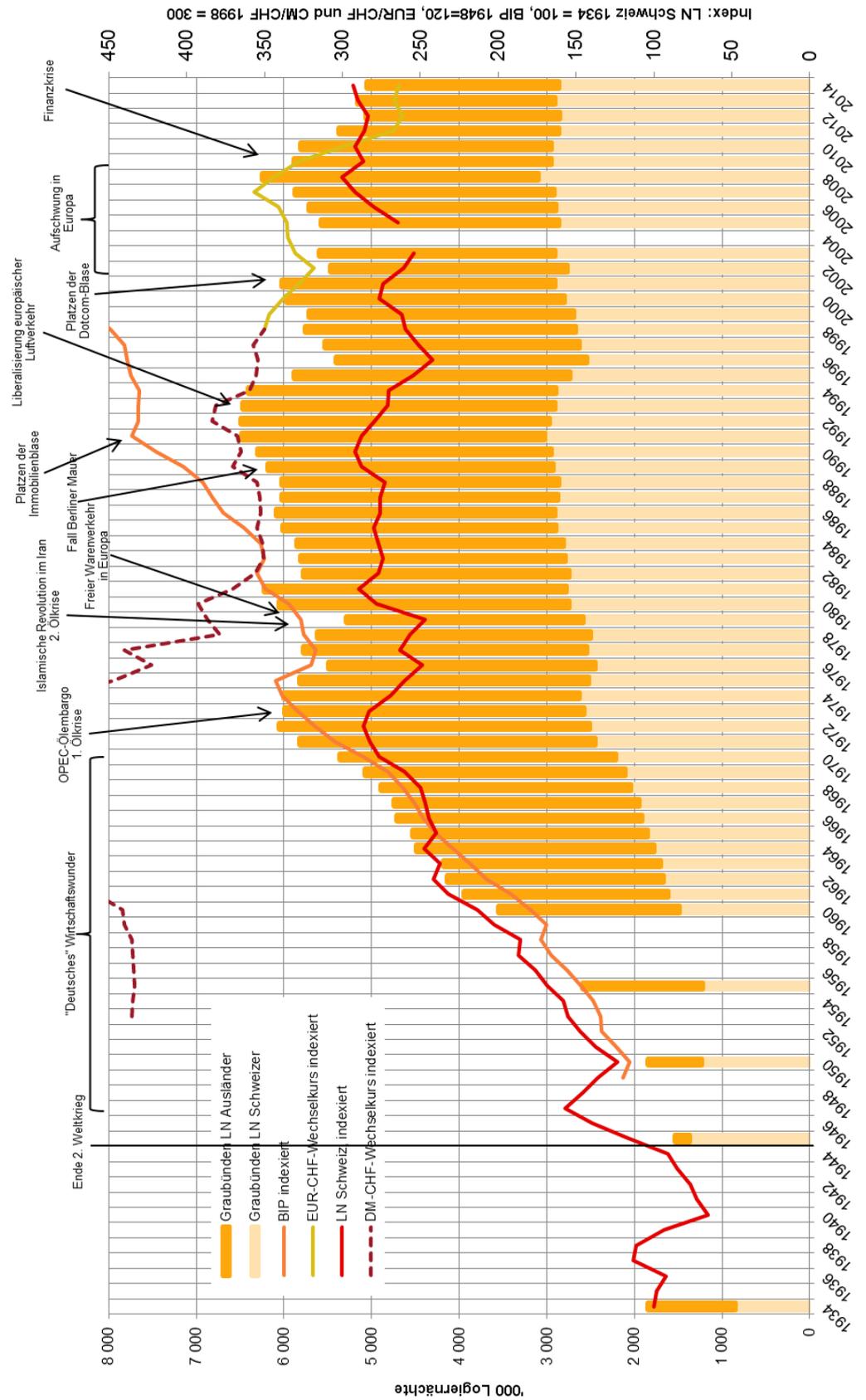
- Die Erwartungen der Gäste steigen mit dem Preisniveau. Aufgrund des starken Frankens und des dadurch gefühlt höheren Preises haben die ausländischen Gäste an die Schweizer Dienstleister deutlich höhere Erwartungen. Gerade beim Essen oder kleinen Zusatzdienstleistungen (bspw. Internet), welche von den Gästen als extrem teuer empfunden werden, erzeugt bereits eine mässige Freundlichkeit einen negativen Eindruck. Hauptursache für die Enttäuschung des Gastes ist jedoch nicht die mangelnde Freundlichkeit, sondern das aus seiner Sicht schlechte Preis-Leistungsverhältnis.
- Gäste, welche sich Kontakt mit der einheimischen Bevölkerung wünschen, sind oft enttäuscht, da sie in den Schweizer Tourismusbetrieben grösstenteils von ausländischem Personal bedient werden. Im Tirol und Südtirol hat diese Entwicklung etwas später eingesetzt, wird sich aber in den nächsten Jahren der Situation in der Schweiz weiter annähern. Hauptursache für diesen „Unzufriedenheitsherd“ ist nicht die fehlende Freundlichkeit der Mitarbeiter, sondern die in Bezug auf Lohnniveau und Arbeitszeit mangelnde Attraktivität vieler Arbeitsplätze im Tourismus.

2.2 Entwicklung der Nachfrage in Graubünden

Seit den 70er Jahren
kaum Wachstum

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, kann die Entwicklung der touristischen Nachfrage in Graubünden in den letzten 70 Jahren in die nachfolgend beschriebenen drei Phasen eingeteilt werden:

Abb. 5 Entwicklung der Nachfrage in Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS

1945 bis 1970: Touristischer Aufschwung

Wirtschaftlicher Aufschwung führt zu florierendem Tourismus

Wie im ganzen Alpenraum begann der eigentliche touristische Aufschwung Graubündens nach dem 2. Weltkrieg. Die Anzahl Logiernächte in den Bündner Hotels nahm zwischen 1950 und 1970 von 1.8 Mio. Logiernächten auf 5.4 Mio. Logiernächte pro Jahr zu, wobei die Zunahme bei den ausländischen Gästen überproportional hoch lag. Die Wachstumsrate bei den Hotellogiernächten entsprach derjenigen des BIP der Schweiz, was darauf hindeutet, dass die touristische Entwicklung in dieser Zeit voll mit der übrigen wirtschaftlichen Entwicklung der Schweiz mithalten konnte.

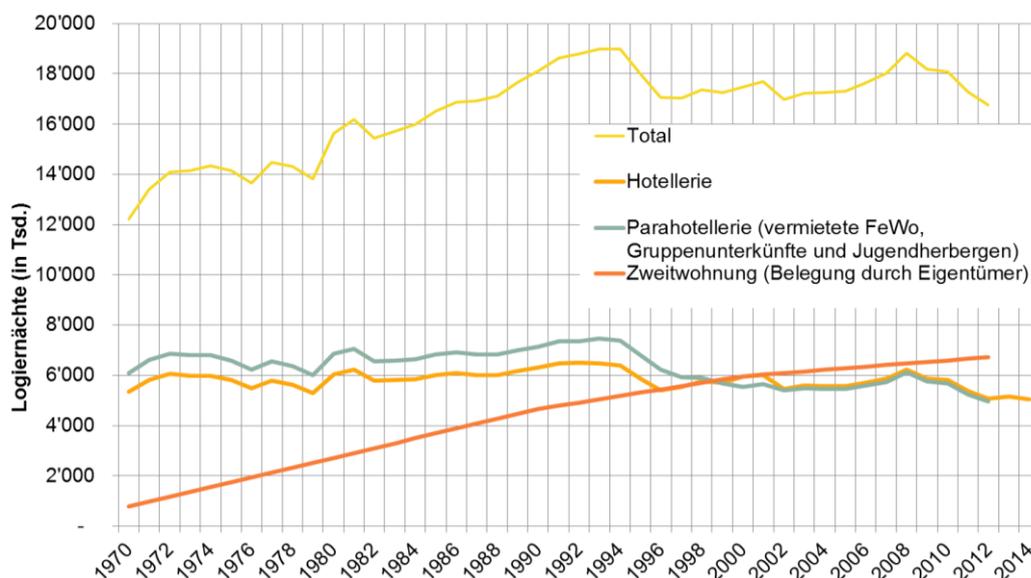
1970 – 1990: Stagnation auf hohem Niveau

Verlagerung der Wertschöpfung von der Beherbergungs- in die Bauwirtschaft

Zwischen 1970 und 1990 bewegte sich die Anzahl Hotellogiernächte in Graubünden mit jährlichen Schwankungen aber nur noch sehr geringem Wachstumstrend zwischen 5.8 und 6.3 Mio. Logiernächten pro Jahr. Die Logiernächte in der Parahotellerie zeigten eine ähnliche Entwicklung.

Im gleichen Zeitraum setzte jedoch der massive Bau von Zweitwohnungen ein. Innerhalb von 20 Jahren entstanden in Graubünden fast 30'000 Ferienwohnungen (1970: 15'000, 1990: 44'000), weshalb über alle Beherbergungstypen betrachtet weiterhin von einer Zunahme der Anzahl Logiernächte in Graubünden ausgegangen werden kann.

Abb. 6 Schätzung der Anzahl Logiernächte in allen Beherbergungstypen⁵



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die Verlagerung der Gästezunahmen von der kommerziellen Beherbergung (Hotellerie und Parahotellerie) in die Zweitwohnungen ermöglichte den touristischen Hot Spots zwar trotz zunehmendem Wettbewerb vom Wirtschaftswachstum mitzuprofitieren. Gleichzeitig verlagerte sich jedoch die Wertschöpfung von der Beherbergungs- in die Bauwirtschaft, wodurch der Land(schafts)verbrauch und die allgemeinen Infrastrukturkosten pro Franken Wertschöpfung im Kerntourismus (vgl. Abb. 2 Beherbergung und touristische Infrastrukturen) stark anstiegen.

⁵ Die Schätzung basiert auf folgenden Annahmen: Hotellerie = Daten des BFS, Parahotellerie: Für die Jahre 92-93 sowie 97-2003 liegen Daten des BFS vor, für die übrigen Jahre wurde eine gleiche Entwicklung wie in der Hotellerie unterstellt. Zweitwohnungen: Wurde nach Abzug der Zahl der vermieteten Ferienwohnungen, basierend auf den aus der Volkszählung stammenden Eckwerten zum Zweitwohnungsbestand errechnet. Dabei wurde eine durchschnittliche Belegung der Wohnung von 4 Betten à 40 Logiernächten unterstellt.

1990-2014: Sinkende Wettbewerbsfähigkeit

Deutliche Verluste bei den Gästen aus den ausländischen Nahmärkten

Seit den 90er Jahren zeigen die Hotellogiernächte in Graubünden einen sinkenden Trend. Trotz deutlichen Gästezunahmen in wirtschaftlich guten Zeiten (bspw. 2005-2008) haben die mittleren Logiernächtezahlen in der Hotellerie und der Parahotellerie deutlich abgenommen. Dabei fällt auf, dass insbesondere die Schwankungen bei den ausländischen Gästen seit Einführung des Euro deutlich zugenommen haben und eine signifikante Korrelation mit der Entwicklung des EUR/CHF-Wechselkurses aufweisen (vgl. auch Abb. 5).

Die nachfolgende Abbildung vergleicht die Anzahl Hotellogiernächte nach Gästeherkunft in den Jahren 1992-2014. Neben der Tatsache, dass 2014, verglichen mit 1992, 1.8 Mio. oder 22% der Hotellogiernächte in Graubünden fehlten, zeigt die Abbildung auch deutliche Verschiebungen bei der Herkunft der Gäste.

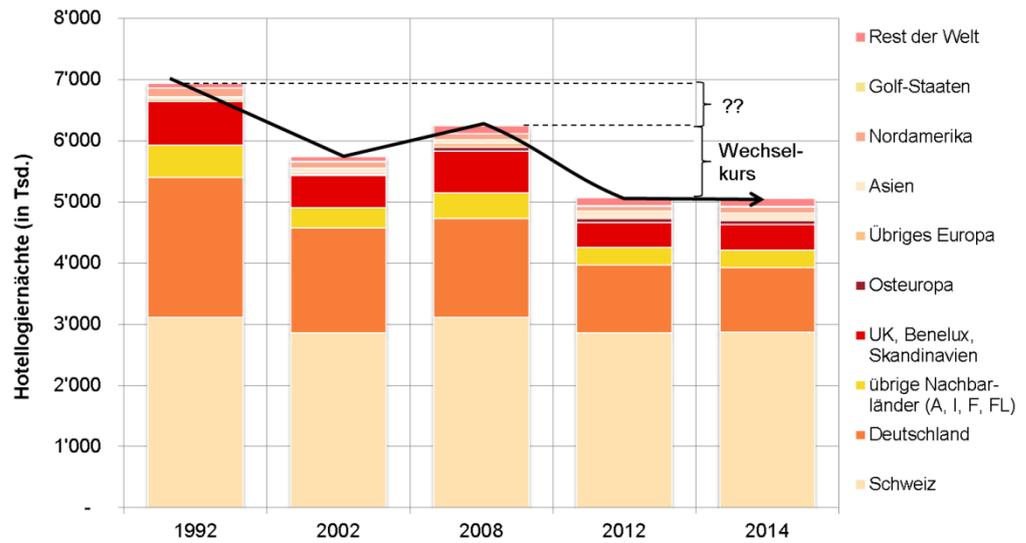
Eine detailliertere Betrachtung der Nachfrageentwicklung in Abhängigkeit der Konjunktur zeigt folgendes Bild (vgl. Abb. 7):

- **1992-2002:** Während des wirtschaftlichen Abschwungs der 90er Jahre verlor Graubünden ca. 1.2 Mio. Logiernächte.
- **2002-2008:** Während des konjunkturellen Aufschwungs konnten die in den 90er Jahren verlorenen Logiernächte, ausser im deutschen Markt, in praktisch allen Herkunftsmärkten zurückgewonnen werden. Total nahm die Zahl der Logiernächte erneut um rund 500'000 zu.
- **2008-2014:** In jüngster Zeit erfolgte, ausgelöst durch die Finanz- und Wirtschaftskrise und der damit verbundenen Wechselkursentwicklung, ein erneuter Einbruch. Bis 2012 gingen total erneut 1.1 Mio. Logiernächte verloren. Seither ist eine Seitwärtsbewegung zu beobachten.

Über die letzten 20 Jahre betrachtet konnte die Zahl der Logiernächte der Schweizer Gäste insgesamt annähernd stabil gehalten werden, während bei den Gästen aus den ausländischen Nahmärkten (insbesondere aus Deutschland) deutliche Verluste zu verzeichnen waren. Auch die Gäste aus Nordeuropa und UK zeigten deutliche Rückgänge, welche, trotz zweistelliger Wachstumsraten bei den Gästen aus den Fernmärkten bei weitem nicht kompensiert werden konnten. Insgesamt stieg durch die beobachteten Veränderungen der Anteil der Hotellogiernächte, welche durch Gäste aus der Schweiz generiert werden, von 45% auf 57%, während der Anteil der Gäste aus Europa von 52% auf 37% zurückging.

Parallel zur Abnahme der Logiernächte in der Hotellerie gingen auch die Logiernächte in der Parahotellerie zurück. Gemäss Parahotelleriestatistik des BFS verzeichneten die vermieteten Ferienwohnungen und -häuser zwischen 1992 und 2003 in Graubünden eine Abnahme von 1.7 Mio. Logiernächten. Neuere Zahlen der Tourismusorganisationen deuten daraufhin, dass sich dieser Trend in der Summe bis 2014 fortsetzte. Je nach Destination sind in Abhängigkeit davon, ob kommerzielle Feriendörfer entstanden sind oder die Zahl der vermieteten Wohnungen abnahm, zwischen 2002 und 2014 insgesamt sowohl zunehmende (z. Bsp. Disentis) als auch abnehmende (z. Bsp. Savognin) Trends beobachtbar.

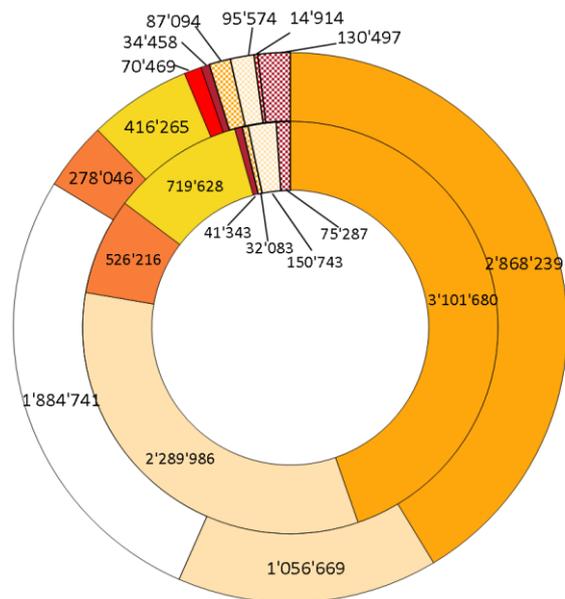
Abb. 7 Entwicklung der Hotellogiernächte nach Gästeherkunft



Innerer Kreis:
Logiernächte nach Herkunftsland 1992

Äusserer Kreis:
Logiernächte nach Herkunftsland 2014

- Schweiz
- Deutschland
- verlorene Logiernächte
- übrige Nachbarländer (A, I, F, FL)
- UK, Benelux, Skandinavien
- Osteuropa
- Übriges Europa
- Asien
- Nordamerika
- Golf-Staaten
- Rest der Welt



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS

2.3 Entwicklung des Angebots in Graubünden

Diversifikation bei Beherbergungsbetrieben

Ausgehend von den Ende des 19. Jahrhunderts gebauten Grand-Hotels für die Beherbergung der Adeligen und Wohlhabenden hat sich das Beherbergungsangebot im Laufe des 20. Jahrhunderts stark diversifiziert. Als Ergänzung zu den Grand-Hotels entstanden kleinere und günstigere Hotels, Gruppenunterkünfte, Back-Packers (Hostals), privat und kommerziell betriebene Ferienwohnungen sowie die ausschliesslich privat genutzten Zweitwohnungen. Insgesamt werden heute nur noch knapp 30% der Logiernächte in Graubünden in der Hotellerie generiert.

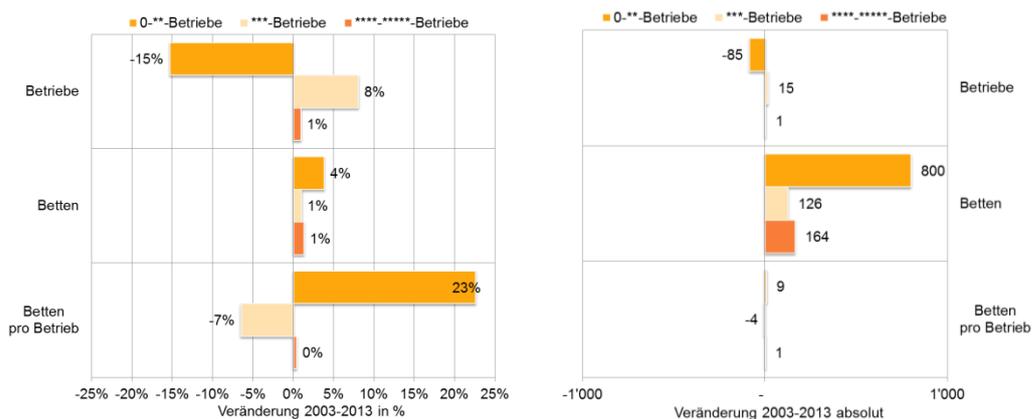
2.3.1 Hotellerie

Fehlende Investitionsfähigkeit führt zu langsamem Qualitätsverlust der Hotellerie

Die Anzahl Hotelbetriebe hat in den Tourismusboom-Jahren 1945-1970 zugenommen und zeigt seither einen stetig sinkenden Trend. Trotz Betriebsaufgaben hat sich aber die Anzahl verfügbarer Hotelbetten seit 1970 kaum verändert. Dieser Trend lässt im ersten Moment eine Tendenz zu weniger, dafür grösseren und professioneller geführten Betrieben erwarten.

Eine detaillierte Analyse der Entwicklung der Hotelstrukturen zwischen 2003 und 2013 zeigt jedoch zumindest in jüngster Zeit eine sehr ambivalent zu beurteilende Entwicklung.

Abb. 8 Entwicklung der Hotelstrukturen 2003-2013



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS

Die 3 bis 5-Stern Hotellerie hat zwischen 2003 und 2013 sowohl bei der Zahl der Betriebe als auch bei der Zahl der Betten nur marginal dazugewonnen. Im gleichen Zeitraum zeigen die 0 bis 2-Stern Hotels, trotz Reduktion der Anzahl Betriebe, eine deutliche Zunahme bei den verfügbaren Betten. Insgesamt führen wir die beobachtete Entwicklung primär darauf zurück, dass kleinere 0 bis 2-Stern Hotels aufgeben mussten und grössere 3 bis 5 Stern-Häuser aufgrund mangelnder Investitionsfähigkeit⁶ Sterne verloren und dadurch zu 0 bis 2-Stern Hotels wurden. Wie Auswertungen der neu gebauten Hotelprojekte zeigen, handelt es sich bei den zunehmenden Kapazitäten im 0 bis 2-Stern-Bereich nur zu einem sehr kleinen Teil um die von den Bergbahnen betriebenen, neuen, professionell geführten Low-Cost Hotels. Als Konsequenz ist deshalb davon auszugehen, dass sowohl Anzahl als auch Angebot der leistungsfähigen Hotelbetriebe⁷ parallel zur Zahl der Logiernächte und der Auslastung ebenfalls abgenommen hat.

2.3.2 Parahotellerie und Ferienwohnungen

Abnehmende Verfügbarkeit der Ferienwohnungsbetten

Der Grossteil der Logiernächte in der Parahotellerie wird in vermieteten Ferienwohnungen, Ferienhäusern und Gruppenunterkünften generiert. Die Zahl der übrigen Parahotelleriebetriebe ist praktisch vernachlässigbar. 2012 verfügte Graubünden nur gerade über acht Jugendherbergen und 45 Campingplätze.

Die Zahl der Betten in Ferienwohnungen hat seit den 70er Jahren deutlich zugenommen. Zwischen 1970 und 2000 nahm der Bestand der zeitweise bewohnten Wohnungen in Graubünden von 15'000 auf über 47'000 Wohnungen zu. Bis 2010 dürfte diese

⁶ Vgl. BHP – Hanser und Partner AG (2013) – Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen

⁷ Unter leistungsfähigen Betrieben verstehen wir Hotelbetriebe, welche über eine ausreichende Grösse verfügen, dass sie sich selber im Markt positionieren und Gäste in die Destination holen können.

Zahl auf über 55'000 Wohnungen angestiegen sein. Wird im Durchschnitt von vier Betten pro Ferienwohnung ausgegangen, kann in den Ferienwohnungen seit den 70er Jahren von einer Zunahme der Betten von 60'000 auf über 200'000 ausgegangen werden. Aufgrund der geringen Vermietungsbereitschaft der Eigentümer stehen jedoch weniger als 30% dieser Betten⁸ für eine touristische Nutzung zur Verfügung.

2.3.3 Tourismusinfrastrukturen

Stetiger Ausbau der ergänzenden Tourismusinfrastrukturen

Obwohl eine exakte Quantifizierung der Verfügbarkeit von Tourismusinfrastrukturen schwierig ist, da vergleichbare Statistiken für den ganzen Kanton Graubünden fehlen, zeigt die Analyse verschiedenster Fallbeispiele, dass das Freizeitangebot in den Tourismusdestinationen stetig ausgebaut und ergänzt wurde. Neben einem Ausbau von Verfügbarkeit und Qualität der Transportanlagen und Pistenflächen in den Skigebieten wurden auch die übrigen Angebote wie Golfplätze, Sportzentren, öffentlich zugängliche Bäder, Eisplätze, etc. in den letzten Jahren stetig vergrössert und / oder modernisiert. Die Angebotsdichte und -qualität bewegt sich in den meisten Regionen Graubündens auf einem höheren Niveau als in vergleichbaren Destinationen Österreichs oder der USA. Im Gegensatz zu den Wettbewerbern, insbesondere in Übersee, werden jedoch die Bündner Angebote von jedem Unternehmen oder Verein einzeln und unterkritisch, statt mit gebündelter Kraft und attraktiven Gesamtpakten kommerzialisiert. Nicht nur in der Beherbergung, sondern auch bei den Tourismusinfrastrukturen fehlen in Graubünden meist die unternehmerischen Strukturen, da die Angebote grösstenteils durch Vereine, Genossenschaften oder die öffentliche Hand bereitgestellt werden.

2.4 Fazit

Abnehmende Wettbewerbsfähigkeit der Hotellerie

Die Hotellerie Graubünden boomte nach dem 2. Weltkrieg bis in die 1970er Jahre und konnte die Zahl der Logiernächte noch bis 1990 halten. Seit 1992 zeigt die Bündner Hotellerie deutliche Logiernächterückgänge, insbesondere bei den Gästen aus den ausländischen Stammmärkten. Hauptgründe dafür dürften die zunehmende Globalisierung des Wettbewerbs und andererseits die veränderten Feriengewohnheiten sein, welche zu durchschnittlich kürzeren Aufenthalten führen.

Angebotsseitig ist in der Hotellerie seit den 70er Jahren einerseits ein Trend zu weniger, aber grösseren Betrieben zu beobachten. Gleichzeitig ist seit den 90er Jahren aufgrund der mangelnden Investitionsfähigkeit der Betriebe eine Abnahme der Qualität zu beobachten. Verbunden mit der wechselkursbedingten relativen Verteuerung des Angebots für die ausländischen Gäste führt dies zu einer sinkenden Wettbewerbsfähigkeit der Hotellerie.

Abnehmende Verfügbarkeit der Ferienwohnungen

Ergänzend zu den Hotels entstanden ab den 1970er Jahren die Ferienwohnungen als günstigere und individuellere Beherbergungsform. Trotz deutlichen Wachstumsraten beim Wohnungsbestand zeigen die Logiernächte bei den vermieteten Ferienwohnungen eine ähnliche Entwicklung wie in der Hotellerie. Nach Jahren der Stagnation sind die Logiernächtezahlen seit den 90er Jahren ebenfalls rückläufig. Ursache für dieses Phänomen dürfte die geringe oder abnehmende Vermietungsbereitschaft der Eigentümer sein. Da die Zweitwohnungseigentümer die Wohnungen primär als Immobilienanlage und zur Selbstnutzung kaufen, werden weniger als 30% aller Wohnungen vermietet und nur ein kleiner Teil davon durch professionelle Strukturen.

Tourismusinfrastrukturen unfähig, Gäste zu generieren.

Die Tourismusinfrastrukturen insbesondere die Bergbahnen hatten ihre heutige Grösse meist bereits in den 80er Jahren erreicht. Durch laufende Modernisierungen und Erhöhung der Pistenflächen und -verfügbarkeit konnte das Angebot jedoch in den letzten 20

⁸ Vgl. auch Grischconsulta (2013), Die Ferien- und Zweitwohnungen in Davos

Jahren weiter professionalisiert und qualitativ verbessert werden. Obwohl die Angebotsdichte und -qualität der touristischen Infrastrukturen in den meisten Destinationen Graubündens über denjenigen der USA und den europäischen Nachbarländern (Österreich, Frankreich) liegen dürften, sind die Anbieter aufgrund der verzettelten Unternehmensstrukturen nicht in der Lage, das Angebot gebündelt und effektiv zu kommerzialisieren bzw. die Bündner Tourismusdienstleistungen in den internationalen Märkten zu marktfähigen Bedingungen zu verkaufen.

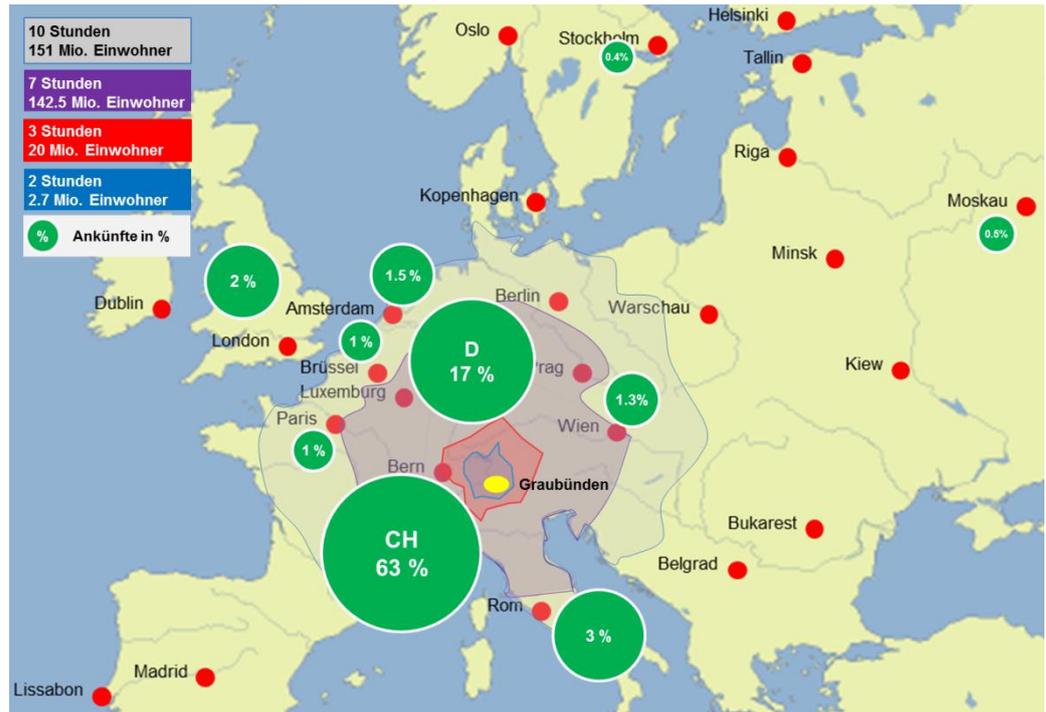
3 Aktuelle Situation

3.1 Geostrategische Lage Graubündens

Die Gäste kommen primär aus den Nahmärkten

Obwohl sich Fernreisen einer noch nie gesehenen Beliebtheit erfreuen, wird der Grossteil der Reisen im eigenen Land oder in die Nachbarländer unternommen. Dieses Verhalten spiegelt sich auch im Gästeaufkommen Graubündens. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, sind in Graubünden mehr als 70% der Ankünfte auf Gäste zurückzuführen, welche mittels einer Autofahrt von weniger als 3 Stunden anreisen können. Weniger als 15% der Gäste reisen mehr als 7 Stunden im Auto oder per Flugzeug an.

Abb. 9 Herkunft der Bündner Hotelgäste nach Ländern



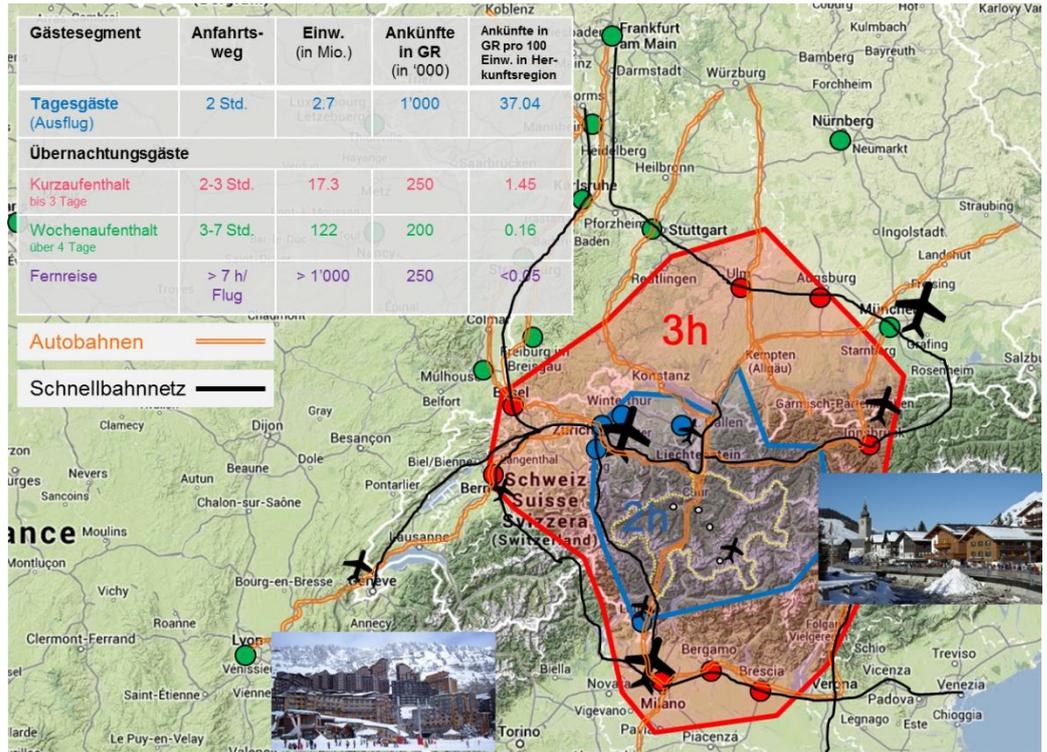
Graubünden steht in direktem Wettbewerb mit den übrigen Alpen-Destinationen

Wird das Einzugsgebiet des Bündner Tourismus in seinem Wettbewerbskontext betrachtet und mit dem typischen Reiseverhalten der Gäste in Abhängigkeit der Anreisedistanz überlagert, fallen primär folgende Aspekte auf:

Graubünden liegt zwischen München, Zürich und Milano. Im Einzugsgebiet Graubündens für Tagesausflüge und Kurzaufenthalte (<3h Autofahrt⁹) leben nicht nur viele Menschen, sondern diese verfügen im gesamteuropäischen Vergleich über eine hohe Kaufkraft. Aufgrund der stärkeren Gewichtung der Anreisedauer gegenüber dem Preisvorteil steht Graubünden für kürzere Aufenthalte in den Alpen bei den Einwohnern aus der Deutschschweiz und aus Baden-Württemberg nur mit anderen Schweizer Alpendestinationen im Wettbewerb. Die potentiellen Gäste aus Bayern oder Norditalien werden hingegen einen Kurzaufenthalt in Graubünden immer gegen einen Besuch des näher gelegenen Tirols abwägen.

⁹ Die nachfolgenden Überlegungen beziehen sich jeweils nur auf die Anreisedauer nach Graubünden mit dem Auto. Obwohl Graubünden über keine direkte Anbindung an das europäische Schnellbahnschiennetz verfügt, ist die Anbindung aus dem Nord-Westen via Basel-Zürich-Sargans sehr gut gewährleistet. Aus dem Nord-Osten und dem Süden verfügt Graubünden hingegen über einen komparativen Nachteil, da die Gäste mit bedeutenden Umwegen via anderen Wintersportgebieten (Tirol, Wallis, Zentralschweiz) anreisen müssen.

Abb. 10 Einzugsgebiet Bündner Tourismus



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

SPOT 1 TOURISMUSDESTINATIONEN IN DEN ALPENLÄNDERN

In den Wintersportorten in den Alpen können grundsätzlich folgende Destinationstypen unterschieden werden:



FRANKREICH

Im zentralistisch organisierten Frankreich dominieren wenige Grossdestinationen das wintertouristische Angebot. Diese Destinationen charakterisieren sich durch riesige Apartmentkomplexe, die auf den Massentourismus ausgelegt sind. Die Apartments werden ohne Service (weder Reinigung noch Bettwäsche) zu günstigen Konditionen an die Gäste vermietet.



GRAUBÜNDEN

Die touristische Beherbergungsinfrastruktur Graubündens besteht hauptsächlich aus individuell eingerichteten Ferienwohnungen (Zweitwohnungen) und Hotels. Je früher der Tourismus in den Destinationen eingekehrt ist, desto grösser ist grundsätzlich der Anteil an Hotelbetrieben. Im Vergleich mit Frankreich ist das Angebot auf Gäste mit höheren Qualitätsansprüchen ausgerichtet.



TIROL

Die Tourismuspolitik Österreichs hat in den letzten Jahren zu einer Vielzahl von familiär betriebenen Pensionen und Hotels geführt. Ergänzt wird das Beherbergungsangebot durch Ferienwohnungen in den Wohnhäusern der Einheimischen. Da der Bau eigentlicher Zweitwohnsitze in Österreich lange verboten war und die Hotels in den ursprünglichen Dorfkern integriert wurden, blieben die Dörfer vergleichsweise kompakt.

Mit steigender geplanter Aufenthaltsdauer steigt einerseits die Bereitschaft, längere Anreisezeiten auf sich zu nehmen, andererseits nimmt auch die Preissensitivität der Gäste stark zu. In Bezug auf die Erreichbarkeit zählen für Wochenferien alle Europäer mit Interesse an Ferien in den Alpen zu den potentiellen Gästen Graubündens. Gleichzeitig steht Graubünden aber bei längeren Ferienaufenthalten (mehr als 4 Tage) auch mit den ausländischen Alpendestinationen im Wettbewerb. Beim aktuellen Wechselkurs zeigt Graubünden Mühe, Angebote zu vergleichbaren Preisen wie die Mitbewerber aus dem Tirol und Südtirol auf den Markt zu bringen.

Nahmarkt kann ohne Tour-Operators bearbeitet werden

Aufgrund seiner geostrategischen Lage und Marktposition können in Graubünden, basierend auf dem Einzugsgebiet, folgende Marktsegmente unterschieden werden:

- **Nahmarkt:** Gäste, welche in max. 3h mit dem Auto nach Graubünden reisen können und deshalb Graubünden auch im Rahmen eines Tagesausflugs oder für einen Kurzaufenthalt besuchen. Der Nahmarkt umfasst die Nord-Ostschweiz, den Süd-deutschen Raum und Norditalien.
- **Automarkt:** Gäste, welche in 3-7h mit dem Auto nach Graubünden reisen können. Sie besuchen Graubünden primär im Rahmen eines längeren Aufenthalts, können die Anreise aber problemlos selber organisieren. Der Automarkt umfasst abgesehen von Spanien und Skandinavien den Grossteil des west- und zentraleuropäischen Festlands. Die meisten Gäste kommen jedoch aus den Kernmärkten Deutschland, Benelux und Italien.
- **Fernreise:** Gäste, welche grösstenteils mit dem Flugzeug anreisen, da die Anreise über Land mehr als 7 Stunden beanspruchen würde. Um diese Gäste für Graubünden zu gewinnen, ist die Unterstützung der Organisation der Anreiselogistik vom internationalen Flughafen nach Graubünden von grosser Bedeutung.

Wie aus der Zusammenstellung in der Tabelle hervorgeht, birgt die Bearbeitung des Nahmarktes den Vorteil, dass eine deutlich höhere Marktpenetration erreicht werden kann. Die hohe Dichte an potentiellen Gästen und die untergeordnete Bedeutung der Anreiselogistik ermöglicht es den Tourismusunternehmen und Destinationsorganisationen Graubündens, die Nahmärkte weitestgehend ohne kommerzielle Reiseveranstalter zu bearbeiten. Im Vergleich dazu kann die Bearbeitung der Fernmärkte aufgrund der tiefen Marktpenetration und der hohen Bedeutung der Organisation der Anreiselogistik¹⁰ nur gemeinsam mit Tour-Operators, welche bereits in den entsprechenden Märkten etabliert sind, erfolgen.

Die Fokussierung des Bündner Tourismus auf die Nahmärkte ist aufgrund der Marktkonstellation nachvollziehbar. Gleichzeitig ist die einseitige Ausrichtung auf die Nahmärkte auch Mitursache für die beobachtete schlechte Auslastung der Bündner Hotellerie, denn die Schulferien und damit die Möglichkeiten für Wochenferien sind in den Nahmärkten auf wenige Wochen im Februar und Hochsommer konzentriert und das Gästepotential für Aufenthalte unter der Woche in der übrigen Zeit des Jahres deutlich geringer.

¹⁰ Grundsätzlich ist die Anreise vom internationalen Flughafen Zürich nach Graubünden problemlos mit dem öffentlichen Verkehr bewältigbar. Für Gäste, welche sich nicht gewohnt sind, mit dem öffentlichen Verkehr zu reisen, kann jedoch die Anreise mit mehrmaligem Umsteigen abschreckend wirken. Damit die Gäste mit direkten Shuttle-Bussen am Flughafen abgeholt und in die Bündner Destinationen gebracht werden könnten, müssten die Gäste mit Charter-Flügen anreisen, da für die vereinzelt mit Linienflügen anreisenden Gästen kein bzw. nur ein sehr teurer Abholservice bereitgestellt werden kann.

3.2 Nachfrage in Graubünden

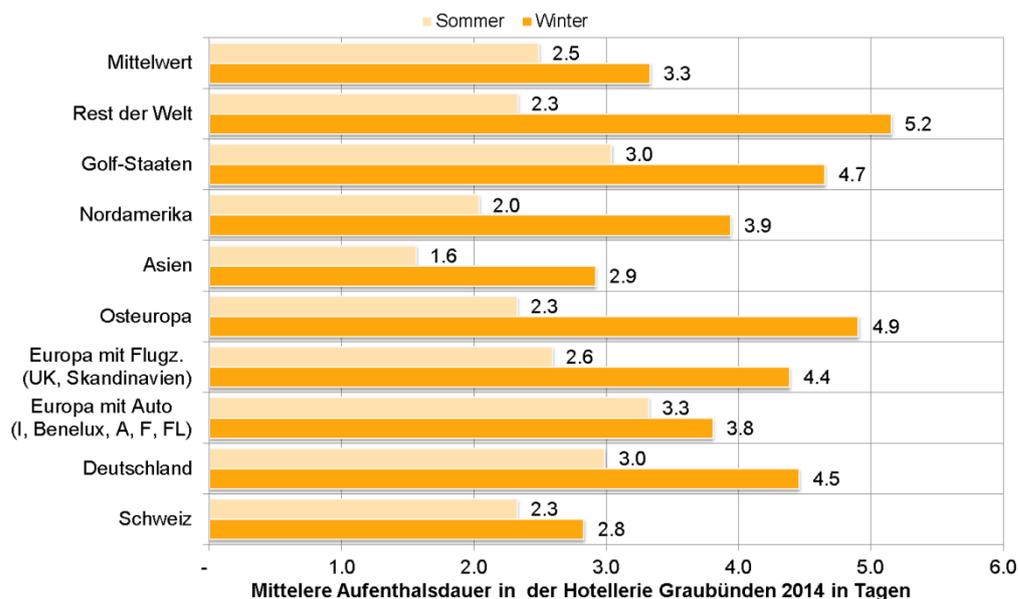
Die Bündner Hotellerie generierte gemäss Beherbergungsstatistik (HESTA) 2014 rund 5 Mio. Logiernächte. Weitere rund 13 Mio. Logiernächte wurden in Parahotellerie und Zweitwohnungen erzeugt¹¹.

3.2.1 Mittlere Aufenthaltsdauer

Im Winter verbringen viele Gäste eine Woche Ferien, im Sommer bleiben sie nur für ein verlängertes Wochenende

Die mittlere Aufenthaltsdauer in den Bündner Hotels lag 2014 bei 2.9 Nächten. Im Winter ist die mittlere Aufenthaltsdauer deutlich länger als im Sommer. Gleichzeitig zeigen die Gäste je nach Herkunftsmarkt unterschiedliche Aufenthaltsdauern. Während die Schweizer mehrheitlich nur für einen Kurzaufenthalt nach Graubünden kommen, bringt der Grossteil der Gäste aus Deutschland, UK, Benelux, Skandinavien und Osteuropa im Winter eine ganze Ferienwoche in Graubünden. Am kürzesten ist die mittlere Aufenthaltsdauer der Gäste aus Asien und Nordamerika im Sommer, wo eine beachtliche Zahl der Gäste in Graubünden nur auf Durchreise ist und deshalb nur für eine einzige Nacht bleibt.

Abb. 11 Aufenthaltsdauer nach Gästeherkunft



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS

Abnehmende Aufenthaltsdauer erschwert das Erzielen hoher Auslastungen

Die mittlere Aufenthaltsdauer der Gäste in der Bündner Hotellerie ist seit Jahren sinkend. Einerseits entspricht die Abnahme der mittleren Aufenthaltsdauer einem Trend, welcher in ganz Europa beobachtet wird und auf die vermehrte Substitution von Wochenferien durch mehrere Kurzaufenthalte zurückzuführen ist (vgl. auch Kapitel 2.1.3). Andererseits deutet die überproportionale Abnahme der mittleren Aufenthaltsdauer - insbesondere bei den Gästen aus Deutschland und Holland - daraufhin, dass Graubünden als Destination für Wochenferien in diesen Märkten an Bedeutung verloren hat.

Der beobachtete Trend hin zu kürzeren Aufenthalten stellt nicht nur neue Anforderungen an die Bewirtschaftung der Unterkünfte (z. Bsp. häufigere Endreinigung), sondern erschwert auch deren rentablen Betrieb. Je kürzer der Aufenthalt, desto mehr Gäste müssen zur Generierung der gleichen Anzahl Logiernächte gewonnen werden. Zudem

¹¹ Schätzung basierend auf den Parahotellerie- und Ferienwohnungsstatistiken der Destinationsorganisationen unter Berücksichtigung der Entwicklung des Zweitwohnungsbestandes.

konzentriert sich die Nachfrage bei Kurzaufenthalten auf das Wochenende, was das Erzielen einer hohen Auslastung verunmöglicht.

3.2.2 Auslastung und Saisonalität

Bündner Hotellerie zeigt strukturell schlechte Auslastungen und hohe saisonale Schwankungen

Die Betrachtung der Auslastung der Hotellerie über das Jahr hinweg zeigt, dass die Bündner Hotellerie einerseits unter einem strukturellen Problem leidet und andererseits eine sehr hohe Saisonalität aufweist. Die Bruttobettenauslastung der Bündner Hotellerie liegt im auslastungsstärksten Monat (Februar) bei knapp 60%. In den auslastungsschwächsten Monaten (Mai und November) fällt sie auf unter 10% (vgl. Abb. 12).

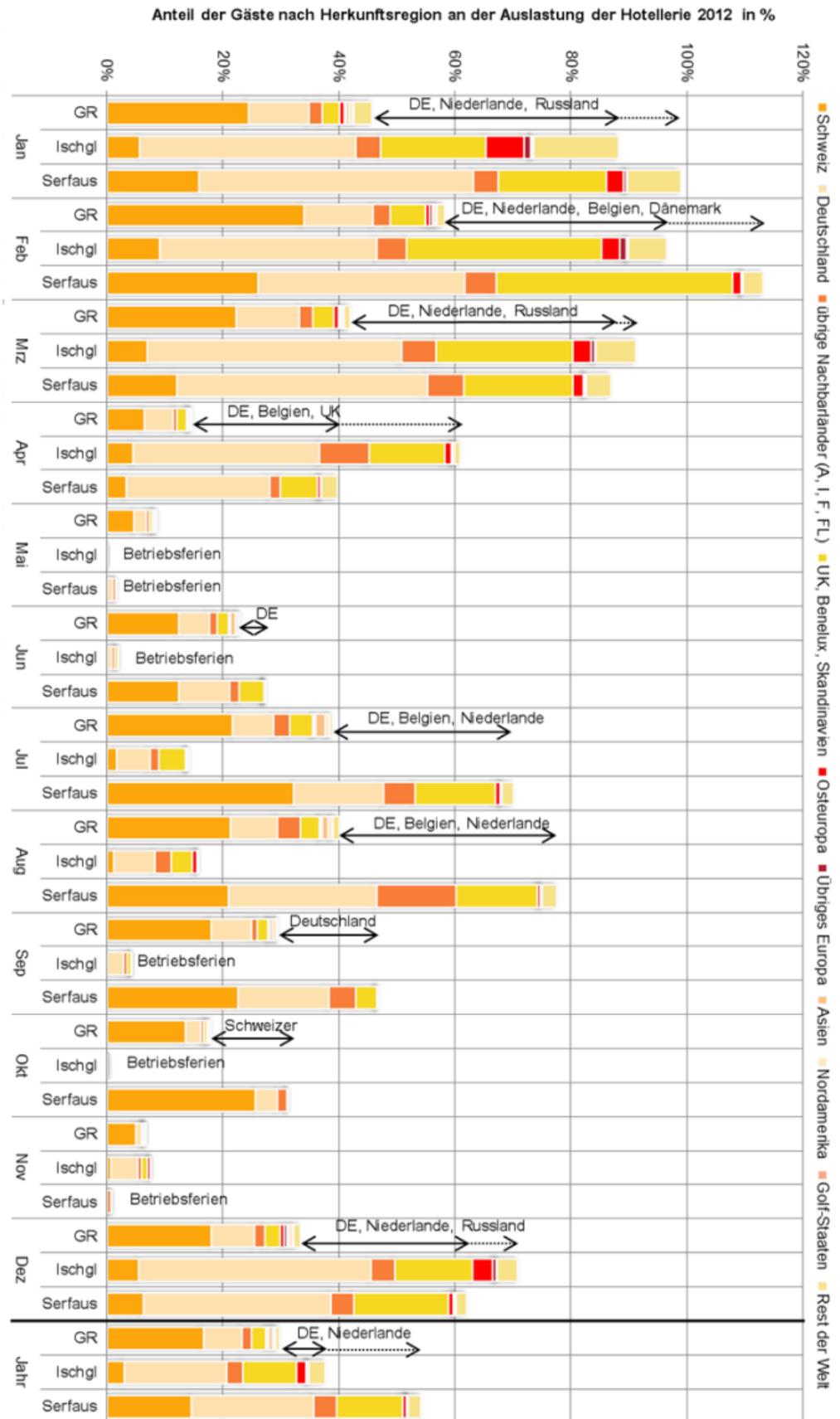
Werden die Auslastungszahlen Graubündens mit denjenigen von Zermatt, der erfolgreichsten Destination in den Schweizer Alpen, verglichen, zeigt sich, dass in Graubünden primär die Gäste aus Japan, UK, Russland und den USA fehlen. Mit den Gästen aus der Schweiz und den umliegenden Nachbarländern erwirtschaftet die Bündner Hotellerie nämlich einen ähnlichen Auslastungsanteil wie die Zermatter Hotels.

Ischgl und Serfaus lasten in der Hauptsaison die ganzen Wochen und nicht nur das Wochenende aus

Ein Vergleich der Bruttobettenauslastung der Hotellerie Graubündens mit derjenigen von Ischgl und Serfaus zeigt, dass auch die Mitbewerber im Tirol ihre Betten in der Nebensaison nicht auslasten können. Im Gegensatz zu den Bündner Hotels erreichen die Mitbewerber in Ischgl jedoch im Winter so hohe Auslastungen, dass sie es sich leisten können, die Betriebe während der Sommermonate zu schliessen. Auch die Betriebe in Serfaus erreichen in den Monaten Januar bis März praktisch eine Vollauslastung. Zusätzlich erzielen sie aber auch während der Sommerferien (Juli und August) eine Bruttobettenauslastung von deutlich über 70%.

Verglichen mit Graubünden liegt insbesondere der Auslastungsbeitrag der Gäste aus Deutschland und den Niederlanden, beides relativ preissensitive Märkte, im Tirol deutlich höher. Verbunden mit der Tatsache, dass Graubünden in den letzten Jahren insbesondere in diesen Märkten Gäste verloren hat, kann vermutet werden, dass ein Teil dieser Gäste bei günstigeren Wechselkurskonditionen zurückgewonnen werden könnte. Da die Gäste aus Deutschland und den Niederlanden im Ländervergleich überdurchschnittlich hohe Aufenthaltsdauern zeigen, gingen Graubünden mit deren Wegfall die Wochengäste verloren, welche in der Hotellerie einen besonders wertvollen Auslastungsbeitrag geleistet hatten.

Abb. 12 Vergleich der Bruttobetenauslastung nach Gästeherkunft



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS und der Bundesanstalt Statistik Österreich

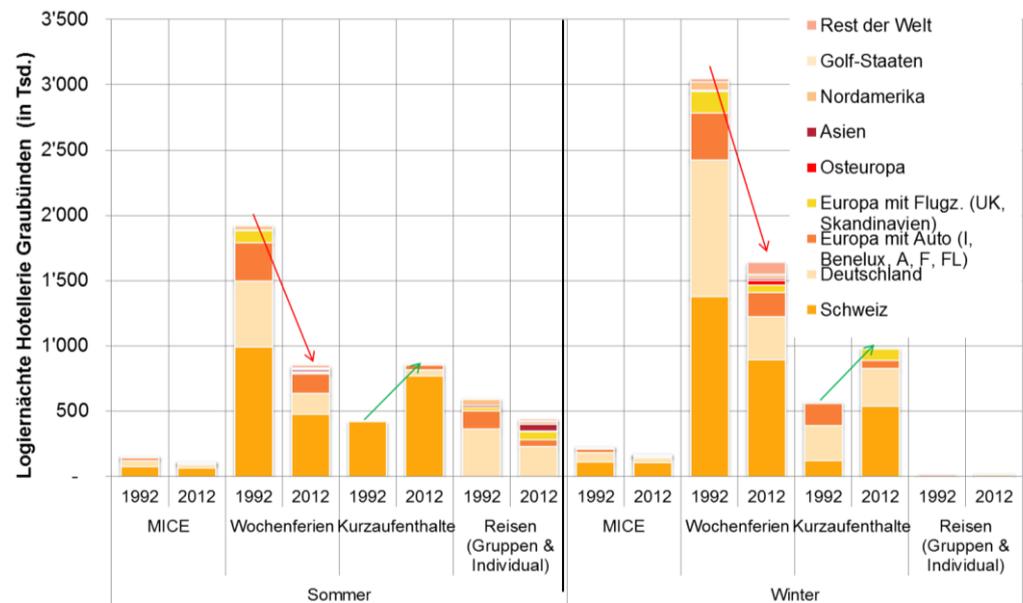
3.2.3 Geschäftsfelder

Kurzaufenthalte und Winterferien sind heute die wichtigsten Geschäftsfelder

Sowohl die Ansprüche und Bedürfnisse an das Angebot als auch die bei der Entscheidung berücksichtigten Kriterien unterscheiden sich in Abhängigkeit von Art und Ziel des geplanten Aufenthalts. Um die Handlungsmuster und Bedeutung der verschiedenen Ferientypen besser zu verstehen, haben wir den von Graubünden bedienten Markt in folgende Geschäftsfelder eingeteilt:

- **MICE:** Steht für Geschäftstourismus. Die Verfügbarkeit von Konferenzsälen oder Kongressinfrastrukturen ist Voraussetzung für MICE-Tourismus. Hauptkunden der Hotels oder Kongressinfrastrukturen sind nicht die Gäste, sondern die Unternehmen, Verbände, Organisationen oder Veranstaltungsagenturen, welche einen Anlass / Kongress am entsprechenden Ort organisieren und dadurch die Gäste in die Region holen. Zur Durchführung internationaler Kongresse ist neben einer adäquaten Kongressinfrastruktur auch die Verfügbarkeit von über 500 Betten in gehobenen Hotels in Gehdistanz zum Kongresszentrum Voraussetzung.
- **Wochenferien:** Stehen für Ferien- und Freizeitaufenthalte, die mehr als 4 Übernachtungen dauern. Aufgrund der langen Aufenthaltsdauer kommt der Anreisedauer bei Wochenferien eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu. Wichtig ist neben einem umfassenden Angebot (auch für Schlechtwetter Tage) insbesondere der Preis, da höhere Kosten bspw. für eine Übernachtung bei längerem Aufenthalt viel stärker zu Buche schlagen als bei Kurzaufenthalten.
- **Kurzaufenthalte:** Stehen für Ferien- und Freizeitaufenthalte mit 1-3 Übernachtungen. Aufgrund der kurzen Dauer darf die Reise nicht allzu viel Zeit in Anspruch nehmen. Gleichzeitig kommt dem Kriterium Preis ein geringerer Stellenwert zu, wodurch die Tourismusdestinationen in den Nahmärkten bei den Kurzaufenthalten einen gewissen Distanzschutz geniessen.
- **Reisen (Gruppen & individuell):** Stehen für Ferien, während derer der Aufenthaltsort in relativ kurzen Abständen gewechselt wird. Bei Reisen werden typischerweise nur die touristischen Highlights einer Region besucht. Der Verkauf von Reisen in fernen Märkten erfolgt fast ausschliesslich über Tour-Operators, weshalb diese, ähnlich den Veranstaltungsagenturen bei MICE, als Hauptkunden zu betrachten sind, welche die Gäste in die Region bringen. Neben dem eigentlichen Angebot in einem Tourismusort ist aus Sicht des Tour-Operators auch die Möglichkeit zur einfachen Integration in die Reiseroute von Bedeutung.
- **Zweitwohnungsgäste:** Steht für die Gäste, welche Ferien oder Kurzaufenthalte in einer nicht vermieteten Ferienwohnung verbringen. Dieses Geschäftsfeld folgt keiner kommerziellen Logik. Ob die Zweitwohnungseigentümer oder ihre Freunde und Bekannten die Zweitwohnungen nutzen, hängt nicht von kommerziellen Gesetzmässigkeiten (Preis, Marketing), sondern primär von den individuellen Bedürfnissen der Besitzer und anderen, nicht beeinflussbaren Faktoren wie bspw. dem Wetter, ab. Die pro Logiernacht in der Region generierte Wertschöpfung liegt deutlich tiefer als bei den Übernachtungsgästen der Hotellerie und Parahotellerie. Aufgrund der geringen Beeinflussbarkeit fehlen die Zweitwohnungsgäste in der nachfolgenden Betrachtung.
- **Tagesgäste:** Steht für Gäste, welche einen Tagesausflug nach Graubünden unternehmen und statt zu übernachten am selben Tag wieder nach Hause reisen. Bei den auf Anzahl Logiernächten basierenden Betrachtungen fehlen die Tagesgäste.

Wie aus der nachfolgenden Abbildung hervorgeht, sind die Entwicklung und die aktuelle Bedeutung der vier Geschäftsfelder der Hotellerie in Graubünden in Abhängigkeit von der Jahreszeit und der Herkunft der Gäste unterschiedlich.

Abb. 13 Schätzung Entwicklung der Geschäftsfelder des Bündner Tourismus¹²

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die Zahl der Gäste, welche eine ganze Woche Ferien in Graubünden verbringen, hat in Graubünden in den letzten 20 Jahren sowohl im Winter als auch im Sommer deutlich abgenommen. Der Rückgang bei den Logiernächten war bei den internationalen Gästen noch deutlich ausgeprägter als bei den Schweizer Gästen. Trotzdem sind die Wochenferien mit knapp 50% der Logiernächte nach wie vor das wichtigste Geschäftsfeld der Bündner Hotellerie.

Der Rückgang der Logiernächte der Wochenferiengäste konnte bei den Schweizer Gästen grösstenteils durch die Zunahme bei den Kurzaufenthaltern kompensiert werden. Aufgrund der längeren Anreisedauer blieb hingegen die Zahl der Kurzaufenthalte ausländischer Gäste gering. Dem Geschäftsfeld MICE kommt insbesondere in Davos, wo die notwendigen Hotel- und Kongressinfrastrukturen für die Durchführung internationaler Kongresse bestehen, eine gewisse Bedeutung zu. In den übrigen Destinationen ist der MICE-Tourismus auf den Schweizermarkt fokussiert und dient primär der Auslastung der gehobenen Hotellerie mit Tagungsinfrastrukturen in der Nebensaison. Reisen durch Graubünden werden fast ausschliesslich im Sommer unternommen. Dabei sind die Busreisen aus Deutschland sowie die Bahnreisen mit Bernina- oder Glacier-Express im Rahmen der Europareise der Asiaten die Hauptprodukte. Insgesamt werden jedoch durch das Geschäftsfeld der Touring- und Sightseeing-Gäste nur ca. 0.5 Mio. Logiernächte generiert.

Gemäss Einschätzung der UNWTO¹³ wird in den nächsten Jahren insbesondere in folgenden Geschäftsfeldern ein Wachstumspotential gesehen: Kulturreisen, Kreuzfahrten, Kurzaufenthalte, internationale Meetings und Ökotourismus. Graubünden ist mit dem heutigen Angebot von den genannten Geschäftsfeldern insbesondere im Bereiche der Kurzaufenthalte gut positioniert.

¹² Als Grundlage für die Schätzung der Hotelllogiernächte pro Geschäftsfeld diente die Beherbergungsstatistik, aufgeteilt nach Monaten und Herkunft der Gäste. Zur Einschätzung des Geschäftsfeldes MICE wurden Informationen zum WEF in Davos, zur Beherbergungskapazität der Kongresshotels sowie zur allgemeinen Entwicklung des Geschäftsfeldes MICE im Schweizer Alpenraum herbeigezogen. Die Einschätzung der Bedeutung der Gruppenreisen basiert auf Angaben der RhB sowie Einschätzungen zum Bustourismus aus Deutschland. Der Anteil der Wochenferien und der Kurzaufenthalte wurde basierend auf der mittleren Aufenthaltsdauer der Gäste aus den jeweiligen Herkunftsmärkten modelliert.

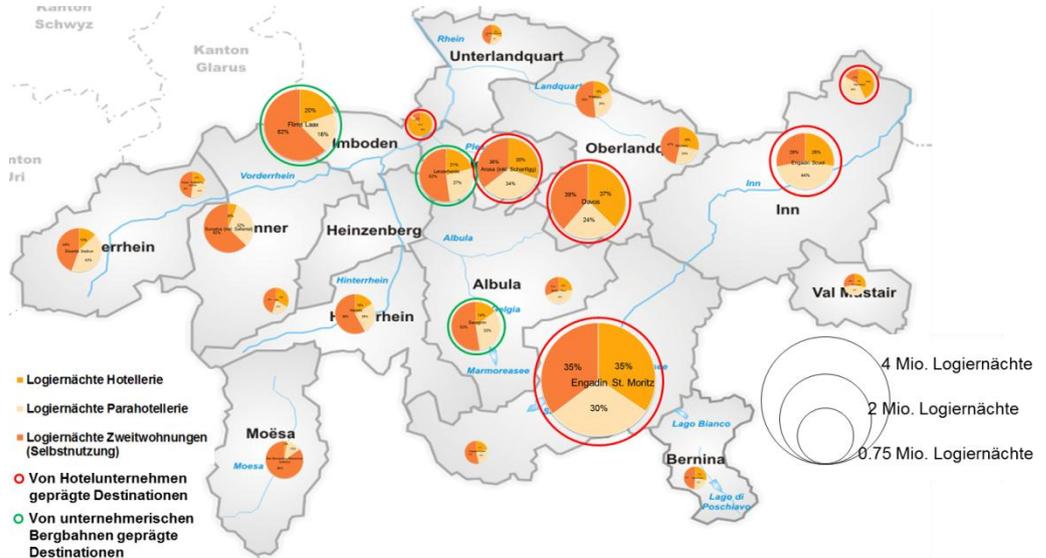
¹³ GDI 2006, Die Zukunft des Ferienreisens – Trendstudie im Auftrag von Kuoni

3.3 Angebot in Graubünden

Wertschöpfung konzentriert sich in wenigen Hot-Spots

Der Kanton Graubünden kann touristisch in 22 Destinationen eingeteilt werden. Marketingtechnisch werden die Destinationen durch 18 Destinationsmanagement- bzw. Tourismusorganisationen gesteuert (vgl. auch Kapitel 3.3.3). Der Kanton Graubünden verfügt über 775 Hotelbetriebe, 35 Skigebiete und mehr als 50'000 Ferienwohnungen. Obwohl der Tourismus im ganzen Kanton wichtig ist, konzentriert sich der Grossteil der touristischen Wertschöpfung im Kanton Graubünden auf wenige Destinationen. Über 50% der Hotellogiernächte Graubündens werden in den beiden Destinationen Engadin St. Moritz und Davos erzeugt, welche die touristischen Hauptanziehungspunkte des Kantons sind. Da die Preise (sowohl in der Hotellerie als auch bei den Bergbahnen) in diesen Destinationen zudem über dem kantonalen Durchschnitt liegen, dürfte der Wertschöpfungsanteil dieser beiden Destinationen noch höher liegen.

Abb. 14 Typisierung der Destinationen¹⁴ durch Schätzung der Unternehmens- und Logiernächtestrukturen



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

3.3.1 Unternehmen

Nur wenige, von selbstständig am Markt handlungsfähigen Unternehmen geprägte Destinationen

Wie die vorstehende Abbildung zeigt, werden nur 6 der 22 Bündner Tourismusdestinationen von Hotelunternehmen geprägt. In drei weiteren Destinationen verfügen die Bergbahnen über eine ausreichende Grösse und entsprechende Marketingbudgets, um am Markt auftreten und die touristische Entwicklung der Destination vorantreiben zu können. Insgesamt verfügt der Bündner Tourismus nur über knapp 100 selbstständig am Markt handlungsfähige Unternehmen (90 Hotels und 10 Bergbahnen) konzentriert auf die 9 Haupt-Destinationen.

In den meisten anderen Destinationen fehlen Unternehmen, welche die touristischen Leistungen selbstständig in den internationalen Märkten vermarkten können. Die Vermarktungsaufgabe wird deshalb an die Destinationsmanagementorganisationen (vgl. Kapitel 3.3.3) delegiert.

¹⁴ Die Anzahl Logiernächte der Parahotellerie und Zweitwohnungen wurde basierend auf Angaben der Tourismusorganisationen sowie der Statistik zum Zweitwohnungsbestand geschätzt. Die Bemessung der unternehmerischen Kraft erfolgte bei den Bergbahnen über Umsatz und Frequenzen und in der Hotellerie unter Berücksichtigung der Hotelstrukturen und insgesamt generierten Hotellogiernächte in der Destination.

Wertschöpfungsbeitrag der 4-/5-Stern Hotels ist überproportional hoch

Wie aus der nachstehenden Tabelle hervorgeht, ist der Wertschöpfungsbeitrag der einzelnen Hotelbetriebe unterschiedlich zu beurteilen.

Tab. 1 Struktur der Hotellerie in den Bündner Destinationen

2014	Anteil Betriebe	Anteil Betten	Anteil Logiernächte	Anteil Umsatz
4-/5-Stern Hotels	13%	29%	35%	53%
3-Stern Hotels	27%	28%	33%	24%
0-2-Stern Hotels	60%	43%	32%	23%

Annahme Logementmoyenne Hotels:
0-2-Stern: CHF 80, 3-Stern: CHF 85, 4-Stern: CHF 138.50, 5-Stern: CHF 306

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS und der hotelleriesuisse

13% der Betriebe (4- und 5-Stern Hotels), konzentriert auf die grösseren Tourismusdestinationen, erarbeiten rund 30% der Logiernächte und 50% des Umsatzes. Im Gegensatz dazu erarbeiten die 0-2-Stern Hotels nur 43% der Logiernächte und 23% des Umsatzes (obwohl sie 60% der Betriebe ausmachen.) Die höhere Wertschöpfung in der 4-5-Stern Hotellerie ist nur teilweise auf die höheren Preise zurückzuführen. Die 4-Stern und 5-Stern Hotels zeigen auch eine deutlich höhere mittlere Auslastung, da sie über ausreichend Ressourcen verfügen, um selbstständig am Markt zu agieren und internationale Gäste in die Destination zu holen.

Parahotellerie agiert als Trittbrettfahrer

Die Betriebe der Parahotellerie zeigen sehr unterschiedliche Ausprägungen. Obwohl sie grundsätzlich kommerzielle Interessen verfolgen, verfügen nur wenige Parahotellerieunternehmen (primär die Feriendörfer und ausgewählte Jugendherbergen) über die notwendigen Strukturen, um tatsächlich am Markt zu agieren. Der Grossteil der Betten stellt primär ein ergänzendes, kostengünstigeres Beherbergungsangebot für die Gäste, welche sich Ferien im Hotel nicht leisten können oder wollen, dar. Es erstaunt deshalb auch wenig, dass der Grossteil der Ferienwohnungen nur während der Hauptsaison im Winter vermietet werden kann.

Wichtige Gäste für touristische Infrastrukturen

3.3.2 Zweitwohnungen

Die Zweitwohnungseigentümer verfolgen keine unternehmerischen Ziele und deren Handeln wird nicht vom Streben nach Wertschöpfung geprägt. Trotzdem ist deren möglicher Einfluss auf die touristische Entwicklung Graubündens nicht zu unterschätzen. Insgesamt verfügt der Kanton Graubünden mit den Zweitwohnungseigentümern über rund 50'000 wohlhabende Personen, welche sowohl zwecks Erhalt ihres Immobilienwertes als auch zur Maximierung des eigenen Ferienvergnügens ein direktes Interesse an der Weiterentwicklung der touristischen Infrastrukturen in der jeweiligen Destination haben.

Mangels unternehmerischer Strukturen wird Vermarktung an Tourismusorganisationen delegiert

3.3.3 Tourismusorganisationen

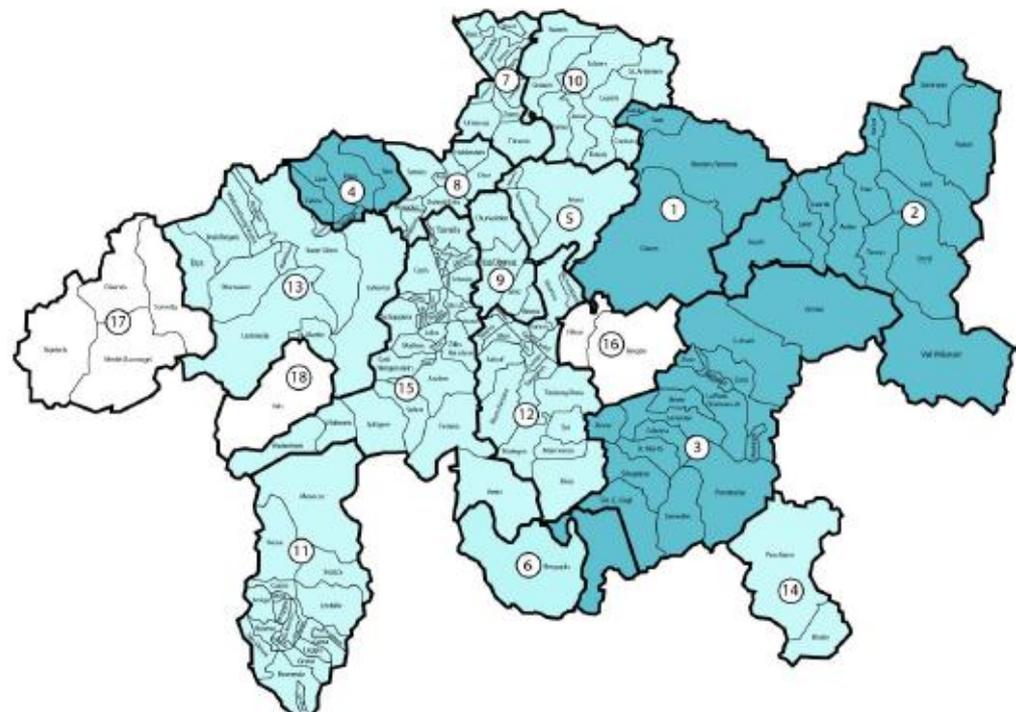
Mit der Bündner Tourismusreform sind zwischen 2006 und 2013 in allen Regionen des Kantons Graubünden die Tourismusvermarktungsstrukturen überprüft worden und aus über 90 meist lokalen Tourismusorganisationen sind gemeindeübergreifende Organisationen entstanden.

Wie die nachfolgende Abbildung (vgl. Abb. 15) zeigt, zählte Graubünden per Oktober 2013 nebst Graubünden Ferien (GRF) vier Destinationsmanagement-Organisationen (DMO), elf Regionale Tourismusorganisationen (ReTo) sowie drei lokale Tourismusorganisationen (TO).

Kernaufgabe der Destinationsmanagement- und Tourismusorganisationen ist die Vermarktung der Angebote der Destination in definierten Zielmärkten. Dabei können die meisten Tourismusorganisationen jedoch selber keine konkreten Angebote (weder einzelne touristische Leistungen noch ganze Pakete) kommerzialisieren, da die Hoheit über Kapazitäten und Preise bei den einzelnen Beherbergungs- und Tourismusinfrastrukturanbietern liegt.

Ergänzend zur Vermarktungsaufgabe sind die Tourismusorganisationen zudem für die Information der Gäste vor Ort verantwortlich und betreiben dazu meist in allen Gemeinden lokale Infostellen. In einem Grossteil der Gemeinden zeichnen diese lokalen Stellen auch für das Inkasso der Kurtaxen und das Führen der entsprechenden Statistiken verantwortlich.

Abb. 15 Destinations- und Tourismusorganisationen in Graubünden im Überblick



Stand Oktober 2013

Destinationsmanagement-Organisationen (DMO)	10 Prättigau
1 Davos Klosters	11 San Bernardino – Mesolcina/Calanca
2 Engadin Scuol Samnaun	12 Savognin
3 Engadin St. Moritz	13 Surselva
4 Flims Laax	14 Valposchiavo
	15 Viamala
Regionale Tourismusorganisationen (ReTO)	Lokale Tourismusorganisationen (LO)
5 Arosa	16 Bergün Filisur
6 Bregaglia Engadin	17 Disentis Sedrun
7 Bündner Herrschaft	18 Vals
8 Chur	
9 Lenzerheide	

Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

4 Trends im Tourismus im Alpenraum

Tourismus wird weiter wachsen

Gemäss UNWTO wird weltweit bis 2030 ein jährliches Wachstum der internationalen Ankünfte von 3.3% erwartet. Dabei wird jedoch in den Schwellenländern mit einer doppelt so hohen Wachstumsrate gerechnet wie in den entwickelten Ländern. Für Europa wird bis 2030 eine Zunahme der internationalen Ankünfte von 475 Mio. auf 744 Mio. bzw. eine jährliche Wachstumsrate von 2.5% prognostiziert.

4.1 Markt Europa

4.1.1 Erwartete demographische Entwicklung

Anteil der über 65-Jährigen wird in Europa deutlich zunehmen

In der Schweiz wird aufgrund der anhaltenden Zuwanderung bis 2030 mit einer weiteren Bevölkerungszunahme gerechnet. Das mittlere Szenario des BFS geht von einer Zunahme der Bevölkerung der Schweiz um rund 880'000 Personen oder 11% aus. Dabei wird insbesondere erwartet, dass die Zahl der über 65-jährigen Personen stark ansteigen wird (+770'000 Personen), wodurch deren Anteil an der Gesamtbevölkerung von heute 17% auf 24% ansteigen wird.

Für Deutschland wird ab 2015 von einer sinkenden Bevölkerung ausgegangen. Gleichzeitig wird jedoch auch in Deutschland mit einer deutlichen Verschiebung der Altersstruktur gerechnet. Es wird erwartet, dass sich die Bevölkerungsschrumpfung am deutlichsten in der Gruppe der unter 20-Jährigen zeigen wird. Bis im Jahr 2030 wird die Zahl der Kinder und Jugendlichen um 17% bzw. 2.7 Mio. abnehmen, die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter wird ebenfalls um ca. 15% beziehungsweise 7,5 Millionen Menschen zurückgehen. Die Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren wird hingegen um rund einen Drittel (33%) von 16.7 Mio. im Jahr 2008 auf 22.3 Mio. Personen im Jahr 2030 ansteigen.

Auch in den übrigen europäischen Ländern werden ähnliche Entwicklungen wie in Deutschland erwartet. Die UNO geht auf dem europäischen Kontinent insgesamt zwischen 2013 und 2050 von einem Rückgang der Bevölkerung um 4% von 742 auf 709 Mio. Personen aus. Gleichzeitig wird das Durchschnittsalter von heute 39 auf über 47 Jahre ansteigen.

Über 65-Jährige reisen öfter und komfortabler

Da die über 65-Jährigen grundsätzlich über deutlich mehr Zeit verfügen und zumindest in den deutschsprachigen und skandinavischen Ländern die wohlhabendste Altersgruppe bilden, wird vom demographischen Wandel ein hohes Potential für die touristische Entwicklung erwartet. Studien in Deutschland gehen davon aus, dass der Anteil der älteren Reisenden noch rascher zunehmen wird als deren Anteil an der Bevölkerung, da ältere Personen nicht nur öfter, sondern auch längere Reisen unternehmen als die anderen Altersgruppen.

4.1.2 Erwartete Entwicklung des Ferien- und Freizeitverhaltens

Mehr Ferien / Freizeit

Industrialisierung und Automatisierung haben dazu geführt, dass die verfügbare Freizeit der erwerbstätigen Personen im Laufe des 20. Jahrhunderts deutlich zugenommen hat. Im Moment bestehen keine Anzeichen für eine Trendwende, weshalb grundsätzlich von einer weiteren Zunahme der verfügbaren Freizeit ausgegangen werden kann. Dieses Phänomen dürfte durch die Zunahme des Bevölkerungsanteils der über 65-Jährigen noch verstärkt werden.

Trotz Umweltdiskussionen weiterhin hohe Freizeitmobilität

Das Auto hat seit den 50er Jahren einen Boom erlebt. Freizeitaktivitäten sind heute in der Schweiz der wichtigste „Mobilitätsgrund“. Rund 40% der täglich zurückgelegten Distanz gehen auf das Konto Freizeitaktivitäten. Durch den Ausbau des Strassen- und Schienennetzes sind auch früher abgelegene Regionen in den Alpen in Ausflugsdistanz der wichtigsten Bevölkerungszentren im Schweizer Mittelland gerückt.

Aufgrund der aktuellen Diskussionen über Raumplanung, Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur und negativer Umwelteinflüsse durch die hohe Mobilität ist davon auszugehen, dass politisch in Zukunft zumindest in Westeuropa eher auf eine Stabilisierung oder sogar Reduktion der Mobilität hingewirkt wird. Als Konsequenz davon ist im Haupteinzugsgebiet der Bündner Gäste mit einer Verlangsamung des Mobilitätswachstums oder allenfalls sogar einer Stagnation zu rechnen.	
Genuss und Sport draussen in der Natur	Das zunehmende Gesundheitsbewusstsein sowie das Suchen nach Abwechslung zum stressigen Alltag in den immer grösseren und dichter überbauten Städten hat dazu geführt, dass immer mehr Menschen bei leichter sportlicher Betätigung draussen in der Natur (Wandern, Velofahren, Schneeschuhwandern, u.ä.) oder durch Konsum genussorientierter Dienstleistungen (Wellness, Kulinarik, etc.) Erholung suchen. Aufgrund des weiter zunehmenden Drucks zur Steigerung der Arbeitsproduktivität sowie der weiteren Zunahme der Bevölkerung in den Ballungsräumen kann davon ausgegangen werden, dass das Bedürfnis, sich in der Freizeit durch Abwechslung in der Natur, mit Sport oder durch Konsum von „Wohlfühl-Angeboten“ zu erholen, sich fortsetzen oder sogar noch verstärken wird.
Neue Chancen bei älteren Gästen aus Nahmärkten	Studien zum Reiseverhalten der Senioren in Deutschland und Österreich zeigen, dass der Anteil der Auslandsreisen bei der älteren Bevölkerung zwar deutlich tiefer ist als bei jüngeren Personen. Gleichzeitig wird jedoch bis 2020 bei den Senioren eine deutliche Zunahme beim Anteil Auslandsreisen erwartet. ¹⁵ Die Art der Reisen, welche von den Senioren unternommen wird, und wie diese organisiert werden, ist neben ihrem gesundheitlichen Zustand primär davon abhängig, welche Art von Reisen und Urlaub sie in jüngeren Jahren unternahmen. So sind beispielsweise bei den heutigen Senioren bereits deutliche Zunahmen beim Anteil Auslands- und Flugreisen erkennbar.
Steigende Bedeutung des Sommers	Betrachtet man die Saisonalität der Urlaubsreisen der 65- bzw. 75-Jährigen, so stellt man fest, dass der Sommer die Hauptreisezeit der Senioren ist. Frühling und Herbst sind aber fast gleichermaßen beliebt, der Winter ist insgesamt unattraktiver.

4.2 Aufstrebende Märkte

Überdurchschnittliches Wachstum	Im Gegensatz zu den europäischen Ländern wird in den aufstrebenden Ländern mit Ausnahme von Russland auch in den kommenden Jahren mit einem deutlichen Bevölkerungswachstum gerechnet. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass zumindest in den BRIC-Staaten das Wirtschaftswachstum weiterhin deutlich über demjenigen in Europa und den USA liegen wird. Dadurch werden die Kaufkraft und damit verbunden auch die Möglichkeit, internationale Reisen zu unternehmen, überdurchschnittlich zu nehmen. Basierend auf den in den letzten Jahren beobachteten und für die kommenden Jahre prognostizierten Entwicklungen kann aus den BRIC-Staaten eine Nachfragezunahme nach Reisen in die Schweizer Alpen wie folgt erwartet werden:
---------------------------------	--

¹⁵ Grimm & Co. (2009): Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus und Schlussfolgerungen für die Tourismuspolitik

Tab. 2 Erwartete Entwicklung der Hotellogiernächte aus den BRIC-Staaten:

	Logiernächte 2003 (BFS)		Logiernächte 2013 (BFS)		Jährliche Wachstumsrate Graubünden 2003-2013	Prognostizierte jährliche Wachstumsrate ¹⁶	Logiernächtezu- nahme bis 2020	
	Schweiz	Graubünden	Schweiz	Graubünden			Schweiz	Graubünden ¹⁷
Brasilien	93'877	5'093	206'378	10'622	7.6%	8.5%	365'300	18'800
Russland	239'996	20'613	578'656	58'293	11.0%	4.9%	808'800	81'500
Indien	196'896	1'921	467'967	4'751	9.5%	13.0%	1'101'000	11'200
China	206'663	5'112	894'316	18'219	8.4%	9.3%	2'008'500	34'000

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Während die Gäste aus Brasilien und Russland die Schweiz grösstenteils individuell bereisen, kommen die Gäste aus Indien und China überwiegend in Gruppen. Bereits heute kommen auch Gäste aus den aufstrebenden Märkten nach Graubünden. Abgesehen von den Russen ist der Anteil der Gäste aus den aufstrebenden Märkten deutlich geringer als der Anteil Hotelübernachtungen in Graubünden total. Nichts desto trotz verfügt Graubünden aufgrund der naturräumlichen Gegebenheiten grundsätzlich über intakte Chancen, um einen Teil des voraussichtlichen Logiernächtezuwachses absorbieren zu können. Eine systematische Bearbeitung insbesondere des potentialreichen Asiangeschäfts erfordert die Bereitstellung der von den Gästen aus den entsprechenden Märkten nachgefragten Produkte sowie den Aufbau einer intensiven Zusammenarbeit mit Tour-Operators, welche bereits in den entsprechenden Märkten positioniert sind.

4.3 Fazit

Aufgrund des demographischen Wandels ist bei Gästen aus der Schweiz und der EU tendenziell eine abnehmende Bedeutung des Wintersports zu erwarten. Gleichzeitig besteht ein grosses Potential, um die Senioren für Natur- und Genussreisen im Frühjahr, Sommer und Herbst zu gewinnen.

Die aufstrebenden Märkte zeigen aufgrund des überdurchschnittlichen Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstums ein hohes Potential für zusätzliche Gäste. Um in den entsprechenden Märkten Fuss fassen zu können, ist die Aufbereitung adäquater Produkte zu Handen der Tour-Operators Voraussetzung.

¹⁶ Die Schätzung basiert auf den von der Deutschen Zentrale für Tourismus für Deutschland prognostizierten jährlichen Wachstumsraten

¹⁷ Unter Annahme, dass es Graubünden nicht gelingt, zusätzliche Marktanteile zu gewinnen.

5 Potentiale für den Bündner Tourismus

Allgemeine und geschäftsfeldspezifische Potentiale

Die Analyse der Ausgangslage und der Markttrends erklärt, warum der Bündner Tourismus mit Entwicklungsschwierigkeiten zu kämpfen hat. Im Hinblick auf die Zukunft stellt sich jedoch die Frage, wo Potentiale für den Tourismus in Graubünden bestehen und unter welchen Voraussetzungen diese Potentiale erschlossen werden können.

Wir unterscheiden dabei zwischen **(a) allgemeinen und (b) geschäftsfeldspezifischen Potentialen**, auf welche wir in der Folge näher eingehen.

5.1 Allgemeine Potentiale

Wechselkurs, Demografie und Ferienverfügbarkeit

Unter allgemeinen Potentialen verstehen wir Marktkräfte, von denen der Tourismus in Graubünden über alle Geschäftsfelder hinweg profitieren kann. Aus unserer Sicht sind dabei zwei wesentliche Potentiale auszumachen, nämlich die Entwicklung des Wechselkurses und die Entwicklung der verfügbaren Freizeit.

Entwicklung des Wechselkurses

Wechselkurs-schwankungen führen zu existenziellen Nachfrageveränderungen

Die Analyse der bisherigen Entwicklung der Nachfrage hat gezeigt, dass die Tourismusnachfrage in Graubünden, je nach Wechselkurskonstellation, um bis zu 20% schwankt. Insbesondere die extreme Veränderung des EUR/CHF-Wechselkurses von rund 1.65 in den Jahren 2007/08 hinunter auf rund 1.20 seit dem Sommer 2011 hat gezeigt, wie stark die touristische Nachfrage mit der Entwicklung des Wechselkurses zusammenhängt. Der beobachtete Zusammenhang zwischen touristischer Nachfrage und Wechselkurs wird neben der extremen Erstarkung des Schweizer Frankens zwischen 2007 und 2011 auch durch andere Erfahrungen der letzten 20 Jahre gestützt. Diese zeigen, dass die Nachfrage nicht nur bei Erstarkung des Schweizer Frankens zurückgeht, sondern bei nachfolgender Währungsabschwächung auch wieder zunimmt. Es ist deshalb davon auszugehen, dass bei einer künftigen Abschwächung des Schweizer Frankens im Verhältnis zum EUR, GBP oder USD ein Teil der in den letzten Jahren verlorenen Marktanteile wieder zurückgewonnen werden könnte.

Basierend auf den analysierten Wechselkursentwicklungen in der Vergangenheit wird das Hotellogiernächtepotential von Graubünden bei einer Erstarkung des EUR/CHF-Wechselkurses von 1.20 auf 1.60 auf rund 1.4 Mio. Hotellogiernächte pro Jahr (vgl. Abb. 16) geschätzt. Da die Parahotellerie in den letzten Jahren insgesamt eine ähnliche Entwicklung zeigte wie die Hotellerie und 2012 ähnlich viele Logiernächte aufwies wie die Hotellerie, dürfte das Potential der Parahotellerie in einer ähnlichen Grössenordnung liegen wie dasjenige der Hotellerie.

Wie aus der Abbildung hervorgeht, ist ohne Veränderung von Marktanteilen und Produkten, sondern alleine aufgrund der Wechselkursveränderung, primär mit einer weiteren Zunahme der bereits am stärksten etablierten Geschäftsfelder - Kurzaufenthalte sowie Wochenferien im Winter - zu rechnen.

Tritt anstelle einer Erstarkung des Euro das Szenario, dass der EUR/CHF-Wechselkurs mittelfristig auf einem Niveau von 1:1.05 verharrt oder sogar noch tiefer absinkt, ist durch den weiteren Verlust der preislichen Wettbewerbsfähigkeit mit einem weiteren massiven Wegbrechen der Hotellogiernächte zu rechnen. Dabei wären mit hoher Wahrscheinlichkeit sowohl bei den internationalen Gästen, für welche die Schweiz zu teuer würde, als auch bei den Schweizer Gästen, welche ins preisgünstigere nahegelegene Ausland ausweichen würden, deutliche Nachfragerückgänge zu erwarten. Ein weiterer Rückgang der Hotellogiernächte um über 1 Mio. ist bei einem solchen Szenario nicht auszuschliessen.

Weiteres Bevölkerungswachstum und Ausdehnung der Freizeit erwartet

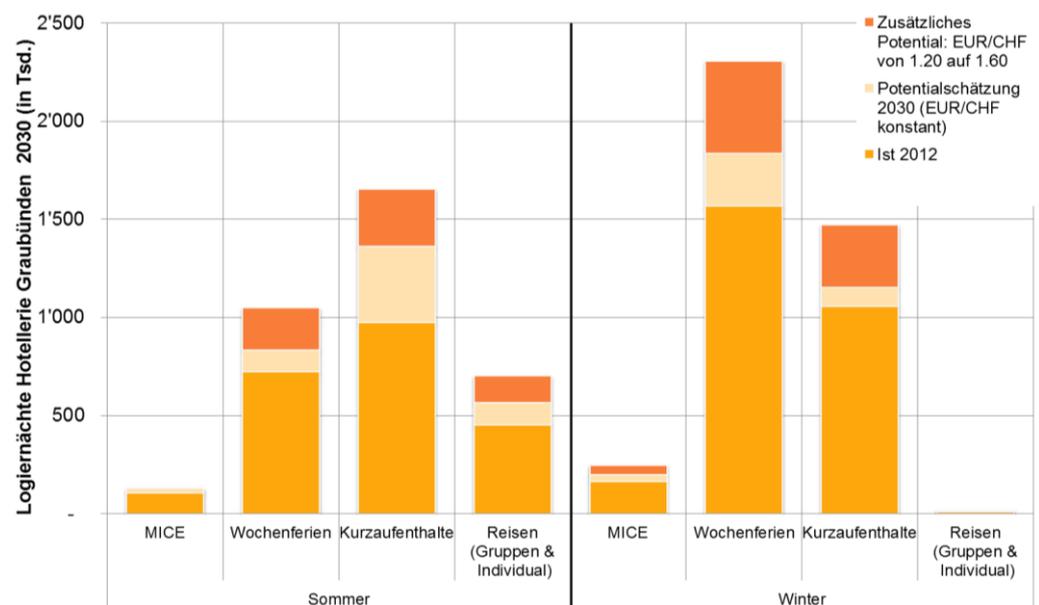
Demografische Entwicklung und verfügbare Freizeit

Ein zweites allgemeines Potential stellt die Veränderung der Anzahl Einwohner in den Quellmärkten und deren Verfügbarkeit von Freizeit dar. In der Vergangenheit sind sowohl die Bevölkerung der Quellmärkte als auch die verfügbare Freizeit stetig gewachsen. Gleichzeitig hat durch den Ausbau des Strassen- und Schienennetzes auch die Mobilität für Freizeit- und Ferientaufenthalte deutlich zugenommen. Diese Faktoren zusammen haben den Massentourismus erst ermöglicht.

Wir gehen davon aus, dass die verfügbare Freizeit auch künftig weiter zunehmen wird, sei dies in Form von mehr Ferientagen (Stichwort: 6 Wochen Ferien für alle), einem höheren Anteil Teilzeitarbeitende bei der erwerbstätigen Bevölkerung und mehr Pensionären. Bei der Bevölkerung gehen wir davon aus, dass in den Kernherkunftsmärkten von Graubünden (insbesondere in der Schweiz) weiterhin von einem leichten Bevölkerungswachstum ausgegangen werden kann. Bei der Mobilität ist aufgrund der Umwelt- und Klimadiskussionen tendenziell von einer Stagnation auf hohem Niveau auszugehen.

Aufgrund der erwarteten demographischen und sozio-ökonomischen Entwicklungen verfügt Graubünden - sofern keine weiteren Marktanteile verloren gehen - bis 2030 über ein Potential von zusätzlich einer Mio. Hotellogiernächten pro Jahr. (vgl. Abb. 16)

Abb. 16 Schätzung der Potentiale 2030 aufgrund der Nachfrageentwicklungen (ohne proaktives Zutun)



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Unterschiedliche Aussichten je nach Geschäftsfeld

5.2 Geschäftsfeldspezifische Potentiale

Nebst den allgemeinen Treibern der Tourismuskategorie in Graubünden sind die spezifischen Treiber für die einzelnen Geschäftsfelder von Interesse. Wir haben in Abb. 17 eine Einschätzung der Potentiale (bzw. Chancen) in den verschiedenen Geschäftsfeldern vorgenommen, wobei wir innerhalb der Geschäftsfelder teilweise nach Herkunftsmarkt der Gäste differenziert und das Ferienmotiv und / oder die Anreiseart in den Vordergrund gestellt haben.

Die geschäftsfeldspezifischen Potentiale werden nachfolgend kurz kommentiert. Dabei wird sichtbar, dass die Aussichten des Bündner Tourismus je nach Geschäftsfeld sehr unterschiedlich ausfallen.

MICE

Leichtes Wachstum,
keine Euphorie

Im Bereich des MICE-Tourismus ist Graubünden primär auf die Nachfrage von Unternehmen aus der Schweiz angewiesen. Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass die Schweizer Wirtschaft wächst und die Nachfrage der einzelnen Wirtschaftsteilnehmer für Seminare, Incentives und Ähnliches im heutigen Umfang bestehen bleibt. Von daher kann von einem leichten Wachstum in diesem Geschäftsfeld ausgegangen werden. Ob Graubünden dieses Wachstum über- oder unterdurchschnittlich absorbieren kann, hängt einerseits davon ab, ob die Wechselkurssituation sich künftig eher zugunsten oder zulasten Graubündens entwickelt. Andererseits kann Graubünden von diesem Segment nur profitieren, wenn entsprechende Infrastruktur- und Beherbergungsangebote (in der Regel 4* und 5* Hotels) im Markt bestehen bleiben.

Ergänzend zur Nachfrage aus der Schweizer Wirtschaft sind auch die internationalen Kongresse in Davos für die MICE-Nachfrage in Graubünden von grosser Bedeutung (sie machen ca. 25% der MICE-Logiernächte Graubündens aus). Die Entwicklung der Nachfrage bei den internationalen Kongressen hängt primär davon ab, ob Davos weitere Grosskongresse dazugewinnen kann oder ob neben dem Apotheker-Kongress¹⁸ in den nächsten Jahren weitere internationale Kongresse abwandern werden. Hierbei dürfte insbesondere die preisliche Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Kontext eine entscheidende Rolle spielen.

Insgesamt gehen wir davon aus, dass Graubünden im Bereich MICE mit dem Schweizer MICE-Markt mitwachsen kann. Da dieses Wachstum ausser für ausgewählte Destinationen in etwa auf dem Niveau des Wachstums des Schweizer BIP liegen dürfte, sehen wir derzeit aber keine Möglichkeiten, dass das MICE-Geschäft in Graubünden in absehbarer Zeit verdoppelt oder gar verdreifacht werden könnte.

Sommer-Wochenferien

Patient ohne Re-
gung

Das Geschäftsfeld Sommer-Wochenferien ist von der inländischen Nachfrage und vom Segment Familien geprägt. Das Produkt Sommer-Wochenferien in den Bündner Bergen steht in einem starken internationalen Preiswettbewerb und konkurriert direkt mit einer Vielzahl von günstigen Alternativangeboten (z.B. Strandferien am Mittelmeer, Bergferien in Österreich, Skandinavien-Reise, Veloferien an der Donau, Golfferien in Spanien).

Die Statistik zeigt, dass die klassischen Sommerferien in den Alpen seit anfangs der 70er Jahre im ganzen Alpenraum stagnieren bzw. in der Tendenz sogar rückläufig sind. Aufgrund der Vielzahl von Alternativangeboten, der hohen Bedeutung und gleichzeitigen Unsicherheit bzgl. der Wettersituation und damit verbunden den möglichen Ferienaktivitäten im Alpenraum sowie aufgrund der steigenden Tendenz, das Produkt „Alpen“ als Kurzaufenthalt zu konsumieren, dürften die klassischen Sommerferien in den Alpen an Attraktivität verloren haben. Wir sehen derzeit, trotz starkem Bemühen seitens der Destinationen mit Kletterparks, Funsportgeräten usw. die Palette der möglichen Angebote zu ergänzen, keine Trendwende. Das nachfrageseitige Potential aus der Schweiz und Europa schätzen wir aufgrund der vielen preisgünstigen Alternativangeboten und den guten Möglichkeiten, die Alpen während eines Kurzaufenthalts zu besuchen, als gering ein.

Sommer-Kurzaufenthalte

Potential vorhanden!
Wie ausschöpfen?

Die heutige Nachfrage nach Sommer-Kurzaufenthalten in Graubünden ist geprägt von aktiven Personen, die während ihres Aufenthalts Sport und Wellness oder Genuss und Natur kombinieren wollen. Kurzaufenthalte im Sommer werden primär von Besuchern

¹⁸ Davos verliert Grosskongress und 4500 Logiernächte, Südostschweiz 29. Januar 2014

aus dem Nahmarkt gemacht. Weil der Aufenthalt kurz ist, spielt in diesem Geschäftsfeld die Anreisedistanz eine grössere Rolle als der Preisunterschied zum Ausland.

Markttrends zeigen, dass die Zahl der Kurzaufenthalte in Europa voraussichtlich weiter zunehmen wird. Entsprechend sehen wir auch für Sommer-Kurzaufenthalte in Graubünden weiteres Wachstumspotential. Treiber für das Wachstum des Geschäftsfelds Sommer-Kurzaufenthalte in Graubünden sind einerseits die allgemeinen Marktentwicklungen (steigende Bevölkerung, mehr Freizeit und damit verbunden mehr Kurzaufenthalte). Andererseits kann die Nachfrage nach Sommer-Kurzaufenthalten in Graubünden aber auch durch spezifische Produkte (z.B. Thermen, Events, kulturelle Angebote) zusätzlich stimuliert werden.

Sommer-Reisen

Internationale Produkte gefragt!

In Graubünden ist das Geschäftsfeld „Reisen“ heute durch folgende zwei Gästegruppen geprägt:

- **Busreisegruppen aus den Nachbarländern und Grossbritannien:** Sie besuchen Graubünden im Rahmen einer Busreise durch die Alpen. Im Vordergrund steht für die Gäste das Erleben der imposanten Bergwelt und der Alpenpässe mit Bahn oder Bus. Der Grossteil der europäischen Busreisegäste ist über 50 Jahre alt.
- **Touring-Gruppen aus den aufstrebenden Ländern Südamerikas und Asiens:** Sie besuchen Graubünden im Rahmen ihrer Europareise. Für diese Gäste steht nicht Graubünden, sondern das Erlebnis von Schnee, der Besuch eines „little vilage in the alps“, das grüne Gras, der blaue Himmel und das Einkaufen von Schokolade, Souvenirs und Uhren im Vordergrund.

Beide Gruppen dürften grundsätzlich weiter wachsen, wobei bei den Gästen aus den aufstrebenden Ländern höhere Wachstumsraten erwartet werden. Voraussetzung dafür, dass Graubünden das Nachfragepotential im Bereich der internationalen Touring- und Sightseeing Reisen erschliessen kann, ist die Verfügbarkeit von Angeboten und Produkten, die im internationalen Highlight-Wettbewerb bestehen können (insb. zugängliche Gletscher, Naturmonumente, Erleben der Alpkultur sowie weitere kulturelle Highlights). Bisher bildet für beide Gästegruppen die Zugreise mit der Rhätischen Bahn meist das Highlight des Graubünden Aufenthalts.

Neben den Produkten dürfte bei den Busreisegruppen aus Europa der Preis eine entscheidende Rolle spielen. Zur Gewinnung der Gäste aus Übersee stellt sich vor allem die Frage, ob Graubünden seine Angebote so positionieren kann, dass sie von den Tour-Operators in ihre Routen aufgenommen werden.

Im internationalen Reisekontext wird für Europa neben den Pauschalreisen auch bei den Individualreisen ein hohes Wachstumspotential erwartet. Zur Ausschöpfung dieses Potentials stellt sich die Frage, ob die Schweiz und Graubünden in der Lage sind, ihre Angebote so zu vermarkten, dass Individualreisende sich vermehrt für eine Ferienreise durch die Schweiz entscheiden. Der Vorteil von Individualreisen gegenüber standortgebundenen Ferien wird darin gesehen, dass sie weniger austauschbar sind. Wer die Schweiz bereisen möchte, muss in die Schweiz kommen. Von daher dürfte auch der Preis eine weniger entscheidende Rolle spielen.

Winter-Wochenferien

Marktanteile nur über Preiswettbewerb

Die Winter-Wochenferien sind heute das Hauptprodukt der Alpen. Treiber für die Nachfrage nach Winter-Wochenferien ist im Wesentlichen der Schneesport mit all seinen Facetten. Zwar stehen bei den Schneesportlern die Wintersport-Destinationen der Alpen in intensivem Wettbewerb untereinander. Im Gegensatz zu den Sommerferien ist die Bedeutung von alternativen Ferienprodukten aus Sicht der Schneesportler aber sehr gering (55% der weltweiten Skitage werden in den Alpen gemacht. Rund 48% der weltweiten Skitage sind auf Europäer zurückzuführen).

Aktuell entstehen in Zentral- und Osteuropa sowie in China ebenfalls Skigebiete. Aufgrund der Anreiselogistik und der Qualität der Transportanlagen am Berg stellen diese für die Destinationen im Alpenraum jedoch keine Konkurrenz dar. Vielmehr ist diese Entwicklung als positiv zu werten, da damit der Schneesport international an Bedeutung gewinnt.

Marktseitig ist die Nachfrage nach Winter-Wochenferien in den Alpen von den traditionellen Wintersportmärkten (Schweiz, Deutschland, Österreich, Frankreich, Benelux, Grossbritannien und Skandinavien) geprägt. In diesen Märkten ist in den letzten Jahren tendenziell eine Stagnation beim Anteil der Bevölkerung, die Schneesport betreibt, auszumachen. Da die Bevölkerung wächst, hat die absolute Zahl der Schneesportler jedoch weiterhin leicht zugenommen.

Aufgrund der vielen Alternativangebote hat aber in den letzten Jahren die Häufigkeit der Schneesportausübung durch die aktiven Schneesportler abgenommen. Da die Wintersportnachfrage in direktem Zusammenhang mit der Zahl der Schneesportler sowie der Häufigkeit, mit der diese Personen den Sport ausüben, steht und letztere eine rückläufige Tendenz aufweist, beschränkt sich das Wachstumspotential für Winter-Wochenferien in Destinationen im Alpenraum primär auf das Gewinnen von Marktanteilen in den traditionellen Märkten und auf das Ausschöpfen der Wachstumsmärkte in Zentral- und Osteuropa.

Für das Geschäftsfeld Winter-Wochenferien besteht in Graubünden einerseits die Gefahr, dass die Anzahl Wintersportler und die Häufigkeit der Wintersportausübung (Verlagerung auf Kurzaufenthalte statt Wochenferien) in den traditionellen Märkten weiter abnimmt. Andererseits ist aktuell aufgrund der fehlenden preislichen Wettbewerbsfähigkeit eine Abwanderung der Wintersportgäste in günstigere Wintersportorte, insbesondere nach Österreich und Südtirol, zu beobachten, welche sich je nach Wechselkursituation weiter fortsetzen dürfte. Dadurch ist insgesamt ein weiterer Rückgang bei den Winter-Wochenferien zu befürchten.

Winter-Kurzaufenthalte

Nachwuchs gefährdet

Die heutige Nachfrage nach Kurzaufenthalten im Winter ist geprägt von sportbegeisterten Personen der Mittel- und Oberklasse aus dem Nahmarkt. Diese kommen wegen den Angeboten für Schneesportler sowie den damit verbundenen oder ergänzenden Events nach Graubünden.

Sollte sich das Bevölkerungswachstum in der Schweiz künftig abschwächen oder die Häufigkeit der Schneesportausübung bei den Skifahrern weiter verringern, dürfte sich dies mittelfristig auch auf die Nachfrage nach Winter-Kurzaufenthalten auswirken. Da tendenziell bei den aktiven Schneesportlern die Verlagerung der Schneesport Wochenferien auf Kurzaufenthalte weitergehen dürfte, kann bei den Winter-Kurzaufenthalten aber insgesamt von einer stabilen Nachfrage ausgegangen werden.

Zweitwohnungseigentümer

Stagnation auf gutem Niveau

Ein weiteres bedeutendes Geschäftsfeld des Bündner Tourismus sind die Zweitwohnungseigentümer. In vielen Destinationen sind sie – nebst den Einnahmen für die Bauwirtschaft – auch für einen Drittel (und mehr) der Einnahmen von Bergbahnen und dem Detailhandel verantwortlich. Aufgrund der Zweitwohnungsinitiative wird die Zahl der Zweitwohnungseigentümer in Graubünden höchstens noch marginal (Umnutzung von Hotels und leer stehenden Gebäuden) zunehmen.

In diesem Geschäftsfeld stellt sich allenfalls die Frage, ob die Zweitwohnungseigentümer durch gezielte Anreize und / oder eine Attraktivitätssteigerung der Destinationen dazu bewegt werden können, die Anzahl der in der Destination verbrachten Tage bzw. das Ausmass der Belegung ihrer Zweitwohnung zu steigern. Wir gehen davon aus, dass eine wesentliche Erhöhung der Eigenauslastung nur schwer möglich ist, da ver-

schiedene, nicht in der Macht des Bündner Tourismus liegende Kräfte (z.B. Wetter, Bedürfnisse der Zweitwohnungseigentümer nach Abwechslung, Bereitschaft zur Vermietung oder Weitergabe der Wohnung an Freunde und Bekannte) dagegen wirken. Gleichzeitig würde jedoch aufgrund der hohen Zahl von Zweitwohnungen (über 50'000) bereits eine unwesentliche Erhöhung der Nutzung der einzelnen Wohnungen (z. Bsp. ein verlängertes Wochenende à 4 Personen pro Wohnung) zu einer relevanten Erhöhung der Zahl der Logiernächte führen.

Tagesgäste

Wachsende Nachfrage insbesondere im Sommer

Ein nicht zu unterschätzendes Geschäftsfeld in Graubünden sind die Tagesgäste. Die Zahl der Tagesreisen von Schweizern für Freizeitaktivitäten in der Schweiz wird vom BFS für das Jahr 2012 insgesamt auf rund 44 Mio. geschätzt. Davon dürften rund 10% auf Graubünden entfallen.

Gemäss Umfrage des BFS hat die Zahl der Tagesreisen pro Person seit 1998 von 14.8 auf 9.9 Reisen abgenommen. Werden jedoch die allgemeinen Entwicklungen der Freizeitmobilität betrachtet, ist bei den Tagesreisen für Freizeit und Erholung von einem Wachstumstrend auszugehen, welcher sich auch in Zukunft weiter fortsetzen dürfte. Die Alpen erfreuen sich als Ausflugsziel insbesondere beim stetig wachsenden Anteil der aktiven Bevölkerung sowohl im Sommer zum Wandern oder Biken als auch im Winter für die vielfältigen Schneesportaktivitäten (Skifahren, Skitouren, Langlauf, Schneeschuhwandern) einer hohen Beliebtheit, weshalb für Graubünden in diesem Geschäftsfeld von einem weiteren Wachstum auszugehen ist. Aufgrund der beobachteten Abnahme der Skitage pro Schneesportler und Saison dürfte das Wachstum im Sommer tendenziell höher ausfallen als im Winter.

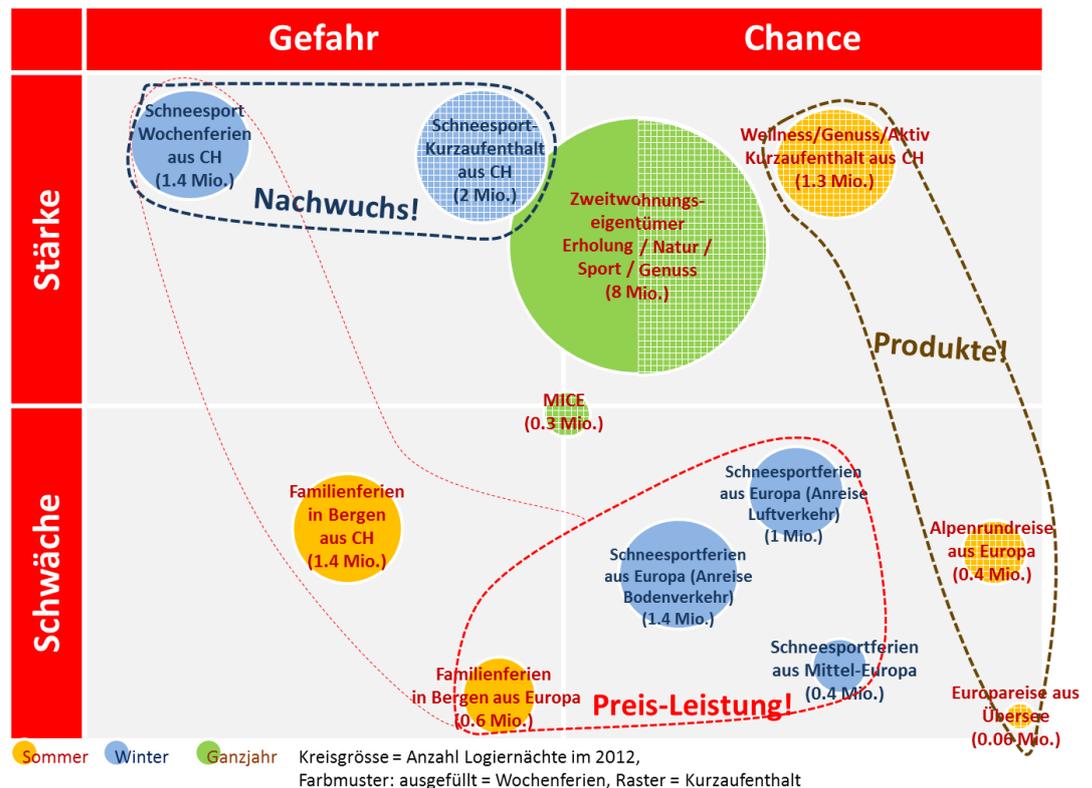
5.3 SWOT-Analyse Geschäftsfelder

Grosse Würfe sind schwierig

Aufgrund der obigen Einschätzungen haben wir die verschiedenen Geschäftsfelder im Rahmen einer SWOT-Analyse positioniert (vgl. Abb. 17). Die blauen Kreise stellen die Nachfrage im Winter, die gelben diejenige im Sommer und die grünen die jahreszeitunabhängige Zahl der Logiernächte dar. Die Grösse der Kreise ist proportional zur Anzahl Logiernächte in den jeweiligen Geschäftsfeldern im Jahr 2012.

Zur Beurteilung der Stärke bzw. Schwäche der Geschäftsfelder wurden die preisliche Wettbewerbsfähigkeit Graubündens sowie der Marktanteil von Graubünden in diesem Geschäftsfeld im jeweiligen Markt berücksichtigt. Die Beurteilung der Chancen und Gefahren zeigt, wo aus Marktsicht ein Potential besteht. Dabei wurde noch keine Einschätzung vorgenommen, ob Graubünden bzw. die Bündner Tourismusakteure auch fähig sein werden, das entsprechende Markt- bzw. Nachfragepotential zu erschliessen.

Abb. 17 SWOT-Analyse der Geschäftsfelder des Bündner Tourismus



Aus der oben dargestellten Analyse gehen folgende Erkenntnisse hervor:

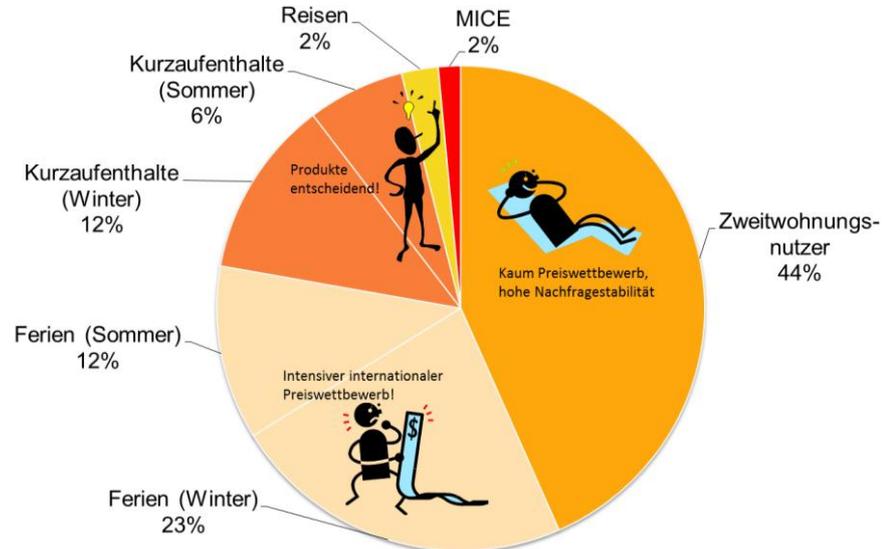
- Produkte:** Nachfrageseitige Impulse sind primär im Bereich der Sommer-Kurzaufenthalte und der internationalen Reisen zu erwarten. Wenn die Tourismusakteure Graubündens die Potentiale der Sommer-Kurzaufenthalte und Reisen aus den Nah- und Fernmärkten verstärkt erschliessen möchten, stellt sich insbesondere die Frage nach den geeigneten Produkten und Angeboten. Entsprechend liegt der Fokus für die Differenzierung von den übrigen Alpenregionen primär bei den Angeboten und nicht beim Preis.
- Nachwuchs:** Die Nachfrage nach Schneesportferien und -kurzaufenthalten wird eher als rückläufig eingeschätzt. Für die Entwicklung der Schneesportnachfrage in Graubünden spielt mittel- bis langfristig die Entwicklung des Schneesportnachwuchses in den Nahmärkten sowie die Fähigkeit die aktiven Schneesportler regelmässig auf die Piste zu locken, die entscheidende Rolle.
- Preis-Leistung:** Aufgrund der Ähnlichkeit der Produkte im Alpenraum spielt bei den Wochenferien (Winter und Sommer) der Preis bzw. das Preis-Leistungsverhältnis die alles entscheidende Rolle. Aufgrund der direkt gefühlten Preisunterschiede reagieren die Gäste aus dem EU-Raum auf die Wechselkursveränderungen deutlich rascher und stärker als die Gäste aus der Schweiz. Um bei den Wochenferien Marktanteile zurückzugewinnen, müsste entweder der EUR/CHF-Wechselkurs sich entscheidend verändern oder die Angebote des Bündner Tourismus müssten deutlich günstiger werden.

5.4 Fazit

Preisliche Wettbewerbsfähigkeit und / oder herausragende Produkte entscheidend

Werden die Erkenntnisse der vorstehenden Analyse im Sinne einer Synthese auf die Kernherausforderungen in den einzelnen Geschäftsfeldern zusammengefasst, so zeigt sich folgendes Bild:

Abb. 18 Bedeutung der Geschäftsfelder des Übernachtungstourismus in Graubünden (in Logiernächten)



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden, basierend auf diversen Statistiken und Einschätzungen

In Graubünden ist fast die Hälfte der Tourismuskonsum nachfrage auf die Zweitwohnungsnutzer zurückzuführen, welche sich durch eine hohe Nachfragestabilität auszeichnen. Aufgrund der Annahme der Zweitwohnungsinitiative ist das Wachstumspotential in diesem Bereich jedoch begrenzt.

In Bezug auf die übrigen Geschäftsfelder können zwei Kernherausforderungen ausgemacht werden. Möchten die Bündner Tourismuskonsumdienstleister weiterhin Feriengäste für eine ganze Woche beherbergen, müssen ihre Angebote im internationalen Preiswettbewerb bestehen können. Aufgrund der längeren Aufenthaltsdauer kumulieren sich bei Wochenferien kleine Mehrpreise, wodurch am Ende auch Preisunterschiede, welche für sich alleine irrelevant scheinen (bspw. höhere Preise für Getränke und Essen) bei der Wahl der Feriendestination ins Gewicht fallen. Anders verhält es sich bei Kurzaufenthalten, bei welchen neben der Anreisedauer primär die Attraktivität des Produktes darüber entscheidet, ob die Gäste kommen.

Drei existenzielle Fragen

Aufgrund der Potentialbeurteilung stellen sich für den Bündner Tourismus folgende existenziellen Fragen, die bisher nicht beantwortet werden konnten:

- Mit welchen Produkten kann das vorhandene Nachfragepotential nach **Sommer-Kurzaufenthalten und Reisen** ausgeschöpft werden?
- Wie kann das Preis-Leistungsverhältnis für **Wochenferien** in Graubünden auf ein international wettbewerbsfähiges Preisniveau gesenkt werden?
- Wie kann in der Schweiz die **Häufigkeit von Wintersportaktivitäten** der breiten Bevölkerung gesichert und das Ausstiegsalter der Skifahrer hinausgeschoben werden?

Diesen Fragen soll deshalb im weiteren Verlauf der Arbeit ein besonderer Stellenwert zukommen.

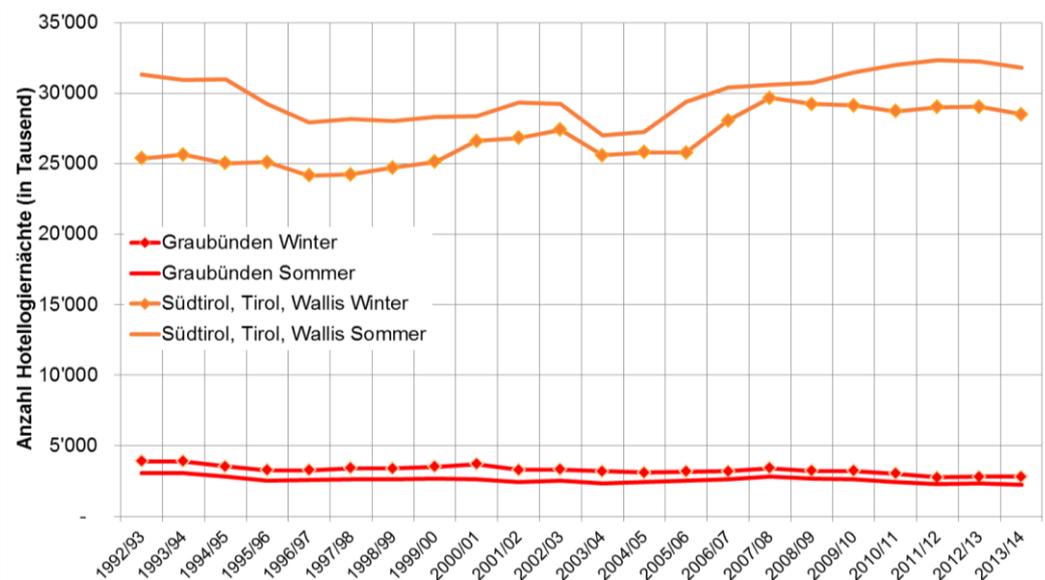
Anhang 1: Benchmark Nachfrageentwicklung

In den nachfolgenden Abschnitten wird eine differenzierte Benchmarkbetrachtung für die Gesamtmarktentwicklung sowie für die Entwicklung der Nachfrage aus den verschiedenen Herkunftsmärkten der Gäste durchgeführt. Zeitraum und Regionen, die verglichen werden, entsprechen denjenigen der allgemeinen Betrachtung im Kapitel 2.1.5.

Gesamtmarktentwicklung

Die nachfolgende Abbildung stellt die Entwicklung der Hotellogiernächte in Graubünden im Vergleich zur Gesamtmarktentwicklung im Alpenraum (modelliert als Summe aus den Logiernächte des Kantons Wallis, des Tirols und des Südtirols) dar.

Abb. 19 Entwicklung der Hotellogiernächte in Graubünden im Vergleich zur Gesamtmarktentwicklung

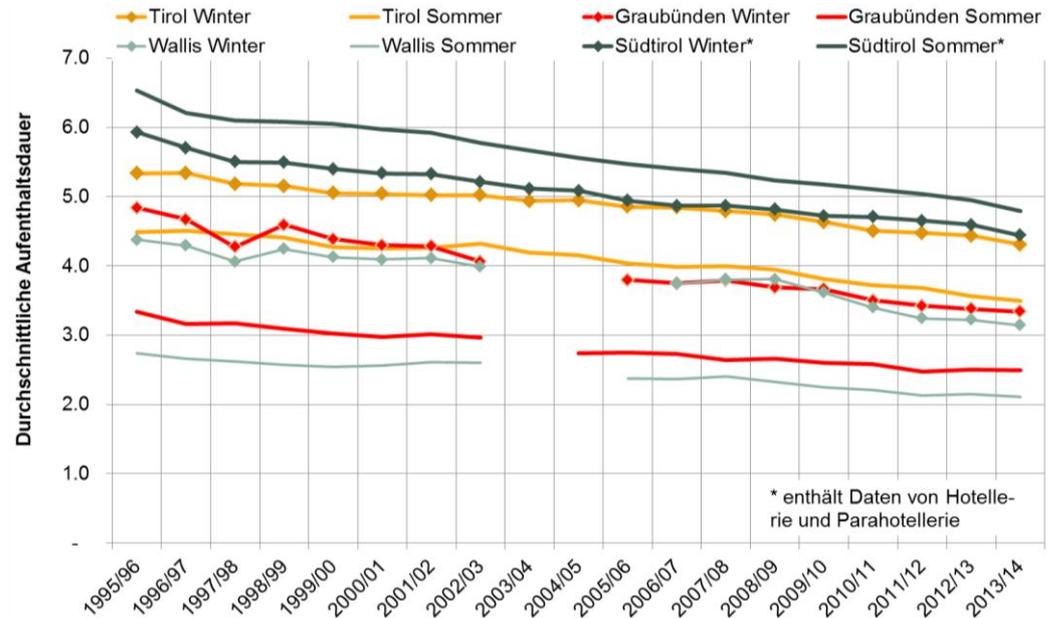


Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS, Statistik Austria und des Landesinstituts für Statistik der autonomen Provinz Bozen

Während die Nachfrage in der Hotellerie im Alpenraum insgesamt im Winter um rund 12% zulegte, nahmen die Logiernächte in Graubünden um fast 30% ab. Im Sommer zeigten auch die übrigen Regionen Mühe.

Wie die nachstehende Darstellung zeigt, hat die Aufenthaltsdauer der Gäste in allen Regionen mehr oder weniger parallel abgenommen. Dies lässt vermuten, dass die unterschiedliche Gesamtentwicklung bei den Logiernächten nicht auf regional unterschiedliche Verhaltensweisen der Gäste, sondern auf Marktverschiebungen (vgl. Entwicklung der Nachfrage aus den verschiedenen Märkten in den nachfolgenden Kapiteln) zurückzuführen ist.

Abb. 20 Entwicklung der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer



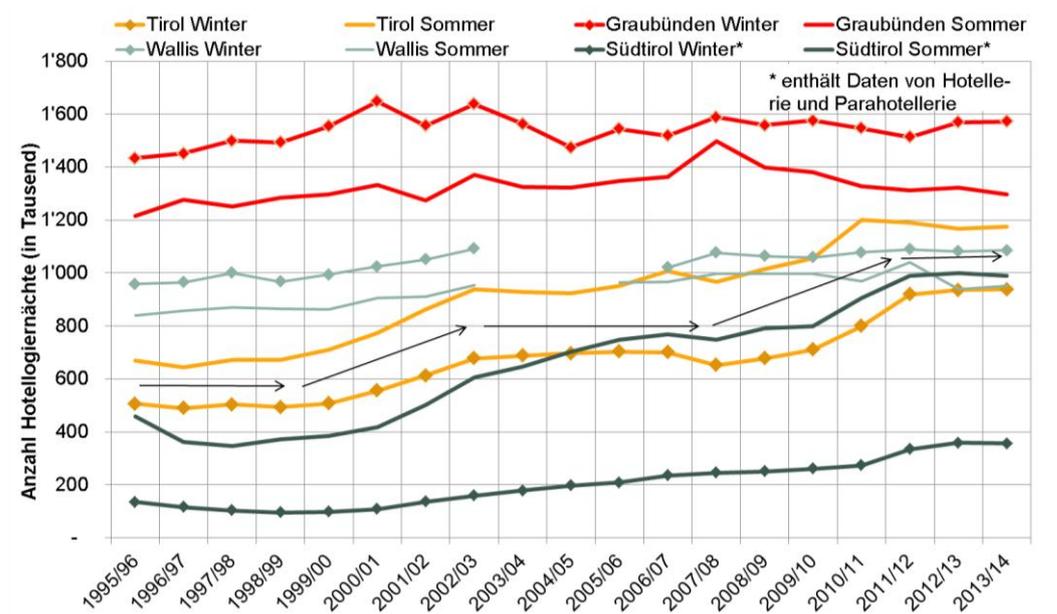
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS, Statistik Austria und des Landesinstituts für Statistik der autonomen Provinz Bozen

Herkunft Schweiz

Wallis und Graubünden können von wachsender Nachfrage nicht profitieren

Die nachfolgende Abbildung stellt die Entwicklung der Hotellogiernächte von Schweizer Gästen in den vier Regionen Graubünden, Tirol, Südtirol und Wallis dar¹⁹:

Abb. 21 Entwicklung der Hotellogiernächte von Gästen aus der Schweiz im Vergleich



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS, Statistik Austria und des Landesinstituts für Statistik der autonomen Provinz Bozen

¹⁹ Wie bereits in Kapitel 2.1.5 erwähnt, wurde das Tirol als Vergleichsregion ausgewählt, weil es als eine der grössten und wettbewerbsfähigsten Tourismusregionen der Alpen Rückschlüsse auf die Entwicklung des touristischen Gesamtmarktes in den Alpen zulässt. Das Südtirol wurde in die Betrachtung eingeschlossen, da es der zweitwichtigste Mitbewerber Graubündens ist. Das Wallis wurde hingegen als Vergleichsregion zugezogen, weil es in Bezug auf Grösse, Angebot und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen eine hohe Ähnlichkeit zu Graubünden aufweist und deshalb Rückschlüsse auf selber verursachte Marktanteilsverschiebungen ermöglicht.

In den Kantonen Wallis und Graubünden zeigten die Schweizer Gäste über den ganzen Zeitraum betrachtet eine stabile bzw. leicht wachsende Nachfrage. Die Zunahmen im Wallis entsprechen der Höhe des Bevölkerungswachstums der Schweiz, d.h. pro Einwohner der Schweiz werden weiterhin gleich viele Hotellogiernächte im Wallis verbracht wie 1995. Im Kanton Graubünden ist diese Rate gesunken.

Das Tirol konnte insbesondere in den Jahren nach dem EU-Beitritt (1996), während derer in Österreich die Mittel für die Regionalförderung verdreifacht wurden und der Export boomte (jährliche Zuwachsraten bei den Warenexporten von 10%) sowie in Zeiten, in denen Wechselkursbedingt die preisliche Attraktivität Österreichs zunahm (2008-2012), bei den Schweizer Gästen deutlich zulegen. Das Südtirol zeigt im Sommer eine ähnliche Entwicklung wie das Tirol. Im Winter konnte das Südtirol, wenn auch auf relativ tiefem Niveau, ebenfalls konstant zulegen.

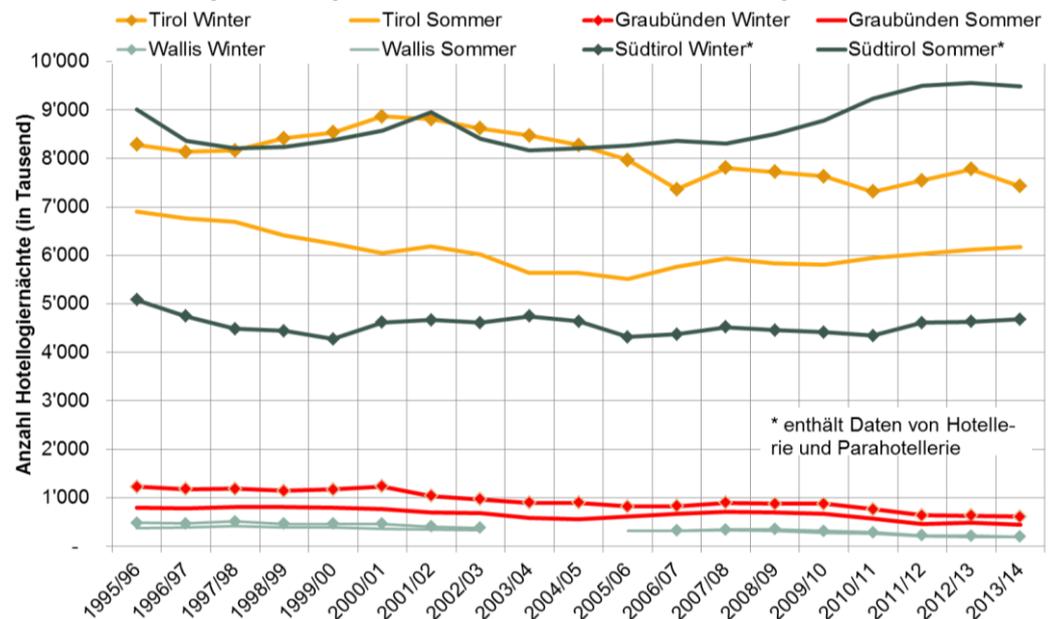
Das Wachstum im Tirol und Südtirol deutet daraufhin, dass der Alpenraum als Ferienregion bei den Schweizern gemessen an der Anzahl Hotellogiernächte pro Person seit 1995 an Bedeutung gewonnen hat. Aufgrund der unterschiedlichen preislichen Wettbewerbsfähigkeit wurde das Nachfragewachstum jedoch primär von den Alpenregionen ausserhalb der Schweiz absorbiert.

Herkunft Deutschland

Deutsche verbringen ihre Ferien vermehrt in Deutschland

Die nachfolgende Abbildung stellt die Entwicklung der Hotellogiernächte von Personen aus Deutschland in den drei Betrachtungsregionen dar. Aus der Darstellung geht hervor, dass die Zahl der Hotellogiernächte deutscher Gäste – dem Hauptauslandmarkt Graubündens – seit 1995 in den drei betrachteten typischen Alpenregionen zurückgegangen ist (1995-2014: Tirol -1.6 Mio. (-10%), Graubünden: -970'000 (-48%), Wallis -476'000 (-55%)). Das Südtirol konnte die Zahl der deutschen Gäste dank der positiven Entwicklung im Sommer halten.

Abb. 22 Entwicklung der Hotellogiernächte von Gästen aus Deutschland im Vergleich



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS, Statistik Austria und des Landesinstituts für Statistik der autonomen Provinz Bozen

Anteilmässig haben die Destinationen in der Schweiz überdurchschnittlich viele Hotellogiernächte deutscher Gäste verloren, was primär auf die relative Verteuerung des Angebots in den letzten Jahren zurückzuführen sein dürfte.

Eine Analyse der Reisetätigkeit der Deutschen zeigt, dass diese ihre Ferien vermehrt in der Heimat verbringen. Der Anteil der Reisen, welche Deutsche im Inland unternehmen, hat zwischen 2000 und 2010 von 71% auf 77% zugenommen. In absoluten Zahlen bedeutet dies eine Zunahme der innerdeutschen Reisen mit mindestens einer Übernachtung von 196 auf 237 Mio. bei gleichzeitigem Rückgang der Zahl der von Deutschen unternommenen Auslandsreisen von 80 Mio. auf 71 Mio. pro Jahr. Der in Graubünden beobachtete Rückgang der Logiernächte deutscher Gäste ist deshalb neben der schwierigen Wechselkursituation auch auf den beobachteten allgemeinen Rückgang der internationalen Reisetätigkeit der Deutschen und nicht auf eine spezifische Abnahme der Beliebtheit der Alpen als Feriendestination zurückzuführen.

Herkunft Grossbritannien

Die Briten kommen vermehrt zum Skifahren

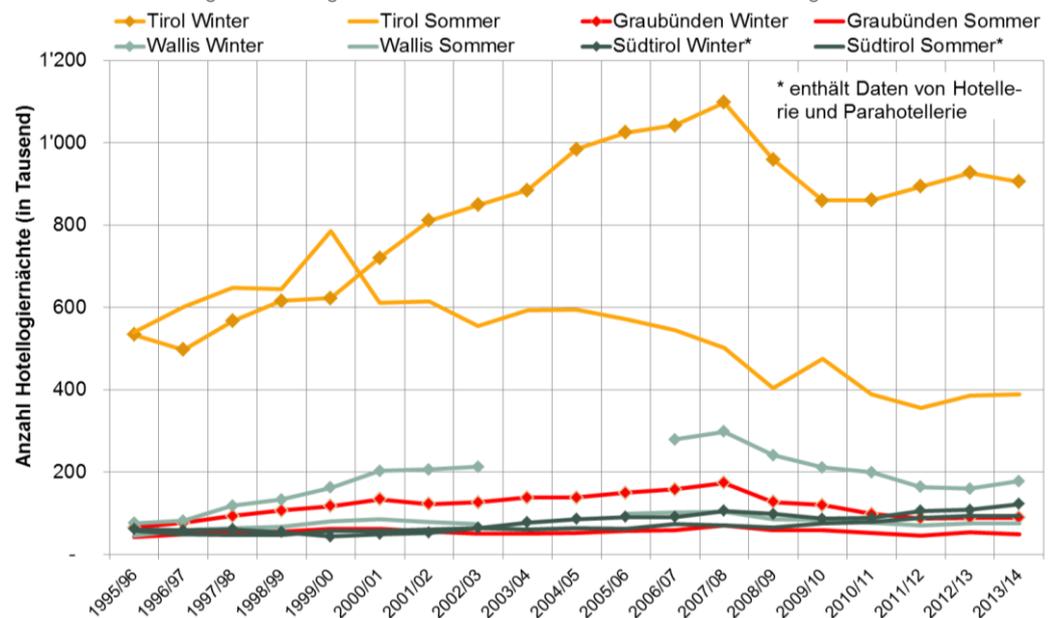
Die nachfolgende Abbildung stellt die Entwicklung der Hotellogiernächte von Personen aus Grossbritannien in den vier Betrachtungsregionen dar.

Wie die Abbildung zeigt, hat die Nachfrage der Gäste aus Grossbritannien bis 2008 im Winter in allen Regionen deutlich zugelegt, wobei sowohl das Tirol, das Südtirol als auch das Wallis stärker vom Wachstum profitieren konnten als Graubünden. Während das Tirol und das Südtirol nach zwei Jahren des Rückgangs 2010 wieder auf den Wachstumskurs zurückkehrten, konnte der Rückgang der Übernachtungszahlen britischer Gäste in Graubünden und im Wallis bisher nicht gestoppt werden. Über den ganzen Zeitraum (1995-2014) betrachtet zeigen alle vier Regionen im Winter eine Zunahme der Hotellogiernächte.

Im Sommer haben sich die Logiernächtezahlen der Gäste aus Grossbritannien sowohl im Wallis und in Graubünden, als auch im Südtirol positiv entwickelt, während das Tirol einen deutlichen Rückgang hinnehmen musste.

Werden nur die letzten acht Jahre betrachtet, zeigt Graubünden im britischen Auslandreisemarkt trotz deutlichem Logiernächterückgang nur geringe Marktanteilsverluste, denn insgesamt hat die Tourismusanfrage der Briten im Ausland zwischen 2006 und 2010 um 20% abgenommen (Graubünden: -23%).

Abb. 23 Entwicklung der Hotellogiernächte von Gästen aus Grossbritannien im Vergleich



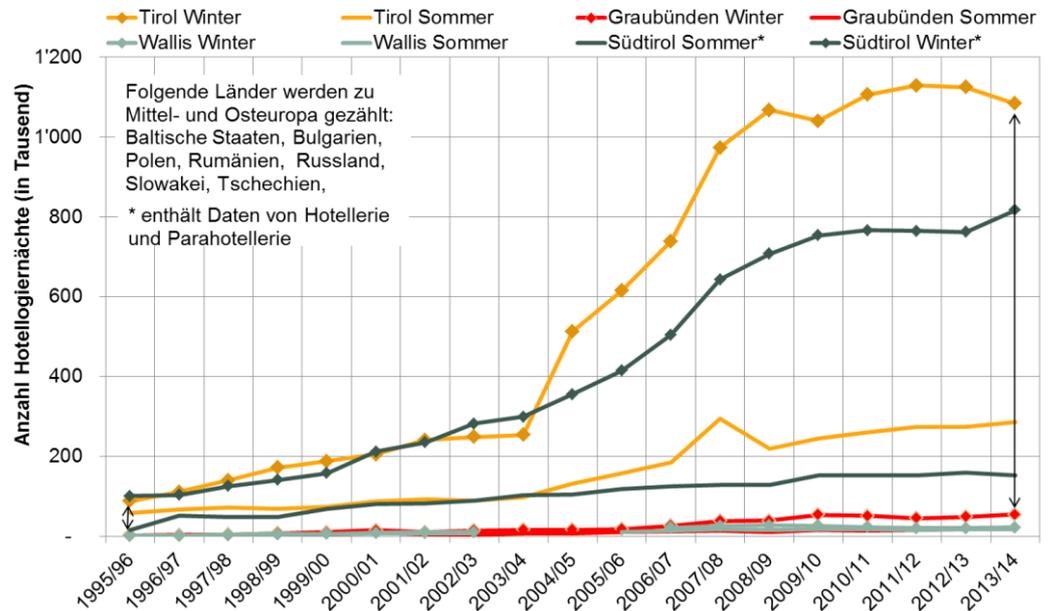
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS, Statistik Austria und des Landesinstituts für Statistik der autonomen Provinz Bozen

Herkunft Mittel- und Osteuropa

Osteuropäer zeigen Interesse an Skiferien in den Alpen, die Schweiz ist jedoch zu teuer

Die nachfolgende Abbildung stellt die Entwicklung der Hotellogiernächte von Personen aus Mittel- und Osteuropa in den Betrachtungsregionen Tirol, Südtirol, Wallis und Graubünden dar.

Abb. 24 Entwicklung der Hotellogiernächte von Gästen aus Mittel- / Osteuropa im Vergleich



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden auf Basis von Daten des BFS, Statistik Austria und des Landesinstituts für Statistik der autonomen Provinz Bozen

Bei den Gästen aus Mittel- und Osteuropa zeigt das Tirol im Winter seit 2003 ein beeindruckendes Wachstum. Obwohl auch viele der osteuropäischen Länder von der Wirtschaftskrise betroffen waren, zeigten die Hotellogiernächte aus diesen Ländern im Tirol nur in den Jahren 2009 und 2014 einen kleinen Rückgang. Auch das Südtirol konnte in diesen Märkten deutlich zulegen.

In Graubünden und im Wallis ist die Nachfrage von Gästen aus Osteuropa marginal, was darauf zurückzuführen sein dürfte, dass Skiferien in der Schweiz für die Osteuropäer zu teuer sind. Zudem sind das Tirol und Südtirol für die Gäste aus Osteuropa auch geographisch näher gelegen.

Anhang 2: Trends Marktentwicklung

Aufgrund des raschen wirtschaftlichen Wachstums wird erwartet, dass die Tourismusnachfrage aus den aufstrebenden Ländern, allen voran den BRIC-Staaten, in den kommenden Jahren überdurchschnittlich zunehmen wird. Um die Bedeutung dieser Märkte für Graubünden besser zu verstehen, wird nachfolgend die erwartete Entwicklung der Tourismusnachfrage aus den BRIC-Ländern kurz beschrieben.

Brasilien

Deutliche Zunahme der Auslandsreisen

2011 unternahmen die Brasilianer insgesamt rund 5,2 Mio. Auslandsreisen mit mindestens einer Übernachtung. Im Vergleich zum Reisejahr 2010 haben die Brasilianer damit 15,6% mehr Reisen ins Ausland unternommen. 37% ihrer Auslandsreisen mit mindestens 1 Übernachtung führten die Brasilianer 2011 nach Europa, in absoluten Zahlen waren dies 1'936'000 Reisen. Dies entspricht einem Anstieg von rund 27% im Vergleich zum Vorjahr.²⁰

Einbindung Graubündens eher schwierig

Zwar reisen die Brasilianer primär nach Südeuropa, trotzdem konnte auch die Schweiz in den letzten Jahren von der zunehmenden Reisefreudigkeit der Brasilianer profitieren. Gemäss Beherbergungsstatistik (HESTA) hat die Zahl der Hotellogiernächte brasilianischer Gäste in der Schweiz von 102'000 Logiernächten im Jahr 2005 auf über 200'000 Logiernächte im Jahr 2012 zugenommen. Graubünden verzeichnete 2005 zwar nur 4% der Übernachtungen von Brasilianern in der Schweiz. Trotz einer überproportionalen Nachfragezunahme konnte die Zahl der Übernachtungen brasilianischer Gäste in Graubünden jedoch bis 2012 nur auf knapp 12'500 Übernachtungen (6% der Übernachtungen in der Schweiz) gesteigert werden.

Die Deutsche Zentrale für Tourismus prognostiziert für Deutschland bis 2020 eine Zunahme der Übernachtungszahlen der Gäste aus Brasilien von 8.5% pro Jahr. Wird für die Schweiz von einem ähnlichen Wachstumspotential im Markt Brasilien ausgegangen, könnten die Hotellogiernächte brasilianischer Gäste in der Schweiz bis 2020 um weitere 150'000 Logiernächte zunehmen.

Da die Schweiz für Brasilianer primär als Land zwischen den beliebten Reisezielen Frankreich und Italien interessant ist, dürfte die Erschliessung des brasilianischen Marktes aufgrund der Lage Graubündens im Osten der Schweiz für die Bündner weiterhin schwierig bleiben. Falls Graubünden seinen tiefen Marktanteil von 6% nicht weiter erhöhen kann, liegt das Nachfragepotential brasilianischer Gäste für Graubünden nur bei knapp 10'000 zusätzlichen Logiernächten.

Russland

Abnehmende Wachstumsraten erwartet

Im Gegensatz zu den anderen BRIC-Staaten wird in Russland in den nächsten 20 Jahren mit einem je nach Migrationsbewegungen mehr oder weniger deutlichen Bevölkerungsrückgang gerechnet. Gleichzeitig zeichnet sich eine Verlangsamung des russischen Wirtschaftswachstums ab.

Im Reisejahr 2011 haben die Russen 23.8 Mio. Auslandsreisen mit mindestens einer Übernachtung unternommen. Im Vergleich zum Reisejahr 2010 haben die Russen damit 12.8% mehr Reisen ins Ausland unternommen. Gleichzeitig liegt die Auslandsreiseintensität der Russen mit 20% (bezogen auf die Bevölkerung ab 15 Jahren) im internationalen Vergleich tief. Grund dafür dürften hauptsächlich die Visa-Bestimmungen sein.²¹

²⁰ Germany Travel 2013: Marktinformation Brasilien - Incoming-Tourismus Deutschland

²¹ Germany Travel 2013: Marktinformation Russland – Incoming-Tourismus Deutschland

Graubünden gut positioniert

Auch in der Schweiz hat sich die Zahl der Hotellogiernächte russischer Gäste seit 2005 sehr erfreulich entwickelt. Mit einer Zunahme von 276'000 Hotellogiernächten 2005 auf über 560'000 im Jahr 2012 haben sich die Übernachtungen russischer Gäste in der Schweiz innerhalb von 7 Jahren verdoppelt. Der Marktanteil Graubündens liegt bei den russischen Gästen seit 2005 unverändert bei 10%, weshalb auch Graubünden zwischen 2005 und 2012 bei den russischen Gästen eine Verdoppelung der Nachfrage bzw. einen Logiernächtezuwachs von 28'074 Hotellogiernächten verzeichnen konnte.

Die Deutsche Zentrale für Tourismus prognostiziert für die Gäste aus dem russischen Markt deutlich geringere Wachstumsraten als für die Gäste aus den übrigen BRIC-Staaten. Für Deutschland geht sie bis 2020 von einer Zunahme der Übernachtungszahlen der Gäste aus Russland von 4.9% pro Jahr aus. Wird für die Schweiz von einem ähnlichen Wachstumspotential im russischen Reisemarkt ausgegangen, könnten die Hotellogiernächte bis 2020 um weitere 220'000 Logiernächte zunehmen. Ohne Gewinnen zusätzlicher Marktanteile wäre deshalb auch für Graubünden mit einer Verlangsamung des Wachstums der Hotellogiernächte russischer Gäste zu rechnen. Bis 2020 würde für Graubünden nur ein Wachstumspotential von 20'000 Logiernächten resultieren.

Indien

Hohes Wachstumspotential

Mit einer Bevölkerung von 1,2 Milliarden, einer rasant wachsenden, jungen Mittelschicht und einem BIP von gut 1,8 Billionen USD zählt Indien bereits heute zu den weltweit grössten Märkten. Gleichzeitig erwartet die UNO in Indien bis 2050 eine Zunahme der Bevölkerung um weitere 400 Mio. Personen.

Indischer Massentourismus ist eine eher neue Erscheinung. Bis zur wirtschaftlichen Öffnung in den 1990er-Jahren fehlte es den Indern meist an Geld, eine Ferienreise zu unternehmen. Ebenfalls waren fremde Währungen bewilligungspflichtig und ein Reisevisum für ein fremdes Land war nur schwierig zu erhalten. Auch heute ist es nur einer privilegierten, gut verdienenden indischen Minderheit möglich, sich eine Reise in die Schweiz zu leisten. Diese privilegierte Minderheit wächst jedoch kräftig.

Im Jahr 2011 unternahmen die Inder insgesamt rund 7 Mio. Auslandsreisen mit mindestens einer Übernachtung. Im Vergleich zum Reisejahr 2010 bedeutet dies, dass sie 2011 12,9% mehr Reisen ins Ausland unternahmen. 72% aller Auslandsreisen (5,1 Mio. Reisen) unternahmen die Inder 2011 innerhalb Asiens. Europa ist mit 15% das beliebteste Reiseziel der Inder ausserhalb Asiens. Neben Schweden, Polen, Deutschland und Belgien gehört auch die Schweiz zu den bevorzugten Reisezielen der Inder innerhalb Europas. Die Schweiz gilt bei den Indern sogar als attraktivstes Reiseziel Europas.²²

Graubünden konnte bisher nicht vom Wachstum profitieren

In der Schweiz hat sich die Zahl der Hotellogiernächte indischer Gäste seit 2005 sehr positiv entwickelt. Mit einer Zunahme von 249'000 Hotellogiernächten im Jahr 2005 auf fast 475'000 im Jahr 2012 haben die Übernachtungen der indischen Gäste fast gleich stark zugenommen wie diejenigen der Russen. Graubünden partizipiert bisher nur marginal am Markt der indischen Gäste in der Schweiz. Mit einem Marktanteil von 1% verzeichnete Graubünden 2012 nur 5'300 Logiernächte von indischen Gästen.

Dem Tourismus der indischen Gäste wird bis 2020 das höchste Wachstum vorausgesagt. Die Deutsche Zentrale für Tourismus prognostiziert für Deutschland bis 2020 eine Zunahme der Übernachtungszahlen der Gäste aus Indien von 13-14% pro Jahr. Wird für die Schweiz von einem ähnlichen Wachstumspotential im indischen Reisemarkt ausgegangen, könnten die Hotellogiernächte bis 2020 um weitere 670'000 Logiernächte

²² Hotelleriesuisse und Schweiz Tourismus 2013: Inder zu Gast in der Schweiz
Germany Travel 2013: Marktinformation Indien - Incoming-Tourismus Deutschland

zunehmen. Ob Graubünden von diesem Wachstum profitieren kann, hängt davon ab, ob Graubünden es schafft, künftig an diesem wachsenden Markt zu partizipieren.

China (inkl. Hongkong und Taiwan)

Hohes Wachstumspotential

China steht in Bezug auf internationale Reisen erst am Anfang der Entwicklung. Während Inlandreisen, gerade zu Bildungszwecken, eine lange Tradition in China haben, sind Reisen in fremde Länder ein relativ neues Phänomen. Insbesondere im maoistischen China zwischen 1943 und 1976 waren Reisen und Freizeit allgemein eher verpönt. Erst seit kurz vor der Jahrtausendwende, mit dem Anschluss der Sonderverwaltungszone Hong Kong und später Macao, wurde das Reisen ins Ausland schrittweise erleichtert.

Im Jahr 2011 unternahmen die Chinesen (inkl. Hongkong und Macao) insgesamt rund 18,3 Mio. Auslandsreisen mit mindestens einer Übernachtung. Die meisten Auslandsreisen unternahmen die Chinesen 2011 innerhalb Asiens (10,5 Mio. Reisen). Auf europäische Reiseziele entfielen 22% aller Auslandsreisen. Während vor anderthalb Jahrzehnten der Schwerpunkt bei den Auslandsreisen der Chinesen eindeutig auf den Geschäftsreisen lag, hat der Anteil der privaten Auslandsreisen von Chinesen in den letzten 15 Jahren aufgrund des unvergleichlichen wirtschaftlichen Aufstiegs des Landes ständig zugenommen. 2010 waren 8 von 10 Auslandsreisen der Chinesen privater Natur.

Aufgrund seiner großen Bevölkerungszahl von zurzeit ca. 1.3 Mrd. stellt China ein riesiges Potential für künftige Auslandsreisen dar. Bis dato verfügt aber erst ein kleiner Teil der chinesischen Bevölkerung (ca. 6–8% = ca. 70–90 Mio. Menschen) über ein Einkommen, das Auslandsreisen ermöglicht. Mit dem Erstarken einer neuen Mittelschicht und der rapide fortschreitenden Urbanisierung Chinas wird die Zahl der Menschen, welche eine entsprechende Kaufkraft besitzen, rasch weiter zunehmen. Die Zahl der potentiellen Auslandsreisenden nimmt pro Jahr um ca. 13% zu.²³

Graubünden konnte bisher nicht vom Wachstum profitieren

2010 führten rund 4 Mio. Reisen von Chinesen nach Europa. Für das Jahr 2020 erwartet die Welttourismusorganisation, dass bereits ein Viertel aller Europatouristen aus Asien, insbesondere aus China, kommen wird. Gemäss Prognosen der School of Oriental and African Studies an der University of London werden 2020 bereits mehr als 8,5 Mio. Chinesen zwischen der Algarve und dem Ural Urlaub machen. Die beliebtesten Reiseziele der Chinesen in Europa waren bisher Russland, Frankreich und Deutschland. Andere beliebte Reiseziele der Chinesen liegen mit Italien und Großbritannien eher in Süd- bzw. Westeuropa.

Aufgrund seiner Lage zwischen Italien, Frankreich und Deutschland erfreut sich aber auch die Schweiz bei den chinesischen Gästen einer wachsenden Beliebtheit. In der Schweiz hat die Zahl der Hotellogiernächte chinesischer Gäste von 282'000 im Jahr 2005 auf über 907'000 im Jahr 2012 zugenommen. Graubünden hat bisher nur marginal am Markt mit chinesischen Touristen teilgenommen, der Marktanteil ging zwischen 2005 und 2012 sogar von 3 auf 2% zurück. 2012 wurden in Graubünden nur 17'000 Hotelübernachtungen von chinesischen Gästen gezählt.

Die Deutsche Zentrale für Tourismus prognostiziert für Deutschland bis 2020 eine Zunahme der Übernachtungszahlen der Gäste aus China von 9.3% pro Jahr. Wird für die Schweiz von einem ähnlichen Wachstumspotential im chinesischen Reisemarkt ausgegangen, könnten die Hotellogiernächte bis 2020 um weitere 780'000 Logiernächte zunehmen. Ob Graubünden von diesem Wachstum profitieren kann, hängt davon ab, ob Graubünden es schafft, künftig an diesem wachsenden Markt zu partizipieren.

²³ Germany Travel 2013: Marktinformation China/Hongkong - Incoming-Tourismus Deutschland

Quellenverzeichnis

- Studien
- Amt für Raumentwicklung Graubünden (2012), *Zweitwohnungen in Graubünden – Zusatzauswertung des Mikrozensus Mobilität und Verkehr 2010*
 - Abegg & Co. (2013), *Herausforderung Klimawandel*, im Auftrag des Amt es für Wirtschaft und Tourismus Graubünden sowie von Bergbahnen Graubünden
 - BFS (2013), *Reisen der Schweizer Wohnbevölkerung 2012*, Neuchâtel 2013
 - B. Grimm & Co. (2009), *Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus und Schlussfolgerungen für die Tourismuspolitik*, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
 - BHP – Hanser und Partner AG (2013), *Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen*, im Auftrag des SECO
 - B. Schulz & Co. Z_punkt in Zusammenarbeit mit TUI (2012), *Neue Chinesische Touristen in Europa 17+*
 - Deutsche Zentrale für Tourismus (2013), *Das Reiseverhalten der Deutschen im Inland*, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
 - Deutsche Zentrale für Tourismus (2012), *Marktinformation Brasilien – Incoming-Tourismus Deutschland*
 - Deutsche Zentrale für Tourismus (2012), *Marktinformation China – Incoming-Tourismus Deutschland*
 - Deutsche Zentrale für Tourismus (2012), *Marktinformation Indien – Incoming-Tourismus Deutschland*
 - Deutsche Zentrale für Tourismus (2012), *Marktinformation Russland – Incoming-Tourismus Deutschland*
 - Ecorys (2009), *Study on the Competitiveness of the EU tourism industry*
 - GDI (2006), *Die Zukunft des Ferienreisens – Trendstudie* im Auftrag von Kuoni
 - Grischconsulta (2013), *Die Ferien- und Zweitwohnungen in Davos*
 - Hotelleriesuisse und Schweiz Tourismus (2013), *Inder zu Gast in der Schweiz*
 - Küng Pluskom GmbH (2013), *Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus*, im Auftrag des AWT Graubünden
 - Olaf Zwingenberger (2013), *ADAC-Reisemonitor - Trendforschung im Reisemarkt 2013*
 - Schweiz Tourismus (2012), *Meetings-Report Schweiz*
 - Schweizer Tourismusverband (2013), *Schweizer Tourismus in Zahlen 2012*
 - Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011), *Demographischer Wandel in Deutschland*
 - Tomorrow Focus Media (2011), *Social Trends - Urlaub*
 - UNWTO (2013) – *Tourism Highlights*
 - U. Priem RKV Kompetenzzentrum (2011), *Tourismus 50plus – Anforderungen erkennen, Wünsche erfüllen*
 - Visit Britain (2011), *Tourism Trends Quarterly*
- Geschäftsberichte
- Arosa Jahresbericht 2011/12
 - Engadin Scuol Tourismus AG, Geschäftsbericht 2012
 - Engadin St. Moritz, Geschäftsbericht 2012
 - Graubünden Ferien 2012
 - RHB 2013
 - Sedrun Disentis Geschäftsbericht 2011/12
- Statistiken
- BFS, *Bau- und Wohnungsstatistik*, Volkszählung 1970, 1990, 2000, 2012
 - BFS, *Beherbergungsstatistik (HESTA)*, 1936-2014

BFS, *Bevölkerungsentwicklung, Grundszenarien zur ständigen Wohnbevölkerung*

BFS, *Parahotelleriestatistik 1992-2003*

Bundesanstalt Statistik Österreich, *Beherbergungsstatistik für Ischgl und Serfaus*

Faktenblatt Logiernächte Davos-Klosters

SECO, *Jahresaggregate des Bruttoinlandproduktes, Verwendungsansatz*

UNO, *World Population 2012*

Unveröffentlichte Logiernächtestatistiken der Tourismusorganisationen der Destinationen Weisse Arena, Viamala, Lenzerheide, Valposchiavo, Bergell, Savognin

Zeitungsartikel

Südschweiz (2014): *Davos verliert Grosskongress*. Von Béla Zier. Erschienen am 29.01.2014

Weiterführende Literatur

- Amt für Wirtschaft und Tourismus (2014), *Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014-2021*
- BAK Basel (2008), *Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus*, im Auftrag des SECO
- BAK Basel (2012), *Bedeutung, Entwicklungen und Herausforderungen im Schweizer Sommertourismus*, im Auftrag des SECO
- BAK Basel (2013), *Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative auf die touristische und regionalwirtschaftliche Entwicklung*, im Auftrag des SECO
- BAK Basel (2014), *Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich*, im Auftrag des SECO
- Beritelli & Co. (2013), *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement*
- BHP – Hanser und Partner AG (2008), *Gemeinsam Übernachtungsgäste gewinnen – Best Practice im Bündner Tourismusmarketing*, im Auftrag des Hotelierevereins Graubünden, des Amt es für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, Bergbahnen Graubünden und Gastro Graubünden
- BHP – Hanser und Partner AG (2009), *Hotels im Preiswettbewerb – Analyse der Kosten und Preise der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich*, im Auftrag von hotellerieuisse
- BHP – Hanser und Partner AG (2010), *Ansiedlung von Feriendörfern und Hotels – Leitfaden für Gemeinden, Behörden und Tourismuspromotoren*, im Auftrag der Kantone Bern, Graubünden, Wallis sowie der Landal Green Parks
- BHP – Hanser und Partner AG (2012), *Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen - Vergleich der einzelbetrieblichen Hotelförderung der Schweiz mit den Regionen Tirol, Südtirol, Bayern und Haute-Savoie*, im Auftrag des SECO
- Bieger & Co. (2011), *Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt*
- Bieger & Co. (2014), *Zukunftsgestaltung im alpinen Tourismus, Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2013/2014*
- Bundesrat (2013), *Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates*
- Deuber & Co. (2011), *Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Machbarkeit neuer (Ferien-) Hotels am Beispiel des Oberengadins*, im Auftrag der Stiftung terrafina Oberengadin
- Deuber & Co. (2012), *Apparthotels im Kanton Graubünden – Analyse und Erkenntnisse im Hinblick auf andere bewirtschaftete Beherbergungsformen*
- Deuber (2013), *Schweizer Hotellerie: Exzellenz auf allen Ebenen gefragt*, publiziert in *Gastrosuisse*
- Forster & Co. (2010), *Analyse und Strategie Agrotourismus Graubünden*
- Grischconsulta (2011), *Ein neuer Blickwinkel: von wegen „Hochpreis-Destination“ Schweiz*
- Hotellerieuisse (209-2014), *Jahrbuch der Schweizer Hotellerie*
- Kappler & Co. (2009), *Wertschöpfung in Naturpärken durch Tourismus*, im Auftrag des SECO
- Küng & Co. (2013) *Lernen von den Besten: Innovation im alpinen Tourismus*
- Lässer & Co. (2012), *Travel Market Switzerland 2011/2012*
- Lässer & Co. (2013), *Tourismus 2020 – Nutzbarmachung von internationalen Tourismuspotentialen durch den Bündner Tourismus: Entwicklungen – Potentiale - Handlungsempfehlungen*
- Schegg & Co. (2013), *Ungebrochenes Wachstum der Online-Buchungsportale*
- SECO (2010), *Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz*
- Ruschetti & Co. (2014), *Gästebefragung Graubünden Winter 2012/13 und Sommer 2013 - Wahrnehmung des Orts- und Landschaftsbildes und ausgewählte Gästemerkmale im saisonalen Vergleich*
- UBS Outlook (2013), *Alpiner Tourismus – Herausforderungen und Chancen*
- Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (2011), *Der Schweizer Tourismus im Klimawandel – Auswirkungen und Anpassungsoptionen*, im Auftrag des SECO

UNWTO (2014), *Mountainlikers: New trends in mountain summer tourism*, Schlussfolgerungen des 8th World Congress on Snow and Mountain Tourism

WEF (2013), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*

Wirtschaftsforum Graubünden (2013), *Dienstleistungen aus Graubünden – Analyse der Potenziale und Ansatzpunkte für künftiges Wachstum*

Zukunftsinstitut (2013), *Die Zukunft der Qualität im Tourismus – Eine Sekundäranalyse zur Wertung von Entwicklungsprognosen zukünftiger Qualitätsanforderungen*, im Auftrag des AWT

BERICHTSINHALT IN 60 SEKUNDEN

Die Analyse zur Ausgangslage der Tourismuswirtschaft Graubünden hat gezeigt, dass eine Strategiediskussion sich an folgenden sich unterscheidenden Geschäftsfeldern ausrichten muss:

- **(Klassische) Wochenferien:** Diese Angebote werden in Graubünden primär von Gästen aus der Schweiz, Deutschland und Benelux gebucht und unterliegen einem ausgeprägten internationalen Preiswettbewerb. Im Winter muss Graubünden aufgrund der **geostrategischen Ausgangslage** mit Tirol/Südtirol mithalten können. Im Sommer setzen die Badedestinationen um das Mittelmeer die Messlatte beim Preis. Der EUR/CHF-Wechselkurs entscheidet über die komparative Wettbewerbsfähigkeit Graubündens. Diese hat sich in den letzten 20 Jahren massiv verschlechtert, wodurch Graubünden das **internationale Wochenferiengeschäft nahezu vollständig verloren** hat.
- **Kurzaufenthalte:** In der Regel dienen die Kurzaufenthalte der Wellness, dem Wandern oder dem Schneesport und werden mehrheitlich von Gästen aus der Schweiz und dem angrenzenden Ausland (bis 3 h Fahrzeit) konsumiert. In diesem Geschäft stehen die möglichst kurze Anreisezeit sowie das Produkt im Vordergrund. Der Preis spielt eine untergeordnete Rolle. Das **Geschäft mit Kurzaufenthalten hat sich tendenziell positiv entwickelt**, weil in den Nahmärkten die Mobilität, der Wohlstand, die verfügbare Freizeit und die relevanten Kundengruppen (DINKS, 50+) wachsen. Das Wachstum in diesem Geschäft führt jedoch zu Nachfragespitzen am Wochenende und vermag den Verlust im Wochenferiengeschäft bei weitem nicht zu kompensieren. Obwohl dem Sommertourismus in der öffentlichen Diskussion ein hohes Potenzial beigegeben wird, konnte dieser bisher nicht wesentlich entwickelt werden. Grund dafür ist, dass im Sommer zwar die Zahl der Kurzaufenthalte wächst, aber gleichzeitig das Wochenferiengeschäft erodiert ist.
- **Reisen:** Unter Reisen verstehen wir Gäste aus Europa und Übersee, welche im Rahmen einer Europa-/Alpen- oder Schweizreise auch Graubünden bereisen. Bei diesem Geschäft spielen primär die angebotenen Sehenswürdigkeiten und die Verfügbarkeit dieser Produkte bei den internationalen Reiseveranstaltern eine entscheidende Rolle. Dem Bündner Tourismus ist es bisher **nicht gelungen, das Geschäft mit internationalen Reisen aufzubauen**, obwohl dieses Geschäft weltweit, in Europa und in der Schweiz, stark gewachsen ist.
- **MICE:** Das Geschäft mit Konferenzen und Seminaren findet in Graubünden primär mit Schweizer Firmen und Verbänden statt. Für ein Geschäft mit Institutionen ausserhalb der Schweiz setzen sowohl die ungünstige Erreichbarkeit wie auch die hohen Anbieterkosten enge Grenzen.
- **Zweitwohnungsnutzer:** Die Eigentümer von Zweitwohnungen mit ihren Familien/Freunden sind für mehr als 1/3 der Logiernächte in Graubünden verantwortlich. Sie bilden in vielen Tourismusorten Graubündens mangels Alternativen das touristische Hauptgeschäft. Der Ausdehnung dieses Geschäfts wurde mit der Zweitwohnungsinitiative enge Grenzen gesetzt.

Die **Angebotsqualität für Freizeiteinrichtungen und Dienstleistungen** wurde in den letzten 20 Jahren **markant gesteigert**. Gleichzeitig fand jedoch im **Beherbergungssektor** ein „downgrading“ hin zu **Low-Cost Angeboten** statt. Mengenmässig stagniert das Tourismusangebot Graubündens.

Aufgrund der Potenzialbeurteilung stellen sich für den Bündner Tourismus folgende existenziellen Fragen:

- Mit welchen Produkten kann das vorhandene Nachfragepotential nach Sommer-Kurzaufenthalte und Reisen ausgeschöpft werden?
- Wie kann das Preis-Leistungsverhältnis für Wochenferien in Graubünden auf ein international wettbewerbsfähiges Preisniveau gesenkt werden?
- Wie kann in der Schweiz die Häufigkeit von Wintersportaktivitäten der breiten Bevölkerung gesichert und das Ausstiegsalter der Skifahrer hinausgeschoben werden?

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.