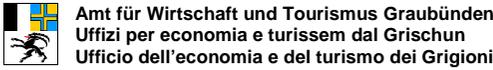


**Arbeitspapier zur  
Umsetzung der  
Tourismusreform!**

# Gemeinsam Übernachtungsgäste gewinnen

Best Practice im Bündner Tourismusmarketing



**Herausgeber**

Hotelierverein Graubünden  
Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden  
Bergbahnen Graubünden  
Gastro Graubünden

---

**Projektbegleitgruppe**

Jürg Domenig & Andreas Züllig (Hotelierverein Graubünden)  
Eugen Arpagaus & Michael Cafilisch (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden)  
Fluregn Fravi (Gastro Graubünden)  
Kurt Baumgartner (Hotel Belvédère, Scuol)  
Silvio Schmid & Peter Engler (Bergbahnen Graubünden)  
Ariane Ehrat (Tourismusorganisation Engadin St. Moritz)  
Gaudenz Thoma & Myriam Keller (Graubünden Ferien)

---

**Unterstützung**

Graubündner Kantonalbank

---

**Bearbeitung**

BHP – Hanser und Partner AG; Peder Plaz / Maria Hug-Sutter / Michael Rütimann

---

**Illustration**

Martin Guhl

---

**Veröffentlichung**

August 2008

## Vorwort der Herausgeber

### **Mehr Marketing-geld = mehr Verantwortung**

Mit der Offensive des Kantons Graubünden zur Schaffung von „Wettbewerbsfähigen Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus“ sind die **Tourismusorganisationen gefordert, vermehrt ein verkaufsorientiertes Marketing** zu betreiben.

Weil mit der Einführung von DMO's und zTO's mittelfristig mehr Marketinggelder zur Verfügung stehen, kommt den verschiedenen Tourismusorganisationen **mehr Verantwortung** zu, diese Mittel effizient und effektiv einzusetzen.

### **Ziel: Gemeinsames Marketing-verständnis**

Da im Tourismusmarketing Graubündens Hunderte von Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund tätig sind, möchten die Herausgeber mit dem vorliegenden Leitfaden dazu beitragen, ein **gemeinsames Verständnis** zu schaffen,

- **wie** die einzelnen **Märkte** marketingtechnisch **funktionieren**,
- **welche Marketinginstrumente** und -verfahren mit Erfolg eingesetzt werden können
- über **welche Bedürfnisse und Spielräume** verschiedene Leistungsträger und Tourismusorganisationen verfügen.

### **Tourismusbildung Graubünden als Adressatin**

Adressaten sind all jene Personen oder Gremien, welche sich im Bündner Tourismus mit Marketing beschäftigen. Angesprochen sind insbesondere Hoteliers, Marketingverantwortliche, Tourismusdirektoren, Vorstandsmitglieder, Bergbahnverantwortliche und Politiker.

Die Herausgeber wünschen sich auf Basis dieses Leitfadens eine permanente, intensive Reflexion zur Umsetzung des Tourismusmarketings Graubünden, die sich einzig an einem Ziel orientiert: **Erfolg im Markt!**

Nun wünschen wir Ihnen eine hoffentlich spannende Lektüre!

*Hotelierverein Graubünden*

*Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden*

*Bergbahnen Graubünden*

*Gastro Graubünden*

## Definitionen in diesem Bericht

### **Tourismusorganisation**

Unter einer Tourismusorganisation verstehen wir in diesem Bericht eine Institution, welche für das Marketing einer Tourismusregion (Destination) zuständig ist. Es kann sich je nach Ort um eine Destinationsmanagementorganisation (DMO), eine zukünftige Tourismusorganisation (zTO) oder um Graubünden Ferien (soweit von der Fragestellung betroffen) handeln. Der Lesbarkeit halber verwenden wir durchgehend den Begriff Tourismusorganisation.

---

### **Auslastung**

Wir verwenden im gesamten Bericht Auslastungszahlen, welche sich auf 365 Tage pro Jahr beziehen. Zum Teil werden aufgrund der statistischen Verfügbarkeit Zimmer- und zum Teil Bettenauslastungen verwendet. Dies wird jeweils referenziert.

---

### **Grosse Hotels**

Mit grossen oder strukturstarken Beherbergern oder Hotels bezeichnen wir in diesem Bericht Beherbergungsbetriebe, welche kommerziell geführt werden und eine betriebswirtschaftlich vernünftige Grösse aufweisen. In der Regel handelt es sich um Hotels oder Ferienwohnungssysteme ab 50 Zimmer / Wohneinheiten.

---

### **Kleine Hotels**

Als kleine oder strukturschwache Beherberger bezeichnen wir in diesem Bericht Hotels, private Ferienwohnungen, Gruppenunterkünfte und ähnliche Beherbergungsformen, die aufgrund ihrer Grösse kaum in der Lage sind, ein wirksames eigenes Marketing zu betreiben, bzw. die nicht rein nach kommerziellen Kriterien geführt werden (können).

## Inhalt

1	Angebots- und Markttendenzen im alpinen Beherbergungstourismus	7
2	Best Practice im Marketing der Bündner Hotellerie	21
3	Bedürfnisse der Leistungsträger an das Destinationsmarketing	51
4	Thesen zur gemeinsamen Marketingarbeit von Tourismusorganisationen, Bergbahnen und Beherbergern	63
5	Fragen zur Selbstreflexion	75





# 1 Angebots- und Markttendenzen im alpinen Tourismus

## Wettbewerbsregion Alpenraum

### Graubünden ist Teil des Alpenbogens

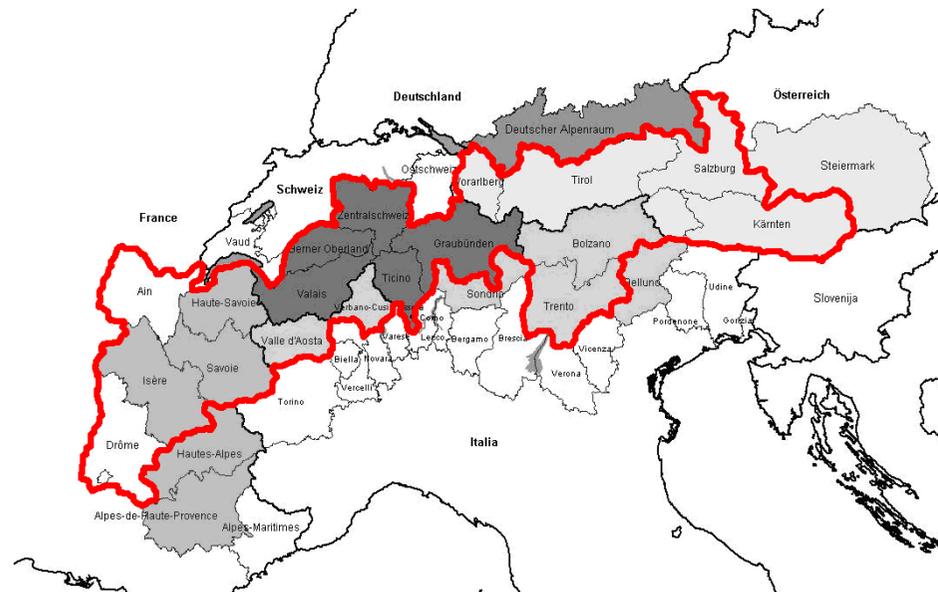
Der Alpenraum ist eine touristische Grossregion, welche aufgrund desselben Basisangebotes eine gemeinsame Kundenschaft anspricht und deshalb die einzelnen Subregionen miteinander im Wettbewerb stehen.

Entwicklungen wie die Ausdehnung des EU-Wirtschaftsraums auf die ehemaligen Ostblockstaaten sowie der wirtschaftliche Aufschwung in den Nachbarregionen haben die Konkurrenz im Alpenraum, aber auch das Nachfragepotenzial stetig erhöht.

In den letzten 10 Jahren sind auf internationaler Ebene einige bedeutende Umwälzungen im Alpentourismus erfolgt.

### Geographische Ausdehnung des Marktes

Abb. 1: Übersicht des Alpentourismusmarkts und Bedeutung Graubündens (Karte in Anlehnung an BAK, Daten BFS, ISTAT, ASTAT, INSEE)



	Geschätzte jährliche Logiernächte im 2006 (in Mio.) ...		
	Alpenraum	Graubünden	Anteil GR
Hotellerie	121	5.7	4.7%
Parahotellerie	98	6.2	6.3%
Zweitwohnungen (Selbstnutzung)	135	8.6	6.4%
<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>20.5</b>	<b>5.8%</b>

Die im vorliegenden Bericht analysierten Tourismusregionen im Alpenraum sind in der nebenstehenden Übersichtskarte rot eingrahmt.

### Geringe Bedeutung Graubündens

Die Bedeutung Graubündens innerhalb dieses grossen Raumes ist sowohl geographisch gesehen als auch gemessen an den generierten Logiernächten (Marktanteil von 5.8%) eher gering.

## Das Profil der Beherbergungswirtschaft in den Alpen

### Tirol und Südtirol Spitzenreiter der Hotellerie

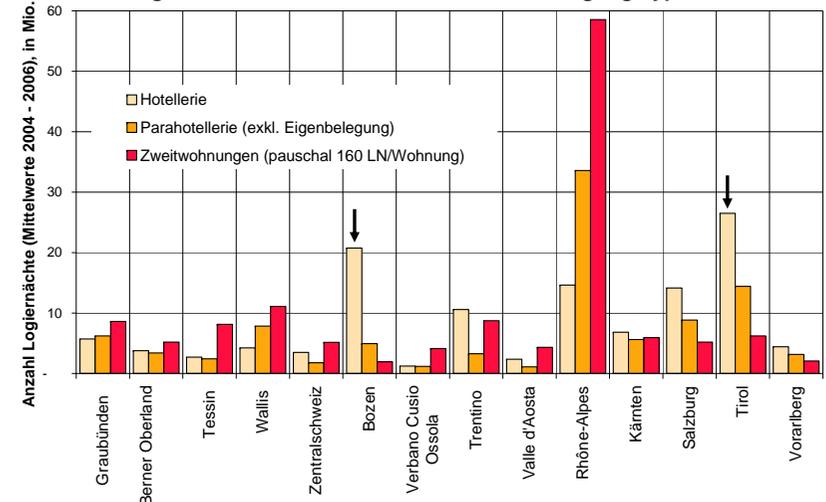
**Tirol und Südtirol (Bozen)** sind innerhalb der Alpenhotellerie die am stärksten frequentierten Regionen. Mit 28 Mio. Logiernächten fällt auf die Tiroler Hotellerie fast ein Viertel des Marktvolumens.

Parahotellerie- und Zweitwohnungslogiernächte sind volumemässig unterschiedlich verteilt:

In der **Parahotellerie** erzielen **Rhône-Alpes** und **Tirol** am meisten **Logiernächte**.

Die stärkste **Zweitwohnungsregion** ist **Rhône-Alpes** (geschätzte 58 Mio. Logiernächte). Daneben haben insbesondere die **Schweizer Regionen** einen überdurchschnittlich hohen Zweitwohnungsanteil.

Abb. 2: Logiernächte in den verschiedenen Beherbergungstypen



Quelle: Schätzungen BHP basierend auf Daten div. statistischer Ämter

### Grösste Hotelmärkte für den Alpentourismus:

1. Deutschland,
2. Italien und
3. Schweiz

Die grösste Gästegruppe im Alpenraum stellen die Alpenländer selbst:

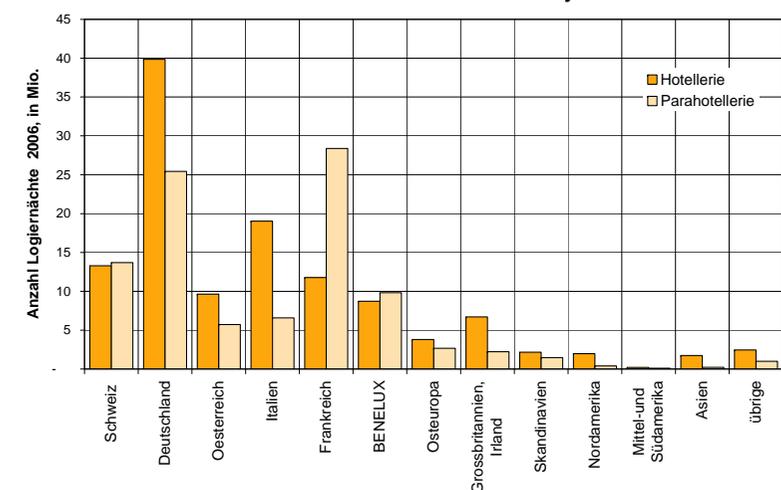
**Deutschland** ist für die **Hotellerie** der grösste Herkunftsmarkt, vor Italien, Schweiz und Frankreich.

Von den Nicht-Alpenstaaten sind die Gäste aus den **Benelux**-Staaten die Gästegruppe mit den meisten Übernachtungen, gefolgt von den **Briten** und den **Osteuropäern**.

Für die **Parahotellerie** ist **Frankreich** der grösste Herkunftsmarkt, gefolgt von Deutschland und der Schweiz.

Anzahlmässig ziehen fast alle Herkunftsmärkte die Hotellerie vor. Ausnahmen sind die parahotellerieaffinen Märkte Frankreich, die Benelux-Staaten und die Schweiz.

Abb. 3: Herkunft Hotellerie und Parahotellerie Ganzjahr



Quelle: Schätzungen BHP basierend auf Daten div. statistischer Ämter

## Charakterisierung einzelner Gästegruppen in der Alpenhotellerie (I)

### Markt Schweiz:

#### Graubünden verliert Marktanteile an Südtirol und Tirol

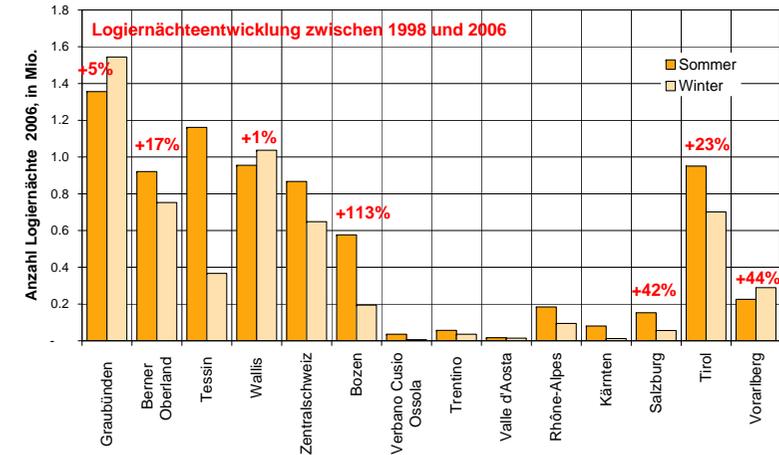
Mit rund **12 Mio. Logiernächten** machen die Schweizer Gäste einen Anteil von **fast 11% der Gäste in der Alpenhotellerie** aus.

**Graubünden** ist die **beliebteste Alpendestination für Schweizer Gäste**, sowohl im Sommer als auch im Winter.

In der Schweizer Alpenhotellerie (untersuchte Regionen) stammen rund die Hälfte der Gäste aus der Schweiz. Während **Graubünden** eine **leichte Zunahme im einheimischen Schweizer Markt** verbucht, weisen im schweizerischen Destinationsvergleich insbesondere das **Berner Oberland** und die **Zentralschweiz** **deutlich höhere Zunahmen** auf.

Massive Zunahmen verbuchen das **Südtirol (+113%)** und die **österreichischen Destinationen**.

Abb. 4: Hotelleriemarkt Schweiz



Quelle: Schätzungen BHP basierend auf Daten div. statistischer Ämter

### Markt Deutschland:

#### Marktführer sind Tirol und Südtirol. Graubünden ist ein Nischenplayer

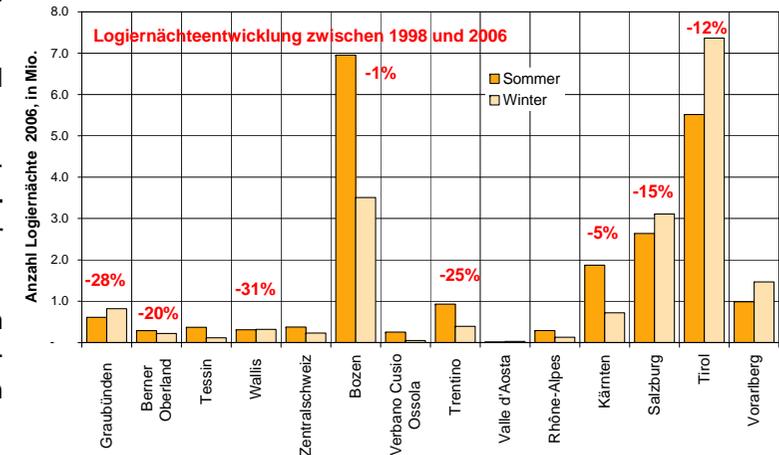
Die deutschen Gäste stellen **mit 40 Mio. Logiernächten** einen Anteil von **33% der Logiernächte** in der Hotellerie im Alpenraum.

Die Hauptdestinationen im deutschen Markt sind **Tirol, Südtirol** und die übrigen österreichischen Regionen.

Die Schweizer Destinationen erzielen anteilmässig wenige Logiernächte, wobei der deutsche Markt für **rund 18% der Übernachtungen in der Schweizer Alpenhotellerie** sorgt und damit der grösste Ausländermarkt ist.

Der **deutsche Markt** ist in allen Destinationen rückläufig, am wenigsten stark im Südtirol. Hauptgrund dürfte die relativ schwache wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands im betrachteten Zeitraum sein.

Abb. 5: Hotelleriemarkt Deutschland



Quelle: Schätzungen BHP basierend auf Daten div. statistischer Ämter

Charakterisierung einzelner Gästegruppen in der Alpenhotellerie (II)

**Markt Grossbritannien:**

Grossbritannien und Irland sind insbesondere **starke Wintermärkte**.

**Marktführer Tirol und Rhône-Alpes**

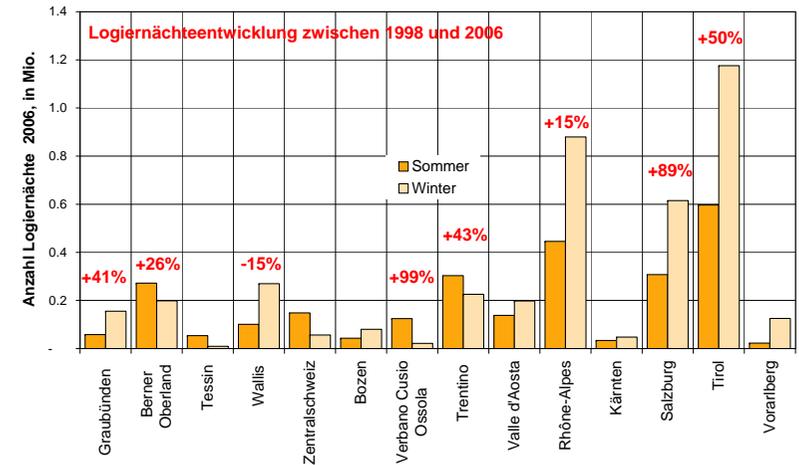
Die Nachfrage ist in den letzten 8 Jahren stark angestiegen.

Die Alpenregionen teilen sich den Markt gleichmässig auf, wobei eine starke historische Affinität für Rhône-Alpes besteht.

Vor allem die österreichischen Regionen (Tirol und Salzburg) verzeichneten im betrachteten Zeitraum starke Zunahmen.

Innerhalb der Schweiz dominieren im britischen Markt das Berner Oberland und das Wallis. Immerhin verzeichnet Graubünden unter den Schweizer Regionen das zweitstärkste Wachstum.

Abb. 6: Hotelleriemarkt Grossbritannien und Irland



Quelle: Schätzungen BHP basierend auf Daten div. statistischer Ämter

**Markt Benelux-Staaten:**

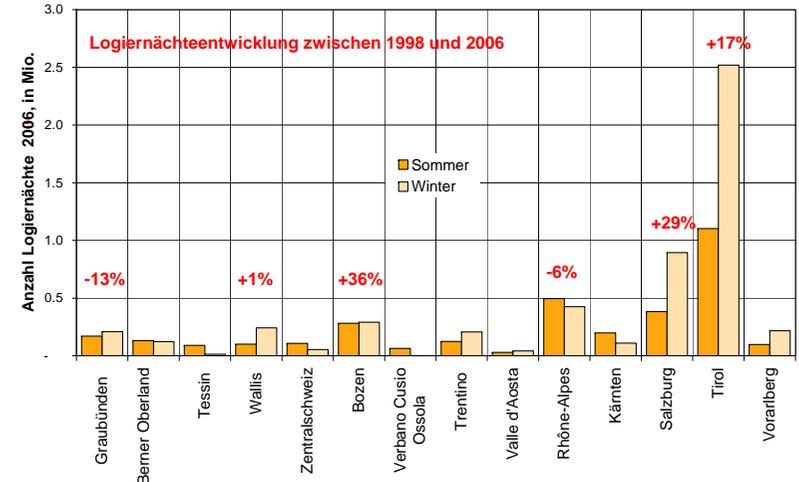
Benelux ist unter den Herkunftsmärkten der stärkste Markt abgesehen von den Alpenstaaten. Für alle Regionen ist der BENELUX-Markt daher ein sehr wichtiger Markt.

**Der wichtigste Nicht-Anrainermarkt**

In der Schweiz sind bei den Benelux-Staaten vor allem Graubünden und das Wallis gefragt, wobei die Nachfrage in Graubünden in den letzten Jahren stark rückläufig war.

Gewinner auf dem Benelux-Markt waren in dieser Zeitspanne fast alle Nicht-Schweizer Regionen mit Ausnahme von Rhône-Alpes.

Abb. 7: Hotelleriemarkt Benelux



Quelle: Schätzungen BHP basierend auf Daten div. statistischer Ämter

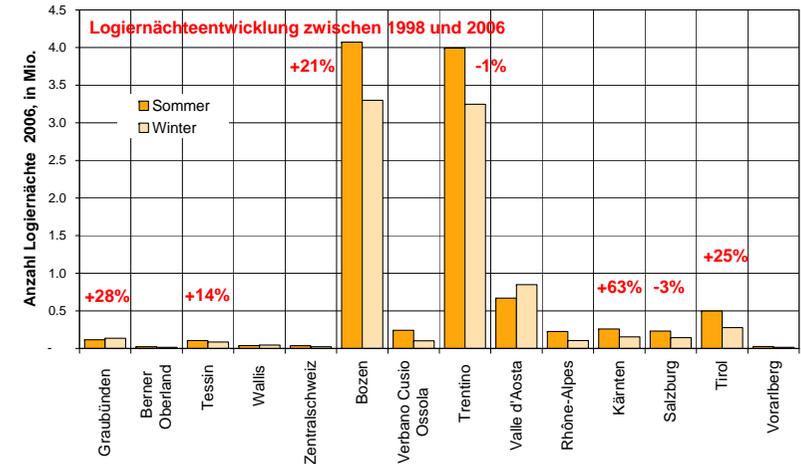
Charakterisierung einzelner Gästegruppen in der Alpenhotellerie (III)

**Markt Italien:**  
**Ein starker**  
**Heimmarkt**

Der Herkunftsmarkt Italien ist sehr stark binnenmarktlastig (Südtirol (Bozen) und Trentino), was sich in den letzten Jahren weiter akzentuiert hat.

Graubünden und Tessin sind die einzigen Schweizer Regionen, welche nennenswert auf dem italienischen Markt vertreten sind. Beide Regionen weisen ein hohes Wachstum an italienischen Gästen auf, aber nicht so ausgeprägt wie in den österreichischen Regionen.

Abb. 8: Hotelleriemarkt Italien



Quelle: Schätzungen BHP basierend auf Daten div. statistischer Ämter

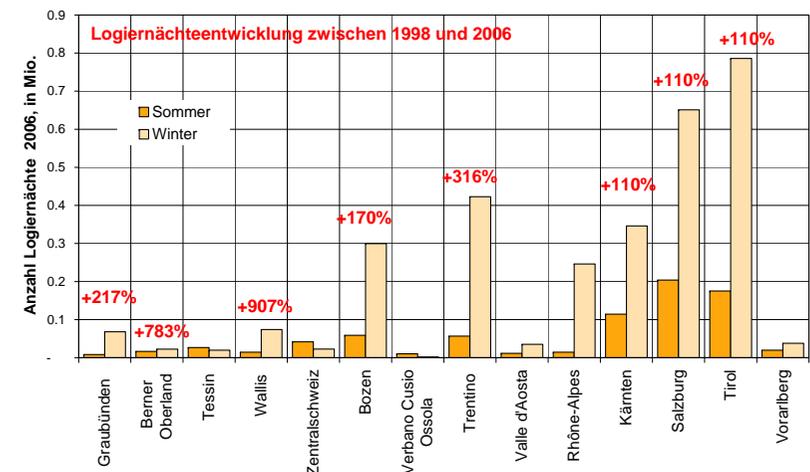
**Wachstumsmarkt**  
**Osteuropa**

Osteuropa ist der Markt mit dem stärksten Wachstum in allen Regionen.

Der osteuropäische Markt zeichnet sich dadurch aus, dass es primär ein Wintermarkt ist, welcher traditionell stark in österreichischen Händen ist.

Innerhalb der Schweiz sind Graubünden und das Wallis diejenigen Regionen mit dem grössten Anteil an Logiernächten aus Osteuropa. Das grösste Wachstum findet derzeit aber im Berner Oberland und im Wallis statt.

Abb. 9: Hotelleriemarkt Osteuropa



Quelle: Schätzungen BHP basierend auf Daten div. statistischer Ämter

Entwicklung der wichtigsten Märkte im Vergleich (2001-2006)

**Verluste in Deutschland**

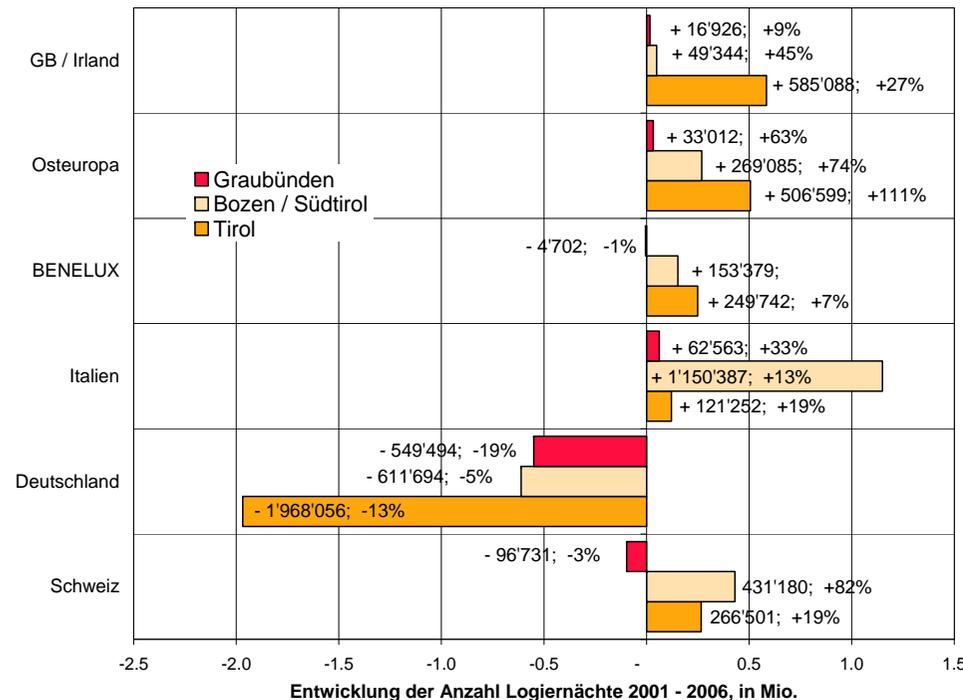
Im Vergleich mit den zwei Konkurrenzregionen Südtirol und Tirol sind dieselben Tendenzen erkennbar: **Verluste in Deutschland**, Gewinne in den übrigen Hauptmärkten. Ausnahme: Graubünden verliert als einzige Region im Schweizer Markt.

Die Gesamtbilanz der Destinationen über die untersuchten Herkunftsmärkte sieht wie folgt aus:

- Tirol: Verluste aus Deutschland werden trotz starkem Wachstum in den übrigen 5 Märkten nicht vollständig kompensiert.

- Südtirol (Bozen): Die Verluste an deutschen Gästen werden mit Gewinnen in den Märkten Italien, Schweiz und Osteuropa deutlich überkompensiert.
- Graubünden: Die Verluste aus Deutschland und der Schweiz werden bei weitem nicht kompensiert durch die zunehmende Nachfrage aus den Märkten Italien, Osteuropa und Grossbritannien.

Abb. 10: Prozentuale und absolute Entwicklung der wichtigsten Herkunftsmärkte in ausgewählten Regionen zwischen 2001 und 2006



Quelle: BFS, Statistik Austria, ISTAT (2008)

## Strukturen der Bündner Hotellerie

### Struktureller Angebotsrückgang

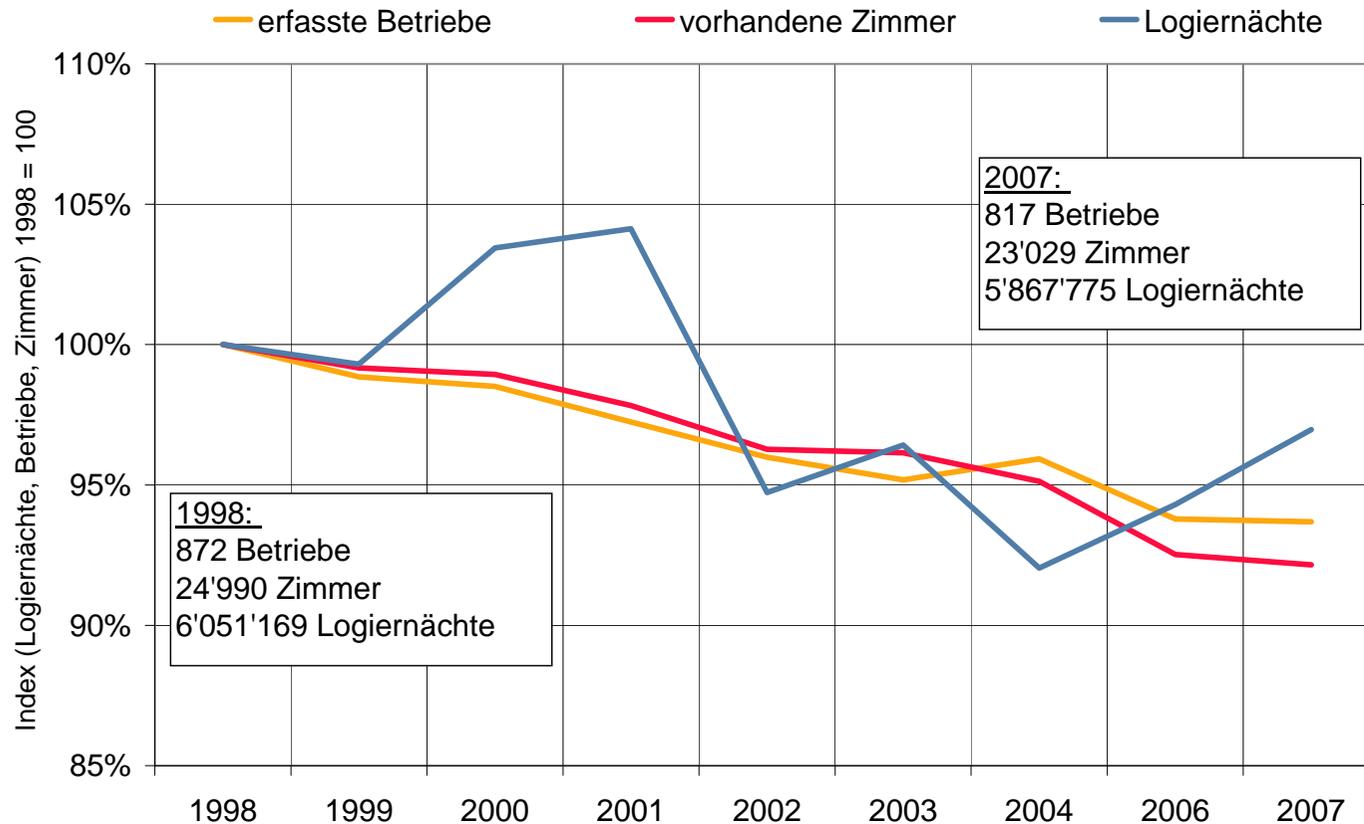
Das **Angebot** der Bündner Hotellerie hat sich in den letzten Jahren **kontinuierlich verkleinert**. Dabei haben sich nicht nur die Anzahl Betriebe, sondern auch die **absoluten vermarktba- ren Kapazitäten** verringert, was den strukturellen Anpassungs- prozess noch stärker verdeutlicht.

Nach der problematischen Zeit anfangs der 2000er Jahre haben sich die Logiernächtezahlen – begünstigt durch die gute

Konjunktur und einen schwachen Schweizer Franken – ab 2005 wieder erholt.

Trotz dem konjunkturellen Hoch wird jedoch das Logiernächte- niveau von 2001 nicht mehr erreicht. Der Rückgang der Logier- nächte ist neben ungenügender Konkurrenzfähigkeit auch auf den Strukturwandel zurückzuführen.

Abb. 11: Entwicklung des Angebots und der Nachfrage in der Bündner Hotellerie (Quelle BFS)



## Auslastung und Gästeherkunft in der Bündner Hotellerie (I)

### Heimmarkt-spezialisierung

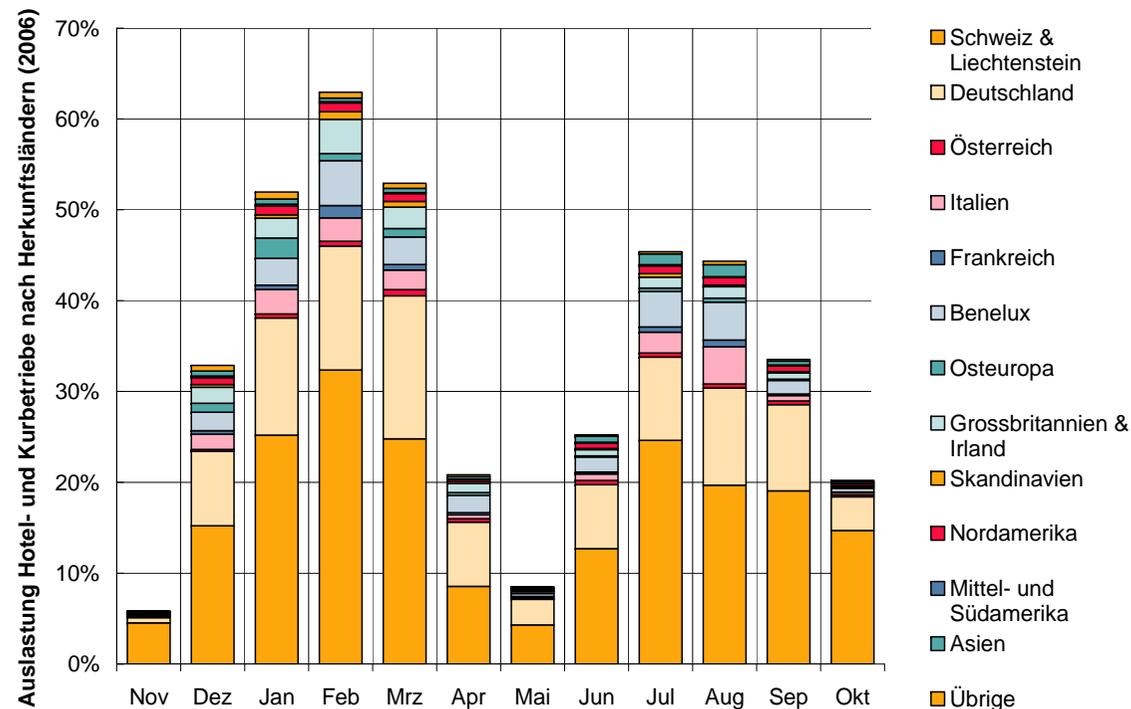
Die Bündner Hotellerie ist sehr stark auf den Heimmarkt Schweiz und auf Deutschland ausgerichtet. 75% der Logiernächte werden durch diese beiden Gästegruppen erzielt.

Nebst der Schweiz und Deutschland sind Benelux, Italien und Grossbritannien/Irland mit insgesamt rund 90% der Logiernächte die wichtigsten Herkunftsmärkte der Bündner Hotellerie.

Die höchste Auslastung erzielt die Bündner Hotellerie in den Wintermonaten Januar bis März sowie im Sommer zwischen Juli und August mit einem hohen Anteil an ausländischen Gästen.

In den Zwischensaisonmonaten Oktober, November und Mai wird eindeutig weniger Auslastung mit internationalen Gästen erzielt. Aber auch die Auslastung mit Schweizer Gästen ist sehr niedrig.

Abb. 12: Herkunftsmärkte und ihr Beitrag zur monatlichen Auslastung der Bündner Hotellerie (Quelle: BFS 1)



1) Länderreihenfolge in den gestapelten vertikalen Säulen von unten nach oben: Schweiz, Deutschland, Österreich, Italien, Frankreich, Benelux, etc.

## Auslastung und Gästeherkunft in der Bündner Hotellerie (II)

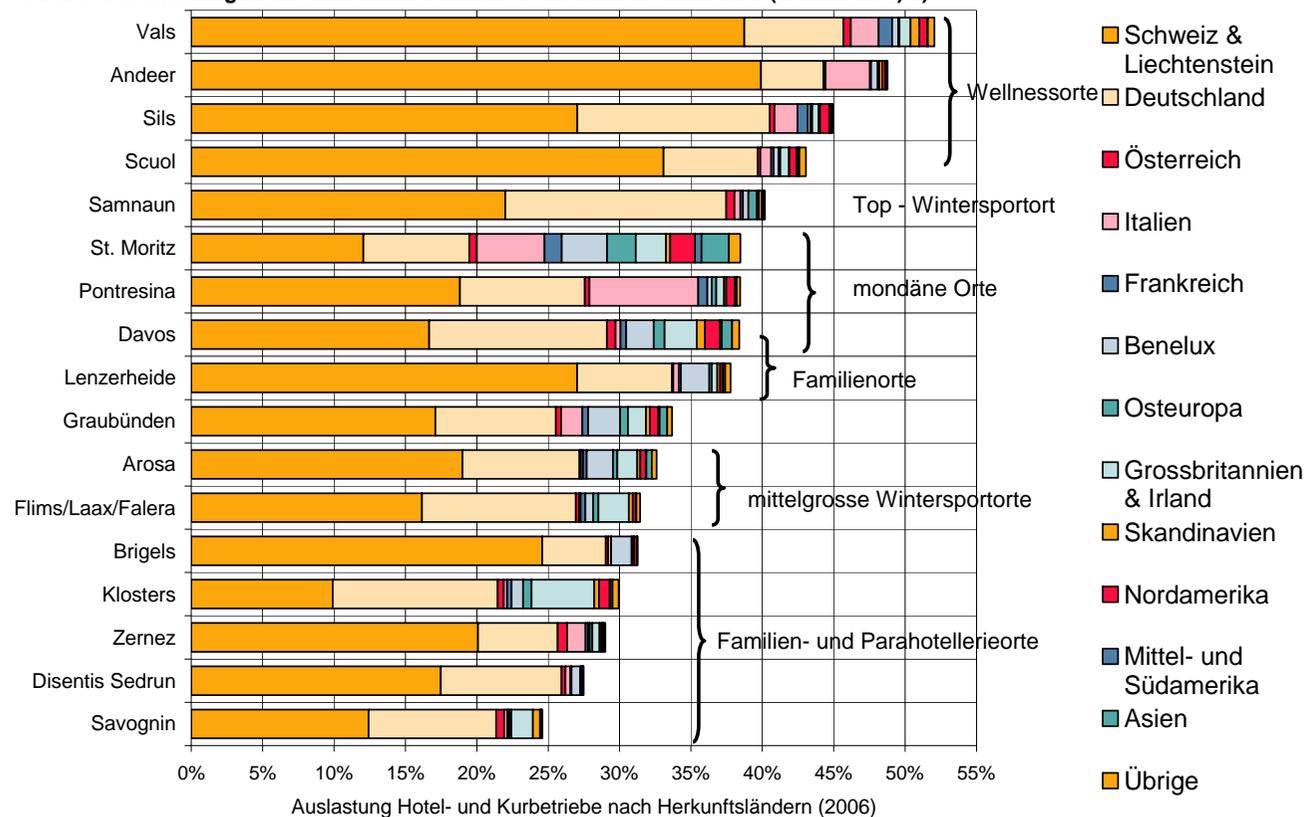
### Grosse regionale Unterschiede

Die Bündner Tourismusorte unterscheiden sich bezüglich Auslastung und Gästeherkunft sehr stark. Die grösste Auslastung erzielen die Wellness-Orte Vals, Andeer und Scuol.

nieren sich aber deutlich besser als die meisten Familien- und Parahotellerieorte wie Brigels oder Savognin, welche stärker saisonal ausgerichtet sind.

Die grossen Bündner Orte im Oberengadin sowie Davos stehen bezüglich Auslastung zwar nicht an vorderster Stelle, positio-

Abb. 13: Auslastung in verschiedenen Bündner Tourismusdestinationen (Quelle: BFS 1)



1) Länderreihenfolge in den gestapelten horizontalen Säulen von links nach rechts: Schweiz, Deutschland, Österreich, Italien, Frankreich, Benelux, etc.

Benchmark Zermatt (I)

**Zermatt als Zieldefinition für das Bündner Tourismusmarketing**

Gemessen an der Anzahl Logiernächte und Auslastung in der Hotellerie ist Zermatt in der Schweiz eine **Top-Destination**.

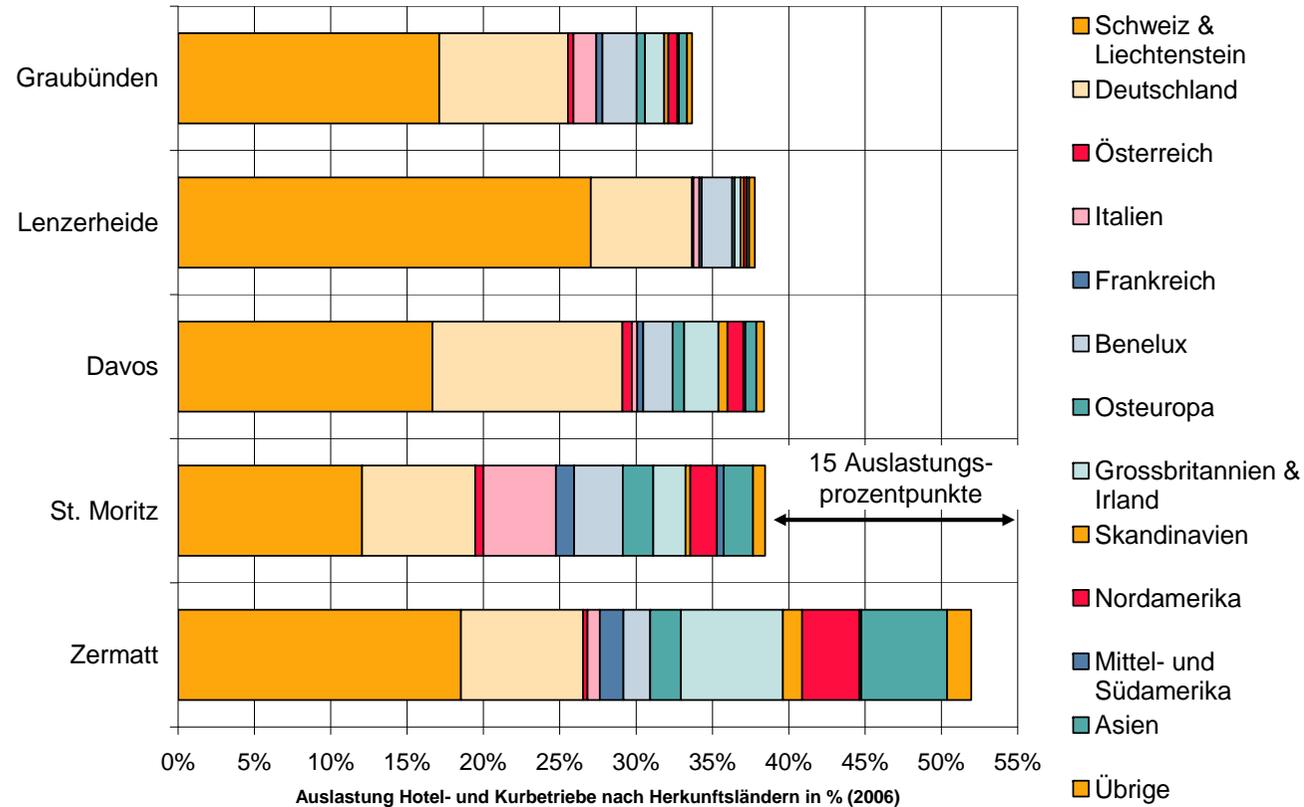
2006 erzielte die Zermatter Hotellerie eine Jahresauslastung von fast **52%**.

Zum Vergleich: Die grossen Bündner Tourismusorte St. Moritz, Davos und Lenzerheide erzielten 2006 eine Auslastung von je rund 38%.

Die gesamte Bündner Hotellerie erreicht mit 34% eine Auslastung, die fast 20 Prozentpunkte unter dem Wert von Zermatt liegt.

Auf den ersten Blick zeigen sich die Stärken von Zermatt: Ein sehr starker Internationalisierungsgrad (fast 25 Prozentpunkte Auslastung) und zusätzlich eine gleich hohe Auslastung über die Märkte Schweiz und Deutschland wie ganz Graubünden oder Davos (>25 Prozentpunkte).

Abb. 14: Vergleich der Auslastung der Zermatter Hotellerie mit Graubünden gesamt und ausgewählten Bündner Orten (Quelle: BFS)



Benchmark Zermatt (II)

**Matterhorn oder kein Matterhorn?**

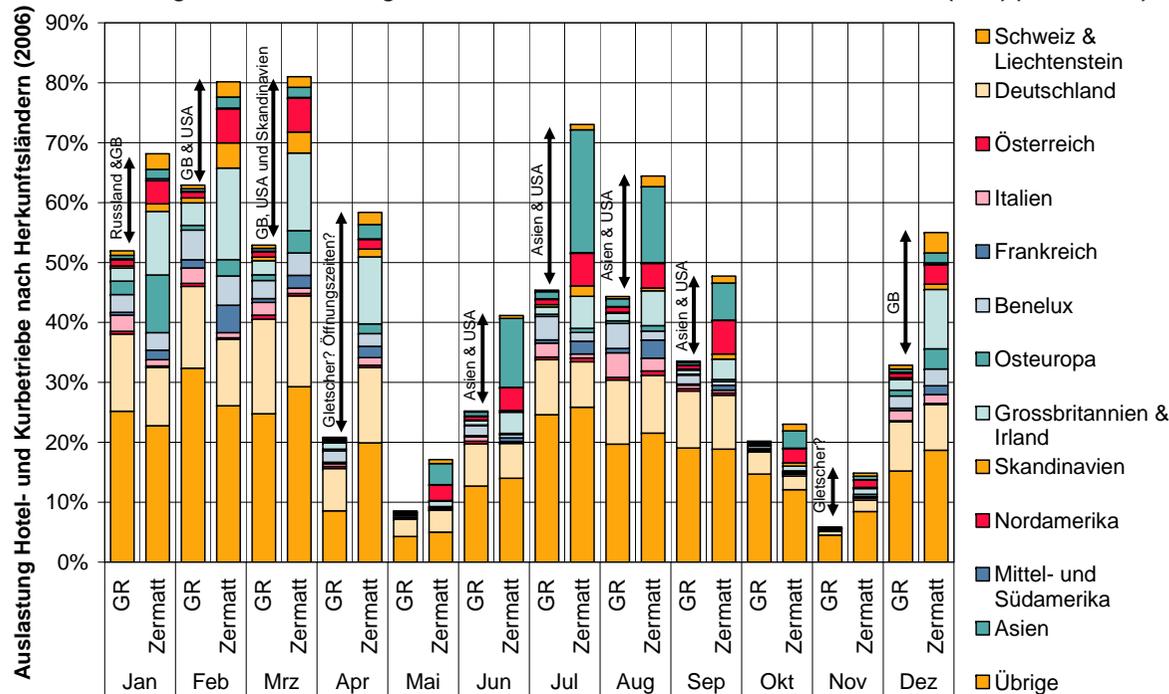
Selbstverständlich ist der Einwand berechtigt, dass Zermatt als Benchmark für Graubünden nicht taugt: Graubünden hat kein Matterhorn.

Wenn man die Abb. 15 betrachtet, fällt auf, dass während den Monaten Juni – September die Auslastungen tatsächlich höher sind, weil insbesondere asiatische und amerikanische Gäste nach Zermatt kommen. Diese Differenz gründet zum grössten Teil auf dem Matterhorn-Effekt. Insgesamt entspricht die höhere Auslastung in diesen Monaten ca. 5 Prozentpunkten.

Weitere knapp 5 Prozentpunkte gewinnt Zermatt gegenüber Graubünden hingegen im April und im Dezember aus den traditionellen Märkten, wo der Matterhorn-Effekt weniger spielt. Dies zeigt eindrücklich die Bedeutung der **Saisonverlängerung im April und im Dezember** auf. Auch die 5 Prozentpunkte Vorsprung von Zermatt während den Wintermonaten Januar – März können nicht auf den Matterhorn-Effekt alleine zurückgeführt werden.

Die Analyse zeigt, dass Zermatt durchaus auch für andere Destinationen, ungeachtet des Matterhorns, als Benchmark dienen kann.

Abb. 15: Vergleich der Auslastung der Zermatter Hotellerie mit dem Kanton Graubünden (2006) (Quelle: BFS)



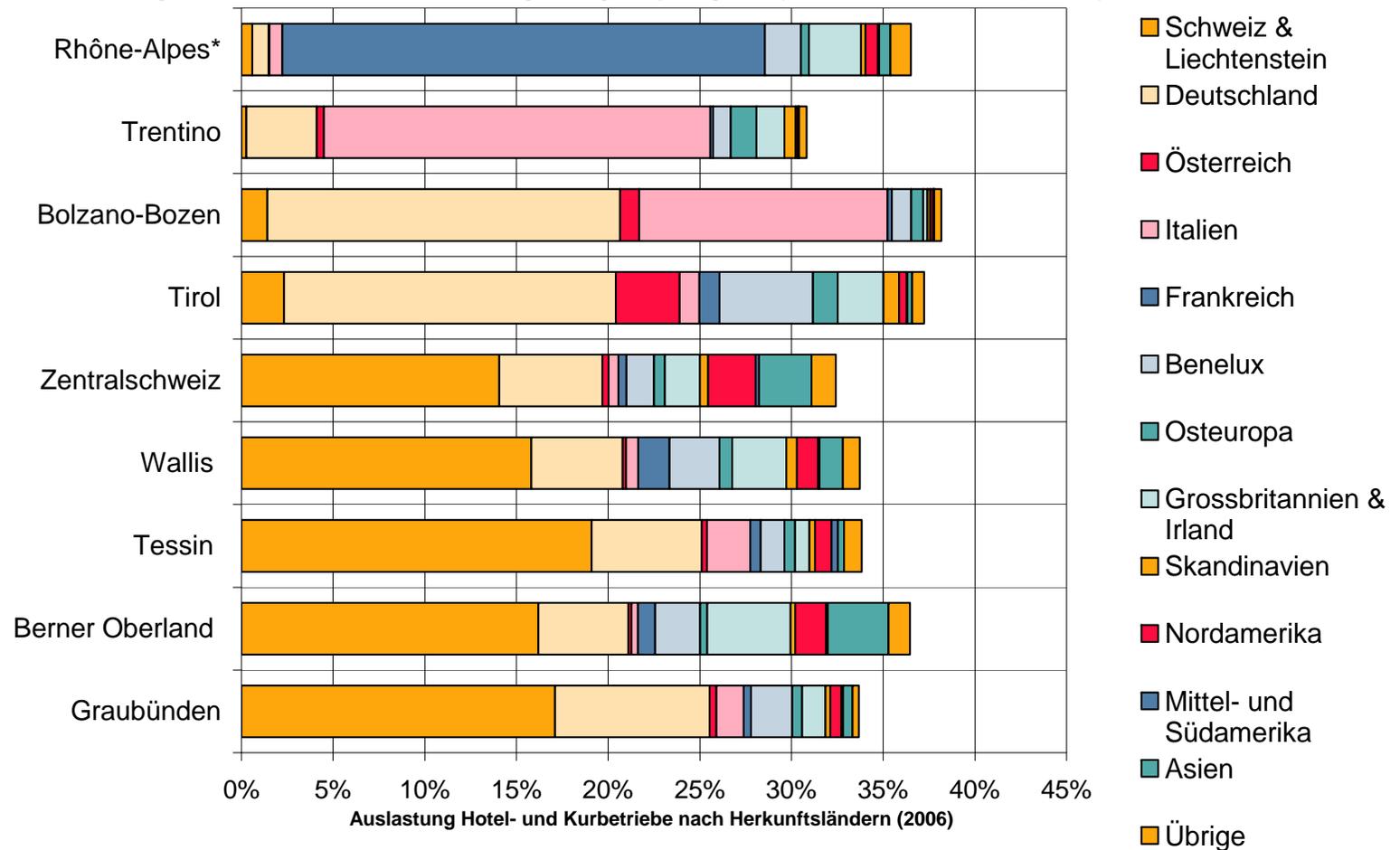
## Auslastung der Alpenhotellerie im Vergleich

### Graubünden im Mittelfeld

Die Auslastung der Hotel- und Kurbetriebe in den wichtigsten Konkurrenzregionen im Alpenraum liegt zwischen rund 31% und 38%. Graubünden liegt mit rund 34% leicht unter den Niveaus von Rhône-Alpes, Südtirol (Bozen) und dem Tirol.

Bezüglich dem Internationalisierungsgrad liegt Graubünden in der Mitte zwischen den wenig internationalisierten Regionen Rhône-Alpes, Trentino und den stark internationalisierten Regionen der Schweiz.

Abb. 16: Vergleich zwischen Graubünden und wichtigen übrigen Alpenregionen (Quelle: BFS, ISTAT INSEE, ASTAT)



\*Annahme: Anzahl Betten = 1.8 x Anzahl Zimmer

## Schlussfolgerungen

**Deutschland bremst**

Die wichtigsten Herkunftsmärkte der Alpenhotellerie sind Deutschland und die übrigen Alpenländer selbst. Wichtigste Märkte neben den Alpenländern sind die Benelux-Staaten sowie Grossbritannien und Irland.

Für die Entwicklung der Nachfrage in den letzten Jahren war ausschlaggebend, dass **gerade Deutschland als grösster Markt in praktisch allen Regionen eine rückläufige Nachfrage** aufweist.

**Potenzial für Graubünden vorhanden**

Graubünden besetzt in der Alpenhotellerie lediglich einen unbedeutenden Marktanteil von etwa 5%. Für die touristischen Entwicklungsmöglichkeiten ist diese geringe Bedeutung eher positiv:

Selbst wenn der Alpentourismus stagniert, findet Graubünden dank seiner Nischenrolle noch genügend Wachstumspotenziale.

**Aufholjagd gefordert**

**Im Vergleich zu den beiden grössten Konkurrenzregionen Tirol und Südtirol (Bozen) verliert Graubünden** in praktisch allen wichtigen Herkunftsmärkten **Marktanteile**. Einzig im italienischen Markt erzielt Graubünden ein überdurchschnittliches Wachstum.

Verglichen mit den anderen Schweizer Regionen ist Graubünden in den Märkten Schweiz, Deutschland, Italien und Osteuropa stärker.

In den Märkten Grossbritannien/Irland und BENELUX fällt Graubünden hinter das Wallis zurück.

Falls Graubünden nicht weiter verlieren will, ist **sowohl in den Heimmärkten als auch in den Aufbaumärkten** eine Aufholjagd notwendig.

**Zermatt setzt die Messlatte**

Zermatt stellt **die Messlatte** in der Schweizer Alpenhotellerie hoch: Denn Zermatt erreicht eine Jahresauslastung der

Hotellerie, welche fast 15 Prozentpunkte über derjenigen von St. Moritz, Davos oder Lenzerheide liegt.

**Saisonverlängerung durch Internationalisierung und Produktentwicklung notwendig**

Zermatt zeigt, dass **durch Internationalisierung und Verlängerung der Öffnungszeiten** die Hotelauslastung entscheidend gesteigert werden kann.

Leider kann das Zermatter Modell nicht 1:1 kopiert werden, nicht zuletzt wegen des „Matterhorn-Effekts“. Verschiedene Bündner Destinationen zeigen aber beispielhaft, dass eine Saisonverlängerung durch Internationalisierung und Produktentwicklung möglich ist:

- **Verlängerte Saisons** in den **Wellnessorten** Scuol, Vals und Andeer.
- **Verlängerte Wintersaison** im **Top-Skiort** Samnaun.
- **Hohe Internationalisierung** in den mondänen Orten St. Moritz, Pontresina und Klosters.



## 2 Best Practice im Marketing der Bündner Hotellerie

### Einleitung

#### Was ist Best Practice?

„Best Practice“ bedeutet frei übersetzt „beste Arbeitsweise“. In unserem Fall verstehen wir dabei „beste Arbeit im Hotelmarketing in Graubünden“.

Wir zeigen in diesem Leitfaden auf, wie die erfolgreichsten Hotels in Graubünden ausgezeichnetes Marketing betreiben und so eine hohe Auslastung erreichen.

#### Praxiserfahrung statt Lehrbuch

Diese „Best-Practice“ wurden **nicht einem Lehrbuch entnommen, sondern in Erfahrung gebracht** und basieren auf Gesprächen mit Hoteliers, Bergbahnunternehmern und Vertretern von Tourismusorganisationen:

##### Hotellerie:

**Kurt Baumgartner**, Belvédère, Scuol, **Felix Dietrich**, Waldhaus, Sils-Maria, **Riet Frey**, Meierhof, Davos, **Silvia Degiacomi**, Bären, St. Moritz, **Corinne Denzler**, Tschuggen Grand, Arosa, **Hanspeter Herren**, Cresta Palace, Celerina, **Daniel Hürbi**, Fravi, Andeer, **Dani Meier**, Sunstar, Lenzerheide, **Jürg Mettler**, Misani, Celerina, **Christian** und **Andrea Patscheider Emmenegger**, Bär&Post, Zernez **Christian Rainer**, Astras, Scuol, **Josef Russi**, La Cruna, Sedrun, **Dennis Schneider**, Buenda, Davos, **Ursula Weber**, Zauberberg, Davos, **Ernst Wyrtsch**, Steigenberger Bélvédère, Davos, **Andreas Züllig**, Schweizerhof, Lenzerheide

##### Bergbahnen:

**Peter Engler**, Davos Klosters Mountain, **Reto Gurtner** und **Christoph Schmidt**, Weisse Arena Gruppe

##### Tourismusorganisationen:

**Helen Cabalzar**, alpenarena.ch AG, **Ariane Ehrat**, Tourismusorganisation Engadin St. Moritz, **Myriam Keller** und **Gaudenz Thoma**, Graubünden Ferien, **Markus Schenk**, Sedrun Disentis Tourismus, **Hans Kaspar Schwarzenbach**, Arosa Tourismus, **Urs Wohler**, ENGADIN/Scuol Tourismus AG

Mehrere Dutzend weitere Persönlichkeiten aus dem Bündner Tourismus haben uns Ihr Wissen in Form von Workshops, Telefongesprächen oder Korrespondenz zur Verfügung gestellt.

Die Experteneinschätzungen wurden anschliessend mit zusätzlichen Analysen und Fallbeispielen untermauert und mit eigenen Recherchen und Erfahrungswissen ergänzt.

#### Typische Marketingarbeit eines erfolgreichen Hotels

Aufgrund der zusammenfassenden Erfahrungen haben wir ein Schema entwickelt, das die typische Marketingarbeit des erfolgreichen Hoteliers in Graubünden darstellt (vgl. Abb. 17) und als Orientierungs- und Diskussionshilfe für die gemeinsame Marketingarbeit in der Destination dienen soll.

Auf den folgenden Seiten werden wir die einzelnen Bereiche dieses Marketingmodells weiter ausführen, indem wir Zusammenhänge aufzeigen, Beispiele nennen sowie Tipps und Tricks einflechten.

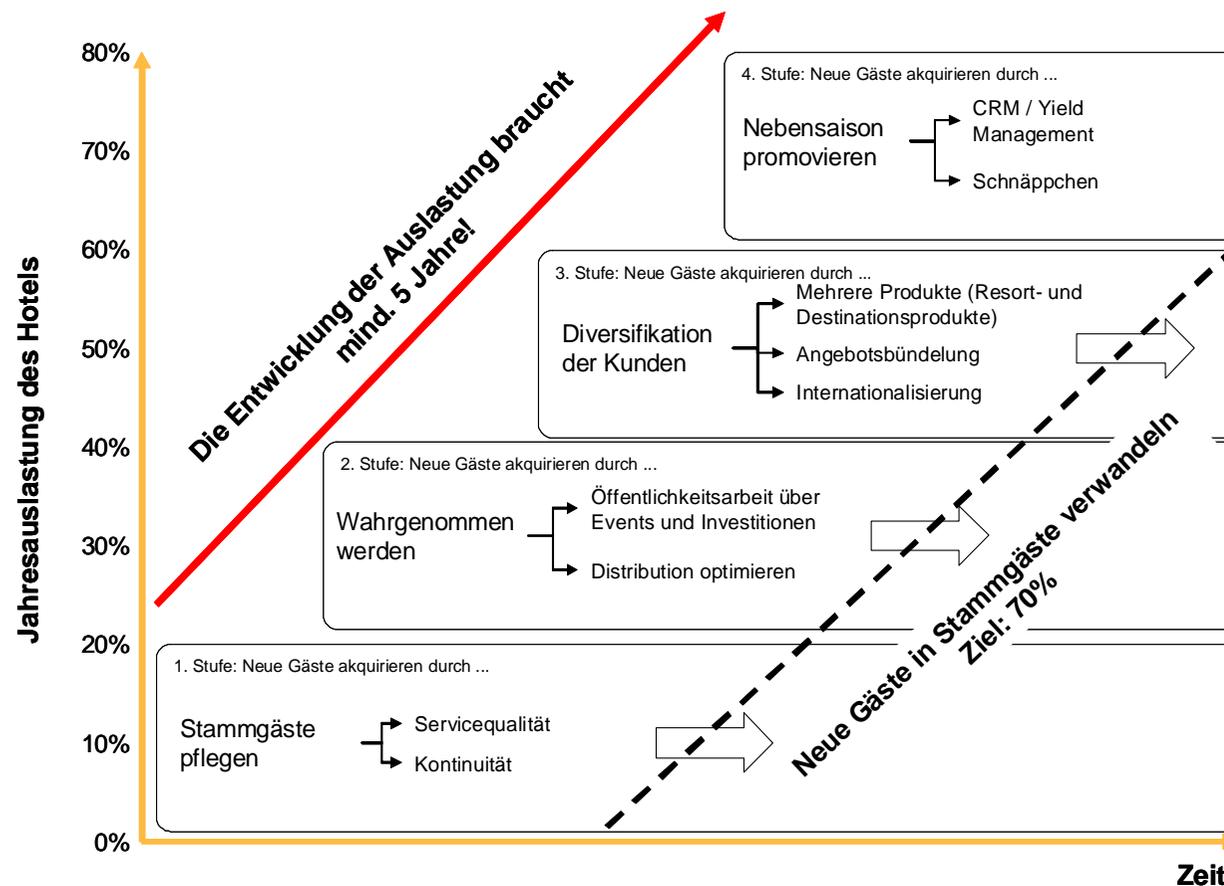
## Erfolgsmodell der besten Hoteliers Graubündens (I)

### Praxiserfahrung statt Lehrbuch

Zusammenfassend stellen wir fest, dass im „Hotelmarketing, vier Schwierigkeitsstufen bestehen. Die erfolgreichsten Hoteliers zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Lage sind, alle vier Stufen abzudecken.

Jede dieser Stufen ermöglicht erfahrungsgemäss in typischen Bündner Hotels die Ausdehnung der Jahresauslastung um ca. 20 Prozentpunkte.

Abb. 17: Schema des Hotelmarketings in der Bündner Ferienhotellerie



## Erfolgsmodell der besten Hoteliers Graubündens (II)

### Marketingschema der Hotellerie in Graubünden

Selbstverständlich stellt das Schema in Abb. 17 die Marketingarbeit vereinfachend dar. Der Vorteil dieses vereinfachten Modells liegt darin, dass es die Diskussion über einzelne Marketingmassnahmen / Stossrichtungen sowie die Formulierung von

Bedürfnissen der Hoteliers an die Tourismusorganisationen und Bergbahnen (sowie allfällige weitere touristische Leistungsträger in der Destination) unterstützen.

### 4 Stufen des Hotelmarketings

Die 4 Stufen können folgendermassen beschrieben werden:

- **Stufe 1** beinhaltet die **Servicequalität**. Jedes einzelne Hotel kann diese bieten. Dabei gilt es primär, neue Gäste über Qualität und Kontinuität in Stammgäste zu verwandeln. Auch wenn diese Arbeit sehr gut gemacht wird, kann mit diesem Ansatz jeweils nur diejenige Anzahl Gäste erreicht werden, welche das Hotel bereits kennt. Der über diese Massnahmen erzielbaren Auslastung sind also Grenzen gesetzt, auch wenn eine gute Qualität beste Voraussetzung für die Unterstützung der Mund-zu-Mund-Werbung bildet.
- **Stufe 2** beinhaltet diejenigen **Aktivitäten, welche darauf abzielen, im Markt auf ein Hotel aufmerksam** zu machen. Hier scheinen insbesondere PR-Aktionen sowie die Präsenz auf geeigneten Vermittlerplattformen kosteneffiziente Massnahmen zu sein. Diese Massnahmen stehen in der Regel nur solchen Betrieben offen, welche aufgrund ihrer Grösse oder ihres Angebots für PR oder für die Zusammenarbeit mit Reiseveranstalter eignen.

- **Stufe 3** umfasst die **Diversifikation der Kunden**. Um eine hohe Auslastung zu erreichen, setzen die Hoteliers in der Regel auf Feriengäste, Seminargäste, Wellnessgäste und in den Randzeiten zum Teil auf Gruppengäste. Damit ein Hotel diversifizieren kann, muss es über die entsprechenden Einrichtungen verfügen (z.B. Wellnessanlage, Seminarräume) oder auf solche in der Destination zurückgreifen können (z.B. Bogn Engdiadina für Wellness).
- **Stufe 4** befasst sich mit der **Optimierung der Auslastung in der Nebensaison**. Während die Stufen 2 und 3 nur einem Teil der Hotels zur Verfügung stehen, kann jedes Hotel diese Massnahmen umsetzen. Ob CRM, Schnäppchen usw. zum Erfolg führen, ist primär abhängig von der Kreativität des Produktmanagements, welches vom Hotelier bzw. der Tourismusorganisation durchgeführt wird.

### 75% Jahresauslastung sind möglich

Hoteliers, welche fähig sind, mit ihrem Marketing alle vier Stufen abzudecken, können nach unseren Erkenntnissen auch in Graubünden **Zimmerjahresauslastungen von 75%** erreichen.

Je weniger Stufen ein Hotel in der Marketingarbeit abdecken kann, desto schwieriger ist es, eine betriebswirtschaftlich vernünftige Auslastung zu erreichen.

Die **Tourismusorganisationen** können deshalb die Hotellerie am besten unterstützen, wenn sie helfen, Lücken in dieser Marketingarbeit abzudecken.

## Erfolgsmodell der besten Hoteliers Graubündens (III)

### 70% Stammgäste

Die Marketingarbeit in den vier erwähnten Stufen zielt auf die Akquisition von Neugästen ab.

Wenn man Hoteliers nach dem Anteil der Stammkunden befragt, erhält man recht ähnliche Antworten: **ca. 70% der Logiernächte werden durch Stammkunden generiert.**

Als Stammkunden bezeichnen wir einerseits **Wiederholungsgäste** jeder Art. Andererseits gelten für uns auch Seminargäste einer Firma als Stammgäste, wenn die Firma regelmässig Seminare mit wechselnden Teilnehmern im Hotel bucht. Denn der Stammgast ist nicht der Seminarteilnehmer, sondern die bezahlende Firma. Gleiches gilt für Gruppenreiseveranstalter.

Es ist offensichtlich, dass der Marketingaufwand für die Akquisition von Wiederholungsgästen deutlich kleiner ist als derjenige für Neugäste.

Damit ein Hotel eine hohe Auslastung erreichen kann, muss deshalb das Ziel sein, jeweils 70% der Neugäste in Wiederholungsgäste zu verwandeln (⇒ durch Erfüllung der Gästeerwartungen).

So kann das Marketingbudget primär für die Akquisition der jährlich notwendigen 30% Neugäste eingesetzt werden.

Indem von den jährlichen Neugästen jeweils 70% in Stammgäste verwandelt werden, lässt sich die Auslastung kontinuierlich steigern, jedoch nur, solange jährlich die notwendige Anzahl Neugäste akquiriert werden kann.

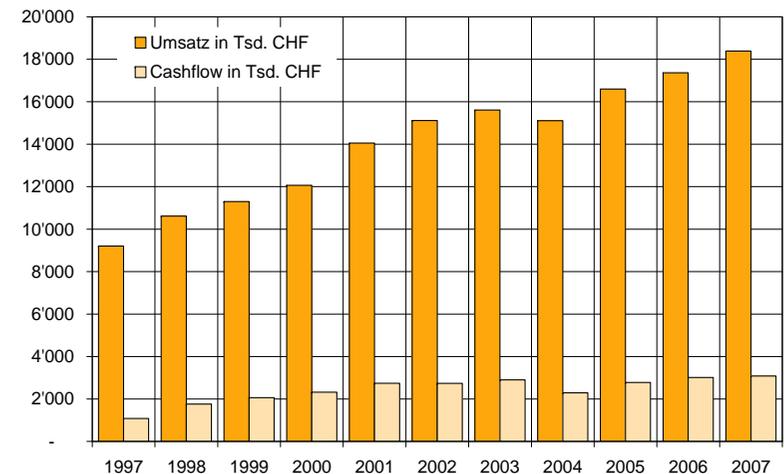
### 5 – 10 Jahre sind für die Entwicklung einer Topauslastung notwendig

Es ist davon auszugehen, dass ein gut geführtes Hotel unter regulären Marktbedingungen für den Aufbau einer Zimmerjahresauslastung von 60% - 80% mindestens 5 Jahre Zeit benötigt, denn:

- Selbst wenn das Produkt überzeugt, braucht es für das Marketing und die Einbindung von Reiseveranstaltern oder Marketingorganisationen einen Vorlauf von mind. 1½ Jahren.
- Auch Mund-zu-Mund-Propaganda kann ihre volle Wirkung erst nach und nach entfalten.

Im Rückblick lässt sich sagen, dass die erfolgreichsten Bündner Hotels jeweils eine Aufbauzeit von 5 – 10 Jahren, welche von hoher Kontinuität und Qualität geprägt war, aufwiesen.

Abb. 18: Umsatzentwicklung Hotel Hof Weissbad (=typische Entwicklung für ein erfolgreiches Hotel)



## Erfolgsmodell der besten Hoteliers Graubündens (IV)

### Warum einige nicht über 30% Jahresauslastung hinaus kommen...

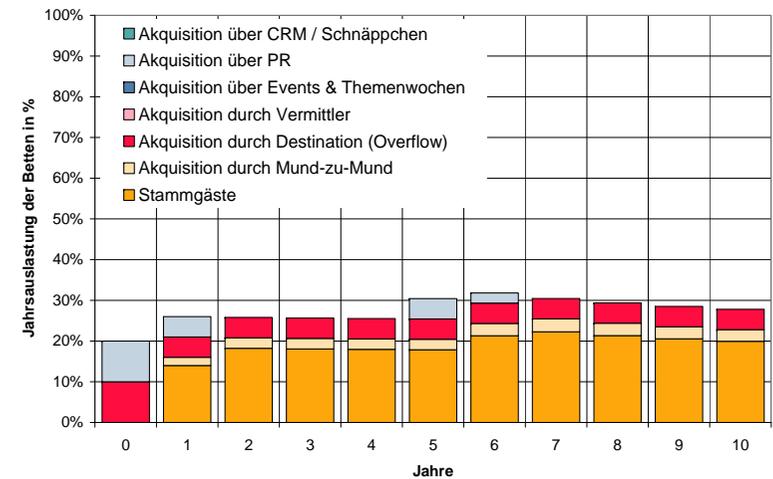
Der typische Fall A zeigt die Entwicklung der Nachfrage in einem typischen Hotelbetrieb, der aufgrund seiner Voraussetzungen nicht in der Lage ist, die Auslastungsgrenze von 30% zu durchbrechen:

- Das Hotel ist **zu klein**, um mit Vermittlern zusammenzuarbeiten, und kann deshalb die Distribution nicht optimieren.
- **Mangels eigener Angebote** ist das Hotel vollständig vom Angebot und den Öffnungszeiten der Destination abhängig.

Als Marketingansatz verbleibt nur ein Weg, nämlich, neue Kunden, welche über die Destination generiert werden, in eigene Stammkunden zu verwandeln. Weil die Destination nur in der Hochsaison (rund 10 Wochen im Winter, 4 Wochen im Sommer) die Kraft hat, Gäste zu akquirieren, kann so nur ein sehr beschränkter Beitrag zur Auslastung geleistet werden.

Das Hotel kann insgesamt höchstens **eine Jahresauslastung von lediglich rund 30% erzielen**.

Abb. 19: Typischer Fall A: \*\*\*Hotel mit ca. 20 Zimmern



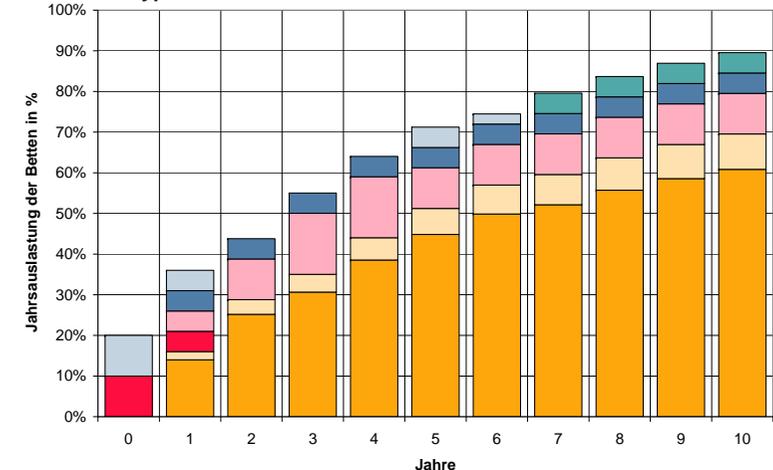
### Warum die besten Hotels auch in schwachen Destinationen erfolgreich sein können

Der typische Fall B zeigt ein Hotel, das sein Potenzial ausschöpft, weil es über die notwendigen Voraussetzungen (Produkt, Management, Grösse, Marketingbudget) verfügt.

Das Hotel ist in der Lage, durch die Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern neue Gäste zu akquirieren. Dank einem Wellnessangebot ist das Hotel zudem fähig, den Herbst in eine Hauptsaison zu verwandeln. Weil das Marketingbudget ausreicht, um Themenwochen und Events zu organisieren und über die eigenen Kundenadressen zu bewerben, können weitere Saisonlücken selber geschlossen werden.

Das Hotel erreicht so eine **Auslastung, die deutlich über derjenigen der Destination** liegt, da es nur zum Teil auf die Angebote und Öffnungszeiten der Destination angewiesen ist.

Abb. 20: Typischer Fall B: \*\*\*\*Wellness/Seminarhotel mit >60 Zimmern



## 1. Stufe: Stammgäste pflegen – durch Servicequalität und Kontinuität (I)

### 70% der Kunden sind Stammkunden

Unsere Analysen zeigen, dass erfolgreiche Hotels einen **Stammkundenanteil von 50-70% aufweisen**.

Besonders in Betrieben mit niedrigem Marketingbudget ist die Stammgästepflege das „Marketinginstrument“ schlechthin.

Erste und wichtigste Massnahme der Stammgästepflege: **Die Erwartungen des Gastes an das Produkt und die Serviceleistung erfüllen**.

Darüber hinaus gehören folgende Massnahmen zum Standard-Repertoire eines Profis in der Stammkundenpflege:

- Den Gast **persönlich betreuen und eine emotionale Bindung herstellen**, ohne sich dem Gast aufzudrängen.
- Den Gästen **Plattformen bieten, sich gegenseitig kennenzulernen**. Dadurch entstehen Erfahrungsgemeinschaften, die wieder gemeinsam in die Ferien kommen möchten.
- Dem Gast vor der Abreise eine einfache **Möglichkeit bieten**, seine **Wiederholungsbuchung zu tätigen** (Wiederholungsrabatt, Garantie auf gleiches Zimmer u.ä.).

### Der zufriedene Kunde ist treu!

Die **Gäste der Alpenhotellerie sind** im Allgemeinen **sehr treue Kunden**. Sie zeichnen sich wie folgt aus:

- Sie buchen meist direkt und verursachen keine Vermittlergebühren.
- Ihre Bedürfnisse sind beim zweiten Besuch bereits bekannt. Sie zu decken ist entsprechend einfacher möglich.

- Auch in stärker frequentierten Betrieben sichern sie eine Grundauslastung und lassen mehr Freiraum für eine aktive Neukundenwerbung zu.

Aus diesen Gründen sind viele Hoteliers in Feriendestinationen bestrebt, einen möglichst hohen Stammkundenanteil zu erreichen.

### Beispiel Hotel Waldhaus Sils-Maria



Das Hotel Waldhaus Sils-Maria ist ein 5-Sterne-Haus mit langer Familientradition. Stammkundenpflege wird im Waldhaus gross geschrieben. Laut Hotelier Felix Dietrich sind **neben dem Haus selbst** und **seinem Ruf** folgende Faktoren dafür verantwortlich:

- Ein abwechslungsreiches **Inhouse-Eventprogramm mit 80 – 100 Events pro Jahr (vom Jazz-Konzert bis zum Theater)**.
- Die aktive persönliche **Betreuung des Gastes durch die Gastgeberfamilie** (Begrüssung und Verabschiedung durch ein Familienmitglied, Zimmerzuteilung durch den Chef, Abendessen mit den Gästen u.ä.).
- Der „unversnobte“, natürliche und trotzdem zuvorkommende Umgang mit allen Gästegruppen.
- Die Förderung der Mitarbeitermotivation und -kontinuität.

## 1. Stufe: Stammgäste pflegen – durch Servicequalität und Kontinuität (II)

### Mund-zu-Mund Werbung

Mit hoher Kontinuität und hoher Gästezufriedenheit kann der Hotelier eine Weiterempfehlung des Gastes fördern.

Untersuchungen in verschiedenen Branchen zeigen, dass ein Gast eine positive Erfahrung mindestens 3 weiteren Personen erzählt. Eine negative Erfahrung wird jedoch mindestens 7 weiteren Personen berichtet. Die Folge eines qualitativen Ausrutschers ist dementsprechend zu beziffern.

Das Internetzeitalter hat die Wirkung von Mund-zu-Mund – Botschaften enorm potenziert:

**Über Internet-Communities oder Internet-Buchungsseiten** (z.B. [www.tripadvisor.de](http://www.tripadvisor.de), [www.holidaycheck.de](http://www.holidaycheck.de)) werden sowohl **Empfehlungen** als auch **negative Bewertungen** für **Millionen potenzielle Kunden zugänglich gemacht**.

Eine regelmässige Überprüfung der Einträge ist ratsam und dient der Leistungsmessung.

### Ohne Stammkundenpflege ist das Marketing kaum bezahlbar

Die Wirkungsweise der Stammgästepflege zeigt: Wenn es nicht gelingt, den Stammkundenanteil zu halten und zusätzlich mit jährlicher Neukundschaft die absolute Zahl von Stammkunden zu erhöhen, ist das Marketing mittelfristig kaum bezahlbar, da eine jährliche Neuakquisition von 100% der Gäste mit jährlich „7 negativen Weiterempfehlungen“ kaum aufrecht zu erhalten ist.

Diese Tatsache zeigt auch eindrücklich auf, dass **mit dem Marketing nur Erwartungen geweckt werden dürfen, welche auch erfüllt werden können**.

Hohe Qualität heisst: die Erwartungen erfüllen und im Idealfall übertreffen.

### Es braucht jährlich 30% Neukunden

Auch wenn die „Stammkundenpflege“ das A und O der Marketingarbeit darstellt, kann eine hohe Auslastung nur erreicht werden, wenn **jährlich neue Gäste** akquiriert werden können.

Denn auch die **Mund-zu-Mund-Propaganda der Stammgäste erfolgt jeweils nur im persönlichen Umfeld der Gäste**. Es bringt nichts, wenn ein Stammgast jedes Jahr den gleichen Freunden von seinem Ferienerlebnis erzählt, und so auch die Mund-zu-Mund-Werbung immer im bestehenden Kundenkreis hängen bleibt.

Dass die Auslastung nur über Stammgäste nicht erhöht werden kann, zeigt die Tatsache, **dass sowohl gut als auch schlecht ausgelastete Hotels** in der Regel **den gleichen Stammgästeanteil** aufweisen.



## 2. Stufe: Wahrgenommen werden – Kosten/Nutzen

**Wichtigste Frage:  
Wie lernen potenzielle Kunden mich kennen?**

Während Stammkundenpflege relativ zielgerichtet möglich ist, scheint die **Neukundenakquisition eher einer Sisyphusarbeit** zu ähneln. Der Hotelier muss sich fragen: **Wo, wann und wie** mache ich einen potenziellen Gast auf mein Produkt

aufmerksam? Die Kunst liegt darin, die notwendige Präsenz im Markt zu erreichen, ohne dass die eingesetzten Marketinggelder wirkungslos verpuffen.

**Return-on-marketing von 20:1 gefordert!**

Es stellt sich also die Frage, wie man mit einem eingesetzten Marketingfranken am meisten zusätzlichen Umsatz generieren kann.

Da das Marketingbudget in der Regel ca. 5% des Umsatzes ausmacht, müssten mit jedem eingesetzten Marketingfranken mindestens 20 zusätzliche Umsatzfranken generiert werden.

**Also ein Faktor von 20:1!**

Angenommen, das gesamte Marketingbudget würde ausschliesslich für die Akquisition von Neugästen eingesetzt (also für 30% des Umsatzes), kann der zu **erzielende Faktor auf 7:1 reduziert werden.**

Probate Instrumente zur Bekanntmachung des Produkts der Bündner Hotellerie mit sinnvollem Kosten-Nutzen-Verhältnis sind gemäss Erfahrung der befragten Hoteliers:

- PR/Öffentlichkeitsarbeit
- Präsenz auf Distributionsplattformen
- Key Account Management
- Besuch von Fachmessen

**Klassische Werbung über Inserate und Spots sowie der Besuch von Publikumsmessen werden in ihrer Wirkung von den Hoteliers eher kritisch beurteilt.**

**Rechenbeispiele**

Ausgehend vom Ziel, einen Return on Marketing von 20:1 zu erzielen, wären Überlegungen wie die folgenden anzustellen:

- Ein **Ganzseiteninserat** in einer Schweizer Tageszeitung kostet CHF 10'000. Um die Ausgabe zu rentabilisieren, müsste es einen Umsatz von CHF 200'000 generieren. Dies entspräche im Fall eines Viersterne-Hotels rund 500 Logiernächten. Angenommen, es handelt sich dabei um Wochengäste, die zu zweit anreisen, wären ca. 35 Buchungen notwendig, um ein einziges Inserat zu valorisieren.
- Ein **Event** mit Kosten von angenommen CHF 50'000 (für Musik, Organisation usw.) müsste einen Hotelumsatz von ca. CHF 1'000'000 generieren.

Wenn der Event als Wochenendanlass (2 Logiernächte à CHF 200 pro Nacht) ausgestaltet ist, müssten mindestens 2'500 Personen daran teilnehmen, damit sich der Marketingaufwand zu Vollkosten rechnet.

- Bei einem **Stammkundenmailing** an angenommene 10'000 Adressen mit einem Sonderangebot für ein Mid-Week-Wellness-Package von 2 Nächten für zwei Personen zu CHF 300 pro Person und Nacht entsteht ein Kostenaufwand von geschätzten CHF 20'000. Um den Marketingaufwand zu valorisieren, wären ca. 325 Buchungen (= 3% der angeschriebenen Gäste) notwendig.

2. Stufe: Wahrgenommen werden – Budgetvoraussetzungen

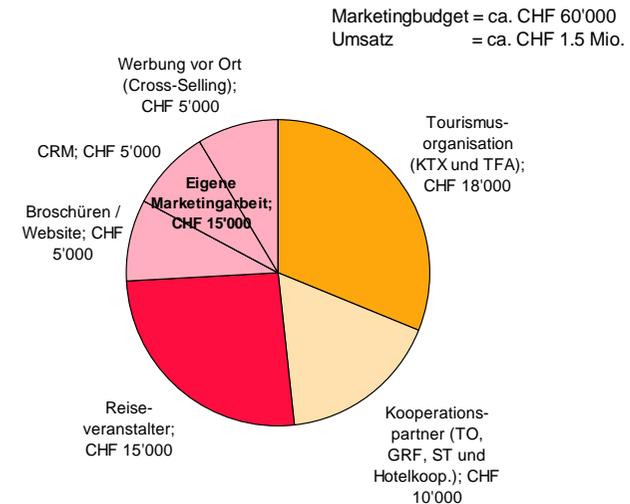
**Kleine Hotels haben kaum Marketingbudgets**

Kleinere und mittlere Hotels in Graubünden haben etwa CHF 60'000 pro Jahr für das Marketing zur Verfügung. Davon gehen 30% bis 50% in Form von Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben und Projektbeiträge an die Tourismusorganisation. Weitere ca. CHF 15'000 gehen als Kommission an Reiseveranstalter.

Die verbleibenden Mittel von ca. CHF 15'000 erlauben kaum grosse Sprünge beim eigenen Marketing. Bereits ein einmaliger jährlicher Kundenbrief würde einen beträchtlichen Teil des Budgets verschlingen.

Zudem verdeutlicht diese Mittelknappheit, dass kleine Hotels ihre Kundschaft weitgehend über Stammgästepflege und Mund-zu-Mund-Marketing entwickeln müssen und auf ein effizientes Marketing der Tourismusorganisationen angewiesen sind.

**Abb. 21: Marketingbudget eines kleinen Hotels (\*\*\*Hotel, ca. 30 Zimmer)**



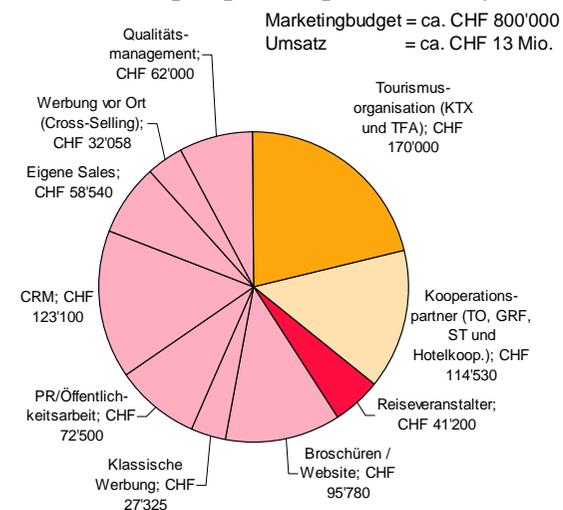
**Grosse Hotels vertrauen auf eigene Marketingarbeit**

Grosse Hotels verfügen über ein Marketingbudget von ca. CHF 600'000 – CHF 800'000. Dieses Budget übersteigt oft dasjenige der örtlichen Tourismusorganisation.

Grosse Hotels sind deshalb auch weniger auf das Marketing der Tourismusorganisationen angewiesen. Sie sind in der Lage, ihre eigenen Distributionskanäle zu entwickeln. Das Destinationsmarketing spielt hier eine ergänzende Rolle.

Wesentliche Budgetanteile werden von diesen Hotels insbesondere in die Information (Broschüren/Website), in die Öffentlichkeitsarbeit und ins CRM investiert.

**Abb. 22: Marketingbudget eines grossen Hotels (\*\*\*\*Hotel >100 Zimmer)**



## 2. Stufe: Wahrgenommen werden – durch Öffentlichkeitsarbeit / PR (I)

### Sich in den Medien präsentieren

Ziel von Medienarbeit und PR ist, über **Medienberichte** ein breites Publikum zu animieren, einen Aufenthalt zu buchen. Auf den ersten Blick ist Medienarbeit sehr effizient, da es nur einen Journalisten benötigt, der über das Hotel berichtet.

Da logischerweise jeder Anbieter gerne eine Berichterstattung über sich hätte, besteht die Schwierigkeit darin, **als einer unter vielen für die Medien interessant zu sein**. Dazu braucht es:

- **Starke Ideen:** Ein Wildessen, ein Fondueplausch oder ein Silvesterball genügen in der Regel nicht, um Medieninteresse zu erwecken.
- **Die richtigen Medien:** Es wird oft vergessen, dass Medienarbeit erst Erfolg bringt, wenn sie die potenziellen Kunden und nicht bloss die Regionalpresse erreicht.

- **Medienzugang:** Gute Beziehung zu Medien, die durch gute Information und/oder Einladungen vor Ort gepflegt und aufrecht erhalten wird.

**Im Idealfall kann eine Serie von Medienberichten provoziert werden.** Ein gutes Beispiel dafür war die mehrteilige Berichterstattung in der Sendung „Quer“ des Schweizer Fernsehens über das Leben im Parkhotel Waldhaus in Flims.

Unsere Analyse hat gezeigt, dass in der Alpenhotellerie drei Erfolg versprechende Plattformen für wirkungsvolle PR bestehen:

- **Inspirierende Investitionen**
- **Einmalige Events**
- **Prominente Gäste**

### ... durch inspirierende Investitionen

Eine Investition bietet eine gute Gelegenheit, **PR als Nebeneffekt** zu nutzen. Bei der Investitionsplanung empfiehlt es sich, diesen Aspekt gezielt mit einzuplanen.

Die Investition allein wird jedoch nur in seltenen Fällen zu einer Medienberichterstattung führen. Damit eine Medienarbeit möglich wird, **muss die Investition inspirierend für eine Medienberichterstattung wirken**.

Der Hotelier muss Journalisten proaktiv auf die Investition aufmerksam machen und mit **guten Geschichten** animieren, die Investition als Anlass für einen Bericht zu nehmen.

Offensichtlich steht diese Strategie primär den „Schönen und Reichen“, also den Luxushotels, offen. Aber auch kleine Hotels können mit kreativen Investitionen auf sich aufmerksam machen (z.B. Hotel Misani in Celerina).

### Beispiel Bergoase, Tschuggen Grand Hotel, Arosa



Der **Bau der Wellnessanlage** ermöglichte dem Tschuggen Grand Hotel in Arosa ein starkes Medienecho. Das Medieninteresse wurde ausgelöst durch das Engagement eines Stararchitekten, die hohe Investitionssumme (weil man in Business-Magazinen gern über Geld schreibt) sowie die Unverwechselbarkeit der Anlagen (siehe Bild). **Über Rankings, Business- und Lifestyle-Magazine wird die Medienpräsenz potenziert:** Das Hotel wurde nach der Investition mit Wellnesspreisen ausgezeichnet und wird in den Rankings von SonntagsZeitung, Bilanz usw. an vorderer Stelle geführt. Aufgrund der Unverwechselbarkeit wird das Hotel in vielen Architektur- und Lifestyle-Magazinen immer wieder porträtiert.

2. Stufe: Wahrgenommen werden – durch Öffentlichkeitsarbeit / PR (II)

**... durch einmalige Events**

Eine zweite Plattform für die Medienarbeit stellen Events dar. Interessant sind diese Plattformen insbesondere dann, wenn über **Sponsoren und Medienpartner** die Events während einer längeren Zeit auf verschiedenen Kanälen beworben werden können.

Mit dem Event können viele Geschichten verknüpft werden. Da meistens auch Prominente am Event auftreten, kann auch die Boulevardpresse einbezogen werden.

Aber Achtung! Nicht jeder Event ist eine sinnvolle Plattform für Medienarbeit. Insbesondere die zahlreichen kleinen und grossen Sportevents taugen selten für die Medienarbeit.

Typische Medienevents sind das Humor-Festival in Arosa, das Polo-Turnier in St. Moritz, das World Economic Forum in Davos.

Da Events erhebliche Ressourcen benötigen, können diese meist nur von einer Destination organisiert werden. Auch grosse Hotels haben selten genügend Mittel, um einen medienwirksamen Event zu lancieren.

Unsere Interviews haben gezeigt, dass die grossen Hotels sich insbesondere bei der Organisation von grossen Events Unterstützung von Tourismusorganisationen wünschen.

**... durch prominente Gäste**

Eine dritte, nicht zu unterschätzende Plattform für die Medienarbeit sind die Gäste des Hotels selber. Insbesondere über die Boulevardpresse können prominente Gäste dem Hotelier dazu verhelfen, mit seinem Produkt wahrgenommen zu werden. Die prominenten Gäste dienen als Testimonials für das Produkt.

Ein bekanntes Beispiel ist die jährliche Inszenierung von Jürg Marquards Silvesterapéro im Badrutt's Palace Hotel in St. Moritz. Hier profitieren jeweils Herr Marquard, die Destination St. Moritz und das Badrutt's Palace von den Medienberichten.

**Beispiel Arosa Humor Festival**



Das seit 1992 stattfindende Humor Festival Arosa erzielt konstant rund 12'000 Besucher und eine Auslastung der Veranstaltungen von über 80%. Der Event erzielt durch **nationale Medienpartner** und den Hauptsponsor ein **grosses Medienecho** und einen hohen Bekanntheitsgrad. Aufgrund des reichhaltigen Fernsehmaterials profitiert Arosa während des ganzen Jahres von den Wiederholungen der Ausstrahlungen einzelner Programminhalte.

Das Humorfestival findet in der **Winter-Vorsaison** statt und dient deshalb der **Auslastung von Saisonlücken**. Der Event wird durch Arosa Tourismus organisiert und **bietet den interessierten einheimischen Hotels eine Plattform** an. Es werden rund 10'000 Übernachtungen erzielt. Erreicht wird dies durch die clevere Gestaltung des Ticketverkaufs in Kombination mit Übernachtungsangeboten: Die Hoteliers haben während einer ersten Vorverkaufsperiode einen exklusiven Zugang zu Tickets.

## 2. Stufe: Wahrgenommen werden – durch optimale Distribution

### Auf möglichst vielen Kanälen präsent sein

Um wahrgenommen zu werden, bietet sich nebst der Medienarbeit die Präsenz auf geeigneten Distributionskanälen an.

Präsenz auf Distributionskanälen bedeutet, dass das eigene Hotel auf stark frequentierten Plattformen präsentiert wird und dort optimalerweise direkt buchbar ist.

Typische Distributionsplattformen sind:

- **Reiseveranstalter** (z.B. TUI, Thomas Cook)

- **Buchungsplattform der Destination**

(z.B. [www.klosters.ch](http://www.klosters.ch))

- **Weltweite Computerreservierungssysteme** oder **Global Distribution Systems** (GDS; Amadeus, Galileo, Sabre und Worldspan).

- **Internet-Buchungsplattformen** (z.B. Booking.com, Expedia.com)

- **Verteilssysteme von Firmen** mit einer grossen Anzahl Kunden (z.B. Meilenprogramm der Swiss, Kreditkarteninformatio n der UBS, Coop, Raiffeisen-Aktion)

### Herz der Distribution = eigene Réception / Verkaufsabteilung

Einerseits stellt die eigene Réception einen vollwertigen Distributor dar. Im direkten Kundenkontakt können Buchungen für das Folgejahr oder Anschlussverkäufe realisiert werden.

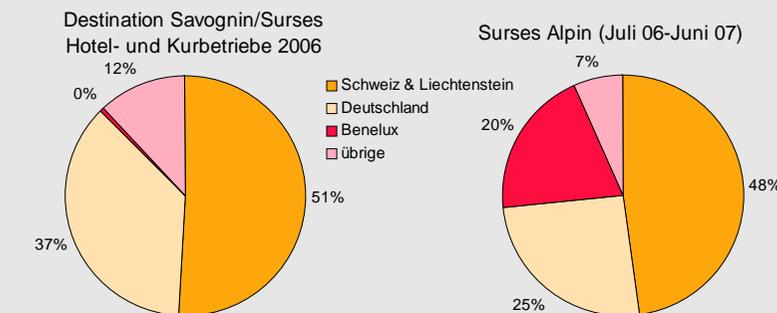
Andererseits laufen bei der Réception auch die Fäden der übrigen Vermittler zusammen. Damit die Distribution erfolgreich ist, müssen die Gästevermittler buchen können. Das heisst, sie müssen über frei verfügbare Kontingente oder Kapazitäten verfügen können.

Die Réception muss diese Kontingente jederzeit auf den verschiedenen Plattformen bewirtschaften.

Aus diesem Grund gilt es mittels Ausbildung und möglichst einfachen technischen Systemen sicherzustellen, dass das Hotel nicht nur jederzeit auf den Plattformen angeboten wird, sondern auch buchbar ist.

### Beispiel Savognin: Surses Alpin

Abb. 23: Gästemix in der Destination Savognin



Am Beispiel der Feriensiedlung „Surses Alpin“ in Savognin ist der Effekt einer gezielten Distribution ersichtlich. Die Destination Savognin kann aufgrund ihrer Struktur und Marketingkraft ausserhalb der Schweiz und Süddeutschland kaum Gäste akquirieren.

Weil die Feriensiedlung „Surses Alpin“ mit einem auf die Benelux-Länder spezialisierten Reiseveranstalter arbeitet, weist diese einen deutlich internationaleren Gästemix auf als die Destination. Dadurch kann auch die Hochsaison aufgrund divergierender Reisezeiten entscheidend verlängert werden.

### 2. Stufe: Wahrgenommen werden - durch optimale Distribution über Reiseveranstalter

#### Präsenz wichtiger als Buchungen

Die Zusammenarbeit zwischen Hotels und Reiseveranstaltern ist oft schwierig, weil auch die Reiseveranstalter Gäste primär in der Hochsaison bringen, in der die Hoteliers selber in der Lage sind, für Auslastung zu sorgen.

Hoteliers sind aus diesem Grund oft nicht gewillt, fixe Kontingente und Kommissionen an Reiseveranstalter zu entrichten.

Insbesondere für kleine Hotels erschwert sich die Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern zusätzlich, da die Anzahl Zimmer für eine effiziente Zusammenarbeit oft zu klein ist.

Trotz dieser Hemmfaktoren nutzen erfolgreiche Hoteliers die Plattformen der Reiseveranstalter, um auf Märkten Präsenz zu gewinnen, welche sie selber nicht bearbeiten könnten. Dazu werden gezielt Partnerschaften mit Reiseveranstaltern eingegangen, die spezifische Kundensegmente oder Erfolg versprechende Märkte bearbeiten.

Selbstverständlich wäre es für die Hoteliers von Vorteil, wenn sie keine fixen Kontingente vereinbaren müssten, sondern dem Reiseveranstalter bei Buchungen jeweils eine Kommission entrichten müssten. Dadurch könnte die Flexibilität insbesondere in der Hochsaison gewahrt werden.

#### Reiseveranstalter als Marketingpartner

Hotels, die einen wesentlichen Teil ihres Umsatzes über Reiseveranstalter erwirtschaften, vereinbaren mit diesen häufig spezielle Verträge.

Sie versuchen zum Beispiel, zusammen mit dem Reiseveranstalter Sonderangebote zu entwickeln und zu bewerben (z.B. durch einen Flyer oder einer Platzierung auf der Frontseite des Katalogs). So erreichen sie eine bessere Visibilität im Gesamtangebot des Reiseveranstalters.

Selbstverständlich lohnt sich dieser Zusatzaufwand nur, wenn daraus eine bestimmte Anzahl Buchungen resultiert. Es lohnt sich aber in der Regel für beide Parteien, sich auf wenige Partner zu konzentrieren, die aber das Angebot gut im Markt platzieren.

Eine Unterstützung seitens der Tourismusorganisation kann Sinn machen, indem diese beispielsweise in der Auslage des Reiseveranstalters zusätzlichen Raum „kauft“, um nebst dem Hotelangebot die Destination zu präsentieren.



## 2. Stufe: Wahrgenommen werden - durch optimale Distribution über die Tourismusorganisation

### Derzeit kleiner Anteil der Tourismusorganisation

In den Bündner Destinationen werden derzeit durchschnittlich etwa **5% - 10% der Buchungen** via Buchungsplattform der Tourismusorganisation generiert.

Interessanterweise sind die Hoteliers bei der Freigabe von Kontingenten auch auf der Buchungsplattform der eigenen Tourismusorganisation eher zurückhaltend. Gründe dafür sind:

- **Umsatzkommissionen** für Buchungen v.a. in der Hochsaison
- **Aufwand** für die Bewirtschaftung des Systems
- **Automatisches Weiterleiten** des Kunden auf die Hotel-Website, bei fehlender Verfügbarkeit auf der Buchungsplattform (⇒ was die Bedeutung der Verfügbarkeit mindert)

### Auf Buchungskommission verzichten

Um die Präsenz der Hotelkapazitäten auf den Buchungsplattformen der Tourismusorganisationen zu verbessern, sollten künftig Tourismusorganisationen allgemein **auf Buchungskommissionen verzichten** bzw. nur geringe, fixe (nicht umsatzbezogene) Transaktionsgebühren verlangen. Der Verzicht auf Umsatzgebühren ist legitim, da die Kosten für die Buchungsplattform der Tourismusorganisation über Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben bereits durch die Hoteliers mitgetragen werden.

### Manuelle Schnittstellen eliminieren

Ein zweites wichtiges Element ist die **Wahl der technischen Lösung**. Da grössere Hotels in der Regel ihre Kapazitäten auf mehreren Buchungsplattformen (4 – 10 Plattformen) gleichzeitig verwalten müssen, werden sie versuchen, nur diejenigen Plattformen zu bedienen, bei denen sich der Aufwand rechtfertigt. Aus diesem Grund sollte die technische Lösung keine zusätzlichen manuellen Schnittstellen beim Hotelier verursachen.



2. Stufe: Wahrgenommen werden - durch optimale Distribution über die Tourismusorganisation (II)

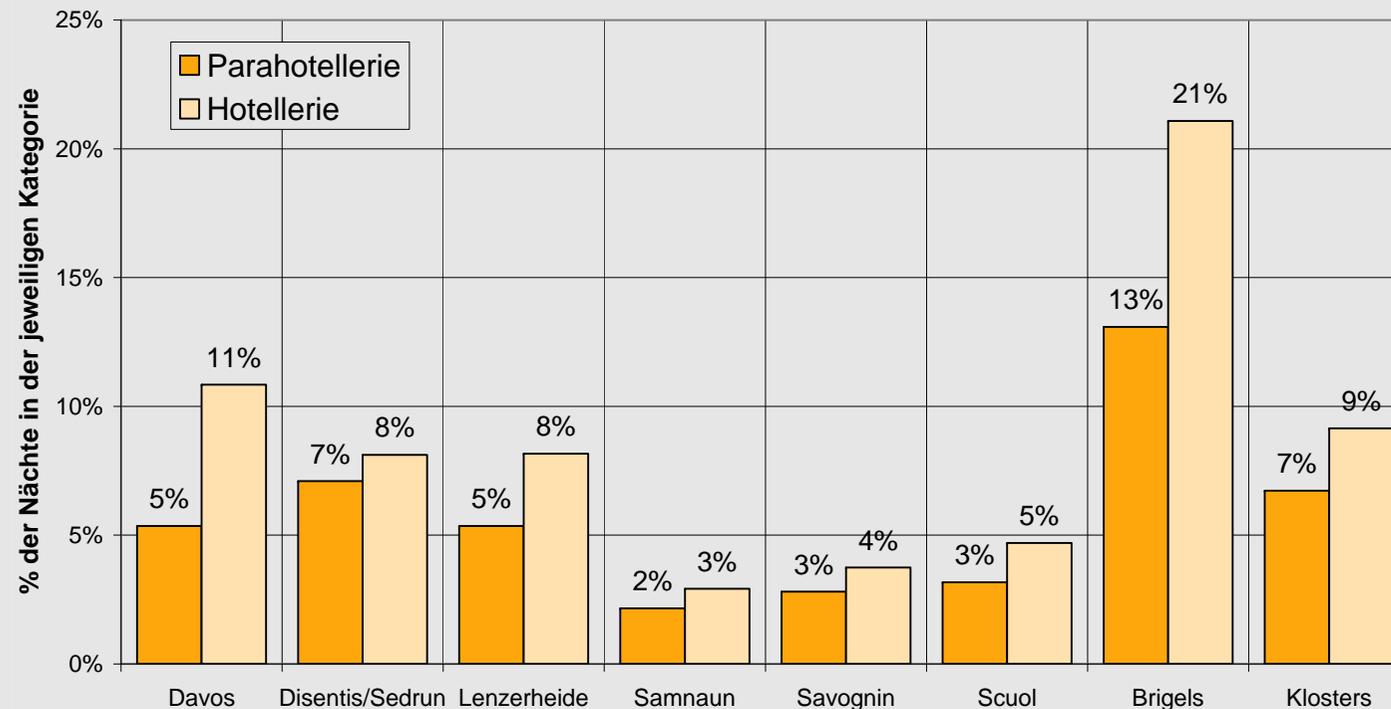
**Beispiel Swiss Travel Center (STC)**

Die Organisation Engadin Scuol Tourismus hat auf die technische Plattform von Swiss Travel Center gewechselt. Hauptgrund dafür war, dass einige Hoteliers diese Plattform bereits bewirtschafteten und so mit dem Verzicht auf die eigene Plattform zumindest eine Schnittstelle für die Hotellerie eliminiert werden konnte. Zudem lässt sich die Plattform im Vergleich zur bisherigen besser in internationale Distributionssysteme einbinden.

Die Umstellung wirkte sich positiv auf wichtige Erfolgsfaktoren einer Buchungsplattform aus:

- Deutlich höhere Verfügbarkeit der Hotelzimmer im System (⇒ Vereinfachung).
- Zunahme der Buchungen über die Plattform von Engadin Scuol Tourismus um durchschnittlich über 50%.
- Mehr Buchungen aus Skandinavien und Grossbritannien (⇒ bessere Vernetzung der Plattform in diesen Märkten).

Abb. 24: Anteil Logiernächte der Destination, die über die lokale Tourismusorganisation gebucht wurden (Daten 2006)



Quelle: Umfrage und Geschäftsberichte bei Tourismusorganisationen im 2007

## 2. Stufe: Wahrgenommen werden - durch optimale Distribution über Hotelgruppen

### Hotelgruppen als Distributionskanal

Nebst den eigentlichen Hotelketten, die über eigene Hotels verfügen und das Marketing ausschliesslich für diese betreiben, besteht in der Schweiz eine Vielzahl von weiteren Hotelketten oder Hotelgruppen, denen sich eigenständige Hotels anschliessen können. Beispiele dafür sind:

- **Schweizer Hotelgruppen:** Swiss International Hotels, Swiss Quality Hotels International, Swiss Historic Hotels, Swiss Deluxe Hotels usw.
- **Internationale Gruppen:** Leading Hotels of the World, Private Selection usw.
- **Thematische Gruppen:** KidsHotels, Swiss Golf Hotels, Romantik Hotels, Swiss Budget Hotels, Design Hotels usw.
- **Hotelketten:** Robinson Club, Kempinsky Hotels & Resorts, Arabella Sheraton, Steigenberger, Accor, Intercontinental, Hilton usw.

Viele dieser Hotelgruppen dienen **primär dem Erfahrungsaustausch** zwischen den angeschlossenen Hoteliers und der Imagebildung.

Die meisten Hotelgruppen bieten aber auch eine **Buchungsplattform** an. Insbesondere für die internationale Distribution nutzen die Hotels diese Buchungsplattformen, da diese oft über automatische Schnittstellen und Verträge mit den weltweiten Buchungsplattformen der Reiseindustrie (GDS/IDS) vernetzt sind.

Auch bei der Präsenz auf den gängigen Buchungsplattformen im Internet können Hotelgruppen wertvolle Dienste leisten, da ihre Buchungsplattform über entsprechende automatische Schnittstellen verfügen.

Nebst der optimierten Präsenz auf den Buchungsplattformen wird der Anschluss an eine Hotelgruppe dazu genutzt, ein bestimmtes **Hotel im Markt zu positionieren**. Dazu eignen sich speziell die themenbezogenen Hotelgruppierungen wie Swiss Historic Hotels oder KidsHotels.

### Beispiel Swiss Quality Hotels International (SQHI)

Der Hotelgruppe Swiss Quality Hotels International sind ca. 80 Hotels primär aus der Schweiz angeschlossen. Ziel der Marketingorganisation ist es, den Mitgliedhotels Kettenleistung unter Wahrung grösstmöglicher Individualität zu bieten.

Der Fokus ist stark auf die Optimierung der elektronischen Buchungsplattformen für die Mitgliedhotels gesetzt.

Durch die Ausbreitung des Internets und die Programmierung von Schnittstellen zu den wichtigsten Plattformen (z.B. booking.com, hotel.de) konnte die Gruppe in den letzten Jahren den Buchungsumsatz markant steigern.

Der für 2008 erwartete durchschnittlich generierte Buchungsum-

umsatz pro Hotel beträgt CHF 245'000. Im Gegensatz zu den traditionellen Buchungsplattformen der Reiseindustrie können bei den Internetplattformen insbesondere auch die Ferienhotels sehr gute Umsatzzuwächse verzeichnen.

Die intensive Pflege der Vermittler sowie die gezielte Marketing- und Sales-Promotion sind weitere Erfolgsfaktoren der Gruppe.



2. Stufe: Wahrgenommen werden - durch optimale Distribution über weitere Kanäle

**Buchungsplattformen der Reiseindustrie**

Der Anschluss an die internationalen Computer-Reservierungssysteme (Global Distribution Systems, GDS) lohnt sich für einzelne Hotels kaum. Effizienter ist es, sich einer Hotelgruppe anzuschliessen, die bereits über einen Vertrag mit weltweiten Buchungssystemen verfügt, oder einer Tourismusorganisation, die sicher stellt, dass die destinationseigene Buchungsplattform mit den wichtigsten internationalen Distributionssystemen vernetzt ist.

**Firmen / Key Accounts**

Um eine Präsenz in bestimmten Zielgruppen zu schaffen, kann insbesondere die Zusammenarbeit mit grösseren Firmen interessant sein, die das Angebot in ihre Mitarbeiter- oder Kundenkommunikation integrieren.

Oft ist das Angebot eines einzelnen Hotels zu klein, um mit entsprechenden Firmen zu verhandeln. Auch hier kann es sich lohnen, im Rahmen der Kooperation mit einer Hotelgruppe oder auf Destinationsebene entsprechende Key Accounts oder Distributionskanäle zu organisieren.

**Typisches Beispiel für Kundenaktionen: Coop Supercard St. Moritz**

Sowohl einzelne Hotels als auch Tourismusorganisationen arbeiten gelegentlich im Rahmen von Kundenaktionen mit Firmen zusammen.

In den Aktionen wird eine breite Kundschaft angesprochen, welche meist Angebote zu sehr günstigen Preisen schmackhaft gemacht werden. 2005 führte der Kurverein St. Moritz mit Coop Supercard die Aktion „St. Moritz zum halben Preis“ für die rund 2 Mio. Kunden von Coop durch.

Die Aktion führte in St. Moritz zu einer zusätzlichen Anzahl von 16'000 Logiernächten, was im Sommer 2005 einem Anteil von 4.3% der Sommerlogiernächte entsprach.

Wesentlich bei solchen Aktionen, welche über den Preis verkauft werden, ist, dass die Träger (Hoteliers, Bergbahnen, Bad, etc.) zumindest einen Deckungsbeitrag erwirtschaften können.

### 3. Stufe: Diversifikation der Kunden (I)

**„Positionierung“  
wird oft falsch  
verstanden**

Im Marketing wird oft behauptet, dass nur diejenigen Hoteliers Erfolg haben werden, welche sich konsequent positionieren. Es handelt sich hierbei um eine der am häufigsten falsch verstandenen Aussagen. Ein Hotel ist in der Regel dann erfolgreich, wenn es fähig ist, das ganze Jahr eine hohe Auslastung zu generieren. Dies ermöglicht dem Hotelier, einerseits seine Fixkosten (Zinsen und Abschreibungen) zu decken und andererseits die Preise tendenziell anzuheben.

Weil aber über das Jahr gesehen nicht immer die gleichen Kundengruppen Zeit für einen Aufenthalt in den Bündner Bergen haben, kann eine hohe Auslastung nur erreicht werden, wenn ein Hotel in der Lage ist, die **Wünsche von mehreren Kundengruppen zu befriedigen**, also eine diversifizierte Kundschaft hat.

Dazu benötigt er zwischen verschiedenen Zeiträumen variierende Produkte und die richtigen Verkaufskanäle.

**Diversifikation  
der Kunden  
notwendig**

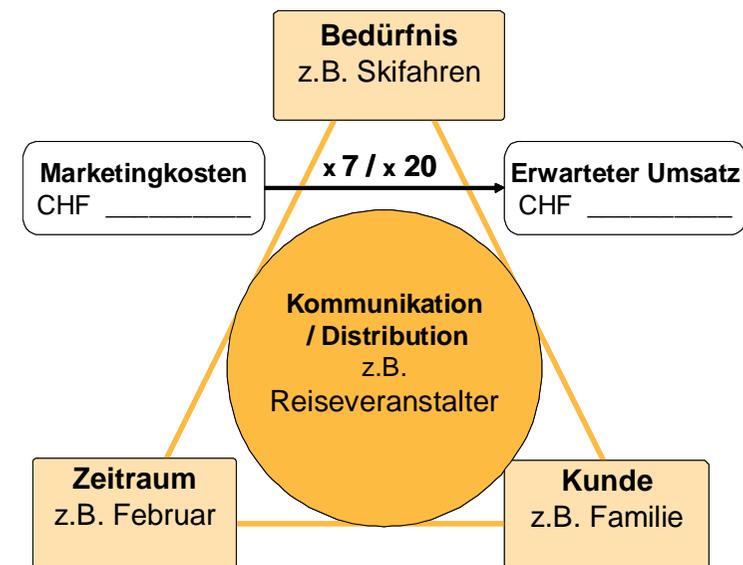
Abb. 25 zeigt auf, dass sich jedes erfolgreiche Produkt in der Hotellerie aus einem bestimmten Gast (z.B. Familie), aus einem Zeitraum (z.B. Februar) und einem Angebot, das dieser spezielle Gast in diesem Zeitraum konsumieren möchte (z.B. Skifahren), zusammensetzt. Es gilt also, möglichst viele solcher Kombinationen für sein Hotel zu finden. Abb. 26 zeigt die für die Bündner Hotellerie typischen Kombinationen. Das Angebot ist für den Hotelier aber nutzlos, wenn die Gäste es nicht kennen. Nur ein Hinweis auf der Website genügt hier bei weitem nicht: **Ein Produkt/Angebot ist nur komplett, wenn dafür auch ein geeigneter Distributionskanal organisiert wird.**

**Positionierung  
des Produkts**

Vor diesem Hintergrund wird rasch klar, dass ein Hotel bezüglich seiner Kunden und Märkte so diversifiziert sein muss, dass es möglichst über das ganze Jahr „**Dreieckskombinationen**“ (**Produkt/Kunde/Zeitraum**) findet, um das Hotel zu füllen.

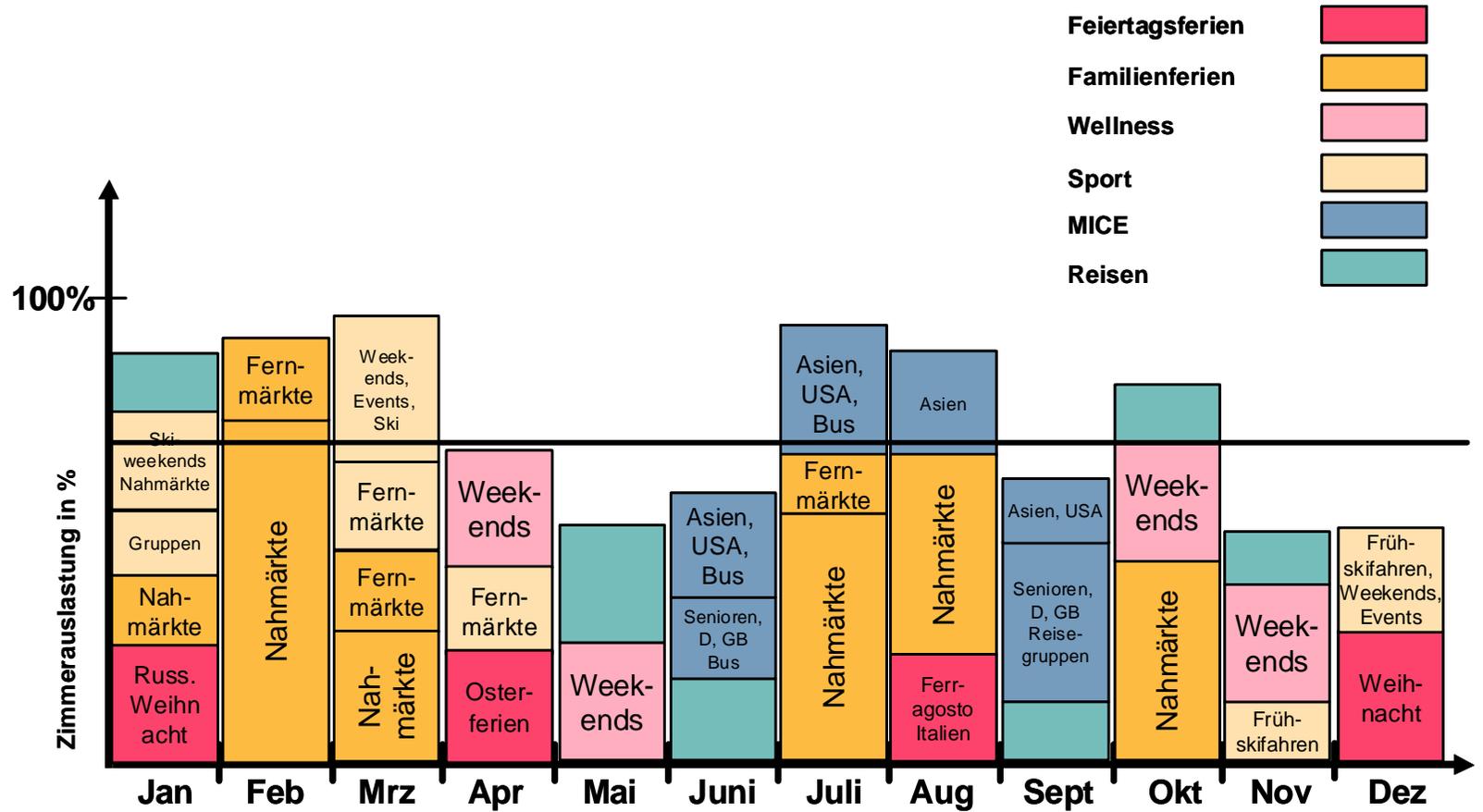
A propos: Die Aussage jener Marketingfachleute, die eine konsequente Positionierungsstrategie propagieren, gilt es folgendermassen zu präzisieren: „Das Produkt sollte möglichst klar positioniert sein (z.B. qualitativ hochstehendes 4\*\*\*\*plus-Hotel mit allen dazugehörigen Services) – nicht aber die Kunden.“

Abb. 25: Schema des Produktdesigns im Tourismus



3. Stufe: Diversifikation der Kunden (II)

Abb. 26: Typische „Dreieckskombinationen“ der Bündner Hotellerie



### 3. Stufe: Diversifikation der Kunden - durch Produktvielfalt (I)

#### Eigene (Resort) vs. Destinationsprodukte

Die Kundenstruktur kann diversifiziert werden, indem man verschiedene Produkte anbietet, die von unterschiedlichen Kundensegmenten nachgefragt werden, wie z.B. Wellness für Damen im Herbst, Seminar für Firmen im Frühling.

Grosse Hotels sind oft in der Lage, solche Produkte aus eigener Kraft zu schaffen. Für kleine Hotels ist dies aufgrund der fehlenden Grösse resp. Mittel schwierig.

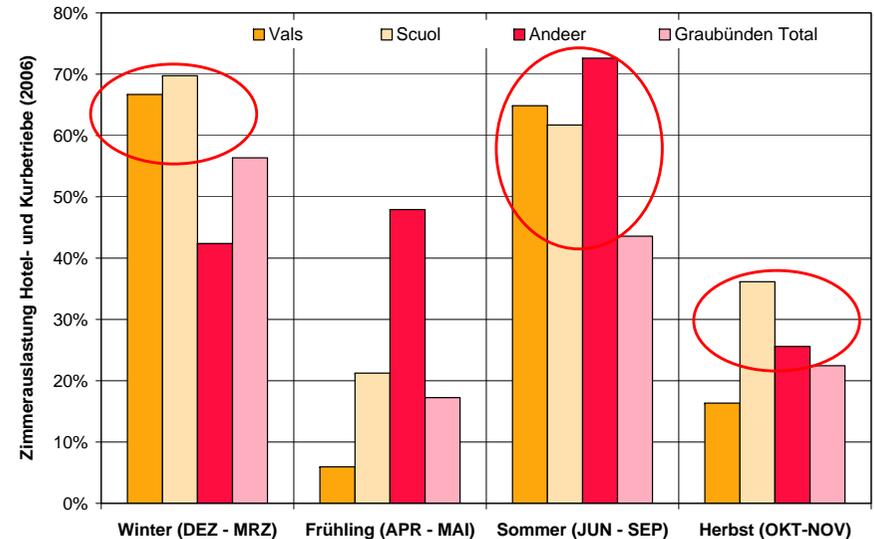
Die **Destination** kann hier aber die Leistungsträger unterstützen, indem sie **öffentlich nutzbare Produkte schafft**. Das Bogn Engiadina in Scuol ersetzt eigene Hotel-Wellnessanlagen. Das Kongresszentrum Davos oder dasjenige in Pontresina ersetzt hoteleigene Seminar-einrichtungen.

#### Touristische Infrastrukturen sind oft das beste Marketingargument

Dass entsprechende Infrastrukturen einen wesentlichen Beitrag leisten können, zeigt beispielsweise die deutlich höhere Auslastung der Hotellerie in Orten mit Wellnessinfrastrukturen (vgl. Abb. 27). Typische Beispiele von öffentlichen Infrastrukturen sind:

- Besonders schöne Wellnessanlagen mit umfassenden Serviceleistungen
- Besonders schöne Seminar- und Kongressanlagen
- Skigebiete mit Beschneigung
- Golfplätze (Sommer)
- Sehenswürdigkeiten
- Badeseen

Abb. 27: Auslastung der Bündner „Wellnessorte“ im Vergleich (Quelle: BFS)



#### Beispiel Bogn Engiadina

Dank dem Bogn Engiadina verfügt Scuol über ein Ganzjahresangebot: Es erzielt jährlich rund 200'000 - 250'000 Eintritte, davon rund 48% im Sommer.

Zum Vergleich: Die Bergbahnen Motta Naluns erzielen zwischen 300'000 und 350'000 Ersteintritte, davon jedoch nur rund 11% im Sommer.

Wir schätzen, dass aufgrund des Bogn Engiadina die Jahresauslastung der Hotels um ca. 15 Prozentpunkte gesteigert werden konnte. Dies entspricht in etwa 130'000 zusätzlichen Hotellogiernächten in der klassischen Nebensaison, welche aufgrund der zusätzlichen Infrastruktur generiert werden konnten.

### 3. Stufe: Diversifikation der Kunden – durch Produktvielfalt (II)

#### Event als Produkt

Ein typisches Produkt, das vor allem die Tourismusorganisation gut gestalten kann, sind Veranstaltungen bzw. Events.

Wir unterscheiden drei Typen von Events:

- Events als Animation für die Gäste vor Ort
- Events zur Generierung von Übernachtungen
- Events zur Positionierung/Imagebildung

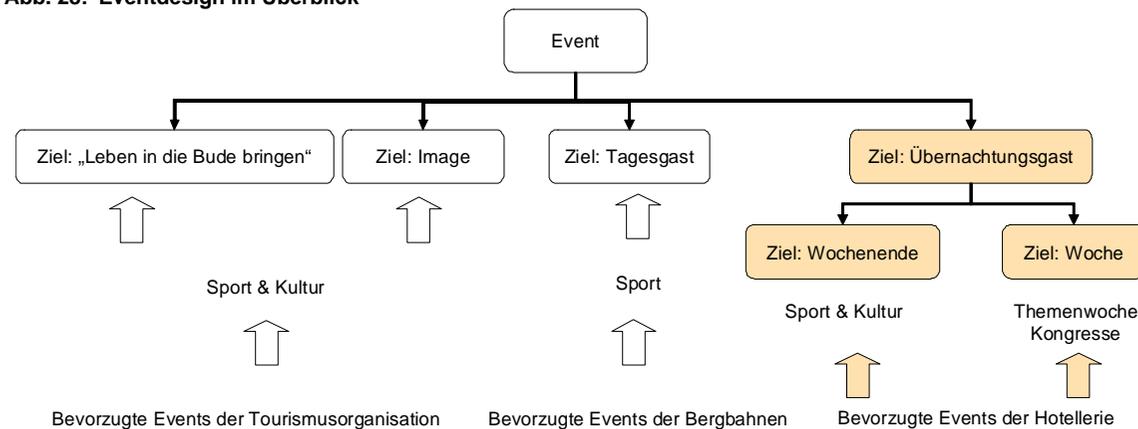
Im Idealfall sollte ein Event so ausgestaltet sein, dass er alle

drei Typen in sich vereinigt. Aus Sicht der Hotellerie ist offensichtlich der zweite Typ, nämlich der Event zur Generierung von zusätzlichen Logiernächten in der Nebensaison, zu bevorzugen. Wenn dieser Event intelligent gestaltet wird, kann er zudem imagebildend wirken.

Da Events in der Regel ein hohes personelles und finanzielles Engagement verlangen, empfiehlt es sich, die Ressourcen auf den zweiten Typ zu fokussieren.

#### Mid-Week und Themenwochen sind bevorzugte Events der Hotellerie

Abb. 28: Eventdesign im Überblick



#### Bsp. Events in Graubünden

Ausgewählte Veranstaltungen/Events in Graubünden		Saison	Besucher	Logiernächte Direktbuchungen	Anteil Logiernächte der Destination	Quelle
Kultur	Origen Festival Cultural, Mittelbünden	Sommer	6'000	530	0.1%	Diplomarbeit UNIBE
	Davos Sounds Good	Juli	25'000	5'700	0.4%	Veranstalter
	Humorfestival Arosa	Dezember (vor Weihnachten)	12'000	10'000	1.3%	Arosa Tourismus
	Musical Wanderwoche Davos	August	380	3'000	0.2%	Veranstalter
Sport	Weltcup-Finale Lenzerheide	März	31'000	38'600	5.3%	Studie Rütter und Partner
	Engadin Skimarathon	März	23'000	85'000	2.8%	Studie Rütter und Partner
	Engadin Radmarathon	Anfangs Juli	2'000	2'800	0.3%	ESTAG
	Bike Attack	August	373	320	0.0%	Lenzerheide Tourismus
	Weltcup St. Moritz	Dezember (vor Weihnachten)	3'500	5'500	0.2%	Studie Rütter und Partner
Kongresse	WEF, Davos	Januar	2'000	24'000	1.6%	Studie HSG
* eigene Schätzung						

### 3. Stufe: Diversifikation der Kunden – durch Angebotsbündelung (I)

#### Bestehende Produkte bündeln

Da in Graubünden bereits heute eine vergleichsweise extrem hohe Angebotsdichte herrscht, besteht ein grosses Potenzial, diese **Produkte zu strukturieren und auf dem Markt anzubieten**.

Erfolgreiche Hoteliers sind in der Regel **Meister im Erfinden neuer Angebotskombinationen aus bestehenden Produkten**, welche den Bedürfnissen der Kunden entsprechen.

#### Produkte statt Pauschalen

Entsprechende Bündel werden von den Tourismusorganisationen oft als „Pauschalen“ angeboten. Leider stellt man heute allzu oft fest, dass die Pauschalen in einem **hohen Mass auf einem „naiven“ und politischen Produktverständnis** basieren (vgl. Abb. 29 und 30):

Viele Pauschalen

- bieten dem Kunden **keinen Mehrwert**, weil kein Unterschied zum normalen Angebot erkennbar wird.
- richten sich an **keine bestimmten Kundenbedürfnisse**. Entsprechend schwierig ist eine gezielte Vermarktung.

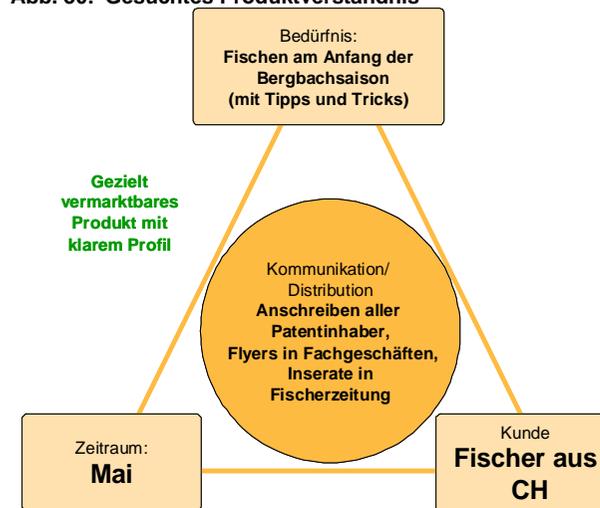
- werden oft **nur passiv auf der Website der Tourismusorganisation** beworben.
- beinhalten **Rabatte, die dem Kunden nicht kommuniziert werden**.
- berücksichtigen **alle Leistungsträger der Region** (geeignete und ungeeignete) und auf Kosten einer klaren Positionierung des Angebots.

**Um das erkannte Potenzial des Produktmanagements auszuschöpfen, braucht es künftig Quantensprünge im Produktverständnis.**

Abb. 29: Derzeit typisches Produktverständnis



Abb. 30: Gesuchtes Produktverständnis



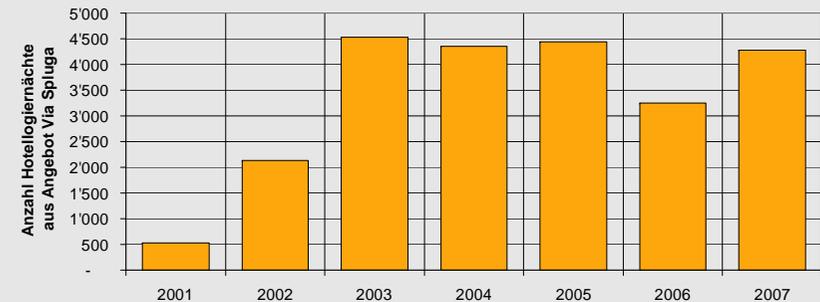
## 3. Stufe: Diversifikation der Kunden – durch Angebotsbündelung (II)

**Beispiel Via Spluga**

Ein Produkt, das sich unserer Meinung nach bewährt hat, ist der Weitwanderweg „Via Spluga“. Mittlerweile werden rund 4'500 Logiernächte pro Saison erzielt. Dies sind immerhin ca. 5% der Logiernächte der Region.

Das Beispiel Via Spluga zeigt allerdings auch, dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen. Umsatzziel sind CHF 500'000 bei 5'000 Übernachtungen. Zudem werden unterdessen mehr Logiernächte auf der italienischen Seite des Passes verbucht, obwohl fast alle Angebote auf der Nordseite verkauft werden. Es gilt also auch bei einem sehr erfolgreichen Angebot, die Details zu optimieren, damit der Return auf dem eingesetzten Marketingfranken auch wirklich realisiert werden kann.

Abb. 31: Entwicklung der Logiernächtezahlen aus dem Angebot Via Spluga



Quelle: Viamalaferien

**Potenzielles Beispiel NEAT-Besuch**

Die NEAT-Baustelle ist ein **gutes Beispiel für ein Produkt, dessen Potenziale** über eine Angebotsbündelung sehr viel besser ausgeschöpft werden könnten.

Rund 25'000 Gäste besuchen jährlich die NEAT-Baustelle in Sedrun. Die Baustelle wird in der Regel in Gruppen besichtigt, was bedeutet, dass bei einer geschätzten Gruppengrösse von 20 Personen 1'250 Gruppen zu bewerben wären.

Statt nun alle Besucher als Tagesgäste „gratis“ die Baustelle besuchen zu lassen, könnte die Tourismusorganisation oder die Hotellerie von der Baustellenverwaltung die Besucherlogistik übernehmen. Rund um den Besuch der Baustelle könnte ein 2-Tages-Angebot kreiert werden, wobei der Baustellenbesuch nur über die Buchung dieses Angebotes inkl. Aufenthalt mit NEAT-Abendessen und Übernachtung möglich ist.

Dadurch könnte die Hotellerie in Disentis/Sedrun schätzungsweise 25'000 Übernachtungen (oder sogar mehr) in der Zwischensaison generieren.

Dies würde immerhin 25% der heutigen Übernachtungen oder 8 zusätzlichen Auslastungsprozenten in der Destination entsprechen.



© AlpTransit Gotthard AG

### 3. Stufe: Diversifikation der Kunden - durch Internationalisierung (I)

#### Kernmärkte vs. Aufbau- und Zukunftsmärkte

Wenn Tourismusorganisationen auf die unausgeschöpften Potenziale in Aufbau- und Zukunftsmärkten verweisen, wird seitens der Branche oft mit dem Mahnfinger darauf hingewiesen, dass bei aller „Globalisierungseuphorie“ vermieden werden sollte, die Heimmärkte zu vernachlässigen.

Für eine Internationalisierungsstrategie in der Bündner Hotellerie sprechen vor allem die folgenden drei Gründe:

- Verbesserung der **Auslastung und Preise** über die gesamte Saison. Da man die Kunden im Hinblick auf deren jeweilige Hochsaison anspricht, kann man auch Hochsaisonpreise auf den spezifischen Märkten durchsetzen.

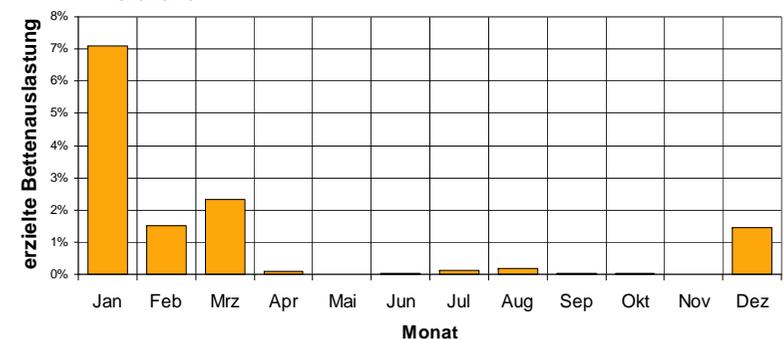
- Erhöhung der **Aufenthaltsdauer** der Gäste. Grundsätzlich gilt, dass je weiter ein Gast für seinen Ferienaufenthalt reisen muss, desto höher seine Aufenthaltsdauer ausfällt. verringert wiederum den Akquisitionsaufwand des Hoteliers.
- Ausgleichen von **konjunkturellen Schwankungen**. Indem ein Hotel auf mehreren Märkten tätig ist, kann es die Abhängigkeit von kurzfristigen Schwankungen der Nachfrage in einem bestimmten Markt umgehen.

#### Gezielte Internationalisierung notwendig

Eine verbesserte Auslastung kann nur erreicht werden, wenn durch eine Internationalisierung zusätzliche „Dreieckskombinationen“ (**Produkt/Kunde/Zeitraum**) gefunden werden (vgl. Seite 38). Das heisst, gerade bei einer internationalen Marktbearbeitung muss die Marketingarbeit zwingend auf bestimmte Kunden fokussiert werden, um die Marketingmittel effizient einsetzen zu können.

Beispiel Russland (vgl. Abb. 32): Der russische Gast kann insbesondere im Januar „abgeholt“ werden, weil mit der russischen Weihnacht ein klarer Anlass besteht, Ferien, unter anderem in der Schweiz, zu machen. Umgekehrt dürfte Sommerwerbung in Russland einen ungleich schwereren Stand haben.

Abb. 32: Beitrag der russischen Gäste zur Auslastung der St. Moritzer Hotellerie



Quelle: BFS 2008

#### Nur die besten sind gut genug

Die Anforderungen an ein erfolgreiches internationales Marketing sind deutlich höher als an das lokale Marketing. Ein Blick auf die Statistiken (vgl. Seite 15 und 56) zeigt, dass bestimmte Orte und bestimmte Hoteltypen in der internationalen Akquisition erfolgreicher sind als andere.

Als Konsequenz sollte die Internationalisierung insbesondere von diesen Orten und Hoteltypen in Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen vorangetrieben werden. Ein „Jekami“ (jeder kann mitmachen) wird kaum zum Erfolg führen.



## 4. Stufe: Nebensaison promovieren – durch CRM

**Zwischensaison ist „Knochenarbeit“**

Die Auslastung in der Zwischensaison zu sichern, ist wahre Knochenarbeit. Ob sich eine Öffnung in der Zwischensaison lohnt, muss jeder Betrieb für sich selbst entscheiden.

Um die unternehmerisch notwendige Auslastung von 60% bis 70% zu erreichen, sind die Hotels langfristig auf die Ausdehnung der Saisons angewiesen, auch wenn die Gratwanderung zwischen Deckungsbeiträgen und ungedeckten variablen Kosten in der Zwischensaison während der Aufbauphase äusserst schmal ist. In letzter Zeit sind viele der erfolgreichen Hotels dazu übergegangen, den Betrieb trotz aller Unbill auf 11 - 12 Monate auszudehnen.

**Betriebe mit über 80% Auslastung beweisen denn auch, dass in Zwischensaisons erfolgreich gewirtschaftet werden kann.** Es besteht dafür kein eindeutiges Erfolgsrezept. Es kann aber festgestellt werden, dass sich erfolgreiche Betriebe wertvolle Auslastungspunkte insbesondere durch **proaktives CRM mit kreativen Angeboten** erwirtschaften.

Solche Massnahmen verlangen **sowohl Kreativität als auch harte Knochenarbeit.**

**CRM – keep it simple**

Customer Relationship Management (**CRM**, deutsch: Kundenbeziehungspflege) umschreibt die Aktivitäten zur Bindung der Kunden. Konkret: Es geht um die aktive Bewirtschaftung der Adressdatenbank und den Kunden mittels regelmässigen Mailings Angebote zu unterbreiten. Für ein gutes CRM braucht es keine hochtechnischen Lösungen, sondern **Arbeitszeit für die laufende Aktualisierung der Adressdatenbank** sowie **gute Produktideen.**

Insgesamt zeigen die Erfahrungen der Hoteliers in Graubünden, dass die Bewirtschaftung von Adressdaten möglichst einfach gehalten werden sollte. Zu komplexe Strukturen verunmöglichen ein effizientes Arbeiten. Gleichzeitig gilt es aber minimale Selektionskriterien anzuwenden. Erfolgversprechend ist die Bearbeitung eigener Adressen. Keiner der befragten Hoteliers konnte den Kauf von Fremdadressen empfehlen.

**Beispiel Hotel Belvédère, Scuol**

Das Hotel Belvédère in Scuol, das eine Jahresauslastung von >75% erzielt, betreibt ein intensives CRM:

- 2 x jährlich Print-Mailings (Broschüre) an rund 40'000 Adressen, zum Teil auch von Gästen, die seit Jahren nicht mehr im Belvédère übernachtet haben.
- 4 x jährlich Newsletter an 6'000 in der Datenbank enthaltene elektronische Adressen.

Da die Adressen durch einen Letter Shop kontrolliert werden, beträgt die Fehlerquote lediglich ca. 2%. Getreu dem Motto des Hoteliers „das Produkt ist das beste Marketingargument“ sind die Mailings sehr angebotsorientiert und machen jeweils auf die neu buchbaren Produkte, die zusätzlichen Dienstleistungen usw. aufmerksam.

## 4. Stufe: Nebensaison promovieren – durch echte Produkte und Schnäppchen

### Das Dilemma

Wenn man es nicht schafft, durch Internationalisierung, Erstellung neuer Produkte oder Bündeln von bestehenden Produkten die Nebensaison zu attraktivieren, so bleiben für die Nebensaison nur zwei Wege offen:

- Weg 1: Man erkennt, dass die Nebensaison aus viel Ruhe und Nichts besteht, und schafft es, diese **Ruhe zu attraktiven Preisen zu verkaufen**.

- Weg 2: Wenn auch die Ruhe nicht zum Produkt gebündelt werden kann, bleibt noch der Weg über den **tiefen Preis**.

Aber auch über den Preis zu verkaufen will gelernt sein. Warum soll ein Gast ein Produkt, das er nicht will, zu einem günstigeren Preis kaufen?

### Schnäppchen statt Rabatte

Sofern Leistungsträger und Produktmanagement es nicht schaffen, Angebote zu bündeln, die zu regulären Preisen abgesetzt werden können, spricht selbstverständlich nichts gegen die zweitschlechteste Lösung, die Produkte über den Preis zu verkaufen. Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen der Aktionitis mit **Rabatten** und den **echten Schnäppchen**.

- **Rabatt** geben bedeutet, man vermietet ein Zimmer zu einem reduzierten Preis (z.B. – 20% Nebensaisonrabatt) und hofft, dass sich mit diesem Argument Kunden finden lassen. Der Hotelier verzichtet bei gleichen Kosten auf einen Teil seiner Marge. Diese Strategie ist schlecht gewählt, wenn man vergisst, dem Kunden mitzuteilen, dass er einen Rabatt erhalten hat.
- **Schnäppchen** bedeutet, dass man den regulären Preis belässt, aber statt eines normalen Zimmers beispielsweise die „Präsidentensuite“ oder 2 Nächte für 1 Nacht anbietet. Der Hotelier erhält nach wie vor den notwendigen Umsatz, und dies ohne wesentliche Mehrkosten. Für den Kunden ergibt sich ein Mehrwert, da er vielleicht schon immer wissen wollte, wie sich eine „Präsidentensuite“ anfühlt, sich diese aber in der regulären Saison nicht leisten kann oder will.



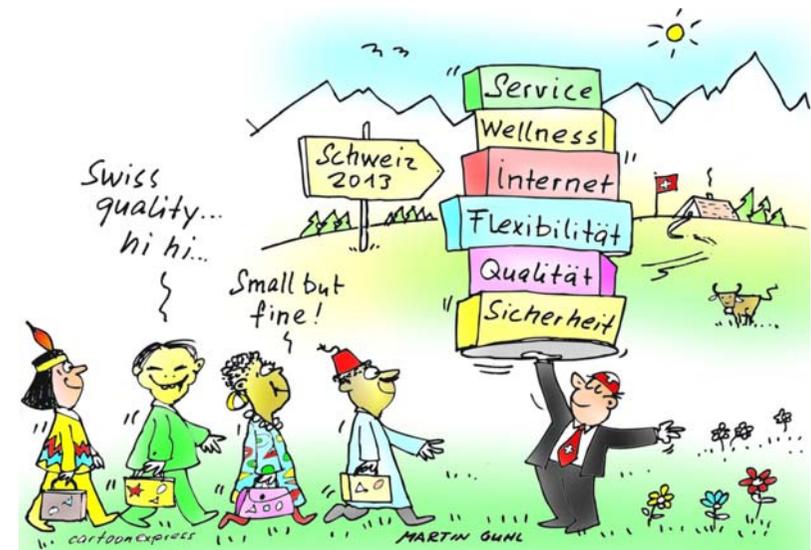
## 4. Stufe: Nebensaison promovieren – durch echte Produkte und Schnäppchen

### Gruppenreisen

Viele Hotels sind darauf angewiesen, die Nebensaison im Sommer mit Busgruppenreisen abzudecken. Diese Gruppenreisen sind dann interessant, wenn die Gruppe mehrere Tage im gleichen Hotel übernachtet und täglich einen Ausflug unternimmt (z.B. Hit-Reiseclub).

Insgesamt ist festzustellen, dass die Tourismusindustrie Graubündens noch wenig auf diese Tourismusformen eingestellt ist, obwohl deren Bedeutung beispielsweise im Juni offensichtlich ist.

Auch hier besteht das Potenzial, die Chancen aus diesem Business künftig besser zu nutzen (z.B. mittels CRM).



### Beispiel Rhätische Bahn (RhB)

Ein Produkt, das von den Hoteliers besonders in der Nebensaison rege genutzt wird, ist die Rhätische Bahn. Der Glacier Express befördert jährlich rund **250'000 Reisende**. Rund zwei Drittel davon sind Reisegruppen, die über den Reiseveranstalter-Kanal anreisen, wobei rund 50% der Gäste aus Deutschland, 30% aus Asien und 20% aus dem übrigen Europa und Nordamerika stammen. Auch bei den Einzelreisenden beträgt der Anteil der Gäste aus Asien, GB und USA insgesamt 30%.

Weitere rund **200'000** Reisende generiert das zweite grosse touristische Produkt der RhB, der Bernina Express.

Angenommen, alle diese Reisende verbrächten eine Logiernacht in der Bündner Hotellerie, ergäbe 450'000 Logiernächten. Dies wiederum entspricht ca. 7.5% der Logiernächte Graubündens bzw. 15% der Sommerlogiernächte der Bündner Hotellerie.



Heute werden Gruppenreisen oft zu tiefen Preisen „abgefertigt“. Allenfalls wäre es im Hinblick auf das Produktmanagement der Destination lohnend, zu überlegen, wie man aus dem Premium-Produkt RhB auch Premium-Preise mit internationalen Individualreisenden generieren könnte.

Zu neuem Schub kann der RhB die im Juli 2008 erfolgte Aufnahme in die **UNESCO-Liste des Weltkulturerbes** verhelfen.

### Zusammenfassung

#### Es gibt erfolgreiches Marketing in der Bündner Hotellerie

Auch die Bündner Hoteliere „kochen nur mit Wasser“. **Einige** sind dabei jedoch besonders erfolgreich. Eine Jahresauslastung von **75%** ist in der Bündner Hotellerie erreichbar. **Voraussetzung ist ein konsequentes Marketing**, das wir in 4 Stufen eingeteilt haben:

- **Stammkundenmarketing:** Akquisitionskosten verringern;

- **Wahrnehmbar sein:** möglichst viele interessante Absatzkanäle nutzen;
- **Kunden diversifizieren:** während verschiedenen Zeiträumen unterschiedliche Produkte an unterschiedliche Kunden verkaufen;
- **Nebensaison promovieren:** Produkte/ Angebote kreieren, welche die Nebensaison zur Hauptsaison machen.

#### Stammkundenmarketing

**50-70% der Hotelgäste** setzen sich aus **Stammkunden** zusammen. Entsprechend wichtig ist die Pflege der Stammkundschaft.

Ein guter Service und gleichbleibende Qualität sind einfache aber überzeugende Instrumente des Stammkundemarketings.

#### Wahrnehmbar sein

Trotz der hohen Bedeutung der Stammkundschaft braucht es die Marketingarbeit zur **Akquisition der jährlich benötigten 30% Neukunden**. Die Herausforderung besteht dabei darin, diese Neukunden im Markt zu finden und vom Produkt zu überzeugen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die notwendige Marktpräsenz zu erreichen. Effizient, aber kostspielig sind Events und

Investitionen, um ein breites Medienecho und eine hohe PR-Wirkung auszulösen.

Eine wichtige Schiene ist die Ausweitung der Distributionskanäle. Während grosse Hotels selber mit Reiseveranstaltern arbeiten, kommt für kleine Hotels oft nur die Zusammenarbeit mit der Verkaufsplattform einer Tourismusorganisation oder Marketingkooperation in Frage.

#### Kundschaft diversifizieren

Eine hohe Auslastung bedingt **die Diversifikation der Kundschaft**. Hotels, die nur ein Segment bedienen, erreichen meistens nicht mehr als eine Jahresauslastung von 30%. Mit Diversifikation ist gemeint, das Hotel das ganze Jahr mit den

jeweiligen Dreieckskombinationen Produkt/Kunde/Zeitraum so gut wie möglich zu füllen. Erfolgsfaktoren sind die Produktvielfalt, Angebotsbündelung und Internationalisierung.

#### Nebensaison promovieren

In der Nebensaison ist jedes Hotel auf sich alleine gestellt, denn Reiseveranstalter schaffen es meist nicht, die Saisonlücken zu schliessen.

Erfolge in der Zwischensaison haben insbesondere diejenigen

Hotels, die es schaffen, die Zwischensaison mit geeigneten Angeboten in eine weitere Hauptsaison zu verwandeln. Dazu sind echte Produkte und Schnäppchen gefragt, Rabatte und Pauschalen weniger.



### 3 Bedürfnisse der Leistungsträger an das Destinationsmarketing

## Marketingarbeit in der Destination

### Gemeinsames Destinationsmarketing

**Im Gegensatz zu einer normalen Firma** wird das Produkt „Destination“ von verschiedenen, juristisch unabhängigen Anbietern (Hotels, Bergbahnen, Ferienwohnungen, Handel & Gewerbe) gemeinsam vermarktet.

Die Frage drängt sich auf, ob jeder das Produkt individuell mit seinem eigenen Budget verkaufen soll oder ob alle Marketingbudgets in einen gemeinsamen Topf geworfen werden sollen.

Mit der Schaffung von Tourismusorganisationen, die für das Marketing zuständig sind, werden spätestens seit den 90er Jahren die in den Destinationen vorhandenen Marketingbudgets zusammengetragen.

In der Realität operieren die einzelnen Leistungsträger parallel dazu weiterhin mit ihren eigenen Marketingbudgets.

Dies ist logisch, denn die Unternehmen verfolgen ihre eigenen Interessen, stehen in Konkurrenz zueinander und müssen – wie die folgenden Seiten zeigen - unterschiedlichen Sachzwängen im Marketing folgen.

**Aufgabe der Tourismusorganisation ist, die gemeinsamen Budgets für möglichst klar definierte, gemeinsame Ziele einzusetzen.**

### Marketingfelder der Destination

Grundsätzlich bestehen **vier verschiedene Marketingfelder zur Akquisition von Gästen für eine Destination** (vgl. Abb. 34):

- 1) Privates Marketing der Hotels, Fokus Übernachtungsgäste
- 2) Gemeinsames Marketing von Hotellerie und Bergbahnen (meist im Winter in der Zwischensaison), Fokus Übernachtungsgäste
- 3) Gemeinsames Marketing der Leistungsträger über die Tourismusorganisation, Fokus Übernachtungsgäste

4) Privates Marketing der Bergbahnen, Fokus Tagesgäste

Abhängig davon, in welchem Marketingfeld man sich bewegt, sind z.T. andere Ansprechpartner und Instrumente zu wählen.

Während im Marketingfeld 1 einzig die Bedürfnisse der strukturstarken Hotellerie im Vordergrund stehen, müssen im Marketingfeld 2 auch die Bedürfnisse der strukturschwachen Beherberger abgedeckt werden.

### Gemeinsames Ziel: Übernachtungsgäste gewinnen

Die gemeinsamen Mittel sind dort einzusetzen, wo gemeinsame Interessen bestehen und mit dem eingesetzten Marketingfranken möglichst viel Wertschöpfung generiert werden kann. **Wie beim individuellen Hotelbetrieb sollte das Ziel auch in der Tourismusorganisation darin bestehen, mit einem eingesetzten Marketingfranken 20 Umsatzfranken zu lösen.** Falls dies nicht erreicht wird, wäre es allenfalls sinnvoller, die Marketingfelder direkt der Hotellerie und den Bergbahnen zur

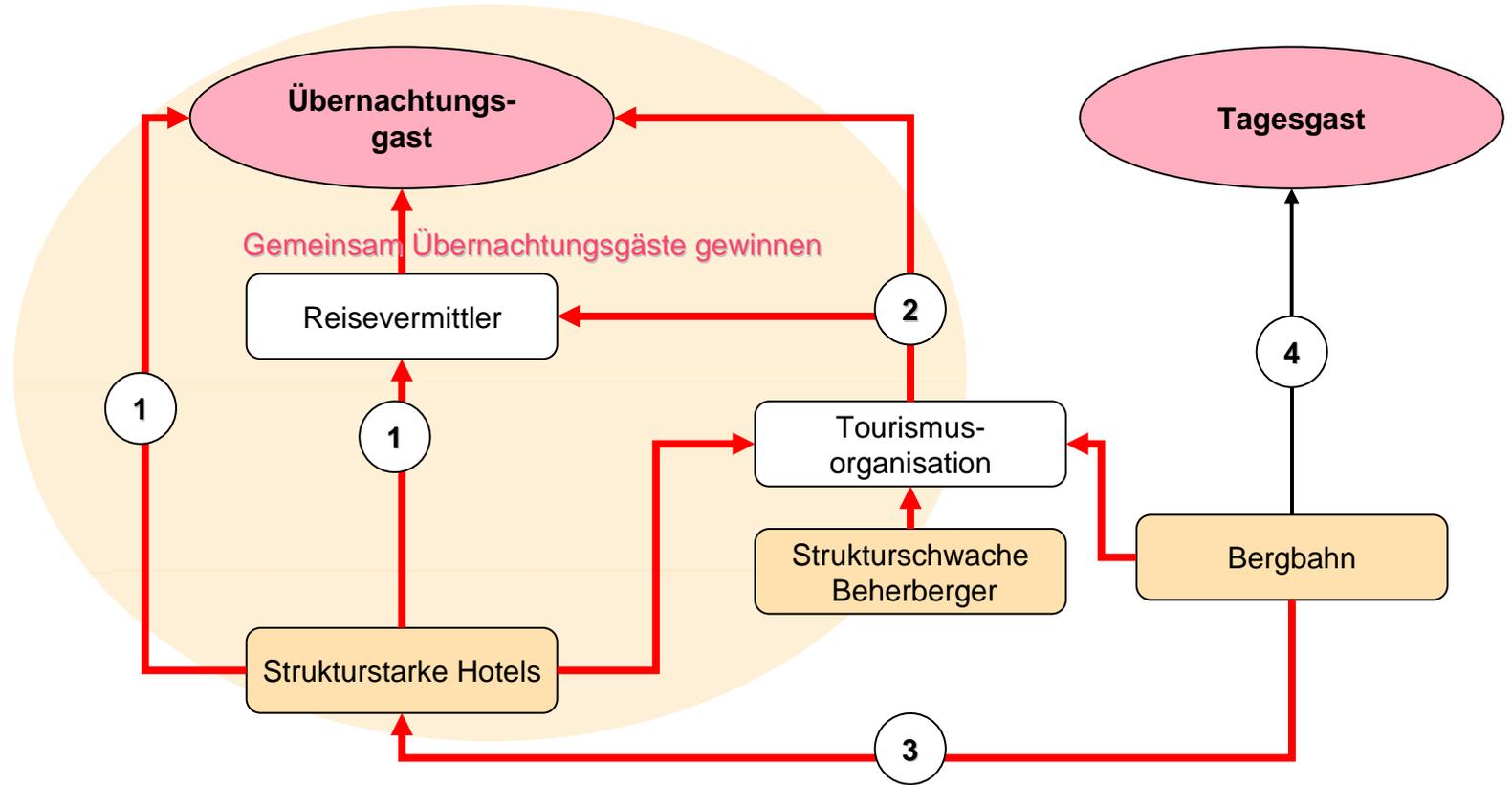
Verfügung zu stellen.

Mit Blick auf die gemeinsamen Interessen und die Finanzierungsstruktur des gemeinsamen Marketings (Tourismusförderungsabgaben und teilweise Kurtaxen) müssten die **Marketingbudgets der Tourismusorganisation** **schwergewichtig für die Ansatzpunkte 1 und 2 eingesetzt werden.**

Marketingarbeit in der Destination (II)

**Gemeinsam Übernachtungsgäste gewinnen als Hauptziel der Tourismusorganisation**

Abb. 34: Marketingfelder in der Destination



Darstellung: BHP – Hanser und Partner AG

Exkurs: Destinationsentwicklung versus Destinationsmarketing

**Destinationsmarketing ist Sache der Tourismusorganisationen**

Das Destinationsmarketing ist trotz verschiedener Gemeinsamkeiten nicht mit der Destinationsentwicklung zu verwechseln.

Unter Destinationsentwicklung versteht man die Planung, den Bau und Betrieb von touristischen Infrastrukturen (z.B. Hallenbäder, Loipen, Golfplätze) oder die Ansiedlung neuer Beherbergungsbetriebe.

Während das Destinationsmarketing eindeutig im Funktionsbereich der Tourismusorganisationen liegt, ist die Destinationsentwicklung primär Aufgabe der Leistungsträger und der Gemeinden.

Die Tourismusorganisationen können dabei allenfalls beratende Funktionen wahrnehmen.

**Destinationsentwicklung mittels Masterplan**

Da die Destinationsentwicklung eine Gemeinschaftsaufgabe verschiedener Leistungsträger ist, besteht Koordinationsbedarf.

Verschiedene Gemeinden sind in jüngster Zeit deshalb dazu übergegangen, gemeinsam mit den wichtigsten Leistungsträgern einen Masterplan für die Destinationsentwicklung zu erarbeiten.

Ein gutes Beispiel ist der **Masterplan der Destination Lenzerheide**. In diesem Masterplan wurde von der Gemeinde, den Bergbahnen und den Leistungsträgern (vertreten durch Tourismusorganisation) festgelegt, welche Angebote (z.B. Beschneigung, Golfplatz, Skigebietsverbindung) in den nächsten Jahren ausgebaut werden sollen.

Abb. 35: Masterplan Lenzerheide (Quelle: Lenzerheide Tourismus, Businessplan)



## Marketingbedürfnisse der grossen Hotels

### Primärbedürfnis: Destinationsentwicklung

Grosse Hotels verfügen in der Regel über mind. 50 Zimmer. Nebst **genügend personellen und finanziellen Ressourcen** für ein eigenständiges individuelles Marketing verfügen sie häufig über eigene Einrichtungen wie Hallenbad, Wellnessanlagen und Seminarräume.

Um eine hohe Jahresauslastung zu erreichen, sind aber auch grosse Beherbergungsbetriebe auf attraktive Destinationsangebote angewiesen. Deshalb ist für sie die **Destinationsentwicklung** (z.B. Ausbau von Skigebieten, Golfplätze, Thermen, Kongresszentren) von zentralem Interesse. Diese obliegt nicht den Tourismusorganisationen, sondern primär der Gemeinde und den Leistungsträgern selbst. Der Tourismusorganisation kommt dabei die Rolle als Koordinationsinstanz zwischen den Leistungsträgern zu.

Abb. 36: Typisches grosses Hotel: Kempinski in St. Moritz



### Events in der Nebensaison

Zwar sind grosse Hotels durchaus in der Lage, die Animation der eigenen Gäste selbst zu planen und durchzuführen. Sofern durch **Destinationsevents in der Nebensaison** zusätzliche Logiernächte generiert und die Marketingaktivitäten der Hotels unterstützt werden, sind solche Events auch für grosse Hotels von Interesse.

Wesentlich ist, dass die Events auf die konkreten Bedürfnisse der Hotellerie (insb. Zeitpunkt, Dimension, Dauer) abgestimmt werden.

### Produktmanagement nur in Abstimmung sinnvoll

Grosse Hotels betreiben **in der Regel ein eigenes Produktmanagement** und suchen sich dafür selber geeignete Partner wie Skischulen, Bergbahnen usw. Sofern die Tourismusorganisation ein zusätzliches, kreatives Produktmanagement aufzieht, kann dies auch die grossen Hotels unterstützen. Es gilt, die konkreten Produktbedürfnisse zu erfassen und das öffentliche Produktmanagement mit den Aktivitäten der Hotels abzustimmen.

Ansonsten besteht die Gefahr, dass gutgemeinte Initiativen der Tourismusorganisationen ins Leere laufen. Wichtig für die grossen Hotels ist in diesem Zusammenhang, dass sie mit Bergbahnen, Skischulen und Tourismusorganisationen massgeschneiderte Lösungen vereinbaren können, ohne einen basisdemokratischen Prozess durchlaufen zu müssen, der die Umsetzung einer konsistenten Angebotsidee wegen „Trittbrettfahrern“ verwässert und verzögert.

## Marketingbedürfnisse der kleinen Hotels und Ferienwohnungsvermieter (I)

### Fehlendes Budget, wenig Eignung für Reiseveranstalter und fehlende eigene Produkte

Kleine Hotels, Pensionen, private Ferienwohnungen und ähnliche Beherbergungssysteme haben vergleichbare Probleme im Marketing:

- Unterkritisches oder fehlendes Marketingbudget
- Zu wenige Kapazitäten für eine vernünftige Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern und ähnlichen Distributoren
- In der Regel fehlende eigene Produkte wie Seminarräume, Wellnessanlagen usw.

Aus diesen Gründen sind kleine Hotels, Pensionen und Ferienwohnungen **auf ein erfolgreiches Destinationsmarketing angewiesen, da dieses ihr bedeutendster Distributionskanal ist.**

Abb. 37: Sporthotel Cruna in Sedrun



### Tourismusorganisation = Distributionskanal

Entsprechend bestehen umfassende Bedürfnisse an die Verkaufstätigkeit der Tourismusorganisation:

- Über die **Buchungsplattform** der Destination sollen möglichst viele Logiernächte generiert und das gemeinsame CRM unterstützt werden.
- Das **Produktmanagement** der Destination soll mithelfen, attraktive Gemeinschaftsprodukte zu entwickeln.

- Gemeinsame **proaktive Marktbearbeitung** durch Messebesuche, Events und Öffentlichkeitsarbeit.
- Gemeinsame **reaktive Marktbearbeitung** durch eine hohe zeitliche Verfügbarkeit des Informationsbüros vor Ort.

### Destinationsentwicklung

Weil kleine Betriebe auf die Qualitäten der Destination angewiesen und in der Regel nicht fähig sind, aus eigener Kraft attraktive Wellnessanlagen und dergleichen dem Gast zur

Verfügung zu stellen, sind sie von Projekten zur Destinationsentwicklung geradezu abhängig.

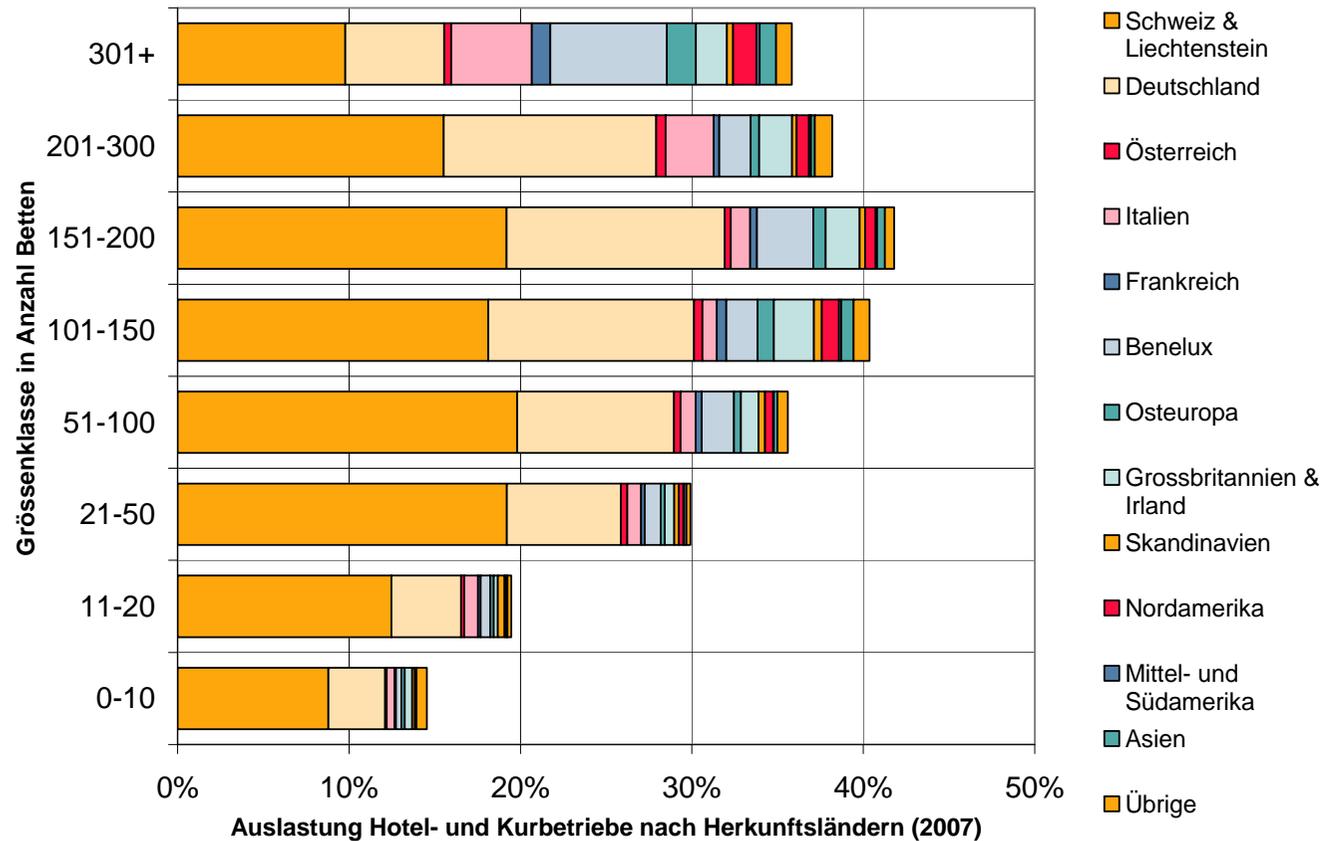
Marketingbedürfnisse der kleinen Hotels und Ferienwohnungsvermieter (II)

**Höhere Auslastung und Internationalisierung via Tourismusorganisation**

Kleine Betriebe erzielen eine durchschnittlich niedrigere Auslastung. Dies ist nicht nur auf fehlende Internationalisierung, sondern teilweise auch auf eine tiefere Auslastung über die Heimmärkte zurückzuführen (vgl. Abb. 38).

Die Resultate widerspiegeln die eingeschränkten Möglichkeiten im Marketing sowie die hohe Abhängigkeit der kleinen Betriebe von der Hochsaison der jeweiligen Destination.

Abb. 38: Auslastung der grossen und kleinen Hotels im Vergleich: Kanton Graubünden im Jahr 2007 (Quelle: BFS)



Symbiose zwischen Bergbahnen und Beherbergungswirtschaft (I)

**Winter über alles**

Die Bündner Bergbahngesellschaften erarbeiten ihren Umsatz zurzeit durchschnittlich zu 95% im Winter. Eine Umsatzverdoppelung im Sommer führt deshalb zu etwa gleich viele Mehreinnahmen wie eine Erhöhung des Winterumsatzes um 5%.

In agglomerationsnahen Orten erwirtschaften die Bergbahnen üblicherweise 50% – 70% des Umsatzes mit Tagesgästen, Einheimischen und Ferienwohnungsbesitzern. Dieser Umsatz wird primär am Wochenende und in der Hochsaison erzielt.

**Bedeutung des CRM**

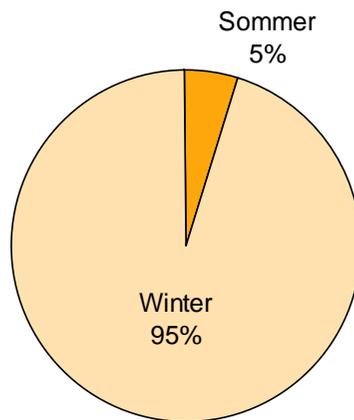
Im Gegensatz zur Hotellerie kannten die Bergbahnen bisher ihre Kunden kaum. Um diesen Mangel zu beheben, gehen immer mehr Bergbahnen dazu über, Kundendaten selber oder in Zusammenarbeit mit Partnern (Skischule und

Skivermietung, Ticketverkauf, eigene Hotels) zu erheben. Aus diesem Grund sind die Bergbahnen stark an destinationsweiten CRM-Lösungen interessiert, während diese für die Beherbergungswirtschaft eine geringere Priorität haben.

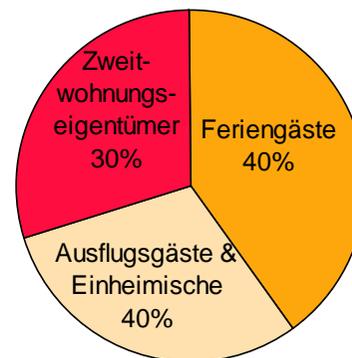
**Unterschiedliche Umsatzstrukturen**

Abb. 39: Umsatzstruktur Bergbahnen und Hotellerie

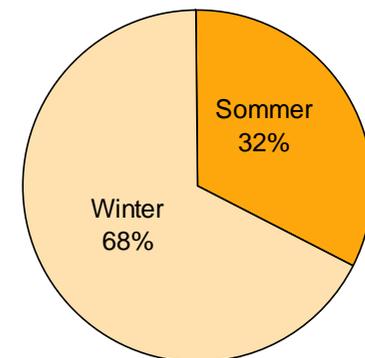
**Verkehrsumsatz Bergbahnen Graubünden (2006)**



**Aufteilung Umsatz Bergbahnen nach Kundensegmenten (Schätzung)**



**Umsatz typischer Hotels in Graubünden**



## Symbiose zwischen Bergbahnen und Beherbergungswirtschaft (II)

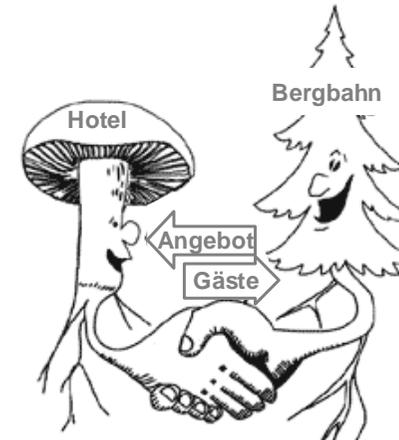
### Symbiose mit Komplikationen

Bergbahnen und Beherbergungswirtschaft bilden gemeinsam eine Symbiose. Die Beherberger sorgen dafür, dass die Bergbahnen Gäste erhalten und die Bergbahnen ermöglichen den Hoteliers durch ein attraktives Angebot, Gäste zu akquirieren.

Grundsätzlich sollte es also den Hotels gut gehen, wenn es der Bergbahn gut läuft, und umgekehrt.

In der Praxis ergeben sich trotz der vorhandenen Symbiose einige wesentliche Sachzwänge, die es im Marketing zu berücksichtigen gilt.

Abb. 40: Bergbahn und Hotels bilden eine Symbiose



### Bergbahnen = Potenzial im Winter

Obwohl die Bergbahnen 95% ihres Umsatzes im Winter erzielen, besteht für sie im Winter das grösste und das am einfachsten ausschöpfbare Potenzial.

Weil die Skigebiete in Graubünden auf das Wochenend- und Weihnachtsgeschäft ausgerichtet sind, bestehen unter der Woche, wenn die Zweitwohnungseigentümer, Ausflügler und Einheimischen an der Arbeit sind, enorme nicht ausgelastete Kapazitäten.

Betriebswirtschaftlich ist es für die Bergbahnen deshalb äusserst interessant, die insgesamt 60 nicht ausgelasteten Tage im Winter besser zu belegen, da eine höhere Auslastung weder Investitionen noch wesentliche zusätzliche Betriebskosten verursachen würde.

Selbstverständlich gilt dies auch für den Sommer. Nur: Im Gegensatz zum Sommer verfügen die Bergbahnen im Winter über ein eindeutiges und nur von Winterstationen kopierbares Produkt.

### Hotels = Potenzial im Sommer

Im Unterschied zu den Bergbahnen verfügen die Hotels in der Hauptsaison kaum über nicht ausgelastete Kapazitäten. Für sie ist es überlebenswichtig, ihre Kapazitäten in den Nebensaisons stärker und zu höheren Preisen auszulasten. In der Regel braucht es Jahresauslastungen von mind. 60%, um rentabel und investitionsfähig zu bleiben.

Marketingtechnisch bedeutet dies, dass die Hoteliers an Marketingaktionen interessiert sind, die primär auf die Nebensaison und auf den Sommer abzielen, da für sie in dieser Zeit das grösste Potenzial besteht.

## Symbiose zwischen Bergbahnen und Beherbergungswirtschaft (III)

### **Gemeinsames Interesse: Winter-Nebensaison (inkl. Mid-Week)**

Um die brachliegenden Tage besser auszulasten, braucht es zwischen Beherbergern und Bergbahnen eine intensive Zusammenarbeit. Da die grossen Hotels aber in der Regel im Winter gut ausgelastet sind, ist ein Marketing für zusätzliche Wochengäste im Winter schwierig.

Aus diesem Grund versuchen die Bergbahnen, die heute brach liegenden Potenziale der Parahotellerie zu reaktivieren bzw. suchen nach Lösungen, zusätzliche, auf den Winter ausgerichtete Beherbergungskapazitäten zu realisieren (z.B. Feriendörfer, Low-Cost-Hotels).

Trotz allem wäre eine gemeinsame Saisonausdehnung im Dezember und im April für alle Leistungsträger von hohem Interesse. Das Beispiel Zermatt zeigt, dass durch die Ausdehnung der Saison wertvolle Auslastungsprozente geholt werden können. Die Analysen im ersten Kapitel dieses Leitfadens zeigen allerdings, dass eine Saisonausdehnung eine Internationalisierung der Kundschaft erfordern dürfte.

### **Gemeinsames Interesse: Jahresauslastung von 60%**

Die Hotellerie benötigt eine hohe Jahresauslastung, um langfristig zu überleben. Die Bergbahnen benötigen eine hohe Zahl an verfügbaren Betten in der Wintersaison, um gute Geschäfte zu realisieren.

Nur eine gut ausgelastete Hotellerie investiert und expandiert. Aus diesem Grund sind sowohl Bergbahnen wie Hoteliers daran interessiert, dass die Hotellerie im Sommer eine höhere Auslastung erzielt.

Weil die Bergbahnen in letzter Zeit vermehrt versuchen, die dringend benötigten Betten durch den Aufbau neuer, auf den Winter ausgerichteter Betriebe (z.B. Feriendörfer, Low-Cost-Hotels, Resorts) zu schaffen, sind auch sie interessiert, diese Systeme über das ganze Jahr vernünftig auszulasten.

Diese Entwicklung wird die Bergbahnen in Zukunft vermehrt in die Rolle/Situation der Hoteliers zwingen und dazu führen, dass sich die Marketinginteressen der verschiedenen Leistungsträger angleichen.

### **Gemeinsames Interesse: Marktwert**

Neben der Auslastung der Kapazitäten stellt sich jeweils die Frage nach dem generierbaren Preis pro Gast und Tag. Je angesagter eine Destination ist, desto mehr kann für die gleiche Leistung verlangt werden.

Für das Marketing bedeutet dies, dass eine „Preisdumping-Strategie“ langfristig kaum Erfolg zeitigen wird. Bergbahnen, Hotels und Immobilienwirtschaft sind gemeinsam daran interessiert, die Preise in der Destination – soweit möglich – zu steigern.

Hotels der Luxusklasse (Lead-Betriebe) tragen dazu wesentlich bei, da ihr Image auf die ganze Destination ausstrahlt und sie eine kaufkräftige Kundschaft in die Destination bringen.

Deshalb sind auch die Bergbahnen am Vorhandensein einiger Hotels der Luxusklasse interessiert, obwohl diese vergleichsweise weniger Skifahrtstage pro Gast generieren als Low-Cost Hotels und Feriendörfer.

## Symbiose zwischen Bergbahnen und Beherbergungswirtschaft (IV)

### **Beispiel Feriendörfer und Low-Cost Hotels = Frequenzbringer für die Bergbahnen**

Da der Gast in einer Jugendherberge und im \*\*\*\*\*Hotel den gleichen Preis für ein Bergbahnticket zahlt, spielt für den Bergbahnbetreiber nur eine Rolle, wie viele Frequenzen ein Hotel generiert. In der Regel ist der Anteil der skifahrenden Gäste in den günstigeren Hotels grösser als in den Luxushotels.

Deshalb zeichnen sich die von den Bergbahnen entwickelten Beherbergungskonzepte dadurch aus, dass sie über wenig Service-Intensität und hohen Frequenzen verfügen. Typische Beispiele sind Jugendherbergen, Cheap & Chic-Konzepte (Cube-Hotels, Rider's Palace, Backpackers) und Feriendörfer.

Abb. 41: Feriendorf Hapimag in Flims (ca. 90'000 Logiernächte)



### **Beispiel Luxushotellerie = Image, Jahresarbeitsplätze und Preistreiber für die Destination**

Aus Sicht der Gesamtdestination ist es zwar wichtig, über Beherbergungssysteme zu verfügen, die es der Bergbahn ermöglichen, die notwendigen Umsätze zu generieren. Gleichzeitig braucht es aber auch Systeme, die dafür sorgen, dass Wertschöpfung entsteht. \*\*\*\*\*Hotels generieren in der Regel einen Umsatz von über CHF 10 Mio., was dem Umsatz einer mittelgrossen Bergbahn entspricht. Mit ihren kaufkräftigen Gästen und ihrer Imagewirkung helfen diese Häuser der Destination, die Preise tendenziell zu erhöhen. Dies wirkt sich insbesondere auf die Immobilienpreise stark aus.

Je höher das Ansehen einer Destination ist, desto einfacher wird es für alle Leistungsträger, Investitionen zu finanzieren und zu realisieren.

Abb. 42: Waldhaus Flims Mountain Resort & Spa (CHF 19.5 Mio. Umsatz im 2006/07)



## Schlussfolgerungen

### **Bergbahnen**

Die Analyse der Bedürfnisse zeigt, dass die Bergbahnen vor allem im Winter über brach liegendes Potenzial verfügen. Um dieses auszuschöpfen, sind sie auf eine funktionierende Zusammenarbeit mit den Beherbergern angewiesen.

Weil die grossen Hotels in der Wintersaison eher stark ausgelastet sind, sind die Bergbahnen darauf angewiesen, die Potenziale im Winter vermehrt mit den strukturschwachen (oft weniger gut ausgelasteten) Betrieben auszuschöpfen. Zu diesem Zweck wünschen sich die Bergbahnen unter anderem ein starkes gemeinsames CRM der Destination.

Gemeinsame Interessen mit den strukturstarken Beherbergern sind insbesondere in der Verlängerung der Wintersaison durch eine gemeinsame Internationalisierung der Gäste zu suchen.

Langfristig decken sich die Interessen von Bergbahnen und Beherbergern vollkommen, da die Schaffung von im Winter verfügbaren Betten nur über gut ausgelastete Beherbergungsbetriebe möglich ist, da nur diese in der Lage sind, in zusätzliche Bettenkapazitäten zu investieren, die dann im Winter zur Verfügung stehen.

---

### **Grosse Hotels**

Grosse Hotels sehen Potenzial primär im Sommer und in der Nebensaison. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, benötigen sie Produkte, die aus der Nebensaison eine weitere Hauptsaison machen. Events, die sich auf die Bedürfnisse der Hotellerie abgestimmt sind, oder touristische Infrastrukturen wie Thermen und Kongresseinrichtungen haben sich als probate Instrumente erwiesen.

Bezüglich Produktmanagement sind strukturstarke Hotels daran interessiert, dass die Zusammenarbeit gut funktioniert und keine basisdemokratischen Prozesse einzuhalten sind.

---

### **Kleine Hotels**

Kleine Hotels sind in hohem Masse von der Arbeit der Tourismusorganisation und den Angeboten der Destination abhängig und haben deshalb umfassende Bedürfnisse an das Destinationsmarketing.



## 4 Thesen zur Zusammenarbeit zwischen Hotellerie, Bergbahnen und Tourismusorganisationen

### Thesen in der Übersicht

#### **Der Markt lehrt Demut**

Im Marketing hat niemand recht und der Markt hat bisher noch fast jeden Unternehmer Demut gelehrt. Ein abschliessendes Rezept für das „richtige“ Tourismusmarketing in Graubünden zu präsentieren, wäre aus diesem Grund vermessen.

Trotzdem möchten wir abschliessend einige Thesen (die bewusst etwas zugespitzt wurden) zur Diskussion stellen, in welche Richtung sich das gemeinsame Tourismusmarketing entwickeln sollte.

---

#### **9 Thesen, um gemeinsam Übernachtungsgäste zu gewinnen**

These 1: Die Marketingstrategie muss durch die strukturstarke Leistungsträger geprägt werden

These 2: Imagestrategie lohnt sich nur für 4 Marken in Graubünden

These 3: Kleine Tourismusorte als Resorts, grosse als Destinationen führen

These 4: Verkaufsorientierung muss in Graubünden noch konsequenter werden

These 5: Produktmanagement ist das Herz des verkaufsorientierten Marketings

These 6: Internationalisierung muss gezielt und konsequent angegangen werden

These 7: Professionelles CRM erfordert Schweiss und Akribie

These 8: Die Tourismusorganisationen sind Anbieter auf gleicher Ebene

These 9: Besser werden durch offene Leistungsanalyse

These 1: Die Marketingstrategie muss durch die strukturstarken Leistungsträger geprägt werden

**Führung durch strukturstarke Hotellerie und Bergbahnen**

Ein erfolgreiches Marketing für Übernachtungsgäste durch die Tourismusorganisation ist nur möglich, wenn es in enger Zusammenarbeit mit den strukturstarken Beherbergern erfolgt und deren Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Es ist deshalb wichtig, dass Marketingkonzepte gemeinsam von den wichtigsten Leistungsträger, nämlich der strukturstarken Hotellerie, den Bergbahnen, weiteren bedeutenden Leistungsträgern und der Tourismusorganisation, erarbeitet und verabschiedet werden.

Damit dies geschieht, darf die Marketingarbeit weder „im stillen Kämmerlein“ des Tourismusedirektors noch alleine von politisch gewählten Vorständen erledigt werden.

Für einen Führungsanspruch der strukturstarken Betriebe spricht die Tatsache, dass 76% der Logiernächte in Graubünden durch die 34% grössten Betriebe generiert werden (vgl. Abb. 43).

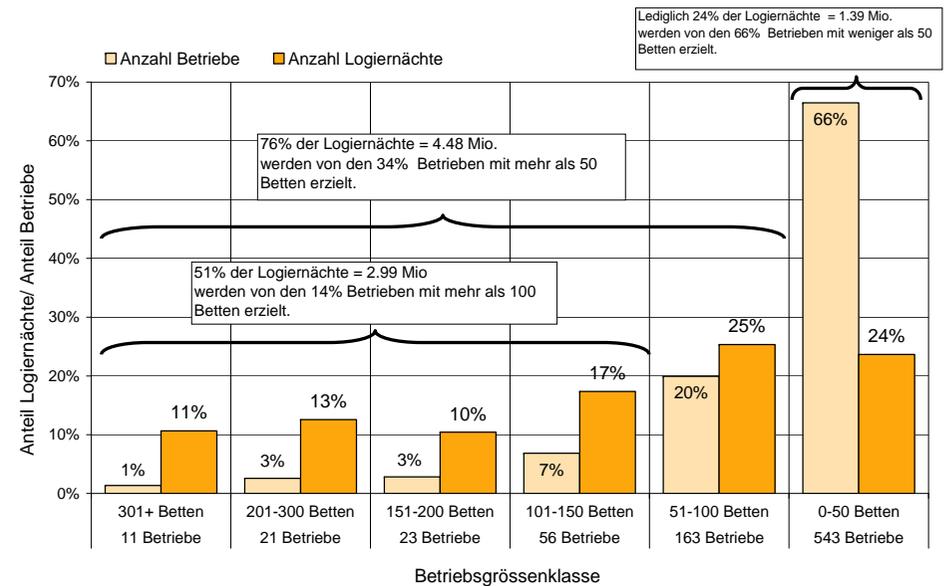
**Entscheid nach Kapazität statt nach Köpfen**

Zur erfolgreichen Umsetzung von Marketingmassnahmen darf künftig die in Graubünden oft vorhandene „Diktatur der Minderheiten“ nicht mehr spielen.

Marketing ist kein basisdemokratischer Prozess. Marketing ist dazu da, Produkte zu verkaufen, die den Bedürfnissen der Gäste entsprechen. Dies führt unweigerlich zu einer „Ungleichbehandlung“ von unterschiedlichen Produkten und Anbietern. Die Tourismusorganisation kann sich nur für willige und fähige Leistungsträger einsetzen, damit die vorhandenen Gelder effizient eingesetzt werden.

Dieses leistungsbezogene Verständnis des Tourismusmarketings liegt aber letztlich auch im Interesse der kleinen Betriebe, da sie nur profitieren können, wenn das Marketing und die Destination insgesamt erfolgreich sind.

Abb. 43: Verteilung der Logiernächte auf die Hotelbetriebe nach Grösse (BFS, 2008)



These 2: Imagestrategie lohnt sich nur für 4 Marken in Graubünden

**Image- vs. verkaufsorientiertes Marketing**

Die Tourismusorganisation ist ein Diener vieler Herren.

In Kapitel 3 haben wir festgehalten, dass die der Tourismusorganisation bereit gestellten öffentlichen Mittel **primär zur Akquisition von Übernachtungsgästen** eingesetzt werden sollten.

Auch wenn diese Vorgabe akzeptiert ist, muss sich die Tourismusorganisation überlegen, ob sie ein **image-** oder ein **verkaufsorientiertes Marketing** umsetzen möchte.

- Unter **imageorientiertem Marketing** versteht man den gezielten Aufbau einer Marke, mit der man in den Zielmärkten erkannt wird. Ziel einer **Image- oder Markenstrategie** ist, durch die Markenbekanntheit entweder höhere Preise am Markt durchzusetzen oder eine höhere Nach-

frage zu erzielen, weil man bei den Kunden besser in Erinnerung bleibt. Zu diesem Zweck eignen sich insbesondere Eventmarketing, PR und emotionale Kampagnen.

- Bei der **verkaufsorientierten Marketingarbeit** geht man davon aus, dass entweder die Mittel für einen Markenaufbau nicht ausreichen oder aber effizienter für die Optimierung des Verkaufs eingesetzt werden können. Hier stehen die Instrumente des CRM/Produktmanagement und die Optimierung der Distributionskanäle und Buchungsplattformen im Vordergrund der Marketingarbeit.

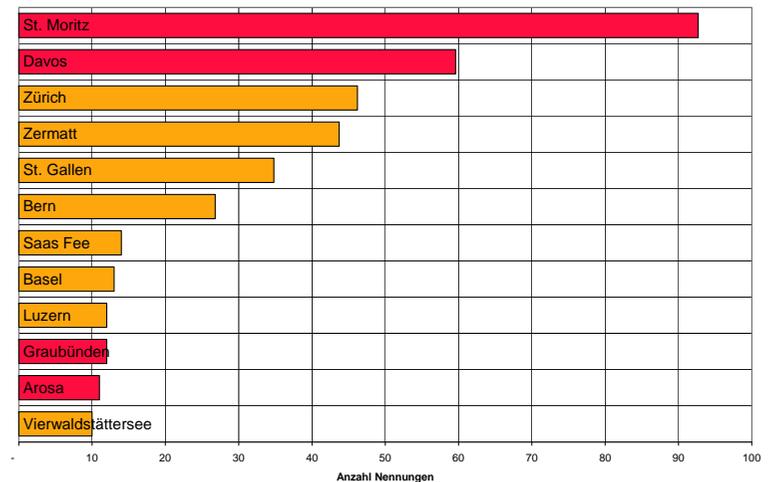
**Image nur für Arosa, Davos, St. Moritz und Graubünden**

Die Bekanntheit der Bündner Destinationsmarken entscheidet letztlich darüber, welche Marketingstrategie sinnvoll ist.

International bekannte Destinationsmarken, für die sich eine Imagestrategie lohnen kann, sind – zumindest gemäss der gegenüberliegenden Darstellung – einzig die drei Tourismusorte **St. Moritz, Davos, Arosa** sowie **Graubünden**.

Die übrigen Destinationen sind auf eine **verkaufsorientierte Strategie** angewiesen oder sollten sich einer dieser Marken anschliessen, so wie es bereits zahlreiche Tourismusorte mit der Marke Graubünden und die Destination Oberengadin mit der Marke St. Moritz umgesetzt haben.

Abb. 44: Markenbekanntheit der Bündner Tourismusorte in Deutschland



Quelle: AWT / IDT-HSG (2006)

These 3: Kleine Tourismusorte als Resorts, grosse als Destinationen führen

**Beherbergungsstruktur definiert Einbindung der Tourismusorganisation**

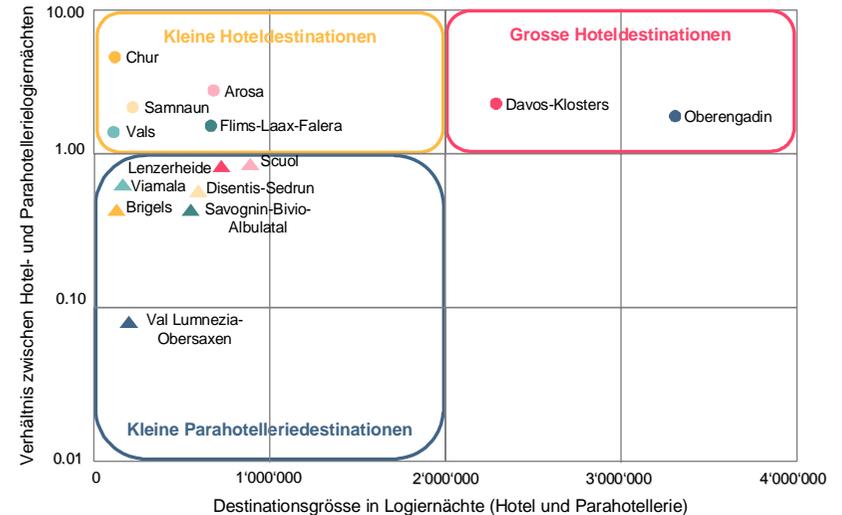
Bei der Definition der Marketingschwerpunkte kommt es unter anderem auf die Struktur der Destination an.

Graubünden verfügt über wenige Destinationen mit hohen Anteilen an strukturstarker Hotellerie (z.B. Oberengadin, Davos, Arosa).

Die meisten Bündner Tourismusorte sind kleine Destinationen, welche fast nur über kleine Hotels und eine Vielzahl von Ferienwohnungen verfügen, zum Beispiel die Obere Surselva, Mittelbünden, Unterengadin und die Lenzerheide.

Es ist offensichtlich, dass die Marketingschwerpunkte aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse der Leistungsträger unterschiedlich zu setzen sind.

Abb. 45: Verschiedene Destinationstypen



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG, basierend auf Daten BFS

**Kleine Destinationen als Resorts führen**

In **kleinen Tourismusorten** mit eher strukturschwacher Beherbergung (kleine Hotels und Ferienwohnungen) gilt es vor allem kosteneffizient zu arbeiten.

Da die Tourismusorganisation in der Regel ohnehin nicht die Mittel für Werbekampagnen aufbringen kann, ist eine möglichst professionelle reaktive und proaktive Verkaufsarbeit zu leisten.

Dies ist am besten möglich, wenn die Tourismusorganisation in den stärksten Leistungsträger integriert ist. In der Regel dürfte dies die örtliche Bergbahngesellschaft sein. Je stärker die Marketingarbeit sowie einzelne Leistungsträger mit der Bergbahn koordiniert sind, desto eher handelt es sich um das amerikanische Resort-Modell, das für kleine Orte durchaus Erfolg versprechend ist.

**Grosse Tourismusorte als Destinationen konzipieren**

In **grossen Destinationen** gilt es, die Budgetmittel ausgewogen auf die Bedürfnisse

- einerseits der grossen Hotels (eher Branding, Events, Produktmanagement)

- und andererseits der kleinen Hotels und Ferienwohnungsvermieter sowie der Bergbahnen (eher CRM und Buchbarkeit) zu verteilen.

Ausserdem erscheint zweckmässig, die Tourismusorganisation als unabhängige Organisation (Destinationsmodell) zu betreiben, welche sich in den Dienst aller Leistungsträger stellt.

These 4: Verkaufsorientierung muss in Graubünden konsequenter werden

**Black-box „Verkaufsorientierung“**

Die ganze Bündner Tourismuswelt spricht von verkaufsorientierter Marketingarbeit. Je nach Institution und Person wird aber sehr Unterschiedliches darunter verstanden. Insgesamt steckt das verkaufsorientierte Marketing der Tourismusorganisationen noch in den Kinderschuhen.

Abb. 46 zeigt auf, welche Elemente zum verkaufsorientierten Marketing einer Tourismusorganisation gehören.

- Verkaufsorientierung kann mittels **reaktivem und/oder proaktivem Verkauf** umgesetzt werden.
- Für ein verkaufsorientiertes Marketing braucht es verkaufbare Produkte. Aus diesem Grund ist das **Produktmanagement** das Herz des verkaufsorientierten Marketings.

**Reaktiver vs. proaktiver Verkauf**

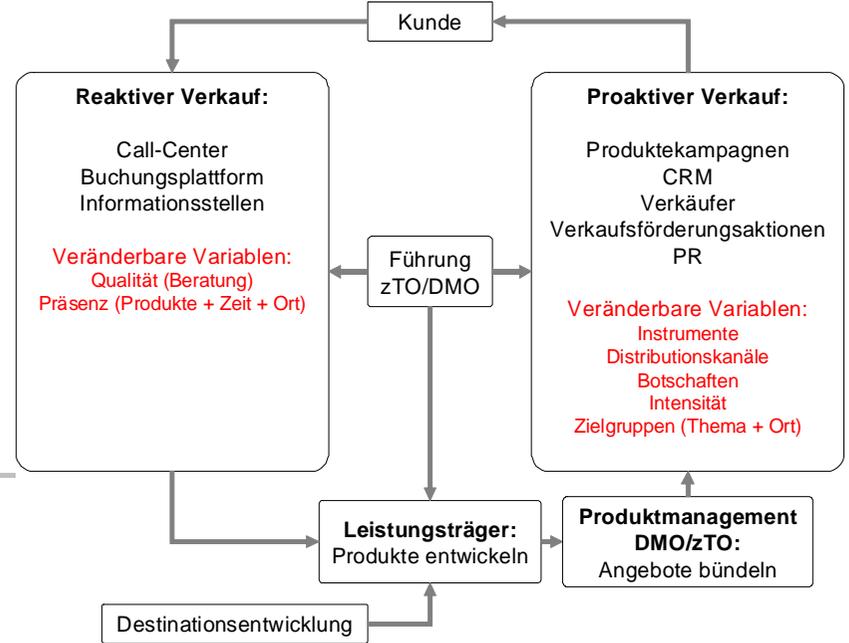
Unter **reaktivem Verkauf** versteht man alle Massnahmen, die es dem nachfragenden Kunden erleichtern, die Buchung abzuschliessen. Wichtigstes Element ist eine möglichst umfassende Verfügbarkeit von Informationen und Produkten auf den üblichen Plattformen wie Internet, Call-Center und Schalter.

Unter **proaktivem Verkauf** verstehen wir alle Massnahmen, die darauf abzielen, ein Produkt einem Kunden anzubieten, ohne dass er danach gefragt hat. Dies kann zum Beispiel in Form von Werbekampagnen, PR, Telefonverkauf oder gemeinsam mit Vermittlern erfolgen.

**Produktmanagement**

Unter **Produktmanagement** verstehen wir die Aufbereitung bestehender Produkte zu bedürfnis- und marktgerechten Angeboten, welche zu einem vernünftigen Preis und in lohnenden Mengen verkauft werden können.

Abb. 46: Schema des verkaufsorientierten Marketings in Tourismusorganisationen



Darstellung: BHP – Hanser und Partner AG

### These 5: Produktmanagement ist das Herz des verkaufsorientierten Marketings

#### **Viel Potenzial**

Die Hotellerie räumt einem professionell umgesetzten Produktmanagement in Tourismusorganisationen viel Potenzial ein. Da die strukturstarken Hotels bereits ein intensives Produktmanagement betreiben, ist das gemeinsame Produktmanagement jedoch gut mit dem privaten Produktmanagement abzustimmen. Dazu sind folgende Punkte wesentlich:

- „Dort hingehen, wo es schmerzt“
- Keine Aktionitis betreiben
- Aufträge an die Tourismusorganisation zur Produktentwicklung müssen von den Leistungsträgern formuliert werden.

#### **„Dort hingehen, wo es schmerzt“**

Die Aufgabe des Produktmanagements ist es, Produkte für die Nebensaison zu entwickeln, damit die Auslastung steigt und die Nächte zu höheren Preisen verkauft werden können. Diese Arbeit ist sehr herausfordernd.

Nur schon durch konsequentes Festhalten an der Zielsetzung leistet das Produktmanagement der Tourismusorganisation einen

Mehrwert. Eine Kannibalisierung der bestehenden Produkte durch neue Pauschalen dient niemandem. Undifferenzierte Pauschalen während der ganzen Saison und Preisdumping können nicht als erstrebenswerte Produkte gelten. Darum heisst es ja auch Produkt- und nicht Rabattmanagement.

#### **Keine „Aktionitis“**

Wie in anderen Branchen ist auch im Tourismus davon auszugehen, dass von 10 Angebotsideen deren 7 mangels Erfolgsaussichten am Markt (zu wenig kreativ, zu pauschal, kein Profil, kein Mehrwert) nicht umgesetzt werden können.

Diese Tatsache zwingt alle Leistungsträger, die Produkte im Rahmen der Produktentwicklung intensiv zu evaluieren.

Insgesamt dürften wenige, aber regelmässige Neulancierungen (z.B. ein neues, gut durchdachtes Produkt pro Saison) mehr einbringen als eine Vielzahl untauglicher oder halbdurchdachter Angebote, die wertvolle finanzielle und personelle Ressourcen binden.

#### **Nur im Auftrag der Leistungsträger**

Das Produktmanagement darf nicht Selbstzweck der Tourismusorganisation sein. Es ist gezielt auf die Erhöhung der Auslastung für bestimmte Anbieter zu einem bestimmten Zeitpunkt auszurichten.

Deshalb sollte das Produktmanagement nur im Auftrag und in Zusammenarbeit mit einzelnen oder mit Gruppen von Leistungsträgern tätig werden.

#### **Idee: Award für umsatzstärkstes Angebot**

Da Produktmanagement eine sehr schwierige Aufgabe ist, wäre es allenfalls sinnvoll, jährlich einen gut dotierten kantonalen Preis für das umsatzstärkste Produkt zu vergeben, das

in den letzten fünf Jahren in Tourismusorganisationen kreiert wurde. Dies würde den Wettbewerb anstacheln und gleichzeitig gute Produkte zur Nachahmung empfehlen.

### These 6: Internationalisierung muss gezielt und konsequent angegangen werden

#### Internationalisierung als Chance

In Kapitel 1 und 2 haben wir festgestellt, dass die Internationalisierung der Kundschaft mithilfe, die **Jahresauslastung**, die **Preise** und die **durchschnittliche Aufenthaltsdauer** der Gäste zu erhöhen.

Aus heutiger Sicht erscheinen für die Bündner Tourismusorte speziell die Märkte Mittel- und Osteuropas sowie UK und Skandinavien vielversprechend. Der Aufwand, auf internatio-

nen Märkten aufzutreten, ist für den einzelnen Hotelier (auch bei grossen Hotels) hoch. Der Erfolg ist unter anderem von der Organisation der Anreiselogistik abhängig.

Um die Akteure zu unterstützen, kann die regionale oder kantonale Tourismusorganisation als „Steigbügelhalter“ für gezielte Internationalisierungsaktionen dienen.

#### Gezieltes Vorgehen notwendig

Um erfolgreich in internationale Märkte einzutreten, gilt es

- **Kooperationen von willigen und fähigen Marktteilnehmern** aufzubauen, welche die notwendigen Produkte zur Verfügung stellen, das Personal schulen und sich finanziell und personell beteiligen;
- die Märkte und die dafür geeigneten Produkte sehr gezielt zu definieren (vgl. Dreieckskombination, Seite 38);

- einen potenten Distributions- und Informationskanal speziell für den jeweiligen Markt zu organisieren.

Aufgabe der Tourismusorganisation ist die Koordination der Leistungsträger während des Prozesses sowie die Suche nach einem Distributionskanal.

#### Beispiel Airport Shuttle

Im Unterschied zu den klassischen Märkten der Schweiz und Süddeutschland bestehen auf Fernmärkten andere Bedürfnisse und Sachzwänge.

Gäste, die mit dem Flugzeug anreisen, sind auf einen Transport in die Destinationen angewiesen und präferieren Orte, die einen möglichst bequemen Transfer garantieren.

Der erfolgreiche Einstieg in solche Märkte setzt neben dem Marketing die Optimierung der Anreiselogistik und der Infrastruktur vor Ort (z.B. Skivermietung) voraus.

Abb. 47: Airport Shuttle Laax



These 7: Professionelles CRM erfordert Schweiss und Akribie

**CRM in aller Munde**

Die Kundenadresse ist bei einem verkaufsorientierten Marketingansatz ein sehr wertvolles Gut. Um ein CRM für eine Destination zu betreiben, braucht es so viele Adressen, wie dies in anderen Branchen nur bei Grossunternehmungen vorkommt.

Der Adressbewirtschaftung ist deshalb eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken, vorausgesetzt, man möchte sich nicht nur selber beschäftigen im Umgang mit veralteten/inaktiven Daten.

Ein Direktverkauf kann nur erfolgen, wenn die notwendigen Produkte zur Verfügung stehen. Das heisst, CRM bedeutet gleichzeitig, gute Produkte anzubieten, die eine Belästigung des Kunden (durch den Versand eines Briefes, E-Mails, Newsletters) rechtfertigen.

CRM zu betreiben ergibt also nur einen Sinn, wenn man bereit ist, den notwendigen administrativen Aufwand konsequent zu betreiben.

**Primär eine Detailarbeit**

Beim Aufbau eines CRM stellt sich unweigerlich die Frage, wie viele Adressen notwendig sind, um die benötigten Logiernächte zu generieren.

Anhand des Beispiels der kleinen Destination Savognin wurde diese Zahl auf > 60'000 Adressen geschätzt. Zudem ist davon auszugehen, dass jährlich ca. 7'000 neue Adressen im System zu erfassen sind.

Diese Zahlen dokumentieren eindrücklich, dass ein professionelles CRM nur möglich ist, wenn es organisatorisch konsequent umgesetzt und betreut werden kann.

Abb. 48: Schätzung der minimal benötigten Adressen für ein professionelles CRM, Beispiel Savognin

Effektive Logiernächte pro Jahr		Anzahl Logiernächte
Total Logiernächte pro Jahr Hotellerie und Parahotellerie (Individualkunden, ohne Eigentümer von Zweitwohnungen)		270'000
Notwendige Buchungen		Anzahl Buchungen
Total Buchungen unter der Annahme, dass eine Buchung im Schnitt 3 Personen à 4 Logiernächte repräsentiert		22'500
davon:		
Annahme, dass 50% der Buchungen von Stammkunden erfolgen, die Savognin jährlich besuchen		11'250
Annahme, dass 20% der Buchungen von gelegentlichen Wiederholern erfolgen, die alle 3 Jahre nach Savognin kommen		4'500
Annahme, dass 30% Neugäste jährlich zu akquirieren sind		6'750
Notwendige Adressen in der Datenbank		Anzahl Adressen
Zweitwohnungseigentümer (geschätzt)		4'400
Stammgäste		11'250
Gelegentliche Wiederholer (mind. 3 x die jährlichen Buchungen, da 3-Jahres-Turnus angenommen)		13'500
<b>Adressenbestand im ersten Jahr</b>		<b>29'150</b>
Jährliche Ergänzung der Datenbank mit Neugästen während 5 Jahren (5 x 6'750 Buchungen)		33'750
<b>Adressenbestand nach 5 Jahren</b>		<b>62'900</b>
Anzahl derzeit generierter Buchungen bei der Tourismusorganisation		Anzahl Buchungen
Über Call-Center		400
Über Internet		290
<b>Total</b>		<b>690</b>
in % aller benötigten Buchungen		3.1%

These 8: Die Tourismusorganisationen sind Partner auf gleicher Ebene

**Unabhängige Plattformen ohne Hierarchie**

Die Schweiz kennt neben lokalen und regionalen Tourismusorganisationen auch kantonale und nationale Organisationen. Im Kanton Graubünden spielen Graubünden Ferien (GRF) und Schweiz Tourismus (ST) eine Rolle.

Früher wurde das Zusammenspiel zwischen lokaler, kantonaler und nationaler Marketingorganisation eher „hierarchisch“ verstanden: Die übergeordnete Instanz arbeitete primär mit der

untergeordneten Organisation und selten direkt mit Leistungsträgern zusammen.

Mit der Bündner Tourismusreform ist ein neues Verständnis entstanden. Neu soll die Zusammenarbeit zwischen ST, GRF und lokaler Organisation **nicht mehr hierarchisch** stattfinden.

**Stärken der Organisationen nutzen**

Angestrebt wird eine Zusammenarbeit, welche von situativer Kooperation und Wettbewerb geprägt ist. Jede Organisation ist als Plattform für das Marketing mit ihren spezifischen Stärken und Schwächen zu verstehen.

Der Leistungsträger soll frei sein, direkt mit derjenigen Organisation zusammenzuarbeiten, die seine Bedürfnisse am besten befriedigt.

So soll z.B. ein Hotelier, der in der ST-Kooperation KidsHotels mitmachen möchte, direkt mit ST zusammenarbeiten, oder ein Hotelier, der zusammen mit GRF auf den englischen Markt einsteigen will, die Möglichkeit haben, dies ohne Rückfrage bei der lokalen Marketingorganisation zu tun.

Es soll ein **kreativer Wettbewerb** zwischen diesen Marketingplattformen entstehen, wobei jede Organisation sich auf das konzentrieren soll, was sie am besten kann.

**Aufgabenteilung besteht**

Damit dieser Wettbewerb nicht kontraproduktiv wirkt, wurde im Rahmen der Aufgabenteilung und Strukturgestaltung in Graubünden eine grundsätzliche Aufgabenteilung zwischen GRF und den DMO's / zTO's empfohlen.

Hierzu sei auf die Broschüre „Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Umsetzungskonzept“ des Amtes für Wirtschaft und Tourismus verwiesen.

Abb. 49: Arbeitsteilung Graubünden Ferien und lokale Tourismusorganisationen

		Strategie	Zuständige Organisation
Kernmärkte	Schweiz, Deutschland, Italien	→festigen	DMO direkt
Aufbaumärkte	Benelux, Grossbritannien Skandinavien, Zentraleuropa (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn), Russland	→ausbauen	GRF (Lead) mit DMO
Zukunftsmärkte	USA, Japan, Indien, China, weitere	→entwickeln	GRF (Lead) mit DMO

### These 9: Besser werden durch offene Leistungsanalyse

#### Vieles ist messbar oder abschätzbar!

Selbstverständlich kann im Marketing die Wirkung nicht immer auf die letzte Kommastelle genau gemessen werden. Die Haltung „es ist nicht messbar, und deshalb hinterfragen wir die Wirkung auch nicht“ darf aber nicht akzeptiert werden.

Je gezielter und durchdachter Marketingaktionen sind, desto eher ist die Wirkung mess- oder abschätzbar. Wichtiger als die genaue Messung auf die dritte Kommastelle ist, zu überlegen, ob der angestrebte return-on-marketing einer bestimmten Aktion oder eines Aktionsbündels ungefähr erreicht worden ist.

Zu diesem Zweck kann die von den DMO's geführte Balanced Scorecard genutzt werden. Die Messung kann aber auch anhand von einfachen Logiernächte- oder Buchungsstatistiken erfolgen.

Dass man den Erfolg messen möchte, heisst im Übrigen nicht, dass man im Marketing nicht nach der trial-and-error-Methode vorgehen darf. Oft ist es notwendig, im Marketing etwas Kreatives oder Unübliches zu versuchen.

Gerade bei diesem Vorgehen zeigt die Wirkungsmessung im Nachhinein, ob der Versuch erfolgreich war oder ob zugunsten von neuen Ideen abgebrochen werden muss.



#### Sich der Diskussion stellen!

Mindestens so wichtig wie die Messung der Wirkung ist die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse sowie die Einleitung von notwendigen Korrekturen. Insbesondere folgende Sachverhalte sind kritisch zu hinterfragen:

Allgemeine Analyse der Entwicklung:

- Wie haben sich die Logiernächte und die Umsätze entwickelt?
- Worauf ist die Entwicklung zurückzuführen (Konjunktur, Arbeit des Hoteliers, spezifische Marketingaktionen usw.)?

Analyse spezifischer Marketingaktionen:

- Haben spezifische Marketingaktionen dazu beigetragen, zusätzliche Logiernächte zu generieren oder wurden bestehende Logiernächte durch die Aktion verdrängt?
- Konnte der angestrebte return-on-marketing (üblicherweise 7:1 oder 20:1) erreicht werden?
- Ermöglichte die Preisqualität der generierten Logiernächte einen vernünftigen Deckungsbeitrag für die Beherberger?

Diese Fragen sollten nicht im Stillen analysiert sondern konkret mit den betroffenen Leistungsträgern diskutiert werden.





## 5 Fragen zur Selbstreflexion

## Selbstreflexion für die **Beherberger (I)**

### Meine Zimmerauslastung?

1. Meine Zimmerauslastung pro 365 Tage beträgt .....%. Bin ich mit meiner Jahresauslastung nach der Lektüre dieses Leitfadens zufrieden?
2. Tragen Sie in der unten stehenden Tabelle die Logiernächte ein, die Sie mit der einzelnen Kundengruppe erreichen (Grob-schätzungen nach Ihrem Gefühl genügen).

Selbstverständlich können Sie weitere Kundengruppen ergänzen oder die Bezeichnungen der Kundengruppen ändern.

3. Überlegen Sie, wo Auslastungslücken bestehen, die Sie gerne füllen würden.

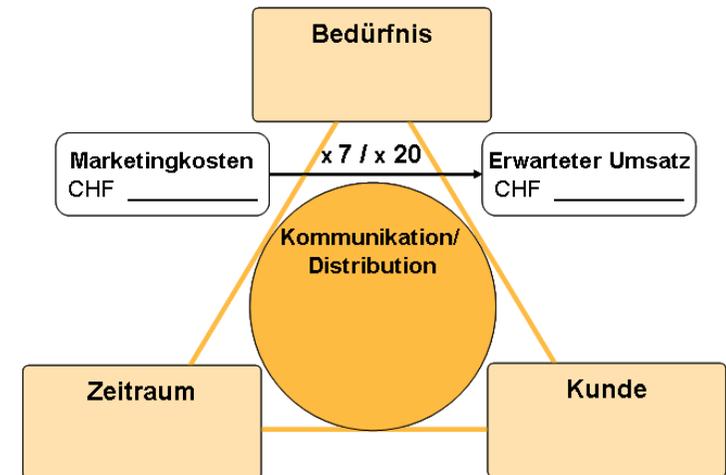
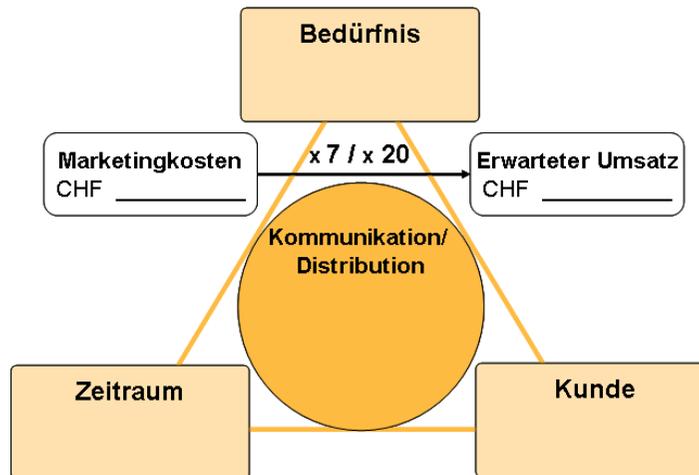
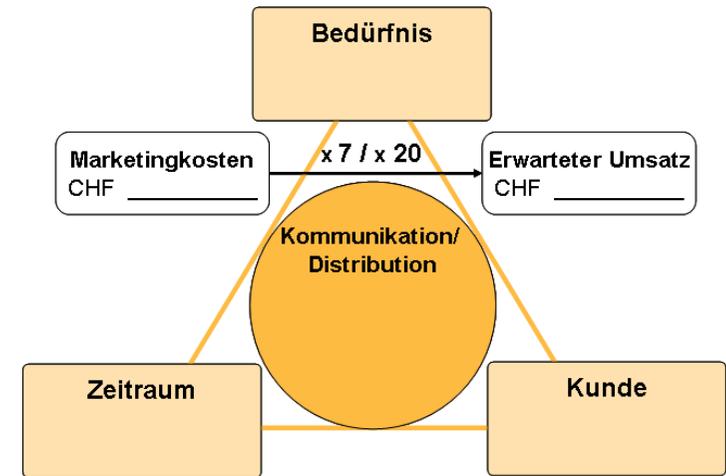
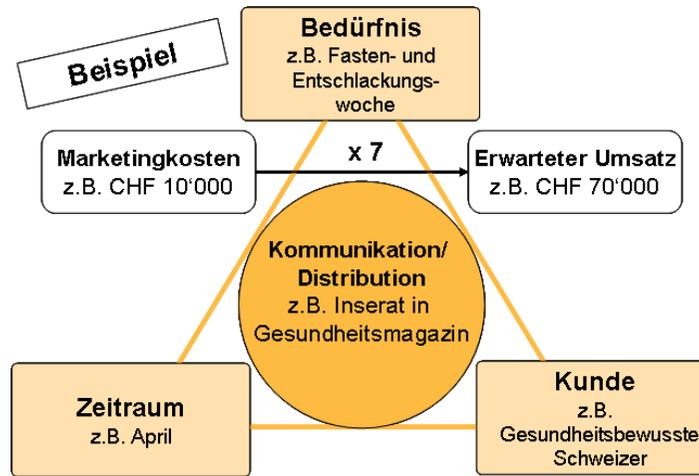
Zimmerauslastung														
	JAN	FEB	MRZ	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ	Jahr	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
<b>Logiernächteaufteilung</b>														
Meine Kunden	<b>Individuelle Kunden</b>													
	Wintersportler													
	Familien													
	Sommersportler													
	Weekendgeniesser													
	Wellnesser													
	Kongressbesucher													
	Eventbesucher													
	<b>Gruppenkunden</b>													
Seminare / Kongresse														
Sportgruppen														
Busreisen														
<b>Total Logiernächte</b>														

## Selbstreflexion für die Beherberger (II)

### Meine Lücken?

1. Die festgestellten Lücken möchte ich mit folgenden Dreiecks-kombinationen zu füllen versuchen:

2. Wo kann ich mit den Bergbahnen und der Tourismusorganisation am besten zusammenarbeiten, damit ich nicht die ganze Arbeit alleine machen muss?



Selbstreflexion für die **Beherberger** (III)**Meine Marketingmittel?**

1. Analysieren Sie den Einsatz Ihrer Marketinggelder, indem Sie die unten stehende Tabelle ausfüllen (oder eine ähnliche bestehende Tabelle verwenden).
2. Überlegen Sie, welche Gelder Sie aus Gewohnheit einsetzen und welche Aktionen das Geld wirklich wert sind.
3. Überlegen Sie, was Sie für die bezahlten Kurtaxen und Wirtschaftsförderungsabgaben von der Tourismusorganisation zurückerhalten.
4. Was tragen Sie dazu bei, dass Sie möglichst viel von der Tourismusorganisation zurückerhalten (z.B. der Tourismusorganisation Ideen liefern, mit den Verantwortlichen über Optimierungen sprechen, Einsitz nehmen in die Marketingkommission usw.).

	Mittel in Tsd. CHF	Generierter Umsatz in Tsd. CHF	Kommentare
<b>Eigene Marketingaktionen</b>			
Direct Mails / CRM			
PR / Öffentlichkeitsarbeit			
Inserate und ähnliches			
Messeauftritte			
Promotionen			
Broschüren			
Inhouse Werbung			
<b>Reiseveranstalter</b>			
Kommissionen			
Werbebeiträge und ähnliches			
<b>Tourismusorganisation</b>			
Kurtaxen			
Tourismusförderungsbeiträge			
Eigenleistungen			
Projektbeiträge			
Inserate in Informationsmittel der TO			
<b>Partnerorganisationen</b>			
Schweiz Tourismus			
Graubünden Ferien			
Hotelkooperationen			

Selbstreflexion für die **Tourismusedirektoren und Marketingchefs der Tourismusorganisationen (I)****Führung & Konzeption**

Überlegen Sie sich, wer bei Ihnen die Marketingstrategie und den Marketingplan macht. Kommentar:

Fliessen die Bedürfnisse der verschiedenen Leistungsträger (Bergbahnen, grosse Hotels, kleine Hotels und Ferienwohnungen) in die Marketingstrategie und -planung ein?

Welches müssten ihre wichtigsten Ansprechpartner bei den Leistungsträgern sein? ....., ....., ....., ....., .....

Wann haben Sie das letzte Mal mit diesen Personen eine echte, harte, sachliche Diskussion über Marketingarbeit geführt?

**Performance**

Welches waren Ihre wichtigsten Marketingaktionen im letzten Jahr? Kommentar:

Erreichen diese Aktionen eine Performance von 20, respektive 7 Umsatzfranken pro eingesetztem Marketingfranken?

Wenn nein, was ist jetzt zu tun?

## Selbstreflexion für die **Tourismusdirektoren und Marketingchefs der Tourismusorganisationen (II)**

### **Buchungsplattform**

Wie entwickeln sich die Buchungen und Umsätze auf Ihrer Buchungsplattform? Kommentar:

Was tun Sie dafür, dass die Verfügbarkeit der Zimmerkapazitäten auf der Buchungsplattform steigt?

Was tun Sie dafür, dass auf Ihrer Buchungsplattform Verkehr generiert wird?

Wie viele Adressen bewirtschaften Sie in ihrer Datenbank?  
Wie hoch ist Ihre Erfolgsquote bei Mailings?

Welche Zahlen würden sich lohnen, auszuwerten, um die Leistung der Buchungsplattform zu erhöhen?

Erreichen Sie einen Return on Marketing von 7 respektive 20?

---

### **Events**

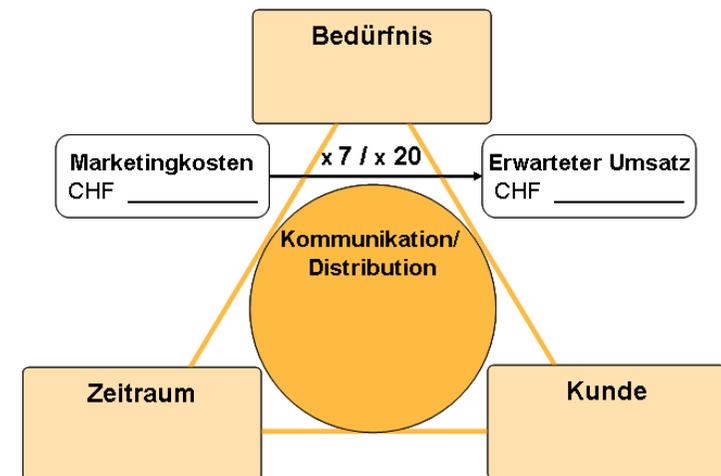
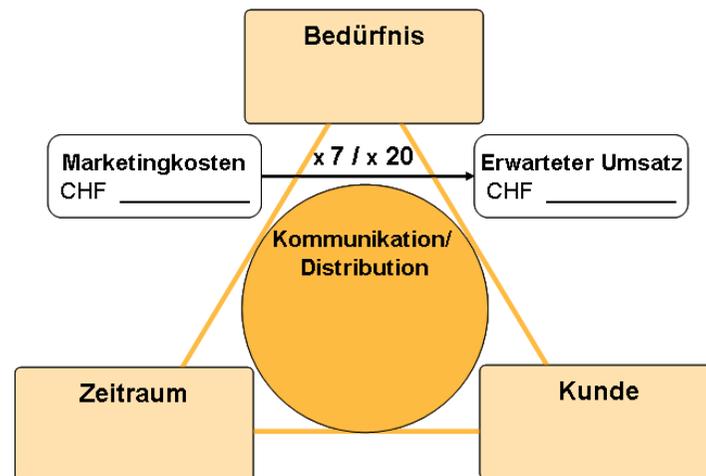
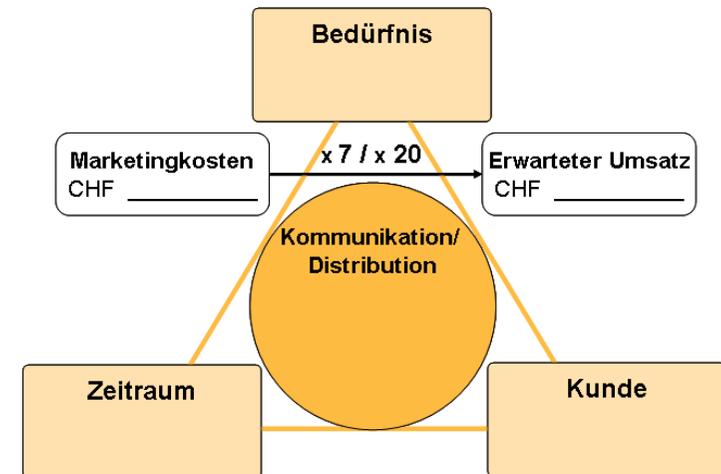
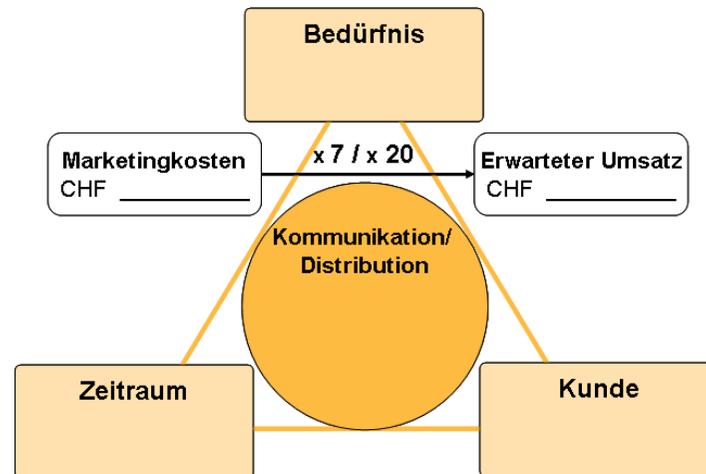
Haben Sie attraktive Events, die Logiernächte oder Medien-echo bringen? Kommentar:

Wenn nein, was bedeutet das?

## Selbstreflexion für die Tourismusdirektoren und Marketingchefs der Tourismusorganisationen (III)

## Angebotsbündel

Welches sind die nächsten vier Angebotsbündel, die Sie mit den Leistungsträgern diskutieren möchten?



Selbstreflexion für die **Bergbahndirektoren und Marketingchefs der Bergbahnen**

**Rollenverständnis** Hand aufs Herz: Wann haben Sie das letzte Mal einem Hotelier oder einem Mitarbeiter der Tourismusorganisation gesagt, dass Sie primär für den Betrieb am Berg zuständig sind, und haben damit gemeint, dass die Hotellerie selber schauen soll, wie Sie ihre Gäste akquiriert? Kommentar:

---

**Dezember** Wie werden Sie zusammen mit den Hoteliers versuchen, die Periode vom 1. – 20. Dezember besser auszulasten? Kommentar:

---

**Januar und März** Wie werden Sie zusammen mit den Hoteliers versuchen, die Werktage im Januar und März besser auszulasten? Kommentar:

---

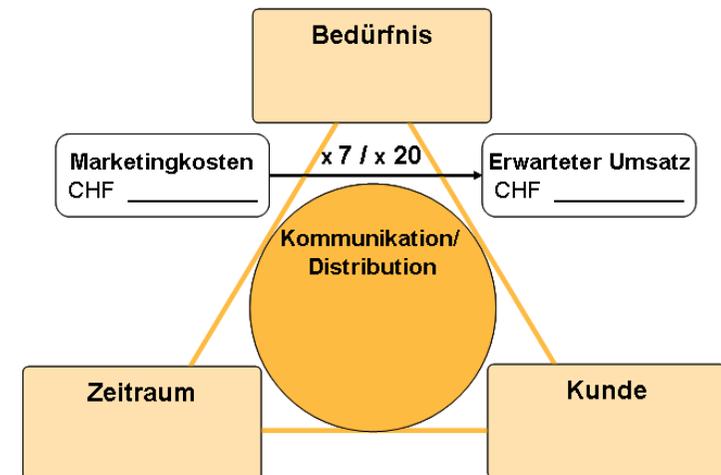
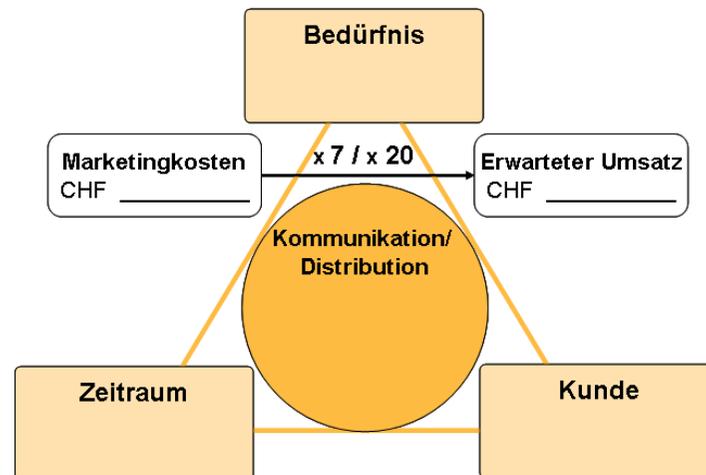
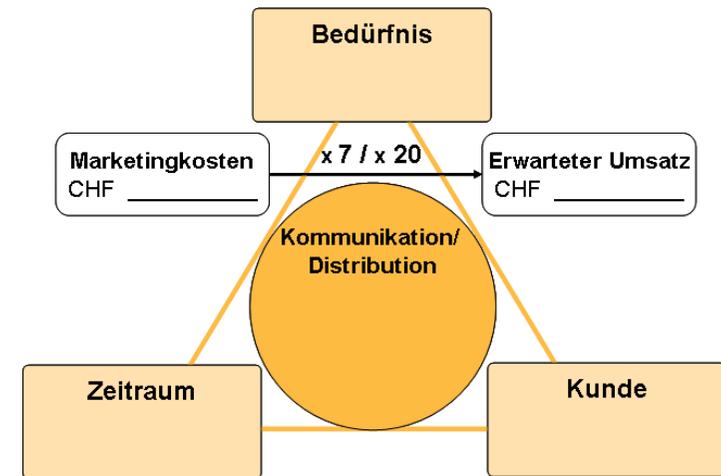
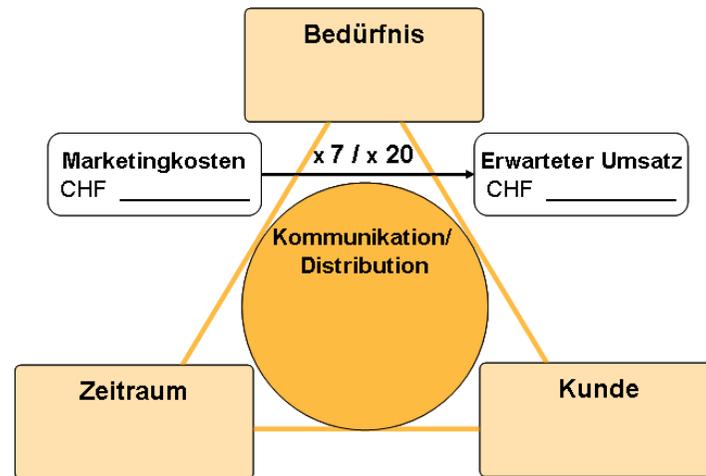
**April** Wie werden Sie zusammen mit den Hoteliers versuchen, die Wintersaison in den Wochen nach Ostern zu verlängern? Kommentar:

---

**Sommer** Was werden Sie tun, um Ihren Sommerumsatz in den nächsten 5 Jahren zu verdreifachen? Kommentar:

Selbstreflexion für die **Bergbahndirektoren und Marketingchefs der Bergbahnen****Angebotsbündel**

Welche Angebotsbündel werden Sie, in Ihrem eigenen Interesse, demnächst dem Tourismusdirektor und den Hoteliers vorschlagen?





# Der Weg zu Ihrem Anlageziel.

Wir verbinden Kompetenz mit Partnerschaft.

Private Banking heisst für uns, Sie auf dem Weg zu Ihrem Anlageziel sicher nach oben zu begleiten. Als kompetenter Partner kümmern wir uns um alle Fragen der Vermögensverwaltung. Nutzen Sie das breite Know-how unserer Experten und unsere weitreichenden Verbindungen. So haben Sie mehr Zeit für das Angenehme im Leben.

Erleben Sie Private Banking made in Graubünden. [www.gkb.ch/privatebanking](http://www.gkb.ch/privatebanking)

Private Banking

 Graubündner  
Kantonalbank