



---

## Abschlussbericht Dienstleistungsinnovation im Tourismus

**Projekt Titel:** 11371 Service Innovation Tourism / Dienstleistungsinnovation im Tourismus

**Abteilung/ Fachbereich HTW:** SIFE, ITF

**Antrag bewilligt:** November 2011

**Gesprochener Förderbetrag:** 45'000.- CHF

**Projektleitung/ Projektverantwortung:** Brigitte Küng

Tel: 081 286 24 06, Mobile: 076 341 70 59, Email: brigitte.kueng@htwchur.ch

**Projektteam:** Prof. Dr. Andreas Ziltener (SIFE), Roger Walser (ITF), Norbert Hörburger (ITF), Marianne Figi (ITF), Thomas Bentivegna (MSc), Anita Caminada (MSc), Lea Bühlmann (MSc)

**Kooperationspartner:** Div. Interviewpartner aus Vorarlberg, Tirol, Südtirol und Graubünden, Gastro Graubünden, hotelleriesuisse Graubünden, Bergbahnen Graubünden

**Laufzeit des unterstützten Projektes:** Januar 2012 bis Dezember 2013

---

### Management Summary

Der Bündner Tourismus ist für den Kanton von wesentlicher Bedeutung. Zugleich haben der Starke Franken, die Euroschwäche sowie strukturelle Probleme in der Branche zu einer Krise geführt. In den letzten 20 Jahren haben die Bündner Logiernächte beispielsweise um rund 20% abgenommen. Der Bündner Tourismus ist aktuell im Vergleich zu Alpendestinationen im benachbarten Ausland auch wesentlich teurer. Um dieses Preispremium zu rechtfertigen, muss die Leistung auf lange Sicht überdurchschnittlich sein. In diesem Kontext spielen Innovationen eine wichtige Rolle. Sie können zu echten Alleinstellungsmerkmalen von touristischen Leistungsträgern und Destinationen führen.

Das Ziel des vorliegenden Projektes war zu beschreiben, wie a) touristische Leistungsträger Innovationen auf betrieblicher Ebene realisieren und b) wie Destinationen Innovationen in Kooperationsverbunden verwirklichen. Dazu wurde ein qualitativer Best-Practice-Ansatz gewählt, in dem die erfolgreichsten Destinationen und darin wiederum die innovativsten Leistungsträger aus dem Tirol, Südtirol, Vorarlberg und Graubünden ausgewählt und interviewt wurden. Die Ergebnisse geben Aufschluss über die Erfolgsfaktoren, wenn es um die Realisierung von Innovationen im alpinen Tourismus geht. Dazu zählen beispielsweise Faktoren wie

- eine klare Positionierung von Leistungsträger, welche durch gezielte Innovationen gestärkt werden kann, anstelle von einem Allrounder-Ansatz
- Eine klare Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen und damit die Möglichkeit, die touristische Dienstleistung ganz spezifisch an diese Kundenbedürfnisse anzupassen. Dies gelingt durch Innovationen
- Kooperation zwischen Leistungsträger scheint ebenso ein Erfolgsfaktor zu sein wie gutes Leadership durch herausragende Persönlichkeiten
- Ein systematisches Vorgehen im Innovationsprozess unter Anwendung betriebswirtschaftlicher und innovationsspezifischer Methoden und Instrumente

Die Erkenntnisse sind detailliert in der 50 Seiten starken Broschüre „Lernen von den Besten. Innovation im Alpinen Tourismus“ beschrieben. Die Publikation wurde mit einer Auflage von vorerst 2'500 Stk. gedruckt und Akteuren des Bündner Tourismus sowie interessierten Kreisen zur Verfügung gestellt.



## **Detaillierte Projektbeschreibung:**

### **Projekthintergrund:**

Der Tourismus als Teil des Dienstleistungssektors stellt im Kanton Graubünden den stärksten Wirtschaftszweig dar. Jeder dritte Franken wird über den ganzen Kanton gesehen im Tourismus erwirtschaftet. (HTW Chur, 2008) und rund 55 Prozent am gesamten Exportanteil der Bündner Volkswirtschaft (Wirtschaftsleitbild Graubünden, 2010) entsteht durch den Tourismus. Der Bündner Tourismus stellt Arbeitsplätze sicher, generieren Wertschöpfung und damit Steuereinnahmen für den Kanton und trägt zu einem ausgewogenen und attraktiven Arbeits- und Freizeitangebot bei.

Als Teil des Dienstleistungssektors sind Innovationen für den Tourismus von wesentlicher Bedeutung. Differenzierte, neue Angebote können zu einer einzigartigen Positionierung führen. Optimierte Prozesse können die innerbetriebliche Effizienz steigern. Neue Geschäftsmodelle können andere Kundensegmente ansprechen oder andere Kanäle erschliessen.

Doch wie realisieren Dienstleistungsunternehmen im Tourismus Innovationen? Dienstleistungsunternehmen haben sehr selten eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung und in vielen Fällen wird das Innovationsmanagement den funktionalen Aufgaben untergeordnet (Djellal & Gallouj, 2001). Burger et al (2011) stellen fest, dass nur wenige Methoden und Instrumente zur Umsetzung von Dienstleistungsinnovationen bestehen, und dass diese Instrumente noch nicht sehr ausgereift sind.

### **Projektteam:**

Das Projektteam stellt eine Kooperation zwischen dem Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (SIFE) und dem Institut für Tourismus und Freizeitforschung (ITF) der HTW Chur dar. Das SIFE übernimmt die Projektleitung (Brigitte Küng). Als Projektmitarbeiter arbeitet Prof. Dr. Andreas Ziltener mit. Seitens des ITF übernehmen Roger Walser und Norbert Hörburg Aufgaben als Projektmitarbeiter und Marianne Figi als Projektassistentin. Zusätzlich konnte ein Studententeam aus dem Masterlehrgang New Business der HTW im Rahmen eines Praxisprojekts eingesetzt werden (Thomas Bentivegna, Anita Caminada, Lea Bühlmann). Von den Studierenden wurde ein Leitfaden zur Auswertung der qualitativen Daten entwickelt. Ebenfalls konnte ein Teil der Interviews durch die Studentengruppe ausgeführt werden. Auch in der Auswertungsphase stehen die Studierenden zur Verfügung.

### **Kooperationspartner:**

Insgesamt konnten 59 hochrangige Persönlichkeiten aus dem Tourismus (Hotels, Bergbahnen, Gemeinden, Tourismusorganisationen, weitere touristische Leistungsträger) aus Vorarlberg, Tirol, Südtirol und Graubünden befragt werden. Die Liste der Interviewpartner befindet sich im Anhang.

### **Projektziele:**

Das Projekt untersucht die erfolgreichsten Tourismusunternehmen im Alpenraum und beschreibt die Methoden und Instrumente sowie Erfolgsfaktoren, um Innovationen zu realisieren. Dabei wird einerseits die betriebliche Ebene und andererseits die Destinationsebene betrachtet.

### **Forschungsfragen**

Das Projekt bezweckt folgende Forschungsfragen zu beantworten:

- Welche Methoden und Prozesse der Dienstleistungsinnovation werden in der Tourismusbranche und ihren Zulieferer eingesetzt und in welcher Form?
- Welche neuen oder angepassten Methoden helfen den Unternehmen dieser Branche, ihre Angebote durch die Nutzung von Innovationsroutinen zu verbessern und die Produktivität zu steigern?
- Wie finanzieren Tourismusbetriebe diese Innovationen?

- Welche Rolle spielen Kooperationen? Wann werden Innovationen auf betrieblicher Ebene durchgeführt?
- Welche Rolle spielt die öffentliche Hand bzw. die Gemeinden?
- Welche Erfolgsfaktoren und welche Hemmnisse lassen sich aus den obigen Punkten ableiten?
- Wie können diese neuen Erkenntnisse in geeigneter Weise in den bestehenden Wissens- und Technologietransfer (Publikation, Beratung, Lehre und Weiterbildung) integriert werden?

### Vorgehen:

Untersucht wurden sowohl die Innovationsprozesse auf Unternehmensebene wie auch die Kooperationen der bedeutsamsten Leistungsträger innerhalb einer Destination. Die Destinationen wurden anhand des „BAK Top Index“ des BAK Basels selektiert. Der BAK Top Index misst und vergleicht die Destinationen im Alpenraum, eine Kennzahl aus der Entwicklung der Marktanteile, der Auslastung der Hotellerie und der Ertragskraft einer Destination. Mit Hilfe dieses Index kann die Performance von Destinationen international verglichen und bewertet werden (vgl. Abb. 1).

**Abbildung 1: BAK Top Index zur Bewertung von Tourismusdestinationen**



Quelle: BAKBASEL

Anhand des BAK Top Index wurden folgende Destinationen ausgewählt, welche im Ganzjahresvergleich (Sommer- und Wintersaison) zurzeit am erfolgreichsten sind:

- Graubünden: Engadin-St.Moritz, Scuol, Lenzerheide, Flims-Laax
- Südtirol (IT): Gröden, Schenna
- Tirol: Serfaus-Fiss-Ladis, Achensee, Kitzbühel
- Vorarlberg: Kleinwalsertal, Lech-Zürs

Pro Destination wurden für den Tourismus wichtige Leistungsträger ausgewählt. Dies waren in der Regel Hotelbetriebe, Bergbahnen, die Gemeinde, die Tourismusorganisation (DMO) sowie weitere, destinationsspezifische Leistungsträger. Die Selektion von Interviewpartnern basierte a) auf Online-Bewertungen der Hotels (Holidaycheck, TripAdvisor), b) auf Internetrecherche und c) auf die Hinweise der Tourismusdirektoren. Es wurde ein Interview Guide entwickelt und im Sinne von Pretests mit folgenden Interviewpartnern getestet: Hotel Waldhaus Flims, Weisse Arena Flims-Laax. Mittels semi-strukturierter, qualitativer Interviews wurden die ausgewählten Betriebe in jeder Destination befragt. Insgesamt konnten 59 hochrangige Persönlichkeiten aus dem Tourismus (Hotels, Bergbahnen, Gemeinden, Tourismusorganisationen, weitere touristische Leistungsträger) aus Vorarlberg, Tirol, Südtirol und Graubünden befragt werden.

**Zeitplan:**

Während dem Projekt waren der folgende Zeitplan bzw. Milestones wegweisend:

Der Projektstand kann aus der untenstehenden Tabelle entnommen werden:

Ereignis	Plan-Datum	Stand
<b>Projektstart:</b>	01.02.12	<input checked="" type="checkbox"/>
Meilenstein 1: Kick-off	01.02.12	<input checked="" type="checkbox"/>
Meilenstein 2: Literatur und empirische Daten geklärt	31.05.12	<input checked="" type="checkbox"/>
Meilenstein 3: Projektpartner ausgewählt	31.05.12	<input checked="" type="checkbox"/>
Meilenstein 4: Qualitativer Teil abgeschlossen	30.09.12	<input checked="" type="checkbox"/>
Meilenstein 5: Standardisierter Prozess und Methoden entwickelt	31.12.12	<input type="checkbox"/>
Meilenstein 6: Impulsreferate und Workshops geplant	30.04.13	<input type="checkbox"/>
Meilenstein 7: Umsetzung abgeschlossen	31.12.13	<input type="checkbox"/>
<b>Projektende:</b>	31.12.13	<input checked="" type="checkbox"/>

**Projektergebnisse**

Dank dem sparsamen Einsatz der Ressourcen gelang es, die Projektergebnisse aufzubereiten und daraus den Leitfaden „Lernen von den Besten. Innovation im Alpinen Tourismus“ zu entwickeln. Dieser wurde in einer Auflage von 2'500 Stk. als 50-seitige Broschüre gedruckt. Das Ziel war, das Zielpublikum der touristischen Akteure im Kanton Graubünden zu erreichen. Dies gelang dank der guten Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsverbänden. Die Branchenverbände HotellerieSuisse Graubünden, GastroGraubünden und Bergbahnen Graubünden haben insgesamt rund 1'600 Broschüren kostenlos an ihre Mitglieder versendet. Das Projektteam gab weitere rund 500 Broschüren an interessierte Kreise weiter, so dass die 1. Auflage schon fast vergriffen ist. Die Forschungsergebnisse haben ausserdem ein gutes Echo in den regionalen Medien ausgelöst (siehe Anhang), was zusätzlich dazu beitrug, den Wissenstransfer hin zu den touristischen Leistungsträgern zu gewährleisten.

Wegen dem knappen Budget (vgl. Kapitel Kosten/Finanzen) war es nicht möglich, das geplante Netzwerkmodell zu entwickeln. Ebenfalls verunmöglichten es die knappen, finanziellen Ressourcen, die Forschungsergebnisse aufzubereiten und dem Tourismus in Form von Inputreferaten oder Workshops zur Verfügung zu stellen. Entsprechende Anträge beim Kanton Graubünden und der Innovationsstiftung Graubünden blieben leider erfolglos.

Insgesamt schliessen wir das Projekt mit einem positiven Fazit ab. Die positiven Rückmeldungen aus dem Tourismus haben gezeigt, dass es gelang, relevante Fragestellungen zu bearbeiten und die Projektergebnisse in praxistauglicher, konstruktiver Form aufzubereiten. Das Projektteam hofft, die positiven Erfahrungen in ein geplantes Folgeprojekt einbringen zu können.

**Kosten/ Finanzen Überblick über das Gesamtprojekt:**

**Einnahmen:** Beim Förderverein wurde im November 2011 einen Betrag von 60'000.- CHF beantragt. Davon wurden 45'000.- bewilligt. Zusätzlich konnte von einem früheren Projekt (Nr. 11094) ein Überschuss von CHF 6870.- auf das Projekt übertragen werden. Somit stand dem Projekt insgesamt ein Betrag von 51'870.- CHF zur Verfügung.

**Sparmassnahmen:** Wegen den knappen zur Verfügung stehenden Mitteln wurden verschiedene Massnahmen ergriffen, um das Projektbudget zu entlasten. Dazu zählt einerseits die Arbeit der Studentengruppe aus dem Masterlehrgang (Praxisprojekt), welche insgesamt etwa 360 kostenlose Arbeitsstunden in das Projekt investiert hat. Der Druck und die Gestaltung des Leitfadens „Lernen von den Besten“ konnte über den Marketing-Overhead des SIFE verbucht werden, so dass hier keine Kosten für das Projekt anfielen. Und schliesslich konnte das Projektteam auf die Kooperation von HotellerieSuisse Graubünden, GastroGraubünden und Bergbahnen Graubünden zählen; die Branchenverbände haben den Leitfaden kostenlos an ihre Mitglieder versendet.

**Ausgaben:** Die zur Verfügung stehenden Mittel von CHF 51'870.- wurden restlos aufgebraucht und das Projekt leicht überbucht. Der Fehlbetrag konnte dank einem Zuschuss / Übertrag aus einem anderen Projekt ausgeglichen werden.

---



---

**ANHANG:**

**a) Liste der Interviewpartner**

**Graubünden:**

**Pre-Test Interviews:**

- Hotel Waldhaus Flims, Urs Grimm (Geschäftsführer)
- Weisse Arena, Flims-Laax, Andreas Bärtsch (Leiter Marketing und Sales)

**Lenzerheide:**

- Bergbahnen Lenzerheide, Thomas Hunziker (Geschäftsführer)
- Gemeinde Vaz / Obervaz, Urs Häusermann (Gemeindepräsident)
- Hotel Schweizerhof, Andreas Züllig (Geschäftsführer, Inhaber)
- Lenzerheide Marketing / DMO, Manfred Fiegl (Geschäftsführer)
- Maiensässshotel Guarda Val, Christine Abel (Geschäftsführerin)

**St. Moritz:**

- Hotel Laudinella, Felix Schlatter (Geschäftsführer)
- Hotel Waldhaus, Claudio Bernasconi (Geschäftsführer)
- Gemeinde St. Moritz, Sigi Aspion (Gemeindepräsident)
- Tourismus Pontresina, Jan Steiner (Tourismusdirektor)
- Engadin Airport, Andrea Parolini (Leiter PR & Events)

**Scuol:**

- Hotel Belvédère, Kurt Baumgartner (Inhaber, Geschäftsführer)
- Hotel Arnica Scuol, Dominik und Tinetta Zogg (GeschäftsführerIn)
- Hotel Filli, Scuol; Marco De Genaro (Geschäftsführer)
- Boutique-Hotel Romantica Val Tuoi; Hans-Ueli Regius (Geschäftsführer und Eigentümer)
- Bad Scuol und Gesundheitszentrum, Philipp Gunzinger (VRP, Geschäftsführer)
- Schweizerischer Nationalpark, Hans Lozza (Leiter Kommunikation)
- Bergbahnen Motta Naluns, Egon Scheiwiler (Geschäftsführer)
- Gemeinde Scuol, Dr. Jon Domenic Parolini (Gemeindepräsident)

**Tirol:**

**Serfaus-Fiss-Ladis:**

- Serfaus-Fiss-Ladis Tourismus, Dr. Franz Tschiderer (Obmann Tourismusverband, Hotelier)
- Bergbahnen Fiss-Ladis; Benny Pregoner (Geschäftsführer)
- Bergbahnen Serfaus; Stefan Mangott (Geschäftsführer)
- Gemeinde Serfaus; Mag. Paul Greiter (Bürgermeister Serfaus)
- Familienhotel Furgler; Robert Westreicher (Geschäftsführer und Eigentümer)
- Schlosshotel Fiss; Georg Pale (Geschäftsführer und Miteigentümer)

**Achensee:**

- Posthotel Achensee, Karl Reiter (Inhaber), Verena Murbäcker (Leiterin Reception)
- Achensee Tourismus, Martin Tschoner (Tourismusdirektor)
- Hotel Wiesenhof, Johannes Entner (Inhaber) und Andrea Janisch (Leiterin PR und Marketing)
- Achensee Schifffahrt, Christian Trampusch (Geschäftsführer)

**Kitzbüchel**

- Hotel Bichelhof, Andrea Hopfner (Inhaber und Geschäftsführer)
- Kitzbüchel Tourismus
- Bank für Tirol und Vorarlberg (BTV), Markus Millinger (Leiter Geschäftskunden)
- Gemeinde Kitzbüchel, Felix Obermoser (Leiter Public Relations und Medien)



- Kitzbühel Tourismus, Peter Marko (Tourismusdirektor)

### **Südtirol**

#### **Schenna:**

- Tourismusverein Schenna, Franz Innerhofer (Tourismusdirektor)
- Hotel Hohenwart, Josef Mair (Inhaber, Geschäftsführer)
- Hotel Der Weinmesser, Doris Kohlgruber (Inhaberin, Geschäftsführerin)
- Meran 2000 Bergbahnen, Franz Pixner und Karin Tscholl (Geschäftsführer bzw. zukünftige Geschäftsführerin ab 1.1.2013)
- Botanischer Garten, Daniel Bedin (Geschäftsführer)
- Gemeinde Schenna, Alois Peter Kröll (Bürgermeister)
- Therme Meran, Dr. Adelheid Stifter (Geschäftsführerin)

#### **Gröden:**

- Bergbahnen Dolomiti Superski, Dr. Gerhard Vanzi (Geschäftsführer)
- Gemeinde St. Christina / Gröden, Eugen Hofer (Bürgermeister, Unternehmer)
- Tourismusverein Gröden, Dr. Günther Pitscheider (Tourismusdirektor)
- Dolomiti Superski, Dr. Gerhard Vanzi (Geschäftsführer, Marketing)
- Cavallino Bianco Family Spa Hotel, Ralph A. Riffeser
- Hotel Laurin, Gregor Giorgi (Inhaber, Geschäftsführer)

### **Vorarlberg:**

#### **Kleinwalsertal:**

- Kleinwalsertal Tourismus; Anne Riedler (Tourismusdirektorin)
- Gemeindeamt, Riezlern, Andi Haid (Bürgermeister)
- Hotel Gemma, Hirschegg; Klaus Peter (Hoteldirektor, Gemeinderat)
- Hotel Chesa Valisa, Hirschegg; Dr. Klaus Kessler (Hoteldirektor, Vorstandsmitglied Tourismusverein Kleinwalsertal)
- Restaurant Walserstuba, Riezlern; Jeremias Riezler (Geschäftsführer)
- Walser Raiffeisen Holding, Hirschegg; Dr. Andreas Gapp (Hauptamtlicher Vorstand)

#### **Lech-Zürs:**

- Burg Hotel, Gerhard Lucian (Inhaber, Geschäftsführer)
- Gemeinde Lech, Ludwig Mayor (Bürgermeister)
- Ski Schule Lech, Johannes Bischof (Geschäftsführer)
- Tourismus Lech, Hermann Fercher (Tourismusdirektor)



# GRAUBÜNDEN

3

Dienstag, 18. März 2014

Bündner Tagblatt

## INTERVIEW

### «Innovationen sind ein wichtiger Treiber»

Die Tourismusexperten der HTW Chur haben einen Blick über die Grenze geworfen. Die Best-Practice-Studie «Lernen von den Besten» zeigt, welche Bedeutung Innovation für den Erfolg von Tourismusdestinationen hat.

• NORBERT WASER

**BÜNDNER TAGBLATT:** Der Titel Ihrer Publikation lautet «Lernen von den Besten». Gleichzeitig stellen Sie fest, dass neue, einzigartige Angebote für eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz sorgen. Was kann man denn von den Besten lernen? Kopieren ist ja kaum ein Rezept.

**BRIGITTE KÜNG:** Die Studie zeigt einerseits auf, dass Innovation gerade für die Tourismusbranche wichtig ist. Andererseits illustriert sie anhand vieler Beispiele – darunter tatsächlich einige der Besten der Branche –, wie Innovationen dort realisiert werden. Die Studie ist kein Rezeptbuch. Wir zeigen aber einige Erfolgsfaktoren auf, wie Innovationen erfolgreich umgesetzt werden können. Ein Beispiel: Es hat sich gezeigt, dass es Sinn macht, wenn sich die Leistungsträger an die Positionierung der Destination anlehnen. Voraussetzung dafür ist aber, dass man sich innerhalb der Destination auf ein gemeinsames Thema geeinigt hat. Wir haben bei unseren rund 70 Interviews festgestellt, dass erfolgreiche Destinationen explizit ein solches Leitthema haben. Innerhalb einer solchen gibt es viele Geschäftsmodelle und Unterthemen.

In diesem Zusammenhang wird seit Jahren die «vertikale Integrationspropagiert, so wie Sie beispielsweise Reto Gartner mit seiner Weissen Arena Kurve in Laax vorlebt. Ist diese für den Erfolg Bedingung?

Unsere Untersuchungen zeigen anhand eindrucksvoller Beispiele, dass Kooperationen einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellen. Dabei geht es nicht so sehr um die Eigentumsverhältnisse, als vielmehr um ein starkes Einbinden der wichtigen Leistungsträger. Mein Lieblingsbeispiel ist die Kooperation Dolomiti Superski im Val Gardena. Zu diesem Konsortium gehören zwölf Skigebiete mit 130 privaten Bergbahngesellschaften. Diese Bündelung der Kräfte ist letztlich ein wesentlicher Treiber für Innovationen, die ein Einzelner nie stemmen könnte. Durch die unternehmerische Eigenständigkeit ist weiter eine gesunde Konkurrenz vorhanden, ohne dass diese zu einem ruinösen Preiswettbewerb führt.

Das Bild vom Zuperrern mit direkter Umstiegsmöglichkeit auf die Bergbahn ist eindrucksvoll. Macht das den Unterschied zwischen Dolomiti Superski und den Monorailplänen zwischen Chur und Lenzerheide aus? Dieses Beispiel zeigt, wie eine solche Kooperation plötzlich zu einer überregionalen Lösung führen kann, weil die Bedürfnisse des Gastes ins Zentrum gestellt werden. Es steht nicht mehr die Optimierung einer einzelnen Bahn im Zentrum, sondern die Dienstleistungskette, die mehr Kunden in die Region bringt. Mit «Dolomiti Super Summer» wird diese Denkweise nun auch auf den Sommer ausgedehnt.

Gibt es im Innovationsprozess auch markante Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern? Der Innovationsbegriff wird, auch innerhalb der Länder, sehr unterschiedlich verstanden. Das Spektrum reicht vom Gastronomie, der bereits eine neue Pizakreation als Innovation betrachtet, bis hin zu teuren Infrastrukturprojekten, bei der vor allem eine gemeinsame Finanzierung im Vordergrund steht.



Die HTW Chur auf den Spuren von Innovationen im alpinen Tourismus: Die Autoren der Studie «Lernen von den Besten» Roger Walser, Brigitte Küng und Andreas Ziltener (v.l.). (FOTO OLIVIA ITEM)

In Graubünden stehen nun bis 2012 im Rahmen eines Kooperationsprojektes 21 Millionen Franken für innovative Projekte zur Verfügung. Wer muss solche Projekte auslösen? Wir haben zwei Ebenen angeschaut. Zum einen ist es die Unternehmensebene, also jene der Leistungsträger, zum andern die ganze Destination. Auffallend ist, dass es bei den erfolgreichen Projekten oft eine starke

#### Kooperationen sind im Tourismus ein wesentlicher Erfolgsfaktor

Personlichkeit gibt, die durch ihr Engagement eine Destination prägt. Franz Tschiederer in Serrau-Fiss-Ladis ist beispielsweise eine solche Pionier- und Führungsfigur. Aber auch ein Urs Wohler als Tourismusdirektor der Destination Engadina Scuol Samnaun Val Müstair ist eine solche Integrationsfigur, die eine ganze Destination prägt und Innovationen auslösen kann. Oft sind es aber kreative Unternehmer, die Ideen entwickeln und auch auf eigenes Risiko realisieren. Interessant ist die Rolle des Staates. Die meisten der untersuchten innovativen Leistungsträger waren eher skeptisch gegenüber öffentlichen Fördergeldern. Staatliche Unterstützung wurde eher als Wettbewerbsverzerrung empfunden.

Welche Rolle spielte bei dieser Studie die HTW Chur?



Innovation öffentlicher Verkehr: Direkter Bahnanschluss zur Seilbahn am Kronplatz, Dolomiti Superski. (ZVG)

Dieses Projekt entstand aus einer Kooperation zwischen dem Schweizerischen Institut für Entrepreneurship und dem Institut für Freizeit und Tourismus. Weil der Tourismus in Graubünden einen derart hohen Stellenwert hat, lag es auf der Hand, unsere Experten in den Bereichen Innovationsmanagement und Tourismus zu vernetzen. Wir wollten keine quantitative Studie machen, sondern der Frage auf den Grund gehen, wie die erfolgreichsten Destinationen und einige der besten Leistungsträger im Alpenraum Innovationen verwirklichen. Wir hoffen, die Bündner Touristiker anhand der eindrucksvollen Leuchttürme, die wir in unserer Studie zu Wort kommen lassen, zu inspirieren.

Der Titel «Lernen von den Besten» deutet einen hohen Praxisbezug an. Erfüllt die Studie diesen Anspruch? Es war unser klares Bestreben eine Studie zu verfassen, deren Erkenntnisse wieder in die Branche zurückfliessen. Wir lassen deshalb Praktiker zu Wort kommen – «von Touristiker, für Touristiker» sozusagen.

Was erhoffen Sie sich aus der Studie für Graubünden? Immerhin steht ja viel Geld für innovative Projekte zur Verfügung. Kann die Studie als Leitfaden für Innovationen dienen? Es wäre natürlich schön, wenn unsere Ergebnisse als Anregung für Projekte des Tourismusprogramms 2021 dienen würden. Die theoretische Erkenntnis, dass beispielsweise Kooperation ein Erfolgsfaktor darstellt, ist ja nicht neu. Die Studie zeigt nun anhand konkreter Beispiele, wie solche Formen der Zusammenarbeit in der Praxis aussehen

können – und dass es unterschiedliche Wege gibt. Da kann man tatsächlich von den Besten lernen.

In der Studie wird auch erwähnt, dass der Gast bereit ist, für ausserordentliche Leistungen einen höheren Preis zu bezahlen. Lässt sich mit innovativen Produkten ein Wechselkursnachteil wirklich kompensieren? Es ist wahrscheinlich niemand bereit, langfristig für eine durchschnittliche Leistung einen um bis zu 50 Prozent höheren Preis zu bezahlen. Gerade deshalb ist das Thema Innovation so wichtig. Die Leistung muss top sein, da führt kein Weg daran vorbei. Es können auch nur kleine Veränderungen sein, die in der Wahrnehmung des Gastes eine grosse Wirkung zeigen. Es war schon so, dass wir bei den Besuchen in den benachbarten Regionen Vorarlberg, Tirol und Südtirol oft das Gefühl hatten, dass wegen des tieferen Preises das Preis-/Leistungsverhältnis besser war. Zusammen mit der gestiegenen Mobilität der Gäste ist das klar eine Herausforderung für den Bündner Tourismus. Eine gewisse Marktberingung wird da wohl unumgänglich sein. Die Studie hat auch gezeigt, dass der Gast durchaus bereit ist, für innovative und herausragende Produkte einen höheren Preis zu bezahlen. Das Potenzial an Ideen ist sicher noch lange nicht ausgeschöpft.

Lernen von den Besten Ko-Autorin Brigitte Küng ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (Sife) an der HTW Chur. Zusammen mit den Co-Autoren Roger Walser und Andreas Ziltener hat sie die Best-Practice-Studie «Lernen von den Besten. Innovation im alpinen Tourismus» verfasst. Die Studie richtet sich an touristische Leistungsträger und will Impulse zum Thema Innovation setzen. In der Publikation kommen erfolgreiche Leistungsträger aus dem Alpenraum zu Wort. Ziel der Studie war, herauszufinden, wie Innovationen auf der Ebene von Destinationen und Betrieben entstehen und realisiert werden. (NW) [www.sife.ch/unter-Publikationen](http://www.sife.ch/unter-Publikationen)

## Kehtwende der Bündner Regierung

Die Bündner Regierung empfiehlt dem Parlament, sich für das Öffentlichkeitsprinzip auszusprechen. Erfahrungen aus anderen Kantonen würden für das Gesetz sprechen.

**POLITIK** Das Öffentlichkeitsprinzip beschreibt einen Grundsatz demokratischer Regierungsführung und Verwaltung, wonach staatliches Handeln gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern grundsätzlich transparent sein muss. Graubünden gehört heute zu den wenigen Kantonen, in denen das Prinzip nach wie vor nicht gilt. Drei Mal hat der Grosse Rat das Öffentlichkeitsprinzip verworfen. Unter anderem mit der Begründung, in Graubünden könne jeder beim Regierungsrat anknöpfen, wenn er eine Frage hat. Man könne sich schliesslich.

Ende des vergangenen Jahres hat die SP einen vierten Vorstoss zur Einführung des Prinzips eingereicht. Gestern hat die Bündner Regierung diesen beantwortet. Überraschend: Die Regierung steht grundsätzlich hinter der Einführung. Sie hält den Wechsel hin zum Öffentlichkeitsprinzip für «angezeigt». «Damit kann Vertrauen in die Regierung geschaffen werden. Die Regierung beantragt deshalb, den vorliegenden Auftrag im Sinne der Erwägungen zu überweisen», heisst es in der Antwort auf den Vorstoss.

Die Einführung des Öffentlichkeitsprinzips dürfe kein grosser Aufwand sein, ist sich die Regierung sicher. Bereits heute werde offensiv informiert. Grosse Nachteile für den Kanton werden ebenfalls nicht befürchtet. In den Kantonen, die bereits mit dem Gesetz arbeiten, seien die befürchteten Nachteile auf jeden Fall nicht eingetreten.

#### Verzicht auf Schlichtungsstelle

Ganz so offen will sich die Regierung allerdings trotzdem nicht geben: «Dem Öffentlichkeitsprinzip sind klare Schranken zu setzen.» Diese Schranken sollen verhindern, dass die Behörden- und Verwaltungstätigkeit und insbesondere die interne Meinungs- und Willensbildung nicht unnötig erschwert werden. «Zum Erarbeitungsprozess gehören sowohl die Prüfung, ob und welche Bereiche allenfalls von der Einsichtnahme auszunehmen sind, der Schutz überwiegender öffentlicher und privater Interessen wie auch ein einfaches Verfahren zur Klärung der Einsicht», so die Regierung.

Ein in dieser Form einfaches Verfahren soll beispielsweise den Verzicht auf eine spezielle Schlichtungsstelle beinhalten. Damit sollen Aufwand und Kosten möglichst gering gehalten werden: «Es ist weder Bürgerinnen und Bürgern noch den Medien gedient, wenn zwar das Öffentlichkeitsprinzip eingeführt, die Klärung der Berechtigung zur Einsicht in öffentliche Dokumente jedoch durch eine starke Formalisierung des Verfahrens bei unterschiedlichen Auffassungen von Gesuchstellenden und Behörden erheblich in die Länge gezogen wird.» (DMA)

## 180 Reiseveranstalter in St. Moritz

**TOURISMUS** Den Schweizer Winter frühzeitig in neuen Herkunftsmärkten platzieren, dies war das Ziel des ersten «Snow Travel Mart Switzerland» (STMS), der in den vergangenen Tagen in St. Moritz stattgefunden hat. Die letzten Verkaufsgespräche sind abgeschlossen, die Bilanz ist erfreulich, wie die Veranstalter in einer Mitteilung schreiben.

Der Wintertourismus in der Schweiz feiert dieses Jahr sein 150-jähriges Jubiläum mit St. Moritz als Geburtsstätte des Wintertourismus, was der Grund für die Durchführung des ersten STMS in St. Moritz war. Schweiz Tourismus wollte damit den Schweizer Winter mit all seinen einzigartigen Schnee-Erlebnissen umfassender in den Distributions- und Verkaufskanälen von internationalen Reiseveranstaltern platzieren.

Neue Märkte stehen hier im Fokus, beispielsweise in Asien oder Südamerika – hier wachse das Bedürfnis nach Winteraktivitäten. Der STMS, eine Fachmesse für Winterreisen in die Schweiz, bildet ein zentrales Instrument, um das Winterprodukt Schweiz in die Kataloge der weltweiten Reiseveranstalter zu bringen. In seiner ersten Auflage hat der STMS rund 180 Einkäufer aus 44 Ländern mit 104 touristischen Leistungsträgern aus der Schweiz zusammengebracht.

Die Einkäufer, also hauptsächlich Reiseveranstalter, kommen dabei aus der ganzen Welt. Die grössten Delegationen stammen aus Nordamerika (14 Teilnehmer), Skandinavien und Russland (je zwölf), die kleinsten aus Taiwan, Slowenien und Albanien (je ein Teilnehmer). Die die wohl weiteste Anreise hatten zwei Einkäufer, die aus Indonesien nach St. Moritz reisten. (BT)





## Innovation im alpinen Tourismus durch Kooperation und Positionierung

**Obschon der Tourismus für alpine Regionen ein äusserst wichtiger Wirtschaftszeitig ist, scheint der Innovationsgrad der Branche vergleichsweise tief. Eine länderübergreifende Best-Practice-Studie hat die Erfolgsfaktoren von touristischen Innovatoren untersucht. Dabei stellte sich heraus, dass Pioniere Farbe bekennen bezüglich Positionierung und Segmentierung. Zudem sind Kooperationen von grosser Bedeutung für das Gelingen von Innovationsprojekten. Dennoch weist die Branche noch Defizite bezüglich Unternehmertum und Innovationsmanagement auf.**

■ Brigitte Küng

Im Rahmen der vom Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE und dem Institut für Tourismus und Freizeit ITF durchgeführten Studie wurden rund 80 Geschäftsführerinnen und Inhaber von besonders innovativen Tourismusbetrieben und Organisationen aus dem Tirol, Südtirol, Vorarlberg und aus Graubünden befragt. Dabei wurden neben den touristischen Leistungsträgern wie Hotellerie und Bergbahnen auch die Tourismusorganisationen und Gemeinden interviewt. Dieser breite Ansatz ermöglichte es, die gegenseitigen Wirkungskräfte innerhalb von Destinationen einerseits und die unternehmerischen Aktivitäten in Bezug auf Innovationen andererseits zu erklären.

### Klare Segmentierung und Positionierung

Innovative Leistungsträger im Alpenraum entscheiden sich durchwegs für eine klare Positionierung: Alleinstellungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz werden systematisch identifiziert und aufgebaut. Auffallend ist dabei, dass die Positionierung von erfolgreichen Destinationen und den führenden Leistungsträgern aufeinander abgestimmt sind. Ein Paradebeispiel dafür stellt Serfaus-Fiss-Ladis im Tirol dar: Die Destination positioniert sich seit über einem Jahrzehnt gezielt als Familienregion. Die lokalen Leistungsträger ziehen konsequent mit und bieten

ein auf höchstem Niveau und bis ins Detail stimmiges Angebot rund um die Familie an. Der Erfolg ist beeindruckend: Serfaus-Fiss-Ladis konnte in den letzten Jahren konstant hohe und kontinuierlich steigende Logiernächtezahlen ausweisen, gewann verschiedene Preise und glänzt mit einer äusserst positiven Gästeresonanz.

Eine klare Positionierung mit einer Kundensegmentierung bedeutet, sich vom Allrounderansatz zu verabschieden. Wer sich positioniert, muss auch konsequent Nein sagen. Innovationen werden dort lanciert, wo ein möglichst grosser Nutzen für das Zielkunden-segment entsteht. Der Mut zur Konzentration bedingt einen gezielten Aufbau von Kompetenzen durch die Unternehmen und Destinationen, um Angebote klarer auf die spezifischen Kundenbedürfnisse auszurichten. Dies führt zu einer höheren Gästezufriedenheit und damit zu einem gesteigerten Gesamtunternehmenserfolg.

### «Gutes Einvernehmen unter Leistungsträgern»

Der Tourismus im Alpenraum ist geprägt von relativ kleinen Unternehmen und einer starken Fragmentierung der Branche. Grössere Betriebe sind jedoch im Vorteil: Sie profitieren von Synergie- und Skaleneffekten und sind mehrheitlich rentabler als Kleinstbetriebe. Ein kontinuierlich positiver Cashflow gibt den finanziellen Spielraum, um innovative Projekte in die Tat umzusetzen. Trotz allem sind im alpinen Tou-



*In einem Marktumfeld, das von ändernden Kundenbedürfnissen und zunehmendem Wettbewerbs- und Preisdruck geprägt ist, können gerade Innovationen für neue Perspektiven sorgen, beispielhaft dafür ist das Konsortium «Dolomiti Superski». (Foto: Dolomiti Superski / Arnold Ritter)*

risimus vergleichsweise wenige echte Wachstumsunternehmer zu identifizieren, welche die Erbringung von Tourismusdienstleistungen als skalierbares Geschäftsmodell betrachten.

Eine starke Vernetzung und Kooperation zwischen innovationsfähigen und -willigen Leistungsträgern verringert bestehende Grössennachteile und stellt eine wichtige Basis für Innovationen dar. Auffallend häufig ist zu beobachten, dass erfolgreiche Innovatoren im Tourismus stark auf Kooperation setzen – und dies sogar mit direkten Konkurrenten. Dabei werden Kräfte und Know-How gebündelt und Ziele erreicht, die für einen einzelnen Betrieb alleine nicht realisierbar wären. Die Aussage von Gerhard Lucian, Inhaber vom Burghotel in Lech-Zürs (Vorarlberg) verdeutlicht dies: «Andere Hotels im Ort nehmen wir nicht als Konkurrenten wahr. Die ganze Region profitiert von jedem einzelnen Gast. In Lech-Zürs haben die Leistungsträger untereinander ein sehr gutes Einvernehmen. Wir pflegen unser Netzwerk bewusst, um mithilfe unseres gemeinsamen Wissens und unserer Erfahrungen Gäste zu gewinnen.»

#### **Grösse dank Kooperation**

Das Königsbeispiel in Sachen Kooperation stellt wohl das Konsortium «Dolomiti Superski» dar. Was bereits 1974 mit sechs erfolgreichen Skigebieten begann, ist heute das grösste Skigebiet Europas, welches der Gast mit einem einzigen Ticket nutzen kann. Es setzt sich aus 130 privaten Bergbahngesellschaften aus zwölf Destinationen zusammen. Mit einem ausgeklügelten Verteilschlüssel, der auf Besucherfrequenz pro Anlage, Qualität der Bahn, zurückgelegte Höhenmeter sowie Länge der Pisten beruht, werden die Einnahmen an die 130 Bergbahnunternehmen ausgeschüttet. Mit diesem System ist es gelungen, auf der

einen Seite die Kräfte zu bündeln und dem Gast ein einzigartiges Produkt zu präsentieren und auf der anderen Seite fördert man eine gesunde Konkurrenz untereinander, welche die Bergbahnbetreiber zu Bestleistungen antreibt, ohne jedoch den Markt durch Preiskämpfe zu ruinieren. Die Erfolgsgeschichte schreibt sich nun auch im Sommertourismus als Dolomiti Super Summer weiter.

#### **Methoden und Instrumente im Innovationsprozess**

Selbst bei erfahrenen Innovatoren im Tourismus scheint der Innovationsprozess noch wenig formalisiert abzulaufen. So nutzen zwar viele betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente, wie Investitions- und Renditerechnungen, Benchmarking, Businesspläne und SWOT-Analysen. Innovationsspezifische Methoden, welche den Weg von der Idee bis zur Markteinführung effizienter und Erfolg versprechender machen können, wie etwa das Service-Blueprinting oder die Stage-Gate-Methode, werden praktisch nicht verwendet. Karl Reiter, Inhaber und Geschäftsführer des Posthotels im Tirolerischen Achensee, bringt es auf den Punkt: «Gute Ideen zu generieren ist für uns nicht schwierig. Viel anspruchsvoller ist die Umsetzung.» Die Studie zeigt auf, dass bezüglich eines systematischen Vorgehens und des Einsatzes von spezifischen Methoden des Innovationsmanagement in der Branche noch grosser Handlungsbedarf besteht. ■

#### **Kontakt: Brigitte Küng**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship  
Tel. 081 286 24 06  
brigitte.kueng@htwchur.ch





1973 scheiterte in Ilanz die Mediswiss-Hotelklinik. >40



Nach vielen und jahrelangen Kämpfen mit ihrem Vermieter haben Herr und Frau Schweizer nun Recht bekommen. >38



Schweiz am Sonntag, Nr. 349, 22. Dezember 2013

Im Meditationszentrum Ganden Chökhör steht die tibetische Kultur im Mittelpunkt. >41

# GRAUBÜNDEN 37

## Stimmt die Rendite, klappt auch die Finanzierung

In der Hotellerie sind Rentabilitätsprobleme keine Seltenheit – viele Häuser sind zu klein

Im Nationalrat werden wieder einmal mehr Finanzhilfen für die Hotellerie gefordert. Doch für einen rentablen Betrieb sind viele Häuser zu klein.

VON UELI HANDSCHIN

Silva Semadeni sorgt sich um die Hotellerie. Die Nationalrätin fordert vom Bundesrat, insbesondere den Saisonbetrieben weitere Mittel bereitzustellen. (Südschweiz vom 13. Dezember) Die Hotellerie sei die Schlüsselindustrie des Tourismus. Deshalb müsse ihr geholfen werden, argumentiert Semadeni. Ihren Vortoss von letzter Woche haben 45 Abgeordnete mitunterzeichnet, darunter alle Bündner bis auf Josias Gasser.

**Die GELDER DES BUNDES** zu vergeben ist Aufgabe der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH). 2011 hat die SGH neben ihren ordentlichen Mitteln 100 Millionen Franken erhalten, um ihrer Aufgabe auch bei grösserer Nachfrage nachzukommen. Beantragt wurden von diesem zusätzlichen Geld bisher 22 Millionen, wie Peter Gloor, stellvertretender Direktor der SGH, auf Anfrage erklärte.

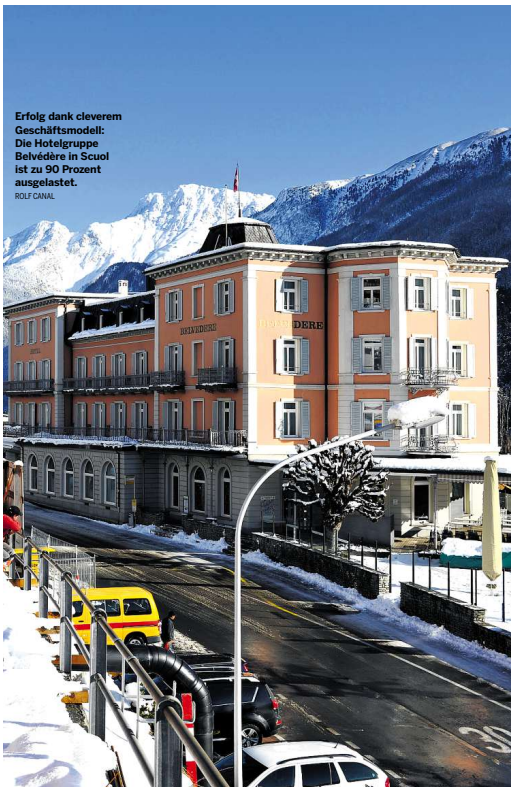
Die Landesregierung hat angekündigt, die SGH solle modernisiert werden. Diskutiert wird laut Gloor unter anderem eine Erhöhung der Darlehensgrenze von heute zwei Millionen Franken oder ob Kredite auch für kooperative Vorhaben fliessen sollen, beispielsweise den Bau eines von mehreren Häusern genutzten Wellnessbetriebs. Ziel ist es, neue Vergabebestimmungen Anfang 2015 in Kraft zu setzen.

**Wie die NEUEN REGELN** auch ausfallen werden, an einem Prinzip wird kaum gerüttelt: Die SGH beteiligt sich an einer Finanzierung nur ergänzend zu den Hypotheken der Banken. Bei der Beurteilung der Gesuche gehen SGH und Banken aber gleich vor. Sie bewerten die Ertragsaussichten und ermitteln den Ertragswert. Massgebend ist die Tragbarkeit aller finanziellen Verpflichtungen: Das Total aller Schulden auf der Liegenschaft darf den Ertragswert nicht übersteigen. Auch nicht, wenn der Bund mithilft. So gesehen hat die Hotellerie kein Finanzierungs-, sondern ein Rentabilitätsproblem. Denn wo Gewinn erwartet wird, ist jede Bank gern mit dabei. Verfüge ein Hotelprojekt über einen schlüssigen Businessplan, der eine genügend hohe Rendite ausweise, sei die Graubündner Kantonbank (GKB) durchaus bereit, das Vorhaben mitzufinanzieren, versichert Mediensprecher Thomas Müller.

**Ob ein HOTEL RENTIERT**, liegt zunächst ohne Frage am Können und am Einsatz der Leitung und des Teams. Doch entscheidend kann auch die Grösse sein. Letzmal wurde dieser Faktor 2008 von Gastro Suisse und der Uni Bern untersucht. Mehr als ein Viertel der kleinen

Erfolg dank cleverem Geschäftsmodell: Die Hotelgruppe Belvédère in Scuol ist zu 90 Prozent ausgelastet.

ROLF CANAL



Häuser wurde als langfristig nicht marktfähig eingestuft, hingegen nur acht Prozent der grossen.

Hotels mit 25 bis 50 Zimmern hätten die ungünstigste Kostenstruktur, erklärt der Vizetitel der SGH. Die optimale Grösse für Kleinhotels sieht Gloor bei 20 bis 25 Zimmern. Mit mehr als 25 sei so viel Personal nötig, dass auch gleich 50 bewirtschaftet werden könnten. Der Leiter der Finanzierung SGH empfiehlt deshalb solchen Häusern die Vergrösserung der Zimmer, um deren Zahl zu verkleinern. So könnten die Preise erhöht und die Personalkosten gesenkt werden.

Doch eine optimale Grösse allein garantiert noch keinen Erfolg. Die Bran-

che könne nur mit neuen Ideen und Innovationen bestehen, erklären Brigitte Küng, Roger Walser und Andreas Ziltener von der Churer Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW). Sie stellen in einer aktuellen Studie erfolgreiche Projekte im Alpenraum vor. Beispielfähig nennen sie die Hotelgruppe Belvédère in Scuol, die Julia und Kurt Baumgartner aufgebaut haben. 1999 wurden 17 Personen beschäftigt, heute sind es 170. Baumgartners hätten bewiesen, «dass ein cleveres Geschäftsmodell in der Hotellerie zum unternehmerischen Erfolg führen kann», urteilen die Forscher. Dem ist nicht zu widersprechen: Die Betriebe des Belvédère sind zu 90 Prozent ausgelastet.

Trotz des harten Wettbewerbs gelingt es aber auch Kleinbetrieben, sich zu behaupten. Marcus Frey, der Hoteliers berät und deren Businesspläne erstellt, zählt neben einer klaren Positionierung und der Qualität der Infrastruktur und der Leistungen vor allem auch weiche Faktoren wie Gastfreundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen und Zuverlässigkeit zu den Erfolgsrezepten. Nachteile im operativen Bereich und im Vertrieb könnten in Familienunternehmen mit vielen Stammgästen und Marketingkooperationen kompensiert werden, sagte Frey der «Schweiz am Sonntag». Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit sieht das ebenso.

### KOMMENTAR



Pledier Caminada  
Stv. Chefredaktor

### Da ist guter Rat nicht teuer

**SEIT DIE SCHWEIZER HOTELLERIE** in der Krise steckt – und das tut sie schon lange –, fehlt es auch nicht an guten Ratschlägen, wie man das Problem lösen könnte. Und der Befund ist immer der gleiche: zu hohe Personalkosten, zu wenig Innovation. Kurzum: Das Preis-Leistungs-Verhältnis für den Gast stimmt nicht.

**UND JETZT ALSO WIEDER EIN BEFUND:** Die Schweizer Hotels sind zu klein, um langfristig marktfähig zu sein. Laut einer Studie der Uni Bern ist mehr als ein Viertel aller Schweizer Hotels mit bis zu 50 Betten unrentabel. Und in dieser Gröszenordnung bewegen sich hierzulande fast 90 Prozent aller Häuser.

**Das Problem** ist also erkannt – und nach wie vor ungelöst. Vielleicht würde es nur schon helfen, wenn diese Hotels das machen würden, was eigentlich das Selbstverständlichste sein müsste: den Gast nicht einfach schamlos über den Tisch ziehen. Denn wer wie jenes Hotel auf der Schweizer Seite des Bodensees für ein Mini-Doppelzimmer mit lausigem Bad pro Nacht 260 Franken verlangt, der hat nichts begriffen. Dabei läge ein Teil der Lösung auf dem Serviertablett: Fairness und Gastfreundlichkeit. Das kostet keinen Rappen und es funktioniert – wie man im grenznahen Ausland oft und hierzulande nicht ganz so oft – erfahren kann. Manchmal ist guter Rat eben nicht teuer, sondern sogar richtig billig.

pcaminada@suedostschweiz.ch

INSERAT

Die besten Deals aus Ihrer Region.  
DEAL.SÜDOSTSCHWEIZ.CH



IN KÜRZE

## IN KÜRZE

**HTW-Studie zur Innovation im alpinen Tourismus. Die Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) hat kürzlich die Publikation «Lernen von den Besten. Innovation im alpinen Tourismus» veröffentlicht.**

Diese richtet sich gemäss einer Medienmitteilung an touristische Leistungsträger aus Graubünden und will Impulse zum Thema Innovation setzen. In der Publikation kämen «erfolgreiche Leistungsträger» aus dem Alpenraum zu Wort. Die Studie ist auf der Homepage der HTW abrufbar. (so)

[www.htwchur.ch](http://www.htwchur.ch)

Quelle: Südostschweiz Ausgabe Graubünden

Datum: 12.12.2013, 00:00 Uhr

Webcode: 3047673

### E-PAPER

► [Artikel im E-Paper lesen](#)

### BLÄTTERN

◀ [Vorheriger Artikel](#)

### DISKUTIEREN SIE MIT

► [zum Leserforum](#)

[f Empfehlen](#) 0 [g+1](#) 0 [Twittern](#) 0

[Share](#) [Email](#) | [Print](#)

★ [Beitrag für später merken](#)