

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni
Uffizi per economia e turissem dal Grischun

Resultate der Umfrage bei den Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden

Im Zusammenhang mit dem Projekt "Wettbewerbsfähige
Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus"

Sonja Kohler, Projekt-Assistenz, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Chur, Januar 2006

Vorwort

Um die Effizienz und Effektivität des Tourismus in Graubünden zu stärken, hat das Departement des Innern und der Volkswirtschaft Graubünden, vertreten durch Regierungsrat Hansjörg Trachsel, das Projekt „Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus“ lanciert. Als Grundlage für die Strategieentwicklung im Rahmen dieses Projektes wurde vom Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden eine Umfrage bei den Tourismusorganisationen (nachfolgend TO genannt) im Kanton Graubünden durchgeführt. Ziel dieser Umfrage war es herauszufinden, wie viele finanzielle Mittel bei den TO vorhanden sind, wie sich diese zusammensetzen und wie sie verwendet werden. Daraus soll abgeleitet werden können, wo Schwächen in den vorhandenen touristischen Strukturen, und wo Ansatzpunkte für Verbesserungsmöglichkeiten sind.

Ein Auszug der Umfrage-Resultate wird in diesem Bericht dargestellt. Da die Antworten der TO vertraulich behandelt werden, sind die Resultate anonymisiert aufgeführt. Dabei wird als erstes auf die Einnahmeseite (Kurtaxen, Tourismusförderungsabgabe, Gemeindebeiträge, kommerzielle Erträge, Mitgliederbeiträge etc.) und als zweites auf die Ausgabeseite (Marketing, Beiträge an Dachorganisationen, Gästeinformation vor Ort, Internetauftritt, Beiträge an Veranstaltungen vor Ort, Personalaufwand, andere Ausgaben (Infrastruktur, Administration, Vorstandsentschädigungen, kommerzieller Aufwand, Versicherungen etc.)) der TO eingegangen.

Inhaltsverzeichnis

1. Methodik	1
1.1 Befragung.....	1
1.2 Kategorisierung der Organisationen.....	2
2. Einnahmeseite.....	3
2.1 Kurtaxen.....	4
2.2 Tourismusförderungsabgabe (TFA)	6
2.3 Gemeindebeiträge / Kommerzielle Erträge / Andere Einnahmen	6
3. Ausgabeseite.....	7
3.1 Marketing	8
3.2 Gästeinformation	13
3.3 Internet.....	14
3.4 Buchungskanäle.....	15
3.5 Veranstaltungen vor Ort	15
3.6 Personalaufwand.....	16
3.7 Andere Ausgaben.....	16
4. Allgemeine Fragen	17
5. Regionale Auswertung	20
6. Zusammenfassung	22
7. Anhang.....	A

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einnahmen.....	3
Abbildung 2: Ausgaben	7
Abbildung 3: Instrumente der Gästeinformation	13
Abbildung 4: Geschätzte Buchungskanäle	15
Abbildung 5: Fähigkeit zur Gästeakquisition.....	17

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung der TO.....	2
Tabelle 2: Gesamteinnahmen Kurtaxen	4
Tabelle 3: Einnahmen Kurtaxen in % (detailliert).....	5
Tabelle 4: Tourismusförderungsabgaben	6
Tabelle 5: Marketingausgaben (insgesamt).....	8
Tabelle 6: Marketingausgaben in % (detailliert).....	9
Tabelle 7: Ausgaben für Internet	14
Tabelle 8: Personalaufwand / Stellenprozente	16
Tabelle 9: Begründungen zur Fähigkeit der Gästeakquisition	18
Tabelle 10: Zukünftige Tätigkeiten.....	19
Tabelle 11: Denkmodell mit 10 Destinationen	20
Tabelle 12: Denkmodell mit 7 Destinationen	21
Tabelle 13: Zusammenfassung Einnahmen / Ausgaben	22

1. Methodik

1.1 Befragung

An die TO (Verkehrsvereine und deren Dachorganisationen) des Kantons Graubünden wurde ein Fragebogen verschickt (vgl. Anhang). Darin mussten Fragen über Einnahmen und Ausgaben sowie so genannte „Allgemeine Fragen“ beantwortet werden. Jede TO sollte sich beim Ausfüllen auf das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr beziehen. Auf diese Weise wurde darauf Rücksicht genommen, dass die Geschäftsjahre bei den TO unterschiedlich sind.

Nach Ablauf der Rücksendefrist wurde von den TO, welche den Fragebogen noch nicht zurückgeschickt hatten, die erforderlichen Unterlagen eingefordert, um zusammen mit einem Telefoninterview den Fragebogen im Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden selber ausfüllen zu können. Auf diese Weise konnten 93,48% (oder 86 von 92 TO) erfasst werden. Auf Hochrechnungen wurde aufgrund der hohen Rücklaufquote verzichtet, da zudem bekannt war, dass es sich bei den sechs verbleibenden Organisationen um kleine TO handelte, welche die Resultate nur marginal beeinflusst hätten.

1.2 Kategorisierung der Organisationen

Die Budgets der TO variieren von wenigen tausend Schweizer Franken bis zu mehreren Millionen. Grosse Unterschiede finden sich auch in der Grösse des Zuständigkeitsbereiches oder in der Anzahl Mitarbeiter. Um solche Organisationen sinnvoll vergleichen zu können, wurden vier Kategorien gebildet: Kategorie A, Kategorie B, Kategorie C und Kategorie D. Bei der Einteilung der TO in die einzelnen Kategorien wurden die vier Kriterien Logiernächte, Gesamteinnahmen, Ausgaben Marketing und/oder Beiträge Dachorganisationen sowie die Stellenprozente berücksichtigt. In Tabelle 1 sind die Kriterien und deren Grössen in den einzelnen Kategorien aufgeführt.

Tabelle 1: Kategorisierung der TO

	Kriterien			
	Logiernächte	Gesamteinnahmen	Ausgaben Marketing / Beiträge an Dachorganisationen	Stellenprozente
Kategorie A	> 500'000	> 2 Mio. CHF	> 500'000 CHF	> 800%
Kategorie B	> 100'000	> 500'000 CHF	> 100'000 CHF	> 200%
Kategorie C	> 50'000	> 150'000 CHF	> 20'000 CHF	> 100%
Kategorie D	< 50'000	< 150'000 CHF	< 20'000 CHF	< 100%

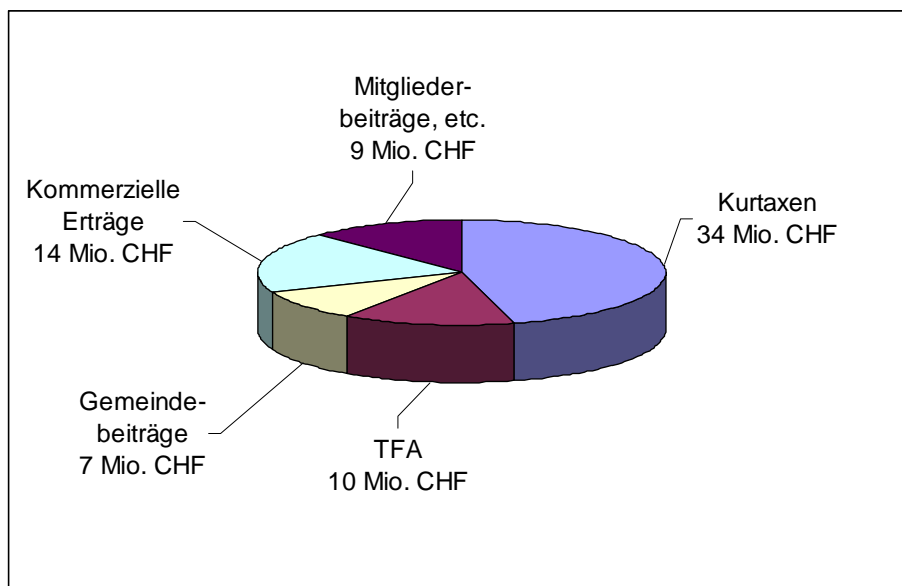
Wenn eine TO drei Kriterien innerhalb einer Kategorie erfüllte, erfolgte eine sofortige Zuteilung in die entsprechende Kategorie. Ansonsten wurde die Organisation in diejenige Kategorie zugewiesen, in welcher das Kriterium Gesamteinnahmen übereinstimmte. Somit erhielten wir:

- Kategorie A: 11 TO
- Kategorie B: 16 TO
- Kategorie C: 22 TO
- Kategorie D: 37 TO

2. Einnahmeseite

Im letzten Geschäftsjahr hatten die TO ein Budget von 74 Mio. CHF. In Abbildung 1 wird dargestellt, wie sich die Gesamteinnahmen zusammensetzen.

Abbildung 1: Einnahmen



46% der Einnahmen (34 Mio. CHF) stammen aus den Kur- und Sporttaxen (nachfolgend Kurtaxen genannt). Der zweitgrösste Einnahmeposten sind die kommerziellen Erträge mit 14 Mio. CHF. Weitere wichtige Einnahmequellen sind die Tourismusförderungsabgaben mit 10 Mio. CHF sowie die Gemeindebeiträge mit 7 Mio. CHF. Es verbleiben 9 Mio. CHF, welche sich durch verschiedenste Einnahmen zusammensetzen, vor allem aber durch die Mitgliederbeiträge.

2.1 Kurtaxen

Kurtaxen werden praktisch in allen Gemeinden Graubündens erhoben, meistens sind die Verkehrsvereine für den Vollzug zuständig, in Ausnahmefällen die Gemeinden.

Die durchschnittliche Kurtaxe / Logiernacht in der Hotellerie beträgt 1,93 CHF für Erwachsene. Dabei werden Kurtaxen zwischen 0,30 – 6,00 CHF erhoben. Kindern wird meist Rabatt gewährt. Die Logiernächteabgabe wird teilweise durch Pauschalen ergänzt, welche vor allem bei Zweitwohnungen je nach Anzahl Betten oder Anzahl Zimmern erhoben wird.

In Tabelle 2 ist ersichtlich, dass die TO insgesamt rund 34 Mio. CHF aus Kurtaxen generieren. 40,3% dieser Summe stammen aus der Hotellerie.

Tabelle 2: Gesamteinnahmen Kurtaxen

Subjekt / Zahlender	Gesamteinnahmen (in Mio. CHF)	Anteil in %
Hotel	13,7	40,3%
Ferienwohnung (kommerzielle Vermietung)	8,0	23,5%
Ferienwohnung (nicht weitervermietet / Zweitwohnung)	4,6	13,5%
Andere	7,7	22,7%
Total	34,0	100%

In Tabelle 3 wird dargestellt, in welchen Kategorien der TO jeweils wie viele Kurtaxen eingenommen werden. Rund ein Drittel der Einnahmen stammen aus der Hotellerie der TO der Kategorie A. Gesamthaft werden sogar zwei Drittel der Kurtaxen in TO der Kategorie A eingenommen.

Tabelle 3: Einnahmen Kurtaxen in % (detailliert)

Kategorie	Hotel	Ferienwohnung (kommerzielle Vermietung)	Ferienwohnung (nicht weiterver- mietet / Zweitwoh- nung)	Andere	Total
A	31,6%	14,4%	5,4%	14,7%	66,1%
B	6,2%	6,7%	5,7%	3,3%	21,8%
C	2,1%	2,0%	1,8%	3,1%	8,9%
D	0,5%	0,5%	0,7%	1,5%	3,2%
Total	40,4%	23,5%	13,6%	22,5%	100,0%

In „Andere“ enthalten sind 1,46 Mio. CHF Jahrespauschalen, freiwillige Beiträge oder Pauschalen, bei welchen nicht eruierbar ist, ob diese von Zweitwohnungsbesitzern oder Ferienwohnungen (kommerzielle Vermietung) stammen. Deswegen wurden diese unter „Andere“ erfasst. Der restliche Betrag unter „Andere“ stammt aus Einnahmen aus Gruppenunterkünften, Campings, Maiensässen oder anderen Taxen wie Kulturtaxen etc.

Gesetzlich geregelt ist, dass diese finanziellen Mittel dem Gast vor Ort zu Gute kommen müssen. Das hat zur Folge, dass sie nicht für Marketingzwecke verwendet werden können.

Bei 19 Tourismusorganisationen wurde zwischen Januar 2004 und Dezember 2005 ein neues Kurtaxengesetz eingeführt. Durch die neuen Gesetze wurden die Kurtaxen erhöht, es wurde vielerorts eine obligatorische Pauschale für Zweitwohnungen eingeführt oder die Höhe der Kurtaxen wurde im Rahmen von Fusionen aneinander angepasst. In 16 anderen Organisationen wird über eine Änderung des Kurtaxengesetzes aus denselben Gründen nachgedacht.

2.2 Tourismusförderungsabgabe (TFA)

In Tabelle 4 ist ersichtlich, dass 42 der erfassten 86 TO Einnahmen aus der TFA generiert werden. Für den Vollzug zuständig sind entweder die Organisationen selber oder die Gemeinden.

Die TO generieren insgesamt rund 10 Mio. CHF aus der TFA. Tendenziell verfügen vor allem diejenigen Gemeinden über eine gesetzliche Grundlage für den Einzug einer TFA, bei welchen TO der Kategorie A oder B vorhanden sind. In TO der Kategorie D wird lediglich bei 32% aller TO eine TFA erhoben.

Tabelle 4: Tourismusförderungsabgaben

	Anzahl TO insgesamt	Anzahl TO mit TFA	Anteil TO mit TFA in % je Kategorie	Einnahmen aus TFA
Kategorie A	11	9	82%	6,8 Mio. CHF
Kategorie B	16	10	63%	1,9 Mio. CHF
Kategorie C	22	11	50%	1,0 Mio. CHF
Kategorie D	37	12	32%	0,3 Mio. CHF
Total	86	42	48,8%	10 Mio. CHF

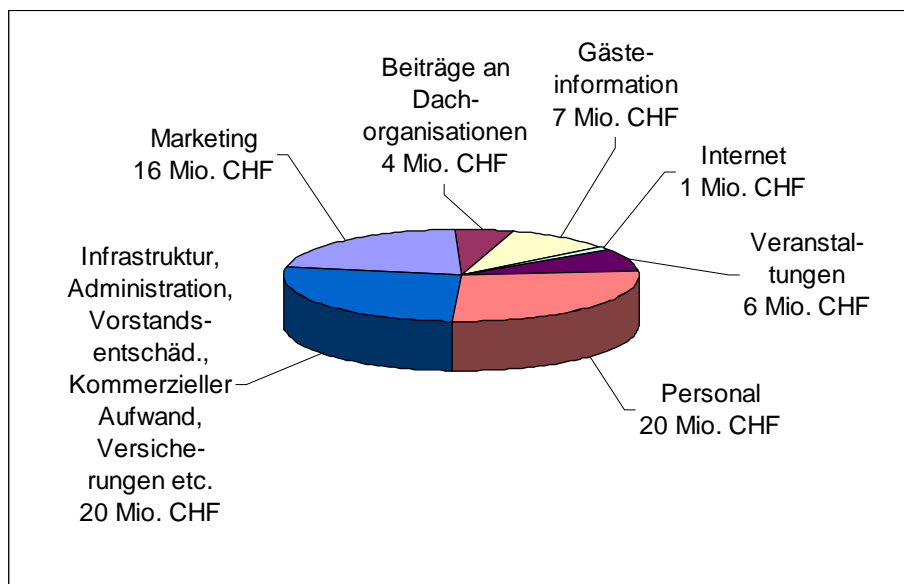
2.3 Gemeindebeiträge / Kommerzielle Erträge / Andere Einnahmen

30 Mio. CHF verteilen sich auf die letzten drei Einnahmeposten. 14 Mio. CHF werden kommerziell erwirtschaftet, beispielsweise durch Kommissionserträge bei Direktreservation oder durch den Verkauf von Wanderkarten und Souvenirs. 7 Mio. CHF werden direkt von den Gemeinden beigesteuert. 9 Mio. CHF fallen unter „Andere Einnahmen“, wobei sich der grösste Teil durch Mitgliederbeiträge zusammensetzt.

3. Ausgabeseite

In Abbildung 2 wird zusammenfassend dargestellt, wofür die 74 Mio. CHF an Einnahmen verwendet werden.

Abbildung 2: Ausgaben



Auf die einzelnen Punkte wird in den folgenden Kapiteln eingegangen.

3.1 Marketing

Marketingausgaben

In Tabelle 5 sind die Marketingausgaben dargestellt, die klassischen Marketinginstrumente in den Zeilen und die Zielmärkte in den Spalten. Bei den Zielmärkten wird unter „Diverse“ verstanden, dass die Beträge entweder zielmarktneutral ausgegeben, oder nicht eruierbar ist, für welche Zielmärkte Ausgaben getätigt werden. Gesamthaft werden für klassische Marketinginstrumente rund 16 Mio. CHF aufgewendet. Davon werden 4,9 Mio. CHF für die Bearbeitung internationaler Zielmärkte, 5,3 Mio. CHF für den nationalen und rund 0,3 Mio. CHF für den kantonalen Zielmarkt ausgegeben. 32,5% werden für die klassische Werbung (Inserate, Plakatierung), 14,6% für Broschüren / Produktionsmaterial (hauptsächlich für den nationalen Markt) eingesetzt.

Tabelle 5: Marketingausgaben (insgesamt)

Marketinginstrumente	Zielmärkte					
	Inter-national	National	Kanton-al	Diverse (zielmarkt-neutral oder ?)	Total	Total in % der Gesamtausgaben
Broschüren / Produktionsmaterial	662	1'039	37	637	2'375	14,6%
Medienbetreuung / Medienreisen	575	182	3	192	952	5,9%
Studienreisen Reisefach	161	9	0	29	200	1,2%
Verkaufsreisen	123	33	0	201	357	2,9%
Stammgäste-Aktionen	22	44	0	535	600	3,7%
Publikumsaktionen (z.B. Messen)	489	673	2	270	1'434	8,8%
Klassische Werbung (Inserate, Plakatierung)	2'079	2'591	11	605	5'286	32,5%
Direkt Mailings	60	46	3	23	131	0,8%
Weitere	720	676	278	3'254	4'928	30,3%
Total	4'891	5'293	333	5'746	16'262	100%
<i>Total in %</i>	30,1%	32,6%	2,1%	35,3%	100%	

Zahlen in Tausend CHF

In Tabelle 6 wird in Prozentsätzen dargestellt, welche Kategorien der TO wie viel für die einzelnen Marketinginstrumente ausgeben und auf welchen Märkten. Betrachtet man beispielsweise die Broschüren / Produktionsmaterial ist ersichtlich, dass die TO der Kategorie A 21,5% der gesamten Ausgaben für Broschüren / Produktionsmaterial für den internationalen Markt aufwenden. Gesamthaft fallen 88,2% der gesamten Marketingausgaben für Broschüren / Produktionsmaterial in den TO der Kategorien A (55,3%) und B (32,9%) an. Kategorie C und D geben zusammen lediglich 11,8% aus (rund 1,9 Mio. CHF), um nicht zu vergessen, dass zu diesen beiden Kategorien 59 der 86 erfassten TO (über zwei Drittel) gehören. Dasselbe Muster ist auch bei den anderen Marketinginstrumenten erkennbar.

Effizienter wäre sicher, wenn sämtliche TO der Kategorien C und D ihre finanziellen Marketing-Mittel (1,9 Mio. CHF verteilt auf 59 TO der Kategorien C und D) an Dachorganisationen übertragen, damit die verfügbaren Mittel bestmöglich eingesetzt werden könnten. Bereits existierende Marketing-Beiträge an Dachorganisationen sind in diesen 1,9 Mio. CHF nicht enthalten.

Tabelle 6: Marketingausgaben in % (detailliert)

Marketinginstrumente nach Kategorien der TO	Zielmärkte				
	Inter- national	National	Kantonal	Diverse	Total
Broschüren / Produktionsmaterial					
Kategorie A	21,5%	19,4%	1,3%	13,1%	55,3%
Kategorie B	5,3%	17,0%	0,2%	10,4%	32,9%
Kategorie C	1,0%	6,4%	-	3,9%	10,4%
Kategorie D	-	0,9%	0,1%	0,4%	1,4%
Total	27,9%	43,7%	1,6%	27,8%	100,0%
Medienbetreuung / Medienreisen					
Kategorie A	50,4%	15,4%	0,3%	13,7%	79,8%
Kategorie B	9,6%	3,0%	-	6,0%	18,6%
Kategorie C	0,3%	0,6%	-	0,7%	1,6%
Kategorie D	-	0,1%	-	-	0,1%
Total	60,4%	19,1%	0,3%	20,4%	100,0%

Marketinginstrumente nach Kategorien der TO	Zielmärkte				
	Internati- onal	National	Kantonal	Diverse	Total
Studienreisen Reisefach					
Kategorie A	76,1%	4,0%	-	14,1%	94,2%
Kategorie B	4,8%	-	-	-	5,3%
Kategorie C	-	-	-	-	0,1%
Kategorie D	-	0,5%	-	-	0,5%
Total	80,9%	4,5%	-	14,1%	100,0%
Verkaufsreisen					
Kategorie A	27,9%	3,6%	-	56,1%	87,6%
Kategorie B	6,6%	5,2%	-	0,3%	12,1%
Kategorie C	-	0,3%	-	-	0,3%
Kategorie D	-	-	-	-	-
Total	34,5%	9,2%	-	56,4%	100,0%
Stammgäste-Aktionen					
Kategorie A	2,3%	6,4%	-	86,8%	95,5%
Kategorie B	0,2%	0,3%	-	1,8%	2,3%
Kategorie C	0,9%	0,3%	-	-	1,2%
Kategorie D	0,2%	0,2%	-	0,6%	1,0%
Total	3,6%	7,3%	-	89,2%	100,0%
Publikumsaktionen (z.B. Messen)					
Kategorie A	28,4%	32,1%	-	14,6%	75,1%
Kategorie B	4,3%	12,5%	-	2,4%	19,2%
Kategorie C	1,5%	2,2%	0,1%	1,6%	5,4%
Kategorie D	-	0,2%	-	-	0,2%
Total	34,1%	46,9%	0,1%	18,6%	100,0%

Marketinginstrumente nach Kategorien der TO	Zielmärkte				
	Internati- onal	National	Kantonal	Diverse	Total
Klassische Werbung (Inserate / Plakatierung)					
Kategorie A	38,5%	39,2%	-	4,1%	81,8%
Kategorie B	-	7,5%	-	6,9%	14,4%
Kategorie C	0,8%	2,2%	0,1%	0,3%	3,4%
Kategorie D	-	0,2%	0,1%	0,2%	0,5%
Total	39,3%	49,0%	0,2%	11,5%	100,0%
Direkt Mailings					
Kategorie A	43,6%	31,8%	-	3,0%	78,4%
Kategorie B	2,3%	3,2%	1,5%	13,8%	20,8%
Kategorie C	-	-	-	0,5%	0,5%
Kategorie D	-	-	0,4%	-	0,4%
Total	45,9%	35,0%	1,9%	17,3%	100,0%
Weitere					
Kategorie A	17,1%	11,8%	5,8%	44,6%	79,3%
Kategorie B	0,6%	1,6%	1,3%	12,7%	16,2%
Kategorie C	0,8%	1,4%	0,1%	2,0%	4,3%
Kategorie D	-	-	-	0,2%	0,2%
Total	18,6%	14,7%	7,2%	59,5%	100,0%

In der obigen Tabelle sind die Ausgaben der TO Graubündens erfasst, welche sich in Form tatsächlicher Marketingmassnahmen niederschlagen. Nicht erfasst sind die finanziellen Mittel, welche als Beiträge an Dachorganisationen unter den TO bezahlt werden, insgesamt rund 4 Mio. CHF. So lagern einige TO ihr Marketing an Dachorganisationen aus oder bilden Marketing-Kooperationen. Das heisst, die bezahlende TO verbucht den Beitrag unter Marketing und die Empfänger-TO (beispielsweise Graubünden Ferien) verbucht dieses Geld bei dessen Verwendung als Marketing. Um eine doppelte Erfassung dieser Mittel zu vermeiden, wurden Marketingausgaben in diesem Sinne bereinigt.

Marketingstrategie

Über ein Fünftel, nämlich 17 der erfassten 86 TO besitzen eine schriftliche Marketingstrategie. Sieben weitere TO geben an, in einer Marketingstrategie einer Dachorganisation integriert oder an der Entwicklung einer schriftlichen Marketingstrategie zu arbeiten.

Wünschenswert wäre, dass sämtliche TO, die selber Marketing betreiben, über eine schriftliche Strategie verfügen würden. Diesbezüglich besteht Nachholbedarf.

Marktforschung

Sieben TO haben in ihrem letzten Geschäftsjahr primäre Marktforschung betrieben. Dabei handelte es sich vor allem um Gästebefragungen mittels Fragebogen oder Internet. Viele TO gaben an, sekundäre Marktforschung mit Daten von beispielsweise Schweiz Tourismus zu betreiben.

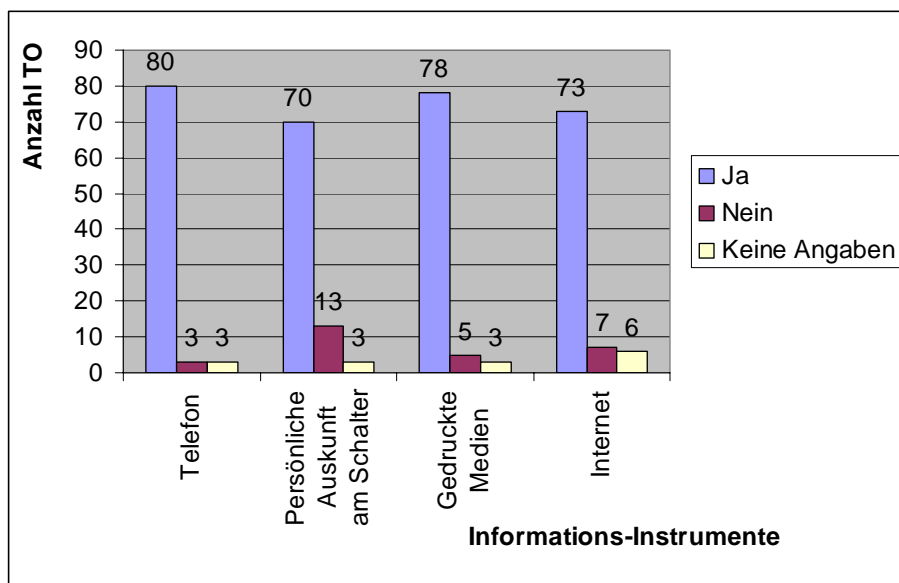
3.2 Gästeinformation

Im Fragebogen wurde verlangt, die Kosten der Gästeinformation vor Ort (ohne Personalkosten) anzugeben. Angegeben wurden gesamthaft rund 7 Mio. CHF. 81% (5,9 Mio. CHF) der Ausgaben für die Gästeinformation werden von den TO der Kategorie A getätigt und weitere 14% (1 Mio. CHF) von TO der Kategorie B. Die TO der Kategorien C und D geben zusammen lediglich 0,4 Mio. CHF für die Gästeinformation aus.

Bei der Auswertung dieser Frage ist aufgefallen, dass die TO Mühe hatten, diese korrekt zu beantworten, weil dieser Posten in der Erfolgsrechnung so nicht erfasst und meistens unter Verwaltungsaufwand oder Bürokosten etc. verbucht wird. Darum musste der Aufwand für die Gästeinformation geschätzt werden. Einige TO haben diese Frage mit dem Vermerk „unbeantwortbar“ leer gelassen. Die 7 Mio. CHF können somit lediglich als Anhaltspunkt aufgefasst werden. Trotzdem kann davon ausgegangen werden, dass rund 10% der gesamten Einnahmen für die Gästeinformation vor Ort verwendet werden.

In Abbildung 3 wird illustriert, welche Informationskanäle vor Ort für die Gäste vorhanden sind, und in welcher Häufigkeit diese angeboten werden. Bei mindestens 80 TO können Gäste Auskunft telefonisch erhalten und ein Informationsschalter ist bei mindestens 70 TO vorhanden.

Abbildung 3: Instrumente der Gästeinformation



3.3 Internet

Internetauftritte werden teils zusammen mit den Dachorganisationen oder den Gemeinden, grösstenteils aber eigenständig organisiert. In Tabelle 7 werden die Internetausgaben angegeben. Bei den Kosten des Internets muss zwischen der einmaligen Aufschaltung und dem Seiten-Unterhalt unterschieden werden. Wurde in einer TO eine neue Aufschaltung vorgenommen, waren die Kosten höher, als wenn im angegebenen Geschäftsjahr lediglich der Seiten-Unterhalt anfiel. In Tabelle 7 sind die beiden Kosten-Arten vermischt, was zu berücksichtigen ist.

Tabelle 7: Ausgaben für Internet

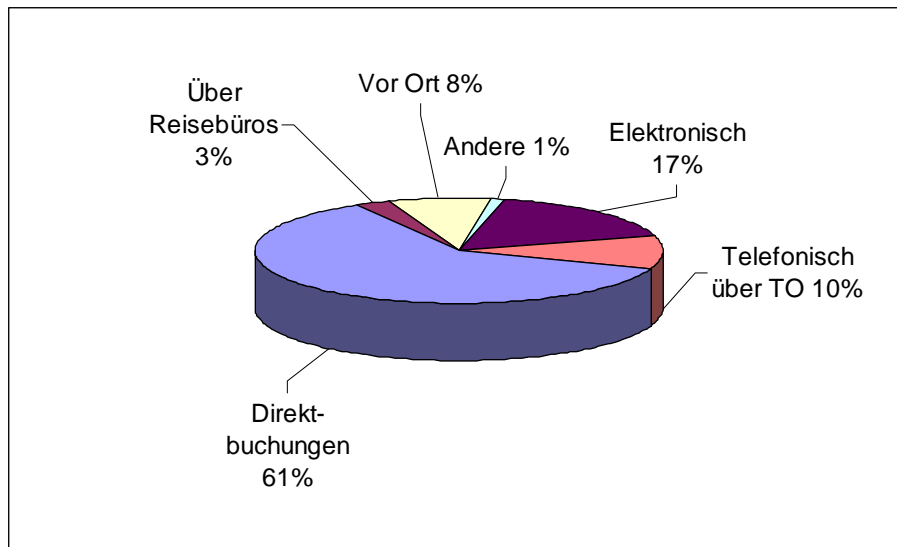
Gesamtkosten Internet	1'089'143 CHF
Durchschnittliche Kosten	13'963 CHF
Minimale Kosten	0 - 250 CHF
Maximale Kosten	156'835 CHF

Oft wurde angegeben, dass die Seiten „ehrenamtlich“ unterhalten werden, was zur Folge hat, dass viele Organisationen bei der Frage nach den Kosten mit „keine“ geantwortet haben. Eine regelmässige (mindestens wöchentliche) Aktualisierung des Internets ist bei ehrenamtlichem Unterhalt wohl nicht bei allen TO gewährleistet. Zudem ist in Abbildung 3 ersichtlich, dass für die Gästeinformation in mehr TO gedruckte Medien als das Internet zur Verfügung stehen. Beide Erkenntnisse lassen darauf schliessen, dass der Informations- und Buchungskanal Internet in Graubünden noch nicht vollumfänglich genutzt wird.

3.4 Buchungskanäle

Die Person, welche den Fragebogen ausfüllte, musste eine Schätzung abgeben über das Buchungsverhalten der Gäste im Zuständigkeitsbereich der TO. In Abbildung 4 wird der Durchschnitt dieser Schätzungen illustriert. Klar zu sehen ist, dass Buchungen vor allem direkt bei den Leistungsträgern (Hotels, Ferienwohnungs-Vermietern etc.) erfolgen, oder dass dies zumindest so aufgefasst wird.

Abbildung 4: Geschätzte Buchungskanäle



Oft sind keine Buchungen über die TO, sondern nur telefonische Vermittlungen möglich. Vermittlungen über Reisebüros gibt es eigentlich keine.

Es ist anzustreben, dass in Graubünden auch über die TO, d.h. elektronisch gebucht werden kann.

3.5 Veranstaltungen vor Ort

Für Veranstaltungen werden je TO von 0 – 100 CHF bis 2,2 Mio. CHF, insgesamt rund 6 Mio. CHF. ausgegeben. 84% aller Ausgaben für Veranstaltungen werden von TO der Kategorie A ausgegeben, weitere 11% durch TO der Kategorie B. Die Ausgaben der TO der Kategorien C und D sind somit marginal. Nur die Beiträge der TO an Veranstaltungen werden durch die Umfrage erfasst. Die tatsächlichen Gesamtausgaben für Veranstaltungen in Graubünden liegen wesentlich höher.

3.6 Personalaufwand

Tabelle 8: Personalaufwand / Stellenprozente

Total Stellenprozente	29'310%
Total Personalaufwand	20,1 Mio. CHF
Durchschnitt der Stellenprozente pro TO	371%
Durchschnittlicher Personalaufwand pro TO	258'644 CHF

Bei den TO im Kanton Graubünden werden insgesamt 29'310 Stellenprozente resp. 293,1 VZÄ (Vollzeitäquivalente) beschäftigt. Durchschnittlich sind es 371% in einer TO mit einem durchschnittlichen Personalaufwand von rund 250'000 CHF (inkl. Sozialleistungen, Weiterbildungskosten etc.).

Demgegenüber stehen 428 Vorstandsmitglieder, durchschnittlich deren fünf pro TO. Bei den TO handelt es sich meist um Vereine, was die grosse Anzahl der Vorstandsmitglieder erklärt. Bei den kleinen TO ist es üblich, dass keine Mitarbeiter beschäftigt werden und die Vorstandsmitglieder die operativen Tätigkeiten ehrenamtlich ausführen.

3.7 Andere Ausgaben

Es verbleiben rund 20 Mio. CHF. Darin enthalten sind insbesondere die Infrastruktur, die Administration, Vorstandsentschädigungen, kommerzielle Aufwendungen, Versicherungen etc.

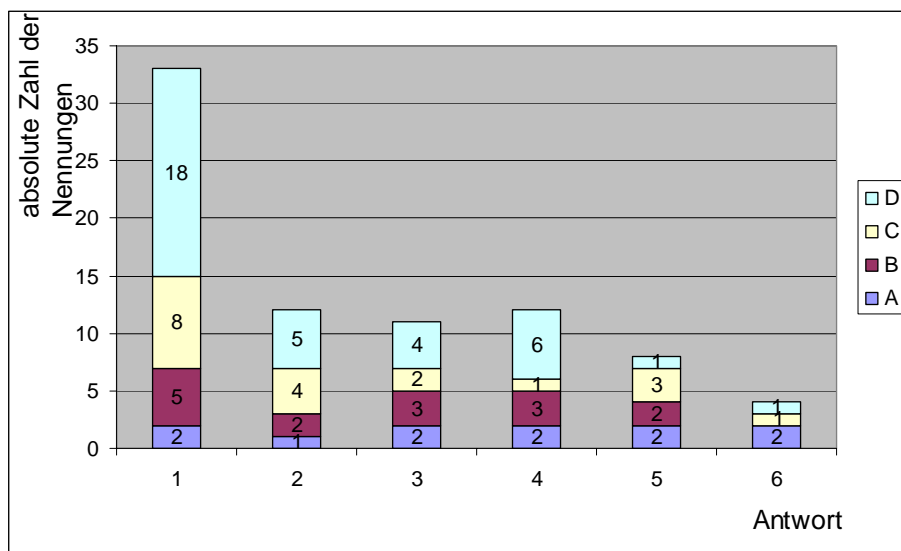
4. Allgemeine Fragen

Auf die Frage: „Ist Ihre Organisation in Zukunft alleine fähig, Gäste zu akquirieren?“ wurde durchschnittlich mit 2,53 geantwortet, also eher mit Nein.

NEIN 1-----2---X-----3-----4-----5-----6 JA

In Abbildung 5 ist zu sehen, dass rund ein Drittel der TO mit 1, also mit einem deutlichen Nein geantwortet haben. In Kategorie D enthalten sind 37 TO, welche für eine eigenständige Gästeakquisition zu klein sind, was rund die Hälfte von diesen auch so wahrnimmt, denn 18 TO dieser Kategorie haben mit 1, also mit einem klaren Nein geantwortet.

Abbildung 5: Fähigkeit zur Gästeakquisition



In Abbildung 5 nicht enthalten sind sechs TO, welche diese Frage nicht beantwortet haben.

Tabelle 9 enthält Beispiele von Begründungen der TO für ihre Antworten. Auf der Nein-Seite werden am häufigsten die Argumente „wir sind zu klein“ oder „wir haben zu wenig finanzielle Mittel“ geäußert.

Tabelle 9: Begründungen zur Fähigkeit der Gästeakquisition

NEIN		JA	
Begründung	Anzahl Nennungen	Begründung	Anzahl Nennungen
Zu wenig finanzielle Mittel	17	Wir geben uns Mühe und machen genügend für die Gästeakquirierung.	3
Wir sind zu klein	16	Genügend hohe Nachfrage	3
Beschränkter Einfluss auf das Angebot	6	Genügend finanzielle Mittel	2
Zu wenig qualifiziertes Personal	6	Haben starke Marke	1
Zu kleine Strukturen	6	Beschränkung auf Nischenmarkt	1
Nicht unsere Aufgabe	4	Haben qualifiziertes Personal	1
Probleme innerhalb der Organisation	2		

Als zweites wurde gefragt: „Wo sehen Sie sinnvolle Tätigkeiten für Ihre Organisation in 10 Jahren?“ In Tabelle 10 sind die Tätigkeiten aufgezählt, welche mehr als einmal erwähnt wurden.

Tabelle 10: Zukünftige Tätigkeiten

Tätigkeit	Anzahl Nennungen
Marketing	11
Angebotserstellung	9
Gästebetreuung	8
Gästeinformation	7
Pflege und Erhalt der Infrastruktur	3
Förderung des Tourismusbewusstseins	3
Veranstaltungen	3
Qualitätskontrolle	2

5. Regionale Auswertung

Dank der erstellten Datenbank mit den erhobenen Daten können nun in Denkmodellen und als Beitrag für eine allgemeine Diskussion TO zusammengefasst werden. Als Beispiel werden in Tabelle 11 zehn Destinationen gebildet. Unter Ausgaben Marketing werden die reinen Marketingausgaben verstanden, welche sich in Form von klassischen Marketinginstrumenten niederschlagen. Nicht erfasst sind hier die Beiträge an die Dachorganisationen. In mindestens sechs Destinationen (inklusive Graubünden Ferien) wurden über eine Million CHF für Marketing ausgegeben.

Tabelle 11: Denkmodell mit 10 Destinationen

	Total Logiernächte (Zahl in Mio. LN)	Gesamteinnahmen (in Mio. CHF)	Ausgaben Marketing (in Mio. CHF)	Total Stellenprozent
10 Destinationen				
St. Moritz-Engadin / Val Poschiavo / Val Bregaglia	3,1	18,4	3,3	7'900
Scuol-Engadin / Val Müstair	1,1	4,2	0,6	2'320
Davos-Klosters / Prättigau	2,5	16,2	2,3	4'770
Arosa / Lenzerheide	2,1	10,9	1,4	4'075
Flims-Laax	1,4	4,4	0,9	1'250
Samnaun (-Ischgl)	0,3	2,3	1,0	820
Disentis-Sedrun / Ilanz und Umgebung / Brigels	1,0	5,0	1,1	2'795
Viamala Süd / Domleschg, Heinzenberg / Mesolcina, Calanca	0,4	3,2	0,3	1'660
Bergün-Filisur (Albula) / Savognin-Bivio (Julier)	0,7	3,1	0,7	1'590
Bündner Rheintal	0,3	1,9	0,3	480
Graubünden Ferien	-	6,8	3,2	1'650

In Tabelle 12 wurden auf dieselbe Weise 7 Destinationen gebildet. Hier haben bereits fünf von sieben Destinationen Marketingausgaben von mindestens 2,0 Mio. CHF.

Tabelle 12: Denkmodell mit 7 Destinationen

	Total Logiernächte (Zahl in Mio. LN)	Gesamteinnahmen (in Mio. CHF)	Ausgaben Marketing (in Mio. CHF)	Total Stellenprozepte
7 Destinationen				
St. Moritz-Engadin / Val Poschiavo / Val Bregaglia / Scuol-Engadin / Val Müstair	4,1	22,6	3,9	10'220
Davos-Klosters / Prättigau	2,5	16,2	2,3	4'770
Arosa / Lenzerheide / Bergün-Filisur (Albula) / Savognin, Bivio (Julier)	2,8	14,0	2,1	5'665
Flims-Laax / Disentis-Sedrun / Ilanz und Umgebung / Brigels	2,4	9,5	2,0	4'045
Viamala Süd / Domleschg, Heinzenberg / Mesolcina, Calanca, Bündner Rheintal	0,7	5,1	0,6	2'140
Samnaun (-Ischgl)	0,3	2,3	1,0	820
Graubünden Ferien		6,8	3,2	1'650

Es bleibt zu beachten, dass beliebige Konstellationen (Arosa-Lenzerheide-Chur oder Obere Surselva zusammen mit Andermatt oder Albula-Julier zusammen mit dem Domleschg etc.) modellhaft errechnet werden können. Die Umsetzung des Projektes „Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus“ wird zeigen, welche Orte und Talschaften zusammen Destinationen bilden werden.

6. Zusammenfassung

In Tabelle 13 sind die wichtigsten Einnahme- und Ausgabequellen der 92 TO bzw. der in der Umfrage 86 erfassten TO im Kanton Graubünden aufgeführt.

Tabelle 13: Zusammenfassung Einnahmen / Ausgaben

Einnahmen		Ausgaben	
Total Kurtaxen	34 Mio. CHF	Total Ausgaben Marketing	16 Mio. CHF
Total TFA	10 Mio. CHF	Beiträge an Dachorganisationen	4 Mio. CHF
Gemeindebeiträge	7 Mio. CHF	Kosten der Gästeinformation vor Ort	7 Mio. CHF
Kommerzielle Erträge	14 Mio. CHF	Kosten des Internetauftrittes	1 Mio. CHF
Andere Einnahmen (Mitgliederbeiträge, etc.)	9 Mio. CHF	Total Beiträge an Veranstaltungen	6 Mio. CHF
		Gesamter Personalaufwand	20 Mio. CHF
		Andere Ausgaben (Infrastruktur, Administration, Vorstandsentschädigungen, kommerzielle Aufwendungen, Versicherungen, etc.)	20 Mio. CHF
Total	74 Mio. CHF	Total	74 Mio. CHF

- Bei allen Einnahme- und Ausgabeposten kristallisiert sich dasselbe Muster heraus. Die finanziellen Mittel der TO konzentrieren sich vor allem auf die 11 TO der Kategorie A. Die vorhandenen und verwendeten finanziellen Mittel der 37 TO der Kategorie D sind im Vergleich marginal.

- Kurtaxen werden beinahe in allen Gemeinden erhoben. Im Gegensatz dazu generiert nur die Hälfte aller TO Einnahmen durch die TFA.
- Für die klassische Werbung (Inserate / Plakatierung) auf internationalen /nationalen Märkten und für Broschüren / Produktionsmaterial auf dem nationalen Markt wird im Marketingbereich am meisten Geld ausgegeben.
- Rund ein Fünftel der TO besitzen eine schriftliche Marketingstrategie. Primäre Marktforschung haben lediglich sieben TO betrieben.
- Für die Gästeinformation vor Ort werden Telefon, gedruckte Medien, Internet und persönliche Auskunft am Schalter benützt. Dabei werden Prospekte häufiger verwendet als das Internet.
- Gebucht wird meistens immer noch direkt bei den einzelnen Leistungsträgern (Hotels, Ferienwohnung). Über die TO selber wird häufig nur eine telefonische Vermittlung angeboten.
- Auf die 29'310 Stellenprozente bzw. 293,1 Vollzeitäquivalente, welche durch die TO generiert werden, fallen 428 Vorstandsmitglieder.
- Über die Hälfte der TO fühlt sich nicht in der Lage, in Zukunft alleine Gäste zu akquirieren. Mit einem klaren Ja auf diese Frage haben lediglich 4 TO geantwortet, mit einem klaren Nein hingegen 33 TO.
- Sinnvolle Tätigkeiten sehen die TO für sich insbesondere im Marketing, in der Angebotserstellung, in der Gästebetreuung und in der Gästeinformation.

Die Umfrageresultate beschreiben die finanzielle Ist-Situation der TO im Kanton Graubünden. Die Gewinnung von noch detaillierteren oder regionaleren Daten, als die in diesem Bericht aufgezeigten, ist aufgrund der nun vorhandenen Datenbank jederzeit möglich.

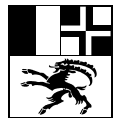
7. Anhang

Liste der erfassten Tourismusorganisationen

TO	PLZ	Ort
Touristikverein Albula	7473	Alvaneu Bad
Andeer Tourismus	7440	Andeer
Ardez Turissem	7546	Ardez
Arosa Tourismus	7050	Arosa
Avers Tourismus	7447	Avers Cresta
Bergün Tourismus	7482	Bergün
Tourismusverein Bever	7502	Bever
Kur- und Verkehrsverein Bivio	7457	Bivio
BWA Tourismus	7165	Brigels
Celerina Tourismus	7505	Celerina
Chur Tourismus	7002	Chur
Graubünden Ferien	7001	Chur
Tourismusverein Churwalden	7075	Churwalden
Kurverein Medel / Lucmagn	7184	Curaglia
Davos Tourismus	7260	Davos
Sedrun Disentis Tourismus	7180	Disentis
Verkehrsverein Fanas	7215	Fanas
Feldis Tourismus	7404	Feldis
Kur- und Verkehrsverein Fideris	7235	Fideris
Alpenarena.ch	7017	Flims
Ftan Turissem	7551	Ftan
Verkehrsverein Grüsch	7214	Grüsch
Guarda Turissem	7545	Guarda
Stadtmarketing Ilanz	7130	Ilanz
Jenaz Tourismus	7233	Jenaz
Klosters Tourismus	7250	Klosters
Küblis Tourismus	7240	Küblis
Turrissem Ramosch - Vnà	7302	Landquart
Verkehrsverein Langwies	7057	Langwies
Lantsch / Lenz Tourismus	7083	Lantsch / Lenz
La Punt Ferien	7522	La Punt
Lavin-turissem	7543	Lavin
Lenzerheide Tourismus	7078	Lenzerheide
Freizeit Graubünden AG	7208	Malans
Kur- und Verkehrsverein Maloja	7516	Maloja
Tschlin Turissem	7560	Martina
Mutten Tourismus	7431	Mutten
Verkehrsverein Obersaxen	7134	Obersaxen
Pany-Luzern Tourismus	7243	Pany
Tourismusverein Parpan	7076	Parpan
Verkehrsverein Peist	7029	Peist

Ferienregion Engadin	7504	Pontresina
Kur- und Verkehrsverein Pontresina	7504	Pontresina
Ente Turistico Valposchiavo	7742	Poschiavo
Verkehrsverein Praden	7063	Praden
Tourismus Saas im Prättigau	7247	Saas im Prättigau
Verkehrsverein Safien	7107	Safien Platz
Verkehrsverein Sagogn	7152	Sagogn
Samedan Tourismus	7503	Samedan
Samnaun Tourismus	7563	Samnaun-Dorf
San Bernardino Vacanze	6565	San Bernardino
Savognin Tourismus im Surses	7460	Savognin
Erlebnis Prättigau	7220	Schiers
Tourismus Schiers	7220	Schiers
Schmiten Tourismus	7493	Schmiten
ENGADIN / Scuol Tourismus AG	7550	Scuol
Kur- und Verkehrsverein Seewis	7212	Seewis
Sent Turissem	7554	Sent
Verkehrsverein Sils / Engadin	7414	Sils Maria
Silvaplana Tourismus	7513	Silvaplana
Splügen / Rheinwald Tourismus	7435	Splügen
Viamala Ferien	7435	Splügen
Ente Turistico Stampa	7605	Stampa
St. Antönien Tourismus	7246	St. Antönien
Uniun turistica Stierva	7459	Stierva
Kur- und Verkehrsverein St. Moritz	7500	St. Moritz
Verkehrsverein St. Peter-Pagig	7028	St. Peter
Mundaun Turissem	7138	Surcuolm
Tarasp Vulpera Turissem	7553	Tarasp
Verkehrsverein Tenna	7106	Tenna
Verkehrsverein Thusis - Cazis-Heinzenberg	7430	Thusis
Verkehrsverein Tiefencastel	7450	Tiefencastel
Verkehrsverein Trin	7014	Trin
Verkehrsverein Trun	7166	Trun
Verkehrsverein Oberheinzenberg	7428	Tschappina
Schanfigg-Tourismus	7064	Tschiertschen
Verkehrsverein Tschiertschen	7064	Tschiertschen
Turissem Val Müstair	7532	Tschierv
Marketing Vals	7132	Vals
Visit Vals	7132	Vals
Lumnezia Tourismus	7144	Vella
Verkehrsverein Versam	7104	Versam
Touristikverein Wiesen	7494	Wiesen
Tourismusverein Zernez	7530	Zernez
Zillis-Schamserberg Tourismus	7432	Zillis
TOP Engadin (Tourismusorganisation Plaiv-Zernez)	7524	Zuoz

Fragebogen



Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni
Uffizi per economia e turissem dal Grischun

Fragebogen an Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden

Im Zusammenhang mit dem Projekt "Wettbewerbsfähige Tourismusstrukturen – Überprüfung der Ziele und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus"

Bei Rückfragen oder Hilfe beim Ausfüllen dieses Fragebogens steht gerne zur Verfügung:

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Sonja Kohler

Tel.: 081 257 23 78

E-Mail: info@awt.gr.ch

Sie können in diesem Fragebogen auf jeweils 1'000er-Beträge runden.

*Bitte beziehen Sie sich auf bei Ihren Angaben auf Ihr **letztes abgeschlossenes Geschäftsjahr**.*

Name und Adresse Ihrer Organisation:

Name und Funktion der ausfüllenden Person:

Telefonnummer für Rückfragen:

Wie lautet der schriftliche Auftrag Ihrer Organisation?

Welches ist (heute) Ihr örtlicher Zuständigkeitsbereich (politische Gemeinden, Regionen etc.)?

1. Einnahmen in Ihrem Zuständigkeitsgebiet im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr

1.1 Kur- und Sporttaxen

Kur- und Sporttaxen werden nachfolgend zusammenfassend Kurtaxen genannt.

Subjekt / Zah- lender (z.B. Hotel, Ferienwohnung etc., bitte sämtliche Kategorien auflisten)	Masseinheit (z.B. Logiernacht, Betten etc. oder Pauschalen)	Aktuelle Höhe in CHF pro Masseinheit / Pauschale	Gesamtein- nahmen	Vollzug (z.B. Gemeinde, Verkehrsverein etc.)
<i>z. B. Hotel</i>	<i>Logiernacht</i>	<i>2.- CHF</i>	<i>20'000.- CHF</i>	<i>Verkehrsverein Muster</i>
Hotel		CHF	CHF	
Ferienwohnung (kommerzielle Vermietung)		CHF	CHF	
Ferienwohnung (nicht weiter- vermietet/ Zweitwohnung)		CHF	CHF	
Andere:		CHF	CHF	
Andere:		CHF	CHF	
		CHF	CHF	
		CHF	CHF	
		CHF	CHF	
Total Kurtaxen				CHF

Weitere Angaben:

Anzahl Logiernächte in der Hotellerie?	
Anzahl Logiernächte in der Parahotellerie?	

		CHF	CHF	
		CHF	CHF	
		CHF	CHF	
		CHF	CHF	
Total Tourismusförderungsabgaben				CHF

Weitere Angaben:

Ist eine Reform des Gesetzes über die Tourismusförderungen konzipiert und steht sie vor der Einführung?	JA / NEIN
Wird über eine Reform des Gesetzes über Tourismusförderungen nachgedacht?	JA / NEIN
Falls JA bei einen der obigen beiden Fragen: Wie sieht / sähe neues Gesetz über Tourismusförderungsabgabe aus?	

Bitte Gesetz über Tourismusförderungsabgaben beilegen.

1.3 Weitere Einnahmen

Gemeindebeiträge	CHF
Freiwillige Beiträge von Bergbahnen	CHF
Kommerzielle Erträge	CHF
Andere Beiträge:	
Art:	CHF
Total Weitere Einnahmen	CHF

2. Ausgaben in Ihrem Zuständigkeitsgebiet im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr

2.1 Marketing (Akquisitionsausgaben, Angaben ohne Personalkosten)

Zielfürkte Marketinginstrumente	International	National	Kantonal	Total
Broschüren, Produktionsmaterial	CHF	CHF	CHF	CHF
Medienbetreuung / Medienreisen	CHF	CHF	CHF	CHF
Studienreisen Reise-fach	CHF	CHF	CHF	CHF
Verkaufsreisen (von Mitarbeitern)	CHF	CHF	CHF	CHF
Stammgäste-Aktionen	CHF	CHF	CHF	CHF
Publikumsaktionen (z.B. Messen)	CHF	CHF	CHF	CHF
Klassische Werbung (Inserate, Plakatierung)	CHF	CHF	CHF	CHF
Direkt Mailings	CHF	CHF	CHF	CHF
Plattformen Graubünden Ferien / Schweiz Tourismus	CHF	CHF	CHF	CHF
Weitere Art:	CHF	CHF	CHF	CHF
Total Ausgaben Marketing				CHF

Weitere Angaben:

Haben Sie eine schriftliche Marketingstrategie / -konzept? <i>Wenn JA, bitte beilegen.</i>	JA / NEIN
Betreiben Sie Marktforschung? Wenn JA, auf welchen Märkten und in welcher Art?	

2.2 Gästeinformation (Angaben ohne Personalkosten)**Kosten Ihrer Gästeinformation vor Ort****CHF****Welche Arten von Gästeinformation werden bei Ihnen angeboten?**

Telefon	JA / NEIN
Persönliche Auskunft am Schalter	JA / NEIN
Gedruckte Medien	JA / NEIN
Internet	JA / NEIN
Andere:	

2.3 Internetauftritt

Haben Sie einen eigenen Internetauftritt?	JA / NEIN
Wenn JA, welche Adresse? (<i>www. ...</i>)	
Kosten Ihres Internetauftrittes	CHF

Welche Buchungskanäle werden in Ihrem Zuständigkeitsbereich Ihrer Meinung nach anteilmässig verwendet? (*in %*)

Elektronische Medien	%
Telefonisch über Ihre Organisation	%
Direktbuchungen bei den Hotels (Jugendherbergen etc.)	%
Über Reisebüros	%
Vor Ort ohne Reservation	%
Andere:	%

2.4 Veranstaltungen vor Ort

Wie hoch sind Ihre Beiträge an Veranstaltungen vor Ort?	CHF
Stellt Ihre Gemeinde für Veranstaltungen Infrastruktur zur Verfügung?	JA / NEIN
Wie hoch schätzen Sie die rein finanziellen Gemeindebeiträge an Veranstaltungen vor Ort?	CHF
Total Beiträge an Veranstaltungen	CHF

2.5 Mitarbeiter/Gremien

Mitarbeiteranzahl in Ihrer Organisation gemäss Ihrem Organigramm/Abteilungen in Stellenprozenten?	- - - - - - -
Gesamter Personalaufwand	CHF

Weitere Angaben:

Anzahl Vorstandsmitglieder?	
Gibt es in Ihrer Organisation weitere Gremien / Arbeitsgruppen / Kommissionen? Wenn JA, bitte nennen Sie welche (mit jeweiliger Personenzahlangabe).	- - - - - -

2.6 Restliche Ausgaben des letzten abgeschlossenen Geschäftsjahres

Bitte nennen Sie fünf weitere wichtige Ausgabe-Posten, welche in diesem Fragebogen noch nicht vorkamen:

	CHF
	CHF
	CHF
	CHF
	CHF
Übrige	CHF
Total Restliche Ausgaben	CHF

3. Überprüfung der Einnahmen und Ausgaben

Bitte blättern Sie zurück und übernehmen Sie die jeweiligen Total-Summen der einzelnen Kapitel. Die GESAMTEN EINNAHMEN und die GESAMTEN AUSGABEN sollten in dieser Tabelle übereinstimmen.

1.1 Total Kurtaxen	CHF	2.1 Total Ausgaben Marketing	CHF
1.2 Total Tourismusförderungsabgaben	CHF	2.2 Kosten Ihrer Gästeinformation vor Ort	CHF
1.3 Total Weitere Einnahmen	CHF	2.3 Kosten Ihres Internetauftrittes	CHF
		2.4 Total Beiträge an Veranstaltungen	CHF
		2.5 Gesamter Personalaufwand	CHF
		2.6 Total Restliche Ausgaben	CHF
GESAMTE EINNAHMEN	CHF	GESAMTE AUSGABEN	CHF

4. Allgemeine Fragen

Beschäftigen Sie sich strategisch mit der Tourismusentwicklung?

Wenn ja, wie?

Wird Ihre Organisation in Zukunft alleine fähig sein, Gäste zu akquirieren?

NEIN 1-----2-----3-----4-----5-----6 JA

Warum?

Wo sehen Sie sinnvolle Tätigkeiten für Ihre Organisation in 10 Jahren?

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

