

## Warum sind gewisse alpine Destinationen erfolgreicher als andere? Antworten darauf kennt das Management Center Innsbruck. Denn auch im Tirol läuft nicht alles rund.

Theres Lagler

Destinationen, die sich ausschliesslich aufs Marketing konzentrieren, schaffen keine dauerhafte Basis für den Erfolg.» Das sagt einer, der es wissen muss: Franz Tschiderer, seit 24 Jahren Obmann des Tourismusverbands Serfaus-Fiss-Ladis. Der Österreicher führte bis 2011 die beiden bekannten Kinderhotels Bär und Löwe und forscht seither am Projekt «Destinations Research» des Management Center Innsbruck. Seine Motivation dafür erläuterte er letzte Woche am Tourismusforum der Alpenregionen (TFA) in Interlaken. «Wir müssen dem ländlichen Raum Arbeitsplätze erhalten. Das ist mein Treiber. Ich bin ein begeisterter Touristiker», so Tschiderer. Sorgen bereitet ihm die gegenwärtige Entwicklung: «80 Prozent des Wachstums passiert in 20 Prozent der Destinationen. Das ist eine grosse Herausforderung.»

**Serfaus führt Ranking trotz tiefem Marketingbudget an**  
Das Tiroler Tourismusgesetz ermöglicht es den Forschern, die effektiven Zahlen der Destinationen zu ermitteln und ein Ranking zu erstellen. Nur jede zweite Destination im Tirol weist ein reales Wachstum aus. Serfaus-Fiss-Ladis, das voll auf Kinder und Familien setzt, hat die Nase vorn. Die Destination weist seit Langem ein



Seit Jahren ein Überflieger: Die Destination Serfaus-Fiss-Ladis (Tirol) mit ihrem Fisser Flieger.

Bilder zvg

# Erfolg ist kein Zufall

jährliches Wachstum von 6 Prozent auf. Die Anzahl Logiernächte stieg in den letzten 10 Jahren von 1,4 auf 2,4 Millionen. Im Oberengadin verlief die Entwicklung gemäss Berechnungen der TFA-Organisatoren genau umgekehrt. Engadin St. Moritz verzeichnete im gleichen Zeitraum einen Rückgang der Logiernächte von 3,6 auf 2,6 Millionen. Auch wenn sich die beiden Destinationen vom Zielpublikum her nicht vergleichen lassen, muss Serfaus

doch einiges richtig machen. Für Tschiderer sind die Erfolgsfaktoren klar: «Erfolg haben jene, die sich klar positionieren und ihre Kraft voll darauf konzentrieren.» Zudem ist Tschiderer überzeugt, dass Investitionen ins Produkt wesentlich wichtiger sind als Investitionen ins Marketing. Serfaus-Fiss-Ladis verfolge das Ziel, in einem Jahr so viele Innovationen für Familien zu bieten wie andere in fünf Jahren. Diese Haltung spiegelt sich im Budget. Ge-

mäss Tschiderer beträgt es im laufenden Jahr 7 bis 8 Millionen Euro. Nur 1,5 Millionen davon sind für Werbung reserviert.

### Klare Führungsrolle statt Jekami in den Destinationen

Für Hubert Siller, Leiter des Fachbereichs Tourismus am Management Center Innsbruck, stellt sich für viele Ferienorte die Frage «Verjüngung oder Niedergang?». Die Trägheit der Platzhirsche könne gefährlich sein. Siller

plädiert deshalb dafür, Führungsnetzwerke in den Destinationen zu entwickeln, die den Leistungskern der Destination skizzieren, die Destination auf das Kommando vorbereiten und nach Spitzenleistungen suchen. «Wenn man den Lead allen überlässt, kommt man nicht entscheidend weiter», so Siller. Die Tourismusorganisation habe in der Regel eine tragende Rolle im Führungsnetzwerk. Wichtiger Erfolgsfaktor sei zudem personelle Kontinuität.

## Fallbeispiel Grächen – ein Märchen

Der Slogan der Walliser Destination «Grächen – ein Märchen» reimt sich perfekt: Und er soll nicht nur für die Gäste, sondern auch für die Einheimischen wahr werden. Seit 2008 arbeitet Grächen kontinuierlich daran, die beste Familiendestination der Schweiz zu werden. Die Strategie 2008 bis 2013 fusst auf den drei Pfeilern Organisation, Positionierung und Infrastruktur, wie Berno Stoffel, CEO der Touristischen Unternehmung Grächen AG, am Tourismusforum der Alpenregionen ausführte.

Bezüglich Organisation ist bereits einiges gegangen: 2010 wurde die Touristische Unternehmung Grächen AG gegründet, welche die Bergbahnen, Grächen Tourismus, das Marke-

ting und die Gastronomiebetriebe am Berg umfasst. 2011 folgte eine Aktienkapitalerhöhung um 9 Mio. Franken. In der Folge davon konnte der Finanzfehlbetrag von Grächen Tourismus abgebaut werden, sodass die Destination wieder auf einer gesun-



Berno Stoffel, CEO der Touristischen Unternehmung Grächen AG.

den finanziellen Basis steht. 22 Mio. investierte Grächen im gleichen Zeitraum in die touristische Infrastruktur. 2011 erfolgte der Neubau der Gondelbahn Grächen-Hannigalp. Getreu dem Slogan ist es eine Märchengondelbahn geworden. Sujets von Rapunzel bis Froschkönig zieren die Fahrkabinen. 2012 wurde der SiSu-Familienpark auf der Hannigalp neu erstellt. SiSu ist das Maskottchen von Grächen. Die Realisierung solcher Produkte stärkt die Positionierung der Destination, wie erste Auszeichnungen bereits untermauern. So wurde Grächen im internationalen Skiareatest 2011/2012 zum besten Familienskiort der Schweiz gekürt. Das zahlt sich für die Leistungsträger aus. «Bei den Logier-

nächten in der Hotellerie haben wir trotz anhaltender Frankenkstärke bereits wieder das Niveau von 2008 erreicht», erzählt Berno Stoffel. Bei den Ferienwohnungen hänge die Entwicklung der Logiernächte noch hinterher. Stoffel will deshalb mit einer Ferienwohnungsinitiative das Angebot qualitativ verbessern. Auch bezüglich Inszenierungen hat er eine klare Philosophie. «Ich halte nichts von der grassierenden Hängebrücken- und Aussichtsplattform-Epidemie.» Stoffel will lieber gelebte Kultur – auch mündlich überlieferte – ans Licht bringen. Das hat er bereits in Vispertourminen gemacht: Er realisierte mit «Versehen Vergehen» eine Sesselbahnfahrt durchs Jenseits und erhielt dafür den Tourismuspreis Milestone. tl

### TFA Der nächste Austragungsort ist bereits bestimmt

Das Tourismusforum der Alpenregionen – kurz TFA – zieht Jahr für Jahr Tourismusexperten aus der Schweiz, Österreich, Deutschland und Italien an. Das war auch letzte Woche in Interlaken so. Neben den Erfolgsfaktoren für alpine Destinationen wurden die Grenzen des Wachstums und Inszenierungen thematisiert.

Das 24. TFA findet im kommenden Jahr vom 31. März bis 2. April in Arosa Lenzerheide statt. Das hat einen guten Grund: Nur ein halbes Jahr zuvor wird die Skigebietsverbindung der beiden Bündner Destinationen eröffnet. tl

## «Dolder Grand» steigerte Zahl der Logiernächte und Zimmerauslastung

Die Muttergesellschaft schreibt aber nach wie vor deutlich rote Zahlen.

Exakt fünf Jahre nach Wiedereröffnung des Zürcher Luxushotels Dolder hat der neue Direktor Marc Jacob die jüngsten Zahlen präsentiert. Gegenüber dem Vorjahr stieg im 2012 die Anzahl Übernachtungen im «The Dolder Grand» um 8,8% auf 48.819. Die Auslastung der 173 Zimmer stieg von 50,4% auf 52,9%. Trotz gesteigertem Umsatz führt die Zunahme der Personalkosten zu einem um 17,1% tieferen EBITDA von 4,092 Mio. Franken. Personen aus den Golfstaaten machen 13% aller Gäste aus und sind so-

mit relativ wichtig fürs «Dolder Grand». Im Vergleich dazu machen Schweizer Gäste 16% am Total aus. Eine negative Entwicklung registrierte das «Dolder Waldhaus». Sowohl die Zahl der Logiernächte als auch die durchschnittliche Zimmerbelegung gingen zurück. Der Gesamtumsatz der Dolder Hotel AG nahm um 0,5% auf 56,8 Mio. Franken ab. Der Jahresverlust in der Höhe von 21,3 Mio. Franken sei auf Zinszahlungen und Abschreibungen der Bauinvestitionen zurückzuführen. dst

## «Durchzogene» Wintersaison

Im Mehrjahresvergleich war die Wintersaison 2012/13 laut Seilbahnen Schweiz unterdurchschnittlich. Profitieren konnten tiefer gelegene Gebiete.

Das Saison-Monitoring von Seilbahnen Schweiz (SBS) weist von Saisonbeginn bis Ende März (bis und mit Ostersonntag) im Vergleich zur Vorjahresperiode ein leichtes Plus aus. Sowohl bei den Gästen (+4,7% Ersteintritte) als auch beim Transportumsatz (+4,0%) konnten die Seilbahnen

etwas zulegen, und zwar in allen Regionen. Die grösste Zunahme verzeichnete die Zentralschweiz, die geringste die Ostschweiz. Allerdings ist diese leichte Zunahme laut SBS zu relativieren, da der Vorjahreswinter für die Seilbahnbranche ausgesprochen

Die Wintersaison 2012/13 dürfte nur etwa das Niveau wie vor zwei Jahren erreichen.

schlecht ausgefallen war. Die Wintersaison 2012/13 dürfte damit nur etwa das Niveau wie vor zwei Jahren erreichen – was im Mehrjahresvergleich unterdurchschnittlich ist. Der Winter war ge-

prägt von praktisch durchwegs hervorragenden Schnee- und Pistenvverhältnissen. Gerade tief gelegene Gebiete in den Voralpen, im Jura und im Mittelland konnten vom schneereichen Winter profitieren. Viele dieser Lifte waren überdurchschnittlich lang in Betrieb. Negativ aufs Gästeaufkommen ausgewirkt hat sich die oft fehlende Sonne. Insbesondere an den für die Bergbahnen wichtigen Weekends war das Wetter fast durchwegs schlecht. dst

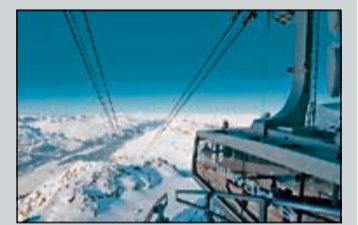
## Aus der Region

### Graubünden

#### San Gottardo 2020: engere Zusammenarbeit

Die Gemeinden, Tourismusorganisationen und Bergbahnen von Andermatt, Sedrun und Disentis haben zusammen mit Andermatt Swiss Alps und dem Programm San Gottardo 2020 in Sedrun ein Memorandum of Understanding unterzeichnet. Damit unterstreichen die vertretenen Organisationen ihren Willen, in Zukunft eng zusammenzuarbeiten, um die Entwicklung der Region San Gottardo mitzutragen und zielgerichtet umzusetzen.

#### Corvatsch-Bahn weist rote Zahlen aus



ZVG

Im vergangenen Geschäftsjahr hat die Luftseilbahn Corvatsch in Silvaplana einen Verlust von 44.000 Franken eingefahren, wie aus dem Jahresbericht 2011/12 hervorgeht. Der Verwaltungsrat beantragt den Aktionären, den Verlust mit dem Gewinnvortrag zu verrechnen. Daraus resultiert ein neuer Vortrag von 21.000 Franken. Die Corvatsch-Bahn hat im Berichtsjahr 16,6 Mio. Franken umgesetzt, 10% weniger als im Vorjahr.

### Berner Oberland

#### Gondelbahn Hahnenmoos wird ersetzt

Die 1974 erbaute Gondelbahn Geils-Hahnenmoos bei Adelboden wird am 14. April, dem letzten Tag der Wintersaison 2012/13, mit einem nostalgischen Rahmenprogramm in den Ruhestand verabschiedet. Während den Sommermonaten wird am bisherigen Standort zwischen Geils und Hahnenmoos eine neue Kombibahn gebaut. Die Eröffnung ist für Dezember 2013 geplant, wie die Adelboden Bergbahnen AG mitteilt.

### Basel

#### Ab Sommer 2015 neues 4-Sterne-Stadthotel



ZVG

Am Grossbasler Brunngässlein beim Picassoplatz wird im Sommer 2015 ein neues 4-Sterne-Stadthotel mit 65 Zimmern eröffnet. Hinter dem Projekt stehen drei Partner: Der Immobilienfonds UBS «Swissreal» als Grundeigentümer, die Kraft Gruppe als Konzeptentwicklerin und künftige Betreiberin des Hotels sowie das Basler Architekturbüro Buchner Bründler Architekten in Zusammenarbeit mit den Architektinnen Grego aus Zürich. In diesen Tagen erfolgt die Baueingabe. Baubeginn ist für Frühjahr 2014 geplant. dst