

Tourismus Benchmark Studie für Graubünden



Schlussbericht

Basel, Februar 2006

Impressum

Herausgeber

BAK Basel Economics im Auftrag des Kantons Graubünden

Projektleitung

Richard Kämpf

Redaktion

Richard Kämpf
Kaspar Weber
Thomas Stocker

Produktion

Benno Gasser
Florian Sieber

Postadresse

BAK Basel Economics
Güterstrasse 82
CH-4002 Basel
Tel. +41 61 279 97 00
Fax +41 61 279 97 28
bak@bakbasel.com
<http://www.bakbasel.com>

Copyright ©

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieses Werkes liegen bei BAK Basel Economics AG.
Die Weitergabe des Berichtes oder Teile daraus an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Zielsetzung der Studie.....	3
2	Summary.....	7
3	Performance Benchmarking.....	9
3.1	Die Performance im Winter-Tourismus	10
3.2	Die Performance im Sommer-Tourismus	14
3.3	Die Performance im Tourismusjahr	18
4	Analyse der Wettbewerbsfähigkeit.....	21
4.1	Die Faktorbedingungen	23
4.2	Nachfragebedingungen	32
4.3	Strategie und Wettbewerb	36
4.4	Verwandte und unterstützende Branchen / Kooperationen.....	42
5	Erfolgsfaktoren-Analyse für Graubünden.....	47
6	Anhang A: 10 Erfolgsfaktoren für den alpinen Tourismus	54
7	Anhang B: Glossar	58
8	Anhang C: Literaturverzeichnis	68

1

Ausgangslage und Zielsetzung der Studie

Der vorliegende Bericht «Tourismus Benchmark Studie für Graubünden» ist eine Spezialauswertung im Rahmen des im November 2005 abgeschlossenen und vom Staatssekretariat für Wirtschaft seco publizierten Tourismus Benchmark Reports «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus». Die Spezialauswertung wurde von BAK Basel Economics im Auftrag des Kantons Graubünden durchgeführt.

Zielsetzung der «Tourismus Benchmark Studie für Graubünden» ist die Analyse der Performance und der Wettbewerbsfähigkeit der 8 ausgewählten wichtigen Destinationen St. Moritz-Pontresina, Davos-Klosters, Flims-Laax, Scuol, Lenzerheide-Valbella, Samnaun, Arosa und Diesentis-Sedrun im internationalen Vergleich. Die Ergebnisse sollen Grundlagen liefern zur Stärkung der Ertragskraft und zur Ausschöpfung vorhandener Potenziale in der Bündner Tourismuswirtschaft. Hierzu wird insbesondere eine Erfolgsfaktoren-Analyse für die Bündner Tourismuswirtschaft durchgeführt.

Methodisch und datenmässig baut die Spezialauswertung «Tourismus Benchmark Studie für Graubünden» auf dem Forschungsprojekt von BAK Basel Economics «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» auf. Dabei spielen insbesondere die im Rahmen des Forschungsprojektes «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» identifizierten 10 Erfolgsfaktoren für den alpinen Tourismus eine wichtige Rolle. Im Rahmen der «Tourismus Benchmark Studie für Graubünden» wird die Relevanz der 10 Erfolgsfaktoren für die Performance und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft untersucht.

Für entsprechende weitergehende Auswertungen, Interpretationen und Erläuterungen wird von den Autoren auf die entsprechende, im November 2005 erschienene, Publikation des Staatssekretariates für Wirtschaft seco «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» verwiesen.

Bei der Auswahl der 12 berücksichtigten Benchmark-Destinationen, den sogenannten «Best Practices» - Destinationen für Graubünden standen zwei Aspekte im Vordergrund. Erstens sollten die «Best Practices» - Destinationen von ihren Rahmenbedingungen her möglichst vergleichbar sein, zum andern ging es darum, die Bündner Tourismuswirtschaft an den «Klassen-

besten» zu messen bzw. von Ihnen zu lernen. Als zusätzliche Vergleichsgrösse für die Bündner Destinationen wird der Durchschnitt des Alpenraums bzw. der Durchschnitt aller von BAK Basel Economics untersuchten Destinationen aus dem Alpenraum verwendet.

Auswahl der «Best Practices» - Destinationen:

Schweiz:	Adelboden (mittelgrosse Destination mit USP „Alpine Wellness“)
	Zermatt (grosse Destination mit USP Matterhorn)
	Saas-Fee (mittelgrosse/grosse Destination mit USP „Alpin-Erlebnis“)
Österreich:	Ischgl (grosse Destination mit USP Schneesport-Angebote / Unterhaltung/Events)
	Kleinwalsertal (grosse Destination mit USP integriertes Gesamtangebot / landschaftliche Kompaktheit, professionelles Destinationsmanagement)
	Achensee (grosse Destination mit USP Wellness „Vital Region“, sehr grosse Angebotsvielfalt im Sommer)
	Serfaus-Fiss-Ladis (grosse Destination mit USP Familien, eindeutige Differenzierungsstrategie)
	Lech-Zürs (grosse Destination mit USP Luxus und Eleganz, eindeutige Differenzierungsstrategie)
	Kitzbühel-Kirchberg (grosse Destination mit USP Luxus und Eleganz)
Italien:	Kronplatz (grosse Destination mit USP 100% Schneesicherheit)
	Schenna (grosse Destination mit USP mediterranes Klima)
	Gröden (grosse Destination mit USP Dolomiten/Schneesicherheit)

Auswahl der 8 Bündner Destinationen:

Die Auswahl der 8 in der vorliegenden Studie berücksichtigten Bündner Destinationen erfolgte grundsätzlich aufgrund derer Wichtigkeit für die Bündner Tourismuswirtschaft. Mit der Analyse der 8 berücksichtigten Bündner Destinationen wird ein grosser Teil des Bündner Tourismus abgedeckt. Allerdings gibt es eine Reihe weiterer interessanter Destinationen wie Savognin, Obersaxen-Lumbrein, Vals, Splügen, usw. Es ist zu empfehlen, in zukünftigen Benchmark Studien die Anzahl berücksichtigter Bündner Benchmark-Destinationen zu erhöhen und im Idealfall ein flächendeckendes Monitoring für die Bündner Tourismuswirtschaft zu entwickeln.

St. Moritz-Pontresina:	Untersucht werden die beiden Fremdenverkehrsorte St. Moritz und Pontresina als ganzes. Nicht berücksichtigt werden die restlichen 10 Fremdenverkehrsorte des Oberengadins.
Davos-Klosters:	Untersucht werden die beiden Fremdenverkehrsorte Davos und Klosters-Serneus als ganzes.
Flims-Laax:	Untersucht werden die beiden Fremdenverkehrsorte Flims und Laax als ganzes.
Scuol:	Untersucht wird der Fremdenverkehrsort Scuol.
Lenzerheide-Valbella:	Untersucht wird der Fremdenverkehrsort Lenzerheide-Valbella.
Samnaun:	Untersucht wird der Fremdenverkehrsort Samnaun.
Arosa:	Untersucht wird der Fremdenverkehrsort Arosa.
Disentis-Sedrun:	Untersucht werden die Fremdenverkehrsorte Disentis und Sedrun als ganzes.

2

Summary

Die Bündner Tourismuswirtschaft hat eine schwierige jüngere Vergangenheit hinter sich. Die Performance der Bündner Tourismuswirtschaft ist im Vergleich zu den «Best Practices» - Destinationen aus dem Alpenraum deutlich unterdurchschnittlich. Dies zeigt auf, dass die Bündner Destinationen noch über viel Optimierungspotenzial verfügen. Insbesondere im Sommer-Tourismus muss die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Performance der Bündner Tourismuswirtschaft gesteigert werden.

Die Performance der einzelnen Bündner Destinationen unterscheidet sich deutlich. Gemäss dem BAK TOP_{INDEX}[®] weisen die beiden Destinationen Scuol und St. Moritz-Pontresina die beste Performance aller Bündner Destinationen auf. Im Mittelfeld der Bündner Tourismuswirtschaft liegt die Performance der Destinationen Samnaun, Arosa, Lenzerheide-Valbella, Davos-Klosters und Flims-Laax. Die ungünstigste Performance erzielt die Destination Disentis-Sedrun.

Die Analyse der Bestimmungsfaktoren für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft weist auf vorhandene Stärken und Schwächen hin, die destinationsspezifisch unterschiedlich ausgeprägt sind. Für alle Bündner Destinationen gilt, dass die attraktiven landschaftlichen Voraussetzungen eine wichtige Stärke darstellen. Schwächen sind demgegenüber vor allem bei den Differenzierungsstrategien der einzelnen Destinationen zu orten.

Destinationsspezifisch lässt sich sagen, dass vor allem Davos-Klosters im Winter und im Sommer über ein nicht ausgeschöpftes Marktpotenzial verfügt. Davos-Klosters ist gefordert, seine Marktpositionierung zu präzisieren, vorhandene Schwächen auszumerzen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu optimieren. Herausgefordert ist auch Flims-Laax, das Potenzial zur Verbesserung seiner Sommer-Performance aufweist. Schwierig ist die Marktsituation für Disentis-Sedrun, dessen unterdurchschnittliche Attraktivität sowohl im Winter- als im Sommer-Tourismus eine Verbesserung der Performance schwierig macht.

Eine wesentliche Stossrichtung zur Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Verbesserung der Performance ist eine weitere Professionalisierung der Destinationsstrukturen und des Destinationsmanagements im

Kanton Graubünden. Insbesondere die kleinen und mittleren Bündner Destinationen sind herausgefordert, noch stärker zu kooperieren bzw. sich in grössere Destinationen zu integrieren. Anzuführen ist, dass Grösse nicht in jedem Fall den Erfolg garantiert, wie das Beispiel von Davos-Klosters zeigt.

Bei der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sollte die Schaffung grösserer Destinations-Organisationen im Zentrum stehen, welche über eine genügende Professionalität und über genügend Mittel verfügen, um sich auf dem touristischen Weltmarkt zukünftig behaupten zu können. Aus den heute rund 90 Tourismusorganisationen müssen sich eine beschränkte Anzahl solcher Destinations-Organisationen bilden. Graubünden hat beim zugrundeliegenden Destinationsbildungs-Prozess einen deutlichen Rückstand gegenüber andern Regionen des Alpenraums (Tirol, Vorarlberg, Berner Oberland).

Bei der Marktpositionierung der Bündner Destinationen ist eine eindeutigere Alleinstellung anzustreben. Dabei kann von den «Best Practices» - Destinationen als Erfolgsbeispielen im Alpenraum zwar gelernt werden, es sollte aber nicht versucht werden, diese zu kopieren oder zu imitieren. Der Erfolg stellt sich dann ein, wenn es einer Destination gelingt, aufbauend auf ihren gegebenen Voraussetzungen, eine optimale Produktpalette und Marktpositionierung mit maximaler Alleinstellung aufzubauen. Notwendig ist hierfür die Formulierung und Umsetzung konsequenter und langfristig orientierter Differenzierungsstrategien. Bündner Erfolgsdestinationen wie Scuol und St. Moritz-Pontresina zeigen auf, wie wichtig eine genügende Alleinstellung für den Erfolg im alpinen Tourismus.

Wesentliches Optimierungspotenzial besteht in der konsequenten Umsetzung adäquater Vielfalts- und Spezialisierungsstrategien. Für die grossen Destinationen Davos-Klosters, Flims-Laax und St. Moritz-Pontresina besteht die Herausforderung darin, im Winter- und im Sommertourismus eine möglichst grosse Angebotsvielfalt anzustreben. Die kleinen und mittleren Destinationen Lenzerheide-Valbella, Arosa, Scuol, Disentis-Sedrun und Samnaun sind herausgefordert, sich auf einige Marktsegmente zu beschränken und für diese ein jeweils umfassendes, hochstehendes und preislich attraktives Gesamtangebot zu erarbeiten.

Wesentliches Potenzial besteht für die Bündner Destinationen in einer verstärkten Internationalisierung der Nachfrage. Eine stärkere geografische Diversifizierung im Incoming-Tourismus ist für die Bündner Tourismuswirtschaft eine der zentralen Herausforderungen. Gelingt eine verstärkte Erschliessung der Weltmärkte, ergeben sich für die Bündner Tourismuswirtschaft enorme zusätzliche Nachfrage-Potenziale.

3

Performance Benchmarking

Die Winter-Performance von 6 der 8 Bündner Destinationen liegt über dem Durchschnitt des Alpenraums. Nicht ganz den Durchschnittswert des Alpenraums erreicht Davos-Klosters. Einen deutlich unterdurchschnittlichen Wert erzielt Disentis-Sedrun. Im Vergleich zum Alpenraum kann somit die Winter-Performance der Bündner Tourismuswirtschaft als insgesamt erfreulich bezeichnet werden.

Der Vergleich zu den 12 «Best Practices» - Destinationen relativiert etwas die wohlwollende Bewertung der Winter-Performance. Mit Samnaun liegt die erfolgreichste Bündner Destination erst auf dem 6. Platz; fünf «Best Practices» - Destinationen erzielen somit eine bessere Winter-Performance. Dies zeigt auf, dass für die Bündner Tourismuswirtschaft im Winter durchaus weiteres Optimierungspotenzial vorhanden ist.

Die Sommer-Performance der Bündner Tourismuswirtschaft fällt schlechter aus als die Winter-Performance. Nur die beiden Destinationen Scuol und St. Moritz-Pontresina erzielen im Alpenraumvergleich eine überdurchschnittliche Sommer-Performance. Eine durchschnittliche Sommer-Performance erzielt Davos-Klosters, die restlichen Bündner Destinationen Lenzerheide-Valbella, Arosa, Flims-Laax, Samnaun und Disentis-Sedrun sind im Sommer Tourismus unterdurchschnittlich erfolgreich.

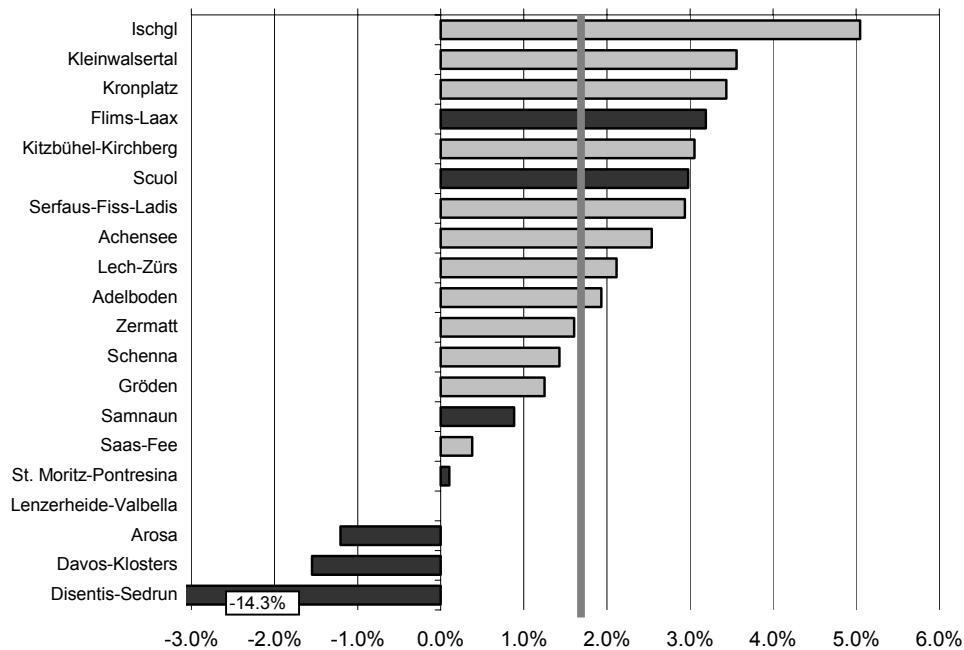
Insgesamt können die beiden Destinationen Scuol und St. Moritz-Pontresina als die erfolgreichsten Bündner Destinationen bezeichnet werden. In etwa durchschnittlich ist die Performance der Destinationen Samnaun, Arosa, Lenzerheide-Valbella, Davos-Klosters und Flims-Laax. Als einzige Destination muss Disentis-Sedrun eine deutlich unterdurchschnittliche Performance hinnehmen.

Im Vergleich zu den 12 berücksichtigten «Best Practices» - Destinationen ist die Performance aller Bündner Destinationen mehrheitlich unbefriedigend. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass für die Bündner Tourismuswirtschaft Optimierungspotenzial vorhanden ist.

3.1 Die Performance im Winter-Tourismus

Abb. 1: Entwicklung der Hotelübernachtungen in der Wintersaison

Durchschnittliche jährliche Veränderung gegenüber Vorjahr, 1998-2003, Mittelwert Alpenraum = 1.7%



Quelle: BAK Basel Economics

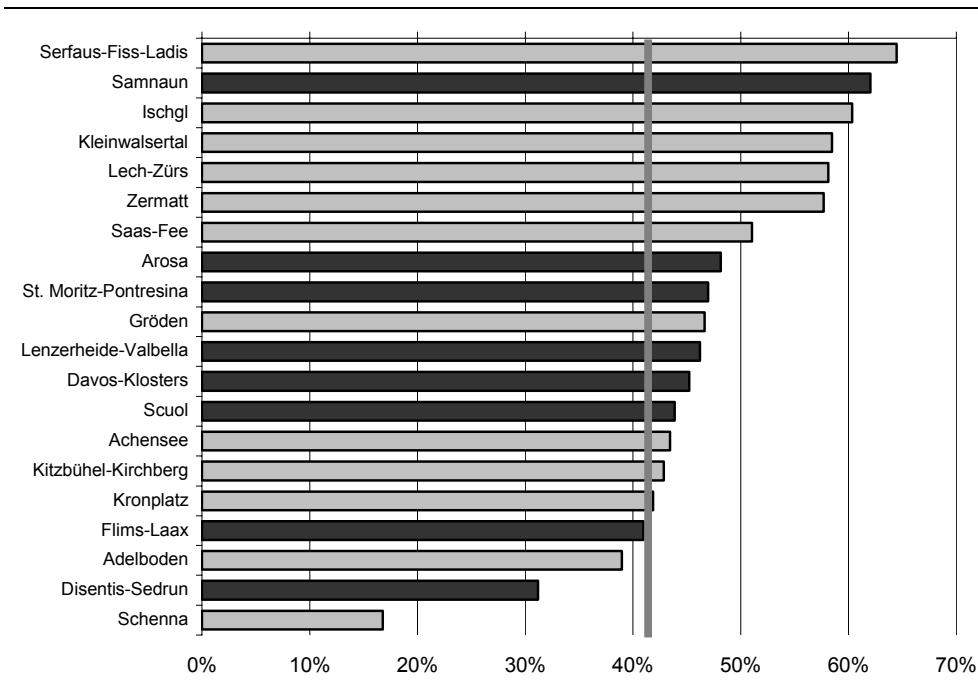
Sample: 75 Destinationen

Die Entwicklung der Hotelübernachtungen in den Bündner Destinationen verlief in der jüngeren Vergangenheit unterschiedlich. Sehr positiv verlief die Nachfrageentwicklung in den Destinationen Flims-Laax und Scuol. Deutliche Einbussen mussten demgegenüber Arosa, Davos-Klosters und Disentis-Sedrun hinnehmen.

Zum massiven Nachfrageeinbruch in Disentis-Sedrun ist anzufügen, dass hierfür die Schliessung eines grossen Hotelbetriebs hauptsächlich verantwortlich ist. Am Ende der Wintersaison 2000/01 wurde das Hotel Acla da Fontauna in Disentis geschlossen, was dazu führte, dass jährlich rund 100'000 Logiernächte weniger verbucht wurden. Das Hotel Acla da Fontauna war ein 500-Bettenhotel und wurde vorwiegend von belgischen Gästen frequentiert.

Abb. 2: Hotel Auslastung Wintersaison

Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, Wintersaison 2002/2003, Mittelwert BAK Sample = 40.9%



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 70 Destinationen

Die Winter-Auslastung in der Bündner Hotellerie ist sehr unterschiedlich. Die höchste Auslastung der vorhandenen Hotelkapazitäten weist Samnaun auf, welches im Vergleich zu den «Best Practices» - Destinationen einen Spitzenwert erzielt.

Die restlichen Bündner Destinationen weisen mit Ausnahme von Disentis-Sedrun im Alpenraum-Vergleich durchschnittliche Auslastungszahlen auf. Unbefriedigend ist die Hotelauslastung in Disentis-Sedrun, das den zweittiefsten Wert aller untersuchten 20 Benchmark-Destinationen aufweist.

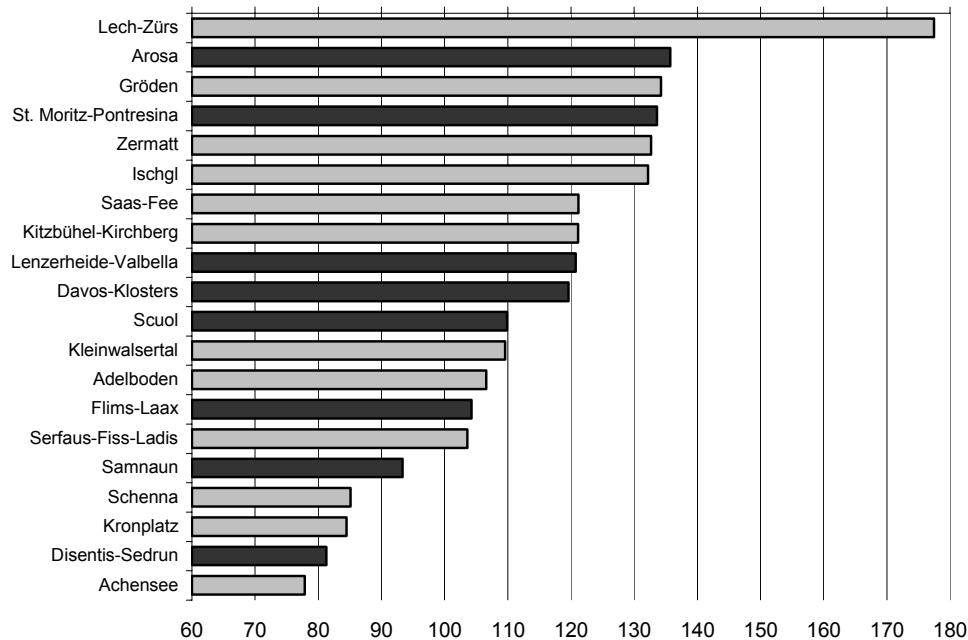
Die Auslastung der Hotellerie wird anhand der vorhandenen Hotelbetten gerechnet:

$\text{Anzahl Hotelübernachtungen} / (\text{Anzahl vorhandene Hotelbetten in der Destination} \times 182.5 \text{ Tage})$.

Die Berechnung auf der Basis der vorhandenen Hotelbetten ist geeigneter als die Verwendung der verfügbaren Hotelbetten, weil damit erstens die gesamte Kapazität an Hotelbetten in der Destination berücksichtigt wird und zweitens internationale Vergleiche der verfügbaren bzw. geöffneten Hotelbetten aufgrund der unterschiedlichen Definitionen überaus schwierig und heikel werden.

Abb. 3: Relative Hotelpreise in der Wintersaison

(Relative) Offert-Preise Hochsaison, 3 Stern Hotellerie, Wintersaison 2004/2005, Index, 100 = jeweiliger nationaler Durchschnitt



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 80 Destinationen

Das relative Hotel-Preisniveau ist in der Mehrheit der Bündner Destinationen vergleichsweise hoch. Arosa, St. Moritz-Pontresina, Lenzerheide-Valbella und Davos-Klosters weisen ein Hotel-Preisniveau auf, das deutlich über dem Durchschnitt aller untersuchten Schweizer Destinationen liegt. Auffallend ist insbesondere das sehr hohe Preisniveau in Arosa, welches zusammen mit einer überdurchschnittlichen Aufenthaltsdauer auf eine sehr starke Marktpositionierung von Arosa als Winter-Destination hindeutet.

Die 3-Stern Hotellerie wurde aus zwei Gründen für die Preisanalyse ausgewählt. Erstens konnte die Zahl der pro Destination erfassten Betriebe maximiert werden und zweitens ist die Verzerrung durch unternehmensspezifische Faktoren bei den 3-Stern Hotelbetrieben am geringsten. Eine Übernachtung in einem 3-Stern Hotel stellt ein Produkt mit einem hohen Homogenitätsgrad dar und kann als eigentliches «Commodity»-Produkt bezeichnet werden. Von «Commodity» spricht man dann, wenn der Wettbewerb nicht über Differenzierung, sondern über den Preis stattfindet.

Moderat über dem Schweizer Durchschnitt liegt das Hotel-Preisniveau zudem in Scuol und Flims-Laax. Unter dem Schweizer Durchschnitt bewegt sich das Hotelpreis-Niveau in Samnaun und Disentis-Sedrun.

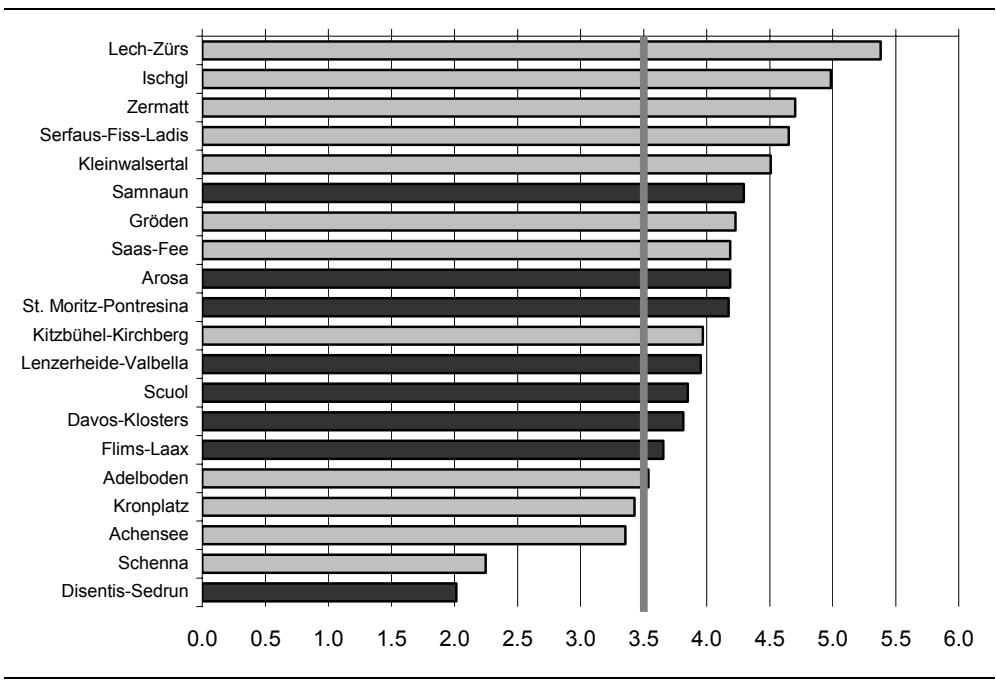
Um den Erfolg von Destinationen zu messen und international zu vergleichen verwendet BAK Basel Economics den «BAK TOPINDEX®», eine Kennzahl aus der Entwicklung der Marktanteile, der Auslastung der Hotellerie und der Ertragskraft einer Destination. Mit Hilfe dieses Indexes kann die Performance von Destinationen international verglichen und bewertet werden.

Die Entwicklung der Hotelübernachtungen (Gewichtung 20%), misst die volumenmässige Performance, also die Entwicklung der Marktanteile. Die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten (Gewichtung 50%) ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten. Die relativen Hotelpreise (Gewichtung 30%) sind ein Indikator für die Ertragskraft der Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge.

Die Ergebnisse des BAK TOPINDEX® für den Winter sind in Abbildung 4 dargestellt. Abbildung 4 bildet aufgrund der Berechnungsart des BAK TOPINDEX® die Zusammenfassung der Abbildungen 1, 2 und 3.

Abb. 4: BAK TOPINDEX® Winter

Index, Mittelwert BAK Sample = 3.5 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 70 Destinationen

Die Winter-Performance der Bündner Destinationen liegt mehrheitlich über dem Durchschnitt des Alpenraums. Einen deutlich unterdurchschnittlichen Wert erzielt einzig die Destination Disentis-Sedrun. Im Vergleich zum Alpenraum kann somit die Winter-Performance der Bündner Tourismuswirtschaft als erfreulich bezeichnet werden.

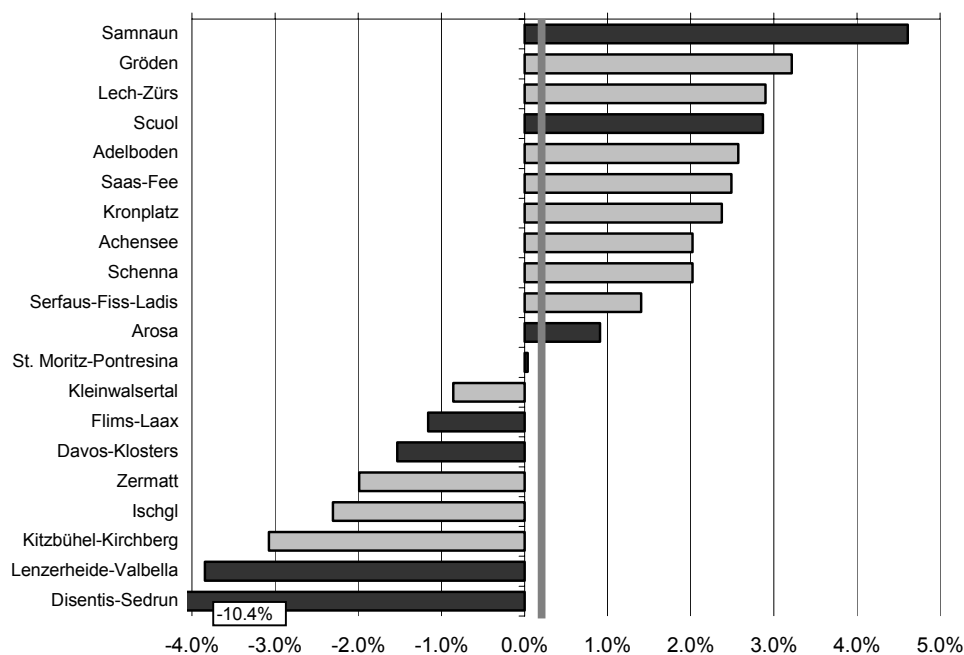
Der Vergleich zu den 12 «Best Practices» - Destinationen relativiert etwas die wohlwollende Performance-Bewertung. Mit Samnaun liegt die erfolgreichste Bündner Destination erst auf dem 6. Platz; fünf «Best Practices» - Destinationen erzielen somit eine bessere Winter-Performance. Dies zeigt auf, dass für die Bündner Tourismuswirtschaft im Winter durchaus weiteres Optimierungspotenzial vorhanden ist.

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass mit dem BAK TOPINDEX® die Performance der Parahotellerie (Ferienwohnungen, Zweitwohnungen, Gruppenunterkünfte, Campings) nicht erfasst wird. Aufgrund der schwierigen und international kaum vergleichbaren Statistiken zur Parahotellerie konnte diese für die internationalen Performance Vergleiche mittels des BAK TOPINDEX® nicht berücksichtigt werden.

3.2 Die Performance im Sommer-Tourismus

Abb. 5: Entwicklung der Hotelübernachtungen in der Sommersaison

Durchschnittliche jährliche Veränderung gegenüber Vorjahr, 1998-2003, Mittelwert Alpenraum = 0.1%



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

Die Nachfrageentwicklung im Bündner Sommertourismus ist sehr heterogen. Eine erfreuliche Performance weisen die Destinationen Samnaun, Scuol und Arosa auf.

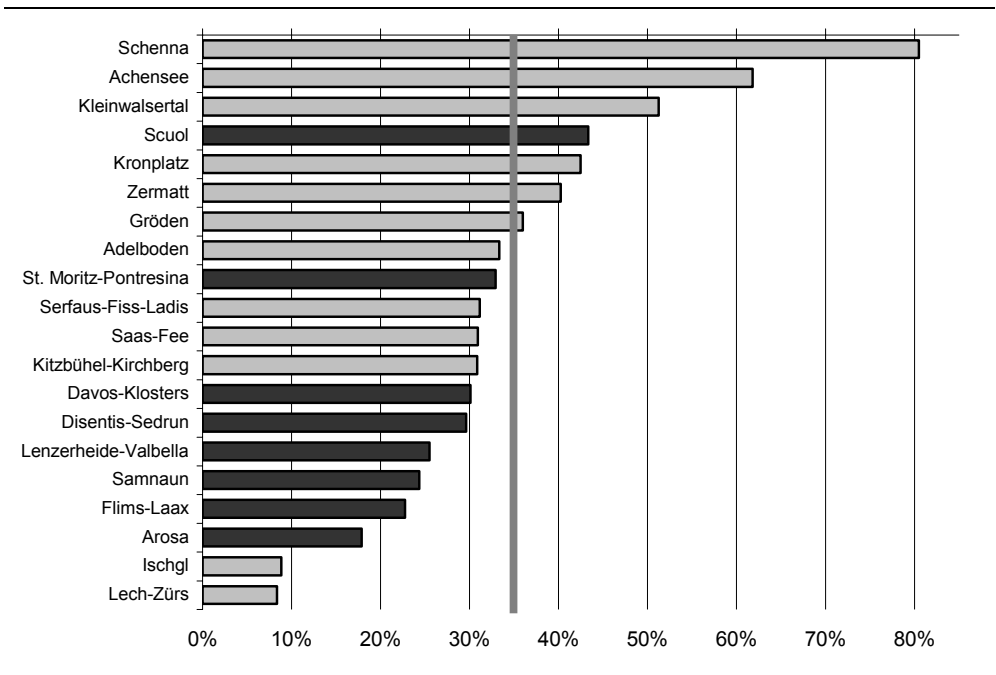
Besonders schlecht schneiden auf der anderen Seite die Destinationen Lenzerheide-Valbella und insbesondere Disentis-Sedrun ab.

Zum massiven Nachfrageeinbruch in Disentis-Sedrun ist anzufügen, dass hierfür die Schliessung eines grossen Hotelbetriebs hauptsächlich verantwortlich ist. Am Ende der Wintersaison 2000/01 wurde das Hotel Acla da Fontauna in Disentis geschlossen, was dazu führte, dass jährlich rund 100'000 Logiernächte weniger verbucht wurden. Das Hotel Acla da Fontauna war ein 500-Bettenhotel und wurde vorwiegend von belgischen Gästen frequentiert.

Bei der Hotelauslastung im Sommer schneidet von den Bündner Destinationen Scuol am besten ab. Als einzige Bündner Destination erzielt Scuol im Sommer eine Hotel-Auslastung die über dem Durchschnitt des Alpenraums liegt. Unbefriedigende Auslastungszahlen weisen demgegenüber vor allem die Destinationen Lenzerheide-Valbella, Samnaun, Flims-Laax und insbesondere Arosa auf.

Abb. 6: Hotel Auslastung in der Sommersaison

Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, Sommersaison 2003, Mittelwert BAK Sample = 35.1%

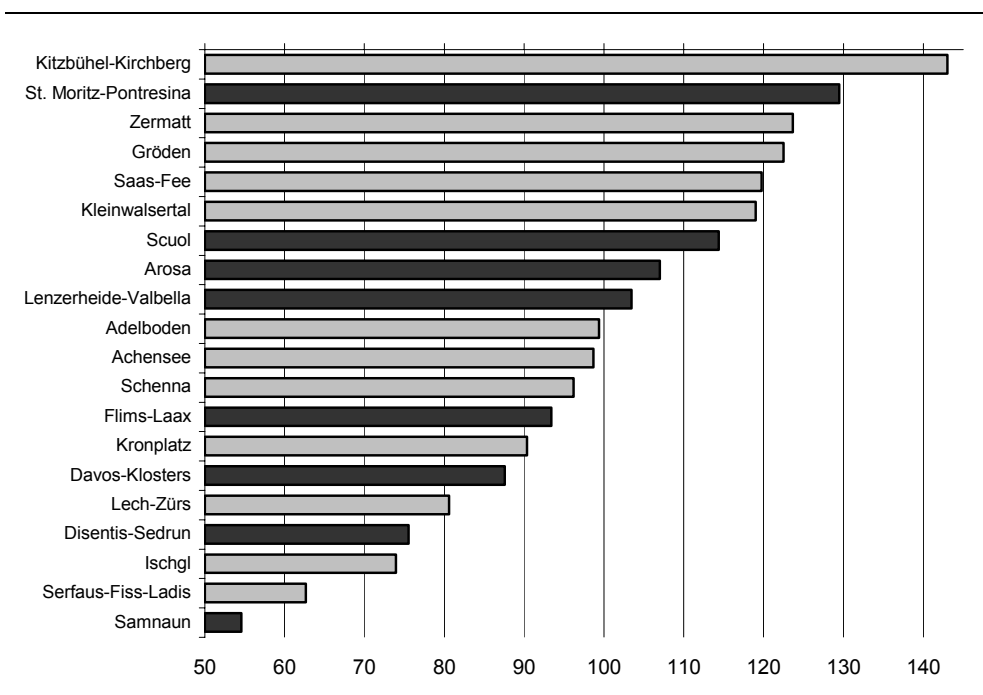


Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

Abb. 7: Relative Hotelpreise in der Sommersaison

(Relative) Offert-Preise Hochsaison, 3 Stern Hotellerie, Sommersaison 2005, Index, 100 = jeweiliger nationaler Durchschnitt



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

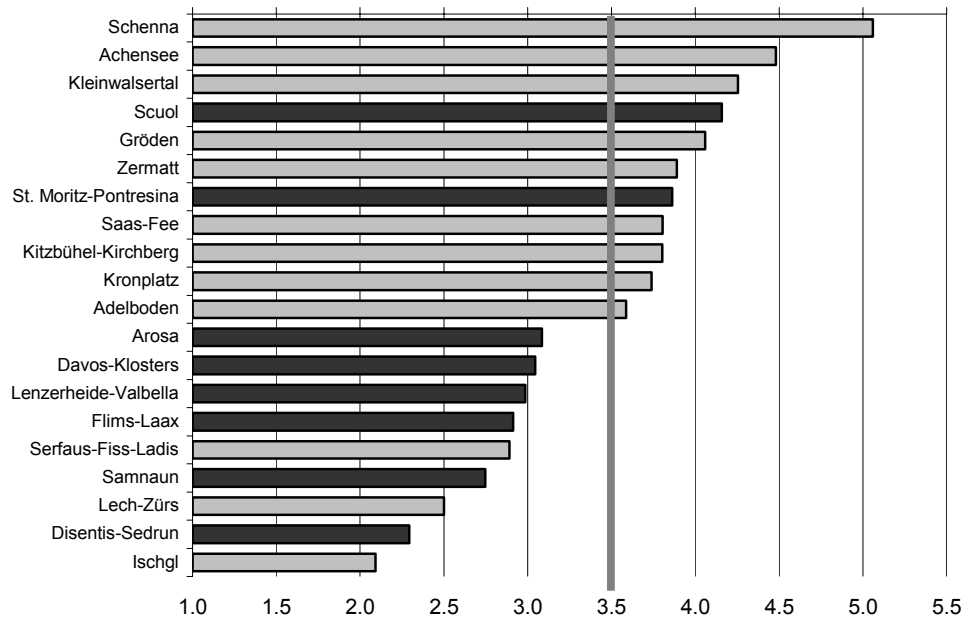
Wie im Winter weisen die Bündner Destinationen auch im Sommer ein vergleichsweise hohes (relatives) Hotel-Preisniveau auf. Nur in Disentis-Sedrun und in Samnaun liegt das durchschnittliche Preisniveau in der 3 Stern Hotellerie deutlich unter dem Durchschnitt aller untersuchten Destinationen aus dem Schweizer Alpenraum.

Auffallend ist, dass die Destination Davos-Klosters im Sommer bezüglich relativem Hotelpreisniveau unter den Bündner Destinationen relativ weit hinten positioniert ist. Dies deutet auf eine vergleichsweise ungünstige Marktpositionierung im Sommer hin.

Die Ergebnisse des BAK TOPINDEX[®] für den Sommer sind in Abbildung 8 dargestellt. Abbildung 8 bildet aufgrund der Berechnungsart des BAK TOPINDEX[®] die Zusammenfassung der Abbildungen 5, 6 und 7.

Abb. 8: BAK TOPINDEX® Sommer

Index, Mittelwert BAK Sample = 3.5 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

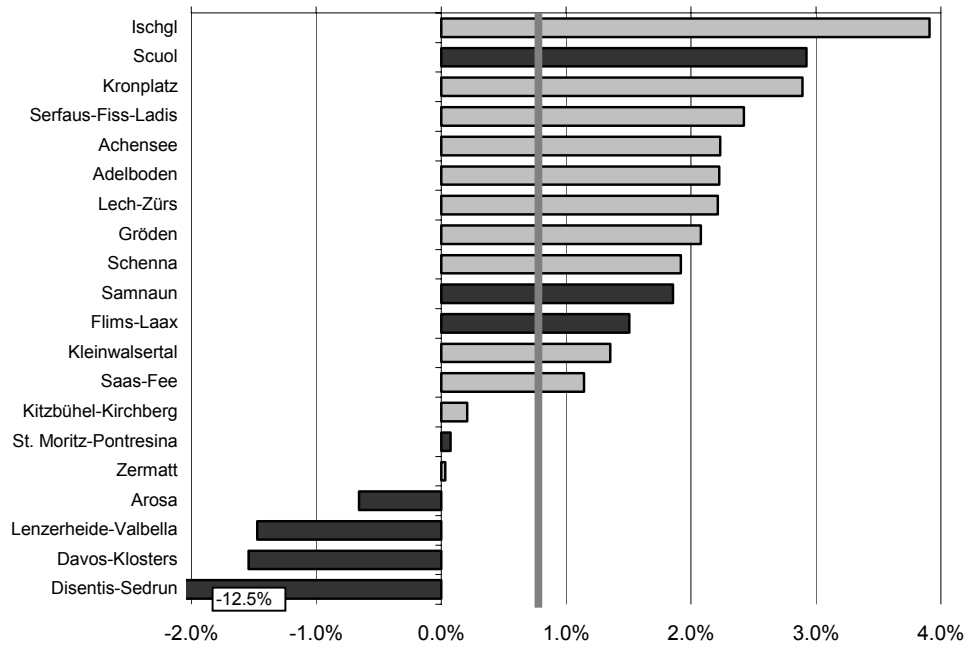
Sample: 65 Destinationen

Die Sommer-Performance der Bündner Tourismuswirtschaft fällt schlechter aus als die Winter-Performance. Nur die beiden Destinationen Scuol und St. Moritz-Pontresina erzielen im Alpenraumvergleich eine überdurchschnittliche Sommer-Performance. Die restlichen Bündner Destinationen Davos-Klosters, Lenzerheide-Valbella, Arosa, Flims-Laax, Samnaun und Disentis-Sedrun sind im Sommer-Tourismus unterdurchschnittlich erfolgreich.

3.3 Die Performance im Tourismusjahr

Abb. 9: Entwicklung der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr

Durchschnittliche jährliche Veränderung gegenüber Vorjahr, 1998-2003, Mittelwert Alpenraum = 0.8%



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

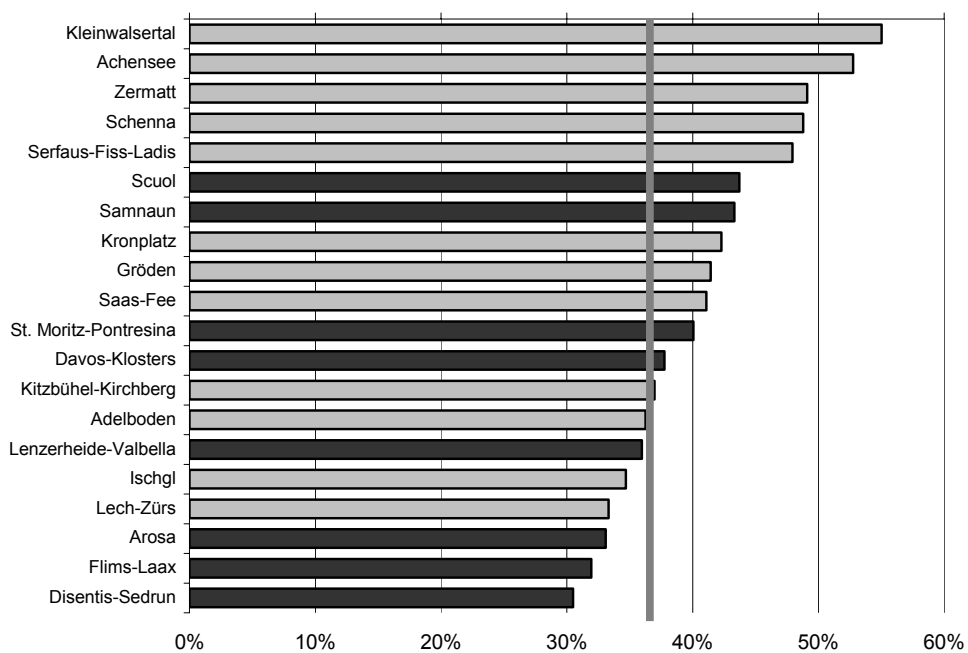
Bezogen auf das gesamte Tourismusjahr verlief im Zeitraum 1998 bis 2003 die Nachfrageentwicklung in den drei Bündner Destinationen Scuol, Samnaun und Flims-Laax erfreulich. Die restlichen 5 untersuchten Bündner Destinationen mussten eine stagnierende bzw. rückläufige Nachfrage hinnehmen. Zum überaus starken Nachfragewachstum in Scuol hat die verbesserte Erreichbarkeit dank der Eröffnung des Vereina-Tunnels im Jahr 1999 wesentlich beigetragen.

Ber der Auslastung der vorhandenen Hotelkapazitäten erzielen auf Jahresebene die beiden Unterengadiner Destinationen Scuol und Samnaun die besten Ergebnisse (siehe Abbildung 10). Etwa im Durchschnitt des Alpenraums liegt zudem die Hotel-Auslastung in den Destinationen St. Moritz-Pontresina, Davos-Klosters und Lenzerheide-Valbella.

Die Analyse der relativen Preise zeigt, dass von den 8 Bündner Destinationen die Hälfte ein im Schweizer Alpenraum-Vergleich überdurchschnittliches Preisniveau aufweist (siehe Abbildung 11). Die beiden Destinationen Flims-Laax und Davos-Klosters liegen gerade im Schweizer Durchschnitt. Ein deutlich unterdurchschnittliches Hotel-Preisniveau weisen Samnaun und Disentis-Sedrun auf.

Abb. 10: Hotel Auslastung im Tourismusjahr

Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, Jahr 2003. Mittelwert BAK Sample = 37.6%

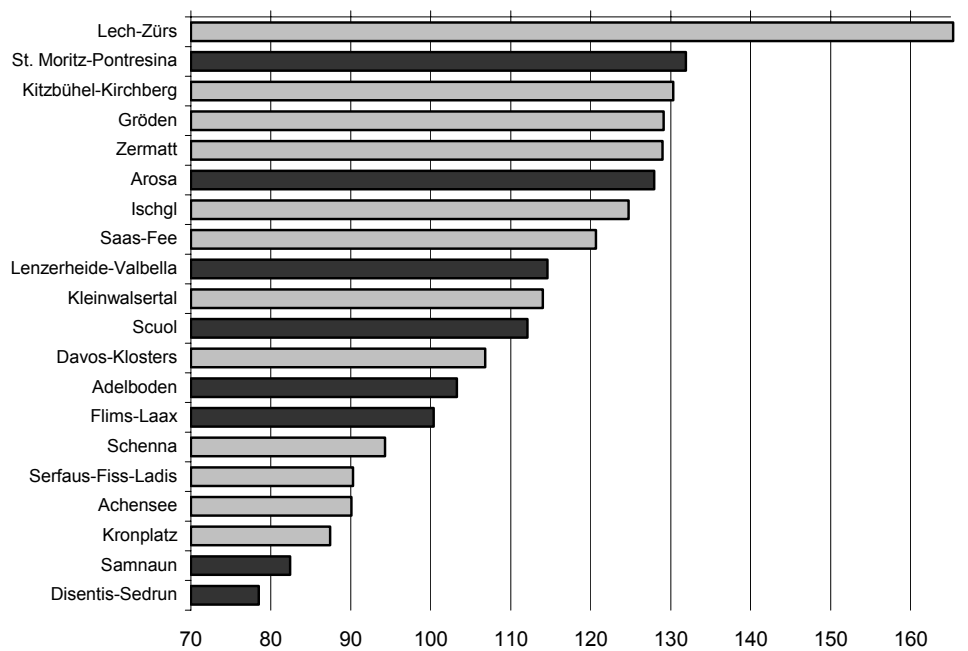


Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

Abb. 11: Die relativen Hotelpreise im Tourismusjahr

Gewichteter Index Sommer- und Winterpreise, 3 Stern Hotellerie, 100 = nationaler Durchschnitt



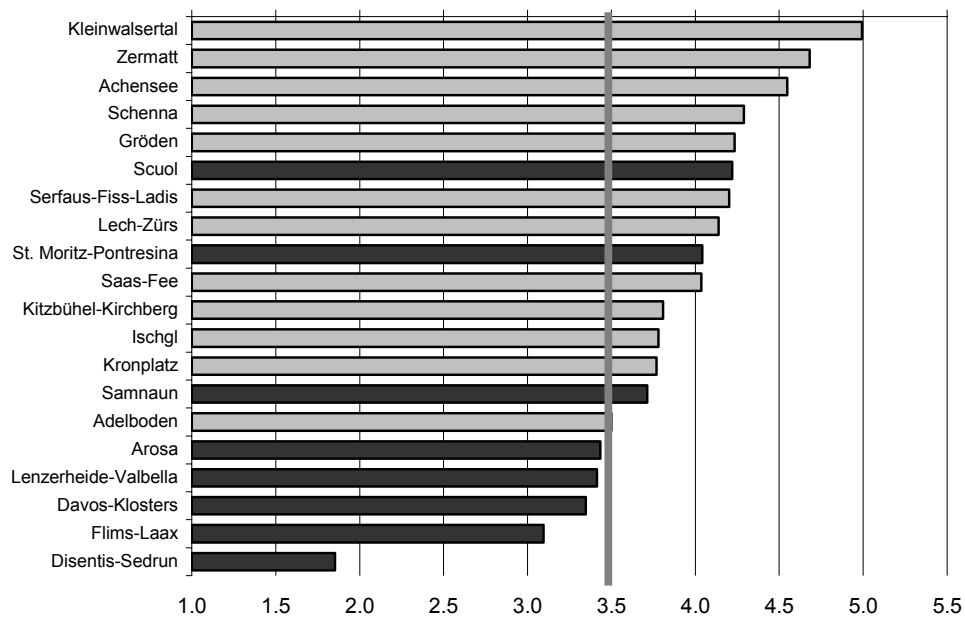
Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

Die Ergebnisse des BAK TOPINDEX[®] für den Sommer sind in Abbildung 12 dargestellt. Abbildung 12 bildet aufgrund der Berechnungsart des BAK TOPINDEX[®] die Zusammenfassung der Abbildungen 9, 10 und 11.

Abb. 12: BAK TOPINDEX[®] Tourismusjahr

Index, Mittelwert BAK Sample= 3.5 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

Insgesamt können die beiden Destinationen Scuol und St. Moritz-Pontresina als die erfolgreichsten Bündner Destinationen bezeichnet werden. In etwa durchschnittlich ist die Performance der Destinationen Samnaun, Arosa, Lenzerheide-Valbella, Davos-Klosters und Flims-Laax. Als einzige Destination muss Disentis-Sedrun eine deutlich unterdurchschnittliche Performance hinnehmen.

Im Vergleich zu den 12 berücksichtigten «Best Practices» - Destinationen ist die Performance aller Bündner Destinationen mehrheitlich unbefriedigend. Nur die beiden Destinationen Scuol und St. Moritz-Pontresina können einigermaßen mit den «Klassenbesten» mithalten. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass für die Tourismuswirtschaft im Kanton Graubünden Optimierungspotenzial vorhanden ist.

4

Analyse der Wettbewerbsfähigkeit

Im alpinen Winter-Tourismus sind die angebotsseitigen Voraussetzungen für den Schneesport von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Die Untersuchung der Schneesportangebote im Kanton Graubünden durch BAK Basel Economics zeigt auf, dass die Bündner Destinationen über eine hohe Winterattraktivität verfügen. Mit St. Moritz-Pontresina, Davos-Klosters, Samnaun und Flims-Laax weisen vier der acht untersuchten Bündner Destinationen eine deutlich überdurchschnittliche Winterattraktivität auf.

Im Sommer-Tourismus ist die Wettbewerbsposition der Bündner Tourismuswirtschaft schlechter als im Winter. Mit St. Moritz-Pontresina und Klosters-Davos verfügen nur zwei der acht untersuchten Destinationen über eine eindeutig überdurchschnittliche Attraktivität für den Sommer-Tourismus. Im Sommer-Tourismus dürfte denn auch noch erhebliches Potenzial zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft vorhanden sein.

Das Hotel-Preisniveau der Bündner Destinationen liegt im Winter- und im Sommer-Tourismus deutlich über dem Alpenraum-Durchschnitt. St. Moritz-Pontresina gehört dabei in beiden touristischen Saisons im Vergleich zu den 12 «Best Practices» - Destinationen zu den teuersten Destinationen. Alle untersuchten Bündner Destinationen mit der Ausnahme von Disentis-Sedrun weisen zudem im Alpenraum-Vergleich deutlich überdurchschnittliche Skipasspreise auf.

Die Bündner Destinationen weisen eine vergleichsweise starke Ausrichtung auf den Winter-Tourismus auf. Dies ist ein weiteres Indiz für die Notwendigkeit zur Stärkung des Sommer-Tourismus.

Der Internationalisierungsgrad der Nachfrage ist innerhalb der Bündner Destinationen unterschiedlich. Mit Disentis-Sedrun, Arosa und Lenzerheide-Valbella weisen drei der untersuchten acht Bündner Destinationen eine stark überwiegende Ausrichtung auf den Binnenmarkt Schweiz auf. Eine stärkere geografische Diversifizierung im Incoming-Tourismus ist für die Bündner Tourismuswirtschaft eine der zentralen Herausforderungen. Gelingt eine verstärkte Erschliessung der Weltmärkte, ergeben sich für die Bündner Tourismuswirtschaft enorme zusätzliche Nachfrage-Potenziale.

Die Bündner Destinationen weisen im internationalen Vergleich ein durchschnittliches Nachfragevolumen auf. Es lassen sich zwei Gruppen festhalten, die erste Gruppe umfasst die drei grossen Destinationen St. Moritz-Pontresina, Davos-Klosters und Flims-Laax. Die zweite Gruppe umfasst die fünf deutlich kleineren Destinationen Lenzerheide-Valbella, Arosa, Scuol, Disentis-Sedrun und Samnaun.

Die Präsenz internationaler Hotelkooperationen ist von den 8 untersuchten Bündner Destinationen nur in St. Moritz-Pontresina sowie in Davos-Klosters wirklich stark ausgeprägt. Ein Ausbau der Präsenz internationaler Hotelkooperationen könnte beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft zu stärken.

Die Bedeutung der gehobenen Hotellerie (4 und 5 Stern Hotels) ist in der Bündner Tourismuswirtschaft insgesamt hoch. Überdurchschnittliche Anteile in der 4 und 5 Stern Hotellerie weisen Davos-Klosters, St. Moritz-Pontresina, Arosa, Flims-Laax und Lenzerheide-Valbella auf.

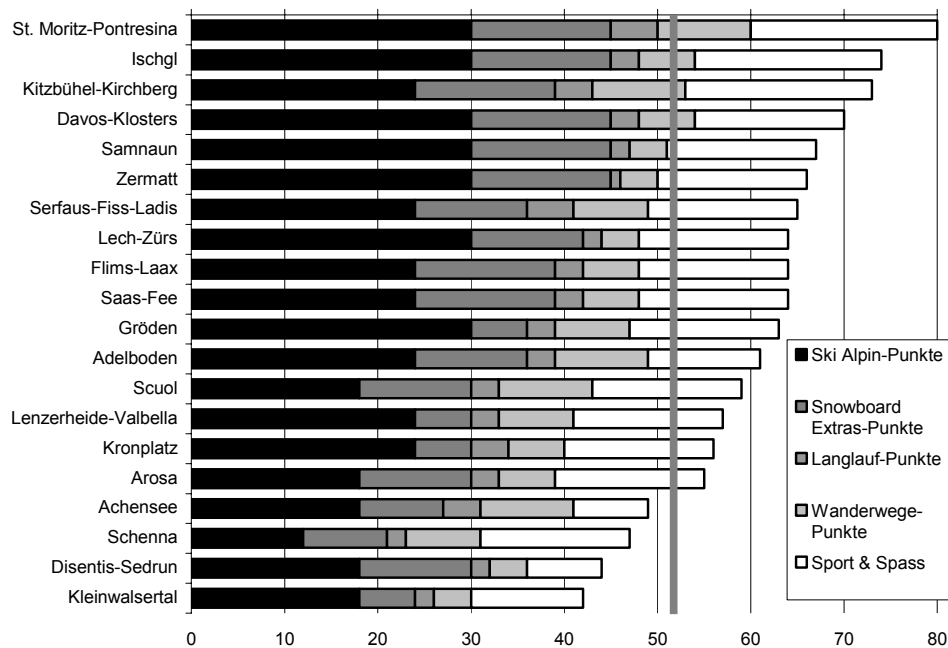
Der hohe Anteil der gehobenen Hotellerie ist ein Indiz für eine vergleichsweise hohe Wertschöpfungsintensität im Bündner Tourismus, was auch durch das überdurchschnittliche Preisniveau in der 3 Stern Hotellerie bestätigt wird. Ein hoher Anteil der gehobenen Hotellerie kann allerdings nicht automatisch mit einer überdurchschnittlichen Performance der entsprechenden Destination gleichgesetzt werden. Zudem sagt der Anteil der 4 und 5 Stern Hotellerie alleine noch wenig über die Qualität der Hoteldienstleistungen einer Destination aus.

Die 3 Stern Hotelbetriebe im Kanton Graubünden sind im Durchschnitt vergleichsweise gross. Die überdurchschnittliche Betriebsgrösse der Bündner Hotellerie im Vergleich zu den «Best Practices» - Destinationen ist ein Indiz dafür, dass die Bündner Tourismuswirtschaft einem überdurchschnittlichen Marktdruck ausgesetzt ist, welcher Optimierungen der Kostenstrukturen notwendig macht.

4.1 Die Faktorbedingungen

Abb. 13: Winterattraktivität

BAK-Winterattraktivitäts-Indikator: Maximale Punktzahl = 80, Mittelwert BAK Sample = 51.5 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

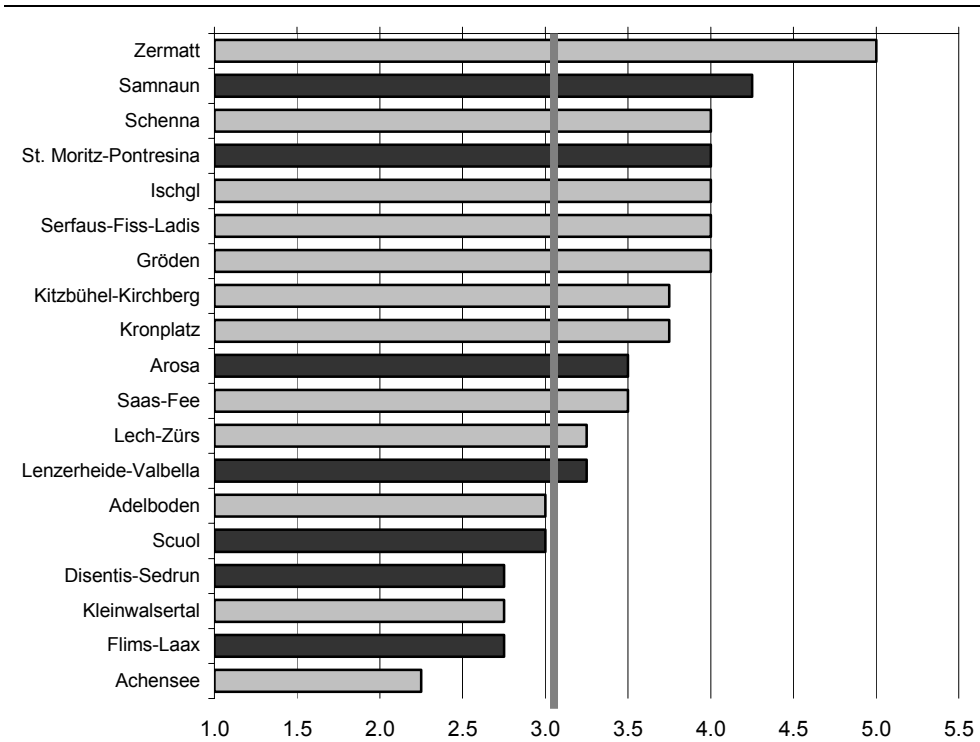
Sample: 145 Destinationen

Im alpinen Wintertourismus sind die angebotsseitigen Voraussetzungen für den Schneesport von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Die Untersuchung der Schneesportangebote im Kanton Graubünden durch BAK Basel Economics zeigt auf, dass die Bündner Destinationen über eine sehr hohe Winterattraktivität verfügen. Mit St. Moritz-Pontresina, Davos-Klosters, Samnaun und Flims-Laax weisen vier der acht untersuchten Bündner Destinationen eine deutlich überdurchschnittliche Winterattraktivität auf.

Die in Abbildung 13 dargestellte Winterattraktivität ist eine Bewertung der destinationsspezifischen Angebote und Infrastrukturen für den Schneesport. Für ergänzende Angaben zur Bildung des Indikators siehe Anhang B Glossar.

Abb. 14: Schneesicherheit

BAK Indikator (50% Höhenlage des Skigebiets, 50% Anteil technisch beschneibarere Pisten), Mittelwert BAK Sample = 3.1



Quelle: BAK Basel Economics

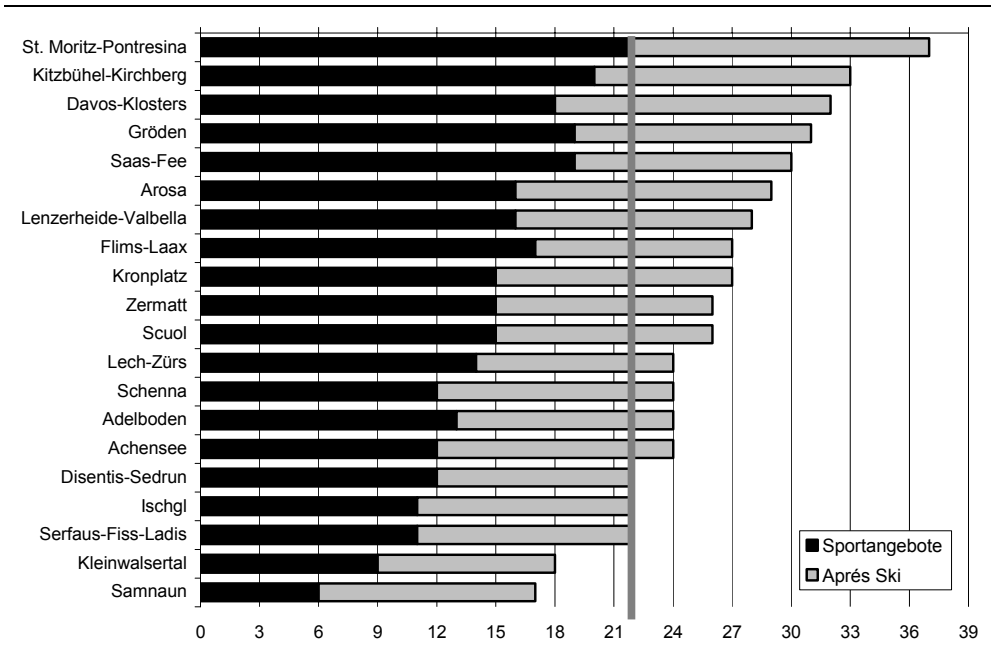
Sample: 145 Destinationen

Die Schneesicherheit ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor für den Winter-Tourismus. Die Bündner Destinationen schneiden diesbezüglich unterschiedlich ab. Die grösste Schneesicherheit weisen die Destinationen Samnaun und St. Moritz-Pontresina auf. Über dem Durchschnitt des Alpenraums liegt zudem die Schneesicherheit der Destinationen Arosa und Lenzerheide-Valbella.

Die von BAK Basel Economics verwendete Bewertung der Schneesicherheit alpiner Destinationen soll in Zukunft weiterentwickelt werden, um die heute noch beschränkte Aussagekraft zu erhöhen. Insbesondere wird von BAK Basel Economics angestrebt, einerseits die Öffnungsdauer der Skigebiete sowie andererseits der Anteil der geöffneten Bahnen am Total der Bahnen einem internationalen Benchmarking zu unterziehen.

Abb. 15: Angebotsvielfalt im Winter

Anzahl der angebotenen Sportarten und Après-Ski Angebote (Kino, Disco, Theater, Museen, usw.),
Mittelwert BAK Sample = 21.6 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

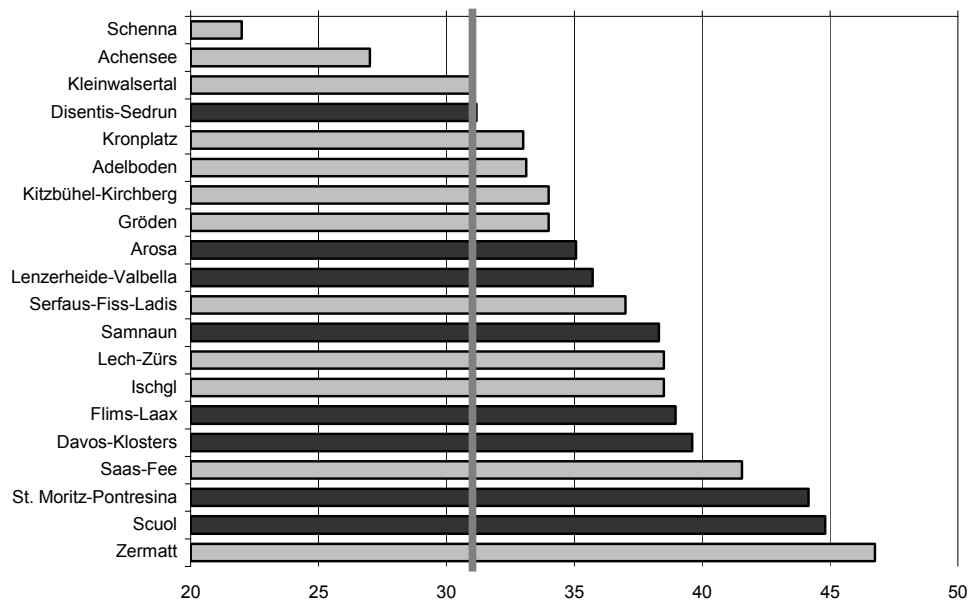
Sample: 145 Destinationen

Hinsichtlich Angebotsvielfalt weisen St. Moritz-Pontresina und Davos-Klosters im Winter das attraktivste Angebot aller Bündner Destinationen auf. Ihr überaus breites Angebot ist auch im Vergleich zu den 12 berücksichtigten «Best Practices» - Destinationen als herausragend zu bezeichnen.

Eine vergleichsweise geringe Angebotsvielfalt weist die erfolgreichste Bündner Winter-Destination Samnaun auf. Der Erfolg Samnauns gründet denn auch weniger auf einer breiten Angebotsvielfalt, als vielmehr auf dem hervorragenden grenzüberschreitenden Skigebiet „Silvretta Arena“. In einem Ausbau der Angebotsvielfalt dürfte für Samnaun zusätzliches Potenzial liegen, wie sich anhand der sehr erfolgreichen Nachbar-Destination Ischgl ablesen lässt.

Abb. 16: Preise Skigebiete

Preis für eine Ski-Tageskarte Erwachsene in Euro, Wintersaison 2004/2005, Mittelwert BAK Sample = 31.70 Euro



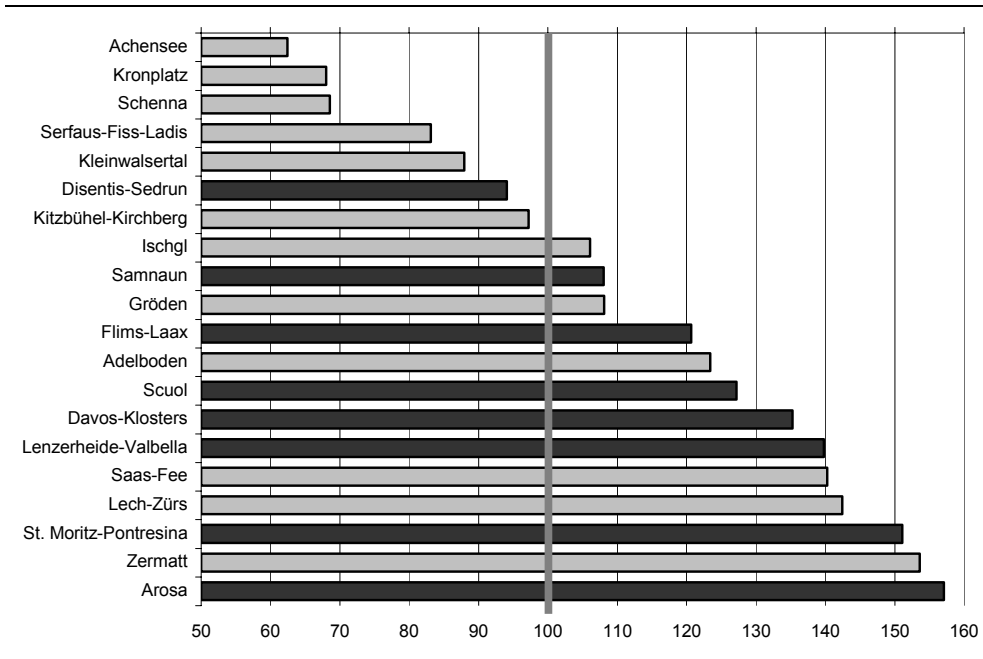
Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 145 Destinationen

Die Bündner Destinationen gehören hinsichtlich Preisniveau ihrer Skigebiete zu den teuersten im Alpenraum. Insbesondere St. Moritz-Pontresina und Scuol weisen ein sehr hohes Preisniveau für Ski-Tageskarten auf.

Abb. 17: Absolute Hotelpreise im Winter

Preis für ein Doppelzimmer im 3-Stern-Hotel für 2 Personen inkl. Frühstück in der Hochsaison, Winter-saison 2004/2005, Index, Mittelwert BAK Sample = 100



Quelle: BAK Basel Economics

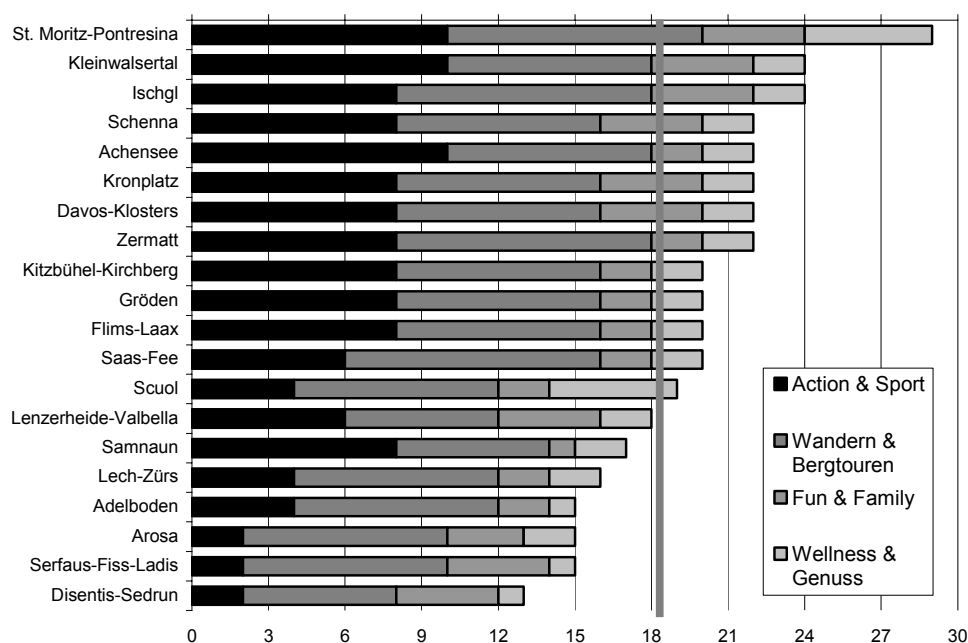
Sample: 80 Destinationen

Interessante Ergebnisse liefert die Untersuchung der destinationsspezifischen Preisniveaus in der 3 Stern Hotellerie. Von den 8 untersuchten Bündner Destinationen weisen 6 ein im Alpenraum-Vergleich deutlich überdurchschnittliches Preisniveau auf. Nur bei den beiden Destinationen Samnaun und Disentis-Sedrun liegt das 3 Stern Hotel-Preisniveau etwa im Durchschnitt des Alpenraums.

Auffallend ist, dass die Preisunterschiede zwischen den einzelnen Bündner Destinationen sehr gross sind. So weist Arosa als teuerste Destination ein Preisniveau auf, das fast doppelt so hoch ist wie dasjenige in Disentis-Sedrun.

Abb. 18: Sommerattraktivität der Destinationen

BAK-Sommerattraktivitäts-Indikator, Mittelwert BAK Sample = 18.3 Punkte



Quelle: ADAC / BAK Basel Economics

Sample: 160 Destinationen

Die Bewertung der Sommer-Attraktivität aufgrund des ADAC SommerGuide Alpen ergibt für die Bündner Destinationen ein divergierendes Bild. Herausragend attraktiv ist die Destination St. Moritz-Pontresina. Deutlich über dem Durchschnitt des Alpenraums liegt zudem die Sommer-Attraktivität der Destination Davos-Klosters.

Die Bewertung der Attraktivität alpiner Destinationen für den Sommertourismus ist komplexer als die Bewertung der Attraktivität für den Wintertourismus. Dies da im Sommer die Fokussierung auf den Schneesport fehlt und ein deutlich multioptionaleres Nachfrageverhalten vorherrscht. Dies erschwert die Erfassung und quantitative Bewertung der Angebotsbedingungen für den Sommertourismus.

Die Bewertung der Sommer-Attraktivität durch BAK Basel Economics umfasst zwei Aspekte. Zum einen wird die Bewertung aufgrund des ADAC SommerGuide Alpen 2005 beigezogen. Die im ADAC SommerGuide Alpen 2005 verwendeten Destinationsabgrenzungen sind nicht vollständig identisch mit den im Rahmen der vorliegenden Studie festgelegten 8 Bündner Destinationen. Im einzelnen handelt es sich beim ADAC Vergleich um die 8 Destinationen Disentis und Sedrun (BAK Bezeichnung: Disentis-Sedrun), Flims-Laax-Falera (BAK Bezeichnung: Flims-Laax), Arosa (BAK Bezeichnung: Arosa), Davos und Klosters (BAK Bezeichnung: Davos-Klosters), St. Moritz und Oberengadin (BAK Bezeichnung: St. Moritz-Pontresina), Scuol und Unterengadin (BAK Bezeichnung: Scuol), Samnaun (BAK Bezeichnung: Samnaun) sowie Lenzerheide-Valbella (BAK Bezeichnung: Lenzerheide-Valbella).

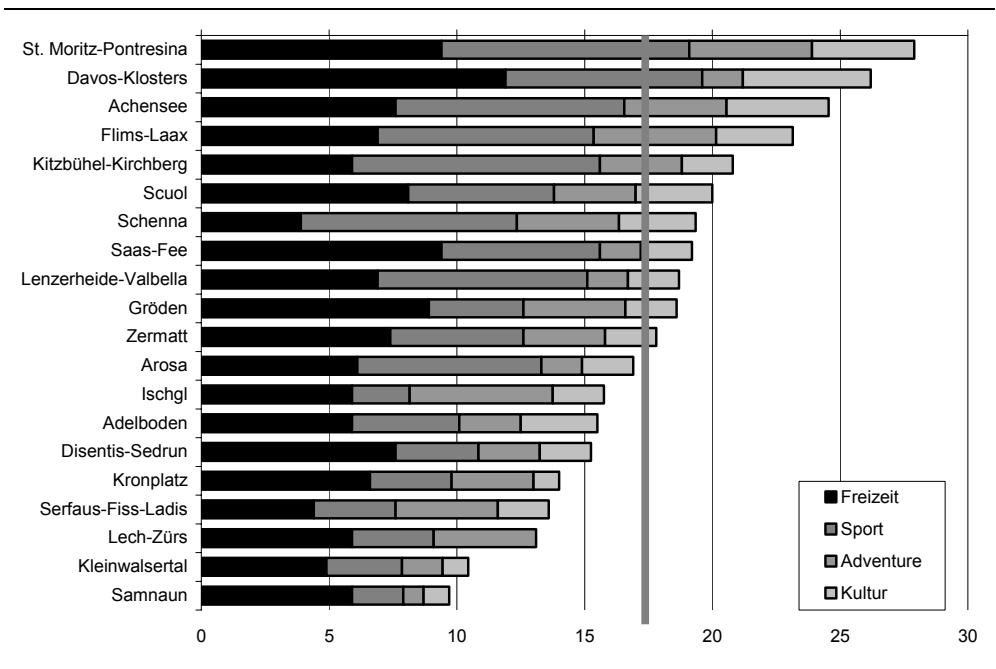
Unter dem Durchschnitt aller erfassten alpiner Destinationen liegt demgegenüber die Sommer-Attraktivität der Bündner Destinationen Samnaun, Arosa und Disentis-Sedrun. Für diese drei Destinationen besteht die dringliche Herausforderung, ihre

Wettbewerbsfähigkeit im Sommer-Tourismus zu optimieren. Insbesondere bei Samnaun und Arosa geht es zusätzlich darum, Saisonverlängerungen und damit eine flachere und damit optimalere Nachfrageverteilung anzustreben.

Zusätzlich zur Auswertung des ADAC SommerGuide Alpen 2005, welche eine stark subjektive bzw. qualitative Sichtweise darstellt, analysierte BAK Basel Economics die Sommer-Angebotsvielfalt der untersuchten Destinationen. Hierbei steht die Anzahl und Auswahl touristischer Angebote im Vordergrund, nicht untersucht wurde die Qualität und die Ausstrahlungskraft der einzelnen Angebote. Generell ist zur Messung der Sommerattraktivität alpiner Destinationen anzufügen, dass zu diesem Thema weitere Forschungsarbeiten notwendig sind.

Abb. 19: Vielfalt des Angebots im Sommer

Index aus Freizeit-, Sport-, Adventure- und Kulturangebote, Mittelwert BAK Sample = 17.5 Punkte



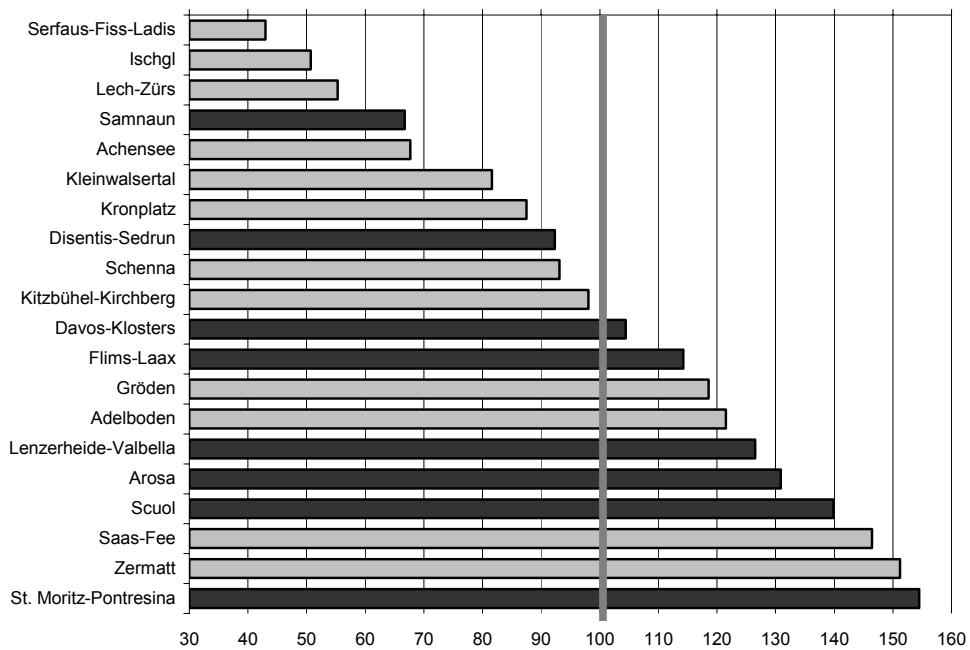
Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 95 Destinationen

Die Bewertung der Sommer-Angebotsvielfalt durch BAK Basel Economics bestätigt die Bewertung auf der Basis des ADAC SommerGuide Alpen. St. Moritz-Pontresina und Davos-Klosters weisen im Sommer die grösste Angebotsvielfalt auf. Am geringsten ist demgegenüber die Angebotsvielfalt in Arosa, Disentis-Sedrun und Samnaun.

Abb. 20: Absolute Hotelpreise in der Sommersaison

Preis für ein Doppelzimmer im 3-Stern-Hotel für 2 Personen inkl. Frühstück in der Hochsaison, Index, Mittelwert BAK Sample = 100



Quelle: BAK Basel Economics

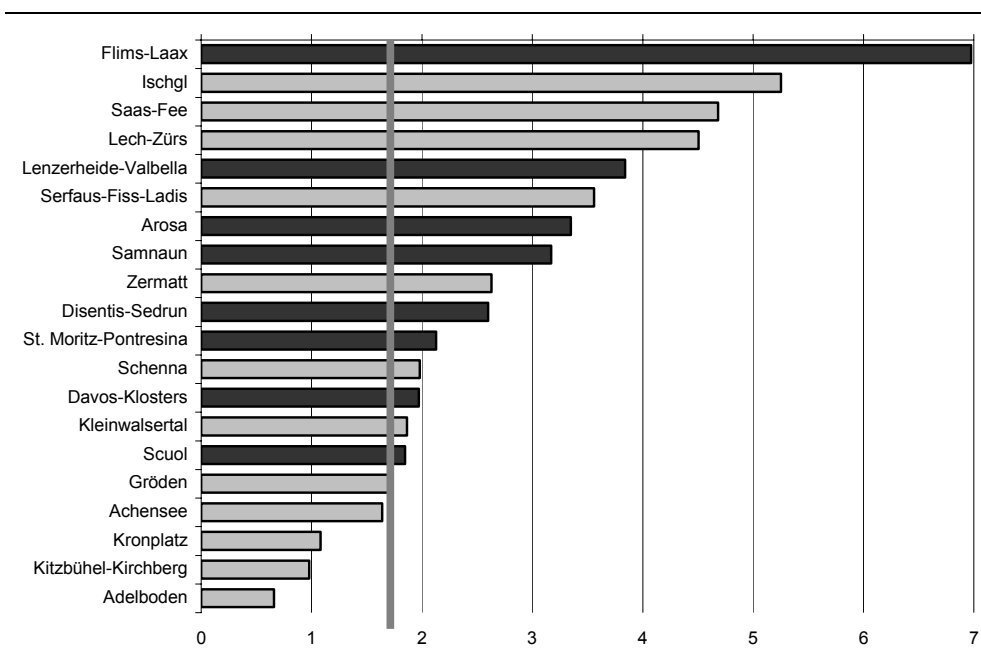
Sample: 65 Destinationen

Wie im Winter gehören die Bündner Destinationen auch im Sommer mehrheitlich zu den überdurchschnittlich teuren Destinationen des Alpenraums. Nur in Samnaun und in Disentis-Sedrun liegt das 3 Stern Hotelpreisniveau unter dem Durchschnitt des Alpenraums.

Die Preisdifferenzen zwischen den einzelnen Bündner Destination sind auch im Sommer sehr gross. St. Moritz-Pontresina weist als teuerste Destination ein gut doppelt so hohes Preisniveau in der 3 Stern Hotellerie auf als Samnaun.

Abb. 21: Tourismusintensität (Betten pro Einwohner)

Anzahl Gästebetten pro Einwohner (ohne nicht vermietete Ferien- und Zweitwohnungen), Jahr 2003,
Mittelwert BAK Sample = 1.7 Betten / Einwohner



Quelle: BAK Basel Economics

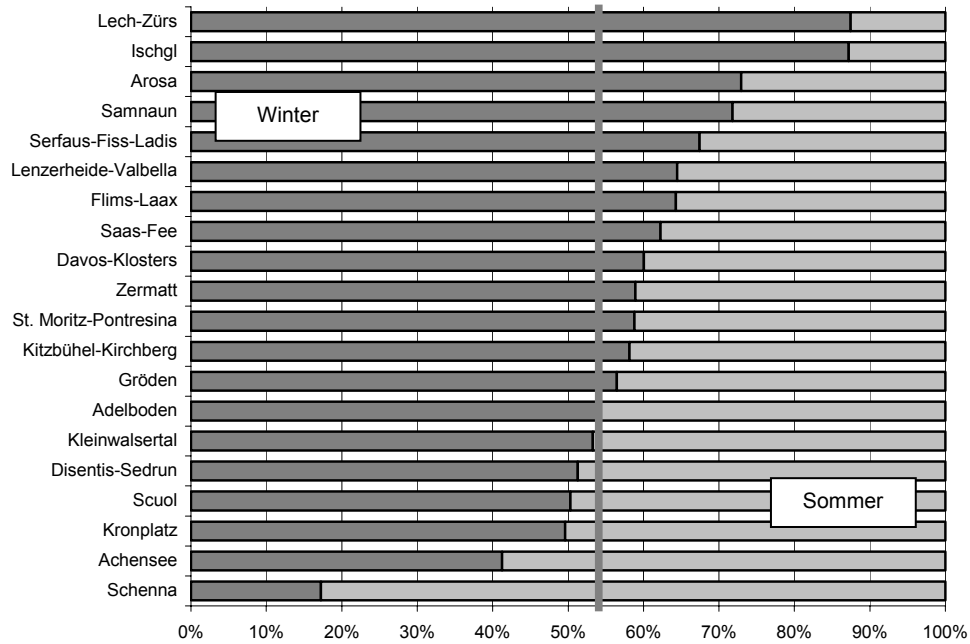
Sample: 145 Destinationen

Die Bündner Destinationen weisen mehrheitlich eine vergleichsweise hohe Tourismusintensität, gemessen anhand der Anzahl Gästebetten pro Einwohner, auf. Insbesondere Flims-Laax weist eine überaus hohe Tourismusintensität auf.

4.2 Nachfragebedingungen

Abb. 22: Die Segmentierung der Nachfrage

Anteil Hotelübernachtungen im Winter und im Sommer, Tourismusjahr 2002/2003,
Mittelwert BAK Sample = 46% Sommer- und 54% Wintersaison



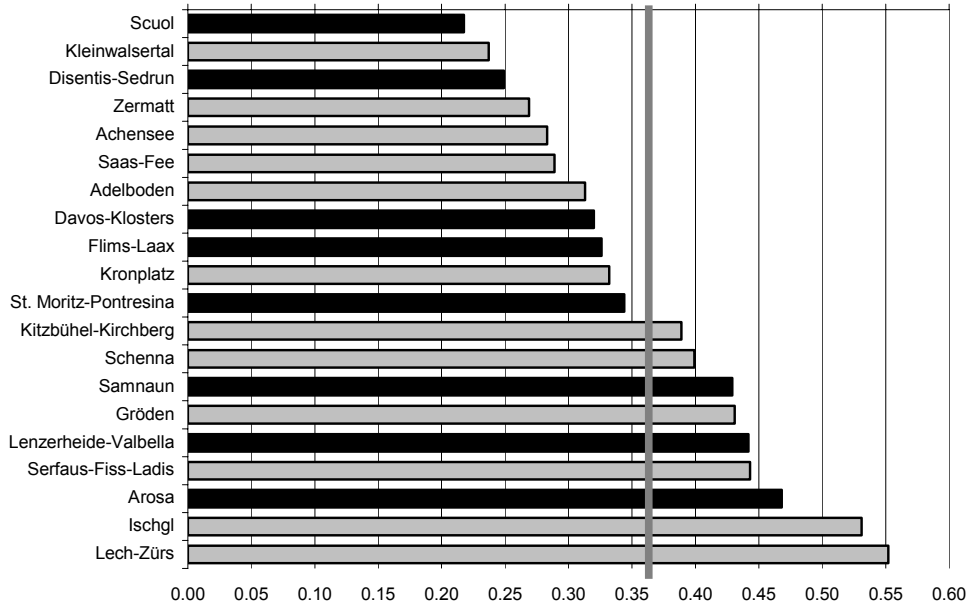
Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

Die Bündner Destinationen weisen mehrheitlich eine überdurchschnittliche Ausrichtung auf den Winter-Tourismus auf. Die beiden Ausnahmen sind Scuol und Disentis-Sedrun, bei denen sich die Hotelübernachtungen im Sommer und im Winter gerade die Waage halten.

Abb. 23: Saisonalität der Nachfrage

GINI-Koeffizient im Jahr 2003, Mittelwert BAK Sample = 0.36



Quelle: BAK Basel Economics

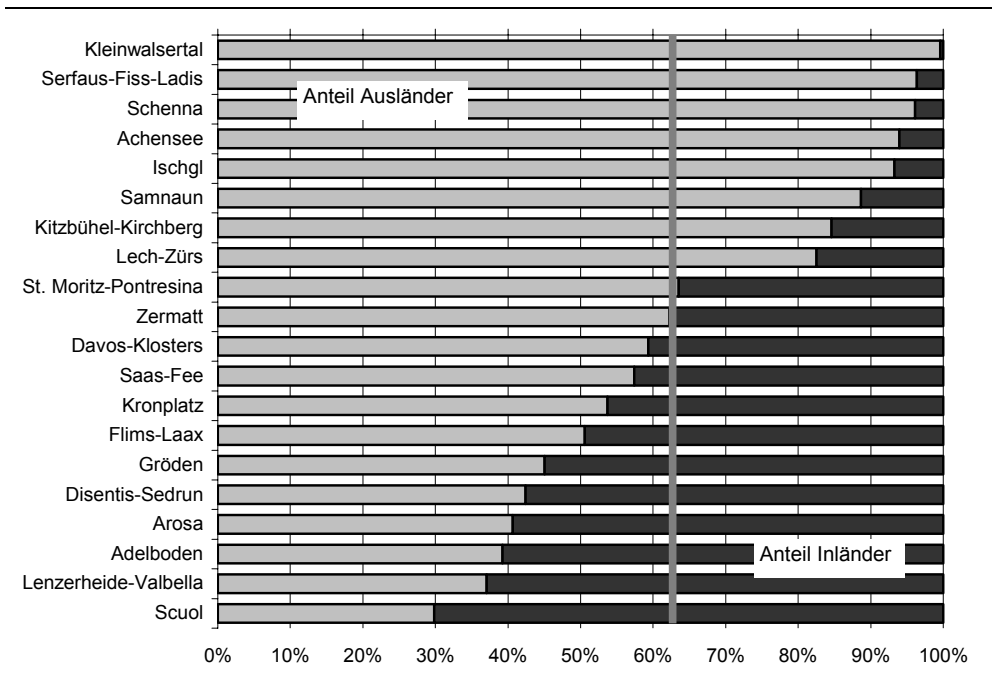
Sample: 70 Destinationen

Die Verteilung der Nachfrage im Jahresverlauf unterscheidet sich zwischen den Bündner Destinationen markant. Die gleichmässigste Verteilung auf Monatsbasis weisen Scuol und Disentis-Sedrun auf. Im Fall Scuols dürfte das Bad „Bogn Engiadina Scuol“ zusammen mit entsprechend langen Öffnungszeiten einzelner Hotelbetriebe verantwortlich sein für die sehr vorteilhafte flache Verteilung der Nachfrage über das Jahr.

Der GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Saisonalität der Nachfrage. Umso tiefer der Wert, desto ausgeglichener ist die Nachfrage zwischen den 12 Monaten des Jahres. Ist das Nachfragevolumen in allen Monaten gleich, so ist der GINI-Koeffizient gleich 0.01. Wird das gesamte Nachfragevolumen nur in einem Monat erzielt so ist der GINI-Koeffizient gleich 0.915.

Abb. 24: Internationalisierungsgrad der Nachfrage

Anteil In- und Ausländer an den Hotelübernachtungen insgesamt, Mittelwert BAK Sample = 62% Anteil Ausländer und 38% Anteil Inländer



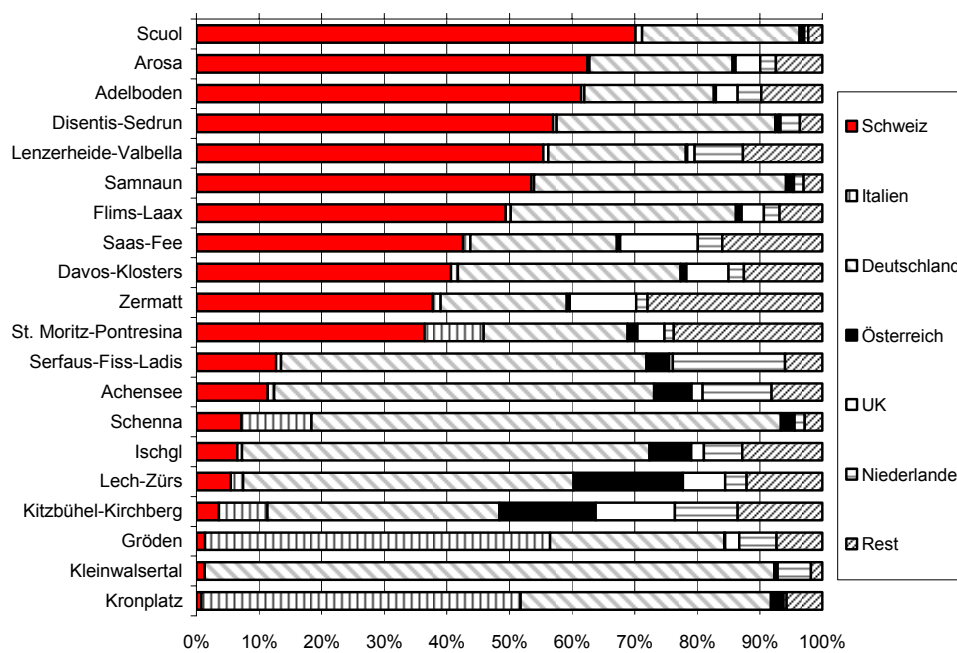
Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 70 Destinationen

Der Internationalisierungsgrad der Nachfrage ist innerhalb der Bündner Destinationen sehr unterschiedlich. Mit Disentis-Sedrun, Arosa, Lenzerheide-Valbella und Scuol weisen vier der untersuchten acht Bündner Destinationen eine überwiegende Ausrichtung auf den Binnenmarkt Schweiz auf. Für diese vier Destinationen besteht ein besonders grosses Potenzial in der verstärkten Erschliessung ausländischer Märkte.

Abb. 25: Nachfragestruktur der Destinationen

Anteil Herkunftsländer am Total der Hotelübernachtungen in %



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 70 Destinationen

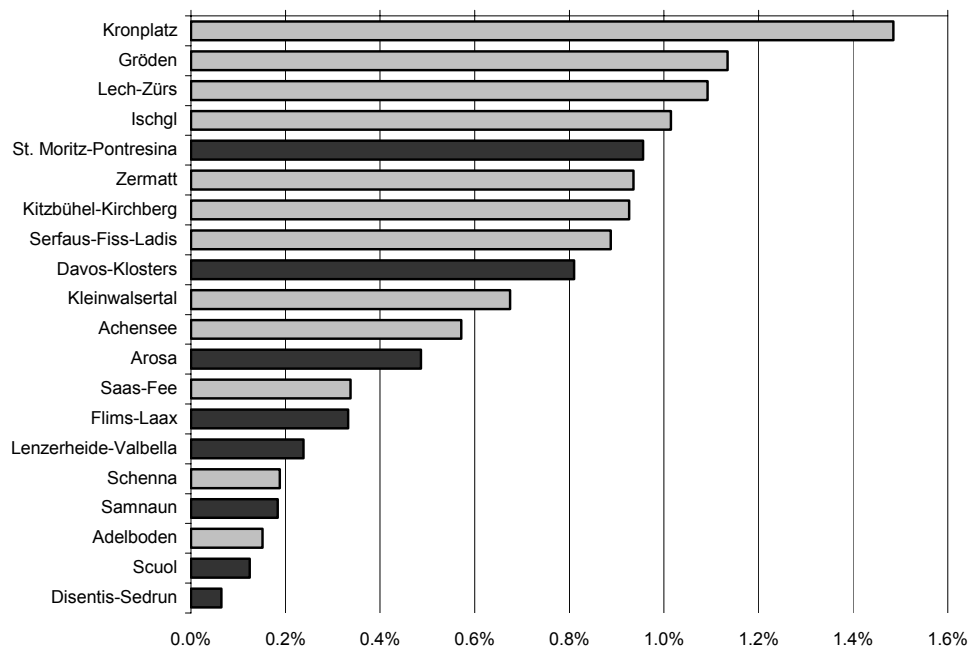
Die Analyse der Nachfragestruktur zeigt auf, dass die Bündner Tourismuswirtschaft überaus stark von den beiden Märkten Schweiz und Deutschland dominiert wird. Als einzige Destinationen konnten bis anhin St. Moritz-Pontresina sowie Davos-Klosters ihre Nachfragestruktur stärker geografisch diversifizieren.

Eine stärkere geografische Diversifizierung im Incoming-Tourismus ist für die Bündner Tourismuswirtschaft eine der zentralen Herausforderungen. Gelingt eine verstärkte Erschliessung der Weltmärkte, ergeben sich für die Bündner Tourismuswirtschaft enorme zusätzliche Nachfrage-Potenziale.

4.3 Strategie und Wettbewerb

Abb. 26: Marktanteile der Destinationen im Winter

Anteil Hotelübernachtungen am Alpenraum Total, Wintersaison 2002/2003



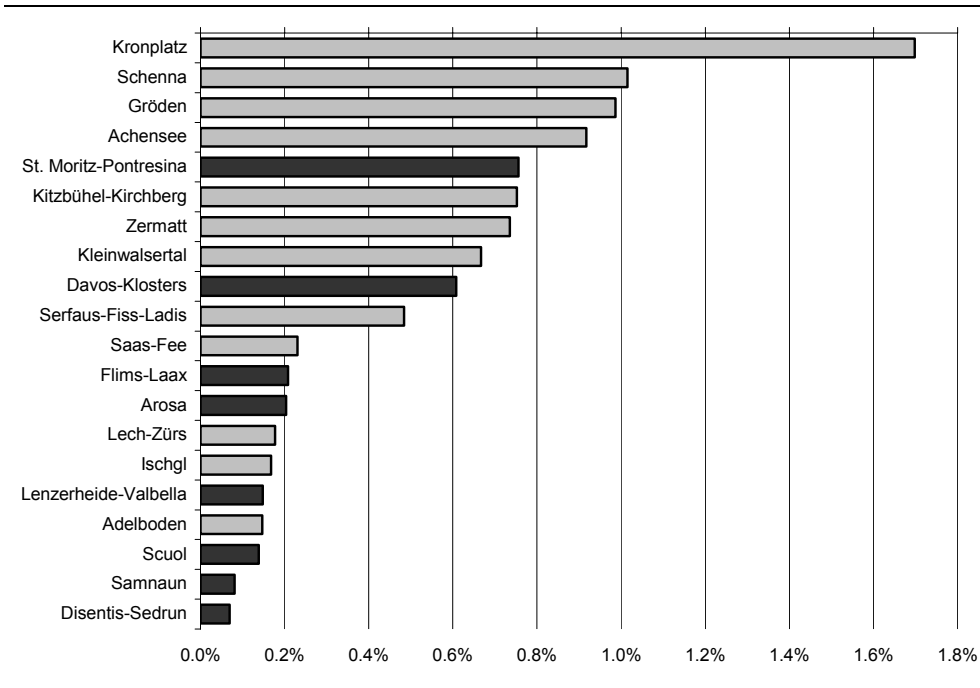
Quelle: BAK Basel Economics

Gemessen an der Anzahl Hotelübernachtungen lassen sich die untersuchten Bündner Destinationen im Winter in zwei Gruppen einteilen. St. Moritz-Pontresina und Davos-Klosters gehören zu den überdurchschnittlich grossen Destinationen. In allen andern Bündner Destinationen liegt das Übernachtungsvolumen in der Hotellerie unter dem Durchschnitt aller untersuchten alpinen Destinationen.

Die Betrachtung der Marktanteile aller untersuchten die «Best Practices» - Destinationen weist auf die enorme Fragmentierung im Alpenraum-Tourismus hin. Kronplatz als «Best Practices» - Destinationen mit den meisten Hotelübernachtungen im Wintertourismus, kommt auf einen Marktanteil von nicht mehr als rund 1.5 Prozent am Hotelübernachtungsvolumen im gesamten Alpenraum.

Abb. 27: Marktanteile der Destinationen im Sommer

Anteil Hotelübernachtungen am Alpenraum Total, Sommer 2003



Quelle: BAK Basel Economics

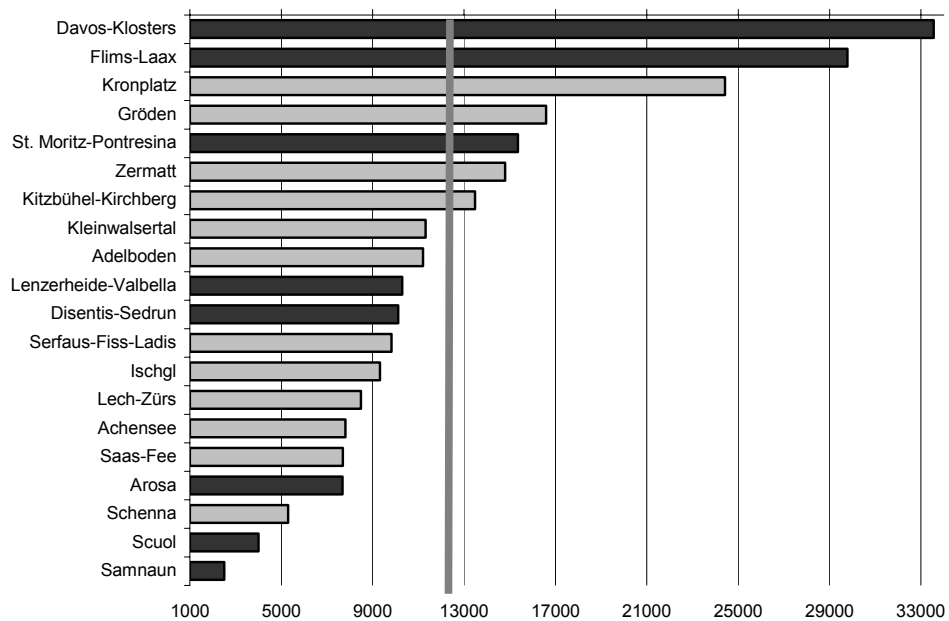
Für den Sommer ergibt sich hinsichtlich Übernachtungsvolumen in der Hotellerie ein ähnliches Bild wie für den Winter. St. Moritz-Pontresina und Davos-Klosters weisen deutlich mehr Hotelübernachtungen als die restlichen Bündner Destinationen.

Analog zum Winter weisen auch die Sommer-Marktanteile auf die starke Fragmentierung des Alpenraum-Tourismus hin. Die mit Abstand grösste Destination Kronplatz hat innerhalb des europäischen Alpenraums einen Marktanteil von nicht mehr als rund 1.7 Prozent.

Die Marktanteile im Winter und im Sommer beziehen sich auf den Alpenraum insgesamt. Der Alpenraum umfasst 22 Regionen aus den Alpenländern Österreich, Schweiz, Italien, Deutschland und Frankreich (siehe Anhang B Glossar).

Abb. 28: Anzahl Gästebetten

Vorhandene Gästebetten in der Hotellerie und in der Parahotellerie (ohne nicht vermietete Ferien- und Zweitwohnungen), Mittelwert BAK Sample = 12'700 Betten



Quelle: BAK Basel Economics

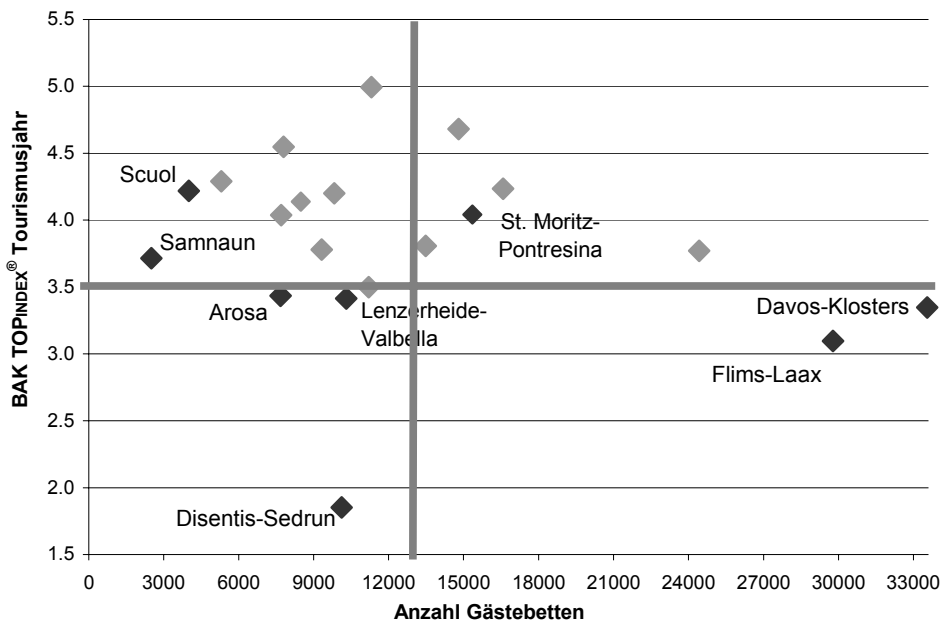
Sample: 75 Destinationen

Berücksichtigt man bei den Grössensverhältnissen nicht nur die Hotellerie, sondern auch die Parahotellerie (ohne nicht vermietete Zweitwohnungen), ergibt sich ein deutlich anderes Bild. Davos-Klosters und Flims-Laax weisen im Vergleich mit den 12 «Best Practices» - Destinationen das grösste Angebot an Gästebetten an.

St. Moritz-Pontresina, Lenzerheide-Valbella und Disentis-Sedrun gehören zu den mittelgrossen Destinationen während Arosa, Scuol und Samnaun ein unterdurchschnittliches Angebot an Gästebetten aufweisen.

Abb. 29: Performance und Grösse der Destinationen

Vorhandene Gästebetten in Hotellerie und Parahotellerie (ohne nicht vermietete Zweitwohnungen, Mittelwert BAK Sample = 12'700); BAK TOPINDEX® Tourismusjahr (Mittelwert BAK Sample = 3.5)



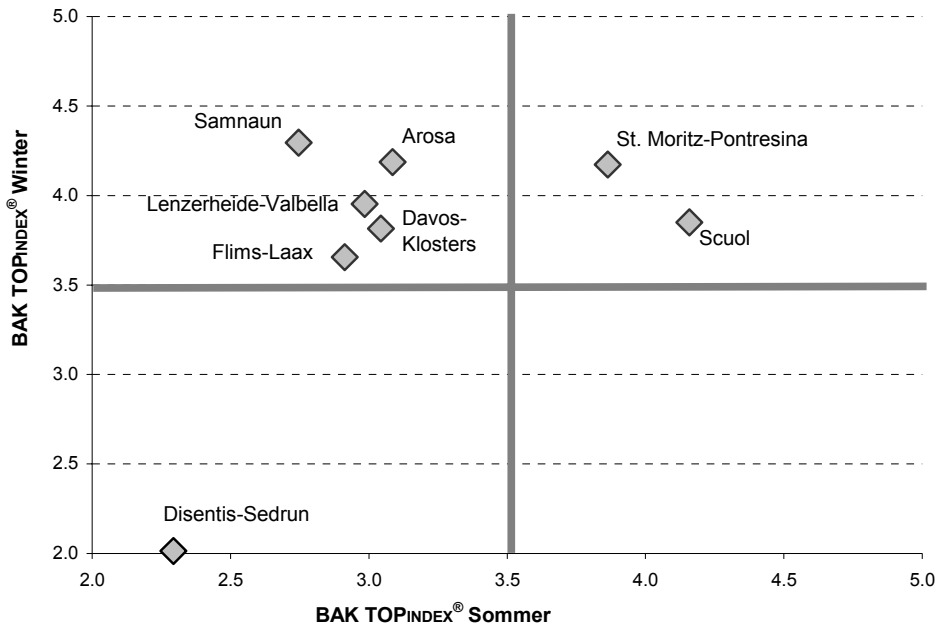
Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

Die Portfolio-Analyse Performance und Grösse der Destinationen zeigt auf, dass es keinen einfachen Zusammenhang zwischen Grösse und Erfolg von alpinen Destinationen gibt. Unter den erfolgreichsten «Best Practices» - Destinationen sind sowohl grosse wie auch mittelgrosse Destinationen zu finden.

Abb. 30: Winter-Performance und Sommer-Performance

BAK TOPINDEX® Winter und Sommer, 3.5 = Durchschnitt aller Benchmark-Destinationen, Werte grösser als 3.5 = überdurchschnittlich



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 75 Destinationen

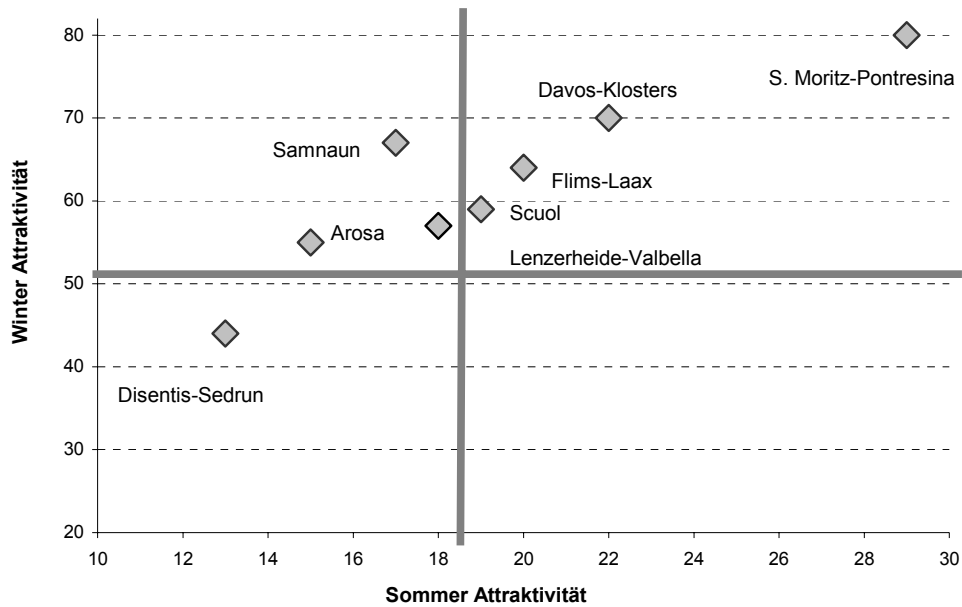
Die Portfolio-Analyse der Winter- und Sommer-Performance für die untersuchten 8 Bündner Destinationen ergibt, dass St. Moritz-Pontresina und Scuol als einzige Bündner Destinationen sowohl im Winter wie auch im Sommer eine überdurchschnittliche Performance erzielen.

Die fünf Destinationen Samnaun, Arosa, Lenzerheide-Valbella, Davos-Klosters und Flims-Laax erzielen im Winter eine im Alpenraum-Vergleich überdurchschnittliche Performance, schneiden aber im Sommer unterdurchschnittlich ab. Diese fünf Destinationen sind besonders herausgefordert, ihre Performance im Sommer-Tourismus zu verbessern.

Ein Ansatz zur Stärkung der Marktstellung im Sommer könnte eine eigenständigere Profilierung der Destination als alpiner Sommer-Ferienort sein. Die entsprechenden aktuellen Bemühungen von Flims-Laax zu einer differenzierten Markenpolitik und Marktbearbeitung im Sommer und im Winter sind vor diesem Hintergrund sehr zu begrüßen.

Abb. 31: Winter- und Sommerattraktivität

Winterattraktivität: Mittelwert BAK Sample = 51.5 Punkte;
Sommerattraktivität: Mittelwert BAK Sample = 18.3 Punkte



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 145 Destinationen

Die Portfolio-Analyse der Winter- und Sommer-Attraktivität lässt (zusammen mit der Portfolio-Analyse Winter- und Sommer-Performance aus Abbildung 30) Rückschlüsse auf vorhandene Potenziale in der Bündner Tourismuswirtschaft zu.

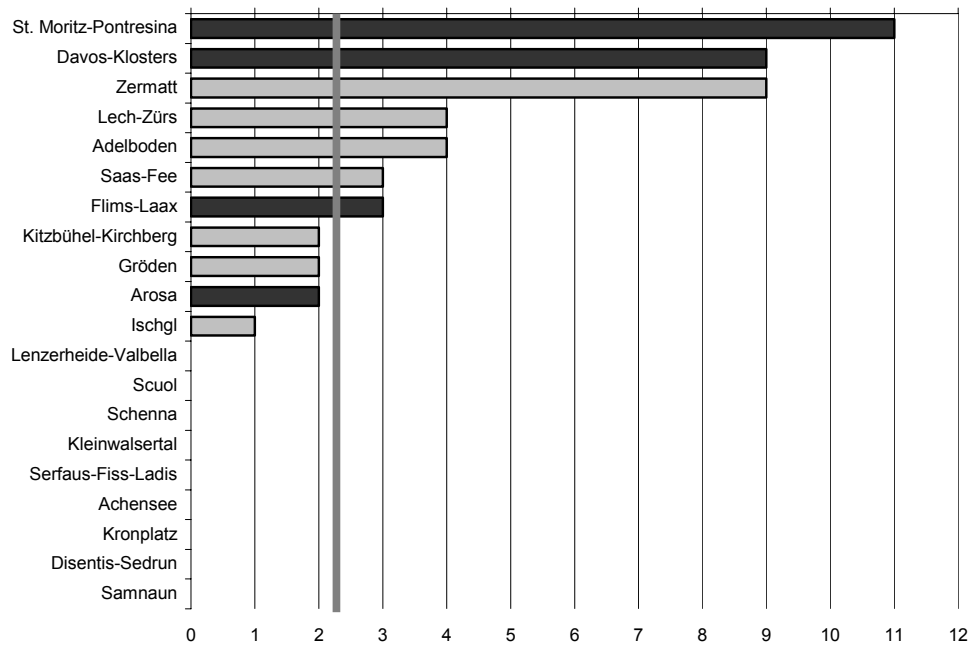
Auffallend ist zum einen, dass die Winter- und Sommer-Attraktivität von Davos-Klosters eine bessere Performance erwarten lässt, als dies tatsächlich der Fall ist. Das touristische Potenzial von Davos-Klosters scheint zurzeit nicht optimal ausgenutzt zu sein. Ähnliches gilt für die Destination Flims-Laax im Sommer Tourismus.

Den umgekehrten Fall stellt die Destination Scuol dar, welche eine bessere Sommer-Performance erzielt als dies die Sommerattraktivität erwarten liesse. Dies deutet auf ein erfolgreiches Nutzen und einen hohen Ausnutzungsgrad der vorhandenen touristischen Potenziale in Scuol hin.

4.4 Verwandte und unterstützende Branchen / Kooperationen

Abb. 32: Präsenz internationaler Hotelkooperationen

Anzahl vorhandene Hotels, die zu internationalen Hotelkooperationen gehören, Durchschnitt BAK Sample = 2.2 Hotels



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 70 Destinationen

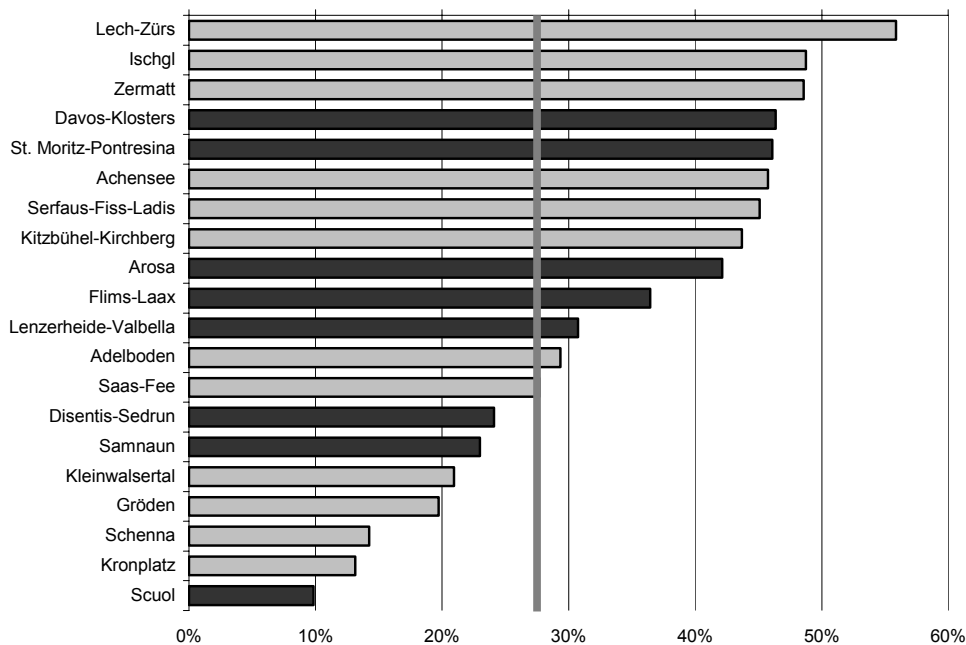
Die Präsenz internationaler Hotelkooperationen ist ein Indikator, wie gut eine Destination in internationale Vertriebsnetze eingebunden ist. Die Bündner Destinationen schneiden diesbezüglich sehr unterschiedlich ab. Eine sehr starke Präsenz internationaler Hotelkooperationen ist nur in St. Moritz-Pontresina sowie in Davos-Klosters vorhanden.

Bei der Analyse der Hotelkooperationen wurden nur internationale Hotelkooperationen berücksichtigt, die mindestens 10'000 Zimmer anbieten, weltweit tätig sind oder mindestens in 10 europäischen Ländern präsent sind. Insgesamt gehören 372 Hotelbetriebe im Alpenraum zu einer internationalen Hotelkooperation.

Hotelkooperationen sind Hotelgesellschaften oder –gruppen mit oftmals Hunderten oder gar Tausenden Hotels, in bekannten Fremdenverkehrsorten. Eine Welle von Gründungen solcher Hotelkooperationen erfolgte kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, meist durch amerikanische Gründer. Bekannte Hotelkooperationen sind z.B. die amerikanische Hotelkette Hilton und die französische Accor-Kette. Ziel ist die gegenseitige Vermarktung unter einer einheitlichen Qualitätsmarke. Von dem gemeinsamen Schulterchluss in der Gruppe soll die unternehmerische Selbständigkeit der einzelnen Hotels profitieren.

Abb. 33: Anteil der 4- und 5-Stern Hotellerie am Hotelangebot total

Anzahl Betten in 4- und 5-Stern Hotels am Hotelbetten-Angebot insgesamt, in %, Tourismusjahr 2003, Durchschnitt BAK Sample = 27.2%



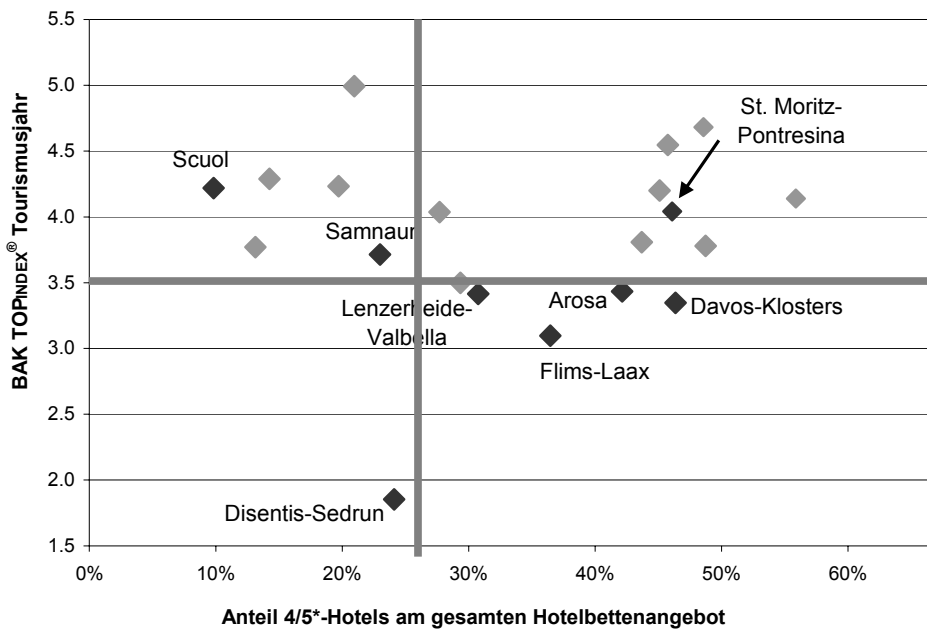
Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 65 Destinationen

Die Bedeutung der gehobenen Hotellerie ist in der Bündner Tourismuswirtschaft insgesamt hoch, es bestehen aber auf Destinationsebene beträchtliche Unterschiede. Überdurchschnittliche Anteile 4 und 5 Stern Hotellerie weisen Davos-Klosters, St. Moritz-Pontresina, Arosa und Flims-Laax auf. Am geringsten ist die Bedeutung der 4 und 5 Stern Hotellerie in der Destination Scuol.

Abb. 34: Performance und Anteil der 4- und 5-Stern Hotellerie

Anteil Betten in 4- und 5-Stern Hotels am Hotelbetten-Angebot insgesamt, in % (Mittelwert BAK Sample = 27.2%); BAK TOPINDEX® Tourismusjahr (Mittelwert BAK Sample = 3.5)



Quelle: BAK Basel Economics

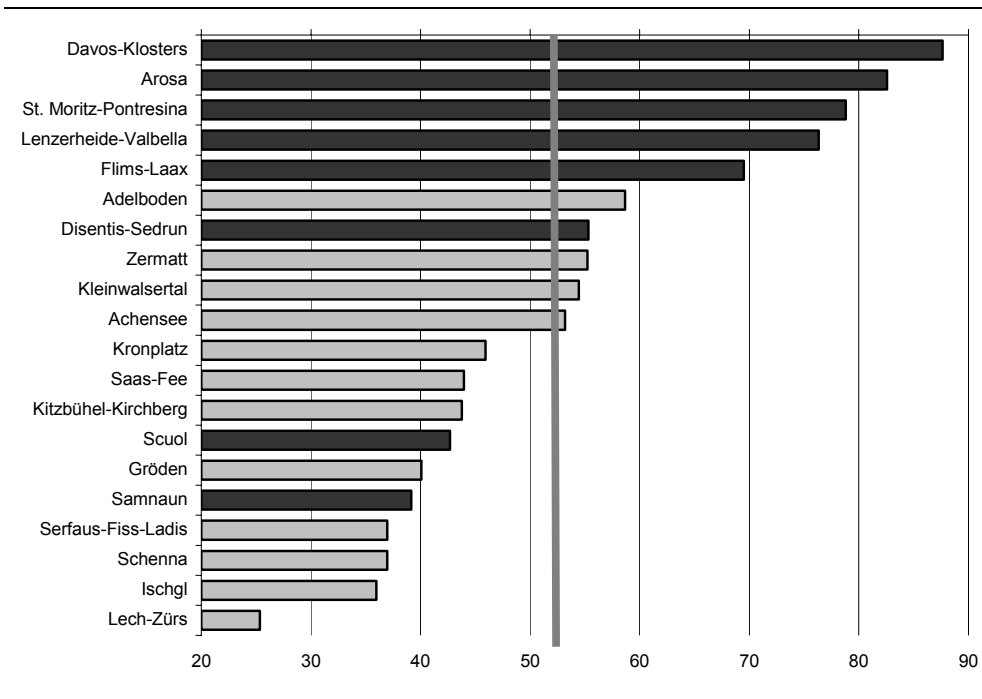
Sample: 65 Destinationen

Die Portfolio-Analyse mit der Performance der untersuchten Destinationen einerseits sowie dem Anteil der gehobenen Hotellerie andererseits zeigt auf, dass es keinen einfachen Zusammenhang gibt. Insbesondere das Beispiel der sehr erfolgreichen Destination Scuol zeigt, dass sich der Erfolg alpiner Destinationen nicht einfach an der Präsenz der gehobenen Hotellerie ablesen lässt.

Viel wichtiger als der Anteil der 4- und 5-Stern Hotellerie ist Frage, ob es unter den vorhandenen Hotels einer Destination Betriebe gibt, welche die Rolle von Leading-Unternehmen übernehmen können. Das Vorhandensein entsprechender Leading-Hotelbetriebe ist einerseits wichtig, um innerhalb der Destination Innovationsprozesse auszulösen. Andererseits sind die Leading-Hotelbetriebe wichtig für das Branding und die Marktpositionierung von Destinationen.

Abb. 35: Durchschnittliche Betriebsgrösse in der 3-Stern Hotellerie

3-Stern Hotels, Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotel, Durchschnitt BAK Sample = 51.5 Betten pro Hotel



Quelle: BAK Basel Economics

Sample: 60 Destinationen

Die 3 Stern Hotelbetriebe im Kanton Graubünden sind im Durchschnitt vergleichsweise gross. Die beiden Ausnahmen hiervon sind Scuol und Samnaun, welche beide eine vergleichsweise kleingewerbliche Hotelstruktur im 3 Stern Bereich aufweisen.

Die überdurchschnittliche Betriebsgrösse der Bündner Hotellerie im Vergleich zu den 12 untersuchten «Best Practices» - Destinationen bzw. im Vergleich zum Durchschnitt des Alpenraums ist ein Indiz dafür, dass die Bündner Tourismuswirtschaft einem grossen Marktdruck ausgesetzt ist, die Kostenstrukturen zu optimieren um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies wiederum dürfte mit den Kostennachteilen bei den Arbeits- und Vorleistungskosten in der Schweiz zusammen hängen.

5

Erfolgsfaktoren-Analyse für Graubünden

Die Performance-Analyse für die Bündner Destinationen im Vergleich zu den «Best Practices» - Destinationen aus dem Alpenraum einerseits (Kapitel 3) sowie die Wettbewerbsfähigkeits-Analysen andererseits (Kapitel 4) weisen auf vorhandenes Optimierungspotenzial in der Bündner Tourismuswirtschaft hin. Die in der aktuellen tourismuspolitischen Diskussion stehende Destinationsbildung ist grundsätzlich der richtige Weg zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die Erfolgsbeispiele der «Best Practices» - Destinationen zeigen aber auf, dass noch viel zu tun bleibt, damit die Bündner Tourismuswirtschaft international mithalten kann.

Ausgehend einerseits von wichtigen Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus, welche BAK Basel Economics mittels Grundlagen-Forschungsarbeiten identifiziert hat (siehe Anhang A) sowie andererseits von den ausgewählten Erfolgsbeispielen der «Best Practices» - Destinationen lässt sich eine Erfolgsfaktoren-Analyse für Graubünden durchführen. Diese soll insbesondere aufzeigen, wo Potenziale zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft vorhanden sind.

Die Ergebnisse der «Tourismus Benchmark Studie für Graubünden» weisen darauf hin, dass sich der Erfolg im alpinen Tourismus nicht auf einfache Kausalzusammenhänge zurückführen lässt. Der Erfolg alpiner Destinationen ist das Ergebnis einer Vielzahl an Erfolgsfaktoren. Letztendlich ist es das optimale Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren, welche über den Erfolg einer Destination entscheiden.

Bei der Analyse der für die «Tourismus Benchmark Studie für Graubünden» ausgewählten «Best Practices» - Destinationen fällt auf, dass diese mehrheitlich über eindeutige Alleinstellungsmerkmale verfügen. Der Charakter der destinationspezifischen Alleinstellungsmerkmale ist allerdings sehr unterschiedlich. Der Erfolg von Zermatt basiert sehr stark auf der Einzigartigkeit des Matterhorns, der Erfolg von Ischgl erklärt sich zu einem guten Teil über dessen einzigartige Positionierung als Fun- und Event-Destination, Lech-Zürs lebt von seiner Exklusivität und Eleganz.

Die Erfolgsbeispiele der «Best Practices» - Destinationen zeigen eindrücklich auf, wie entscheidend **konsequente und langfristige Differenzierungsstrategien** für

den Erfolg im alpinen Tourismus sind. Die Formulierung und die Umsetzung einer erfolgsversprechenden Differenzierungsstrategie ist im alpinen Tourismus nicht einfach. Der Erfolg stellt sich dann ein, wenn die Differenzierungsstrategie auf den gegebenen Voraussetzungen der Destination («Destinationsgüter»; siehe Anhang B Glossar) aufbaut, wenn sie konsequent von allen Leistungsträgern umgesetzt wird und zudem eindeutig ins Branding der Destination einfließt.

Die Bündner Destinationen sind bezüglich Differenzierungsstrategien und den damit einhergehenden Alleinstellungsmerkmalen sehr unterschiedlich positioniert. Mehrheitlich weisen sie noch erhebliches Steigerungspotenzial auf. Die Herausforderung besteht darin, von der erfolgreichen «Best Practices» - Destinationen zu lernen, ohne sie aber kopieren zu wollen. Über eine starke Alleinstellung verfügen die Bündner Erfolgsdestinationen Scuol und St. Moritz-Pontresina.

Ein zweiter wesentlicher Erfolgsfaktor für alpine Destinationen sind **adäquate Vielfalts- und Spezialisierungsstrategien**. Bei grossen Destinationen wird von den Besuchern (insbesondere im Sommer-Tourismus) eine grosse Angebotsvielfalt erwartet, kleine Destinationen müssen sich aufgrund von Kostennachteilen (fehlende Economies of Scale; siehe Anhang B Glossar) sowie Schwierigkeiten im Erreichen der benötigten Professionalität auf wenige Segmente konzentrieren.

Die Intensivierung der Kooperationen bis hin zur Integration in grössere Destinationseinheiten ist eine zentrale Herausforderung für die kleineren und mittleren Bündner Destinationen. Kooperationen bzw. die Integration in eine grössere Destination können zu signifikanten Kosteneinsparungen aufgrund von Grösseneffekten (**Economies of Scale**) führen. Die komplexeren Anforderungen des Marktes erhöhen zudem laufend die Anforderungen an die Professionalität der Marktbearbeitung und an die eingesetzten technologischen Standards. Nur grosse Destinationseinheiten sind in der Lage, die benötigten Investitionen zu tätigen, um beispielsweise die Destination auf dem Internet visuell erlebbar zu machen (Filmsequenzen höchster Qualität, 3D-Animationen, usw.):

Die Untersuchungen von BAK Basel Economics deuten darauf hin, dass grössere Destinationen in der Tat Wettbewerbsvorteile aufweisen. Allerdings ist Grösse allein keine Garantie für den Erfolg. Erstens sind nicht alle grosse Destinationen überdurchschnittlich erfolgreich, zweitens gibt es auch kleine sehr erfolgreiche Destinationen.

Ein Beispiel für eine sehr erfolgreiche kleine Bündner Destination ist Vals. Obwohl Vals in der vorliegenden «Tourismus Benchmark Studie für Graubünden» nicht explizit untersucht wurde, lässt sich aufgrund der bei BAK Basel Economics vorhandenen Tourismusdatenbank doch darauf hinweisen, dass Vals sowohl im nationalen als auch im internationalen Vergleich als überaus erfolgreiche Destination bezeichnet werden kann. Das Beispiel von Vals ist nicht nur eine Ermutigung für kleinere und mittlere Destinationen, es zeigt auch die Wichtigkeit auf, die vorliegenden Analysen von BAK Basel Economics durch die Aufnahme weiterer (insbesondere kleinerer und mittlerer) Destinationen weiter zu entwickeln

Bei der Intensivierung der Kooperationsformen zwischen Destinationen sowie der Integration von Destinationen gilt es zudem auch die topografischen-geografischen Voraussetzungen und damit zusammenhängend das Besucherverhalten im Destinationsraum zu berücksichtigen.

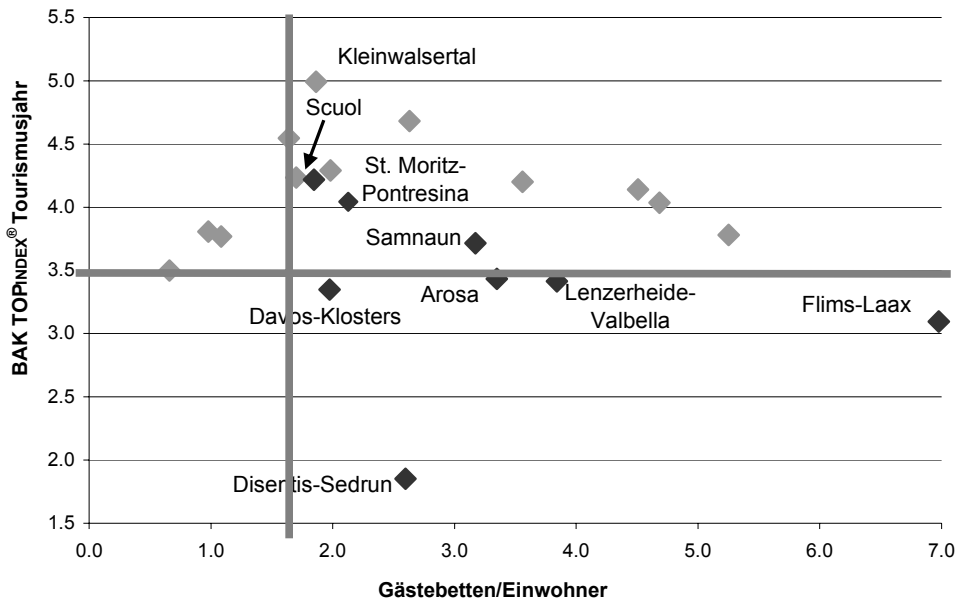
Bei der Diskussion um die Destinationsbildung und die Destinationsstrukturen muss im weiteren klar getrennt werden, zwischen der integrierten Vermarktung von verschiedenen Ort- und Talschaften (Markenstrategie mit einer oder mehreren Marken) durch ein Destinationsmanagement einerseits sowie der Angebotsgestaltung und -erbringung durch die touristischen Leistungserbringer in den einzelnen Ort- und Talschaften andererseits.

Bei der Bildung grösserer Destinationseinheiten mittels verstärkter Kooperation bzw. Integration gilt es auch die unterschiedlichen Voraussetzungen bezüglich Tourismusintensität und Tourismusbewusstsein zu beachten. Gemäss den Untersuchungen von BAK Basel Economics deutet einiges darauf hin, dass eine hohe Tourismusintensität mit dem Erfolg von Destinationen positiv korreliert. Allerdings können auch Destinationen mit einer geringen Tourismusintensität durchaus Erfolg haben. Dies zeigt sich im Rahmen der berücksichtigten 12 «Best Practices» - Destinationen etwa an der sehr erfolgreichen Destinationen Kleinwalsertal, welche eine vergleichsweise geringe Tourismusintensität aufweist (siehe Abbildung 37).

Die Bündner Destinationen weisen innerhalb des Alpenraums mehrheitlich eine hohe Tourismusintensität auf, was grundsätzlich als Wettbewerbsvorteil zu verstehen ist.

Abb. 36: Performance Tourismusjahr und Tourismusintensität

BAK TOPINDEX® Tourismusjahr (Mittelwert BAK Sample = 3.5), Tourismusintensität (Betten pro Einwohner, Mittelwert BAK Sample = 1.7)



Quelle: BAK Basel Economics

Die unterschiedlichen Tourismusintensitäten der Bündner Destinationen sollten bei der zukünftigen Destinationsentwicklung berücksichtigt werden. Beispielsweise sollte bei Fragen der Ausgestaltung von Kooperationen bzw. der Integration mehrerer Destinationen möglichst offen über sinnvolle und notwendige Destinations-Hierarchien (z.B. bei der Markenbildung) nachgedacht werden.

Die Analyse der ausgewählten «Best Practices» - Destinationen bestätigt, die zentrale Bedeutung des Vorhandenseins **starker und bekannter Marken**. Sämtliche der 12 «Best Practices» - Destinationen können als eigenständig profilierte Marken bezeichnet werden. Dies gilt für die Bündner Destinationen in unterschiedlichem Mass.

Nimmt man den Internationalisierungsgrad der Nachfrage als einfachen Indikator für die internationale Reichweite der Destination, so ergeben sich für die Bündner Tourismuswirtschaft insbesondere die drei stark international präsenten Destinationen Davos-Klosters, St. Moritz-Pontresina und Samnaun.

Der Erfolg alpiner Destinationen wird sehr wesentlich durch Güter beeinflusst, die nicht durch die Tourismuswirtschaft produziert werden. Diese so genannten «Destinationsgüter» (siehe Anhang B Glossar) sind sehr vielfältig und reichen von der Einzigartigkeit der Landschaft, über das Klima und die Sicherheit bis zur Ausstrah-

lung der Ferienorte. Die Bündner Tourismuswirtschaft weist bezüglich der Einzigartigkeit der Landschaft hervorragende Voraussetzungen für den Erfolg im alpinen Tourismus auf. Dies gilt allerdings auch für viele andere Destinationen aus dem Alpenraum wie sich anhand der 12 «Best Practices» - Destinationen ablesen lässt.

«**Destinationsgüter**» können zwar die Basis entscheidender **Wettbewerbsvorteile** von Destinationen sein, sie bilden aber für die Tourismuswirtschaft nur die Ausgangslage auf der aufbauend touristische Produkte und Dienstleistungen lanciert werden können. Entscheidend ist für den Erfolg alpiner Destinationen, dass die Produktentwicklung, -gestaltung und -Inszenierung sowie die Marktpositionierung durch die Destination in optimaler Abstimmung mit den destinationsspezifischen «Destinationsgütern» geschieht.

Ob potentielle Wettbewerbsvorteile basierend auf «Destinationsgütern» zum touristischen Erfolg führen oder nicht hängt stark mit der **Professionalität des Destinationsmanagements** ab. Ein Vorzeigebeispiel bezüglich Professionalität des Destinationsmanagements unter den 12 «Best Practices» - Destinationen ist Kleinwalsertal, wo in Bereichen des Qualitätsmanagements sowie der eingesetzten technologischen Mittel echte Benchmarks gesetzt werden.

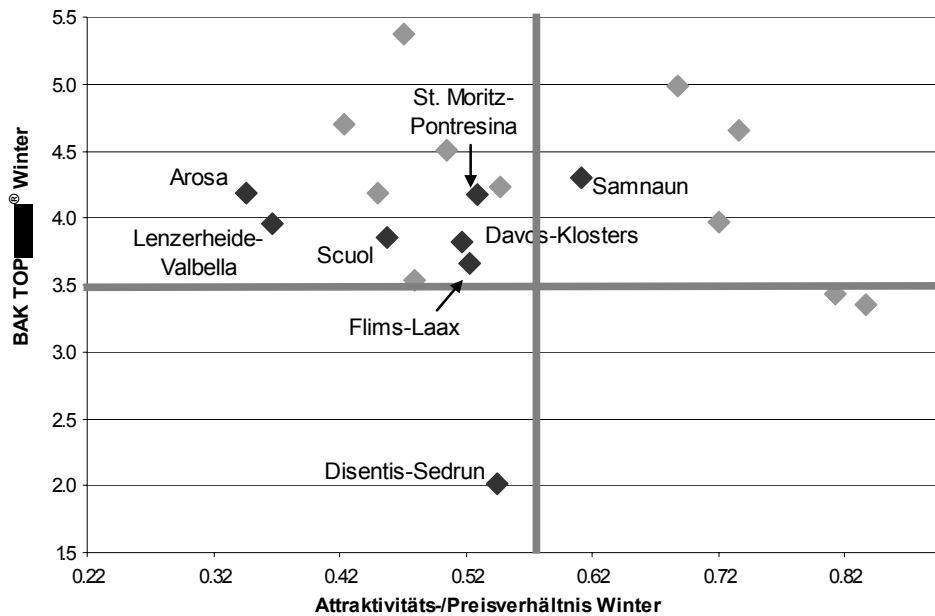
Hinsichtlich Professionalität des Destinationsmanagements lässt sich sagen, dass für die Bündner Tourismuswirtschaft zusätzliches Optimierungspotenzial bei den kleinen und mittleren Destinationen besteht. Es ist anzustreben, die Zahl der aktuell rund 90 Bündner Tourismusorganisationen massiv zu senken.

Einen Aspekt den es im Zusammenhang mit dem Erfolg von alpinen Destinationen zu erwähnen gilt, ist die zentrale Bedeutung **herausragender und innovativer Persönlichkeiten**. So können einzelunternehmerische Initiativen den Erfolg alpiner Destinationen entscheidend mitprägen und Leader-Persönlichkeiten können das Image einer Destination entscheidend beeinflussen. In der Bündner Tourismuswirtschaft gibt es glücklicherweise entsprechende Persönlichkeiten wie etwa Reto Gurtner der die Destinationsstrukturen von Flims-Laax entscheidend modernisiert hat oder der Hotelbesitzer Karl-Heinz Kipp, welcher zurzeit die grosszügige und aufwändige Renovation und Neupositionierung des «Tschuggen Grand Hotel» in Arosa überhaupt erst ermöglicht.

Ein mitentscheidender Faktor für den Erfolg alpiner Destinationen ist die preisliche Wettbewerbsfähigkeit. Die Untersuchungen von BAK Basel Economics zeigen, dass ein höheres destinationsspezifisches Preisniveau nicht unbedingt ein Wettbewerbsnachteil darstellen muss. Dies ist dann nicht der Fall, wenn ein höheres Preisniveau einen höheren Marktwert der Destination widerspiegelt. Attraktivere Destinationen sind in der Lage, am Markt höhere Preise durchzusetzen. Entscheidend ist demnach für den Erfolg von Destinationen nicht das absolute Preisniveau, sondern ein **marktorientiertes Attraktivitäts-/Preisverhältnis**.

Abb. 37: Winter Performance und Attraktivitäts-/Preisverhältnis Winter

BAK TOP_{INDEX}[®] Winter (Mittelwert BAK Sample = 3.5), Attraktivitäts-/Preisverhältnis Winter (BAK Winterattraktivität / Preisniveau Hotellerie, Mittelwert BAK Sample = 0.57)



Quelle: BAK Basel Economics

Die Messung und Berechnung eines umfassenden Attraktivitäts-/Preisverhältnisses für Destinationen ist eine komplexe Aufgabe. Auf der Basis der BAK Tourismusdatenbank wurde in Abbildung 38 (horizontale Achse) eine entsprechende Verhältniszahl berechnet, wobei es sich um das Verhältnis zwischen dem BAK-Winterattraktivitäts-Indikator sowie dem Hotelpreisniveau in der Wintersaison handelt. Das so berechnete Attraktivitäts-/Preisverhältnis Winter wird der touristischen Performance in der Wintersaison (BAK TOP_{INDEX}[®] Winter) gegenübergestellt.

Die Portfolio-Analyse zeigt, dass sich die Bündner Destinationen hinsichtlich ihres Attraktivitäts-/Preisverhältnisses im Winter-Tourismus mehrheitlich im Mittelfeld der untersuchten 12 «Best Practices» - Destinationen befinden. Von allen Bündner Destinationen weist Samnaun das technisch „günstigste“ und Arosa das technisch „ungünstigste“ Attraktivitäts-/Preisverhältnis auf.

Bei der Interpretation der so berechneten Attraktivitäts-/Preisverhältnisse von Destinationen ist Vorsicht geboten. Ob das technisch „ungünstige“ Attraktivitäts-/Preisverhältnis von Arosa Ausdruck eines hohen immateriellen (d.h. nicht quantitativ messbaren) Markt- und Markenwertes der Destination Arosa für den Winter-Tourismus ist oder ob das Hotel-Preisniveau in der Tat zu hoch ist, verglichen mit dem touristischen Angebot, lässt sich nur über den Einbezug weiterer Performance Grössen wie Hotelauslastung und Entwicklung der Nachfrage über die Zeit beurtei-

len. Die mehr oder weniger durchschnittliche Auslastung bei gleichzeitig rückläufiger Zahl der Hotelübernachtungen bzw. den damit zusammenhängenden Marktanteilsverlusten in jüngerer Vergangenheit lässt eher auf letzteres schliessen.

Die Analysen zum Attraktivitäts-/Preisverhältnis alpiner Destinationen zeigen sehr deutlich, dass die Markt- und Markenpositionierung der Destination sowie insbesondere Soft-Faktoren eine entscheidende Rolle spielen. Ob das Attraktivitäts-/Preisverhältnis der Bündner Destinationen wettbewerbsfähig ist, lässt sich daran ablesen, ob sie Marktanteile gewinnen und ihre Kapazitäten auslasten können. Dies ist dann der Fall, wenn das **Attraktivitäts-/Preisverhältnis** der Destinationen **marktorientiert** ist. Die durchgeführten Performance Analysen lassen den Schluss zu, dass eine deutlich stärkere Marktorientierung des Attraktivitäts-/Preisverhältnisses zu einer wesentlichen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft beitragen könnte.

6

Anhang A: 10 Erfolgsfaktoren für den alpinen Tourismus

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» wurden von BAK Basel Economics in Form von zehn wichtigen Erfolgsfaktoren für den alpinen Tourismus verdichtet. Die zehn wichtigen Erfolgsfaktoren sind im folgenden aufgeführt und kommentiert. Die der Herleitung der 10 Erfolgsfaktoren zugrunde liegenden Analysen sind in der Studie «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» nachlesbar.

- **«Marktorientiertes Attraktivitäts-/Preisverhältnis»**

Ein höheres destinationsspezifisches Preisniveau ist nicht unbedingt ein Wettbewerbsnachteil. Dies ist dann nicht der Fall, wenn ein höheres Preisniveau einen höheren Marktwert der Destination widerspiegelt. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass attraktivere Destinationen in der Lage sind, am Markt höhere Preise durchzusetzen. Entscheidend ist demnach für den Erfolg von Destinationen nicht das absolute Preisniveau, sondern das Attraktivitäts-/Preisverhältnis.

- **«Economies of Scale - Grössenersparnisse»**

Grössenersparnisse sind sowohl auf der Unternehmensebene als auch auf Destinationsebene als Erfolgsfaktor für den alpinen Tourismus wichtig. Grössenersparnisse auf Unternehmensebene bedeuten, dass mit steigender Produktionsmenge zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden kann. Mit steigender Betriebsgrösse steigt die Wettbewerbsfähigkeit eines Hotel- oder Bergbahnunternehmens, da es seine Produkte und Dienstleistungen billiger anbieten kann.

Innerhalb von grossen Destinationen ergeben sich für die Unternehmen zudem externe Grössenersparnisse, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe steigern. Diese können beispielsweise darin bestehen, dass grosse Destinationen einen attraktiveren Arbeitsmarkt darstellen, womit die besten Arbeitskräfte angezogen werden. Dies wiederum führt zu einer höheren Produktivität und damit zu Wettbewerbsvorteilen für grosse Destinationen.

Economies of Scale sind ein wesentlicher Eckpfeiler zur Begründung der empirischen Evidenz, wonach grössere Destinationen Wettbewerbsvorteile aufweisen.

- **«Hohe Tourismusintensität»**

Die touristische Dienstleistung setzt sich aus einer komplexen Dienstleistungskette zusammen. Wenn die Dienstleistungskette in der Destination nicht vollständig ist, schmälert dies die Attraktivität der Destination. Konsumenten bevorzugen viele aber nicht gleiche Angebote auf engem Raum. Dies gilt auch für das touristische Angebot einer Destination.

Eine hohe Tourismusintensität wird nicht nur von den Nachfragern bevorzugt, sie hat auch andere Vorteile. Netzwerk- oder Clustervorteile in einer tourismusintensiven Region oder Destination führen zu Produktivitätsvorteilen und damit zu Wettbewerbsvorteilen.

- **«Konsequente und langfristige Differenzierungsstrategien»**

Die Untersuchungen von BAK Basel Economics zeigen, dass sich konsequente und langfristige Differenzierungsstrategien positiv auf den Erfolg von alpinen Destinationen auswirken. Mittels Differenzierungsstrategien kann eine Einzigartigkeitsstellung der Destination erzielt werden (USP). Die Einzigartigkeitsstellung erlaubt es, am Markt höhere Preise durchzusetzen.

Die Differenzierung von der Konkurrenz ist für alpine Destinationen entscheidend, weil im alpinen Tourismus die Marktform der «monopolistischen Konkurrenz» vorherrschend ist. Im alpinen Tourismus stehen viele ähnliche, aber nicht gleiche Produkte bzw. Destinationen gegeneinander im Wettbewerb.

- **«Adäquate Vielfalts- und Spezialisierungsstrategien»**

Die erfolgsversprechende Strategie bezüglich Angebotsvielfalt oder Spezialisierung hängt von der Destinationsgrösse ab. Grosse Destinationen sind dann erfolgreich, wenn sie eine breite Angebotspalette vorweisen, da dies von den Besuchern erwartet wird. Das heute dominierende multi-optionale Nachfrageverhalten heisst, dass Destinationen mit einer grossen Angebotsvielfalt einen Mehrwert für die Besucher bieten.

Kleine Destinationen müssen sich wegen ihrer ungünstigen Kostenstrukturen (fehlende Möglichkeiten für Economies of Scale) auf einige wenige Angebots- bzw. Marktsegmente konzentrieren. Eine klare Fokussierung auf einige Segmente ist für kleine Destinationen überlebensnotwendig.

- **«Wettbewerbsvorteile basierend auf Destinationsgütern»**

Die empirischen Untersuchungen von BAK Basel Economics deuten darauf hin, dass nicht von der Tourismuswirtschaft erstellte Güter, so genannte Destinationsgüter den Erfolg im alpinen Tourismus entscheidend mit beeinflussen. Beispiele für wichtige Destinationsgüter sind die Einzigartigkeit der Landschaft, die Erreichbarkeit, das Klima oder die Atmosphäre und der Charakter des Ferienortes bzw. der Destination.

Die grosse Relevanz von Destinationsgütern für den Erfolg im alpinen Tourismus bedeutet, dass das Destinationsmanagement die strategische Ausrichtung und Positionierung einer Destination sehr gut auf die spezifischen Destinationsgüter der jeweiligen Destination abstimmen muss.

- **«Professionelles Destinationsmanagement»**

Konsequente und langfristige Differenzierungsstrategien sowie adäquate Angebotsvielfalts- und Spezialisierungsstrategien lassen sich nur mittels eines professionellen Destinationsmanagements entwickeln und umsetzen. Das gleiche gilt für die Abstimmung der Destinationsstrategie mit den Destinationsgütern sowie den erfolgreichen Aufbau und die Pflege mindestens einer starken Marke.

Die Rahmenbedingungen und Optionen zur Etablierung eines professionellen Destinationsmanagements in alpinen Destinationen wurden im Rahmen des abgeschlossenen Projekts nicht explizit untersucht. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse lässt sich aber die These aufstellen, dass es unterschiedliche Erfolgsmodelle gibt. Traditionell wird das Destinationsmanagement im europäischen Alpenraum von lokalen Tourismusorganisationen wahrgenommen. Neben diesem vorherrschenden Modell wird zunehmend auch über die Übernahme des Destinationsmanagements durch privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen diskutiert, wobei insbesondere Bergbahnen eine zentrale Stellung einnehmen.

- **«Vorhandensein mindestens einer starken und bekannte Marke»**

Die zentrale Bedeutung der Markenbildung und -strategie ist zu unterstreichen. Mindestens eine starke und bekannte Marke kann als entscheidender Faktor für den Erfolg im alpinen Tourismus bezeichnet werden. Der Hintergrund für die entscheidende Bedeutung des Vorhandenseins mindestens einer starken Marke ist die Tatsache, dass im alpinen Tourismus viele ähnliche, aber nicht gleiche Produkte bzw. Destinationen gegeneinander im Wettbewerb stehen (Marktform der «monopolistischen Konkurrenz»).

Entscheidend für das Vorhandensein mindestens einer starken und bekannten Marke ist die Entwicklung einer intelligenten, auf die spezifischen Voraussetzungen (Destinationsgüter) der Destination abgestimmten, Markenstrategie. Dies ist als wichtiger zu betrachten als die absolute Höhe der zur Verfügung stehenden Marketingmittel.

- **«Herausragende und innovative Persönlichkeiten»**

Als entscheidend für den Erfolg im alpinen Tourismus ist das Vorhandensein herausragender und innovativer Persönlichkeiten zu bezeichnen. Wettbewerbsfähig ist eine Destination letztendlich nur dann, wenn die einzelnen touristischen Leistungserbringer marktorientiert und unternehmerisch denken und handeln. Hierbei kommt Einzelpersönlichkeiten eine zentrale Bedeutung bei, indem sie die Innovationsdynamik einer Destination entscheidend prägen. Beispiele erfolgreicher Destinationen zeigen überaus deutlich, wie entscheidend Einzelpersönlichkeiten für die Entwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination sein können.

- **«Vorteilhafte regionale und nationale Rahmenbedingungen»**

Die regionalen und nationalen Rahmenbedingungen sind für den Erfolg alpiner Destinationen in mehrfacher Hinsicht relevant. Erstens spielen die touristischen Akteure auf regionaler und nationaler Ebene eine wesentliche Rolle, wobei insbesondere die touristische Marktbearbeitung anzuführen ist. Zweitens hat sowohl die touristisch ausgerichtete als auch die allgemeine Gesetzgebung auf regionaler und nationaler Ebene einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der alpinen Destinationen.

Aufgrund der Untersuchungsergebnisse lässt sich die These aufstellen, dass nationale Rahmenbedingungen wichtiger sind als regionale. Zum einen sind die primär national determinierten Arbeits- und Vorleistungskosten die wichtigste Einflussgröße für das Preisniveau alpiner Destinationen. Zum andern wurde in der Expertenbefragung der Erfolgsfaktor «Marktbearbeitung auf der nationalen Ebene» als wichtiger eingestuft als der Erfolgsfaktor «Marktbearbeitung auf der regionalen Ebene».

- (c) Kosten der beruflichen Bildung,
- (d) sonstige Aufwendungen,
- (e) als Arbeitskosten geltende Steuern abzüglich Zuschüsse.

BAK TOPINDEX® für Destinationen

BAK Basel Economics untersuchte die Performance von über 80 Destinationen im Alpenraum mit dem Ziel, erfolgreiche Destinationen zu identifizieren. Eine Destination kann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn sie in der Lage ist, ihren Marktanteil zu steigern, ihre Kapazitäten überdurchschnittlich auszulasten und eine hohe Wertschöpfung zu erzielen. Um den Erfolg von Destinationen zu messen und international zu vergleichen entwickelte BAK Basel Economics den «BAK TOPINDEX®», eine Kennzahl aus Nachfrageentwicklung, Auslastung und Hotelpreisen.

Die Verwendung des BAK TOPINDEX® erlaubt es, Performance Analysen für Destinationen auf der internationalen Ebene durchzuführen. Die Entwicklung der Hotelübernachtungen (Gewichtung 20%) misst die volumenmässige Performance, die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten (Gewichtung 50%) ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten und die (relativen) Hotelpreise (Gewichtung 30%) sind ein Indikator für die Ertragskraft der Destination in Form der pro Übernachtung erzielbaren Erträge.

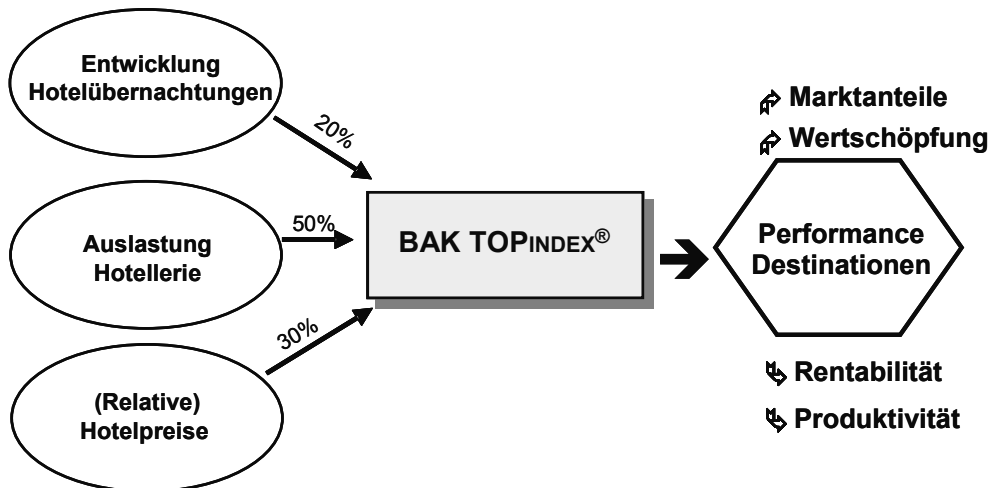
Mit der Analyse der Nachfrageentwicklung können Marktanteilsverluste oder –gewinne beobachtet werden. Als Indikator für die Entwicklung der touristischen Nachfrage verwendet BAK Basel Economics die Hotelübernachtungen. Der Vergleich von Nächtigungen in anderen touristischen Beherbergungskategorien (wie z.B. Ferienwohnungen, Zweitwohnungen, Campingplätze, usw.) ist auf Grund der ungenügenden Datenlage nicht möglich. Damit wird zwar ein wichtiger Teil der touristischen Nachfrage vernachlässigt. Der Vergleich der Hotelübernachtungen hat aber eine hohe Aussagekraft, weil die Hotellerie der bedeutendste und wertschöpfungsintensivste Tourismussektor ist.

Der wichtigste Performance-Indikator ist die Auslastung der Hotellerie. Dabei wird die Auslastung der vorhandenen Hotelbetten verwendet. Dieser Indikator ist sehr wichtig, weil eine erfolgreiche und attraktive Destination in der Lage sein muss, ihre vorhandenen Hotelkapazitäten optimal zu nutzen.

Für die Berechnung der relativen Hotelpreise wird der Preis für ein Doppelzimmer in der 3-Stern-Kategorie in der Hochsaison im Winter und im Sommer verwendet. Der internationale Vergleich erfolgt auf der Basis der relativen Preise. Dies bedeutet, dass die Preise in Relation zum Durchschnitt der jeweiligen Länder berechnet werden. Die relativen Preise werden verwendet, da die Preise im alpinen Tourismus sehr stark durch die primär national vorgegebenen Kostenfaktoren mitbe-

stimmt werden. Im Sinne einer Performance Messung sollen die Preise aber nicht Kostenfaktoren widerspiegeln, sondern aufzeigen, welche Ertragskraft eine Destination im Vergleich zu Benchmark-Destinationen aufweist.

Einzelindikatoren und BAK TOPINDEX®



Quelle: BAK Basel Economics

BAK Tourismus-Datenbank Alpenraum

Aufgrund der ungenügenden Datenlage in Frankreich (insbesondere das Fehlen von saisonalen Daten) werden bei der Analyse der Gesamt-Performance für die Winter- und Sommersaison keine französischen Destinationen berücksichtigt. Die Performance-Daten von BAK Basel Economics konzentrieren sich auf die Hotellerie, weil für die Parahotellerie aufgrund von unterschiedlichen Erfassungen und Methoden kein internationaler Vergleich möglich ist.

Destinationsgüter (und private Güter)

Destinationsgüter sind Güter, die nicht von der Tourismusindustrie hergestellt werden. Sie lassen sich in natürliche Monopole (z.B. Matterhorn), öffentliche Güter (z.B. Landschaft) und gesellschaftliche Ressourcen (z.B. Skihänge) aufteilen. Der Unterschied zwischen öffentlichen Gütern und gesellschaftlichen Ressourcen liegt darin, dass die Benutzung der gesellschaftlichen Ressourcen ab einer bestimmten Nutzungsschwelle rivalisierend wird (siehe Koch 2005).

Private Güter und Destinationsgüter (natürliche Monopole, öff. Güter, gesellschaftliche Ressourcen)

		Rivalität im Konsum	
		Ja	Nein
Ausschluss- möglichkeit	Ja	A) <u>Private Güter</u> <ul style="list-style-type: none"> • Beherbergung • Verkehr • Verpflegung 	B) <u>Natürliches Monopol</u> <ul style="list-style-type: none"> • Matterhorn • Niagara Wasserfälle • Chinesische Mauer
	Nein	C) <u>Gesellschaftliche Ressourcen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Skihänge • Strände • Wanderwegnetze 	D) <u>Öffentliche Güter</u> <ul style="list-style-type: none"> • Landschaft • Sicherheit • Klima

A: Güter der Tourismuswirtschaft
B, C, D: Destinationsgüter

Quelle: Koch (2005)

Economies of Scale - Grössenersparnisse

Economies of Scale bzw. Grössenersparnissen sind gleichbedeutend mit steigenden Skalenerträgen, erstere beleuchten die Kostenseite, letztere die Einnahmeseite. Grössenersparnisse bedeutet, dass ein Unternehmen mit steigender Produktionsmenge zu tieferen Durchschnittskosten produzieren kann (so genannte interne Grössenersparnisse). Dadurch steigt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, da es seine Produkte oder Dienstleistungen billiger anbieten kann.

Innerhalb von grossen Destinationen ergeben sich für die Unternehmen zudem externe Grössenersparnisse, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe steigern. Diese können beispielsweise darin bestehen, dass grosse Destinationen einen attraktiveren Arbeitsmarkt darstellen, womit die besten Arbeitskräfte ange lockt werden. Dies wiederum führt zu einer höheren Produktivität und damit zu Wettbewerbsvorteilen für grosse Destinationen.

Fremdenverkehrsort

Definition des Bundesamtes für Statistik (BFS). Gemäss dieser Definition existieren in der Schweiz rund 350 wichtige Fremdenverkehrsorte.

GINI-Koeffizient

Der Gini-Koeffizient oder auch Gini-Index ist ein statistisches Mass für Verteilungsgleichheit, entwickelt vom italienischen Statistiker Corrado Gini. Er wird besonders in der Wohlfahrtsökonomie verwendet. Der Wert kann beliebige Grösse zwischen 0 und 1 (bzw. 0 und 100 Prozent) annehmen. Je näher an 1 der Gini-Koeffizient ist, desto grösser ist die Ungleichheit (zum Beispiel einer Einkommensverteilung).

Herkunftsland

Land des ständigen Wohnsitzes des Besuchers.

Hotelbetten (vorhanden)

Gesamtzahl der in geöffneten und geschlossenen Hotelleriebetriebe vorhandenen Gastbetten, ohne Not-/Reservebetten oder für den längerfristigen Eigengebrauch benutzte Gastbetten.

Hotelbetriebe (Hotels)

Gasthäuser, Hotels, Garnibetriebe, Motels, Pensionen (ohne Kurhäuser und ohne Gewerbliche Ferienwohnungen).

Hotelpreise

Untersucht wurden die offerierten Preise in der 3 Stern Hotellerie gemäss offiziell verfügbaren Hotelführern und Prospekten der Destinationen. Die angegebenen Preise in Euro gelten für eine Übernachtung für zwei Personen in einem Doppelzimmer mit der besten Ausstattung, inkl. Frühstück. Es wurden Preise für die Hochsaison im Winter – im Normalfall Februar/März – und für die Hochsaison im Sommer – im Normalfall Juli/August – erfasst.

Die 3-Stern Hotellerie wurde aus zwei Gründen für die Preisanalyse ausgewählt. Erstens konnte die Zahl der pro Destination erfassten Betriebe maximiert werden und zweitens ist die Verzerrung durch unternehmensspezifische Faktoren bei den

3-Stern Hotelbetrieben am geringsten. Eine Übernachtung in einem 3-Stern Hotel stellt ein Produkt mit einem hohen Homogenitätsgrad dar und kann als eigentliches «Commodity»-Produkt bezeichnet werden. Von «Commodity» spricht man dann, wenn der Wettbewerb nicht über Differenzierung, sondern über den Preis stattfindet.

Internationale Hotelkooperationen

Bei der Analyse der internationalen Hotelkooperationen wurden nur Hotelkooperationen berücksichtigt, die mindestens 10'000 Zimmer anbieten, weltweit tätig sind oder mindestens in 10 europäischen Ländern präsent sind. Insgesamt gehören 372 Hotelbetriebe im Alpenraum zu einer internationalen Hotelkette.

Hotelkooperationen sind Hotelgesellschaften oder –gruppen mit oftmals Hunderten oder gar Tausenden Hotels, in bekannten Fremdenverkehrsorten. Eine Welle von Gründungen solcher Hotelkooperationen erfolgte kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, meist durch amerikanische Gründer. Bekannte Hotelkooperationen sind z.B. die amerikanische Kette Hilton und die französische Accor-Kette. Ziel ist die gegenseitige Vermarktung unter einer einheitlichen Qualitätsmarke. Von dem gemeinsamen Schulterschluss in der Gruppe soll die unternehmerische Selbständigkeit der einzelnen Hotels profitieren

«Marktplatz-Destination»

«Marktplatz-Destinationen» werden im Gegensatz zu «Ressort-Destinationen» nicht von einer einzelnen Unternehmung dominiert. Sie funktionieren als eigentlicher Marktplatz, auf dem verschiedene voneinander unabhängige touristische Leistungserbringer ihre Produkte anbieten. Ein wichtiges Charakteristikum von «Marktplatz-Destinationen» ist ein vorhandener destinations-interner Wettbewerb zwischen den touristischen Leistungserbringern.

Mittelwert Alpenraum

Der in den Grafiken zur Entwicklung der Hotelübernachtungen angegebene «Mittelwert Alpenraum» wird aus allen erfassten Regionen des Alpenraums (siehe Anhang B: Der Alpenraum und seine Tourismusregionen) berechnet.

Mittelwert BAK Sample

Der jeweils in den Grafiken angegebene «Mittelwert BAK Sample» wird aus allen vorhandenen Destinationen berechnet. Die Grösse des Samples ist je nach Indika-

tor unterschiedlich und hängt von den verfügbaren Daten ab. Die Anzahl der insgesamt einbezogenen Destinationen wird bei jeder Grafik angegeben.

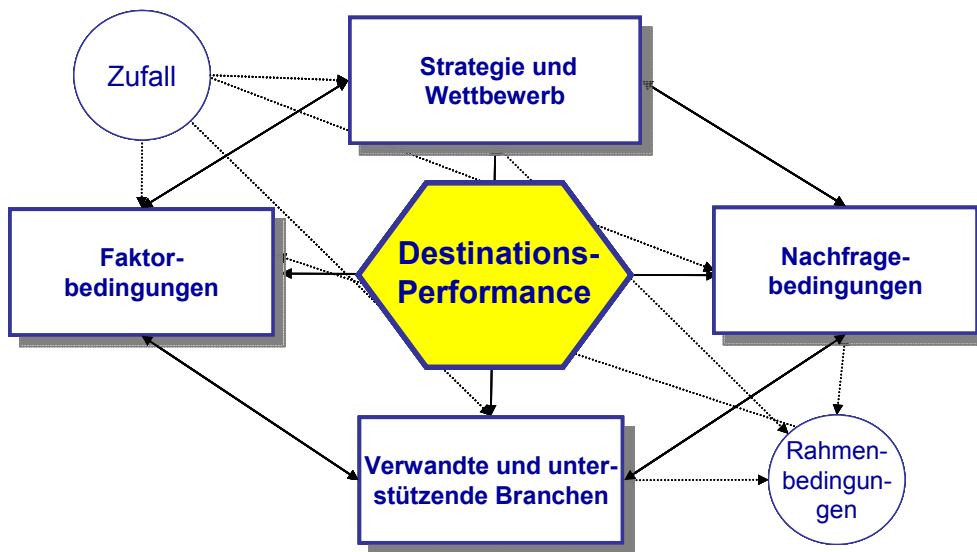
Monopolistische Konkurrenz

Das Marktmodell der monopolistischen Konkurrenz unterscheidet sich von dem der vollkommenen Konkurrenz dadurch, dass die Nachfrager die angebotenen Güter nicht mehr als vollständig gleichwertig erachten, jedoch als starke Substitute. Durch Produktdifferenzierung (z.B. wird in Zermatt ein Hotelzimmer mit Sicht auf das Matterhorn angeboten) haben die Anbieter ein gewisses Mass an Monopolmacht aufzubauen. Diese Differenzierung ist etwa durch Marken möglich. Die Produkte unterscheiden sich hinsichtlich Qualität, Erscheinungsbild oder Reputation. Da sich die Güter nun von denen der Konkurrenten unterscheiden, verläuft die Nachfragekurve nach unten geneigt, die Preise und damit auch die Grenzerlöse sind von der angebotenen Menge abhängig. Ein gewinnorientierter Unternehmer wählt nun die Ausbringungsmenge so, dass die Grenzkosten gleich den Grenzerlösen sind. Bei dieser Menge liegt nun der Marktpreis über den Grenzkosten. Neben den Grenzkosten ist der Preis nun abhängig von der Preiselastizität der Nachfrage, der sich der Anbieter gegenüber sieht. Die Preiselastizität ist durch Produktdifferenzierung beeinflussbar.

Je besser es einem Anbieter gelingt, sich von den Konkurrenten abzuheben, umso größer wird seine Monopolmacht sein, und je höher der von ihm erzielte Preis. Das Modell der monopolistischen Konkurrenz erklärt den Marktpreis somit durch das Auftreten von Monopolmacht. Dadurch wird es den einzelnen Anbietern möglich, den Preis zum Teil unabhängig von den Mitbewerbern festzusetzen.

Porter Diamant der Wettbewerbsfähigkeit

Das ursprünglich von M.E. Porter entwickelte Modell zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (vgl. Porter 1991) bildet eine geeignete Grundlage zur Erklärung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen. Das Modell hat zwar einen eher deskriptiven Charakter, bietet aber einen guten Ansatz zur Strukturierung wesentlicher ökonomischer Zusammenhänge. Der Porter Diamant wird von BAK Basel Economics hauptsächlich zur Strukturierung der Vielzahl an erhobenen und ausgewerteten Bestimmungsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit alpiner Destinationen verwendet.



Quelle: BAK Basel Economics in Anlehnung an Porter

«Ressort-Destination»

«Ressort-Destinationen» werden von einer privaten Unternehmung dominiert, das die touristische Dienstleistungskette mehrheitlich oder ganz aus einer Hand anbietet. Die Unternehmung ist neben der Produkterstellung auch für die strategische Positionierung und die Vermarktung der Destination zuständig. Beispiele für ausgeprägte alpine «Ressort-Destinationen» sind die nordamerikanischen Ski-Resorts.

Schneesicherheit (BAK Indikator)

Der BAK Indikator zur Schneesicherheit wird aus dem Anteil der technischen Pistenbeschneigung sowie der Höhenlage des Skigebiets berechnet. Die technische Beschneigung sowie die Höhenlage des Skigebiets werden gleichgewichtet berücksichtigt.

Sommersaison

Sommerhalbjahr, von Mai bis Oktober.

Sommerattraktivität (BAK Indikator)

Für die Messung der Sommerattraktivität entwickelte BAK Basel Economics ein Indikator basierend auf Angaben des ADAC SommerGuide Alpen 2005. Der Indikator setzt sich aus 4 Teilindikatoren zusammen: 1) Action und Sport; 2) Wandern und Bergtouren; 3) Fun und Family; 4) Wellness und Genuss.

Tourismusintensität

Die Tourismusintensität einer Destination oder Region wurde im Rahmen der Studie anhand von zwei Messgrößen bewertet. Auf der Ebene der Regionen wurde der Anteil der Gastgewerbeerzeugung an dem regionalen Bruttoinlandsprodukt untersucht. Auf Destinationsebene wurden das Verhältnis zwischen vorhandenen Gästebetten und der Anzahl Einwohner berechnet und interpretiert.

Varianz

Die Varianz ist in der Statistik ein Streuungsmaß, d.h. ein Maß für die Abweichung einer Variablen (zum Beispiel Hotelpreise) von ihrem Erwartungswert (oder Mittelwert).

Vielfaltsindikator Sommer (BAK Indikator)

Der Sommer- Vielfaltsindikator setzt sich aus 4 Teilindikatoren zusammen: 1) Freizeit = Anzahl Wanderwege, Anzahl geöffnete Bergbahnen, Seen, usw.; 2) Sport = Anzahl angebotenen Sportmöglichkeiten (Tennis, Segeln, usw.); 3) Adventure = Anzahl angebotenen Adventure-Sportarten (Gleitschirm, Canyoning, River Rafting, usw.); 4) Kultur = Anzahl Museen und Anzahl Theater.

Vielfaltsindikator Winter (BAK Indikator)

Der Vielfaltsindikator setzt sich aus zwei Teilindikatoren zusammen: 1) Sport = Anzahl angebotenen Sportmöglichkeiten (Tennis, Eislaufplatz, usw.); 2) Après Ski (Spass) = Kino, Nachtlokale, Weinkeller, Museen, usw.

Website-Attraktivität

Bewertet wurde in der Untersuchung die Attraktivität der offiziellen Destinations-Websites. Die erreichte Punktzahl für die Website einer Destination setzt sich aus

einer Vielzahl an Bewertungsfaktoren zusammen, welche die Informations-, die Beratungs-, die Abwicklungs- und die After-Sales-Phase eines Besuchs in einer Destination abdecken. Bewertet wurden insbesondere auch Kriterien der Informationsarchitektur, der Navigation und des Designs. Die Untersuchung der Destinations-Websites wurde von der HSW Luzern sowie der Hochschule Wallis im Auftrag von BAK Basel Economics durchgeführt.

Wertschöpfung

In diesem Bericht wird die Wertschöpfung als synonym für die Bruttowertschöpfung verwendet. Die Bruttowertschöpfung ist der gesamte Wert der Produktion einer Branche, verringert um die Vorleistungen, welche hierfür benötigt werden. Der Produktionswert eines Restaurants sei z.B. 25'000 CHF. Als Vorleistungen werden Material (Strom, Wasser, Miete, Fleisch, Gemüse, Teigwaren, usw.) im Wert von 15'000 CHF bezogen. Die Wertschöpfung beträgt somit 10'000 CHF und dient der Entlohnung der eingesetzten Produktionsfaktoren Löhne (für den Faktor Arbeit) und Zinsen/Dividenden (für den Faktor Kapital). Die Wertschöpfung kann etwas vereinfacht auch als Summe der Löhne und Gewinne interpretiert werden. Korrigiert um statistische Differenzen ergibt die Summe der Wertschöpfungen aller Branchen das Bruttoinlandsprodukt.

Winterattraktivität (BAK Indikator)

Für die Messung der Winterattraktivität entwickelte BAK Basel Economics ein Indikator basierend auf Angaben des ADAC Skiguide Alpen 2004. Der Indikator setzt sich aus 5 Teilindikatoren zusammen: 1) Ski Alpin; 2) Snowboard-Extras; 3) Langlauf; 4) Wanderwege; 5) Sport und Spass.

Wintersaison

Winterhalbjahr, von November (Vorjahr) bis April.

8

Anhang C: Literaturverzeichnis

- ADAC (2004):** SkiGuide Alpen, München
- ADAC (2005):** ADAC SommerGuide Alpen 2005, München
- BAK Basel Economics (2005):** Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus, Hrsg. Staatssekretariat für Wirtschaft seco, Bern
- BAK Basel Economics (2005):** IBC Report 2005, Basel
- Bieger T. (2002) :** Management von Destinationen, 5. Auflage, R. Oldenbourg Verlag München Wien
- Deutscher Skiverband (2004):** DSV-Atlas Ski Winter 2004, Daten Wintersportgebiete
- Dwyer L.; Kim C. (2002):** Destination Competitiveness: A Model and Determinants, University of Western Sydney
- IDT-HSG (2000):** Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche, St. Gallen
Inhalt: Situation der Bergbahnbranche, Analyse der Branchenstruktur, internationaler Vergleich, 3 Szenarien und Möglichkeiten für neue Konfigurationen
- Haimayer P. (2004):** Destinationsentwicklung im Tourismus, Tirol im Vergleich zu benachbarten Alpenländern, Auftraggeber: Tourismusabteilung des Amtes der Tiroler Landesregierung, Innsbruck
- Hotelleriesuisse (2005):** Schweizer Hotelführer, Bern
- HSW Luzern (2005):** Benchmarking von Destinationswebsites, Luzern
- Koch K. (2005):** Wettstreit der Destinationen: Die volkswirtschaftliche Sicht, Bern
- Krugmann P. (1995):** Development, Geography, and Economic Theory, MIT
- Österreichische Hoteliervereinigung (2005):** Hotelguide 2004/2005, Wien
- Pechlaner H.; Smeral E.; Matzler K. (2002):** Customer Value Management as a Determinant of the competitive Position of Tourism Destinations, in: Tourism Review, Vol. 57 – No. 4 / 2002
- Pechlaner H. (2003) :** Tourismus-Destinationen im Wettbewerb, Deutscher Universitäts Verlag, neue betriebswirtschaftliche forschung 312, Innsbruck
- Poon A. (1993):** Tourism, Technology and Competitive Strategies, CAB International, Wallingford
- Porter M.E. (1991):** Nationale Wettbewerbsvorteile, Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München

Schweizerische Tourismusfachschule (1999): Destinationsbildung im Wallis – Entscheidungsgrundlagen, Siders

Ski Club of Great Britain (2005): The Good Skiing & Snowboarding Guide 2005, London

Ski Resort Service international (2005): www.skiinfos.com

Swiss Equity Medien AG (2004): Tourismus in der Schweiz: Eine Branche kommt in Schwung, Swiss Equity Magazin, Nr. 12, Dezember 2004, 12. Jahrgang

Tangerini A.; Soguel N. (2004): Evaluation monétaire de la qualité du paysage, Working paper de l'IDEAP 6/2006

Universität Bern (2005): Evaluation der kantonalen Tourismuspolitik im Kanton Bern – Screening der Destinationen, Teil 1: Destinationsbericht, Bern

Universität Bern (2005): Destinationspolitik im Kanton Bern: Evaluation und Perspektiven, Teil 2: Das Erlebnispotenzial im Berner Oberland, Bern

Universität Bern (2005): Destinationspolitik im Kanton Bern: Evaluation und Perspektiven, Teil 3: Tourismuspolitische Strukturen für den Kanton Bern, Bern

Weiermair K. (2001): A new growth model for traditional tourism countries: how to become more productive while creating jobs that are more attractive?, University of Innsbruck, Innsbruck

WTO (2005): The Future of Traditional Destinations, Is their experience relevant to emerging countries in Europe?, Rimini and San Marino, 20-21 May 2004

Zurschmitten K.; Gehrig S. (2004): Die Bergbahnen im Wallis: Analyse, Entwicklungsperspektiven und Strategien, Brig-Glis