

## Tourismus Benchmarking

Die Bündner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich

Juni 2018



**Auftraggeber**

Kanton Graubünden – Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

**Herausgeber**

BAK Economics AG

**Projektleitung**

Benjamin Studer, T +41 61 279 97 38

benjamin.studer@bak-economics.com

**Redaktion**

Benjamin Studer

Johannes Trunzer

Sophie Kaufmann

**Kommunikation**

Marc Bros de Puechredon, T +41 61 279 97 25

marc.puechredon@bak-economics.com

**Titelbild**

BAK Economics/Graubünden Ferien

**Copyright**

Alle Inhalte dieser Studie, insbesondere Texte und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt bei BAK Economics AG. Die Studie darf mit Quellenangabe zitiert werden („Quelle: BAK Economics“).

Copyright © 2018 by BAK Economics AG

Alle Rechte vorbehalten

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1	Ausgangslage und Zielsetzung .....	7
1.2	Ziele und Nutzen.....	7
1.3	Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®» .....	8
1.4	Aufbau des Berichts .....	11
<b>2</b>	<b>Der Tourismusstandort Graubünden im internationalen Vergleich</b> .....	<b>12</b>
2.1	Bedeutung des Tourismus in Graubünden .....	12
2.2	Performance des Tourismusstandorts Graubünden .....	13
2.2.1	Entwicklung der Tourismusnachfrage .....	13
2.2.2	Auslastung der Kapazitäten.....	17
2.2.3	Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Gastgewerbe .....	19
2.3	Wettbewerbsfaktoren der Bündner Tourismuswirtschaft .....	20
2.3.1	Beherbergungsangebot.....	20
2.3.2	Beherbergungsnachfrage.....	23
2.3.3	Rahmenbedingungen .....	25
<b>3</b>	<b>Die Bündner Destinationen im internationalen Vergleich</b> .....	<b>27</b>
3.1	Performance der Bündner Destinationen .....	28
3.1.1	Performance der Bündner Destinationen im Tourismusjahr .....	28
3.1.2	Performance der Bündner Destinationen im Winter .....	31
3.1.3	Performance der Bündner Destinationen im Sommer.....	32
3.1.4	Entwicklung der Performance der Bündner Destinationen .....	33
3.2	Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen in Graubünden .....	34
3.2.1	Beherbergungsangebot.....	34
3.2.2	Beherbergungsnachfrage.....	37
3.2.3	Saisonspezifische Attraktivität des touristischen Angebotes .....	39
3.2.4	Erreichbarkeit.....	44
3.3	Exkurs: Performance im Jahr 2017.....	45
<b>4</b>	<b>Die Bündner Städte-Destination Chur im internationalen Vergleich</b> .....	<b>49</b>
4.1	Performance .....	49
4.2	Wettbewerbsfähigkeit.....	53
4.2.1	Beherbergungsangebot.....	53
4.2.2	Beherbergungsnachfrage.....	55
4.2.3	Attraktivität des touristischen Angebotes .....	59
<b>5</b>	<b>Fazit: Stärken und Schwächen der Bündner Tourismuswirtschaft</b> .....	<b>63</b>
5.1	Alpiner Tourismus in Graubünden .....	63
5.2	Die Städte-Destination Chur .....	76
<b>6</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>77</b>
6.1	Sample der alpinen Regionen.....	77
6.2	Sample der alpinen Destinationen.....	78
6.3	Abgrenzung der Bündner Destinationen.....	80
6.4	Definition der Benchmarking-Gruppen.....	81
6.5	Sample der Städte-Destinationen .....	82
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>83</b>

## Tabellenverzeichnis

Tab. 3-1	«BAK TOPINDEX» Tourismusjahr .....	31
Tab. 3-2	«BAK TOPINDEX» Wintersaison .....	32
Tab. 3-3	«BAK TOPINDEX» Sommersaison .....	33
Tab. 4-1	Entwicklung des «BAK TOPINDEX» .....	52
Tab. 4-2	Strukturwandel in der Hotellerie.....	53
Tab. 6-1	Kernliste «Alpine Destinationen» .....	79
Tab. 6-2	Abgrenzung der Bündner Destinationen gemäss Gemeinden .....	80
Tab. 6-3	Abgrenzung der Benchmarking-Gruppen .....	81
Tab. 6-4	Destinationsliste «Städte-Destinationen».....	82

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1	Anteile der Beschäftigten im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung .....	12
Abb. 2-2	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 – 2016).....	14
Abb. 2-3	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2016).....	15
Abb. 2-4	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000 – 2016) .....	15
Abb. 2-5	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen .....	16
Abb. 2-6	Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2016.....	17
Abb. 2-7	Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr.....	18
Abb. 2-8	Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison (November – April).....	19
Abb. 2-9	Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison (Mai – Oktober).....	19
Abb. 2-10	Entwicklung der Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe (2000 – 2016).....	20
Abb. 2-11	Betriebsgrösse in der Hotellerie .....	21
Abb. 2-12	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien .....	22
Abb. 2-13	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2016 .....	23
Abb. 2-14	Saisonalität der Tourismusnachfrage .....	24
Abb. 2-15	Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten .....	25
Abb. 2-16	Nationale und regionale Rahmenbedingungen.....	26
Abb. 3-1	Bereiche des «BAK TOPINDEX» .....	28
Abb. 3-2	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in den Tourismusjahren (2011 – 2016) .....	29
Abb. 3-3	Auslastung in der Hotellerie .....	29
Abb. 3-4	Ertragskraft .....	30
Abb. 3-5	Entwicklung des «BAK TOPINDEX» .....	34
Abb. 3-6	Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien .....	35
Abb. 3-7	Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2016 .....	36
Abb. 3-8	Betriebsgrösse: Betten pro Hotelbetrieb.....	37
Abb. 3-9	Tourismusintensität.....	38
Abb. 3-10	Saisonalität der Tourismusnachfrage .....	39
Abb. 3-11	Attraktivität des Winterangebotes 2016.....	40
Abb. 3-12	Attraktivität des Skigebietes 2016.....	41
Abb. 3-13	Pistenangebot im Skigebiet .....	42
Abb. 3-14	Transportkapazitäten pro Pistenkilometer .....	42
Abb. 3-15	Höhenlage des Skigebiets .....	42
Abb. 3-16	Schneesicherheitsindex .....	42
Abb. 3-17	Vielfalt des Sommerangebotes 2016 .....	43
Abb. 3-18	Erreichbarkeit der Bündner Destinationen .....	44
Abb. 3-19	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 2017 .....	45
Abb. 3-20	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison 2017.....	46

Abb. 3-21	Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison 2017.....	46
Abb. 3-22	Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2017 .....	47
Abb. 3-23	Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr 2017 .....	48
Abb. 3-24	Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison 2017 (November 2016 – April 2017) .....	48
Abb. 3-25	Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison 2017 (Mai 2017– Oktober 2017).....	48
Abb. 4-1	Entwicklung der Hotelübernachtungen.....	50
Abb. 4-2	Auslastung in der Hotellerie.....	50
Abb. 4-3	Ertragskraft .....	51
Abb. 4-4	«BAK TOPINDEX» .....	52
Abb. 4-5	Hotelstruktur.....	54
Abb. 4-6	Entwicklung des Erstklasse- und Luxussegments.....	55
Abb. 4-7	Internationalität .....	56
Abb. 4-8	Saisonalität .....	57
Abb. 4-9	Grösse der Städtedestinationen.....	58
Abb. 4-10	Tourismusintensität.....	59
Abb. 4-11	Stärken-Schwächen-Profil der BAK Städteattraktivität für die Städte-Destination Chur.....	60
Abb. 4-12	Stärken-Schwächen-Profil BAK-ST Städtebewertung.....	61
Abb. 5-1	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Arosa.....	68
Abb. 5-2	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Davos Klosters .....	69
Abb. 5-3	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Disentis Sedrun .....	70
Abb. 5-4	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Engadin St. Moritz.....	71
Abb. 5-5	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Flims Laax .....	72
Abb. 5-6	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Lenzerheide.....	73
Abb. 5-7	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Samnaun .....	74
Abb. 5-8	Stärken-Schwächen-Profil der Destination Scuol.....	75
Abb. 6-1	Karte «Alpine Regionen».....	77

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

BAK Economics erstellt seit über 15 Jahren umfassende Analysen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft. Dabei werden die Performance und die Wettbewerbsfaktoren von Destinationen und Regionen systematisch erfasst und analysiert. Für die Durchführung von internationalen Benchmarking-Analysen wurden und werden weiterhin konzeptionell-methodische Grundlagen erarbeitet und es wurde eine exklusive Datenbank aufgebaut, welche laufend erweitert und aktualisiert wird.

Die Benchmarking-Arbeiten sind im Projekt «Internationales Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus» zusammengefasst, welches von BAK Economics im Auftrag des SECO (Innotour) und der wichtigsten Schweizer Ferienregionen (VS, BE, GR, VD, TI, ZS) durchgeführt wird. Die Beteiligung des Kantons Graubünden ermöglicht eine kontinuierliche und systematische Erfassung und Analyse der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Bündner Tourismus. Dabei werden die für die Bündner Tourismuswirtschaft zentralen Informationen an einer Stelle zusammengeführt, analysiert und der Tourismuswirtschaft zur Verfügung gestellt.

Die vorliegende Studie «Tourismus-Benchmarking – Die Bündner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen, die im Rahmen des «Internationalen Benchmarking Programms» für Graubünden erarbeitet wurden.

## 1.2 Ziele und Nutzen

Im Einzelnen verfolgt das Benchmarking der Bündner Tourismuswirtschaft die folgenden Zielsetzungen:

- Kontinuierlicher Benchmarking Prozess für die Bündner Tourismuswirtschaft:  
Die Leistungsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft wird systematisch und kontinuierlich erfasst und analysiert. Im Zentrum der Analysen stehen die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Tourismusstandorts sowie der Bündner Destinationen im internationalen Vergleich.
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft durch international vergleichende Analysen:  
Die Benchmarking-Aktivitäten ermöglichen es, die Stärken und Schwächen von Tourismusdestinationen und -regionen zu identifizieren. Dadurch erlangen die touristischen Leistungsträger bessere Kenntnisse ihrer Wettbewerbssituation, was die eigene Positionierung erleichtert. Zudem ergeben sich durch die Analyse der Stärken und Schwächen Ansatzpunkte für Optimierungs-Massnahmen. Es werden Erkenntnisse erarbeitet, die dazu beitragen, dass die Entscheidungsträger im Bündner Tourismus faktenbasierte Entscheidungen treffen können.

- «Learning from the best»  
In der Tradition von Benchmarking-Analysen geht es grundsätzlich darum, die Besten zu identifizieren, sich mit diesen zu messen, Unterschiede festzustellen, herauszufinden, was diese so erfolgreich macht und das gewonnene Wissen umzusetzen. Es geht vor allem darum, von den Besten zu lernen. Diese Vorgehensweise bietet die Möglichkeit einer schnellen Implementation von Lösungsansätzen bei gleichzeitig tiefem Risiko.
- Einfacher und schneller Zugang zu tourismusrelevanten Informationen über das webbasierte elektronische Management-Informationen-Tool «BAK DESTINATIONSMONITOR®»  
Im Online-Tool «BAK DESTINATIONSMONITOR®» ([www.destinationsmonitor.com](http://www.destinationsmonitor.com)) werden die zentralen Kennzahlen für die Bündner Tourismuswirtschaft zusammengefasst (siehe Kapitel 1.3).

Das Benchmarking für den Bündner Tourismus generiert einen umfassenden Nutzen:

- Bessere Kenntnis der eigenen Wettbewerbsposition  
*« Wie stehen wir da im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten? »*
- Aufzeigen von Markt- und Wachstumspotenzialen  
*« Wo liegen unsere Stärken? »*
- Identifikation von «Performance Gaps» und damit von Bereichen, in welchen Handlungsbedarf besteht  
*« Wo müssen wir uns verbessern? »*
- Monitoring und Controlling des Erfolgs eingeleiteter Optimierungsmaßnahmen  
*« Haben sich die eingeleiteten Massnahmen bewährt? »*
- Empfehlungen für eine höhere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft  
*« Was ist zu tun? »*

### 1.3 Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®»

Gemeinsam mit dem Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) in Graubünden sowie anderen Schweizer Ferienregionen und unterstützt durch Innotour hat BAK Economics die Online-Applikation «BAK DESTINATIONSMONITOR®» entwickelt, welcher das Kernprodukt des «Internationalen Benchmarking Programms für den Schweizer Tourismus» darstellt.

Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®» ermöglicht ein einfaches, umfassendes und grafisch ansprechendes Benchmarking mit Mitbewerbern. Destinationen und Regionen können mit Hilfe des Tools einen kontinuierlichen und eigenständigen Benchmarking-Prozess initiieren, ihre Stärken und Schwächen ermitteln und somit ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Die Online-Applikation wird den touristischen Leistungsträgern des Kantons Graubünden dank der Beteiligung des Amtes für Wirtschaft und Tourismus (AWT) gratis zur Verfügung gestellt. Dabei ist der «BAK DESTINATIONSMO-



NITOR®) weit mehr als nur ein Daten-Tool. Er offeriert eine breite Auswahl an Analyse-Möglichkeiten, die es den Benutzern erlauben, die Daten eigenständig zu analysieren und zu interpretieren. Den touristischen Entscheidungsträgern wird durch das Online-Tool ein Führungs- und Entscheidungstool zur Verfügung gestellt, mit dessen Hilfe sich die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen und Regionen steigern lässt.

#### **«BAK DESTINATIONSMONITOR®» als Online-Tool**

Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®» bietet der Tourismuswirtschaft ein neuartiges, strategisches Informations- und Entscheidungs-Instrument in elektronischer Form. Das Online-Tool ist benutzerfreundlich gestaltet und ermöglicht ein einfaches, umfassendes und graphisch ansprechendes internationales Benchmarking von Destinationen und Regionen.

#### **Plattform für die Schweizer Tourismuswirtschaft**

Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®» ist weit mehr als nur ein Daten-Tool. Neben vielfältigen Analysemöglichkeiten verfügt die Online-Applikation über einen Bibliotheks-Bereich, in dem laufend die wichtigsten tourismusrelevanten Meldungen, Studien und Berichte zusammengetragen werden. Dadurch werden die wichtigsten Informationen für die Bündner Tourismuswirtschaft an einer Stelle zusammengetragen.

#### **Online-Registrierung**

Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®» ist in einen öffentlichen und in einen privaten Zugang unterteilt. Der private Bereich, welcher den Zugang zur umfangreichen Benchmarking- Datenbank von BAK Economics erlaubt, erfordert eine Registrierung und ist generell kostenpflichtig. Dank der Unterstützung des Amtes für Wirtschaft und Tourismus in Graubünden ist es aber Bündner Tourismusorganisationen möglich, sich unter [www.destinationsmonitor.ch](http://www.destinationsmonitor.ch) zu registrieren und einen kostenlosen Zugang zu erhalten.

# BAK DESTINATIONSMONITOR®

## COMPETITIVENESS OF DESTINATIONS

Der «BAK DESTINATIONSmonitor®» ermöglicht ein einfaches, umfassendes und graphisch ansprechendes internationales Tourismus-Benchmarking. Die Destinationen und Regionen können mit Hilfe dieses Tools einen kontinuierlichen und eigenständigen Benchmarking-Prozess initiieren, ihre Stärken und Schwächen ermitteln und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Für Organisationen der Träger-Regionen ist die Benutzung des «BAK DESTINATIONSmonitor®» gratis. Diese können sich rechts registrieren lassen und einen umfassenden Zugang erhalten. Um in den öffentlich zugänglichen Bereich der Applikation zu gelangen, können Sie sich auch als «Gast» einloggen. Verwenden Sie dazu die folgenden Angaben: **Login:** `guest@destinationsmonitor.ch`; **Passwort:** `guest`

Wenn Sie schon beim «BAK DESTINATIONSmonitor®» registriert sind

Login:

Passwort:

Passwort speichern

[Passwort vergessen?](#)

Ihre ausgewählte Sprache ist: **Deutsch**

[English](#) [Français](#) [Italiano](#)

Bitte registrieren Sie sich, wenn Sie neu auf dieser Seite sind:

3.0.2



Unterstützt durch



Kanton Bern / Canton de Berne (beco)  
Kanton Graubünden (AWT)  
Repubblica e Cantone Ticino  
Canton de Vaud (SCRIS, SELT, ODT)  
Canton du Valais / Kanton Wallis  
(DWE / SDE)

### Module des «BAK DESTINATIONSMONITOR®»

Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®» für Graubünden bietet Zugang zu drei verschiedenen Modulen. Das Modul «Alpine Destinationen» umfasst Kennzahlen und Auswertungen zu alpinen Feriendestinationen (z.B. Davos Klosters, Wörthersee). Das Modul «Alpine Regionen» befasst sich mit den Ferienregionen des europäischen Alpenraumes. Es bietet beispielsweise die Möglichkeit Graubünden mit Südtirol oder dem Berner Oberland zu vergleichen. Das Modul «Städte-Destinationen» enthält eine Vielzahl von Daten zu Städte-Destinationen aus dem In- und Ausland. Mit diesen drei Modulen werden die für den Bündner Tourismus wichtigen Tourismusformen berücksichtigt. Das Indikatorenset unterscheidet sich dabei von Modul zu Modul, um der jeweiligen Tourismusform Rechnung zu tragen.

### Analyseroutinen

Der «BAK DESTINATIONSMONITOR®» umfasst sieben zentrale Analyseroutinen. Die erste Analyseroutine «**Benchmarking**» ermöglicht Vergleiche mit mehreren Destinationen zu einer vorgegebenen, umfangreichen Auswahl an Indikatoren. Hierbei stehen eine Reihe von Grafiken und Tabellen zur Performance und zur Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Destinationen zur Verfügung. Zudem sind vordefinierte Benchmarking-Gruppen vorhanden. Diese lassen Vergleiche mit Destinationen mit ähnlichen Voraussetzungen zu.

Im Element «**Profil**» sind die wichtigsten Kenngrößen zusammengefasst. Dadurch können sich die Benutzer rasch einen Überblick über die eigene oder andere Destinationen verschaffen.

Im «**Ranking**» ist zu den wichtigsten Kenngrössen in Bezug auf die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit jeweils ein Ranking des von Graubünden ausgewählten Samples dargestellt, wobei die Ränge bezüglich der Gesamtliste der Destinationen ausgewiesen werden. Dies dient der Identifikation der besten Leistungen (Best Practice).

Die Routine «**Stärken-Schwächen-Profil**» ermöglicht eine Gegenüberstellung mit einem Benchmark, so dass Stärken und Schwächen evaluiert werden können. Das Ziel ist einerseits die Identifizierung der Wettbewerbsfaktoren, die eine Stärke darstellen, so dass diese ausgebaut werden können. Andererseits ist auch die Ermittlung von Defiziten von grosser Bedeutung. Denn die Identifizierung der Schwächen ist ein unerlässlicher Schritt um sich künftig zu verbessern.

Die «**Importance-Performance-Analyse**» für alpine Destinationen ist eine Weiterentwicklung der Stärken-Schwächen-Analyse. Neben der Evaluation von Stärken und Schwächen ermöglicht diese Routine eine Gewichtung der verschiedenen Wettbewerbsfaktoren nach deren Bedeutung.

Der «**Data Explorer**» bietet alle wünschbaren Möglichkeiten zur Durchführung von eigenen Analysen. Der Benutzer kann die Destinationen, die Indikatoren und den Beobachtungszeitraum selber auswählen und so eigene Grafiken und Tabellen darstellen. Die Grafiken können per Knopfdruck als Bild, Excel- oder Word-Datei exportiert werden.

Die Routine «**Maps**» ermöglicht das eigenständige Erstellen von thematischen Karten für alpine Regionen. Der Benutzer bestimmt Thema, Zeit und Beobachtungsraum und erstellt so Kartenmaterial, das einfach heruntergeladen werden kann.

## **1.4 Aufbau des Berichts**

Der vorliegende Bericht «Tourismus-Benchmarking – Die Bündner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich» gliedert sich in 5 Kapitel. Im Anschluss an dieses einleitende 1. Kapitel, welches die Ausgangslage und die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung erläutert, wird im 2. Kapitel die Bündner Tourismuswirtschaft als Ganzes einem internationalen Vergleich unterzogen. Kapitel 3 behandelt die Performance und die Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Destinationen in einem internationalen Vergleich. Das 4. Kapitel beschäftigt sich mit der Bündner Städte-Destination Chur. In Kapitel 5 werden die wichtigsten Erkenntnisse der vergleichenden Analysen zusammengezogen und es werden die Stärken und Schwächen der Bündner Tourismuswirtschaft hervorgehoben.

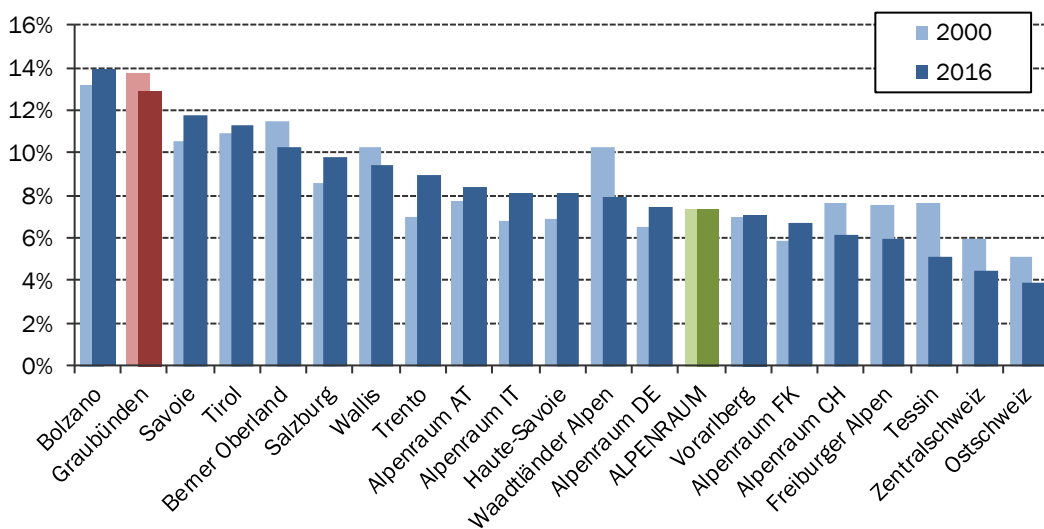
## 2 Der Tourismusstandort Graubünden im internationalen Vergleich

### 2.1 Bedeutung des Tourismus in Graubünden

Kapitel 2 befasst sich mit dem Tourismusstandort Kanton Graubünden als alpine Tourismusregion. Der Bündner Tourismus wird im Folgenden mit der Tourismuswirtschaft anderer Schweizer und ausländischer Tourismusregionen verglichen, welche ähnliche Tourismusformen anbieten und zu den Hauptkonkurrenten der Bündner Tourismuswirtschaft zählen. Zunächst befasst sich dieses Kapitel mit der Bedeutung des Tourismussektors in den verschiedenen Regionen. Danach geht es in Kapitel 2.2 und Kapitel 2.3 um die touristische Performance und die Wettbewerbsfähigkeit des Kantons Graubünden. Graubünden wird mit den Schweizer Regionen Berner Oberland, Freiburger Alpen, Ostschweiz, Tessin, Waadtländer Alpen, Wallis und Zentralschweiz sowie mit den italienischen Regionen Südtirol (Bolzano) und Trento, den österreichischen Regionen Vorarlberg, Tirol und Salzburg und den französischen Regionen Haute-Savoie und Savoie verglichen. Zusätzlich werden die Alpenräume der Länder Schweiz, Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich sowie der gesamte Alpenraum mit in die Analyse einbezogen.

Vor allem in peripheren Regionen spielt der Tourismussektor für die regionale Volkswirtschaft eine wichtige Rolle. Er bringt Arbeitsplätze und Einkünfte in diese oft strukturschwachen Gebiete. Der Stellenwert des Tourismus zeigt sich insbesondere bei der Betrachtung des Beschäftigungseffekts. Genaue Kennzahlen zum Beschäftigungseffekt des Tourismussektors liegen zwar nicht vor, jedoch sind Angaben zum Gastgewerbe als Kernbranche des Tourismus vorhanden.

Abb. 2-1 Anteile der Beschäftigten im Gastgewerbe an der Gesamtbeschäftigung



Anteile in %  
Quelle: BAK Economics

Abb. 2-1 zeigt, dass der **Anteil Beschäftigter im Gastgewerbe** im Kanton Graubünden im Jahr 2016 rund 13 Prozent beträgt. Damit kommt Graubünden auf den zweithöchsten Anteil unter den betrachteten Regionen und liegt sowohl deutlich über dem Durchschnitt des gesamten Alpenraums als auch über dem Schweizer Alpenraum. Der Tourismus stellt in Graubünden also eine der Leitbranchen dar und hat eine hohe Bedeutung für die regionale Volkswirtschaft. Wie im Schweizer Alpenraum hat der Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe, und damit die Bedeutung des Tourismus, auch in Graubünden seit 2000 abgenommen. Mit einem Minus von 0.9 Prozent fiel der Rückgang jedoch noch relativ moderat aus im Vergleich zum Tessin, wo der Anteil der Beschäftigten im Gastgewerbe mit minus 2.6 Prozent am deutlichsten abgenommen hat. Im Gegensatz zum Schweizer Alpenraum zeigen sich im restlichen Alpenraum (Frankreich, Italien, Deutschland, Österreich) leicht positive Wachstumstendenzen des Anteils des Gastgewerbes.

## 2.2 Performance des Tourismusstandorts Graubünden

Für die Untersuchung der Performance der Bündner Tourismuswirtschaft werden die Entwicklung der Tourismusnachfrage, die Auslastung der Kapazitäten sowie die Beschäftigungsentwicklung im Gastgewerbe analysiert.

### 2.2.1 Entwicklung der Tourismusnachfrage

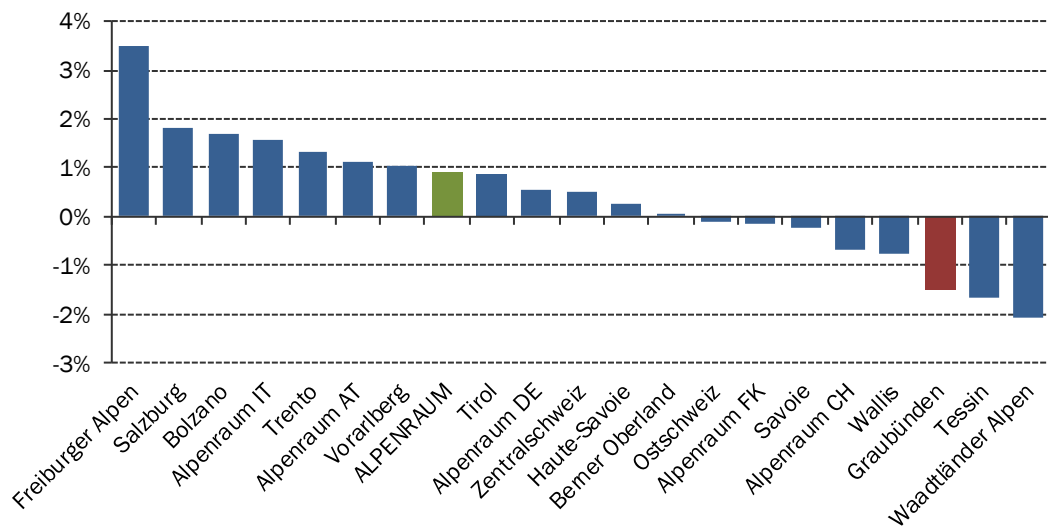
Die Untersuchung der Tourismusnachfrage wird anhand der **Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** im Zeitraum 2000 bis 2016 vorgenommen. Dabei wird zuerst das Wachstum über die ganze Beobachtungsperiode betrachtet, bevor anschliessend eine Analyse im Zeitvergleich sowie eine Untersuchung der Wachstumsbeiträge erfolgen.

Abb. 2-2 zeigt die durchschnittliche Entwicklung pro Jahr bezüglich der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2016 für den Kanton Graubünden und die ausgewählten Vergleichsregionen. Es zeigen sich sehr unterschiedliche Entwicklungen der Regionen – sowohl in der Dynamik als auch in der Richtung. Grundsätzlich haben sich vor allem der italienische und der österreichische, aber auch der deutsche Alpenraum deutlich positiver entwickelt als jener der Schweiz, in welcher die Anzahl der Hotelübernachtungen zurückgegangen ist (-0.7% p.a.). Eine Ausnahme bilden die Freiburger Alpen, welche die grösste Nachfragesteigerung unter den betrachteten Regionen im Beobachtungszeitraum aufweisen (+3.5% p.a.), dies jedoch ausgehend von einem vergleichsweise tiefen Niveau im Jahr 2000. Graubünden hat sich im Vergleich zum Schweizer Alpenraum deutlich unterdurchschnittlich entwickelt (-1.5% p.a.). Damit liegt Graubünden lediglich vor zwei anderen Ferienregionen der Schweiz, nämlich dem Tessin und den Waadtländer Alpen, welche einen noch höheren Rückgang der Frequenzen zu verzeichnen hatten. Insgesamt ist die Anzahl der Hotelübernachtungen in Graubünden seit 2000 um mehr als eine Million oder um ein Fünftel zurückgegangen. Dennoch bleibt Graubünden weiter die bedeutendste Schweizer Ferienregion, gemessen an der Anzahl Logiernächte.

In Abb. 2-3 und Abb. 2-4 ist die **Entwicklung der Nachfrage nach Saisons** für den Zeitraum 2000 bis 2016 dargestellt. Die grundsätzlichen Tendenzen, die sich für das gesamte Tourismusjahr gezeigt haben, lassen sich auch hier identifizieren. Die Ent-

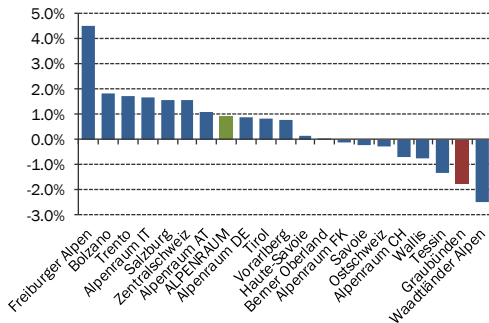
wicklung des Schweizer Alpenraums liegt in beiden Saisons hinter der Entwicklung der Nachbarländer zurück. Die Anzahl der Hotelübernachtungen hat im Schweizer Alpenraum in der Sommer- wie auch der Wintersaison gleich stark abgenommen (jeweils -0.7% p.a.). Graubünden zeigt in beiden Saisons im Vergleich zum gesamten sowie zum Schweizer Alpenraum eine unterdurchschnittliche Entwicklung der Nachfrage. Im Winter fiel der Rückgang der Übernachtungszahlen mit durchschnittlich 1.7 Prozent pro Jahr grösser aus als im Sommer, wo sich die Logiernächte etwas weniger stark, aber immer noch substantiell verringert haben (-1.2% p.a.). Graubünden hat damit in beiden Saisons gegenüber dem gesamten wie auch dem Schweizer Alpenraum an Marktanteilen eingebüsst.

**Abb. 2-2 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr (2000 - 2016)**



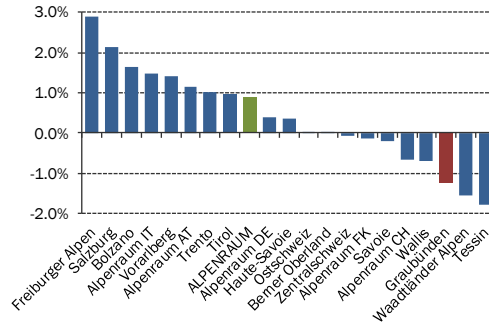
Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
 Quelle: BAK Economics, diverse statistische Ämter

Abb. 2-3 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison (2000 – 2016)



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

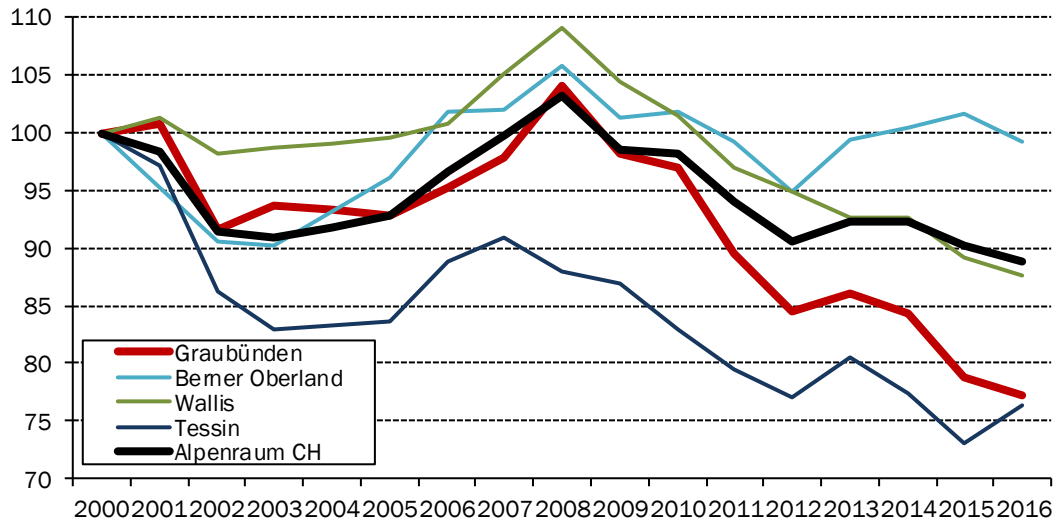
Abb. 2-4 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison (2000 – 2016)



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Abb. 2-5 zeigt den **Verlauf der Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen** im Kanton Graubünden, im Schweizer Alpenraum sowie in einigen anderen alpinen Regionen der Schweiz. Dabei zeigen sich in den Regionen ähnliche Entwicklungen: Nach dem starken Einbruch der Nachfrage infolge der Terroranschläge in den USA im Folgejahr, hat die Entwicklung des Schweizer Tourismus in den Jahren 2004 bis 2008 wieder an Fahrt gewonnen und hohe Wachstumsraten erzielt. Graubünden wuchs in dieser Zeit insgesamt um mehr als 11 Prozentpunkte und konnte die Zahl der Hotelübernachtungen bis 2008 auf den höchsten Stand seit der Jahrtausendwende steigern. In den Folgejahren konnten Graubünden wie auch die gesamte Schweiz das hohe Niveau jedoch nicht halten und zeigten stattdessen einen Abwärtstrend. Auslöser waren zunächst die Auswirkungen der Finanz- und Staatsschuldenkrise von 2008. Später verhinderten ein starker Schweizer Franken und die Aufhebung des Euro-Mindestkurses eine nachhaltige Erholung. Von den betrachteten Schweizer Ferienregionen fiel im Zeitraum von 2008 bis 2016 das Minus in Graubünden am deutlichsten aus. Seit 2008 ging die Zahl der Hotelübernachtungen um mehr als ein Viertel zurück und erreichte 2016 den tiefsten Stand seit der Jahrtausendwende.

Abb. 2-5 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen



Indiziert, Kalenderjahr 2000 = 100, CH: Schätzung BAK Economics für 2004  
 Quelle: BAK Economics, BFS

Die **Wachstumsbeiträge der verschiedenen Herkunftsmärkte** zum Gesamtwachstum der Übernachtungen in Graubünden sind in Abb. 2-6 dargestellt. Auf der X-Achse ist dabei der Anteil der Hotelübernachtungen aus den entsprechenden Märkten im Ausgangsjahr 2000 abgebildet, auf der Y-Achse die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2016. Die Grösse der Kugeln steht für den jeweiligen Wachstumsbeitrag.

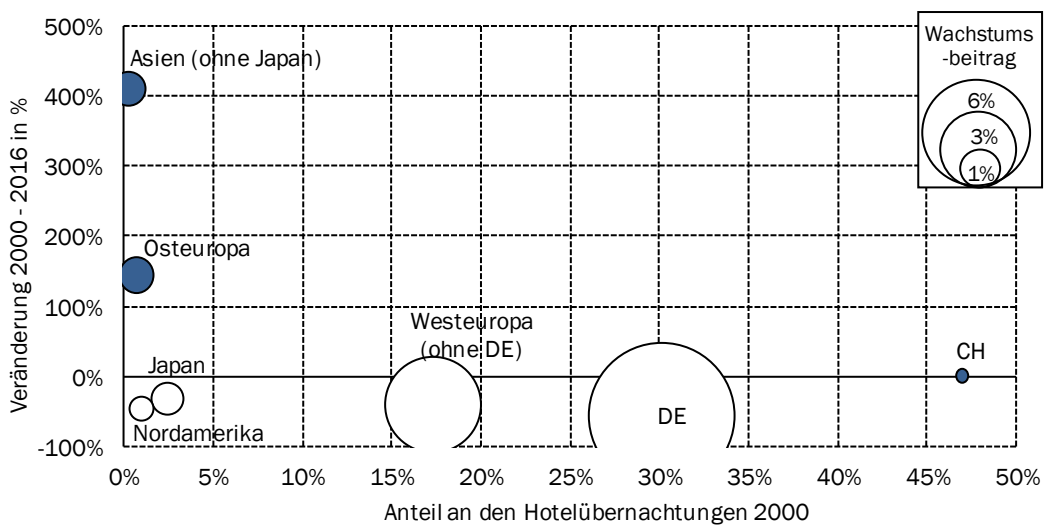
Abb. 2-6 zeigt, dass die traditionellen Herkunftsmärkte hauptsächlich für den Rückgang der Nachfrage in Graubünden verantwortlich sind. Die Nachfrage aus Westeuropa und insbesondere aus Deutschland – welche nach den Inländern die wichtigsten Gästegruppen sind – ist im Beobachtungszeitraum stark zurückgegangen. Bei den Übernachtungen von westeuropäischen Gästen (ohne Deutschland) zeigt sich ein Nachfragerückgang von rund 40 Prozent, bezüglich der Übernachtungen deutscher Gäste ist der Rückgang mit mehr als 50 Prozent sogar noch deutlicher. Das heisst, dass mehr als jede zweite Logiernacht von deutschen Gästen seit 2000 weggefallen ist. Während im Jahr 2000 noch knapp jede dritte Hotelübernachtung in Graubünden von deutschen Gästen generiert wurde, ist es 2016 nur noch jede sechste. Die Bedeutung des Herkunftsmarkts Deutschland und auch des restlichen Westeuropas hat damit erheblich abgenommen. Folglich resultieren aus den Nachfragerückgängen von Westeuropa und Deutschland negative Wachstumsbeiträge von rund minus 7 bzw. minus 17 Prozentpunkte aufgrund ihrer hohen Bedeutung im Ausgangsjahr. Wie auch bei der Gesamtnachfrage waren hinsichtlich der Entwicklung der Nachfrage aus Westeuropa vor allem die Nachkrisenjahre 2009 bis 2012 sowie die Jahre nach der Aufhebung des Euro-Mindestkurses entscheidend für das negative Ergebnis.

Der Rückgang bei den gewichtigen traditionellen Märkten konnte durch Fern- und Wachstumsmärkte wie Asien und Osteuropa nicht ausreichend kompensiert werden. Aufgrund ihrer geringen Bedeutung leisteten beide Märkte trotz eines enormen Wachstums nur geringe Wachstumsbeiträge. Am stärksten sind die Übernachtungs-



zahlen aus Asien (ohne Japan) angestiegen. Diese haben sich seit 2000 mehr als vervierfacht. Dennoch hat der asiatische Herkunftsmarkt (ohne Japan) auch 2016 weiter nur marginale Bedeutung und trägt zu 1.4 Prozent der gesamten Hotelübernachtungen bei – und damit beispielsweise spürbar weniger als der rückläufige Markt Nordamerika. Auch die Nachfrage aus Osteuropa hat sich sehr dynamisch entwickelt und konnte sich seit 2000 um rund 140 Prozent steigern. Aufgrund der höheren Bedeutung leistet der Herkunftsmarkt Osteuropa damit den höchsten Wachstumsbeitrag von knapp einem Prozentpunkt. Mittlerweile hat sich Osteuropa zum wichtigsten Fern- und Wachstumsmarkt entwickelt und generiert im Jahr 2016 mit knapp 100'000 Hotelübernachtungen mehr Übernachtungen als Nordamerika.

**Abb. 2-6 Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2000 - 2016**



Wachstumsbeiträge, Anteil und Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen im Kanton Graubünden  
 Quelle: BFS, Berechnungen BAK Economics

Im Zuge der abnehmenden Bedeutung der Märkte Deutschland und Westeuropa hat sich der Anteil der inländischen Gäste an den gesamten Hotelübernachtungen sukzessive ausgebaut. Im 2016 werden mehr als 60 Prozent der Bündner Logiernächte von inländischen Gästen getätigt – im Jahr 2000 waren es noch weniger als die Hälfte. Die steigende Bedeutung des Binnenmarkts konnte aufgrund der Schwäche der anderen Märkte ohne grosses eigenes Wachstum erreicht werden. So haben die Hotelübernachtungen von Schweizer Gästen im Beobachtungszeitraum nur unwesentlich zugenommen (+0.3%), sodass auch der Wachstumsbeitrag des Schweizer Herkunftsmarkts mit 0.1 Prozent nur gering ausfiel. Dies ist insbesondere in Relation zum positiven Schweizer Bevölkerungswachstum in diesem Zeitraum als negativ zu werten.

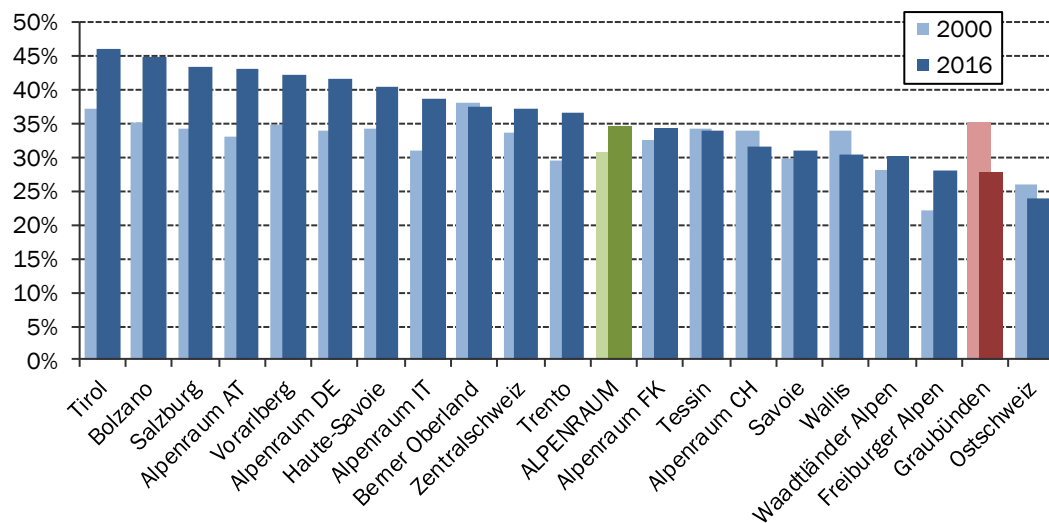
### 2.2.2 Auslastung der Kapazitäten

Neben der Nachfrageentwicklung interessiert bei der Beurteilung der Performance der Bündner Tourismuswirtschaft auch die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten. Der Vergleich der Auslastung der vorhandenen Hotelbetten berücksichtigt die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades vorhandener Kapazitäten.

ten. Im Folgenden wird jeweils die Brutto-Auslastung der Hotelbetten dargestellt, die auf Basis aller vorhandenen Betten berechnet wird. Im Gegensatz dazu gibt es noch die Netto-Auslastung, die sich auf jene Betten bezieht, die in geöffneten Hotelbetrieben vorhanden sind.

Die höchsten **Auslastungsziffern** mit teils deutlich über 40 Prozent zeigen sich in den österreichischen Alpenregionen und in Südtirol. Graubünden platziert sich 2016 mit einer Auslastung von rund 28 Prozent hinter dem Durchschnitt des gesamten Alpenraumes (35%) und hinter dem Schweizer Alpenraum (32%). Nur die Ostschweiz weist eine geringere Auslastung auf als Graubünden.

**Abb. 2-7 Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr**



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

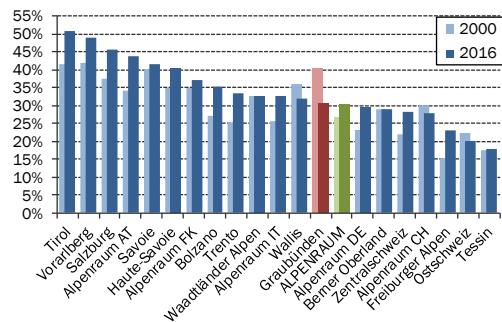
Wie bei der Entwicklung der Logiernächte haben sich der österreichische, italienische und deutsche Alpenraum auch in Bezug auf die Auslastung deutlich positiver entwickelt als der Schweizer Alpenraum. Die drei Nachbarländer konnten ihre Auslastung seit 2000 um jeweils mehr als 7 Prozent steigern, während im Schweizer Alpenraum die Auslastung zurückgegangen ist (-2.3%). Auch in Graubünden hat sich die Auslastung im Beobachtungszeitraum reduziert – von allen betrachteten Regionen sogar am stärksten (-7.6%). Die Schweizer Regionen und insbesondere Graubünden haben damit in Bezug auf die Auslastung seit der Jahrtausendwende gegenüber den Nachbarländern Österreich, Italien und Deutschland deutlich an Boden verloren. Im Jahr 2000 erreichte Graubünden mit 35 Prozent beispielsweise eine genauso hohe Auslastung wie Südtirol, im Jahr 2016 trennen die beiden Regionen jedoch ganze 17 Prozentpunkte.

Betrachtet man die **Auslastung der Hotelbetten nach Saisons**, so lässt sich erkennen, dass im Winter 2016 wiederum die österreichischen Regionen mit Auslastungsraten von über 40 Prozent die Spitze des Rankings bilden (vgl. Abb. 2-8). Graubünden zeigt in den Wintermonaten mit 30.7 Prozent im Vergleich zum gesamten Alpenraum (30.4%) erfreulicherweise eine leicht überdurchschnittliche Auslastung und liegt da-

mit auch oberhalb des Durchschnitts des Schweizer Alpenraums (28.0%). In der Sommersaison (Abb. 2-9) hingegen schneidet Graubünden schlechter ab. Mit einer Auslastung von knapp 25 Prozent liegt Graubünden sowohl klar unter dem Schweizer Alpenraum (35.3%) als auch unter dem gesamten Alpenraum (38.9%). Lediglich Savoie zeigt im Sommer 2016 eine tiefere Auslastungsrate als Graubünden.

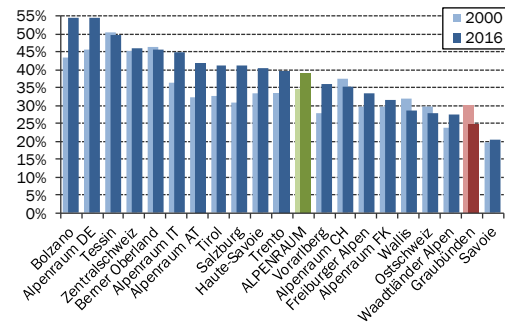
Im gesamten Alpenraum sind die Auslastungsraten im Beobachtungszeitraum von 2000 bis 2016 sowohl im Winter als auch im Sommer angestiegen (+3.5 bzw. +4.5 Prozentpunkte). Im Gegensatz dazu musste Graubünden in der Wintersaison einen massiven Rückgang der Auslastung um knapp 10 Prozentpunkte seit 2000 hinnehmen. Damit erreicht Graubünden zwar immer noch eine leicht überdurchschnittliche Auslastung, verliert aber deutlich an Anschluss an die österreichischen Regionen, mit denen Graubünden 2000 noch auf einem Niveau lag. Auch in der Sommersaison fällt das Minus in der Auslastung deutlich aus (-5.3 Prozentpunkte) und markiert, wie auch im Winter, den höchsten Verlust im Benchmarking-Sample. Im Schweizer Alpenraum war der Auslastungsrückgang folglich in beiden Saisons weniger ausgeprägt (WS: -2.2 Prozentpunkte; SS: -2.4 Prozentpunkte).

**Abb. 2-8 Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison (November – April)**



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

**Abb. 2-9 Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison (Mai – Oktober)**

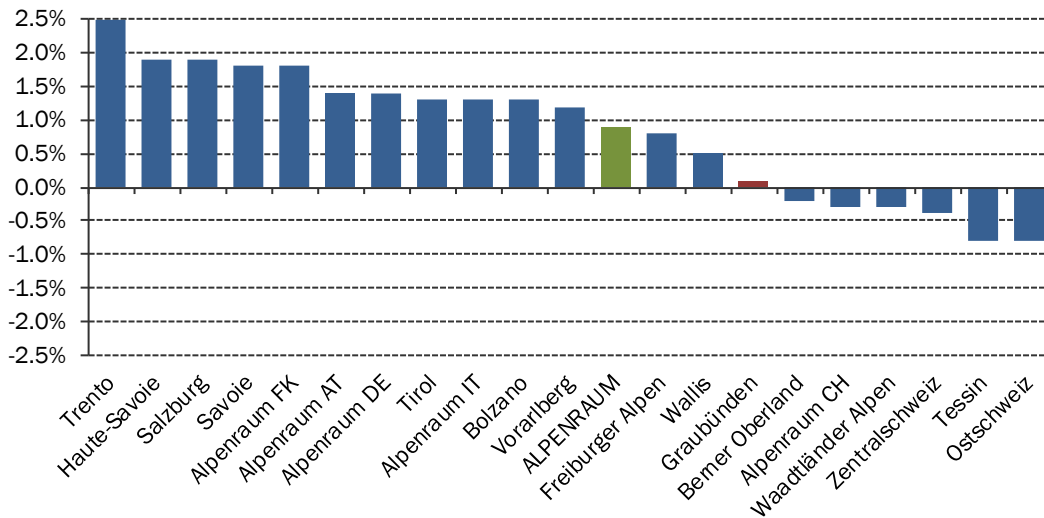


Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

### 2.2.3 Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Gastgewerbe

Die durchschnittliche jährliche **Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Gastgewerbe** von 2000 bis 2016 ist in Abb. 2-10 dargestellt.

Abb. 2-10 Entwicklung der Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe (2000 – 2016)



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: BAK Economics

Im Mittel des gesamten Alpenraumes ist die Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe seit 2000 angestiegen (+0.9% p.a.) – am deutlichsten im italienischen Trento und in der französischen Region Haute-Savoie. Der Schweizer Alpenraum dagegen verzeichnet rückläufige Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im betrachteten Zeitraum (-0.3% p.a.). Am stärksten betroffen waren das Tessin und die Ostschweiz, während in Graubünden, im Wallis und in den Freiburger Alpen die Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe leicht zugenommen hat. Graubünden liegt mit 0.1 Prozent pro Jahr jedoch trotzdem spürbar hinter dem Durchschnitt des gesamten Alpenraumes.

## 2.3 Wettbewerbsfaktoren der Bündner Tourismuswirtschaft

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Performance des Bündner Tourismus untersucht wurde, wird nun dargestellt, wie die Region in Bezug auf einige zentrale Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Beherbergungswirtschaft abschneidet. Auf der Angebotsseite wird insbesondere die Struktur des Beherbergungsangebotes untersucht, nachfrageseitig werden die Saisonalität und die Herkunftsstruktur der Gäste thematisiert. Zusätzlich werden einige zentrale tourismusrelevante Rahmenbedingungen diskutiert.

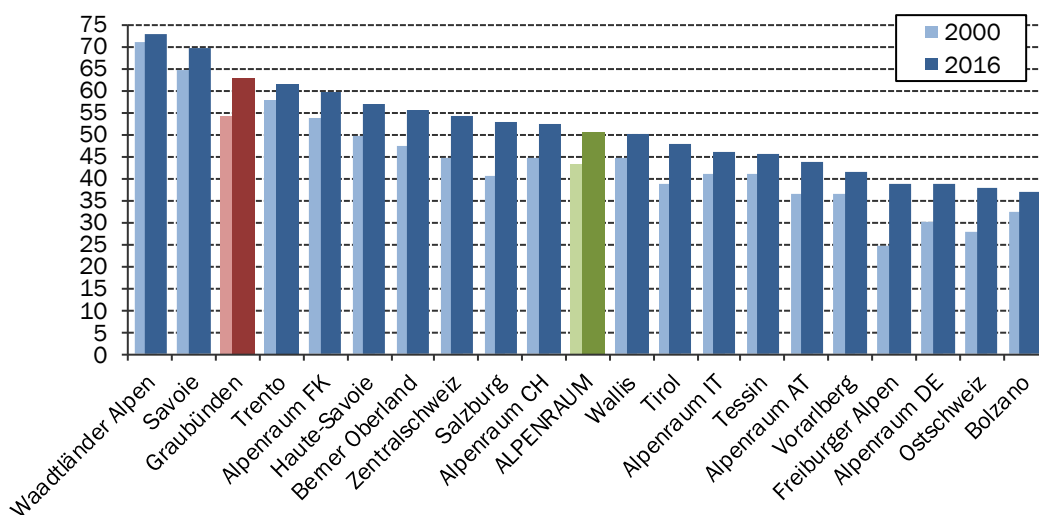
### 2.3.1 Beherbergungsangebot

Untersuchungen zu den Determinanten der touristischen Wettbewerbsfähigkeit im Alpenraum haben gezeigt, dass der Beherbergungsstruktur eine grosse Relevanz zukommt<sup>1</sup>. Es zeigt sich, dass grosse Betriebseinheiten, ein hochwertiges Hotelangebot und eine intensive Bewirtschaftung der Betten wichtige Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus sind. Entsprechend werden diese drei Merkmale nachfolgend für Graubünden untersucht.

<sup>1</sup> vgl. BAKBASEL (2010)

Ferienregionen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil, dass ihre Betriebe von Skaleneffekten (sog. Economies of Scales) profitieren können. Vor allem die preisliche Wettbewerbsfähigkeit erhöht sich, da in grösseren Einheiten zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden kann. Abb. 2-11 zeigt die durchschnittliche **Betriebsgrösse** der untersuchten Regionen. Graubünden gehört mit durchschnittlich rund 63 Betten pro Hotelbetrieb nicht nur im Schweizer Alpenraum (52 Betten pro Hotel) zu den Regionen mit vergleichsweise grossen Betrieben, sondern auch im gesamten Alpenraum (50 Betten pro Hotel). Schweizweit zeigen sich nur in den Waadtländer Alpen grössere Hotelbetriebe als in Graubünden. International betrachtet gibt es von den untersuchten Regionen nur in Savoie durchschnittlich grössere Betriebe als in Graubünden. Die Betriebsgrösse im Schweizer Alpenraum fällt vergleichsweise hoch aus. Der allgemein hohe internationale Wettbewerbsdruck führt in allen Ländern zu einer verstärkten Suche nach effizienteren Kostenstrukturen. In der Schweiz wird dieser Effekt noch einmal zusätzlich verstärkt durch die vergleichsweise hohen Arbeits- und Vorleistungskosten sowie den in jüngster Zeit starken Schweizer Franken.

**Abb. 2-11 Betriebsgrösse in der Hotellerie**



Durchschnittliche Anzahl Betten pro Betrieb  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

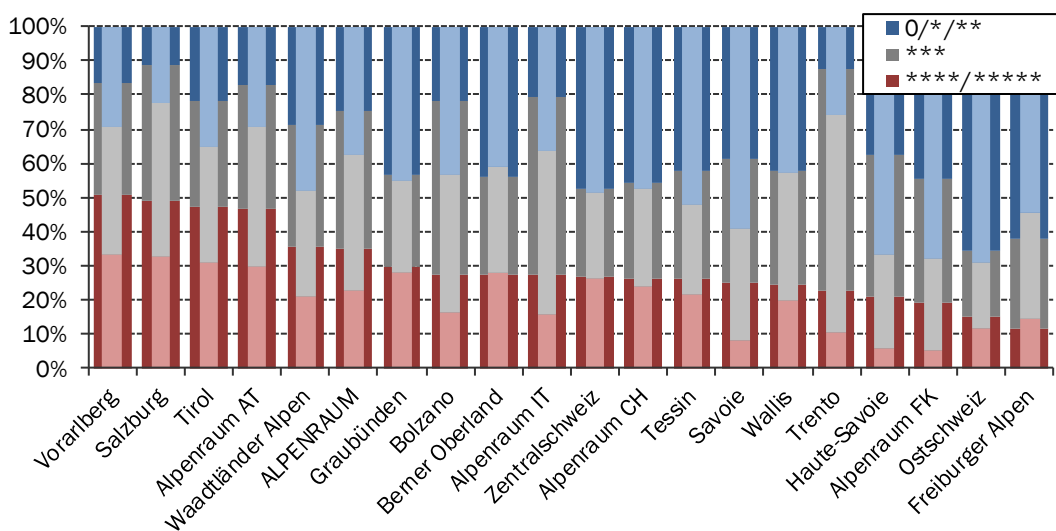
So hat in fast allen untersuchten Ferienregionen in den vergangenen Jahren ein Strukturwandel hin zu grösseren Einheiten stattgefunden. Im Schweizer Alpenraum ist die Betriebsgrösse zwischen 2000 und 2016 um durchschnittlich 8 Betten pro Hotel angestiegen; im gesamten Alpenraum etwas weniger um durchschnittlich 7 Betten pro Hotel. In Graubünden war dieser Strukturwandel etwas stärker ausgeprägt: Dort hatte ein durchschnittlicher Hotelbetrieb im Jahr 2016 rund 9 Betten mehr als im Jahr 2000.

Neben der Betriebsgrösse beeinflusst auch die Hotelstruktur die Wettbewerbsfähigkeit der Beherbergungswirtschaft. Eine Region mit einem hohen Anteil an Erstklasse- und Luxusbetrieben kann ihre Kapazitäten in der Regel besser auslasten und dadurch höhere Erträge erzielen. Zudem hat eine Hotellerie, die vermehrt im Erst-

klasse- und Luxussegment positioniert ist, den Vorteil, dass tendenziell zahlungskräftige Kunden angezogen werden, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb der Beherbergungsindustrie profitieren können<sup>2</sup>.

Mit Anteilen zwischen 45 und 50 Prozent weisen die österreichischen Ferienregionen 2016 die höchsten **Bettenanteile der Vier- und Fünfsterhotellerie** auf (vgl. Abb. 2-12). Graubünden zeigt einen Anteil des Erstklasse- und Luxussegments von gut 30 Prozent. Damit fällt dieser Anteil in Graubünden im Vergleich zum gesamten Alpenraum (35%) unterdurchschnittlich, im Vergleich zum Schweizer Alpenraum (26%) jedoch überdurchschnittlich aus. Von den anderen Schweizer Ferienregionen ist der Bettenanteil der Vier- und Fünfsterhotellerie nur in den Waadtländer Alpen grösser als in Graubünden. Vor allem die Ostschweiz und die Freiburger Alpen können mit Graubünden nicht mithalten.

**Abb. 2-12 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien**



Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2016, schmale Säule = 2000  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Die Betrachtung der Hotelstruktur nach Sternkategorien über die Zeit zeigt, dass der österreichische Alpenraum und die betrachteten österreichischen Regionen nicht nur die höchsten Anteile der Erstklasse- und Luxushotellerie aufweisen, sondern auch zu denjenigen Regionen gehören, in welchen sich diese Anteile seit dem Jahr 2000 am deutlichsten erhöht haben (österreichischer Alpenraum: +17.0%). In Graubünden hat der Bettenanteil der Vier- und Fünfsterhotellerie im Beobachtungszeitraum leicht zugenommen (+1.6%). Dies erfolgte hauptsächlich zulasten der Unterklassehotellerie (0 bis 2 Sterne: -1.4%).

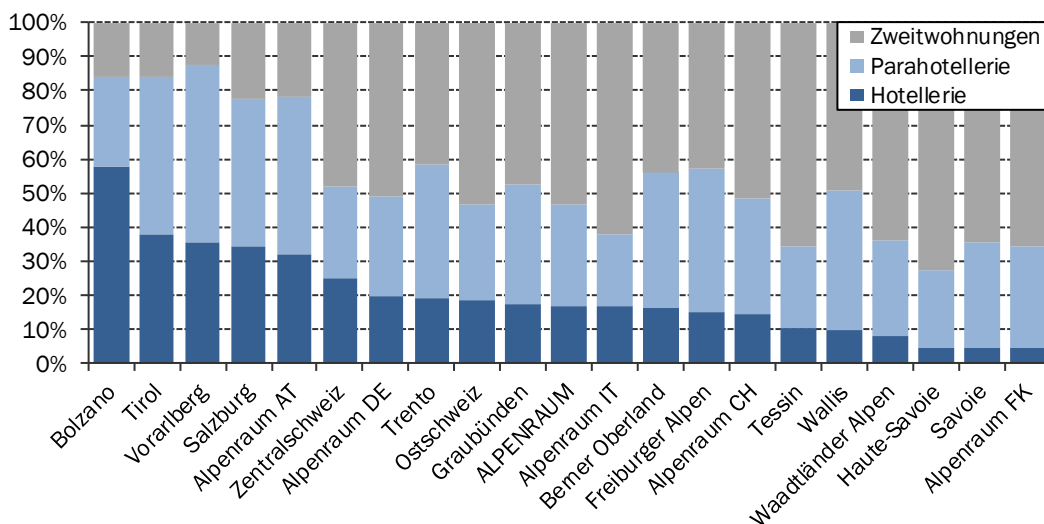
Eine weitere für die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Ferienregionen wichtige Komponente in Bezug auf das Beherbergungsangebot ist die Beherbergungsstruktur. Je intensiver und professioneller die Gästebetten bewirtschaftet werden, desto besser können die touristischen Kapazitäten ausgelastet werden. Entsprechend sind Beherbergungsformen zu bevorzugen, die einen höheren Nutzungsgrad erreichen. Probleme

<sup>2</sup> vgl. BAKBASEL (2010)

matisch ist in diesem Zusammenhang insbesondere ein massiertes Vorkommen von nicht vermieteten Zweitwohnungen. Dies führt in der Regel zu hohen Infrastrukturkosten, zu einem hohen Landschaftsverbrauch und zu einer Belastung der Ortsbilder<sup>3</sup>.

Abb. 2-13 zeigt, dass der Kanton Graubünden mit einem **Anteil der Hotellerie** von knapp 18 Prozent einen höheren Hotellerieanteil aufweist als der gesamte sowie Schweizer Alpenraum. Trotzdem ist damit nur jedes 6. Fremdenbett in Graubünden ein Hotelbett. Vor allem im Vergleich zum Südtirol und den österreichischen Alpenregionen ist dieser Anteil sehr gering. Zusätzlich fällt auf, dass in Graubünden fast die Hälfte der Gästebetten nicht bewirtschaftet wird (nicht vermietete Zweitwohnungen). Auch hier zeigt sich ein beachtlicher Unterschied zu den österreichischen Regionen und zum Südtirol, wo die Problematik der kalten Betten viel geringer ausfällt. Positiv ist hingegen, dass der Anteil der kalten Betten im Kanton Graubünden im Vergleich zum gesamten und zum Schweizer Alpenraum geringer ausfällt.

**Abb. 2-13 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2016**



Schätzung der Anteile der Betten nach Unterkunftsarten in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

### 2.3.2 Beherbergungsnachfrage

Nachfrageseitig werden im Folgenden zwei Themenfelder fokussiert. Zum einen wird die Verteilung der Nachfrage auf die einzelnen Monate des Jahres untersucht. Dabei interessiert die Ausgeglichenheit der Nachfrage. Zum anderen wird betrachtet, aus welchen Herkunftsmärkten die Gäste in den verschiedenen Ferienregionen kommen.

Regionen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf über das Jahr haben gegenüber anderen, die eine starke Saisonalität aufweisen, den Vorteil, dass sie ihre Kapazitäten im Durchschnitt besser auslasten können. Sie müssen ihre Infrastrukturen

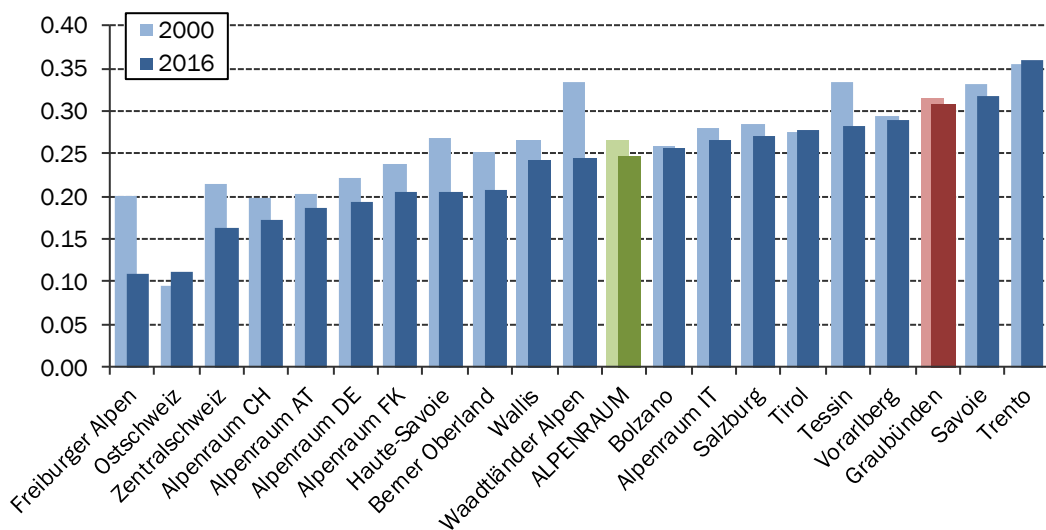
<sup>3</sup> vgl. BAKBASEL (2010)

nicht allein auf die Spitzenzeiten ausrichten, was zu einer effizienteren Nutzung der Kapazitäten führt.

Abb. 2-14 zeigt den GINI-Koeffizient für die **Verteilung der Hotelübernachtungen** auf die 12 Monate des Jahres. Der GINI-Koeffizient ist ein Indikator für die Saisonalität der Nachfrage. Je tiefer der Wert, desto ausgeglichener ist die Nachfrage auf die 12 Monate des Jahres verteilt. Ist das Nachfragevolumen in allen Monaten gleich, so beträgt der GINI-Koeffizient 0.01. Wird das gesamte Nachfragevolumen in nur einem Monat erzielt, so ist der GINI-Koeffizient gleich 0.915.

Im internationalen Vergleich schneidet Graubünden bezüglich der Saisonalität deutlich unterdurchschnittlich ab. Die Hotelübernachtungen sind vergleichsweise ungleich über die 12 Monate des Jahres verteilt. Während die beiden Hochsaisons im Winter (Januar bis März) und im Sommer (Juli bis September) rund drei Viertel der Nachfrage des gesamten Jahres verbuchen, sind die Nebensaisons und insbesondere die Monate April, Mai und November sehr schwach ausgeprägt. Die am stärksten ausgeglichene Nachfrageverteilung weisen 2016 die Ostschweiz und die Freiburger Alpen auf. Über die Zeit betrachtet fällt auf, dass die Verteilung der Nachfrage über das Jahr in den meisten Ferienregionen 2016 ausgeglichener war als im Jahr 2000. Diese Entwicklung zeigt sich auch im Kanton Graubünden.

**Abb. 2-14 Saisonalität der Tourismusnachfrage**



GINI-Koeffizient  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Die folgende Untersuchung der Hotelübernachtungen nach den Herkunftsländern der Gäste dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, in wie fern eine Region auf den Fern- und Wachstumsmärkten präsent ist. Regionen mit einem höheren Anteil an Gästen aus diesen Ländern verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten. Sie sind bekannt und haben somit höhere Chancen im globalen Wettbewerb zu bestehen.

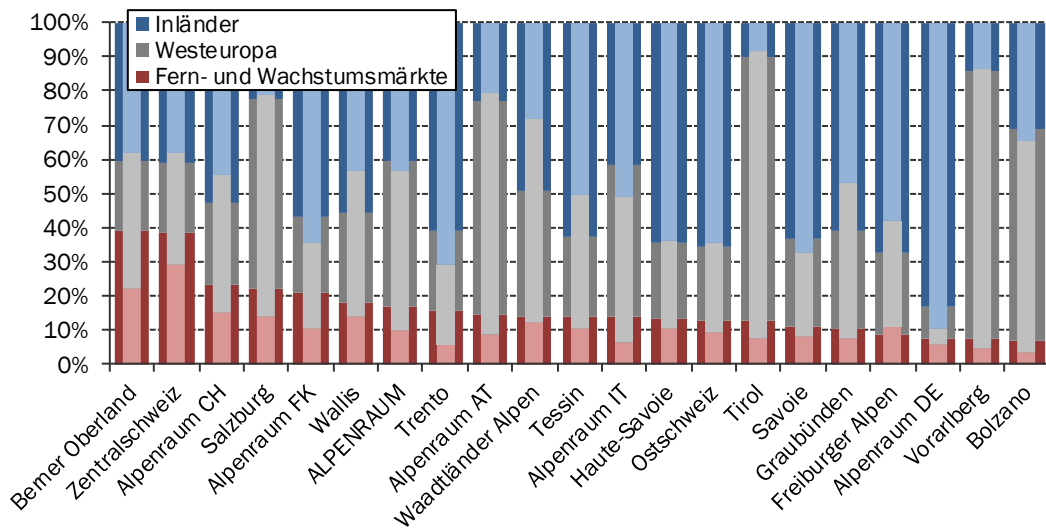
Der Kanton Graubünden hat im Jahr 2016 eine vergleichsweise geringe **Durchdringung auf Fern- und Wachstumsmärkten** vorzuweisen (vgl. Abb. 2-15). Der Übernachtung



tungsanteil der Fern- und Wachstumsmärkte in Graubünden von etwas mehr als 10 Prozent wird sowohl vom Schweizer Alpenraum als auch vom gesamten Alpenraum getoppt (23.0% bzw. 16.7%). Vergleichsweise hoch sind im Gegenzug die Übernachtungsanteile von Gästen aus Westeuropa sowie von Schweizerinnen und Schweizern.

In allen beobachteten Regionen ausser in den Freiburger Alpen ist der Übernachtungsanteil der Gäste aus Fern- und Wachstumsmärkten im Beobachtungszeitraum angestiegen. Im Schweizer sowie auch im gesamten Alpenraum betrug der Anstieg 8 bzw. 7 Prozentpunkte; in Graubünden nur etwas mehr als 3 Prozentpunkte. Damit hat sich Graubünden weniger stark auf Fern- und Wachstumsmärkte ausgerichtet als die Vergleichsräume. Auffallend ist zudem die erhebliche Verschiebung der Nachfrage vom Herkunftsmarkt Westeuropa zum Herkunftsmarkt Inland, welche bereits in Kapitel 2.2.1 beschrieben wurde. So hat der Anteil der Gäste aus dem Inland um knapp 14 Prozentpunkte zugenommen; der Anteil der Gäste aus Westeuropa jedoch um mehr als 17 Prozentpunkte abgenommen.

**Abb. 2-15 Nachfragestruktur: Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten**



Anteil der Hotelübernachtungen nach Herkunftsmärkten, in %, das Aggregat "Westeuropa" umfasst die 8 traditionellen westeuropäischen Märkte (CH, DE, FR, IT, AT, NL, BE, UK, jeweils ohne Inland), breite Säule = 2016, schmale Säule = 2000  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

### 2.3.3 Rahmenbedingungen

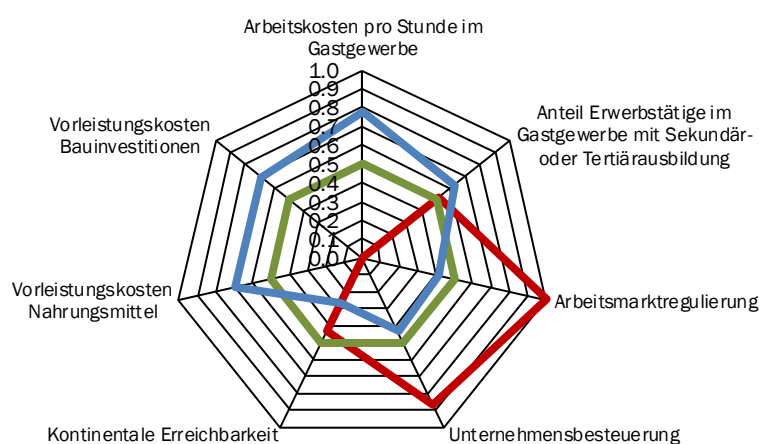
Neben der Angebotsstruktur und den Wettbewerbsfaktoren der Nachfrage gibt es noch weitere Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus. Dazu gehören unter anderem nationale und regionale Rahmenbedingungen, die zwar nicht von der Tourismuswirtschaft direkt beeinflusst werden können, sich aber trotzdem auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Zu diesen gehören beispielsweise die Höhe der Unternehmensbesteuerung oder die Regulierungen des Arbeits- und Produktmarkts.

Abb. 2-16 zeigt einen Vergleich einiger wichtiger **regionaler und nationaler Rahmenbedingungen** für die Bündner und die österreichische Tourismuswirtschaft. Als Indikator für die Vorleistungskosten für Nahrungsmittel sowie für Bauinvestitionen werden die relativen Konsumentenpreisniveaus (CPL) von Eurostat verwendet. Die übrigen Daten basieren auf der Regional Economic Database von BAK Economics.

Die Abbildung lässt erkennen, dass die Tourismuswirtschaft in Graubünden insbesondere bei den Vorleistungs- und Arbeitskosten gegenüber dem österreichischen, aber auch gegenüber dem Mittelwert des Alpenraumes stark benachteiligt ist. Entsprechend muss die Bündner Tourismuswirtschaft zu höheren Kosten produzieren als jene in Österreich.

In Bezug auf die Erreichbarkeit schneidet der Kanton Graubünden dagegen deutlich besser ab als der österreichische Alpenraum. Vorteile ergeben sich für die Bündner Tourismuswirtschaft zudem bei den fiskalischen und regulatorischen Rahmenbedingungen. Sowohl die Regulierung der Arbeitsmärkte als auch die Besteuerung der Unternehmen zeigen sich in Graubünden vorteilhafter als in Österreich sowie im Durchschnitt des Alpenraumes.

**Abb. 2-16 Nationale und regionale Rahmenbedingungen**



2016, Graubünden (rot), Österreichischer Alpenraum (blau), Alpenraum (grün)  
 Quelle: BAK Economics, Eurostat

### 3 Die Bündner Destinationen im internationalen Vergleich

Nachdem der Fokus in Kapitel 2 auf dem gesamten Kanton Graubünden als alpine Region lag, befasst sich das 3. Kapitel mit den alpinen Destinationen in Graubünden. Zunächst wird die Performance der alpinen Destinationen diskutiert (Kapitel 3.1). Anschliessend wird in Kapitel 3.2 untersucht, wie die Bündner Destinationen in Bezug auf einige zentrale Wettbewerbsfaktoren abschneiden. In einem Exkurs in Kapitel 3.3 wird die Entwicklung der Bündner Destinationen im Tourismusjahr 2017 betrachtet. Hierbei stehen nur Destinationen und Regionen aus der Schweiz als Benchmark-Partner zur Verfügung, da noch keine internationalen Daten für das Tourismusjahr 2017 vorliegen.

Als Benchmarking-Partner in den Kapiteln 3.1 und 3.2 werden für einen Vergleich mit den Bündner Destinationen verschiedene Benchmarking-Gruppen, bestehend aus den Mittelwerten aller Destinationen dieser Gruppen, herangezogen:

- **Kleine Destinationen** (bis 750'000 Übernachtungen, inkl. Übernachtungen in Zweitwohnungen)
  - Insbesondere als Vergleich für die zu dieser Gruppe zählenden Destinationen Disentis Sedrun, Samnaun und Scuol.
- **Mittelgrosse Destinationen** (750'000 bis 1'500'000 Übernachtungen)
  - Insbesondere als Vergleich für die zu dieser Gruppe zählenden Destinationen Arosa, Flims Laax und Lenzerheide.
- **Grosse Destinationen** (mehr als 1'500'000 Übernachtungen)
  - Insbesondere als Vergleich für die beiden zu dieser Gruppe zählenden Destinationen Davos Klosters und Engadin St. Moritz.
- Die 10 erfolgreichsten Destinationen im Tourismusjahr (**TOP 10**)
  - Insbesondere wichtig für die Orientierung an den Besten, denn Benchmarking heisst, sich mit den Besten zu messen und von diesen zu lernen.
- Die 10 erfolgreichsten Destinationen in der Wintersaison (**TOP 10 Winter**)
- Die 10 erfolgreichsten Destinationen in der Sommersaison (**TOP 10 Sommer**)
- Mittelwert des Alpenraums (**ALPENRAUM**), als Vergleich zum Durchschnitt aller Destinationen

Um den Erfolg von Destinationen zu messen und international zu vergleichen, wird der «BAK TOPINDEX» verwendet, eine Kennzahl, die sich aus der Entwicklung der Marktanteile, der Auslastung der Beherbergungskapazitäten und der Ertragskraft einer Destination ergibt. Der «BAK TOPINDEX» kann für das gesamte Tourismusjahr, aber auch für die Sommer- und die Wintersaison separat berechnet werden.

Die relative Entwicklung der Hotelübernachtungen<sup>4</sup> (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

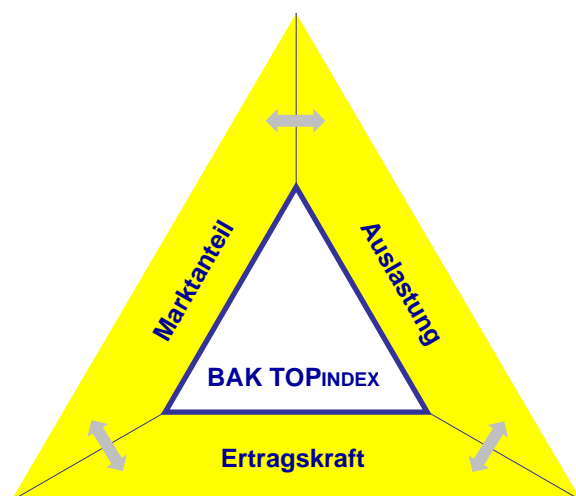
---

<sup>4</sup> Gemessen wird die Entwicklung der Hotelübernachtungen in den letzten fünf Perioden.

Hotelpreise (Gewichtung 30%) sind ein Indikator für die Ertragskraft der Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Die relativen Preise<sup>5</sup> werden verwendet, da die Preise im (alpinen) Tourismus sehr stark durch die primär national vorgegebenen Kostenfaktoren mitbestimmt werden. Im Sinne einer Performance Messung sollen die Preise aufzeigen, welche Ertragskraft eine Destination im Vergleich zu Benchmarking-Destinationen aufweist.

Eine Destination ist also dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, ihren Marktanteil zu steigern, ihre Kapazitäten ausgezeichnet auszulasten und gleichzeitig pro Übernachtung einen hohen Ertrag zu generieren.

**Abb. 3-1** Bereiche des «BAK TOPINDEX»



Quelle: BAK Economics

### 3.1 Performance der Bündner Destinationen

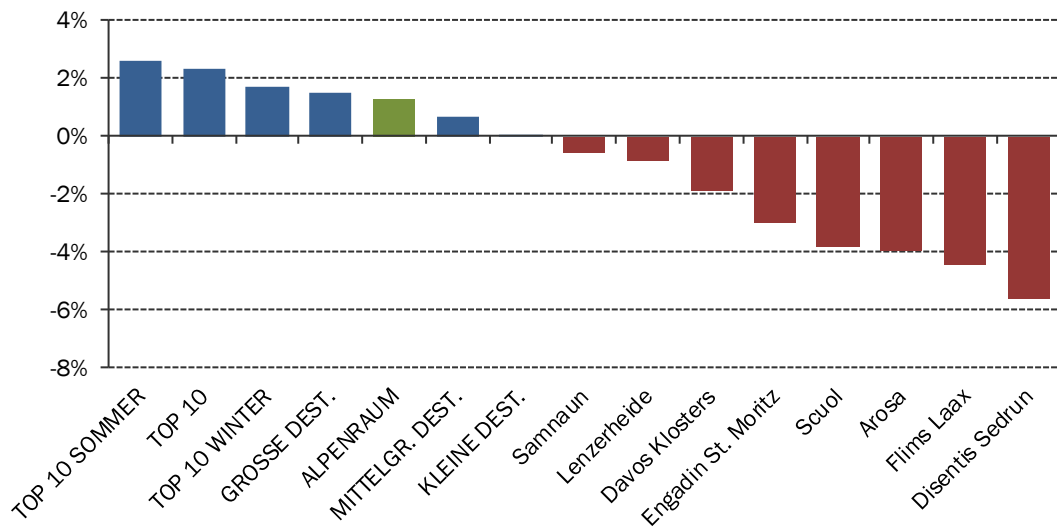
#### 3.1.1 Performance der Bündner Destinationen im Tourismusjahr

Im Rahmen des «BAK TOPINDEX» werden für eine Analyse der Performance zunächst die Entwicklung der Übernachtungszahlen in der Hotellerie, die Auslastung der Hotelbetten sowie die Ertragskraft untersucht.

Betrachtet man die **Entwicklung der Hotellogiernächte** in den letzten fünf Jahren, so zeigt sich in allen Bündner Destinationen ein Nachfragerückgang (vgl. Abb. 3-2). Dabei war der Rückgang der Übernachtungszahlen in Samnaun mit einem durchschnittlichen Minus von 0.6 Prozent pro Jahr am geringsten und in Disentis Sedrun mit minus 5.6 Prozent pro Jahr am deutlichsten. Hier zeigen sich die Schwierigkeiten, mit denen der gesamte Schweizer Tourismus in den Jahren nach der weltweiten Wirtschaftskrise 2009 und nach der Aufhebung des Euro-Mindestkurses zu kämpfen hatte. Im gesamten Alpenraum ist die Übernachtungszahl zwischen 2011 und 2016 dagegen angestiegen (+1.3% p.a.).

<sup>5</sup> Die Preise werden in Relation zum Durchschnitt der jeweiligen Länder berechnet.

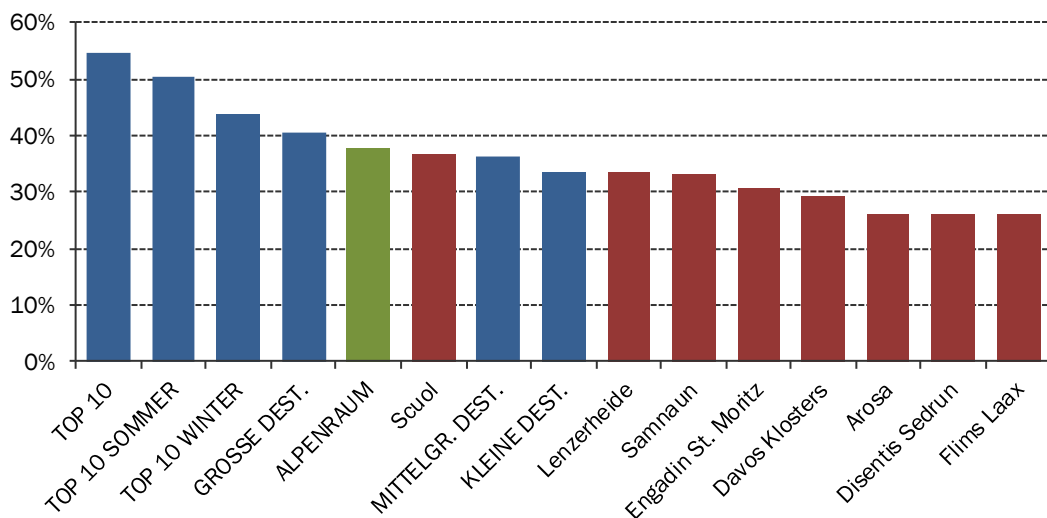
**Abb. 3-2 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in den Tourismusjahren (2011 – 2016)**



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Die **Auslastung der Hotelbetten** im Tourismusjahr 2016 ist in Abb. 3-3 dargestellt. Wie bei der Entwicklung der Logiernächte, liegen auch bei der Auslastung alle Bündner Destinationen unterhalb des Durchschnitts des Alpenraums (37.8%). Einzig Scuol weist mit knapp 37 Prozent eine höhere Auslastung auf als ihre Vergleichsgruppe der kleinen Destinationen (33.6%). Alle anderen sieben Bündner Destinationen erreichen eine niedrigere Auslastung als ihre jeweilige Vergleichsgruppe – Lenzerheide (33.5%) und Samnaun (33.1%) nur knapp, Arosa (26.1%), Disentis Sedrun (26.1%) und Films Laax (26%) dagegen deutlich niedriger.

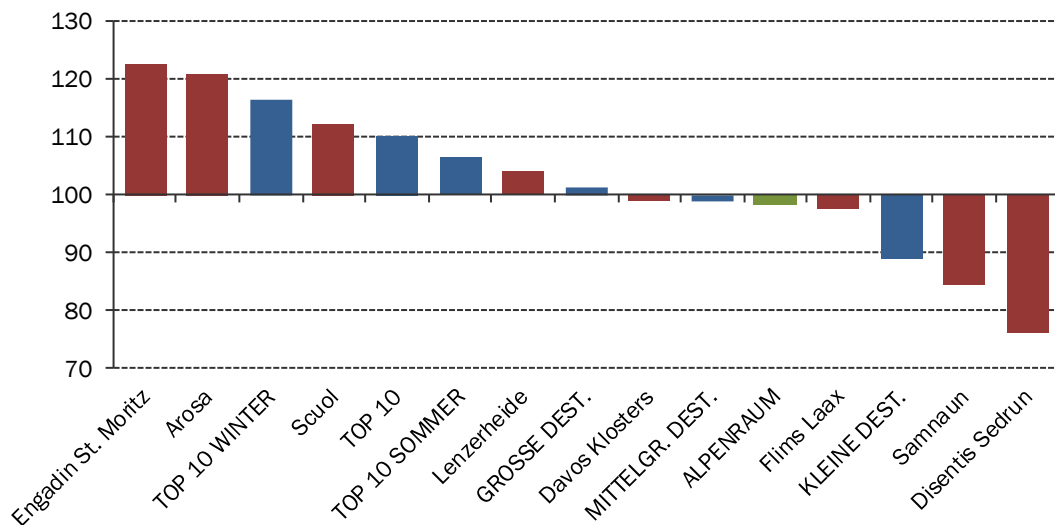
**Abb. 3-3 Auslastung in der Hotellerie**



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, Tourismusjahr 2016, in %  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Bei der **Ertragskraft** zeigt sich aus Sicht von Graubünden ein erfreulicheres Bild. Vier der acht Bündner Destinationen können höhere Preise durchsetzen als der Landesdurchschnitt (100). Engadin St. Moritz und Arosa erreichen sogar eine höhere Ertragskraft als alle Vergleichsgruppen, inklusive der besonders starken Gruppe der TOP 10 Winter-Destinationen. Zudem liegen mit Scuol, Lenzerheide und Davos Klosters insgesamt fünf Destinationen über dem Mittelwert des Alpenraums, auch wenn Davos Klosters sich knapp unter dem Schweizer Landesdurchschnitt befindet. Im Gegensatz zur hohen Ertragskraft der anderen Bündner Destinationen, fallen Samnaun und Disentis Sedrun deutlich ab. Dort sind die Preise mit einem Index von 85 (Samnaun) bzw. 76 (Disentis Sedrun) klar tiefer als im Schweizer Durchschnitt.

**Abb. 3-4 Ertragskraft**



Relative Preise, Tourismusjahr 2016, 100 = jeweiliger nationaler Durchschnitt  
Quelle: BAK Economics

Führt man nun die Entwicklung der Hotelübernachtungen, die Auslastung sowie die Ertragskraft zusammen, lässt sich der «**BAK TOPINDEX**» für das Tourismusjahr 2016 als Indikator für den Erfolg einer alpinen Destination berechnen. Der in Abb. 3-2 und Abb. 3-3 konstatierte Einbruch in der Nachfrage im Zeitraum 2011 bis 2016 bei den Bündner Destinationen sowie ihre schwache Auslastung machen sich auch im «BAK TOPINDEX» von 2016 bemerkbar. Der Grossteil der Bündner Destinationen erreicht bei den Einzelindizes Entwicklung der Logiernächte und Auslastung folglich nur sehr schwache Werte. Dies zeigt sich schliesslich in tiefen «BAK TOPINDEX» Gesamtwerten dieser acht Destinationen. Alle betrachteten Destinationen Graubündens schneiden im Vergleich zum gesamten Alpenraum (3.5) unterdurchschnittlich ab und liegen – bis auf Scuol – hinter ihren Vergleichsgruppen.

Scuol ist mit einem knapp unterdurchschnittlichen «BAK TOPINDEX» von 3.4 die erfolgreichste Bündner Destination, belegt damit allerdings nur einen 81. Rang in der unteren Hälfte des Rankings (insgesamt 145 Destinationen). Zumindest steht die Destination besser da als ihre Vergleichsgruppe (kleine Destinationen). Die schwache Entwicklung der Nachfrage und die nur durchschnittliche Auslastung verhindern jedoch ein besseres Abschneiden.

Engadin St. Moritz und Arosa können die Schwäche in den Kategorien Entwicklung der Logiernächte und Auslastung zumindest mit einer hervorragenden Ertragskraft noch etwas ausgleichen. Engadin St. Moritz ist damit zweitbeste Bündner Destination und erreicht einen 91. Platz im Ranking; Arosa ist vierthbeste Bündner Destination auf dem 111. Rang. Beide Destinationen schneiden jedoch ebenfalls schlechter ab als ihre Vergleichsgruppen. Auch in der drittbesten Bündner Destination, Lenzerheide, verhindern eine unterdurchschnittliche Auslastung und Entwicklung ein besseres Abschneiden.

Schlechteste Bündner Destination ist Disentis Sedrun. Dort sind die Logiernächte von 2011 bis 2016 um insgesamt mehr als ein Viertel zurückgegangen. Zudem ist die Auslastung mit 26 Prozent nach wie vor sehr gering, auch wenn sie sich seit 2011 um immerhin 5 Prozentpunkte verbessert hat.

**Tab. 3-1 «BAK TOPINDEX» Tourismusjahr**

Destination	TOPINDEX 2016	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis
TOP 10	<b>4.8</b>	4.1	5.5	4.2
TOP 10 SOMMER	<b>4.5</b>	4.2	5.0	4.0
TOP 10 WINTER	<b>4.3</b>	3.9	4.2	4.6
GROSSE DESTINATIONEN	<b>3.8</b>	3.8	3.8	3.7
Alpenraum (Mittelwert)	<b>3.5</b>	3.5	3.5	3.5
MITTELGROSSE DESTINATIONEN	<b>3.4</b>	3.5	3.3	3.5
Scuol	<b>3.4</b>	2.0	3.4	4.3
Engadin St. Moritz	<b>3.3</b>	2.3	2.7	5.0
Lenzerheide	<b>3.2</b>	3.0	3.0	3.8
KLEINE DESTINATIONEN	<b>3.0</b>	3.3	3.0	2.9
Arosa	<b>2.9</b>	1.9	2.1	4.9
Samnaun	<b>2.9</b>	3.1	3.0	2.7
Davos Klosters	<b>2.8</b>	2.6	2.5	3.5
Flims Laax	<b>2.4</b>	1.8	2.1	3.4
Disentis Sedrun	<b>2.0</b>	1.4	2.1	2.2

Index, Mittelwert Alpenraum = 3.5  
Quelle: BAK Economics

### 3.1.2 Performance der Bündner Destinationen im Winter

In der **Wintersaison** 2016 ergibt sich für die Bündner Destinationen bezüglich des «BAK TOPINDEX» ein deutlich besseres Bild als im gesamten Tourismusjahr. Nur noch drei der acht Bündner Destinationen (Davos Klosters, Flims Laax und Disentis Sedrun) liegen unterhalb des Mittelwerts des Alpenraums und in der unteren Hälfte des Rankings. Insgesamt erreichen alle Bündner Destinationen in der Wintersaison einen höheren «BAK TOPINDEX» als im Gesamtjahr. Der Mittelwert der Indexpunkte der Destinationen Graubündens liegt in der Wintersaison bei 3.6 (Gesamtjahr: 2.9).

Beste Bündner Destination im Winter ist Samnaun. Dies hat die Destination primär einer sehr guten Auslastung von über 50 Prozent zu verdanken – nicht nur der höchste Wert aller Bündner, sondern auch aller Schweizer Destinationen. Zusammen mit einer soliden Ertragskraft und einer nur leicht unterdurchschnittlichen Entwick-

lung der Logiernächte erreicht Samnaun damit einen «BAK TOPINDEX» von 4.1 und einen guten 32. Rang. Auf den Plätzen 2 und 3 der Bündner Destinationen folgen Arosa und Lenzerheide, wo die Auslastung mit jeweils 38 Prozent nicht ganz so hoch ist wie in Samnaun. Dennoch schneiden beide Destinationen sowohl besser als der Alpenraum als auch ihre Vergleichsgruppe der Mittलगrossen Destinationen ab. Vier weitere Bündner Destinationen positionieren sich im Mittelfeld des Rankings: Scuol und Engadin St. Moritz etwas über dem Durchschnitt des Alpenraums, Davos Klosters und Flims Laax etwas darunter. Disentis Sedrun ist, wie bereits im Gesamtjahr, auch im Winter schlechteste Destination Graubündens und fällt mit einem «BAK TOPINDEX» von 2.9 deutlich hinter den regionalen Konkurrenten zurück.

**Tab. 3-2 «BAK TOPINDEX» Wintersaison**

Destination	TOPINDEX 2016	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis
TOP 10 WINTER	4.7	3.6	5.2	4.7
TOP 10	4.2	3.6	4.6	3.9
Samnaun	4.1	3.3	4.5	3.8
Arosa	3.9	3.0	3.6	5.0
GROSSE DESTINATIONEN	3.7	3.6	3.8	3.6
Lenzerheide	3.7	3.3	3.6	4.0
TOP 10 SOMMER	3.6	3.7	3.6	3.5
Scuol	3.6	3.2	3.4	4.0
Engadin St. Moritz	3.6	3.1	3.2	4.5
MITTELGROSSE DESTINATIONEN	3.5	3.5	3.5	3.6
Alpenraum (Mittelwert)	3.5	3.5	3.5	3.5
Davos Klosters	3.5	3.3	3.2	4.0
Flims Laax	3.4	3.0	3.4	3.7
KLEINE DESTINATIONEN	3.1	3.5	2.9	3.1
Disentis Sedrun	2.9	2.8	2.9	2.8

Index, Mittelwert Alpenraum = 3.5  
Quelle: BAK Economics

### 3.1.3 Performance der Bündner Destinationen im Sommer

Die bisherigen Untersuchungen der Performance der Bündner Destinationen haben gezeigt, dass diese in der Wintersaison erfolgreicher waren als im Tourismusjahr, was vermuten lässt, dass die Performance der Sommersaison schwächer ausfiel. Die Darstellung des «BAK TOPINDEX» für den Sommer 2016 in Tab. 3-3 bestätigt diese Vermutung. Bis auf Engadin St. Moritz schneiden im Sommer alle Destinationen schlechter ab als im Gesamtjahr. Der Mittelwert des «BAK TOPINDEX» für die Bündner Destinationen im Sommer liegt bei 2.6 und damit einen ganzen Indexpunkt unter dem des Winters. Folglich rangieren alle Bündner Destinationen sowohl unterhalb des Mittelwerts des Alpenraums als auch hinter ihren jeweiligen Vergleichsgruppen.

Die beiden besten Bündner Destinationen Engadin St. Moritz und Scuol erreichen einen leicht unterdurchschnittlichen «BAK TOPINDEX» von 3.4 bzw. 3.3, was einen 79. bzw. 88. Rang ergibt. Dies haben beide hauptsächlich einer hervorragenden Ertragskraft zur verdanken. So können beide zumindest teilweise die schwache Auslastung sowie die schwache Entwicklung der Nachfrage ausgleichen.



Die restlichen sechs Bündner Destinationen schneiden im «BAK TOPINDEX» wie auch in allen Einzelindikatoren spürbar unterdurchschnittlich ab und liegen auch unter den Mittelwerten der Grossen, Kleinen und Mittelgrossen Destinationen.

**Tab. 3-3 «BAK TOPINDEX» Sommersaison**

Destination	TOPINDEX 2016	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis
TOP 10 SOMMER	4.9	4.1	5.0	5.0
TOP 10	4.6	4.2	4.8	4.6
GROSSE DESTINATIONEN	3.7	3.8	3.6	3.8
Alpenraum (Mittelwert)	3.5	3.5	3.5	3.5
Engadin St. Moritz	3.4	2.1	2.9	5.2
MITTELGROSSE DESTINATIONEN	3.4	3.6	3.3	3.4
Scuol	3.3	1.0	3.5	4.6
TOP 10 WINTER	3.3	4.3	2.8	3.5
KLEINE DESTINATIONEN	3.3	3.1	3.5	3.0
Lenzerheide	3.0	3.0	2.8	3.1
Davos Klosters	2.4	2.2	2.6	2.3
Arosa	2.3	1.7	1.9	3.4
Flims Laax	2.1	1.2	2.1	2.7
Samnaun	2.0	3.5	2.1	1.0
Disentis Sedrun	1.9	1.3	2.5	1.3

Index, Mittelwert Alpenraum = 3.5  
Quelle: BAK Economics

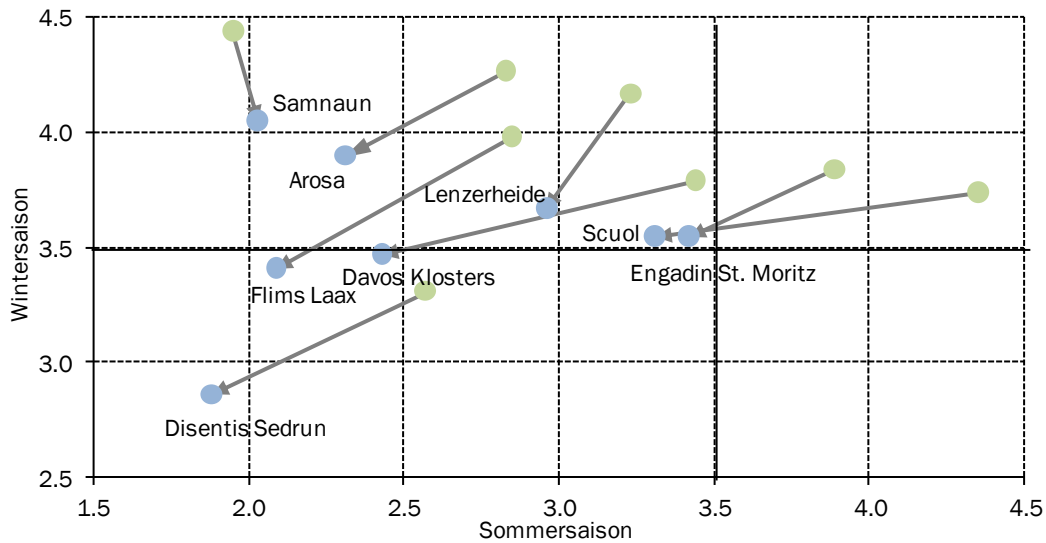
### 3.1.4 Entwicklung der Performance der Bündner Destinationen

BAK Economics untersucht seit mehreren Jahren die Performance von alpinen Destinationen anhand des «BAK TOPINDEX». Dies ermöglicht eine Erfolgsbetrachtung der Bündner Destinationen über die Zeit. Abb. 3-5 zeigt die **Entwicklung** des «BAK TOPINDEX» für die Destinationen im Kanton Graubünden in der Sommer- und Wintersaison von 2010 bis 2016.

Vergleicht man die Performance von 2010 und 2016, so ergibt sich ein wenig erfreuliches Bild: Die Bündner Destinationen mussten deutlich sichtbare Einbussen hinnehmen. Alle Destinationen – mit Ausnahme von Samnaun – haben sich in beiden Saisons im «BAK TOPINDEX» verschlechtert, im Sommer durchschnittlich etwas stärker (-0.6) als im Winter (-0.5). Einzig Samnaun konnte die Performance im Sommer leicht ausbauen (+0.1), hat sich aber im Winter ebenfalls verschlechtert (-0.4).

Diese Analysen widerspiegeln anschaulich, wie schwierig das wirtschaftliche Umfeld in den letzten Jahren für den Bündner Tourismus war. Der gesamte Schweizer Alpenraum ist seit 2009 durch die Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftskrise sowie vor allem auch durch ein ungünstiges Wechselkursverhältnis des Franken zum Euro regelrecht gebeutelt worden. Die Folge war insbesondere eine wegbrechende Nachfrage der westeuropäischen Herkunftsmärkte. Dies hat die Performance von Graubünden und jene der Bündner Destinationen stark getroffen. 2010 lag der Übernachtungsanteil westeuropäischer Gäste noch bei 43 Prozent; 2016 waren es weniger als ein Drittel.

Abb. 3-5 Entwicklung des «BAK TOPINDEX»



«BAK TOPINDEX» Sommer- und Wintersaison 2016 (dunkelblau) und 2010 (grün), Mittelwert Alpenraum jeweils = 3.5  
 Quelle: BAK Economics

### 3.2 Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen in Graubünden

Nach der Analyse der Performance werden im Folgenden einige Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit für alpine Destinationen untersucht. Es wird aufgezeigt, wie die Bündner Destinationen in Bezug auf verschiedene wichtige Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit abschneiden. Dabei werden einige grundlegende Wettbewerbsfaktoren aus den Bereichen Angebot, Nachfrage sowie Attraktivität und Vielfalt dargelegt, welche im Rahmen der Benchmarking-Analysen der letzten Jahre zu den Determinanten einer erfolgreichen Entwicklung gezählt werden konnten<sup>6</sup>. Im Fokus stehen die Beherbergungsstruktur, die möglichen Grössenersparnisse auf betrieblicher Ebene und auf Destinationsebene, die Destinationsdichte, die Saisonalität der Nachfrage sowie die Angebotsvielfalt im Sommer und die Attraktivität im Winter.

#### 3.2.1 Beherbergungsangebot

Abb. 3-6 zeigt die **Struktur in der Hotellerie** gemäss der Klassifizierung nach Sternen. Die Destinationen mit einem grösseren Angebot der Erstklasse- und Luxushotellerie können davon profitieren, dass die Kapazitäten im hochwertigeren Hotelsegment tendenziell besser ausgelastet werden und dass diese Betriebe in der Regel ein zahlungskräftiges Klientel aufweisen.

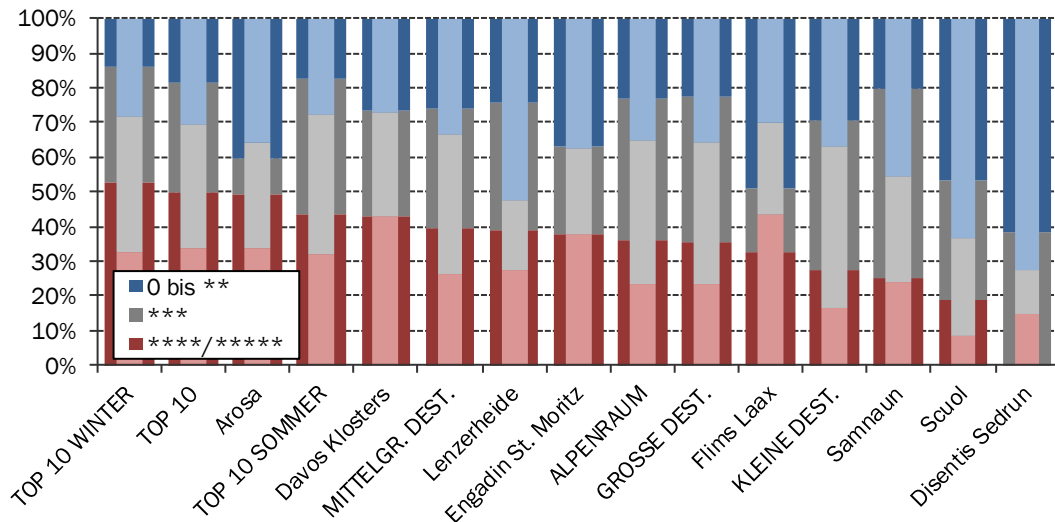
Besonders hoch ist der Anteil der Betten im Erstklasse- und Luxussegment in der Bündner Destination Arosa. Dort ist knapp die Hälfte der Betten in diesem Segment zu finden. Damit reiht sich Arosa direkt hinter den TOP 10 Winter-Destinationen und den TOP 10 Destinationen ein.

Auch Davos Klosters, Lenzerheide und Engadin St. Moritz schneiden mit Anteilen der Vier- und Fünfsterhotellerie zwischen 38 und 43 Prozent im Vergleich zum Mittel-

<sup>6</sup> Vgl. BAK Economics (2010)

wert des Alpenraums überdurchschnittlich ab (Mittelwert Alpenraum: 36%). In Flims Laax, Samnaun, Scuol und Disentis Sedrun fällt das Erstklasse- und Luxussegment dagegen niedriger aus als der Durchschnitt des Alpenraums wie auch der jeweiligen Vergleichsgruppen. In Disentis Sedrun ist 2016 gar keine Erstklasse- und Luxushotelserie vorhanden.

**Abb. 3-6 Hotelstruktur: Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien**



Anteil der Hotelbetten nach Sternkategorien in %, breite Säule = 2016, schmale Säule = 2000  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

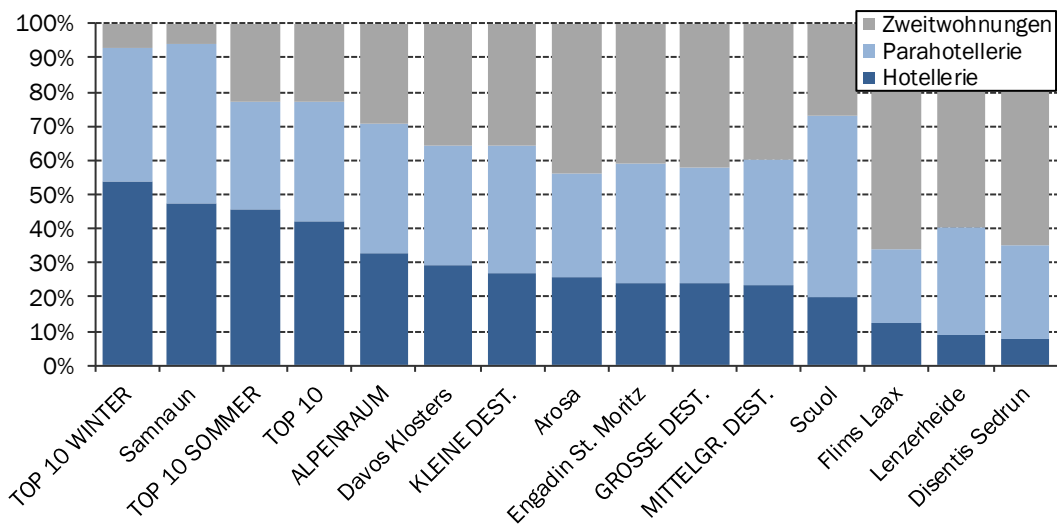
Seit dem Jahr 2000 haben sich die Bettenanteile nach Sternkategorien deutlich verändert. Der Anteil der Erstklasse- und Luxushotellerie hat zwischen 2000 und 2016 in sämtlichen beobachteten Benchmarking-Gruppen um mindestens 11 Prozentpunkte (Kleine Destinationen) und höchstens 20 Prozentpunkte (TOP 10 Winter) zugenommen (Alpenraum: +12.5%). Betrachtet man die Entwicklung in den Bündner Destinationen, ergibt sich ein differenziertes Bild. In drei Bündner Destinationen hat sich der Bettenanteil der Erstklasse- und Luxushotellerie sehr deutlich erhöht: in Arosa um 15.1 Prozentpunkte, in Lenzerheide um 11.9 Prozentpunkte und in Scuol um 10.4 Prozentpunkte. Eine rückläufige Entwicklung dieses Anteils ist in den Destinationen Disentis Sedrun (-14.6%) und in Flims Laax (-10.9%) zu sehen. In Engadin St. Moritz (0.0%) und in Davos Klosters (+0.2%) hat der Anteil der Erstklasse- und Luxushotellerie stagniert.

Abb. 3-7 zeigt die Beherbergungsstruktur, also die **Bettenanteile nach Unterkunftsarten**. In Destinationen mit einem hohen Bettenanteil in der Hotellerie werden die Gästebetten entsprechend intensiv bewirtschaftet, was zu einer besseren Auslastung der Kapazitäten führt. Vorteilhaft ist zudem, wenn der Zweitwohnungsanteil gering ist, da diese Destinationen dann das Problem der «kalten Betten» weniger kennen als andere.

In Samnaun ist fast jedes zweite Gästebett in der Hotellerie angesiedelt. Damit ist Samnaun die einzige Destination in Graubünden, die im Vergleich zum gesamten Alpenraum einen überdurchschnittlichen Bettenanteil der Hotellerie aufweist (Mittel-

wert Alpenraum: 33%). Der zweithöchste Hotellerieanteil der Bündner Destinationen zeigt sich, mit deutlichem Abstand zu Samnaun, in Davos Klosters (29%). In Arosa und Engadin St. Moritz fällt der Hotellerieanteil mit etwa einem Viertel ebenfalls noch moderat aus und liegt über dem Durchschnitt der jeweiligen Vergleichsgruppe. Sehr geringe Bettenanteile der Hotellerie zeigen sich mit 20 Prozent oder weniger in den Destinationen Scuol, Flims Laax, Lenzerheide und Disentis Sedrun. Die Zweitwohnungsproblematik ist, abgesehen von Samnaun, in allen Bündner Destinationen vorhanden; in Flims Laax, Lenzerheide und Disentis Sedrun jedoch besonders ausgeprägt. Dort beträgt der Bettenanteil der Zweitwohnungen mindestens 60 Prozent.

**Abb. 3-7 Beherbergungsstruktur: Schätzung der Bettenanteile nach Unterkunftsarten 2016**



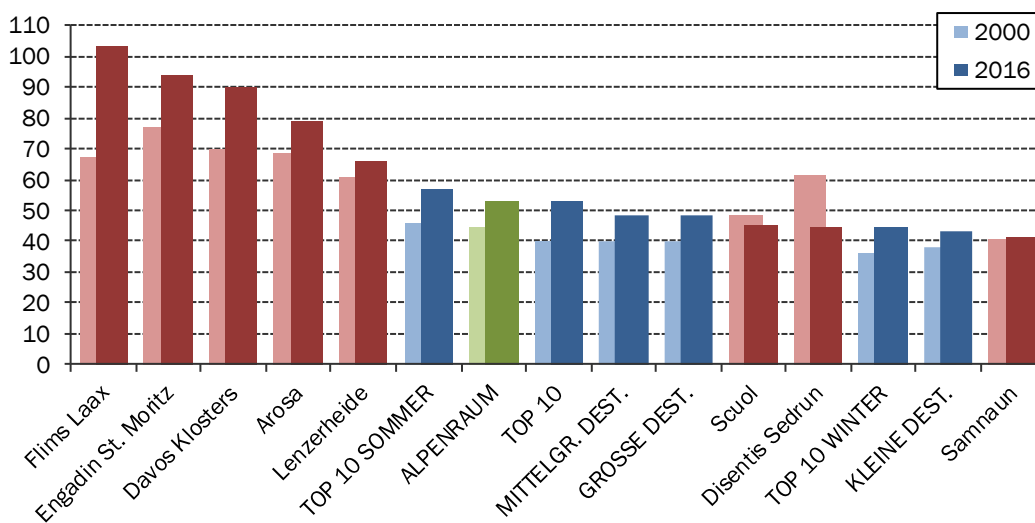
Anteil der Betten nach Unterkunftsarten in %  
 Quelle: Diverse statistische Ämter, Schätzungen BAK Economics

Abb. 3-8 befasst sich mit möglichen Grössensparnissen auf betrieblicher Ebene. Als Indikator für die Betriebsgrösse wird die Anzahl der Betten pro Hotelbetrieb verwendet. Destinationen mit grossen Hotelbetrieben haben gegenüber Tourismusstandorten mit einer kleinstrukturierten Hotellerie den Vorteil, dass ihre Betriebe von Skaleneffekten profitieren können. Dies führt in der Regel zu einer kosteneffizienteren Produktion und dadurch zu preislichen Wettbewerbsvorteilen.

Die Hotelstruktur der Bündner Destinationen ist bezüglich der **Betriebsgrösse** zweigeteilt: Fünf Destinationen weisen höhere Bettenzahlen pro Hotelbetrieb auf als der Durchschnitt des Alpenraums (53 Betten pro Hotelbetrieb) sowie aller Vergleichsgruppen. Flims Laax, Engadin St. Moritz und Davos Klosters können dabei mit mehr als 90 Betten pro Hotelbetrieb am stärksten von Economies of Scales profitieren. Aber auch Arosa und Lenzerheide sind mit jeweils mehr als 65 Betten pro Hotelbetrieb sehr gut aufgestellt. Diese fünf Bündner Destinationen konnten zudem ihre Betriebsgrössen seit 2000 spürbar erhöhen. Die grösste Zunahme zeigte Flims Laax, welche die Anzahl der Hotelbetten pro Hotelbetrieb um mehr als die Hälfte steigern konnte (+36 Betten pro Hotelbetrieb). Dort hat sich die Anzahl der Hotelbetriebe im betrachteten Zeitraum merklich reduziert, während gleichzeitig die Anzahl der Hotel-

betten gestiegen ist. Im Gegensatz zu diesen fünf Destinationen weisen Scuol, Disentis Sedrun und Samnaun stark unterdurchschnittliche Bettenzahlen pro Betrieb auf. Die Betriebsgrößen in Disentis Sedrun und Scuol haben sich seit 2000 verkleinert (-17 bzw. -3 Betten pro Betrieb). Beide Destinationen liegen somit unter dem Mittelwert des Alpenraums, können jedoch noch leicht höhere Werte aufweisen als ihre Vergleichsgruppe der kleinen Destinationen. Die kleinste Betriebsgröße aller betrachteten Destinationen und Gruppen zeigt sich in Samnaun, wo jeder Hotelbetrieb durchschnittlich nur 42 Betten bewirtschaftet. Seit 2000 hat sich dort die Betriebsgröße nur unwesentlich verbessert.

**Abb. 3-8 Betriebsgröße: Betten pro Hotelbetrieb**



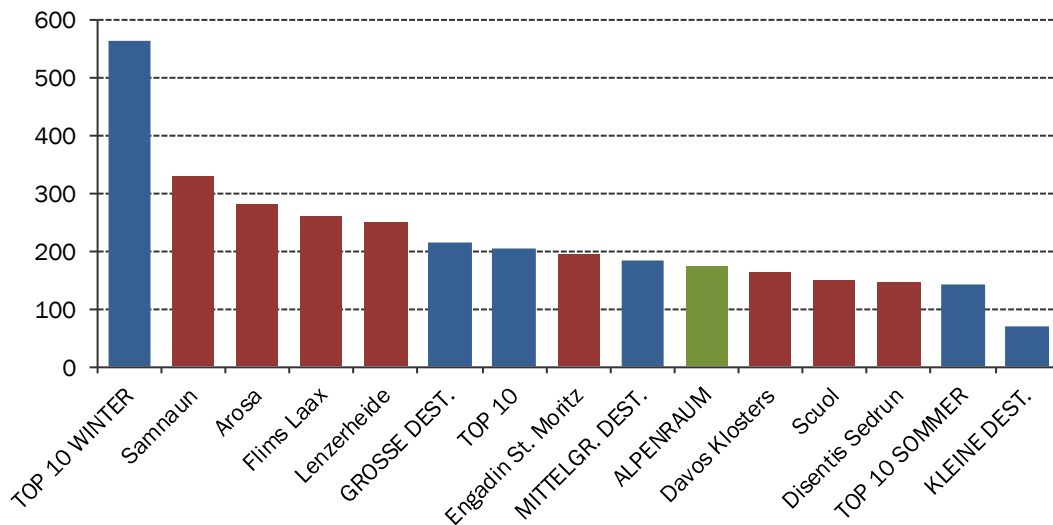
Durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

### 3.2.2 Beherbergungsnachfrage

In Abb. 3-9 ist die Tourismusintensität der beobachteten Destinationen und Gruppen dargestellt. Diese wird hier gemessen an den gesamten Logiernächten pro Einwohner. Die Tourismusintensität bzw. Destinationsdichte wirkt sich über Netzwerk- und Clustervorteile positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von alpinen Destinationen aus. Zudem besteht in tourismusintensiven Orten und Regionen ein höheres Tourismusbewusstsein, was vor allem die Akzeptanz für touristische Anliegen und die Gastfreundlichkeit stärkt.

In Samnaun zeigt sich die höchste **Tourismusintensität** der Bündner Destinationen. Dort beträgt das Verhältnis zwischen der Übernachtungs- und Einwohnerzahl 330. Damit liegt Samnaun zwar – wie alle anderen Destinationen – deutlich unter der Tourismusintensität der TOP 10 Winter-Destinationen. Im Vergleich zum Mittelwert und ihrer Vergleichsgruppe der kleinen Destinationen ist in Samnaun die Intensität jedoch deutlich grösser. Vier weitere Bündner Destinationen weisen eine höhere Tourismusintensität auf als der Durchschnitt aller Destinationen des Alpenraums (172 Logiernächte pro Einwohner). Lediglich Davos Klosters, Scuol und Disentis Sedrun liegen mit einem Verhältnis von Übernachtungen zu Einwohner von 164, 149 bzw. 145 unterhalb des Alpenraums.

Abb. 3-9 Tourismusintensität

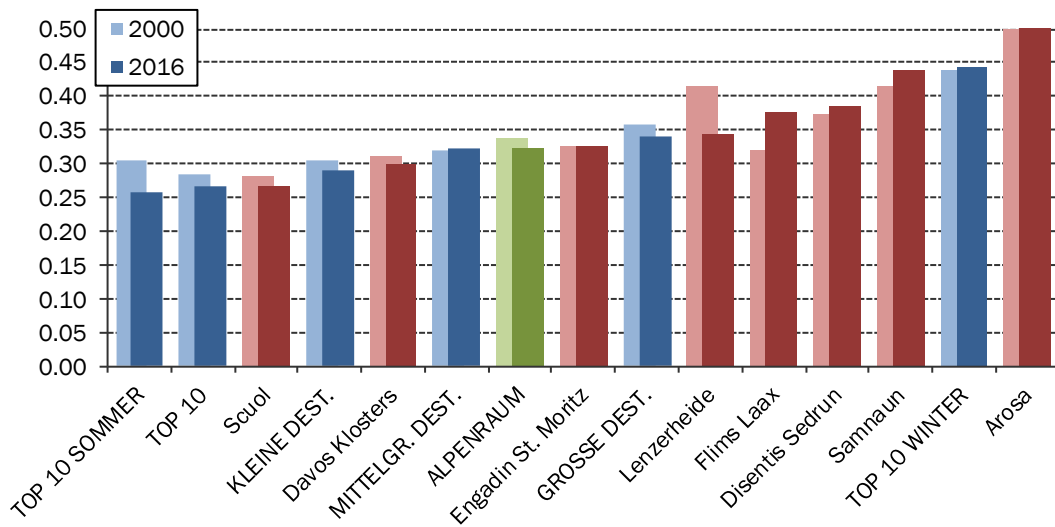


Anzahl Übernachtungen pro Einwohner, 2016  
Quelle: BAK Economics

Ein weiterer wichtiger nachfrageseitiger Einflussfaktor für den Erfolg einer Destination ist die Saisonalität der Tourismusnachfrage. Destinationen mit einem ausgeglichenen Nachfrageverlauf haben gegenüber anderen den Vorteil, ihre Kapazitäten im Durchschnitt besser auslasten zu können.

Wie Abb. 3-10 zeigt, weisen Scuol und Davos Klosters eine stärker ausgeglichene **Nachfrageverteilung** auf als der Mittelwert des Alpenraums. Scuol profitiert dabei von einem breiten Wellness-Angebot, welches auch in der Nebensaison eine hohe Nachfrage generieren kann. Vor allem in Arosa ist die Verteilung der Hotelübernachtungen sehr stark auf die Wintermonate konzentriert. Im Februar generierte die Destination knapp ein Viertel der gesamten Hotelübernachtungen des Tourismusjahres 2016. Insgesamt trägt die Wintersaison zu knapp drei Viertel der gesamten Logiernächte bei, wobei insbesondere die Nebensaisonmonate April, Mai, Juni, Oktober und November nur sehr geringe Gästezahlen aufwiesen. Seit 2000 haben sich die saisonalen Schwankungen in Arosa kaum verbessert. Bei den weiteren Bündner Destinationen lassen sich unterschiedliche Entwicklungen der Saisonalität beobachten. Einige Bündner Destinationen konnten leichte Fortschritte machen und ihre Schwankungen der Tourismusnachfrage reduzieren (Scuol, Davos Klosters und insbesondere Lenzerheide). Andere dagegen haben sich hinsichtlich der Saisonalität leicht verschlechtert (Samnaun, Disentis Sedrun und Flims Laax).

Abb. 3-10 Saisonalität der Tourismusnachfrage



GINI-Koeffizient

Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

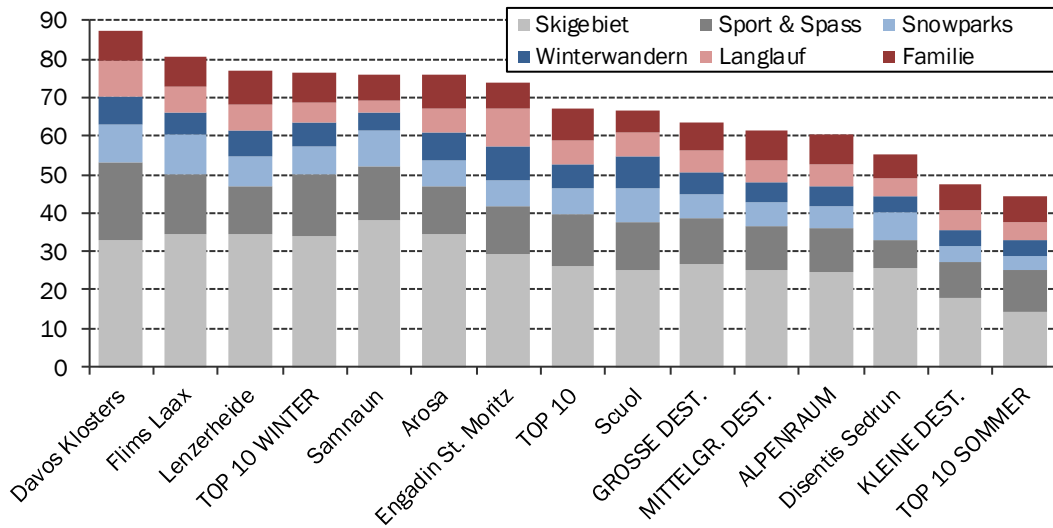
### 3.2.3 Saisonspezifische Attraktivität des touristischen Angebotes

Neben den allgemeinen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit wird die Performance von alpinen Destinationen auch von einigen seasonspezifischen Angebotsvariablen mitbestimmt. Während im Winter diesbezüglich eindeutig die Attraktivität des Skigebietes im Zentrum steht, ist es im Sommer insbesondere die Angebotsvielfalt, die für ein erfolgreiches Abschneiden wichtig ist<sup>7</sup>.

Moderne Transportanlagen, ein grosses und vielfältiges Pistenangebot sowie die Schneesicherheit stellen zentrale Elemente der Attraktivität einer Destination im Winter dar. Zusätzlich zum Skigebiet wirken sich spezifische Snowboard-, Langlauf- und Winterwanderangebote positiv auf die Winterattraktivität einer Destination aus. Auch die Alternativangebote zum Schneesport, wie beispielsweise Hallenbäder, Wellnessanlagen, Eis- und andere Sporthallen oder Ausgeh- und Shoppingmöglichkeiten erhöhen die Attraktivität einer Destination und damit deren Wettbewerbsfähigkeit.

<sup>7</sup> Vgl. BAKBASEL (2010)

Abb. 3-11 Attraktivität des Winterangebotes 2016



Index zur Messung der Attraktivität des Winterangebotes<sup>8</sup>; Maximum = 100 Punkte  
Quelle: BAK Economics

Das Bündner **Winterangebot** kann sich im internationalen Vergleich sehr gut sehen lassen. Sieben Bündner Destinationen zeichnen sich durch ein im Vergleich zum gesamten Alpenraum überdurchschnittlich attraktives Winterangebot aus. Davos Klosters zählt zu den zehn attraktivsten Winterdestinationen des gesamten Alpenraumes, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun und Arosa zu den 30 attraktivsten. Hervorzuheben ist, dass die Destinationen Davos Klosters, Flims Laax und Lenzerheide attraktiver sind als die erfolgreiche Gruppe der TOP 10 Winter-Destinationen. Zudem weisen alle Bündner Destinationen ein attraktiveres Angebot auf als ihre jeweilige Vergleichsgruppe.

Positiv zu bewerten ist ferner, dass die Bündner Destinationen ein ausgeglichenes breites Angebot aufweisen und in fast allen sechs Einzelkategorien überzeugen. Arosa und Lenzerheide sind bei der Familienfreundlichkeit sehr gut aufgestellt. Engadin St. Moritz und Scuol überzeugen vor allem mit hervorragenden Angeboten zum Winterwandern, in Engadin St. Moritz ist zudem das Langlauf-Angebot attraktiv, welches als bestes der betrachteten Destinationen bewertet wird. Die relative Stärke von Davos Klosters und Flims Laax ist hingegen in erster Linie der Bereich «Snowparks», wo beide die Maximalbewertung erreichen. Zusätzlich kann Davos Klosters aufgrund eines hervorragenden Après-Ski-Angebots in der Kategorie «Sport & Spass» überzeugen – erneut mit Maximalbewertung. Samnaun schneidet als bestes Skigebiet der betrachteten Destinationen ab.

Für den Wintertourismus spielt die Attraktivität des Skigebiets eine zentrale Rolle. Es ist daher besonders wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination, in diesem Bereich ein attraktives Angebot aufzuweisen. In Abb. 3-12 ist die **Attraktivität** der Destinationen und Gruppen bezüglich **des Skigebiets** abgebildet. Besonders erfreulich ist die Tatsache, dass mit Samnaun, Lenzerheide, Arosa und Flims Laax vier

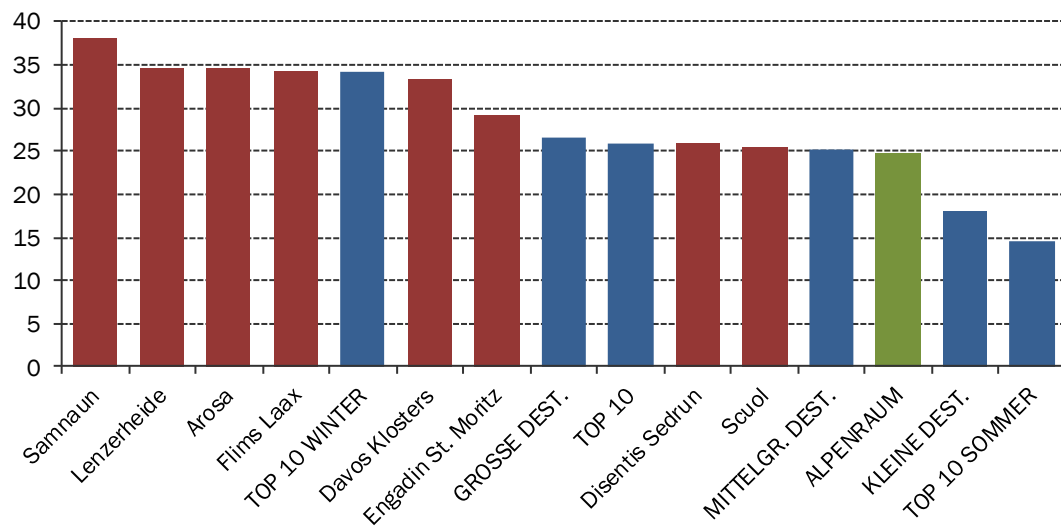
<sup>8</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Methodik zur Bewertung der Attraktivitäts- und Vielfaltsindikatoren liefert das Glossar des Online-Tools «BAK DESTINATIONS MONITOR®» unter [www.destinationsmonitor.ch](http://www.destinationsmonitor.ch)



Bündner Destinationen ein attraktiveres Skigebiet aufweisen als die Gruppe der erfolgreichsten zehn Winterdestinationen. Davos Klosters und Engadin St. Moritz folgen nur knapp dahinter. Die restlichen beiden Destinationen (Disentis Sedrun und Scuol) erreichen zudem ein attraktiveres Skigebiet als der Mittelwert des Alpenraums.

In Arosa und Lenzerheide schlägt sich die Verbindung ihrer beiden Einzelskigebiete in der BAK-Winterattraktivität 2016 positiv nieder. Im Vergleich zu 2012 konnten beide dadurch ihre Attraktivität spürbar verbessern.

**Abb. 3-12 Attraktivität des Skigebietes 2016**



Index zur Messung der Attraktivität und Vielfalt des Skigebietes<sup>9</sup>  
 Quelle: BAK Economics

Abb. 3-13 bis Abb. 3-16 zeigen verschiedene Determinanten der Skigebietsattraktivität: das Pistenangebot, die Transportkapazitäten pro Pistenkilometer, die Höhenlage des Skigebiets sowie einen Index für die Schneesicherheit.

Ein bereits bestehendes grosses Skigebiet ist vor allem deshalb von Vorteil, weil es heute aufgrund von Umweltbedenken nur schwer möglich ist, Skigebiete weiter auszubauen. Sechs Bündner Destinationen verfügen über mehr als 200 **Pistenkilometer** und damit über ausgezeichnete Voraussetzungen für Schneesportaktivitäten; Engadin St. Moritz und Davos Klosters dabei gar über mehr als 300 Pistenkilometer. Allein Disentis Sedrun und Scuol stehen den anderen Bündner Destinationen etwas nach und verfügen über eine unterdurchschnittliche, aber durchaus noch solide Skigebietsgrösse.

Neben der Grösse des Skigebietes (Pistenkilometer) wird die Attraktivität eines Skigebietes auch durch die Modernität der Liftanlagen bestimmt. Ein günstiges Verhältnis zwischen den Beförderungskapazitäten und der Grösse des Skigebietes deutet auf moderne Liftanlagen hin. Zudem wird dadurch sichergestellt, dass die Wartezeiten bei den Liftanlagen möglichst gering sind. Hinsichtlich der **Modernität der Liftanlagen** ist bei den Bündner Destinationen ein Fragezeichen zu setzen. Keine der

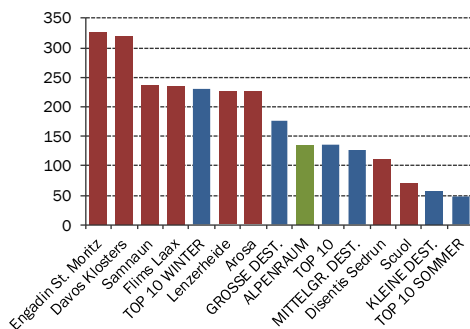
<sup>9</sup> vgl. Fussnote 8

Bündner Destinationen schneidet beim Indikator Beförderungskapazitäten pro Pistenkilometer im Vergleich zum gesamten Alpenraum überdurchschnittlich ab. Nur knapp unterdurchschnittlich zeigt sich die Destination Samnaun.

Auch die Schneesicherheit spielt für den Erfolg von Destinationen eine bedeutende Rolle. Die Schneesicherheit hängt dabei mehrheitlich von der Höhenlage des Skigebietes ab. Zwar kann heute durch technische Beschneigung für Schnee auf den Pisten gesorgt werden. Da dies aber mit immensen Kosten verbunden ist, bleibt die Tatsache bestehen, dass höher gelegene Destinationen im Vorteil sind.

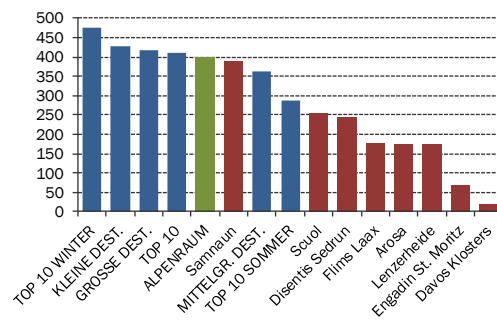
In Bezug auf die **Höhenlage des Skigebietes** verfügen sämtliche Destinationen im Graubünden über einen natürlichen Vorteil gegenüber den Mitkonkurrenten im Alpenraum. Von den Bündner Destinationen reichen Engadin St. Moritz und Flims Laax bis auf eine Höhe von mehr als 3'000 m ü. M. Aber auch alle anderen Bündner Destinationen erreichen eine Höhe von mindestens 2'800 m ü. M., womit diese höher liegen als der Durchschnitt im Alpenraum wie auch der TOP 10 Winter-Destinationen.

Abb. 3-13 Pistenangebot im Skigebiet



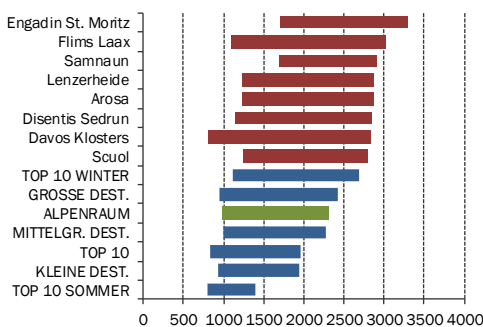
Anzahl Pistenkilometer in km, 2016  
Quelle: BAK Economics

Abb. 3-14 Transportkapazitäten pro Pistenkilometer



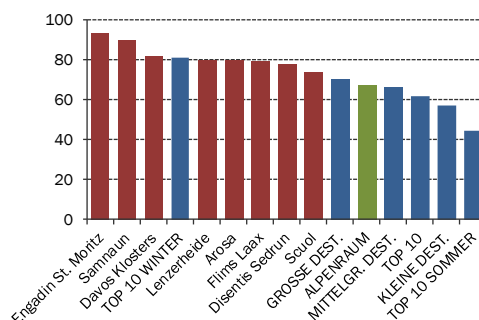
Beförderungskapazitäten (Pers./h) pro Pistenkilometer (km), 2016  
Quelle: BAK Economics

Abb. 3-15 Höhenlage des Skigebiets



Skigebietshöhe in m ü. M., 2016  
Quelle: BAK Economics

Abb. 3-16 Schneesicherheitsindex



Schneesicherheits-Indikator, Punkte, Max. 100 Punkte, 2016  
Quelle: BAK Economics

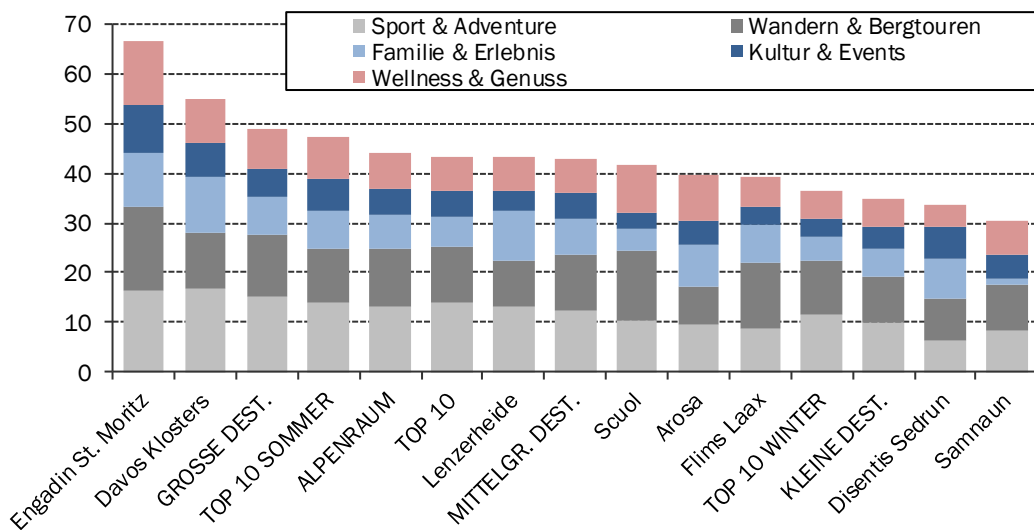
Die **Schneesicherheit** hängt nicht nur von der Höhenlage des Skigebietes ab. Andere Faktoren, wie beispielsweise die mikroklimatische Lage oder die künstliche Beschneigung, beeinflussen die Schneesicherheit zusätzlich. Entsprechend wurde zur

Messung der Schneesicherheit ein Indikator entwickelt, welcher die Ergebnisse der Analyse der Skigebietshöhe bestätigt: Alle Bündner Destinationen weisen einen sehr hohen Anteil beschneiter Pistenkilometer auf und gelten dementsprechend in Verbindung mit der hohen Lage als überaus schneesicher.

Während im Winter dem Skigebiet eine zentrale Rolle zukommt, existiert im Sommer ein viel multioptionaleres Nachfrageverhalten. Insbesondere von grösseren Destinationen erwarten die Gäste eine breite Angebotspalette. Die Angebotsvielfalt und damit die Möglichkeit, aus vielen Angeboten auswählen zu können, wird von den Gästen als wertvoll erachtet.

Abb. 3-17 zeigt die **Vielfalt des Sommerangebotes**. Gemessen wird die Vielfalt durch den Indikator «BAK Sommervielfalt», der mit Hilfe von mehr als 100 Einzelindikatoren die Attraktivität und Vielfalt des Angebotes in den Bereichen «Sport & Adventure», «Wandern & Bergtouren», «Familie & Erlebnis», «Wellness & Genuss» sowie «Kultur & Events» misst<sup>10</sup>.

**Abb. 3-17 Vielfalt des Sommerangebotes 2016**



Index zur Messung der Attraktivität und Vielfalt des Sommerangebotes  
Quelle: BAK Economics

Das hervorragende Abschneiden der Bündner Destinationen bei der Winterattraktivität wird im Sommer nicht ganz erreicht. Insgesamt zeigen nur zwei der acht Bündner Destinationen im Vergleich zum Mittelwert des Alpenraums ein überdurchschnittlich vielfältiges und attraktives Sommerangebot, nämlich Engadin St. Moritz und Davos Klosters. Diese beiden Destinationen sind allerdings auch ausgezeichnet positioniert. Engadin St. Moritz wird in der «BAK Sommervielfalt» 2016 als attraktivste Sommer-Destination aller 145 Destinationen des Internationalen Benchmarkings bewertet. Die Spitzenposition verdankt die Destination einer ausgeglichen hohen Bewertung in allen Einzelkategorien. So kombiniert Engadin St. Moritz hervorragende Angebote im Bereich «Wellness & Genuss» sowie «Kultur & Events» mit guten Extremsportmöglichkeiten («Sport & Adventure») und Bedingungen für «Wandern und Bergtouren». Eben-

<sup>10</sup> vgl. Fussnote 8

falls als noch deutlich überdurchschnittlich attraktiv gilt Davos Klosters, deren relative Stärke vor allem das «Sport & Adventure»-Angebot ist.

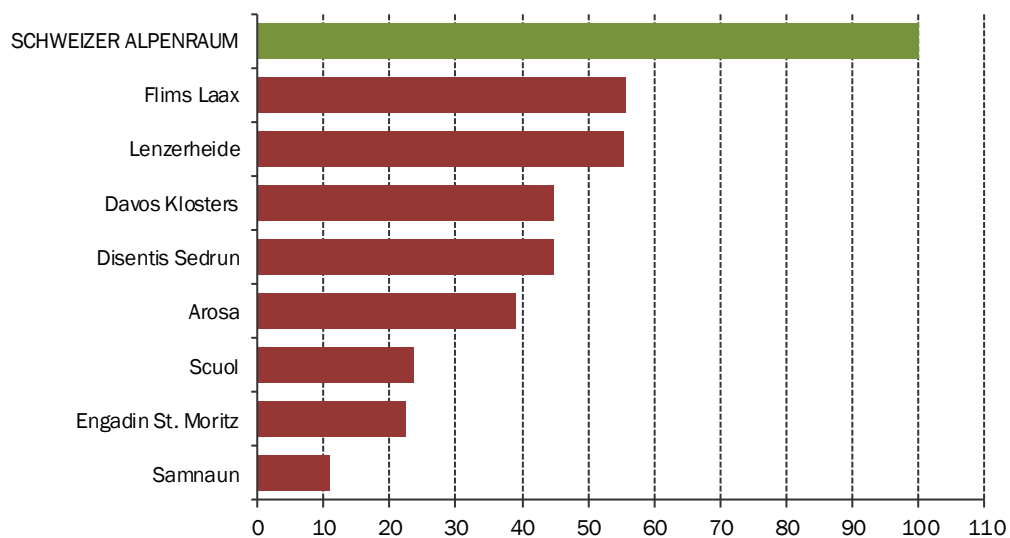
Die restlichen sechs Bündner Destinationen sind weniger attraktiv als Engadin St. Moritz und Davos Klosters und befinden sich ausserhalb der 75 attraktivsten Destinationen des Alpenraums. Trotz einem insgesamt im Vergleich zum gesamten Alpenraum unterdurchschnittlich vielfältigen Angebot, können einige dieser Destinationen in einzelnen Bereichen punkten. In den Destinationen Lenzerheide und Arosa zeigen sich relative Vorteile bei den Familienangeboten. Arosa – wie auch Scuol – profitiert zudem von überdurchschnittlich attraktiven Angeboten im Bereich «Wellness & Genuss».

### 3.2.4 Erreichbarkeit

Neben verschiedenen Einflussfaktoren aus dem Bereich der Beherbergungsnachfrage, des Beherbergungsangebotes und der Attraktivität des Angebotes gibt es noch weitere Faktoren, welche die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen beeinflussen. Einer dieser Faktoren ist die Erreichbarkeit einer Destination. Diese ist für die Destinationen in Graubünden in Abb. 3-18 dargestellt und setzt sich zum einen aus dem motorisierten Individualverkehr und zum anderen aus dem öffentlichen Verkehr zusammen. Da die verfügbaren Daten nur die Schweiz abdecken, sind die internationalen Benchmarks in der Abbildung nicht aufgeführt.

Bezüglich der **Erreichbarkeit** liegen alle Bündner Destinationen unter dem Durchschnitt der Schweizer Destinationen im Alpenraum. Flims Laax und Lenzerheide sind mit Indexwerten von 56 bzw. 55 die am besten erreichbaren Destinationen Graubündens. Samnaun schneidet bezüglich der Erreichbarkeit am schlechtesten ab, was insbesondere auf die periphere Lage zurückzuführen ist.

Abb. 3-18 Erreichbarkeit der Bündner Destinationen

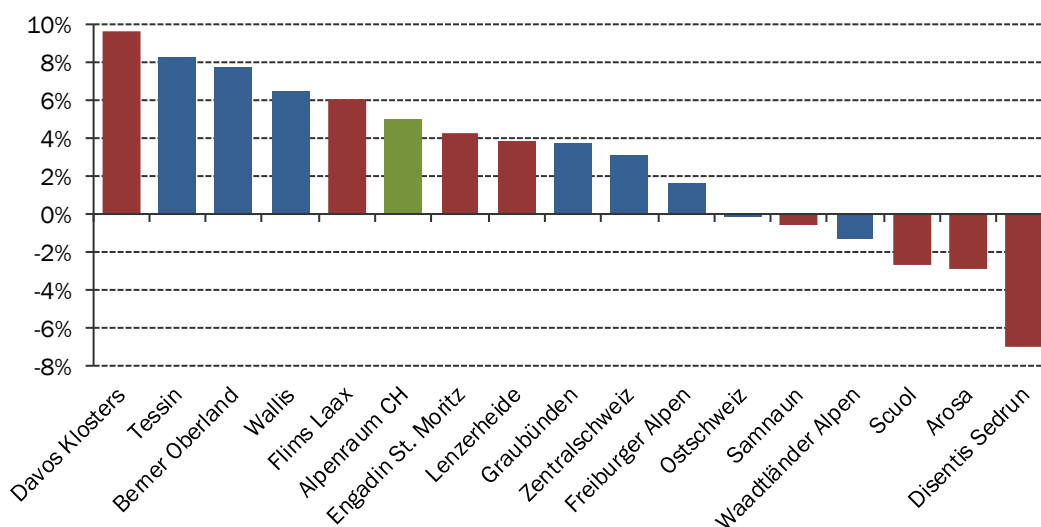


Index, Schweizer Alpenraum = 100, 2016  
Quelle: BAK Economics, Trans Sol

### 3.3 Exkurs: Performance im Jahr 2017

Für Schweizer Destinationen und Regionen sind bereits Daten für das abgelaufene Tourismusjahr 2017 verfügbar. Im folgenden Kapitel wird deshalb die Performance von Graubünden als alpine Region sowie diejenige der Bündner Destinationen untersucht. Als Benchmark-Partner dienen zum einen der Schweizer Alpenraum als Ganzes und zum anderen die übrigen Schweizer Ferienregionen, da internationale Daten für 2017 noch nicht vorhanden sind.

Abb. 3-19 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen im Tourismusjahr 2017



Veränderung zum Vorjahr in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Im Gegensatz zu 2016 hat sich das Tourismusjahr 2017 sehr erfreulich entwickelt. Die Zahl der Hotelübernachtungen im Schweizer Alpenraum konnte deutlich gesteigert werden (+5%), wozu hauptsächlich eine starke Sommersaison beigetragen hat (+6.5%). Aber auch die Wintersaison verzeichnete ein spürbares Plus in der Zahl der Logiernächte (+3.1%). Hauptgründe für diese positive Entwicklung im 2017 sind einerseits, dass sich der Franken, nach einer starken Aufwertung aufgrund der Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Jahr 2015, nun allmählich wieder abgeschwächt hat. Andererseits haben positive Impulse in der globalen Wirtschaft die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus merklich verbessert.<sup>11</sup>

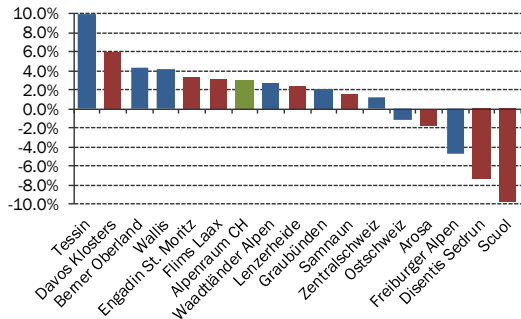
Etwas weniger dynamisch, aber immer noch sehr gut hat sich Graubünden entwickelt. Dort sind die Hotelübernachtungen im Vergleich zum Vorjahr um 3.8 Prozent gestiegen – das grösste Plus seit Beginn der Auswirkungen der Finanzkrise 2008. In den einzelnen Bündner Destinationen fiel die Entwicklung 2017 zweigeteilt aus: Vier Destinationen konnten ihre Logiernächte recht deutlich steigern: Am besten entwickelte sich Davos Klosters, wo die Zahl der Hotelübernachtungen um sehr dynami-

<sup>11</sup> Hier ist jedoch anzumerken, dass zumindest ein Teil dieses starken Wachstums in den Logiernächten der neuen Klassifizierung von einigen Jugendherbergen in der HESTA Statistik des Bundesamtes für Statistik zurückzuführen ist. Es ist aber davon auszugehen, dass auch ohne diesen zusätzlichen Effekt ein klar positives Wachstum vorhanden wäre.

sche 9.6 Prozent wuchs. Auch Flims Laax, Engadin St. Moritz und Lenzerheide zeigten eine spürbare Zunahme der Logiernächte zwischen 6.1 und 3.8 Prozent. Samnaun, Scuol, Arosa und Disentis Sedrun dagegen konnten das Niveau der Übernachtungszahlen des Vorjahres nicht halten und mussten einen Rückgang hinnehmen. Insbesondere in Disentis Sedrun fiel dies mit minus 7 Prozent sehr deutlich aus.

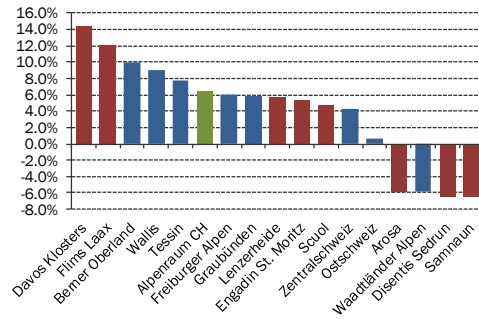
Wie im gesamten Schweizer Alpenraum, entwickelte sich die Sommersaison 2017 in Graubünden mit einem Plus von 5.9 Prozentpunkten besser als die Wintersaison (+2.1%). Dies zeigt sich auch in den Abb. 3-20 und Abb. 3-21, welche die Entwicklung der Übernachtungszahlen nach Saisons darstellen. Insbesondere die beiden Bündner Destinationen Davos Klosters und Flims Laax wuchsen im Sommer (+14.3% bzw. 12.1%) deutlich stärker als im Winter (+6.0% bzw. 3.2%). Ähnlich ist es in Lenzerheide, Engadin St. Moritz und in Scuol. Während in Scuol die Übernachtungszahlen im Winter 2017 noch stark zurückgegangen sind (-9.8%), konnte die Destination im Sommer merklich zulegen (+4.7%). Aufgrund der geringeren Bedeutung der Sommersaison konnte dies jedoch nicht zu einem Wachstum im gesamten Tourismusjahr beitragen. Allein in Arosa, Disentis Sedrun und Samnaun hat die Anzahl der Logiernächte im Sommer abgenommen (-5.9%, -6.4% bzw. -6.5%), wohingegen sie in Samnaun im Winter noch leicht zugenommen hat (+1.5%).

**Abb. 3-20 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Wintersaison 2017**



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

**Abb. 3-21 Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen in der Sommersaison 2017**



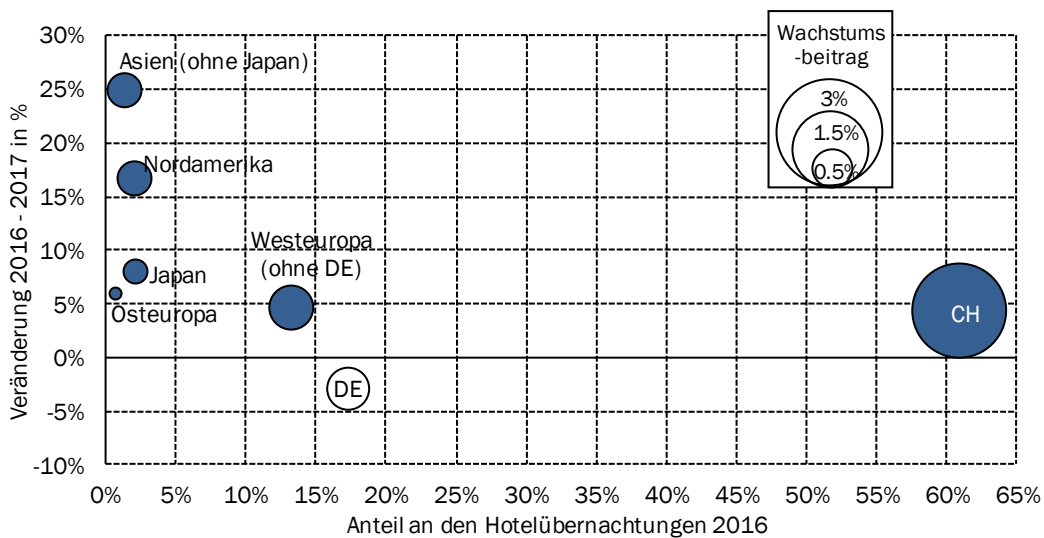
Durchschnittliche Veränderung p.a. in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

Abb. 3-22 zeigt die **Wachstumsbeiträge der Herkunftsmärkte** zum Gesamtwachstum der Übernachtungen in Graubünden für das Jahr 2017. Auf der X-Achse ist dabei der Anteil der Hotelübernachtungen aus den entsprechenden Märkten abgebildet, auf der Y-Achse die Entwicklung der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2016 und 2017. Die Grösse der Kugeln zeigt den jeweiligen Wachstumsbeitrag an.

Inländische Gäste haben mit einem Anteil von 61 Prozentpunkten an den gesamten Übernachtungszahlen im Tourismusjahr 2016 einen sehr hohen Stellenwert. Daher ist es sehr erfreulich, dass dort die Entwicklung der Hotelübernachtungen mit einem Plus von 4.3 Prozent spürbar an Fahrt aufgenommen hat (2016: +0.6%; 2015: -1.7%). Folglich leistete der Binnenmarkt mit 2.6 Prozentpunkten den grössten Beitrag zum Gesamtwachstum Graubündens in Tourismusjahr 2017 (+3.8%).

Auch die Nachfrage aus den Fern- und Wachstumsmärkten zog im 2017 wieder merklich an: Allen voran Asien (ohne Japan) (+25.2%) und Nordamerika (+16.9%) entwickelten sich sehr dynamisch. Hier spielen die oben genannten guten Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle für das hervorragende Wachstum. Aufgrund ihrer relativ geringen Anteile an den gesamten Übernachtungszahlen resultiert dies in mittleren Wachstumsbeiträgen von jeweils +0.35. Positiv zu vermerken ist zudem, dass nach Rückgängen 2015 und 2016 der Herkunftsmarkt Westeuropa wieder gewachsen ist (+4.7%), welcher zu einem substantiellen Wachstumsbeitrag von 0.6 Prozentpunkten führte. Somit gelang es Graubünden, den erneuten Verlust auf dem deutschen Herkunftsmarkt (-2.8%) und den daraus resultierenden negativen Wachstumsbeitrag auszugleichen.

**Abb. 3-22 Wachstumsbeitrag der Herkunftsmärkte 2017**



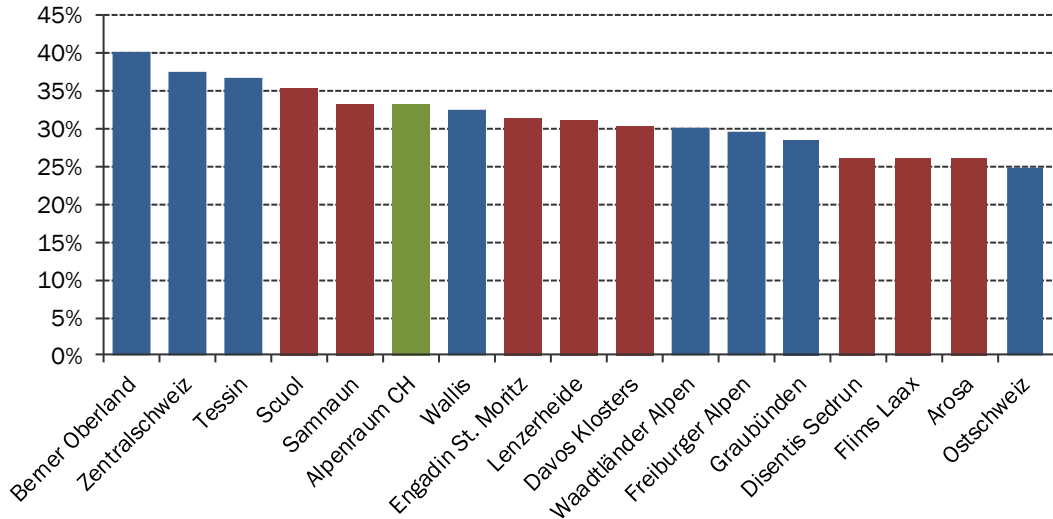
Wachstumsbeiträge, Anteil und Veränderung der Zahl der Hotelübernachtungen im Kanton Graubünden  
 Quelle: BFS, Berechnungen BAK Economics

Wie schon bei der Nachfrageentwicklung schneidet Graubünden im Tourismusjahr 2017 im Vergleich zum Schweizer Alpenraum auch bei der **Auslastung** knapp unterdurchschnittlich ab. In der Hotellerie des Schweizer Alpenraums zeigte sich im vergangenen Tourismusjahr eine Auslastung der Betten von 33.2 Prozent, in Graubünden eine von 28.5 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Auslastung in Graubünden zwar um +0.8 Prozentpunkte verbessert. Arosa hielt die Auslastung konstant, Scuol und Lenzerheide mussten hingegen ein Minus hinnehmen. Den höchsten Zuwachs der Auslastung konnte im 2017 Davos Klosters mit einem Plus von 1.3 Prozentpunkten verzeichnen. Damit liegt Davos Klosters jedoch weiter unter dem Durchschnitt des Schweizer Alpenraums, wie auch die meisten anderen Bündner Destinationen. In der Wintersaison 2017 zeigt sich bezüglich der Auslastung für Graubünden ein erfreulicheres Bild als im Gesamtjahr. Alle Bündner Destinationen waren im Winter 2017 besser ausgelastet als der Schweizer Alpenraum. Auch Graubünden als Ganzes zeigt eine höhere Auslastung der Hotelbetten (31.1%) als der Schweizer Alpenraum (28.9%). Allerdings entwickelte sich Graubünden mit einer Zunahme im 2017 um 0.4 Prozentpunkte auch hier wieder etwas schlechter als der Schweizer Alpenraum (+0.9%). Zudem können nur fünf der betrachteten Bündner Destinationen



in der Auslastung zulegen. Lenzerheide, Flims Laax und Scuol müssen gar ein Minus hinnehmen. Samnaun ist auch im Jahr 2017 mit mehr als 50 Prozentpunkten die mit deutlichem Abstand am besten ausgelastete Bündner Destination.

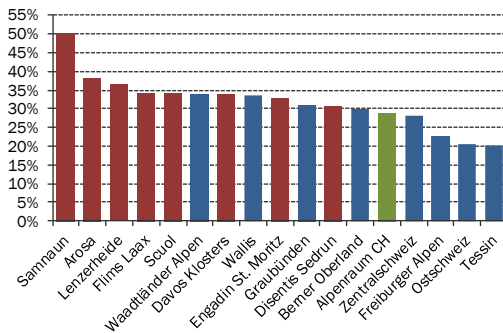
**Abb. 3-23 Auslastung in der Hotellerie im Tourismusjahr 2017**



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

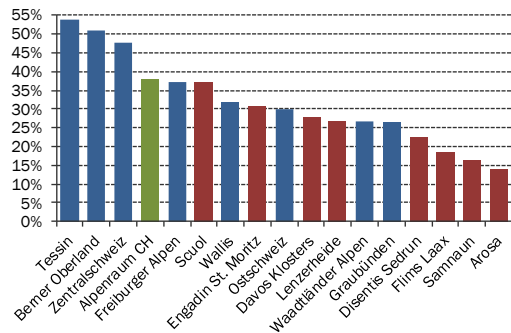
Umgekehrt zur Wintersaison schneiden in der Sommersaison 2017 alle Bündner Destinationen bezüglich der Auslastung unterdurchschnittlich ab. Scuol weist mit einer Auslastung von 37 Prozentpunkten noch die höchste Auslastung der Bündner Destinationen auf. Die Auslastungen in Flims Laax, Samnaun und Arosa fallen mit jeweils unter 20 Prozent für die Sommersaison klar unterdurchschnittlich aus.

**Abb. 3-24 Auslastung in der Hotellerie in der Wintersaison 2017 (November 2016 – April 2017)**



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics

**Abb. 3-25 Auslastung in der Hotellerie in der Sommersaison 2017 (Mai 2017 – Oktober 2017)**



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten, in %  
Quelle: Diverse statistische Ämter, BAK Economics



## 4 Die Bündner Städte-Destination Chur im internationalen Vergleich

Der Städtetourismus hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Nachfrage im Schweizer Städtetourismus ist gemessen an der Zahl der Hotelübernachtungen zwischen 2000 und 2016 um mehr als ein Drittel (+42%) gestiegen, während im alpinen Ferientourismus ein Rückgang zu beobachten war.

Ein Blick auf den Städte-Tourismus ist also durchaus lohnend. Um herauszufinden, wie sich die Bündner Städte-Destination Chur in diesem Segment positioniert, wird diese im Folgenden einem internationalen Vergleich unterzogen<sup>12</sup>. Für den Vergleich der Performance und der Wettbewerbsfähigkeit von Chur wurde folgendes Benchmarking-Sample ausgewählt, welches relativ ähnliche Charakteristika aufweist wie die Stadt Chur: Alle Städte sind klein- bis mittelgross, haben maximal 150'000 Einwohner und liegen in den drei Alpenländern Schweiz, Österreich und Italien: Bellinzona, Bregenz, Brig, Innsbruck, Interlaken, Meran, Sion/Sierre sowie Thun. Zusätzlich werden der Mittelwert des gesamten Städte-Samples<sup>13</sup> und der Mittelwert der zehn erfolgreichsten Städte-Destinationen 2016 (TOP 10) in den Vergleich miteinbezogen.<sup>14</sup>

### 4.1 Performance

Der erste Schritt des Städte-Benchmarkings soll aufzeigen, wie erfolgreich die Städte-Destination Chur abschneidet. Hierfür werden die Entwicklung der Übernachtungszahlen in den letzten fünf Jahren, die Auslastung und die Ertragskraft untersucht. Diese Kennzahlen werden dann indexiert und in der Performance-Grösse «BAK TOP-INDEX» zusammengeführt (Gewichte: Logiernächteentwicklung 20%, Auslastung 50%, Ertragskraft 30%).

Die **Entwicklung der Hotelübernachtungen** misst die volumenmässige Performance. In den vergangenen fünf Jahren waren im Städte-Tourismus insgesamt hohe Wachstumsraten zu beobachten (vgl. Abb. 4-1). Im Mittelwert des gesamten Städte-Samples betrug das Wachstum substantielle 3.6 Prozent pro Jahr im Zeitraum 2011 bis 2016. Die TOP 10 erreichten gar ein jährliches Wachstum von 4.1 Prozent. Alle ausländischen Vergleichs-Städte konnte ihre Nachfrage ebenfalls steigern. In der Schweiz klafft die Entwicklung jedoch deutlich auseinander. Während Bellinzona ein sehr dynamisches, Interlaken ein mittleres und Thun ein eher schwaches Wachstum zeigen, sind die beiden Schweizer Benchmarks Sion/Sierre und Brig jeweils von einem Nachfragerückgang gekennzeichnet. Dies trifft auch auf die Bündner Stadt Chur zu, in welcher der Rückgang der Hotelübernachtungen mit einem jährlichen Minus von durchschnittlich 2.6 Prozent am deutlichsten ausfiel. Damit hat sich der Städtetourismus in Chur konträr zum dynamischen Trend des Durchschnitts des gesamten

---

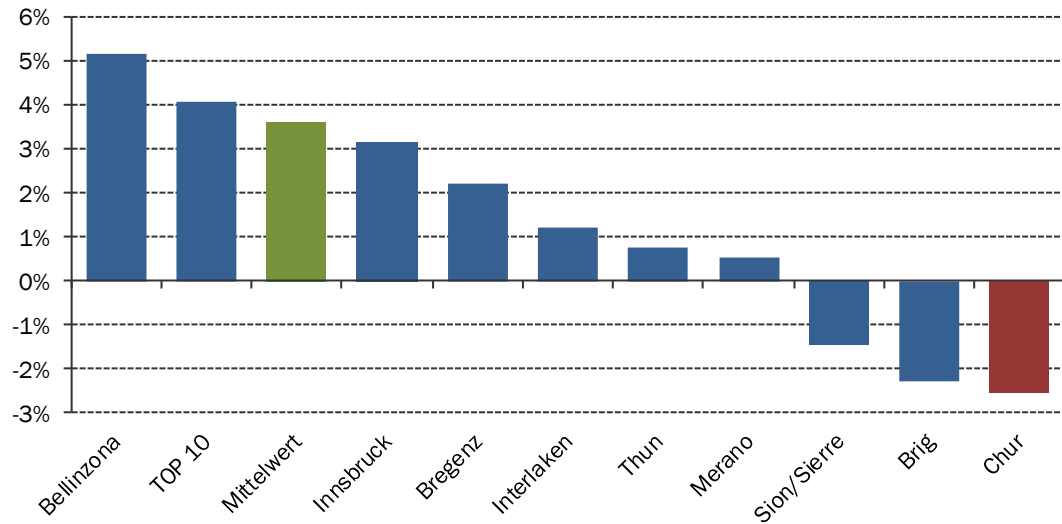
<sup>12</sup> Zwar ist die Bündner Stadt Davos ebenfalls im Städte-Sample enthalten, da diese sich aber vor allem als alpine Destination positioniert, liegt der Focus in diesem Kapitel auf der Stadt Chur.

<sup>13</sup> vgl. Liste aller Städte-Destinationen im Anhang

<sup>14</sup> Die Gruppe der TOP 10 beinhaltet 2016 folgende Städte: Barcelona, Prag, Florenz, Heidelberg, Verona, Salzburg, München, Wien, Genf und Freiburg

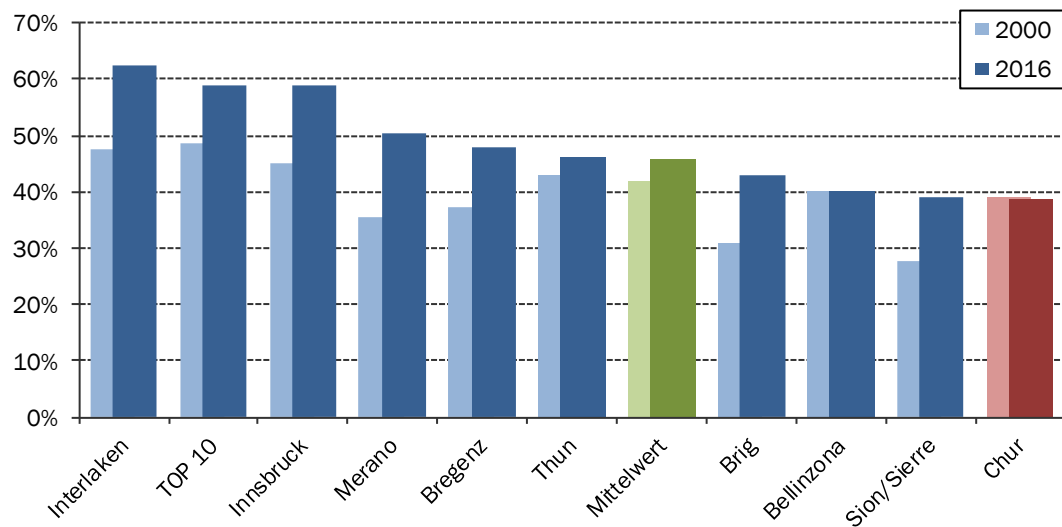
Städte Samples entwickelt und fällt dadurch hinter den nationalen sowie internationalen Wettbewerber zurück.

**Abb. 4-1 Entwicklung der Hotelübernachtungen**



Durchschnittliche Veränderung p.a. in %, 2011-2016  
Quelle: BAK Economics

**Abb. 4-2 Auslastung in der Hotellerie**



Auslastung der vorhandenen Hotelbetten in %, 2016  
Quelle: BAK Economics

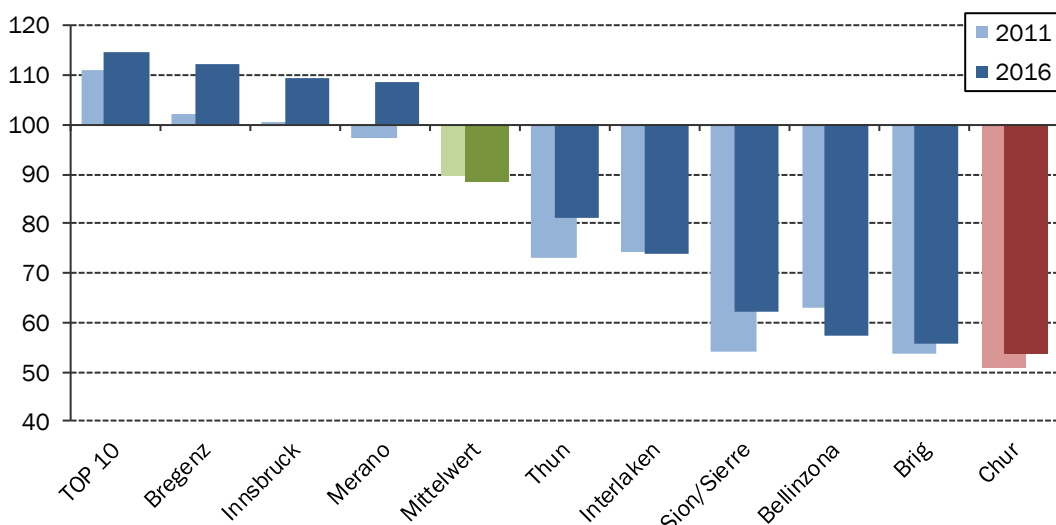
Die **Auslastung** der vorhandenen Hotelbetten<sup>15</sup> ermöglicht die betriebswirtschaftlich wichtige Sichtweise des Nutzungsgrades der vorhandenen Kapazitäten. In Chur zeigt sich im Jahr 2016 im Vergleich zum gesamten Städte-Sample eine knapp unterdurchschnittliche Auslastungsziffer der Hotelkapazitäten mit einer Bettenauslastung

<sup>15</sup> Hier wird die Brutto-Auslastung der Hotelbetten dargestellt, die auf Basis aller vorhandenen Betten berechnet wird. Im Gegensatz dazu gibt es die Netto-Auslastung, die sich auf jene Betten bezieht, die in geöffneten Betrieben vorhanden sind.

von 39 Prozent (Mittelwert: 46%). Im Vergleich zum Jahr 2000 hat sich die Situation in Chur kaum verändert (2000: 39%). Da im Mittelwert des Städtesamples die Bettenauslastung im Beobachtungszeitraum allerdings von 42 auf 46 Prozent gestiegen ist, verliert Chur auch in der Auslastung im internationalen Vergleich an Boden.

Die relativen Hotelpreise sind ein Indikator für die **Ertragskraft** einer Destination in Form der pro Übernachtung erzielten Erträge. Im Sinne einer Performance Messung sollen die Preise aufzeigen, welche Ertragskraft eine Destination im Vergleich zu Benchmarking-Destinationen aufweist. Verwendet werden hier die realisierten Übernachtungspreise in der Hotellerie. Die Preise werden in Relation zum Durchschnitt der jeweils fünf grössten Städte des Landes berechnet (100). Von den untersuchten Städte-Destinationen zeigen nur wenige höhere relative Preise als der jeweilige Landesdurchschnitt. Bei den TOP 10, in Bregenz, in Innsbruck sowie in Merano sind überdurchschnittliche relative Preise zu beobachten. Sechs der ausgewählten Städte sowie der Mittelwert weisen hingegen eine im Vergleich zum jeweiligen Land unterdurchschnittliche Ertragskraft auf. Die Ertragskraft in Chur fällt mit einem Wert von 54 zum einen deutlich geringer als der Landesdurchschnitt und zum anderen auch geringer als der Mittelwert aller Städte aus (89). Das heisst, die durchschnittlichen Preise einer 3-Stern-Hotelübernachtung liegen in Chur beinahe zur Hälfte unter dem Schweizer Landesdurchschnitt. Im Vergleich zum Jahr 2011 hat sich Chur diesbezüglich jedoch leicht verbessern können.

**Abb. 4-3 Ertragskraft**

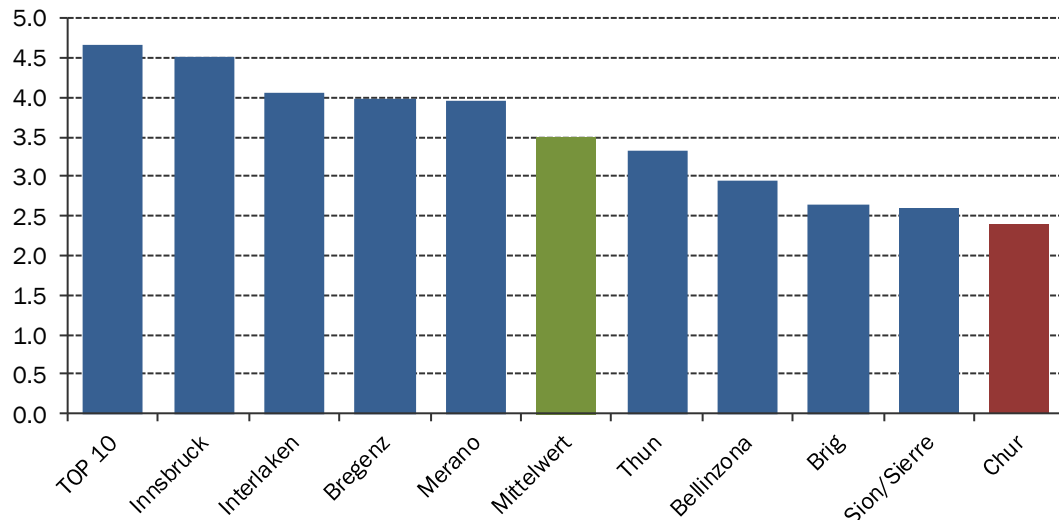


Relative Preise, 100 = Durchschnitt der fünf grössten Städte des Landes, 2016  
 Quelle: BAK Economics

Werden nun die Entwicklung der Logiernächte, die Auslastung sowie die Ertragskraft zusammengefasst und daraus der «BAK TOPINDEX» 2016 als Indikator für den Erfolg einer Städte-Destination berechnet, so ist von den beobachteten Städte-Destinationen – ausser den TOP 10 – Innsbruck mit 4.4 Punkten die erfolgreichste Stadt. Chur zeigt sich mit einem Indexwert von 2.4 Punkten unter dem Durchschnitt aller Städte-Destinationen. Wie die bisherige Analyse gezeigt hat, schneidet Chur in allen Einzelkategorien des «BAK TOPINDEX» unterdurchschnittlich ab, dabei verhindert

aber insbesondere die sehr schwache Ertragskraft ein besseres Abschneiden. Damit nimmt Chur den 41. Rang im Ranking ein (Tab. 4-1).

**Abb. 4-4** «BAK TOPINDEX»



2016, Index, Mittelwert aller Städte-Destinationen = 3.5  
Quelle: BAK Economics

**Tab. 4-1** Entwicklung des «BAK TOPINDEX»

Rang 2016	Destination	TOPINDEX 2016	Index Entw.	Index Ausl.	Index Preis	TOPINDEX 2013	TOPINDEX 2010
	TOP 10	4.7	4.2	4.8	4.8	4.7	4.4
5	Innsbruck	4.5	4.0	4.8	4.5	4.4	4.3
15	Interlaken	4.1	3.4	5.1	2.8	4.1	3.9
16	Bregenz	4.0	3.7	3.7	4.7	3.7	3.6
17	Merano	4.0	3.2	3.9	4.5	3.9	3.9
25	Thun	3.3	3.2	3.5	3.1	3.3	3.1
31	Bellinzona	3.0	4.6	2.9	1.9	3.1	1.6
38	Brig	2.6	2.3	3.2	1.9	2.7	3.4
39	Sion/Sierre	2.6	2.6	2.8	2.2	1.8	2.1
41	Chur	2.4	2.2	2.8	1.8	2.6	3.4

Index, Mittelwert gesamtes Sample der Städte-Destinationen 2016 = 3.5 Punkte  
Quelle: BAK Economics

Der «BAK TOPINDEX» ermöglicht zudem eine Erfolgsbetrachtung der Städte **über die Zeit**. Tab. 4-1 zeigt den «BAK TOPINDEX» für die Jahre 2016, 2013 und 2010. Im Jahr 2010 erreichte Chur noch einen, dem Durchschnitt entsprechenden «BAK TOPINDEX» von 3.4 und belegte damit den 23. Rang. Bereits im Folgejahr 2011 fiel Chur im Ranking deutlich zurück und verharrt seitdem auf den hinteren Plätzen. Dies ist vor allem

auf eine weniger dynamische Entwicklung der Logiernächte, sowie eine gesunkene Auslastung zurückzuführen.

## 4.2 Wettbewerbsfähigkeit

Nachdem in Kapitel 4.1 der Erfolg der Städte-Destination Chur analysiert wurde, geht es nun darum, herauszufinden, was zum Erfolg bzw. Misserfolg führt. Hierfür werden im Folgenden einige wichtige Wettbewerbsfaktoren untersucht. Diese gliedern sich in die drei Kategorien Beherbergungsangebot, Beherbergungsnachfrage sowie touristische Attraktivität.

### 4.2.1 Beherbergungsangebot

Der nachfolgende Abschnitt untersucht die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich des Beherbergungsangebotes. Die Untersuchungen widmen sich dabei der Betriebsgrösse und der Struktur in der Hotellerie.

Tab. 4-2 Strukturwandel in der Hotellerie

Destination	Betten			Betriebe			Betriebsgrösse		
	2000	2016	2000 - 2016	2000	2016	2000 - 2016	2000	2016	2000 - 2016
TOP 10	21'071	34'293	63%	205	267	30%	103	<b>129</b>	25%
Interlaken	3'037	3'093	2%	38	29	-24%	80	<b>107</b>	33%
Innsbruck	6'595	6'581	0%	93	72	-23%	71	<b>91</b>	29%
Mittelwert	6'980	10'278	47%	77	87	13%	71	<b>88</b>	24%
Bregenz	1'360	1'436	6%	22	17	-23%	62	<b>84</b>	37%
<b>Chur</b>	<b>1'022</b>	<b>1'096</b>	<b>7%</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>-6%</b>	<b>60</b>	<b>69</b>	<b>14%</b>
Brig	815	880	8%	17	13	-24%	48	<b>68</b>	41%
Bellinzona	291	384	32%	10	7	-30%	29	<b>55</b>	89%
Thun	607	637	5%	14	13	-7%	43	<b>49</b>	13%
Sion/Sierre	882	585	-34%	20	12	-40%	44	<b>49</b>	11%
Merano	5'659	5'008	-12%	147	117	-20%	39	<b>43</b>	11%

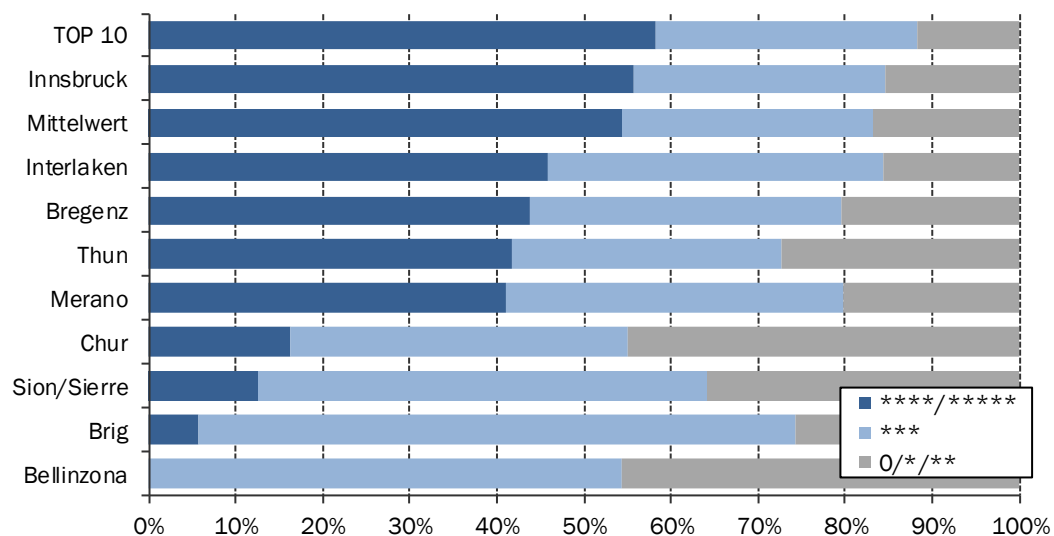
Betten, Betriebe: Anzahl; Betriebsgrösse: durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb; Veränderung in %  
Quelle: BAK Economics

Die durchschnittliche **Betriebsgrösse** lässt eine Aussage darüber zu, wie stark eine Städte-Destination von Grössenersparnissen auf Unternehmensebene profitieren kann. Für grosse touristische Betriebe besteht die Möglichkeit, Skalenerträge (Economies of Scale) zu erwirtschaften. Das bedeutet, dass mit steigender Produktionsmenge zu tieferen Durchschnittskosten produziert werden kann. Tab. 4-2 zeigt zum einen die Anzahl an Betten und Betrieben in der Hotellerie sowie die daraus resultierende Betriebsgrösse in den Jahren 2000 und 2016. Zum anderen wird die Entwicklung der Betten, der Betriebe und der Betriebsgrössen dargestellt.

Die durchschnittliche Grösse eines Hotels unterscheidet sich in den einzelnen Städten deutlich. Im Jahr 2016 profitiert neben den TOP 10 vor allem Interlaken mit einer Betriebsgrösse von 107 Betten pro Hotel von starken betrieblichen Grösseneffekten. Die Betriebsgrösse in Chur liegt mit durchschnittlich 69 Betten pro Hotel unterhalb des Mittelwertes aller Städte-Destinationen (Mittelwert: 88 Betten pro Hotel). Zwar vermochte Chur die durchschnittliche Betriebsgrösse seit dem Jahr 2000 von rund 60 auf 69 Betten pro Hotelbetrieb und damit um 14 Prozent steigern, im Vergleich zu den anderen beobachteten Städten ist diese Steigerung jedoch relativ gering (Steigerung Mittelwert: +24%). Dennoch kann Chur stärker von Grössensparnissen profitieren als die nationalen Konkurrenten, Thun und Sion/Sierre, und der internationale Konkurrent Meran.

Ein weiterer wichtiger angebotsseitiger Wettbewerbsfaktor ist die **Struktur in der Hotellerie**. Ein höherer Anteil des Angebotes im gehobenen Segment (Erstklasse- und Luxushotellerie) wirkt sich tendenziell positiv auf die Performance von Destinationen aus, da Betriebe dieses Segments häufig in der Lage sind, eine höhere Auslastung der Kapazitäten zu erreichen. Zudem werden tendenziell zahlungskräftigere Kunden angezogen, von denen auch touristische Betriebe ausserhalb des Beherbergungssektors profitieren.

**Abb. 4-5 Hotelstruktur**

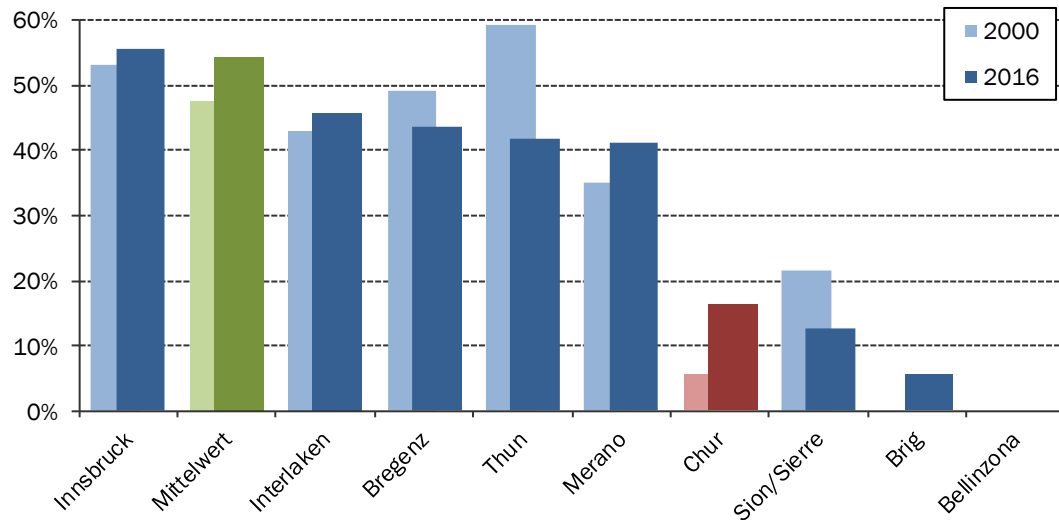


Anteil der Betten nach Hotelkategorien in %, 2016  
Quelle: BAK Economics

Abb. 4-5 zeigt die TOP 10 und Innsbruck mit den höchsten Anteilen an Betten in der Erstklasse- und Luxushotellerie (58% bzw. 56%). Zudem sind diese beiden Benchmarks die einzigen, deren Bettenanteil in der Vier- und Fünfsterhotellerie höher ausfällt als der Mittelwert aller Städte-Destinationen. In Chur ist der Anteil des Erstklasse- und Luxussegments mit rund 16 Prozent im Vergleich zum Mittelwert aller Städte-Destinationen unterdurchschnittlich (Mittelwert: 54%). Eher unerfreulich ist ferner, dass der Bettenanteil der Hotels mit null, einem oder zwei Sternen in Chur mit knapp 45 Prozent sehr hoch ist und unter den betrachteten Städte-Destinationen nur in Bellinzona noch grösser ausfällt.

Abb. 4-6 ermöglicht eine Betrachtung der **Entwicklung der Hotelstruktur** bezüglich der Ertklasse- und Luxushotellerie, wobei die Jahre 2000 und 2016 abgebildet sind.

**Abb. 4-6 Entwicklung des Erstklasse- und Luxussegments**



Anteil der Betten in Hotels mit 4 und 5 Sternen an den Gesamtbetten in %  
Quelle: BAK Economics

Im Mittelwert aller Städte-Destinationen ist der Bettenanteil der Vier- und Fünfster-hotels im Beobachtungszeitraum um gut 7 Prozentpunkte gestiegen, bei den TOP 10 um 9 Prozentpunkte. In Chur zeigt sich ebenfalls ein starker Anstieg des Erstklasse- und Luxussegments um 11 Prozentpunkte. In keiner anderen Vergleichsstadt konnte die Bedeutung der Erstklasse- und Luxushotellerie stärker ausgebaut werden als in Chur. Folglich lassen sich der Stadt Chur erhebliche Fortschritte in der Struktur der Hotellerie zuschreiben. Da gleichzeitig jedoch auch der Anteil der Unterklassehotellerie deutlich zugenommen hat, erfolgte diese Umstrukturierung vollkommen zulasten der Mittelklassehotellerie.

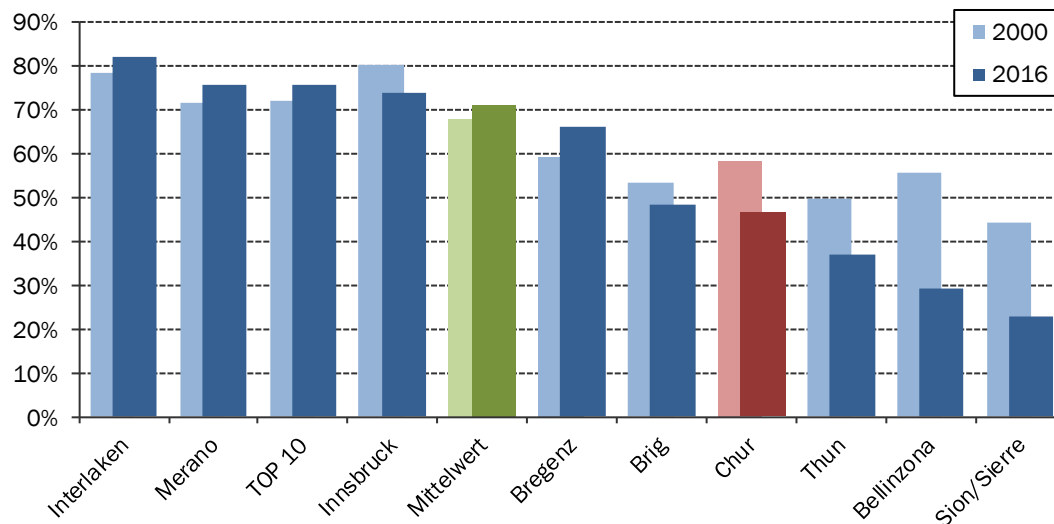
#### 4.2.2 Beherbergungsnachfrage

In diesem Abschnitt werden die nachfrageseitigen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit untersucht. Die Analyse beinhaltet dabei die Internationalität und die Saisonalität der Tourismuskonsumnachfrage sowie die Destinationsgrösse und die Tourismusintensität.

Die Untersuchung der Hotelübernachtungen nach der **Herkunft der Gäste** dient hier in erster Linie dazu, abzuklären, inwieweit eine Städte-Destination über die Landesgrenzen hinweg präsent ist. Städte-Destinationen mit einem höheren Anteil an Gästen aus dem Ausland verfügen über eine höhere Durchdringung auf den internationalen Märkten. Sie sind bekannt und haben somit höhere Chancen auch auf internationalen Märkten zu wachsen. Mit einem Anteil der Logiernächte aus dem Ausland von 82 Prozent zeigt Interlaken im Jahr 2016 die höchste Internationalität. Chur positioniert sich im Vergleich zum Mittelwert der gesamten Städte-Destinationen unterdurchschnittlich. Während im Mittelwert 71 Prozent aller Übernachtungen von ausländischen Gästen generiert werden, sind es in Chur 46 Prozent. Zudem ist die Inter-

nationalität der Übernachtungsgäste in Chur zwischen 2000 und 2016 um 12 Prozentpunkte gesunken. Dies ist hauptsächlich auf den Rückgang der Nachfrage aus Westeuropa zurückzuführen, welcher nicht mit einem Wachstum in den Fernmärkten kompensiert werden konnte.

**Abb. 4-7 Internationalität**



Anteil der Übernachtungen von ausländischen Gästen in %  
Quelle: BAK Economics

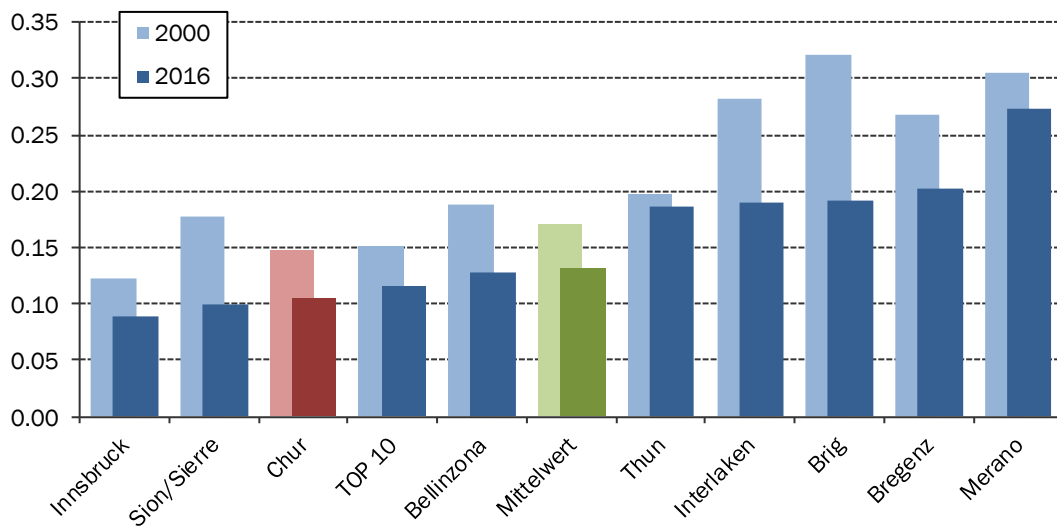
Einen weiteren nachfrageseitigen Aspekt bei der Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit von Städte-Destinationen stellt die **Verteilung der Nachfrage** über das Jahr dar. Eine Destination mit einem ausgeglichenen Saisonverlauf ist gegenüber anderen im Vorteil, da die Kapazitäten besser genutzt werden können. Bei hohen saisonalen Nachfrageschwankungen ist es kaum möglich, sehr hohe Durchschnittsauslastungen zu erzielen. Die Kapazitäten werden für eine Spitzenperiode geplant und ausgebaut und können in der Zwischensaison aufgrund der geringen Nachfrage nicht intensiv genutzt werden.

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

Die Untersuchung zeigt für Chur ein sehr gutes Ergebnis (vgl. Abb. 4-8). Im Vergleich zum Mittelwert des Samples hat Chur eine stärker ausgeglichene Nachfrage über das Jahr. Damit weist Chur relativ geringe Schwankungen der Nachfrage im Jahresverlauf auf. Zudem hat sich der GINI-Koeffizient in Chur über den Beobachtungszeitraum hinweg spürbar verbessert.



Abb. 4-8 Saisonalität

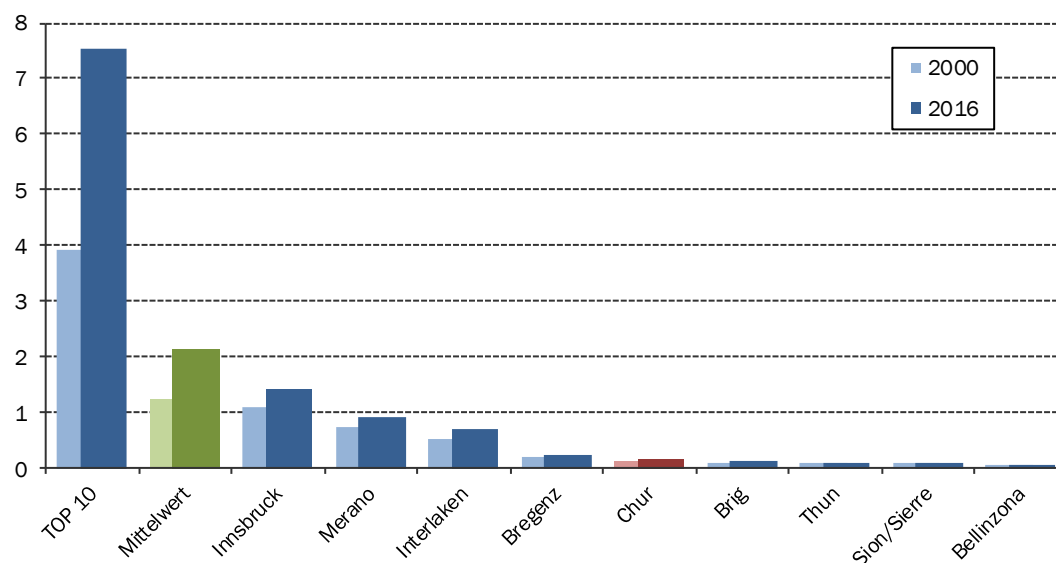


GINI-Koeffizient  
Quelle: BAK Economics

So wie bei grossen Betrieben Grössensparnisse auf Unternehmensebene erzielt werden können, können grosse Destinationen Grössensparnisse auf Destinationsebene erzielen. Diese sind extern und bestehen darin, dass grosse Destinationen Agglomerationsvorteile wie beispielsweise akkumuliertes tourismusspezifisches Wissen oder einen attraktiven Arbeitsmarkt aufweisen, die zu Produktivitätssteigerungen führen. Zudem profitieren grosse Destinationen von einer höheren Bekanntheit auf dem kleinstrukturierten Tourismusmarkt. Die Destinationsgrösse – gemessen an der Anzahl Hotelübernachtungen – gibt Aufschluss darüber, inwieweit eine Städte-Destination von den erwähnten Vorteilen profitieren kann.

Erwartungsgemäss zeigt Abb. 4-9, dass die **Destinationsgrösse** (Anzahl Logiernächte) in den bevölkerungsmässig grossen Städten am höchsten ist. Diese profitieren demnach auch am stärksten von den Grössensparnissen auf Destinationsebene. Zudem fällt auf, dass es sich bei den zehn erfolgreichsten Städten 2016 um vergleichsweise grosse Städte handelt. In Chur wurden im Jahr 2016 rund 155'000 Hotelübernachtungen gezählt. Im Mittelwert aller Städte-Destinationen waren es 2.1 Millionen.

Abb. 4-9 Grösse der Städtedestinationen

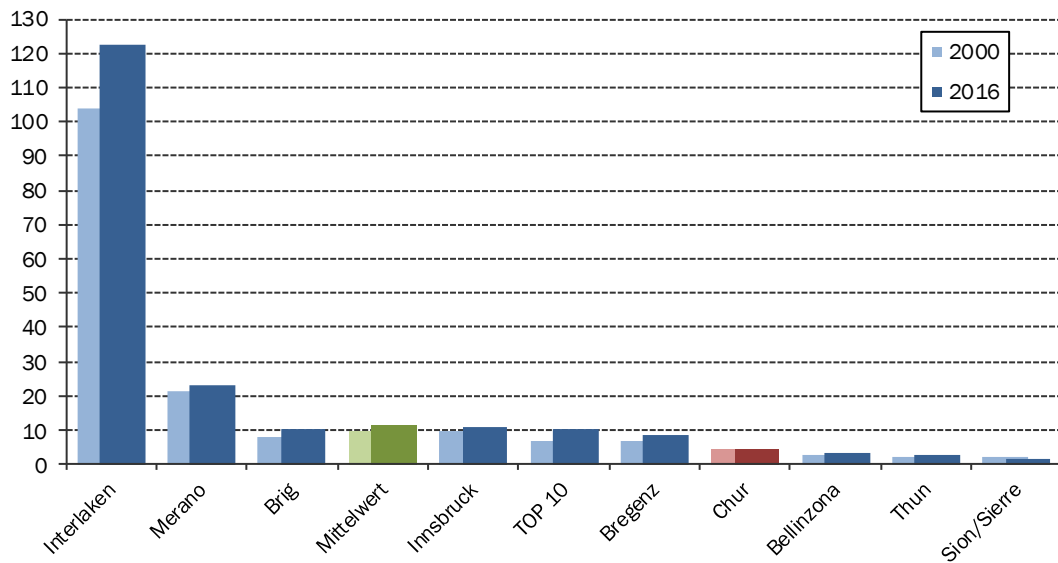


Anzahl Hotelübernachtungen 2016, in Mio.  
Quelle: BAK Economics

Die **Tourismusintensität** – gemessen an der Anzahl Hotelübernachtungen pro Einwohner – gibt unter anderem Auskunft darüber, wie bedeutend der Tourismus für die Volkswirtschaft einer Destination ist. Ein hohes Bewusstsein für die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus führt dazu, dass die einheimische Wirtschaft und Bevölkerung in der Regel dem Tourismus gegenüber positiv eingestellt sind und somit tourismusrelevante Anliegen auch im politischen Prozess eher Gehör finden. Eine hohe Tourismusintensität wird zudem von den Nachfragern meist bevorzugt, weil diese auf eine vollständige Dienstleistungskette in der Tourismusdestination schliessen lässt. Meist führt eine hohe Tourismusintensität zu Netzwerk- und Clustervorteilen, die wiederum Produktivitätsvorteile und somit Wettbewerbsvorteile indizieren.

Im Jahr 2016 verzeichnete Interlaken mit deutlichem Abstand die meisten Logiernächte pro Einwohner. Die Stadt Chur zeigt mit rund vier Hotelübernachtungen pro Einwohner eine unterdurchschnittliche Tourismusintensität (Mittelwert: 11 Logiernächte pro Einwohner). Verglichen mit dem Jahr 2000 ist die Tourismusintensität in Chur konstant geblieben. Auch in den anderen beobachteten Städten hat sich die Tourismusintensität seit 2000 nicht substantiell verändert – mit Ausnahme von Interlaken, welches in den letzten dreizehn Jahren rund ein Fünftel Hotelübernachtungen pro Einwohner hinzugewonnen hat.

**Abb. 4-10 Tourismusintensität**



Anzahl Hotelübernachtungen pro Einwohner, 2016, in Tausend  
 Quelle: BAK Economics

### 4.2.3 Attraktivität des touristischen Angebotes

Neben dem Beherbergungsangebot und der -nachfrage beeinflussen auch weitere touristische Angebote die Wettbewerbsfähigkeit einer Tourismusdestination. Um diesem Umstand gerecht zu werden, wird im Folgenden die touristische Attraktivität des Angebots ausserhalb der Beherbergungsindustrie als Wettbewerbsfaktor berücksichtigt.

Zur Messung der touristischen Angebotsattraktivität von Städte-Destinationen hat BAK Economics einen Indikator entwickelt, die «BAK Städteattraktivität». Dieser besteht aus fünf verschiedenen Bereichen, welche die Attraktivität der Städte-Destinationen angebotsseitig abbilden: «Ausgang», «Kultur», «Umweltbedingungen», «Erreichbarkeit» und «Business». Insgesamt wurden 19 Einzelindikatoren aufgenommen, um die Attraktivität in den genannten Kategorien zu messen. Die Städte-Destinationen werden in jedem Bereich durch Punktvergabe bewertet. In den Bereichen «Ausgang» und «Kultur» können jeweils 25 Punkte erreicht werden, in den Kategorien «Business» und «Erreichbarkeit» je 20 Punkte und im Bereich «Klima & Umwelt» 10 Punkte. So können insgesamt maximal 100 Punkte erreicht werden.

Abb. 4-1 zeigt die «**BAK Städteattraktivität**» für die Städte-Destination Chur und die Gruppe der zehn erfolgreichsten Städte 2016 in Form eines Stärken-Schwächen-Profiles.

### Lesehilfe zum Stärken-Schwächen-Profil

Bei Stärken-Schwächen-Profilen werden die Werte auf einer Skala von 0 bis 1 normiert. Ein Wert von 1 steht für die beste im gesamten Sample beobachtete Leistung (Best Practice). Ein Wert von 0.5 entspricht dem Mittelwert des gesamten Samples.

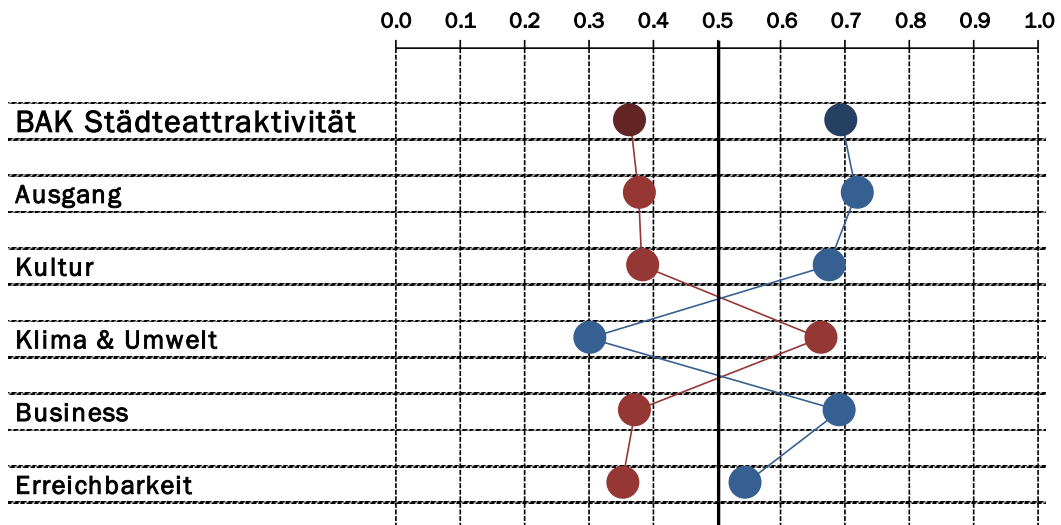
Innerhalb der Stärken-Schwächen-Analyse sind 3 Vergleiche möglich:

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren von Chur im Vergleich zu den zehn erfolgreichsten Städten (2016) ausgeprägt? (Vergleich mit dem blauen Profil)

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren von Chur im Vergleich mit dem Durchschnitt des gesamten Städte-Samples ausgeprägt? (Vergleich mit dem Mittelwert 0.5)

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren von Chur im Vergleich mit der in Bezug auf den jeweiligen Faktor am besten aufgestellten Städte-Destination ausgeprägt? (Vergleich mit dem Maximalwert 1.0)

Abb. 4-11 Stärken-Schwächen-Profil der BAK Städteattraktivität für die Städte-Destination Chur



2016, Stärken-Schwächen-Profil Chur (rot) und TOP 10 (blau): 1=Best Practice, 0.5=Mittelwert des Städte-Samples  
Quelle: BAK Economics

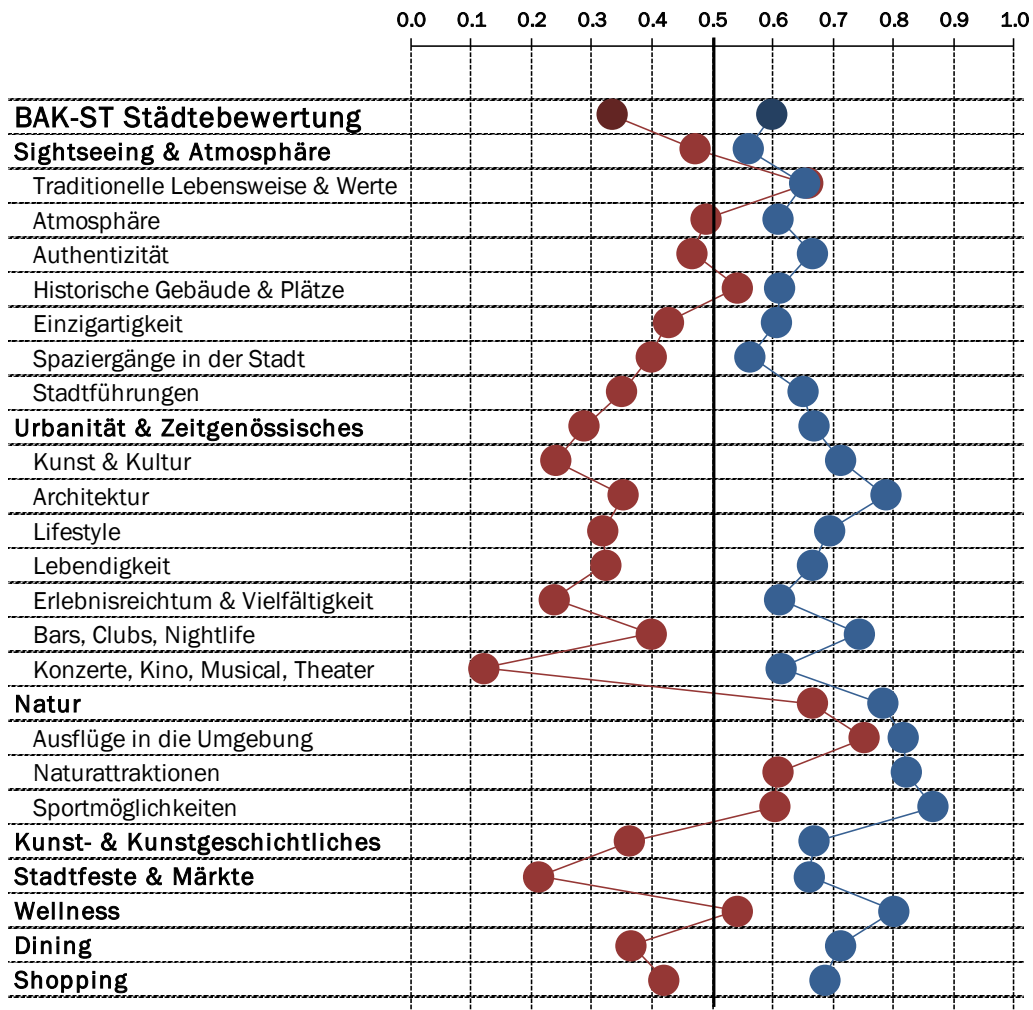
In der Gesamtbewertung der Städteattraktivität zeigt sich Chur touristisch weniger attraktiv als der Mittelwert der Städte-Destinationen. Dies gilt zudem für fast alle Unterkategorien in ähnlichem Ausmass. Deutlich über dem Durchschnitt liegt die Stadt Chur hinsichtlich der klimatischen und umweltbezogenen Bedingungen.

Vergleicht man die Städteattraktivität von Chur mit derjenigen der zehn erfolgreichsten Städte, so schneidet Chur hinsichtlich der Gesamtbewertung und der Unterkate-

gorien wiederum weniger positiv ab. Lediglich bezüglich der klimatischen und umweltbezogenen Bedingungen ist die Stadt Chur erneut deutlich attraktiver als die Gruppe der TOP 10.

Ein weiterer Indikator, die «**BAK-ST Städtebewertung**», misst die touristische Attraktivität aus der Nachfragesicht. Im Rahmen einer breit angelegten Befragung hat Schweiz Tourismus die Attraktivität des touristischen Angebotes durch die Gäste bewerten lassen. Diese Ergebnisse hat BAK Economics aufgenommen und zu einem Index für die Städtebewertung entwickelt. Die Befragung ist in acht Profildimensionen aufgeteilt: Sightseeing & Atmosphäre, Urbanität & Zeitgenössisches, Natur, Kunst- & Kunstgeschichtliches, Stadtfeste & Märkte, Wellness, Dining sowie Shopping. In den beiden Profildimensionen «Sightseeing & Atmosphäre» und «Urbanität & Zeitgenössisches» kann eine Städte-Destination jeweils maximal 20 Punkte erreichen. In den 6 übrigen Kategorien liegt das Punktemaximum bei 10 Punkten, so dass der Gesamtindex einen Wert von höchstens 100 Punkten annehmen kann.

**Abb. 4-12 Stärken-Schwächen-Profil BAK-ST Städtebewertung**



2016, Stärken-Schwächen-Profil Chur (rot) und TOP 10 (blau): 1 = Best Practice, 0.5 = Mittelwert des Städte-Samples; TOP 10 ohne Innsbruck, München, Wien  
Quelle: Schweiz Tourismus, BAK Economics

In Abbildung 4-12 ist das Stärken-Schwächen-Profil der «BAK-ST Städtebewertung» für die Städte-Destination Chur und für die TOP 10 abgebildet.

Die Gesamtbewertung der Städteattraktivität durch die Gäste fällt im Vergleich zum Mittelwert sämtlicher Städte-Destinationen unterdurchschnittlich aus. Vor allem in den Bereichen «Stadtfeste & Märkte» und «Urbanität & Zeitgenössisches» deutet die Bewertung auf ein Defizit hin. Die Bewertung des Naturbereichs, welcher Ausflüge in die Umgebung, Naturattraktionen sowie Sportmöglichkeiten beinhaltet, ist hingegen überdurchschnittlich. Dies gilt auch für die Bewertungen hinsichtlich der Bereiche «Traditionelle Lebensweise & Werte» und der «Historischen Gebäude & Plätze» in Chur.

Vergleicht man die touristische Attraktivität der Stadt Chur mit derjenigen der Gruppe der TOP 10, so zeigt sich Chur in der Gesamtbewertung weniger attraktiv als die TOP 10 im Durchschnitt. Dies gilt für alle Bereiche mit Ausnahme der «Traditionellen Lebensweise & Werte».

## 5 Fazit: Stärken und Schwächen der Bündner Tourismuswirtschaft

### 5.1 Alpiner Tourismus in Graubünden

#### Performance

Die Tourismuswirtschaft ist eine der bedeutendsten Branchen im Kanton Graubünden. Als Kernbranche des Tourismus erreicht das Gastgewerbe einen Anteil von gut 14 Prozent am Total der Beschäftigten in der Region. Damit kann der Tourismus als Leitbranche Graubündens bezeichnet werden. Die touristische Performance ist aufgrund der grossen Bedeutung des Tourismus für Graubünden sehr wichtig; kann der Tourismus als Leitindustrie nicht wachsen, leidet die gesamte regionale Wirtschaft darunter.

Im gesamten Schweizer Alpenraum hat sich die touristische Performance von 2000 bis 2016 unerfreulich entwickelt. Gründe sind sowohl die schwache globale wirtschaftliche Entwicklung nach der weltweiten Wirtschaftskrise im Jahr 2009 sowie die Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Jahr 2015. Die Attraktivität der gesamten Schweiz als Feriendestination hat sich dadurch für ausländische Gäste erheblich verringert. Folglich ist während diesem Zeitraum die Anzahl der Hotelübernachtungen im Schweizer Alpenraum um etwas mehr als 11 Prozent zurückgegangen. Graubünden hat mit rund minus 22 Prozent der Hotelübernachtungen von 2010 bis 2016 noch einmal deutlich stärker eingebüsst als der Schweizer Alpenraum. Die Nachfrage hat sich im Kanton Graubünden besonders im Winter negativ entwickelt (-24%, Sommer: -18%). Eine Betrachtung aufgeteilt nach den verschiedenen Herkunftsmärkten zeigt, dass vor allem Gäste aus Westeuropa und dort insbesondere Gäste aus Deutschland für den Nachfragerückgang verantwortlich sind. Der Rückgang der Übernachtungen widerspiegelt sich auch in einer tiefen Auslastung der Kapazitäten. Graubünden platziert sich 2016 mit einer Auslastung von rund 28 Prozent hinter dem Durchschnitt des gesamten Alpenraumes (35%) und hinter dem Schweizer Alpenraum (32%). Dabei hat sich die Auslastung im Kanton Graubünden im Beobachtungszeitraum von allen betrachteten Regionen am stärksten reduziert (-7.6%).

Die Schweizer Regionen, und insbesondere Graubünden, haben damit in Bezug auf Nachfrage und Auslastung seit der Jahrtausendwende gegenüber den Nachbarländern Österreich, Italien und Deutschland an Boden verloren.

Ähnlich zeigt sich die Entwicklung bei den Bündner Destinationen. Insbesondere auf die beiden Teilindikatoren des «BAK TOPINDEX», Entwicklung der Logiernächte und Auslastung, hatte dies einen negativen Einfluss. So ist die Zahl der Hotelübernachtungen in allen Bündner Destinationen in den letzten fünf Jahren zurückgegangen und auch bei der Auslastung liegen alle Bündner Destinationen unterhalb des Mittelwerts. Dies macht sich schliesslich auch im «BAK TOPINDEX» für das Tourismusjahr 2016 bemerkbar. Alle Bündner Destinationen schneiden weniger gut ab als der Durchschnitt aller Destinationen und abgesehen von Scuol ist keine besser als ihre jeweilige Vergleichsgruppe. 2007 erreichten noch sieben von acht Destinationen einen höheren «BAK TOPINDEX» als ihre Vergleichsgruppe.

Scuol ist mit einem «BAK TOPINDEX» von 3.4 noch die erfolgreichste Bündner Destination, sie belegt damit allerdings nur den knapp unterdurchschnittlichen 81. Rang (von 145 Destinationen). Die Platzierung hat Scuol der besten Auslastung aller Bündner Destinationen und überdurchschnittlich hohen Preisen zu verdanken. Engadin St. Moritz und Arosa können mit einer ausgezeichneten Ertragskraft die relative Schwäche in den Kategorien Entwicklung der Logiernächte und Auslastung zumindest etwas ausgleichen. Engadin St. Moritz ist mit einem «BAK TOPINDEX» von 3.3 zweitbeste und Arosa mit 2.9 viertbeste Bündner Destination. Dazwischen platziert sich mit 3.2 die Lenzerheide. Davos Klosters (2.8), Flims Laax (2.4) und insbesondere Disentis Sedrun (2.0) sind spürbar hinter den jeweiligen Vergleichsregionen platziert.

Die Performance der Sommersaison fiel bei allen Destinationen, mit Ausnahme bei Engadin St. Moritz, noch schlechter aus als im gesamten Tourismusjahr. Engadin St. Moritz und Scuol erreichen einen «BAK TOPINDEX» von 3.4 bzw. 3.3, was einen 79. bzw. 88. Rang ergibt. Dies haben beide erneut einer hervorragenden Ertragskraft zur verdanken. Die restlichen sechs Bündner Destinationen schneiden sowohl im «BAK TOPINDEX» wie auch in allen Einzelindikatoren klar unterdurchschnittlich ab.

In der Wintersaison 2016 ergibt sich für die Bündner Destinationen bezüglich des «BAK TOPINDEX» ein deutlich besseres Bild als im gesamten Tourismusjahr. Nur noch drei der acht Bündner Destinationen (Davos Klosters, Flims Laax und Disentis Sedrun) liegen unterhalb des Mittelwerts des Alpenraums. Beste Bündner Destination im Winter ist Samnaun. Dies hat sie primär einer sehr guten Auslastung von über 50 Prozent zu verdanken – nicht nur der höchste Wert aller Bündner, sondern auch aller Schweizer Destinationen.

Die Analysen widerspiegeln anschaulich, wie schwierig das wirtschaftliche Umfeld in den letzten Jahren für den Bündner Tourismus war. Im Gegensatz zu 2016 hat sich das Tourismusjahr 2017 hingegen sehr erfreulich entwickelt. Sowohl eine gute Sommer- als auch Wintersaison haben sich in einem spürbaren Plus in der Anzahl der Hotelübernachtungen niedergeschlagen (Schweizer Alpenraum +5.0%). Hauptgründe für diese positive Entwicklung im 2017 sind einerseits, dass sich der Franken, nach einer starken Aufwertung aufgrund der Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Jahr 2015, nun allmählich wieder abgeschwächt hat. Andererseits haben positive Impulse in der globalen Wirtschaft die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Schweizer Tourismus merklich verbessert. Auch Graubünden konnte davon profitieren, wenn auch etwas weniger ausgeprägt. Dort sind die Hotelübernachtungen im Vergleich zum Vorjahr um 3.8 Prozent gestiegen – das grösste Plus seit Beginn der Auswirkungen der Finanzkrise 2008. Und mit einem sehr dynamischen Wachstum der Hotelübernachtungen von 9.6 Prozent hat sich Davos Klosters von den betrachteten Vergleichsregionen am besten entwickelt. Demnach zeichnet sich für Graubünden ein deutlich erfreulicheres Bild als noch im 2016 ab. Jedoch bleibt vorerst unklar, ob die Entwicklung 2017 eine nachhaltige Trendwende oder lediglich einen Rebound-Effekt nach den besonders schwachen Vorjahren darstellt.

### **Wettbewerbsfaktoren**

In Bezug auf die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit müssen im Bereich des Beherbergungsangebotes in Graubünden einige strukturelle Schwächen registriert werden. Allerdings ist anzumerken, dass diese vor allem im internationalen Vergleich bestehen, während die Hotelstruktur Graubündens im nationalen Vergleich relativ gut da-



steht. Jedoch ist nur etwas mehr als jedes sechste touristisch genutzte Bett in Graubünden ein Hotelbett, während die österreichischen Regionen und Südtirol hier deutlich höhere Werte erreichen. Trotzdem liegt Graubünden damit über dem Durchschnitt des Schweizer Alpenraums. Ähnlich verhält es sich beim Anteil der Erstklasse- und Luxushotellerie. Graubünden weist einen für den gesamten Alpenraum unterdurchschnittlichen Anteil des Erstklasse- und Luxussegments von gut 30 Prozent auf. In der Schweiz erreichen aber nur die Waadtländer Alpen einen höheren Wert.

In Bezug auf die Betriebsgrösse kann Graubünden nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Vergleich punkten. Mit 63 Betten pro Hotel hat Graubünden beste Voraussetzungen, um von „Economies of Scales“ profitieren zu können.

Eher eine Schwäche von Graubünden ist die geringe Präsenz auf Fern- und Wachstumsmärkten. Nur rund jede zehnte Hotelübernachtung wurde im Jahr 2016 von einem Gast aus Fern- und Wachstumsmärkten (Nicht-Inländer und Nicht-Westeuropäer) generiert. Auch bezüglich der Entwicklung hinkt Graubünden hier hinterher. Der Grossteil der internationalen und nationalen Vergleichsregionen war besser in der Erschliessung von neuen Fern- und Wachstumsmärkten. Insbesondere das Berner Oberland und die Zentralschweiz sind hier zu nennen, die bereits stark auf dem asiatischen Markt vertreten sind.

Neben den beherbergungsspezifischen Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit wird die Performance von alpinen Regionen und Destinationen auch von einigen seasonspezifischen Angebotsvariablen mitbestimmt. Während im Winter diesbezüglich eindeutig die Attraktivität des Skigebietes im Zentrum steht, ist es im Sommer insbesondere die Angebotsvielfalt, die für ein erfolgreiches Abschneiden wichtig ist.

Das Winterangebot im Kanton Graubünden ist eine grosse Stärke und kann sich auch im internationalen Vergleich sehr gut sehen lassen. Sieben Bündner Destinationen zeichnen sich durch ein stark überdurchschnittlich attraktives Winterangebot aus. Davos Klosters zählt zu den zehn attraktivsten Winterdestinationen des gesamten Alpenraumes, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun und Arosa zu den 30 attraktivsten. Positiv zu bewerten ist ferner, dass die Bündner Destinationen ein ausgeglichenes breites Angebot aufweisen und in fast allen sechs Einzelkategorien überzeugen. Arosa und Lenzerheide sind bei der Familienfreundlichkeit sehr gut aufgestellt. In Engadin St. Moritz und Scuol sind die Angebote zum Winterwandern hervorragend ausgeprägt, in Engadin St. Moritz zudem das Langlauf-Angebot, welches als bestes der betrachteten Destinationen bewertet wird. Die relativen Stärken von Davos Klosters und Flims Laax sind in erster Linie der Bereich «Snowparks», in welchem beide die Maximalbewertung erreichen. Als bestes Skigebiet der betrachteten Destinationen wird zudem Samnaun eingeschätzt. Vor allem mit ihrem naturräumlichen Angebot verfügt Graubünden über einen Vorteil gegenüber den Vergleichsregionen und -destinationen. Sämtliche Bündner Destinationen erreichen eine Skigebietshöhe von mindestens 2'800 m ü. M., Engadin St. Moritz und Flims Laax sogar von mehr als 3'000 m ü. M. Dies garantiert einerseits eine hohe Schneesicherheit und erhöht andererseits die Attraktivität der Skipisten.

Allerdings gibt es in Bezug auf die Qualität der Skigebiete in Graubünden einige Unsicherheitsfaktoren: Keine der Destinationen schneidet beim Indikator Beförderungskapazitäten pro Pistenkilometer überdurchschnittlich ab. Im alpinen Benchmarking

weisen die Bündner Destinationen daher weniger moderne Liftanlagen auf als ihre internationalen Konkurrenten.

Das hervorragende Abschneiden der Bündner Destinationen bei der Winterattraktivität wird im Sommer nicht ganz erreicht. Insgesamt zeigen nur zwei der acht Bündner Destinationen im Vergleich zum Mittelwert des Alpenraums ein überdurchschnittlich vielfältiges und attraktives Sommerangebot. Diese beiden Destinationen (Engadin St. Moritz und Davos Klosters) besitzen allerdings ein hervorragendes Sommerangebot: Engadin St. Moritz wird in der «BAK Sommervielfalt» 2016 als attraktivste Sommer-Destination aller 145 Destinationen des Internationalen Benchmarkings bewertet. Die Destination kombiniert hervorragende Angebote im Bereich «Wellness & Genuss» sowie «Kultur & Events» mit guten Extremsportmöglichkeiten («Sport & Adventure») und Bedingungen für «Wandern und Bergtouren». Ebenfalls als noch deutlich überdurchschnittlich attraktiv gilt Davos Klosters, deren relative Stärke vor allem das «Sport & Adventure»-Angebot ist. Hier überzeugt die Destination mit ihrem Sommer-Gästeprogramm «Davos Klosters Active», welches übernachtenden Gästen über 70 kostenlose Aktivitäten und Erlebnisse bietet.

Bezüglich der Rahmenbedingungen zeigt sich im internationalen Vergleich ein zentraler Nachteil bei den Kosten. Sowohl die Arbeits- als auch die Vorleistungskosten liegen deutlich höher als bei der Konkurrenz aus Österreich, Italien oder Deutschland. Es zeigen sich aber auch Vorteile bei den allgemeinen Rahmenbedingungen: Dazu zählen die im internationalen Vergleich tiefe Besteuerung sowie die vergleichsweise liberale Arbeitsmarktregulierung. Zudem verfügt Graubünden über eine gute Erreichbarkeit. Dies gilt jedoch nicht für die Erreichbarkeit innerhalb der Schweiz, bezüglich welcher alle Bündner Destinationen eine tiefere Erreichbarkeit zeigen als der Schweizer Alpenraum.

Es gibt hinsichtlich der Stärken und Schwächen also Gemeinsamkeiten und Tendenzen, welche auf Graubünden und seine Destinationen zutreffen. Allerdings sind die Voraussetzungen von Destination zu Destination sehr verschieden und entsprechend sind auch mögliche Optimierungsmaßnahmen destinationsspezifisch zu entwickeln. Als Ausgangslage für mögliche Entwicklungsansatzpunkte werden deshalb auf den folgenden Seiten für alle Bündner Destinationen einzelne Stärken-Schwächen-Profile abgebildet. Dabei werden die Destinationen mit dem Durchschnitt aller Destinationen, mit der in Bezug auf ihre Grösse vergleichbaren Gruppe und mit der «Best Practice» verglichen. Der nachfolgende Kasten liefert eine Lesehilfe für die Profile.

### **Lesehilfe zu den Stärken-Schwächen-Profilen**

Bei Stärken-Schwächen-Profilen werden die Werte auf einer Skala von 0 bis 1 normiert. Ein Wert von 1 steht für die beste im gesamten Sample beobachtete Leistung (Best Practice). Ein Wert von 0.5 entspricht dem Mittelwert des gesamten Samples.

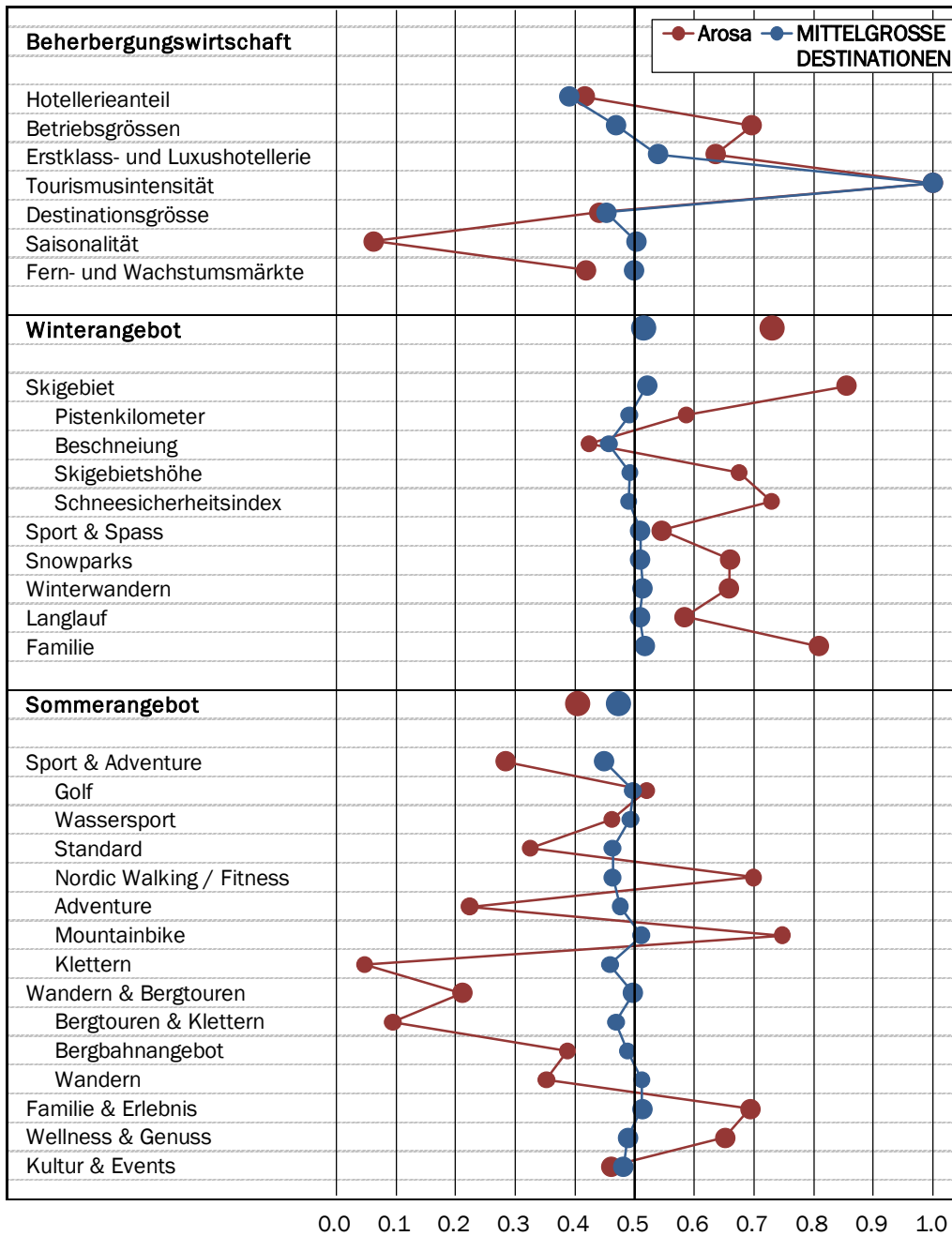
Innerhalb der Stärken-Schwächen-Analyse sind 3 Vergleiche möglich:

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren einer Destination im Vergleich zur Gruppe der Destinationen mit vergleichbarer Grösse ausgeprägt? (Vergleich mit dem blauen Profil)

Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren einer Destination im Vergleich mit dem Durchschnitt des gesamten Samples ausgeprägt? (Vergleich mit dem Mittelwert 0.5)

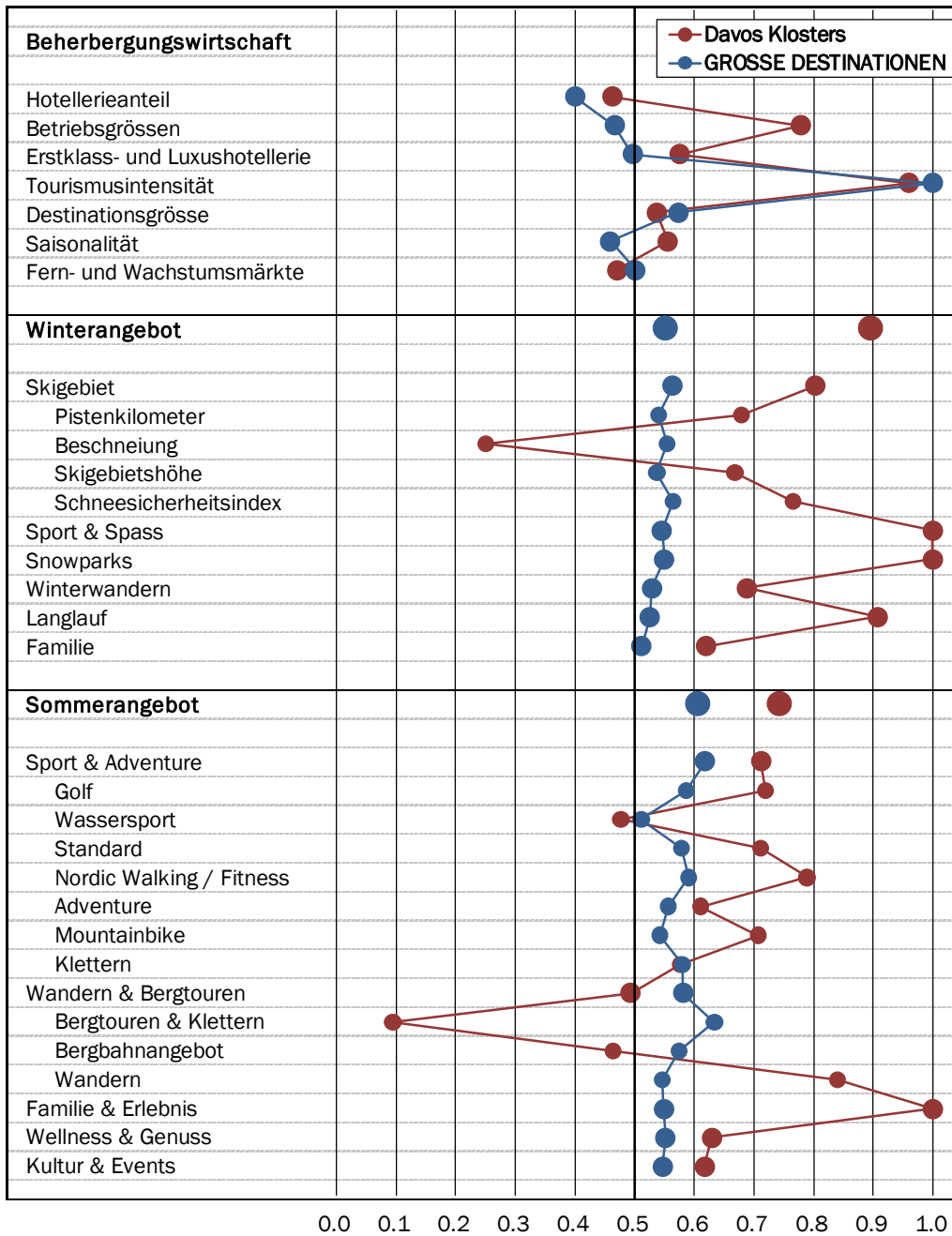
Wie gut sind die Bestimmungsfaktoren einer Destination im Vergleich mit der in Bezug auf den jeweiligen Faktor am besten aufgestellten Städte-Destination (Best Practice) ausgeprägt? (Vergleich mit dem Maximalwert 1.0)

Abb. 5-1 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Arosa



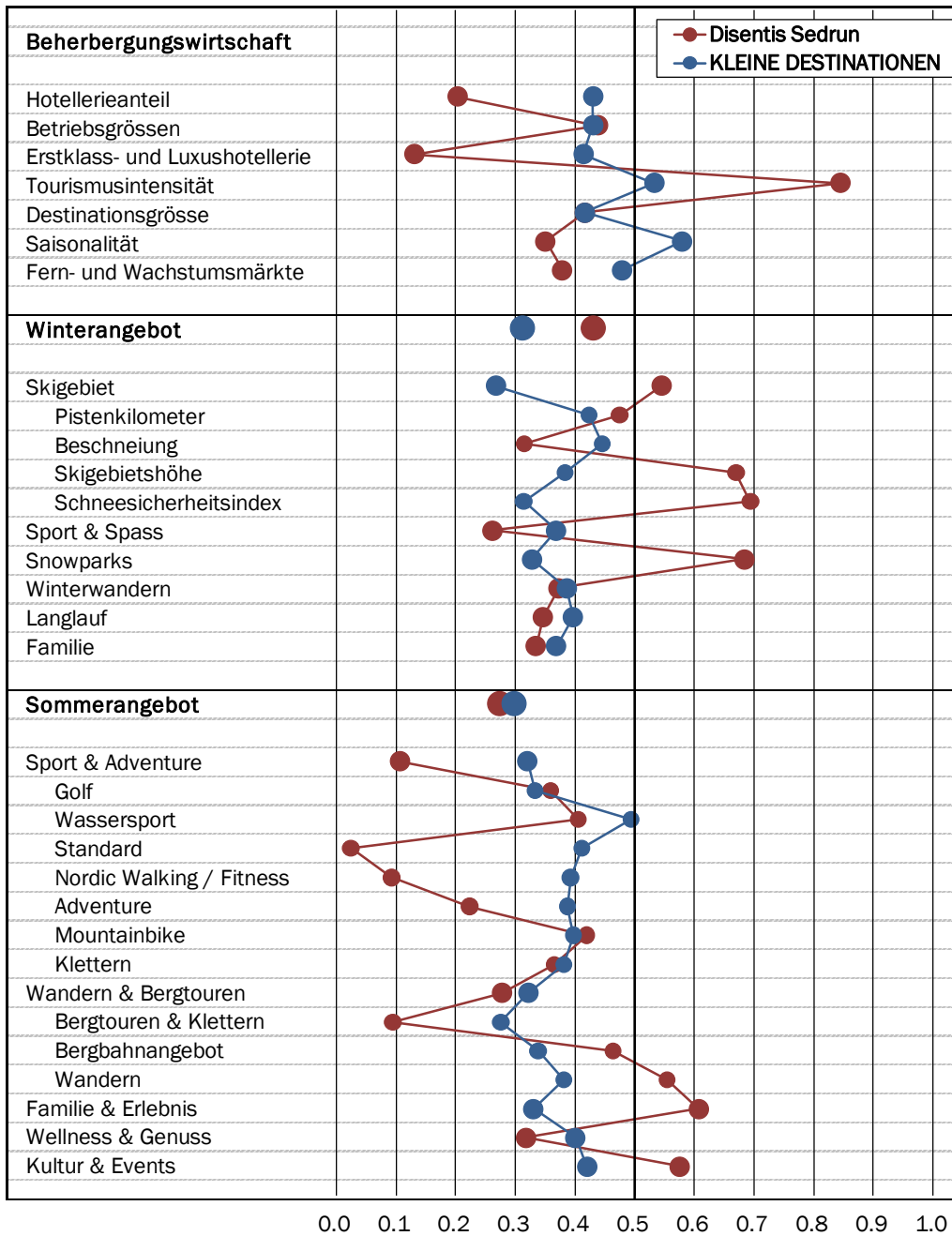
Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAK Economics

Abb. 5-2 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Davos Klosters



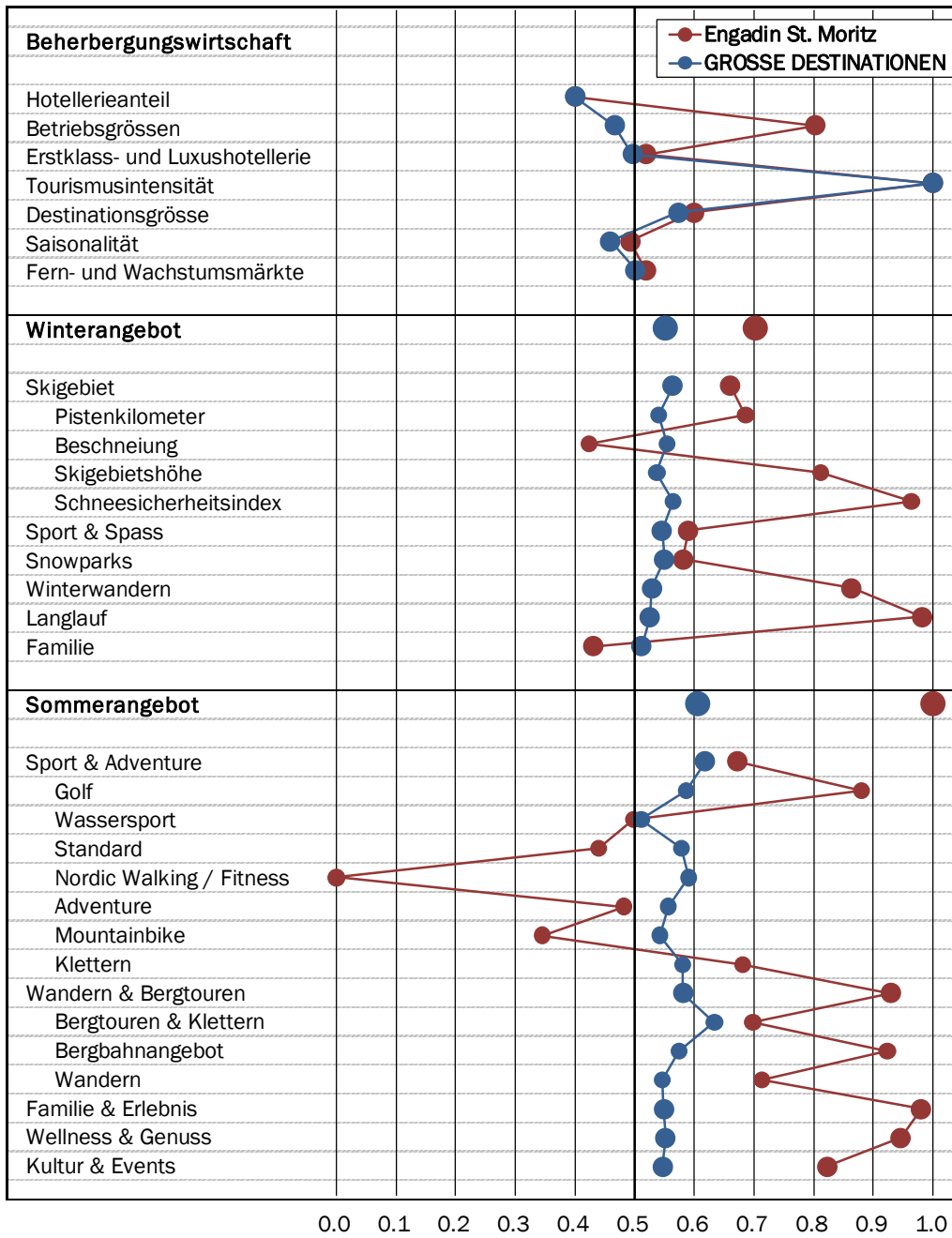
Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAK Economics

Abb. 5-3 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Disentis Sedrun



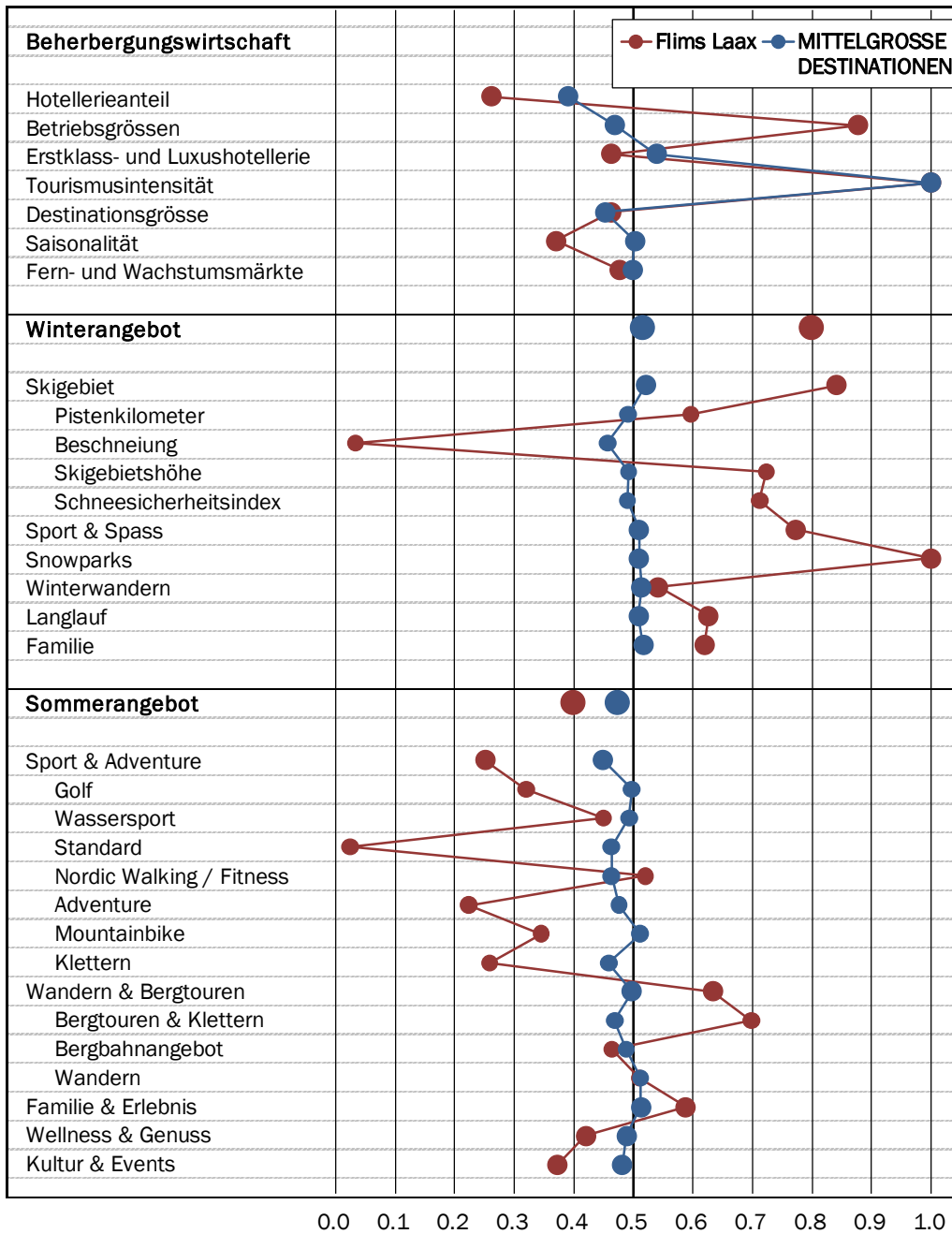
Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAK Economics

Abb. 5-4 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Engadin St. Moritz



Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAK Economics

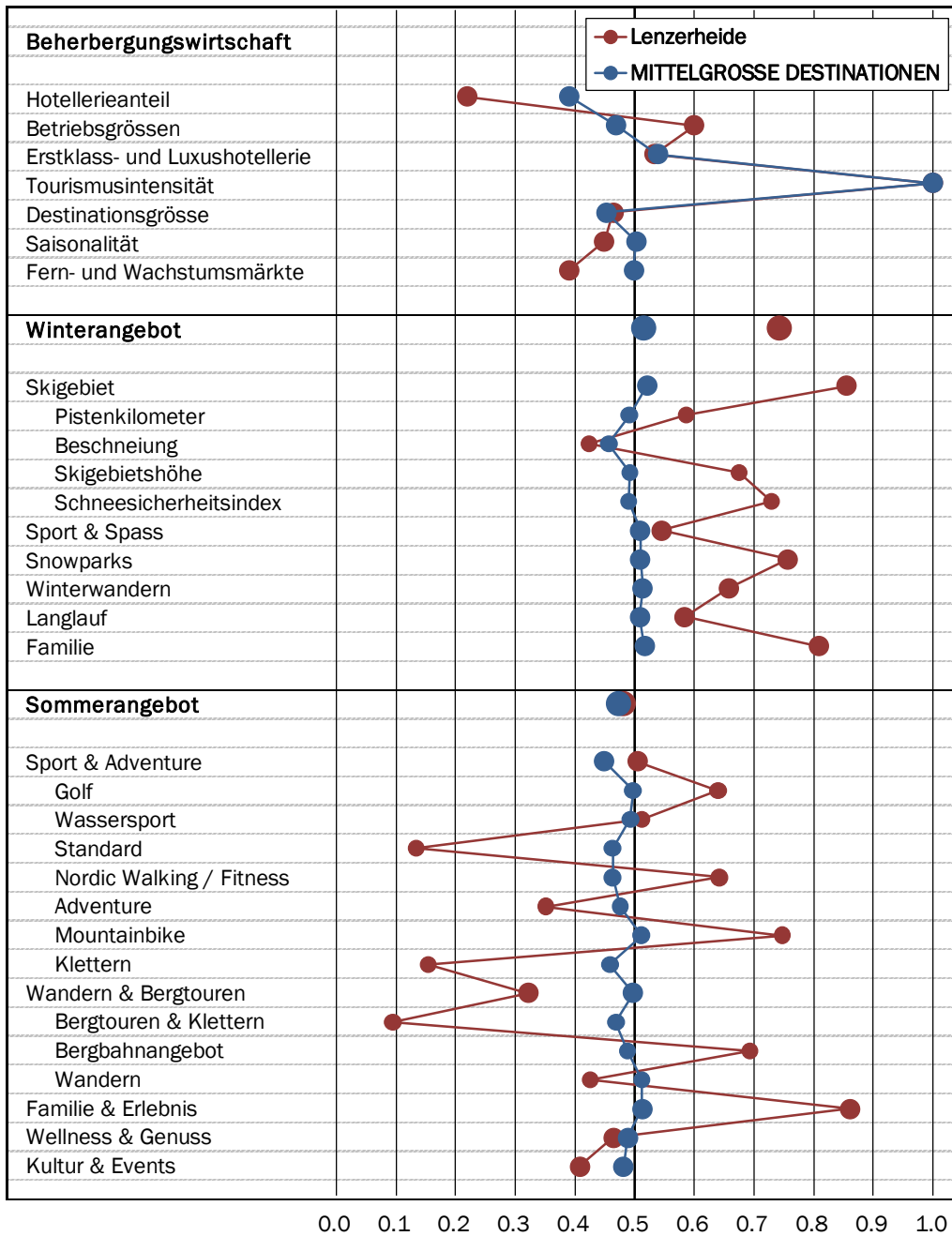
Abb. 5-5 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Flims Laax



Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAK Economics

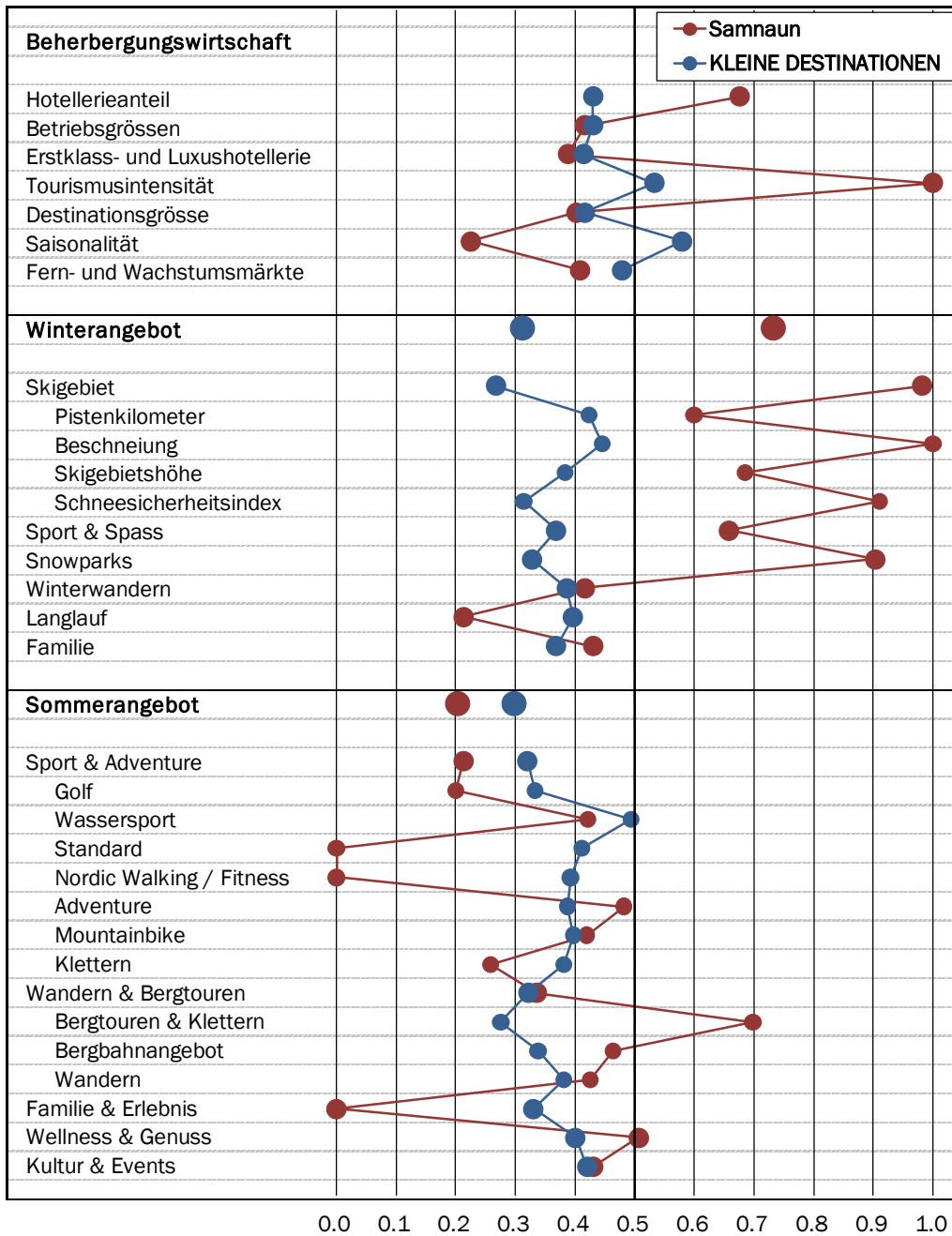


Abb. 5-6 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Lenzerheide



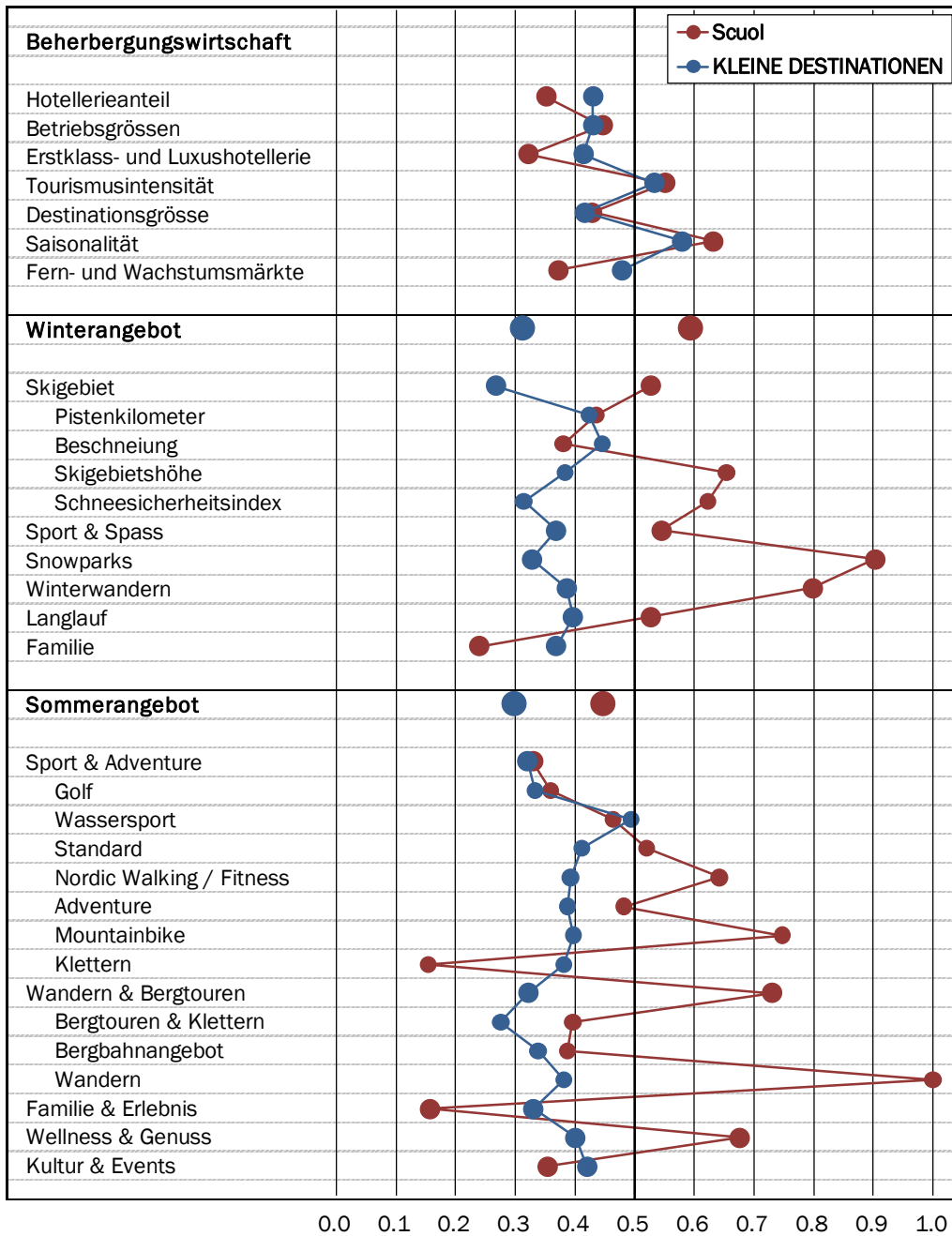
Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAK Economics

Abb. 5-7 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Samnaun



Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAK Economics

Abb. 5-8 Stärken-Schwächen-Profil der Destination Scuol



Stärken-Schwächen-Profil: 1 = Best Practice, 0.5 = Alpenraum Mittelwert  
 Quelle: BAK Economics

## 5.2 Die Städte-Destination Chur

Die touristische Performance der Städte-Destination Chur muss als unterdurchschnittlich eingestuft werden. Die Nachfrageentwicklung der letzten fünf Jahre zeigt ein deutliches Minus der Hotelübernachtungen. Auch die Auslastung der Hotelbetten und vor allem die Ertragskraft können im nationalen wie auch im internationalen Vergleich nicht mithalten.

Die Schwächen hinsichtlich der Beherbergungsstruktur liegen in der Stadt Chur vor allem in einem vergleichsweise geringen Anteil der Erstklasse- und Luxushotellerie. In den meisten Vergleichsdestinationen ist dieses Segment deutlich stärker ausgeprägt als in Chur. Trotzdem ist positiv zu vermerken, dass in Chur seit 2000 das grösste Wachstum des Anteils der Erstklasse- und Luxushotellerie stattgefunden hat. Der Anteil der Hotellerie mit null, einem oder zwei Sternen ist in Chur 2016 jedoch immer noch überdurchschnittlich hoch. Das anhaltende Defizit in der Erstklasse- und Luxushotellerie kann mitunter als einer der Gründe für die unterdurchschnittliche Ertragskraft der Städtedestination Chur gesehen werden.

Auch die Betriebsgrösse in der Churer Hotellerie fällt unterdurchschnittlich aus. Mit 69 Betten pro Betrieb im Jahr 2016 sind die Betriebe relativ klein, was dazu führt, dass wenig Grössensparnisse realisiert werden können. Zudem zeigte sich in Chur auch der Strukturwandel hin zu grösseren Einheiten weniger ausgeprägt als in den Vergleichsstädten.

Auf der Nachfrageseite zeigt sich, dass die Stadt Chur sehr stark auf den Binnenmarkt fokussiert ist. Dies birgt die Gefahr, dass durch eine geringere Präsenz auf Fern- und Wachstumsmärkten künftige Wachstumschancen verpasst werden. Positiv zu vermerken ist, dass die Verteilung der Nachfrage über das Jahr in Chur sehr gut ausgeglichen ist, was dazu beiträgt, dass die Kapazitäten besser ausgelastet werden können.

Die Indikatoren der touristischen Städteattraktivität zeigen, dass Chur ein unterdurchschnittlich attraktives touristisches Angebot in fast allen Bereichen aufweist. Die Bereiche «Natur», «Traditionelle Lebensweise & Werte», «Historische Gebäude & Plätze» sowie «Wellness» wurden hingegen überdurchschnittlich positiv bewertet.

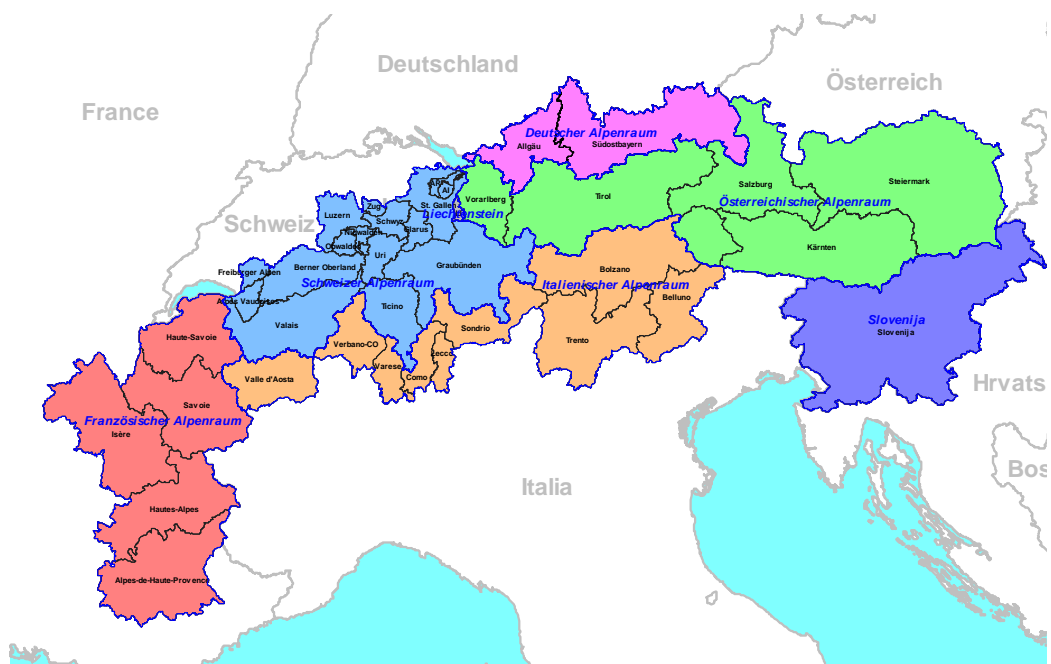
Eine weitere mögliche Schwäche der Städte-Destination Chur liegt in der Grösse und der Dichte. Die Städte-Destination Chur ist – gemessen an der Übernachtungszahl – vergleichsweise klein, was zu Schwierigkeiten bei der Wahrnehmung im stark fragmentierten Tourismusmarkt führen kann. Auch die Übernachtungszahl pro Einwohner, also die Tourismusintensität, ist relativ gering.

## 6 Anhang

### 6.1 Sample der alpinen Regionen

Die Abgrenzung des Alpenraumes, welche für die Benchmarking-Analysen vorgenommen wird, orientiert sich am Perimeter der Alpenkonvention, weicht aber in einigen Gebieten davon ab. Die hier verwendete Abgrenzung umfasst insgesamt 40 Tourismusregionen aus den Ländern Deutschland, Frankreich, Italien, Liechtenstein, Österreich, Schweiz und Slowenien.

Abb. 6-1 Karte «Alpine Regionen»



40 Regionen aus den Ländern CH, AT, FR, DE, IT, LI, SL; Stand Dezember 2017  
Quelle: BAK Economics

## **6.2 Sample der alpinen Destinationen**

Das Sample für den vorliegenden Schlussbericht umfasst insgesamt 145 ausgewählte Destinationen des Alpenraumes. Neben 34 schweizerischen Destinationen wurden 73 österreichische, 26 italienische, 7 französische und 5 deutsche Destinationen in die Untersuchung aufgenommen. In diesem Sample wurden nur Destinationen berücksichtigt, welche in den Jahren 2000 bis 2016 durchschnittlich mindestens 100'000 Hotelübernachtungen und mehr als 5 Hotelbetriebe aufwiesen.

**Tab. 6-1 Kernliste «Alpine Destinationen»**

Land	Region	Destinationen
Schweiz	Waadtländer Alpen	Aigle - Leysin - Les Mosses, Villars-Gryon-les Diablerets
	Berner Oberland	Adelboden, Gstaad, Haslital, Interlaken, Jungfrau Region, Kandertal, Lenk-Simmental, Thunersee
	Graubünden	Arosa, Davos Klosters, Disentis Sedrun, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun, Scuol
	Ostschweiz	Heidiland, Toggenburg
	Tessin	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Mendrisiotto, Regione Lago di Lugano
	Wallis	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil (CH), Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Sierre-Anniviers, Sion-Région, Verbier, Zermatt
	Zentralschweiz	Engelberg, Luzern, Weggis
Österreich	Kärnten	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt und Umgebung, Klopeiner See - Südkärnten, Lavanttal, Liesertal-Maltatal, Millstätter See, Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten, Oberes Drautal, Rennweg / Katschberg, Villacher Skiberge, Wörthersee
	Salzburg	Alpinworld Leogang Saalfelden, Europa-Sportregion, Ferienregion Lungau, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Fuschlsee, Gasteinertal, Grossarlal, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg und Umgebung, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Steiermark	Ausserland-Salzkammergut, Schladming-Dachstein-Tauern, Urlaubsregion Murtal
	Tirol	Achensee, Alpbachtal und Tiroler Seenland, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St.Johann in Tirol, Imst-Gurgital, Innsbruck und Umgebung, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, Osttirol, Ötztal Tourismus, Paznaun, Pillerseetal, Pitztal, Region Hall - Wattens, Seefeld, Serfaus-Fiss-Ladis, Silberregion Karwendel, St.Anton am Arlberg, Stubai Tirol, Tannheimer Tal, Tirol West, Tiroler Oberland, Tiroler Zugspitz Arena, Tux - Finkenbergl, Wilder Kaiser, Wildschönau, Wipptal, Zell-Gerlos Zillertal Arena
	Vorarlberg	Alpenregion Bludenz, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Kleinwalsertal, Lech-Zürs, Montafon
Frankreich	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil (F)
	Savoien	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italien	Südtirol	Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hochpustertal, Kronplatz, Meraner Land, Rosengarten-Latemar, Seiser Alm, Südtirols Süden, Tauferer Ahrntal, Vinschgau
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trento	Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Peio e Rabbi, Valsugana - Tesino
Deutschland	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf
	Südbayern	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl

145 Destinationen der Kernliste (>100'000 Hotelübernachtungen, > 5 Hotelbetriebe); Stand Dezember 2017  
 Quelle: BAK Economics

### 6.3 Abgrenzung der Bündner Destinationen

In der nachfolgenden Tabelle wird gezeigt, wie die im Bericht untersuchten Bündner Destinationen für den vorliegenden Bericht abgegrenzt wurden.

Aus Analysegründen, sowie nach Absprache mit dem Auftraggeber, sind bei einzelnen Destinationen im vorliegenden Projekt die geographischen Abgrenzungen leicht anders als in der Realität.

**Tab. 6-2 Abgrenzung der Bündner Destinationen gemäss Gemeinden**

Destination	Gemeinden der Destination
Arosa	Arosa
Davos Klosters	Davos, Klosters-Serneus
Disentis Sedrun	Disentis/Mustér, Tujetsch
Engadin St. Moritz	Bever, Celerina/Schlarigna, La Punt-Chamues-ch, Madulain, Pontresina, Samedan, S-chanf, Sils im Engadin/Segl, Silvaplana, St. Moritz, Zernez, Zuoz
Flims Laax	Falera, Flims, Laax
Lenzerheide	Churwalden, Lantsch/Lenz, Vaz/Obervaz
Samnaun	Samnaun
Scuol	Scuol
Städtedestination Chur	Chur
Städtedestination Davos	Davos

Stand Dezember 2017, Gemeindestand 31.12.2017  
Quelle: BAK Economics



## 6.4 Definition der Benchmarking-Gruppen

Die nachfolgende Tabelle zeigt, welche Destinationen in den für den Vergleich der Bündner Destinationen verwendeten Benchmarking-Gruppen enthalten sind:

Tab. 6-3 Abgrenzung der Benchmarking-Gruppen

Benchmarking-Gruppe	Destinationen der Gruppe
TOP 10	Kleinwalsertal; Grossarital; Seiser Alm; Oberstdorf; Luzern; Achensee ; Wilder Kaiser; Tux - Finkenberg; Alpinworld Leogang Saalfelden; Kitzbühel Tourismus
TOP 10 Winter	Lech-Zürs; Tux - Finkenberg; Skiregion Obertauern; Paznaun; Ötztal Tourismus; Serfaus-Fiss-Ladis; St.Anton am Arlberg; Grossarital; Saalbach-Hinterglemm; Gröden
TOP 10 Sommer	Luzern; Achensee; Seiser Alm; Oberstdorf; Kleinwalsertal; Salzburg und Umgebung; Weggis; Hochpustertal; Garda trentino; Bodensee-Vorarlberg
Kleine Destinationen	Altopiano di Pine' e Valle di Cembra; Scuol; Terme di Comano - Dolomiti di Brenta; Lechtal; Reit im Winkl; Ferienregion Hohe Salve; Aigle - Leysin - Les Mosses; Salzburger Saalachtal; Rovereto; Lammertal-Dachstein West; Silberregion Karwendel; Disentis Sedrun; Klagenfurt und Umgebung; Bormio; Imst-Gurgltal; Ferienregion Reutte; Fuschlsee; Rennweg / Katschberg; Brig-Belalp; Toggenburg; Lavanttal; Weggis; Tennengebirge; Region Hall - Wattens; Wipptal; Tirol West; Liesertal-Maltatal; Oberes Drautal; Samnaun; Norische Region
Mittelgrosse Destinationen	Ferienregion Alpee-Grünten; Crans Montana; Gstaad Saanenland; Luzern; Tux - Finkenberg; Valle di Non; Zell-Gerlos, Zillertal Arena; La Clusaz; Hochkönig; Chablais-Portes du Soleil (CH); Lenzerheide; Flims Laax; Ausseerland-Salzkammergut; San Martino di Castrozza e Primiero; Millstätter See; Bad Kleinkirchheim; Alpenregion Bludenz; Klopeiner See - Südkärnten; Sierre-Anniviers; Alpbachtal und Tiroler Seenland; Wolfgangsee; Tannheimer Tal; Trento; Pillerseetal; Aletsch; Lech-Zürs; Ferienregion St.Johann in Tirol; Heildiland; Skiregion Obertauern; Pitztal; Ferienregion Lungau; Alpinworld Leogang Saalfelden; Verbier; Saastal; Kaiserswinkl; Arosa; Ferienland Kufstein; Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten; Wildschönau; Eggental; Goms; Mendrisiotto; Engelberg; Tennengau Salzachtal; Grossarital; Leukerbad
Grosse Destinationen	Chamonix Mont-Blanc; Lago Maggiore e Valli; Meraner Land; Les Trois Vallées; Portes du Soleil (F); La Plagne - Les Arcs; Kronplatz; Garmisch-Partenkirchen; Regione Lago di Lugano; Salzburger Sportwelt; Eisacktal; Berchtesgadener Land; Val di Fassa; Le Grand Massif; Ötztal Tourismus; Valli di Sole, Peio e Rabbi; Salzburg und Umgebung; Interlaken; Engadin St. Moritz; Schladming-Dachstein-Tauern; Südtirols Süden; Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern; Garda trentino; Innsbruck und Umgebung; Madonna di Campiglio; Val d'Isère et Tignes; Oberstdorf; Jungfrauregion; Val di Fiemme; Villacher Skiberge; Paznaun; Gröden; Europa-Sportregion; Gasteinertal; Davos Klosters; Serfaus-Fiss-Ladis; Erste Ferienregion im Zillertal; Saalbach-Hinterglemm; Mayrhofen; Alta Badia; Valsugana - Tesino; Hochpustertal; Kärnten Naturarena; Wilder Kaiser; Osttirol; Montafon; Seefeld; Vinschgau; Berner Oberland Mitte; Zermatt; Villars-Gryon-les Diablerets; Seiser Alm; Altipiani di Folgaria, Lavarone e Luserna; Bregenzerwald; Kitzbüheler Alpen - Brixental; Dolomiti di Brenta - Paganella; Stubai Tirol; Kleinwalsertal; Sion-Région; Cortina d'Ampezzo; Wörthersee; Urlaubsregion Murtal; Tiroler Zugspitz Arena; Achensee ; Bellinzona e Alto Ticino; Bodensee-Vorarlberg; Tiroler Oberland; St.Anton am Arlberg; Kitzbühel Tourismus

Stand Dezember 2017  
Quelle: BAK Economics

## 6.5 Sample der Städte-Destinationen

Das Sample der Städte-Destinationen umfasst insgesamt 44 Städte aus den Ländern Schweiz, Deutschland, Italien, Österreich, Liechtenstein, Spanien sowie aus der Tschechischen Republik. Für die Abgrenzung der Städte-Destination wurde in der Regel die Kernstadt verwendet.

**Tab. 6-4 Destinationsliste «Städte-Destinationen»**

Land	Region	Destination
Schweiz	Genferseeregion	Genève, Lausanne, Montreux Riviera, Brig, Martigny, Sion/Sierre
	Espace Mittelland	Bern, Biel, Interlaken, Thun, Fribourg, La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel, Solothurn
	Nordwestschweiz	Basel, Baden
	Zürich	Winterthur, Zürich
	Ostschweiz	Chur, Davos, St. Gallen
	Zentralschweiz	Luzern, Zug
	Südschweiz	Bellinzona, Locarno, Lugano, Mendrisio
Liechtenstein	Oberland	Vaduz
Österreich	Kärnten	Klagenfurt
	Salzburg	Salzburg
	Tirol	Innsbruck
	Vorarlberg	Bregenz
	Wien	Wien
Deutschland	Baden-Württemberg	Freiburg, Heidelberg, Stuttgart
	Bayern	München, Nürnberg
Italien	Lombardia	Como
	Toscana	Firenze
	Bolzano	Merano
	Veneto	Verona
Tschechische Republik	Hlavní město Praha	Praha
Spanien	Cataluña	Barcelona

Sample «Städte-Destinationen»; Stand Dezember 2017  
Quelle: BAK Economics

## 7 Literatur

BAK Economics (2018):

«Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich», Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2016 –2017», Basel.

BAKBASEL (2016):

«Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich», Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Update 2014 –2015», Basel.

BAKBASEL (2014):

«Tourismus Benchmarking – Die Berner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich», Basel.

BAKBASEL (2012):

«Tourismus Benchmarking – Die Berner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich», Basel.

BAKBASEL (2011):

«Performance der Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Zwischenbericht Update 2010-2011», Basel.

BAKBASEL (2010):

«Tourismus-Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich, Schlussbericht Update 2008-2009», Basel.

BAKBASEL (2007):

«Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (2005):

«Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus», Basel.

BAKBASEL (1998):

«Internationaler Benchmarking Report für den Schweizer Tourismus», Basel.

SCHWEIZ TOURISMUS (Hrsg.) (2007):

«Swiss Cities-Profilanalyse: Grundpräsentation», Zürich.

