

Universität St. Gallen
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften

**Besucherstromanalyse für die Destination Obersaxen Mundaun und
Konsequenzen für die Freizeitanlage Rufalipark**

Master-Arbeit

Referent: Prof. Dr. Pietro Beritelli
Institute for Systemic Management and Public Governance (IMP-HSG)
Research Center for Tourism and Transport

Vorgelegt am 21. August 2017 von

Alexandra Bernasconi



11-736-758

alexandra.bernasconi@student.unisg.ch

Abstract

In dieser Arbeit wird das St. Galler Modell für Destinationsmanagement auf die Gemeinde Obersaxen Mundaun angewendet. Daraus resultierend konnten fünf variable Geometrien und 60 strategische Besucherströme für die Destination identifiziert werden. Die variablen Geometrien umfassen sämtliche durch die Informanten identifizierten Besucherströme, die mit *Wandern, Bike, Wintersport, Attraktionen und Events* sowie *Schlechtwetterprogramm* in Verbindung stehen. Mithilfe der Modellergebnisse und der Befragungen vor Ort werden Problemquellen für den Tourismus in Obersaxen Mundaun identifiziert und mögliche Lösungsvorschläge präsentiert. Als zukünftige Projekte zur Wiederbelebung des Tourismus vor Ort sind der Ausbau der Wander- und Bikewege, die Erschliessung der Verbindungsstrecke Obersaxen Mundaun nach Waltensburg mittels Waldweg sowie der Kauf einer weiteren E-Bike Ladestation (zentrumsnahe Installation) zu priorisieren.

Ebenfalls werden aufgrund der Besucherstromanalyse Rückschlüsse für die Freizeitanlage Rufalipark Obersaxen Mundaun AG gezogen und Handlungsempfehlungen unterbreitet, die dem Betrieb einen positiven Aufschwung verleihen sollten. Mit dem Modell kann aufgezeigt werden, dass die Standortwahl des Betriebs insofern suboptimal ist, weil dieser zurzeit generell von zu wenig strategischen Besucherströmen in der Destination tangiert wird. Mit dem Bau einer neuen Winter-Transportanlage und der Konstanz hinsichtlich Bewirtschaftung des Betriebs kann davon ausgegangen werden, dass der Rufalipark Obersaxen Mundaun künftig zentraler in das Konstrukt von Besucherströmen integriert sein wird und entsprechend nach siebenjähriger Betriebstätigkeit die Gewinnzone erreichen sollte.

Inhalt

Abbildungen	IV
Tabellen.....	V
Abkürzungen.....	VI
1 Einleitung	1
1.1 Bedeutung des Themas.....	2
1.2 Problemstellung.....	2
1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	3
1.4 Vorgehensweise.....	5
1.5 Gliederung der Arbeit.....	5
2 Theoretische Grundlagen	6
2.1 Tourismus.....	6
2.2 Tourismusgemeinde, touristische Region und Destination.....	7
2.3 St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM).....	8
2.3.1 Schritt 1: Reiseströme und strategische Geschäftsfelder (SGF).....	10
2.3.2 Schritt 2: Variable Geometrie und Portfolio.....	12
2.3.3 Schritt 3: Netzwerkanalyse und Hebelmechanismen.....	12
2.3.4 Schritt 4: Funnel und Aufgabenverteilung.....	14
2.3.5 Schritt 5: Abstimmung und Ressourceneinsatz.....	14
2.3.6 Schritt 6: Aktualisierung und Prozessmoderation.....	15
3 Tourismuslandschaft Obersaxen Mundaun	16
3.1 Gemeinde und Tourismus Obersaxen Mundaun.....	18
3.2 Rufalipark Obersaxen.....	20
3.2.1 Entstehung und Aktionärsstruktur.....	20
3.2.2 Angebotsübersicht.....	22
3.2.3 Übersicht Jahresergebnisse 2011 – 2016.....	23
3.2.4 Konkurrenzanalyse Rufalipark.....	26
4 Problemherde und Handlungsempfehlungen Tourismus Obersaxen Mundaun	28
4.1 Homogene Kundschaft und begrenzte Beherbergungsmöglichkeiten.....	28
4.2 Variable Geometrie und Portfolio.....	31
4.3 Strategische Erkenntnisse aus dem SGDM.....	37
4.4 Neue Besucherströme und Projekte.....	39
5 Problemherde und Handlungsempfehlungen Rufalipark Obersaxen Mundaun AG.....	43
5.1 Auslastung der Angebote und Saisonalitäten.....	43
5.2 Grosse Angebotsvielfalt.....	45
5.3 Hohe Personalkosten.....	46
5.4 Standortbeurteilung und Anbindung an den öffentlichen Verkehr.....	49
5.5 Fehlende Zusammenarbeit Marketing.....	53
5.6 Fehlende Konstanz in Bewirtschaftung und begrenzte Akzeptanz der Einheimischen.....	54
6 Fazit und Ausblick	56
Literatur.....	59
Internetquellen.....	60
Anhang A: Informantenliste	64
Anhang B: Bilanz- und Erfolgsrechnungen Rufalipark Obersaxen Mundaun AG	65

Anhang C: Eintritte Rufalipark Obersaxen Mundaun AG	90
Anhang D: Konkurrenzanalyse Rufalipark	91
Anhang E: Interview Antonia Tschuor	93
Anhang F: Interview Sandra De Antoni.....	101
Anhang G: Emailverlauf Ernst Sax	107
Eigenständigkeitserklärung	111
Diskretionserklärung	112

Abbildungen

Abbildung 1:	Kreislaufmodell SGDM.....	9
Abbildung 2:	SBS Wanderung Berggasthaus Bündner Rigi ab Cuolm Sura	11
Abbildung 3:	Netzwerklogik SGDM.....	13
Abbildung 4:	Übersicht total Logiernächte und Bettenauslastungen Graubünden.....	16
Abbildung 5:	Übersicht Verteilung Logiernächte 2016 Region Surselva	19
Abbildung 6:	Aussenansicht Rufalipark Obersaxen Mundaun	20
Abbildung 7:	Aktionärsstruktur Rufalipark per 31.12.2016.....	22
Abbildung 8:	Übersicht Jahresergebnisse Rufalipark Obersaxen Mundaun AG 2011-2016.....	24
Abbildung 9:	Erträge Rufalipark 2012-2015	25
Abbildung 10:	Konkurrenzanalyse Schweiz	26
Abbildung 11:	Legende für Karten des SGDM.....	32
Abbildung 12:	Variable Geometrie "Attraktionen und Events"	33
Abbildung 13:	Variable Geometrie "Bike".....	34
Abbildung 14:	Variable Geometrie "Wanderer"	35
Abbildung 15:	Variable Geometrie "Wintersport"	36
Abbildung 16:	Variable Geometrie "Schlechtwetterprogramm"	37
Abbildung 17:	Saisonalitäten Obersaxen Mundaun	38
Abbildung 18:	Synthesekarte variable Geometrien und neue Ströme.....	40
Abbildung 19:	Überlappung variable Geometrien "Bike / E-Bike und Wanderer"	42
Abbildung 20:	Übersicht Erträge aus Kinderparadies 1.12.2011-31.10.2016.....	43
Abbildung 21:	Erträge aus Kinderparadies 1.12.2011-31.10.2016	44
Abbildung 22:	Ausgabenentwicklung Rufalipark 2011-2015	47
Abbildung 23:	Systemkopf Rufalipark Obersaxen Mundaun im Kartenausschnitt "Gross 2".....	50
Abbildung 24:	Systemkopf Rufalipark Obersaxen Mundaun AG im Kartenausschnitt "Mittel"	50
Abbildung 25:	Systemkopf Rufalipark Obersaxen Mundaun AG im Kartenausschnitt "Mittel 2"	51
Abbildung 26:	SBS Ski und Snowboard innerhalb Gebiet Bergbahnen Obersaxen Mundaun	52

Tabellen

Tabelle 1:	Logiernächte, brutto und netto Bettenauslastung Graubünden	17
Tabelle 2:	Übersicht Beherbergungsangebote Hotellerie Obersaxen Mundaun.....	29
Tabelle 3:	Potenzielle neue Projekte und deren Validierung	41
Tabelle 4:	Prozentanteil Gesamtpersonalkosten vom Umsatz 2011-2016	47
Tabelle 5:	Kennzahlen für das Geschäftsjahr 2015 im Vergleich mit Branchenindex.....	48

Abkürzungen

AG	Aktiengesellschaft
Anl.	Anlehnung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CHF	Schweizer Franken
EDV	elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii, und andere
etc.	et cetera, und so weiter
F.	Folie
GR	Kanton Graubünden
K. Kind	kleines Kind
kfr.	Kurzfristig
M. Kind	mittleres Kind
m ü. M.	Meter über Meer
MwSt.	Mehrwertsteuer
o.D.	ohne Datum
S.	Seite
So	Sommer
SBS	strategischer Besucherstrom
SGDM	St. Galler Modell für Destinationsmanagement
SGF	strategisches Geschäftsfeld
URE	Unterhalt, Reparaturen, Ersatz
Wi	Winter
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Reisen ist in der heutigen Zeit für zahlreiche Millionen Menschen zum festen Bestandteil des Lebens geworden und hat sich im Verlauf der Jahrzehnte verstärkt zu einem immer unverzichtbareren Teil des jährlichen Kalenders entwickelt. Die weltweite Tourismusbranche befindet sich so auch heute noch immer in einem Aufschwung und gehört zu einer der wenigen Branchen, welcher auch in den kommenden Jahren noch ein Wachstum zugeschrieben wird. Umso wichtiger ist es für sämtliche Akteure, von diesem Aufschwung zu profitieren und entsprechend auf die vorhandene Nachfrage zu reagieren. Je mehr der Markt in Bewegung bleibt, desto intensiver verschärft sich auch der Wettbewerb unter den Destinationen und deren Beteiligten. (Steinecke, 2001, S.9) Auch in der Schweiz scheint sich der Wettbewerb um Reisende zunehmend zu verstärken. Knapp zehn Jahre nach der letzten Wirtschaftskrise dämpft der starke Franken den Schweizer Tourismus nach wie vor. Besonders verheerend ist die Lage in den Bergregionen (BAK Basel Economics AG, 2015, S.29). Der starke Gästerrückgang macht sich auch in Obersaxen Mundaun, einer kleinen Gemeinde im Kanton Graubünden in der Region Surselva mit rund 1'100 Einwohnern, immer mehr bemerkbar (Gemeinde Obersaxen Mundaun, o.D.). Zusätzlich zum allgemeinen Tourismusrückgang lindern die vermehrt unsicheren, teilweise ungenügenden Schneemassen in den Wintermonaten den Wintertourismus, welcher als Hauptattraktion innerhalb der Destination angesehen werden kann. Die eher ungünstige geografische Lage ohne direkte Anbindung an den Durchreiseverkehr zwischen Distentis und Ilanz macht es zusätzlich schwierig, ganzjährig Tagestouristen in das Gebiet zu locken. Auch das Budget von 220.5 Millionen Schweizer Franken (CHF), welche der Marketingorganisation Schweiz Tourismus jährlich für die Vermarktung von Regionen und Attraktionen in der Schweiz zur Verfügung stehen, vermögen keinen Einfluss auf den Tourismus in der gesamten Region zu nehmen (Tagesanzeiger, 2015). Vom im Jahr 2010/2011 erstellten Freizeitzentrum „Rufalipark“ erhoffte man sich in Obersaxen Mundaun einen Zugang zu neuen Gästesegmenten und eine noch bessere Bedürfnisbefriedigung der Gäste vor Ort zu schaffen. Allerdings sind auch nach sechs Jahren Betriebstätigkeit die gewünschten Profite bislang ausgeblieben. Ein vorsichtig geplantes und konsequent umgesetztes Destinationsmanagement würde der gesamten Destination folglich Hilfe leisten, was in dieser Arbeit mithilfe der Methode des St. Galler Modells für Destinationsmanagement (SGDM) untersucht werden soll. Die Resultate des Modells sollen zur positiven Weiterentwicklung der Destination beitragen und dessen Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern (IMP, 2013, S.1).

1.1 Bedeutung des Themas

Die Tourismusbranche gehört heute global betrachtet zu einer der bedeutendsten Wachstumsbranchen. Auch in der Schweiz ist die Tourismusbranche ein wertvoller Pfeiler der Schweizer Wirtschaft (Schulz, 2014, S.2). Alleine im Jahr 2014 konsumierten Gäste aus dem Ausland für 16 Milliarden CHF Produkte und Dienstleistungen innerhalb der Schweiz (Bundesamt für Statistik, 2016, S.1). Die Weltorganisation für Tourismus (UNWTO) prophezeit für den europäischen Tourismuszweig bis zum Jahr 2020 ein Wachstum von 5.8 Prozent. Zu den Kernbereichen der Tourismuswirtschaft gehören insbesondere Gastgewerbe, Reiseveranstalter und Reisevermittler, aber auch die unterschiedlichen Verkehrsbetriebe wie Fluggesellschaften, Bahn-, Bus- oder Mietwagenunternehmen. (Schulz, 2014, S.2) Trotz des vorausgesagten Wachstumsanstiegs der gesamten Branche vermochte die Schweiz im Jahr 2016 bei den Gästeübernachtungen nicht mit dem generellen Trend Europas mitzuhalten. Die Statistik von Eurostat (Statistisches Amt der Europäischen Union) präsentiert für die Schweiz im Jahr 2016 eine Abnahme an Logiernächten von 0.5 Prozent auf total 35.4 Millionen. Auch Frankreich und Grossbritannien, die für das Jahr 2016 Rückgänge von 4.6 Prozent beziehungsweise 4.5 Prozent verzeichnen, gehören zusammen mit der Schweiz zu den grossen Verlierern Europas. (Handelszeitung, 2017)

Für den gesamten Kanton Graubünden zeigt die Beherbergungsstatistik HESTA für das Jahr 2016 einen Rückgang an Logiernächten von 1.9 Prozent. Die 728 im Hotelgewerbe tätigen Betriebe in Graubünden zeigen für das Vorjahr mit total 4'627'447 Logiernächten eine Brutto-Bettenauslastung von lediglich 27.8 Prozent. (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2017) Für die Schweiz bedeutet dies, dass eine Steigerung besonders im Bereich der Gästeübernachtungen und in der Gastronomie wünschenswert wäre. Als Leitbranche ist der Tourismus besonders in den ländlicheren Regionen wie z.B. im Kanton Graubünden ausschlaggebend für die Ergebnisse der regionalen Volkswirtschaft und dem Wohl der einheimischen Bevölkerung. (BAK Basel Economics AG, 2015, S.57)

1.2 Problemstellung

Der Tourismus im Schweizer Alpenraum büsst von Jahr zu Jahr immer mehr an Logiernächten ein. Die Globalisierung, zunehmende Mobilität oder der gegenwärtig starke Franken sind nur drei von vielen Gründen, weshalb sich ausländische aber auch vermehrt schweizer Gäste für Reisedestinationen im Ausland entscheiden. In den Sommer- aber vor allem auch in den Wintermonaten stagnieren die Besucher- und Umsatzzahlen besonders in ländlicheren, peri-

pheren Regionen der Schweiz. (Zegg, 2016, F.10-16) Im Gleichschritt hat sich auch der Wettbewerb zwischen den Destinationen und sämtlichen Leistungsträgern verstärkt. Die Kundschaft reagiert aufgrund der Angebotsvielfalt preissensibler auf die Angebote als bisher. Ein Anbieter wird folglich vermehrt damit konfrontiert, stetig verändernde und individuelle Kundenwünsche zu befriedigen und den Gästen mit grosser Flexibilität und viel Raum für Kurzfristigkeit zu begegnen. (Byrsch, 2001, S.35-40; Zegg, 2016, F.22)

Die Destination Obersaxen Mundaun erwirtschaftet rund 65 Prozent der Erträge aus dem Wintertourismus. Entsprechend schmerzlich sind ganzjährig stagnierende Gästezahlen, welche sich in den Wintermonaten auch in einem Rückgang an Ersteintritten bei den Bergbahnen Obersaxen Mundaun zeigen. (Zegg, 2016, F.18-22). Die Ersteintritte liegen für die vergangene Saison aufgrund der ungenügenden Schneeverhältnisse und einhergehenden verkürzten Betriebszeiten im Bereich von rund 260'000 Eintritten, wohingegen in Spitzenjahren wie 2009/2010 noch rund 360'000 Ersteintritte verzeichnet wurden. (Bergbahnen Obersaxen AG, 2014, S.13; Bergbahnen Obersaxen AG, 2016, S.16) Viele Einheimische leben vom Tourismus in der Gemeinde und sind bestrebt, diesen in den kommenden Jahren aufrecht zu erhalten. Damit bekannt ist, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht, wurden im Rahmen dieser Arbeit mit der angewendeten Methode und den Befragungen vor Ort folgende Problemfelder identifiziert:

- 1) Rückläufige Besucherzahlen gefährden zahlreiche Arbeitsplätze vor Ort und belasten die Wirtschaftlichkeit und Attraktivität des Standorts
- 2) Geringe Anzahl an Tagestouristen
- 3) Wenige Übernachtungsmöglichkeiten in Hotelbetrieben
- 4) Angebotsgesteuerte Produktgestaltung
- 5) Infrastrukturentwicklung orientiert sich an bestehenden Geschäftsmodellen und ist nicht innovativ

1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage

In dieser Arbeit erfolgt eine Erstanwendung des SGDM für das Gebiet Obersaxen Mundaun mit dem Ziel, die zuvor erläuterten Probleme zu adressieren und entsprechend Lösungsansätze für die Zukunft zu präsentieren. Basierend auf dem wissenschaftlichen Modell von Beritelli, Reinhold, Laesser & Bieger (2015) soll eine Diskussions- und Entscheidungsgrundlage für zukünftige Investitionen in das touristische Netzwerk von Obersaxen Mundaun geliefert werden. Das SGDM ermöglicht damit eine neuartige und dynamische Perspektive auf das

Management der Destination und versucht unter Einbezug sämtlicher Interessengruppen ein ganzheitliches Konzept für den Tourismus in Obersaxen Mundaun zu präsentieren. Es werden zentrale Akteure und unterschiedliche Sichtweisen auf den Tourismus vor Ort zusammengeführt um ein möglichst einheitliches, funktionsfähiges und innovatives Angebot zusammenstellen zu können. (IMP, 2013, S.1-4) Dazu werden touristisches Umfeld und Gästeverhalten vor Ort mittels Befragungen analysiert. Markttrends werden eruiert sowie eine Situationsanalyse zur bestehenden und zukünftigen Angebotsstruktur und Positionierung durchgeführt. Ziel ist es, aus Gästesicht attraktive Angebote für Winter- und Sommergäste zu entwickeln oder zu modifizieren, welche ganzjährig oder saisonal beansprucht werden können. Diese sollen dem Gebiet Obersaxen Mundaun einen positiven Aufschwung verleihen, sodass weiterhin vor Ort in vieler Hinsicht vom Tourismus gelebt und profitiert werden kann. Zusätzlich sollen möglichst alle Interessengruppen berücksichtigt und entsprechend ein für alle zufriedenstellendes Angebotsportfolio herausgearbeitet werden. Obersaxen Mundaun soll als regionales Naherholungsgebiet erhalten bleiben und als nationales Reiseziel noch weiter vorangetrieben werden. Wünschenswert wäre es, wenn die Anzahl Gäste besonders in den Wintermonaten nicht weiter stagnieren und eine solide Basis erreichen. Strategisch relevante Besucherströme sollen in Zukunft gezielt angegangen und in nachhaltige, innovative Projekte umgesetzt werden. Andererseits werden anhand der lokalisierten Gästeströme innerhalb der Region Rückschlüsse auf die eher schwachen Betriebsergebnisse der Freizeitanlage Rufalipark ermöglicht. Entsprechend fließen die Resultate des SGDMs auch in die Unternehmensbewertung mit ein. Die Jahresergebnisse werden analysiert und mittels geeigneter Grafiken wichtige Informationen zur gegenwärtigen finanziellen Situation des Betriebs geliefert. Des Weiteren werden Handlungsempfehlungen basierend auf den Ergebnissen des SGDM und verschiedenen Experteninterviews herausgearbeitet. Aus den erläuterten Problemfeldern und Zielsetzungen ergeben sich folgende zwei Forschungsfragen:

Forschungsfrage 1

Welche Rückschlüsse können für die Destination Obersaxen Mundaun in Bezug auf Gästeströme beziehungsweise das Gästeverhalten gezogen werden und welche strategischen Geschäftsfelder ergeben sich daraus?

Forschungsfrage 2

Inwiefern muss sich das Angebot des Rufaliparks ändern, um von den Gästeströmen profitieren und in den kommenden Jahren positive Ergebnisse erzielen zu können?

1.4 Vorgehensweise

In einem ersten Schritt wurde anhand von Sekundärliteratur ein theoretisches Grundwissen angeeignet, welches für die Ausführung der Arbeit und der wissenschaftlichen Methode unabdingbar war. Danach folgte die Anwendung des SGDM auf die Destination Obersaxen Mundaun. Es wurde Feldforschung betrieben, um vor Ort an wichtige Informationen zu gelangen und die Gästeströme und Geschäftsfelder innerhalb der Destination möglichst genau ermitteln zu können. Die Informanten wurden aus persönlicher Erfahrung vor Ort und mithilfe von Tipps der einheimischen Bevölkerung lokalisiert und anschliessend zur Teilnahme motiviert. Die Workshops zur Ermittlung der Gästeströme wurden bewusst in kleineren Gruppen (maximal drei Personen) durchgeführt, um die Fragen hinsichtlich des vorherrschenden und zukünftig gewünschten Tourismusangebots gezielter stellen zu können.

Parallel dazu wurden die Jahresergebnisse des Betriebs Rufalipark analysiert. Zusätzlich fliessen auch Informationen aus eigener Erfahrung durch die langjährige Nebenberufstätigkeit vor Ort als Skilehrerin in die Arbeit mit ein, hauptsächlich basieren die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für den Betrieb jedoch auf den Outputs des SGDM und die Experteninterviews. Dank der guten Zusammenarbeit mit sämtlichen Beteiligten konnten Unklarheiten direkt angegangen und das Bestmögliche aus den Inputs herausgeholt werden.

1.5 Gliederung der Arbeit

In *nächsten Kapitel* wird theoretisches Hintergrundwissen für das Grundverständnis dieser Arbeit präsentiert und insbesondere wird die angewendete Methode des SGDM näher vorgestellt. Im *dritten Kapitel* wird die Tourismuslandschaft der Destination Obersaxen Mundaun genauer beleuchtet. Ausserdem wird die Freizeitanlage Rufalipark in ihrem momentanen IST-Zustand wiedergegeben. Das *vierte Kapitel* präsentiert die Ergebnisse des SGDM für Obersaxen Mundaun und identifiziert gleichzeitig Problemherde innerhalb der Destination. Wenn möglich werden simultan auch Lösungsvorschläge für die Probleme aufgezeigt. Das *fünfte Kapitel* adressiert die Herausforderungen und Schwachstellen der Freizeitanlage Rufalipark Obersaxen Mundaun und bietet Lösungsansätze für Stossrichtungen in eine profitablere Betriebstätigkeit. Das *letzte Kapitel* greift die Forschungsfragen nochmals auf und erlaubt einen Ausblick in die Zukunft der Destination.

2 Theoretische Grundlagen

Das Kapitel der theoretischen Grundlagen schafft ein Grundverständnis für die insbesondere im Zusammenhang mit dem St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM) verwendeten Begriffe und Anwendungen. Zusätzlich wird zu Beginn des Abschnitts auf die übergreifende Definition des Tourismus eingegangen und der Begriff der Destination abgegrenzt. Das in der Arbeit angewendete SGDM wird anhand eines Lebenszyklusmodells in sechs Prozessschritten genauer erläutert.

2.1 Tourismus

Die deutsche Bezeichnung „Tourismus“ wurde nach dem zweiten Weltkrieg aus dem englischen „tourism“, italienischen „turismo“ oder dem französischen „tourisme“ übernommen und löst die veralteten Begriffe des Fremden- oder Reiseverkehrs heute immer mehr ab (Freyer, 2001, S.389-399; Schulz, 2014, S.1). Das allgemeingültige Verständnis, dass ohne Reisen auch kein Tourismus stattfinden und damit Tourismus per se als physische Ortsveränderung einer oder mehrerer Personen angesehen werden kann, scheint sich als international gängige und einheitliche Definition des Tourismusbegriffes zu etablieren (Bütow, 2006, S.4; Freyer, 2001, S.1; Steinecke, 2013, S.13). Nebst der Urlaubsreise können auch die Geschäfts-, Messe-, Kongress- und Kurreisen als Tourismus kategorisiert werden (Schulz, 2014, S.3), denn „zum Touristen wird der Reisende erst durch den Zweck und die Art der Reise“ (Bütow, 2006, S.1). Eine Reise und der damit verbundene temporäre Ortswechsel wird als zeitlich befristet betrachtet, beginnt mit dem Verlassen des festen Wohnorts und endet mit der Rückkehr des Reisenden an seinen ursprünglichen oder neuen Wohnsitz (Eisenstein, 2010, S.2-4). In der Regel steht das Reisen im Zusammenhang mit dem Bestreben, vor Ort Erholung, Regeneration oder die Möglichkeit einer Erwerbstätigkeit vorzufinden (Schulz, 2014, S.3).

Reisen haben sich im Verlauf der Jahre von einem Luxusgut zu einem Massengut entwickelt. Dies ist auf verschiedenste Faktoren wie die Innovation des Transportwesens, die Motorisierung der Gesellschaft und/oder die verbesserte Einkommenssituation der Weltbevölkerung zurückzuführen. Zusätzlich fördern auch weitere Grössen wie die Lockerung der Einreisevorschriften (Visum und Schengen), die Erschliessung neuer Zielgebiete, der generelle Anstieg an Freizeit, flexiblere Arbeitszeitmodelle, verbesserte Sprachgewandtheit der Bevölkerung, innovative Kommunikationswesen und das Bevölkerungswachstum den Tourismus und das Branchenwachstum. (Schulz, 2014, S.4; Steinecke, 2013, S.34-43; Bieger & Beritelli, 2013, S.4)

2.2 Tourismusgemeinde, touristische Region und Destination

Touristen reisen um innerhalb eines bestimmten geografischen Raumes unterschiedliche Leistungen konsumieren zu können. Das Ziel einer Reise kann deshalb unterschiedliche räumliche Dimensionen und entsprechend unterschiedliche Definitionen mit sich ziehen. (Eisenstein, 2010, S.9) Um eine sogenannte Tourismusgemeinde per Definition als solche zu erkennen, werden gemäss Eisenstein (2010, S.10) bestimmte Punkte im Hinblick auf einen bestimmten Gestaltungswillen gefordert. So wird eine Tourismusgemeinde nur als solche anerkannt, wenn aus den Angeboten zur Bedürfnisbefriedigung der Gäste auch wirtschaftliche Vorteile für die Destination resultieren. Zusätzlich werden ein hiesiger Gestaltungswille und die Umsetzung eines Ziels von sämtlichen Entscheidungs- und Kompetenzträgern verlangt. In der Regel zeigt sich dieser Wille in einem Massnahmenplan oder einem „überörtlichen Handlungskonzept zur touristischen Entwicklung der Gemeinde“ (Eisenstein, 2010, S.10). Als letztes Kriterium für eine Erkennung der Tourismusgemeinde als solche wird das Vorherrschen einer Institution verlangt (z.B. regionale Tourismusorganisation), die „die touristische Entwicklung des Raumes mit dem Ziel der Wirtschaftsförderung unterstützt“ (Eisenstein, 2010, S.10).

Im Unterschied zum Begriff der Tourismusgemeinde fokussiert sich die Bezeichnung der touristischen Region mehr auf die eigentliche Definition der Region. Oft wird der Begriff der touristischen Region verwendet, um innerhalb eines geografischen Gebiets ein einmaliges, bestimmtes Attribut hervorzuheben. Dies können bspw. spezifische Vorkommnisse in der Natur oder wirtschaftliche und kulturelle Erscheinungen sein. Folglich ist dieser Begriff ohne Koppelung an eine bestimmte Verwaltungsinstanz zu verstehen und kann eine flexible räumliche Konzentration mehrerer Orte sein. Analog zur Definition der Tourismusgemeinde fordert auch der Begriff der touristischen Region die angebotsorientierte Perspektive. (Eisenstein, 2010, S.11)

Im Gegensatz zu den zwei zuvor aufgegriffenen Definitionen fokussiert sich der Begriff der Tourismusdestination auf die nachfrageorientierte Perspektive (Eisenstein, 2010, S.11). Gemäss Freyer (2009, S.258) sind touristische Destinationen „geografische, landschaftliche, soziokulturelle oder organisatorische Einheiten mit ihren Attraktionen, für die sich Touristen interessieren“. Eine Destination ist als ein geografischer Raum anzusehen, der durch einen Gast als bestimmtes Reiseziel ausgesucht wird. Eine Destination kann daher ein präzise gewählter Ort, eine Region oder auch ein Weiler sein, in welchem Beherbergungs- und Verpflegungsangebote sowie Unterhaltungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten angepriesen werden.

(Bieger & Beritelli, 2013, S.53) Gemäss der Autoren des SGDM greift dieses Destinationsbild jedoch zu kurz – vielmehr muss die ursprüngliche Definition noch weiterentwickelt und durch die Komponente der strategischen Geschäftsfelder (SGF) ergänzt werden. Demzufolge ist eine Destination als ein Gebilde anzusehen, „in welchem mehrere und dynamische Reiseströme ebenso viele dynamische auf unterschiedlichen Ressourcen aufbauende Angebotsnetzwerke zu unterschiedlichen Zeitpunkten“ aktiviert (Beritelli, Laesser, Reinhold & Kappele, 2013, S.8). Innerhalb einer Destination findet man Leistungsträger, die unterschiedliche Rollen und Pflichten einnehmen. Eine nachfrageorientierte Definition der touristischen Destination führt folglich dazu, dass sämtliche geografischen Grenzen aufgehoben werden. (Beritelli et al., 2013, S.8)

Verschiedene Destinationen stehen stets im Wettbewerb zueinander. Demzufolge wird ein zweistufiger Wettbewerb durchgeführt, indem ein Gast sich zuerst für eine Destination entscheidet und innerhalb dieser dann ein Konkurrenzkampf zwischen den unterschiedlichen Leistungsträgern stattfindet. Möchte eine Destination langfristig im Wettbewerb bestehen bleiben, ist ein gezieltes und strukturiertes Destinationsmanagement unverzichtbar. Funktionsfähige Destinationen zeigen eine primäre Orientierung an definierten Gäste-Zielgruppen und eine ausreichende Disponibilität an finanziellen Mitteln für das Marketing. Sie werden geleitet durch ein befähigtes Personal mit Managementenerfahrung. Für ein nachhaltiges Bestehen einer Destination wird mindestens eine prägnante Attraktion benötigt, sodass ausgehend von dieser Attraktion weitere Reiseströme ausgelöst und generiert werden können. (Eisenstein, 2010, S.13-18)

Der verstärkte Wettbewerb aufgrund der rückläufigen Ergebnisse im Tourismusbereich stellt insbesondere traditionelle Destinationen immer vermehrt vor neue Herausforderungen. Umso mehr befasst sich die Literatur vermehrt mit dem Konzept des modernen Destinationsmanagements (Eisenstein, 2010, S.116-117). Zu einem modernen Destinationsmanagement gehört primär der Aufbau leistungsfähiger Strukturen innerhalb einer Destination, sodass Strategien sowohl leichter als auch erfolgsversprechender am Markt umgesetzt werden können (Pechlaner & Weiermair, 1999, S.3) Ein modernes Destinationsmanagement mit Blick auf die neuartige Umschreibung einer Destination liefert das von Beritelli et al. (2013) entwickelte SGDM.

2.3 St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM)

Das SGDM dient als praxisnahes Analysemodell für die Geschäftsfeld- und Destinationsplanung mit dem Ziel einer „verstärkt marktorientierten und zukunftssträchtigen Entwicklung touristischer Destinationen“ (IMP, 2013, S.1). Es handelt sich dabei um eine neuartige, dy-

namische Perspektive des Destinationsmanagements für ein oder mehrere Reiseziele. Das Modell liefert Handlungsempfehlungen für Geschäftsmodellinnovationen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einer Destination, indem in sechs Planungsschritten unter anderem „gemeinschaftlich geführte und geografisch variable Geschäftsfelder“ ermittelt werden (IMP, 2013, S.1).

Das SGDM wurde entwickelt, weil gemäss Beritelli et al. (2013) zu viele Leistungsträger einer Destination ihre Angebote nahezu ausschliesslich aus der Angebotsperspektive entwickeln. Folglich bleibt die Nachfrageseite unbeachtet. Die Reisemotive und das Reiseverhalten der Gäste werden weder analysiert, noch in die Angebotsplanung miteinbezogen. Motive und Verhalten sind jedoch entscheidend für die Besucherströme einer Destination. Das SGDM ermöglicht eine Untersuchung signifikanter sowie konstanter Besucherströme und deren zugrundeliegenden Motive und die Identifikation touristischer Nachfrage. (IMP, 2013, S.1)

Das SGDM wird in der Praxis in sechs Prozessschritten abgehandelt (Beritelli et al, 2013, S.29). *Abbildung 1* zeigt diesen Ablauf anhand eines Kreislaufmodells. In dieser Arbeit erfolgt bewusst nur eine Anwendung der ersten drei Schritte des SGDM für die Destination Obersaxen Mundaun, da die vollständige Abhandlung der sechs Prozessschritte den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Der Vollständigkeit halber werden dennoch sämtliche Teile des SGDM vorgestellt.

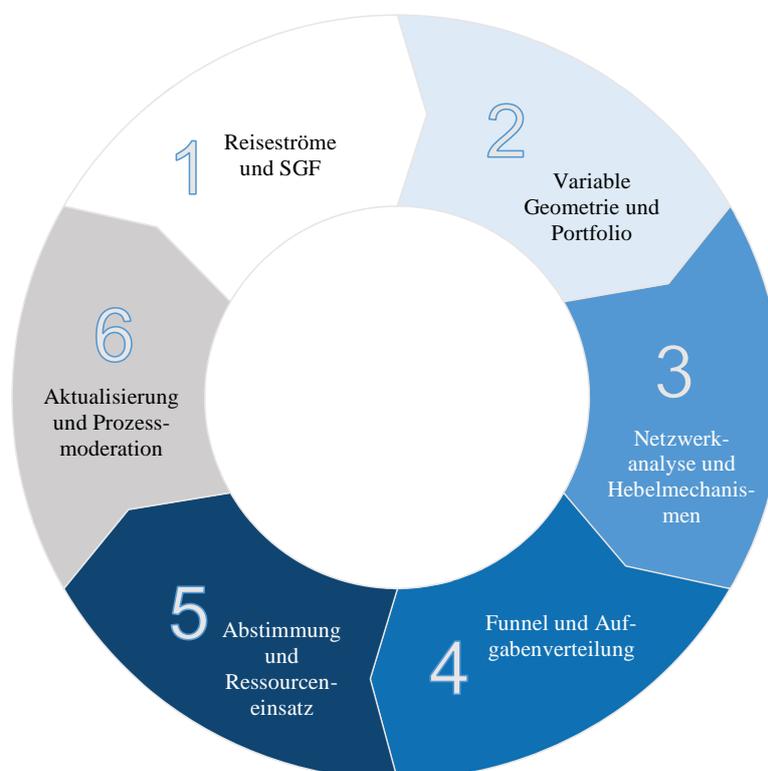


Abbildung 1: Kreislaufmodell SGDM – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an IMP, 2013, S.2

2.3.1 Schritt 1: Reiseströme und strategische Geschäftsfelder (SGF)

Das wichtigste Element für die Datenerhebung im SGDM sind DIN A3-Karten der zu untersuchenden Destination und Umgebung. Um den Tourismus einer Destination mittels SGDM korrekt erfassen zu können, werden mithilfe der lokalen Bevölkerung und Leistungsträgern sogenannte strategische Besucherströme (SBS) für die Destination ermittelt. Die SBS repräsentieren Gästebewegungen innerhalb einer Destination zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten (Beritelli et al., 2013, S.30). Besucher suchen sich unterschiedliche Wege und Stopps innerhalb eines Reiseziels. Genau diese Bewegungen werden anhand des SGDM untersucht. SBS sind repetitiv, relativ stabil und homogen. Sie aktivieren das Angebot entlang des jeweiligen Besucherstroms. Ein einzelner Besucher repräsentiert jedoch nicht einen einzelnen Strom – Touristen bewegen sich innerhalb mehrerer Ströme. Die Anzahl an Strömen eines Besuchers hängt bspw. von der Aufenthaltsdauer oder von der persönlichen Mobilität eines Reisenden ab. (Beritelli et al, 2015, S.33-35)

SBS können auf Kartenausschnitten abgebildet werden. Sie werden durch die Experten vor Ort (sogenannte Informanten) in die vorgefertigten Karten eingezeichnet. Entsprechend wurden nur Personen zur Datenerhebung eingeladen, die in regelmässigem Kontakt zu Touristen in Obersaxen Mundaun stehen. Die Teilnehmerliste des SGDM für Obersaxen Mundaun wird im *Anhang A* dieser Arbeit aufgeführt. Um die Präzision bei der Erfassung und Skizzierung der SBS möglichst auf hoher Qualität aufrecht erhalten zu können, wurden im Fall von Obersaxen Mundaun verschiedene Skalierungen für die Kartenausschnitte gewählt. Es wurden bewusst auch Bereiche und Orte auf den Karten mitabgebildet, die über die Gemeindegrenzen von Obersaxen Mundaun hinausgehen. Dies ermöglicht, sogenannte strategische Geschäftsfelder (SGF) über geografische Grenzen hinaus zu lokalisieren. (Beritelli et al., 2015, S.30-36) Folgende Fragestellungen für das Zeichnen der SBS sind unterstützend und jeweils für die Kartenbearbeitung durch die Informanten verwendet worden:

- Woher kommen die Gäste angereist?
- Wohin gehen sie?
- Wo halten sie sich auf?
- Was tun sie dort?
- Wohin gehen sie dann?

Ein Beispiel für einen einzelnen SBS in Obersaxen Mundaun zeigt die *Abbildung 2*. Der Strom verläuft ab Cuolm Sura via Piz Mundaun (Transport via Bergbahn, Anfahrt via Auto oder Bus), ins Berggasthaus Bündner Rigi und wieder zurück nach Cuolm Sura. Als Attrakti-

onspunkte wurden durch die Informanten die Bergbahn und das Berggasthaus identifiziert (blaue Punkte). Eine Legende zu den benutzten Symbolen wird im *Kapitel 4.3* dieser Arbeit aufgeführt. Mittels SGDM konnten 60 unterschiedliche SBS für Obersaxen Mundaun lokalisiert und durch die verschiedenen Informanten beschrieben und validiert werden. Sämtliche SBS sind in separater Form auf dem externen Datenträger erfasst und können mittels eines kompatiblen elektronischen Geräts eingesehen werden.

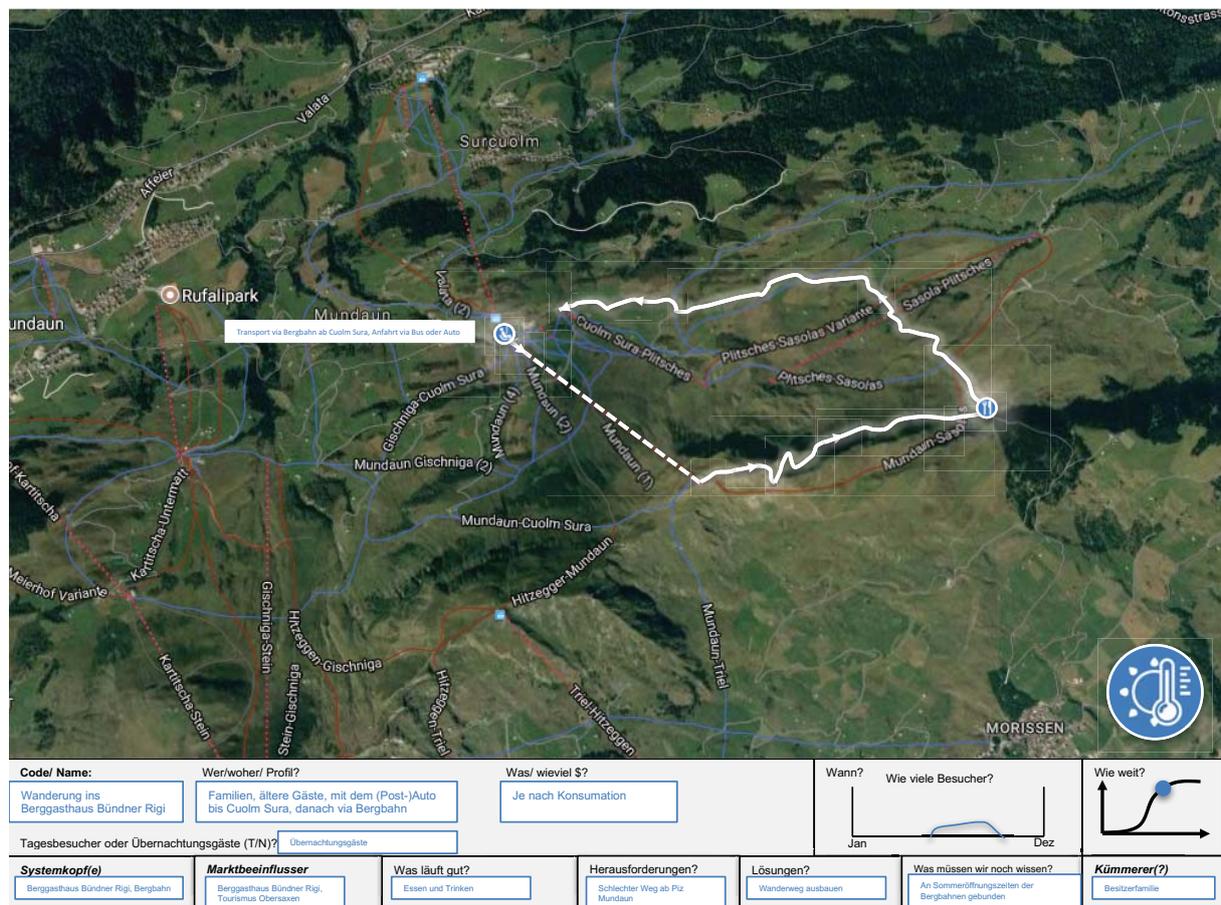


Abbildung 2: SBS Wanderung Berggasthaus Bündner Rigi ab Cuolm Sura – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

Anhand der Textkästchen im unteren Bereich des Kartenausschnitts in der *Abbildung 2* werden die bei der Einzeichnung des SBS gemachten Überlegungen verschriftlicht. Gäste werden, wenn möglich, mittels demografischen und geografischen Variablen charakterisiert. Saisonalitäten der Nachfrage werden mit einer Kurve in eine Art Koordinatensystem eingezeichnet. Zusätzlich wird erfasst, ob es sich bei den Gästen um Übernachtungs- oder Tagesgäste handelt, und wie viel Einnahmen dieser SBS generiert. Diese Informationen ermöglichen eine Grobeinschätzung der Gästefrequenzen inner- und ausserhalb einer Destination. Zusätzlich erlauben die Angaben eine Bewertung jedes einzelnen SGF hinsichtlich seiner Wichtigkeit. (Beritelli et al., 2013, S.30-31)

Jedes SGF hat seine eigene Entwicklungsgeschwindigkeit (Beritelli et al., 2013, S.31-33). Der Entwicklungsstand des Stroms wird mittels Punkt in eine vorgezeichnete Kurve (vgl. *Abbildung 2*, „Wie weit?“) eingezeichnet. Zusätzlich werden die Kartenausschnitte im unteren Bereich des Arbeitsblattes durch die Informanten, wenn möglich hinsichtlich Systemköpfen und Marktbeeinflussern (vgl. *Kapitel 2.3.3*), Erfolgskriterien, Herausforderungen, Lösungen und Kümmerern ergänzt.

2.3.2 Schritt 2: Variable Geometrie und Portfolio

In der Regel sind für „unterschiedliche Reiseströme unterschiedliche Geschäftssysteme in unterschiedlich abgegrenzten Gebieten erkennbar“ (IMP, 2013, S.4). Destinationen sind folglich keine homogenen Räume für Besucher, sondern vielmehr als Netzwerke aufgebaut, welche wiederum aus unterschiedlichen Geschäftssystemen bestehen und von den Besuchern in ungleicher Weise aktiviert werden. Ein einzelner Besucherstrom kann entsprechend verschiedene Geschäftssysteme in unterschiedlichen Gebieten innerhalb und ausserhalb einer Destination tangieren. (Beritelli et al., 2013, S.25-27) Der im SGDM verwendete Begriff der variablen Geometrie steht für eine Synthese bzw. Überlappung einzelner oder sämtlicher Besucherströme innerhalb einer Destination. Variable Geometrien zeigen auf, wo räumliche Mittelpunkte liegen. (Beritelli et al., 2015, S.37) Sie machen erkennbar, wo sich „polyvalente Räume und Attraktionen, nicht-touristische Räume, Räume mit Potenzial sowie Räume, die kein oder nur geringes Potenzial für Reiseströme ausweisen“ innerhalb einer Destination befinden (Beritelli et al, 2013, S.33). Ebenso fördern sie das Verständnis dafür, wieso bspw. gewisse Attraktionen gut frequentiert sind und andere weniger. (Beritelli et al., 2013, S.33) Variable Geometrien liefern folglich eine Gesprächsgrundlage für Diskussionen weitab von spezifischen Produkten und Märkten. (Beritelli et al., 2015, S.40) Sie informieren darüber, ob „der Tourismus in einer Destination nur aus reifen bis stagnierenden SGF besteht, welche SGF für eine starke Saisonalität verantwortlich gemacht werden können und welche SGF saisonale Effekte glätten“ (Beritelli et al., 2013, S.34). Auf sämtliche fünf für Obersaxen Mundaun identifizierten variablen Geometrien wird im *Kapitel 4.3* näher eingegangen.

2.3.3 Schritt 3: Netzwerkanalyse und Hebelmechanismen

Im SGDM wird für die Bildung von SGF eine Netzwerklogik verfolgt. So kann gedanklich eine Entfernung von starren geografischen Grenzen stattfinden und das Denken in „vermehrt räumlich flexiblen, kollaborativen Prozessen“ gefördert werden (Beritelli et al., 2013, S.6). SGF werden gebildet, indem eines oder mehrere Nachfragenetzwerke mit einem stabilen,

implizit oder explizit entstandenen Angebotsnetzwerk in Verbindung gebracht werden (Beritelli et al., 2015, S.43). *Abbildung 3* zeigt das Prinzip dieser Netzwerklogik.

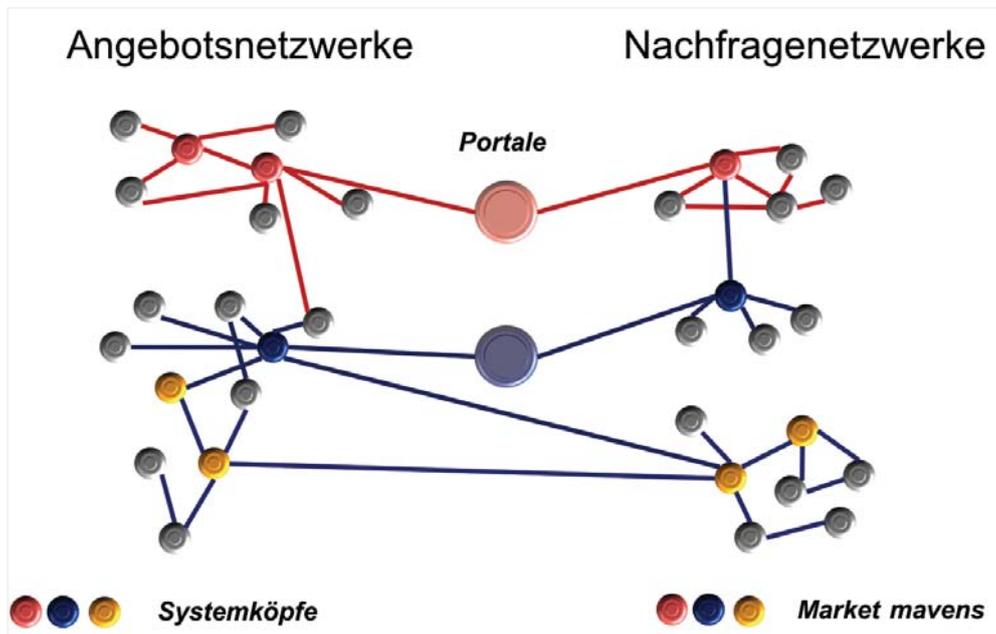


Abbildung 3: Netzwerklogik SGDM – *Quelle:* Beritelli et al., 2015, S.41

Nachfrage- und Angebotsnetzwerke werden nach dem Verständnis des SGDM direkt durch eine Verbindung von Systemköpfen und Marktbeeinflussern miteinander verknüpft oder durch Portale verbunden. Portale nehmen die Funktion des Vermittlers, Unterstützers und/oder Koordinators ein (Beritelli et al., 2015, S.43). Es handelt sich dabei bspw. um Internetdienste, Vereine, Unternehmen oder Reiseveranstalter (Beritelli et al., 2013, S.36).

Ein Systemkopf, wie in *Abbildung 3* ersichtlich, widerspiegelt einen kritischen Existenzgrund für die Führung eines angebotsseitigen Netzwerks (Beritelli et al., 2013, S.27). Er kann bei Tagesgästen als Hauptattraktion identifiziert werden, während bei Übernachtungsgästen vorwiegend Tages- oder Halbtagesbeschäftigung als Systemkopf agieren. Einzelne Systemköpfe können Angebotselemente des Systems miteinander verbinden und koordinieren. Teilweise besitzt ein Systemkopf auch die Fähigkeit und Anerkennung, unterschiedliche Angebote zu verändern. (IMP, 2013, S.4)

Marktbeeinflusser (englisch: Market Mavens) hingegen findet man in Nachfragenetzwerken. Sie sind das Gegenstück zum Systemkopf im Angebotsnetzwerk. (Beritelli et al., 2015, S.42) Marktbeeinflusser sind Personen, die sich durch eine Spezialisierung (bspw. für eine touristische Attraktion) und die Weitervermittlung dieses Wissens an Dritte kennzeichnen. Diese Personen oder auch Institutionen beeinflussen die Gäste in einer bestimmten Weise, sodass zukünftige und gegenwärtige Entscheidungen in Abhängigkeit vom Wissen des Market

Mavens getroffen werden. Wie der Name des „Mavens“ (deutsch: der Experte) erahnen lässt, handelt es sich bei einem Market Maven nicht nur um einen Spezialisten, sondern wirklich auch um einen Gästebeflüßer. (IMP, 2013, S.3)

Die Analyse der Angebots- und Nachfragenetzwerke erfolgt direkt aus den in den Karten eingezeichneten und schriftlich ergänzten Informationen zu den einzelnen SBS. Daraus und mit dem Hintergrund des Verständnisses dieser Netzwerklogik zeigt sich, wie die Werbung, der Verkauf oder Vertrieb eines SGF zusammenspielen und wo Verbesserungs- und Synergiepotenziale bestehen. (Beritelli et al., 2013, S.34-35)

2.3.4 Schritt 4: Funnel und Aufgabenverteilung

Der vierte Schritt innerhalb des Kreislaufmodells widmet sich der Beschreibung von Management- und Marketingprozessen (sogenannter Funnel) für jeden SBS. (IMP, 2013, S.2) Sie bauen auf den Erkenntnissen der im zweiten Schritt gewonnenen Informationen zu Systemköpfen und Marktbeeinflussern auf (Beritelli et al., 2015, S.53). Sämtliche auf dem externen Datenträger erfassten SBS enthalten die Informationen hinsichtlich Marktbeeinflussern und Systemköpfen sowie Verantwortlichkeiten und Aufgaben innerhalb der Marketingprozesse. (Beritelli et al., 2013, S.37-38). Die Informationen können als Grundstein für weitere Diskussionen hinsichtlich einer Weiterentwicklung der Destination verwendet werden. Insbesondere fördern sie das Verständnis dafür, dass eine Veränderung nur durch die Mitarbeit aller Leistungsträger herbeigeführt werden kann und die Verantwortlichkeiten nicht alleinig beim Tourismusbüro einer Destination liegen (Beritelli et al., 2015, S.53).

2.3.5 Schritt 5: Abstimmung und Ressourceneinsatz

Mit den zuvor erläuterten Schritten eins bis vier wird ein Grundverständnis für die marktrelevanten Teilsysteme innerhalb einer Destination ermöglicht. Es zeigt sich, dass viel genauer und umfassender über bestimmte SGF gesprochen werden kann und Kooperationen mit anderen Destinationen aufgrund der geografischen Reichweite der SGF möglich sind. Selektiv können nun diese Kooperationen gefördert und wenn nötig und gewünscht neue Kundengruppen erschlossen werden. Organisationen und Ressourcen werden im fünften Schritt des Kreislaufmodells aufeinander abgestimmt und an der richtigen Stelle eingesetzt. (Beritelli et al., 2013, S.39-40)

2.3.6 Schritt 6: Aktualisierung und Prozessmoderation

Im letzten und sechsten Schritt werden die SBS, der Funnel und Ressourceneinsatz stetig aktualisiert und wenn nötig angepasst. Dies soll auf Basis der SGF erfolgen, da die verschiedenen SGF, wie bereits erwähnt, unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten unterliegen. (IMP, 2013, S.2) Für eine auf Gästeströmen basierte Übersicht und Planung erweist sich das von Beritelli et al. (2013) entwickelte Destinorama als besonders geeignet. Ein Destinorama enthält sämtliche Informationen hinsichtlich SBS, variabler Geometrien und Funnel einer Destination und befindet sich idealerweise an einem öffentlich zugänglichen Ort innerhalb der Destination. Es ermöglicht sämtlichen Akteuren und Leistungsträgern die Einsicht der Modellergebnisse und eine allfällige Ergänzung oder Anpassung der Informationen. Folglich entsteht kein Instrument zur Implementierung und Generierung von Top-down Projekten, sondern vielmehr eine Plattform für Lern- und Erfahrungseffekte. (Beritelli et al., 2015 S. 61-62)

Nach Abhandlung der Theorie zum SGDM und einigen Begriffsdefinitionen wird nun im nächsten Kapitel das Anwendungsfeld Obersaxen Mundaun genauer vorgestellt.

3 Tourismuslandschaft Obersaxen Mundaun

An nur einem Ort in der Schweiz trifft Rätoromanisch auf Walserdeutsch – nämlich in der Gemeinde Obersaxen Mundaun. Obersaxen Mundaun ist nicht nur für das Züchten von Schweizer Skistars wie Carlo Janka bekannt, sondern besticht nebst dem Skigebiet Obersaxen Mundaun/Val Lumnezia und seinen 120 Pistenkilometern auch ganzjährig mit vielfältigen Angeboten für die grossen und kleinen Gäste. Mit der Freizeitanlage Rufalipark, im *Kapitel 3.2* genauer vorgestellt, setzt die Destination zusätzlich seit 2011 an zentraler Lage ganzjährig auf ein unbegrenztes Spiel-, Sport- und Freizeitangebot. (Surselva Tourismus, 2017c; Gemeinde Obersaxen Mundaun, o.D.)

Die Region Surselva ist bekannt für vielfältige Angebote im Freizeitbereich, sei es beispielsweise in Form von Ski- oder Wandergebieten, zahlreichen Bikerouten oder unzähligen, schweizweit bekannten Bergseen (Van der Elst, 2015). Obgleich der zahlreichen Unterhaltungs- und Übernachtungsmöglichkeiten scheint der Tourismus im gesamten Kanton Graubünden, trotz des weltweit prophezeiten Wachstums, vermehrt zurückzugehen (BAK Basel Economics AG, 2015, S.57). *Abbildung 4* zeigt diesen Rückgang an Logiernächten im Vergleich zu den für 2005 - 2016 vorhandenen bzw. verfügbaren Betten.

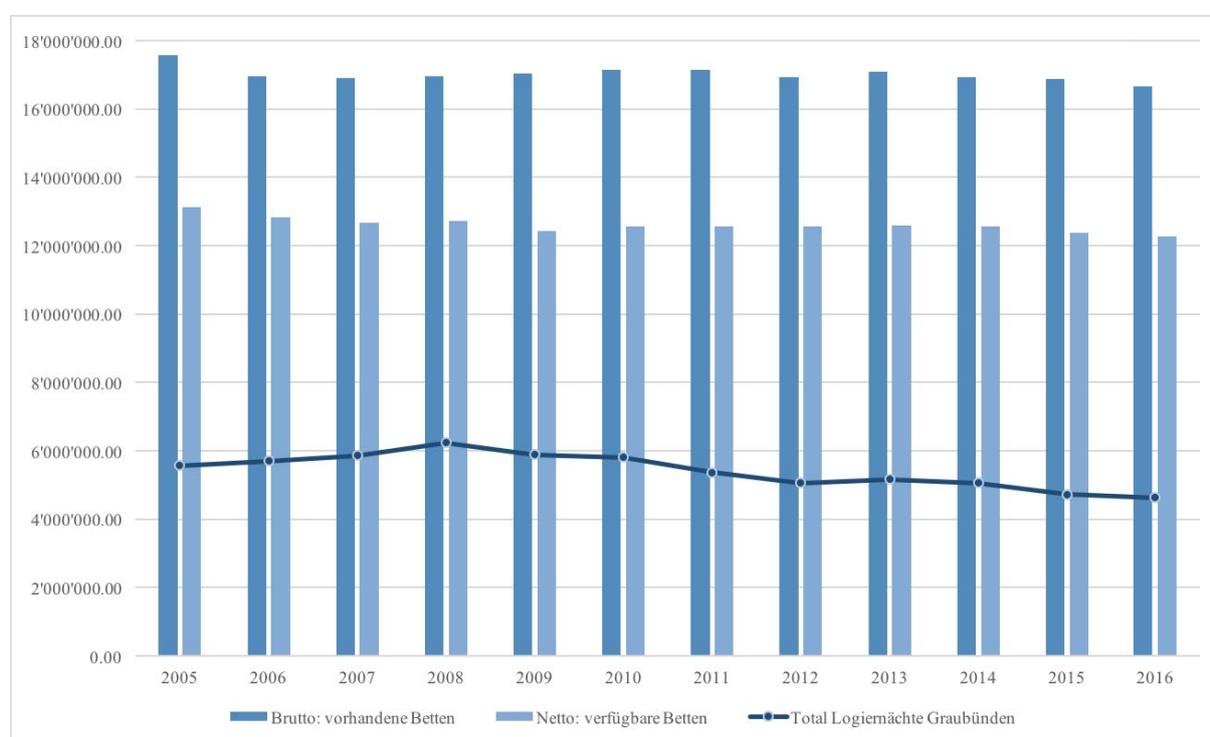


Abbildung 4: Übersicht total Logiernächte und Bettenauslastungen Graubünden – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2017b

Gemäss BAK Basel Economics AG (2015, S.57) ist dieser Rückgang an Logiernächten im Kanton Graubünden noch deutlicher zu spüren als in anderen Regionen der Schweiz. Gesamt-

schweizerisch gesehen führten insbesondere die Jahre 2009 bis 2012 aufgrund der Finanzkrise zu schlechten Ergebnissen in der Logiernächtestatistik. Die Nachfrage ging aufgrund des starken Frankens deutlich zurück. Seither vermochten sich die Logiernächte in der Schweiz nie richtig von der Krise zu erholen. (BAK Basel Economics AG, 2015, S.11) Dieses Bild widerspiegelt sich in der *Abbildung 4*. Die abnehmende Anzahl an Logiernächten bewegt sich im Gleichschritt mit der Anzahl an verfügbaren Betten in Graubünden. Über die Jahre gesehen wurden auch tendenziell immer weniger Betten zur Verfügung gestellt (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2017b). Entsprechend des abnehmenden Trends an Logiernächten zeigt *Tabelle 1* auch eine sinkende brutto- und netto Bettenauslastung für den Kanton Graubünden. Die netto Bettenauslastung ist seit der Finanzkrise im Jahr 2008 um rund elf Prozent auf 37.7 Prozent (2016) gesunken (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2017b). Umso mehr diese Zahlen sinken, desto schlimmer und extremer wird der Wettbewerb bezüglich Kundschaft in der Schweiz. Insbesondere in peripheren, ländlichen Regionen spielt der Tourismus aus wirtschaftlicher Sicht eine grosse Rolle - er sorgt vor Ort sowohl für Einkünfte als auch Arbeitsplätze und damit für das Wohl der einheimischen Bevölkerung (BAK Basel Economics AG, 2015, S.9). Folglich bleibt den ländlicheren Regionen nur die Option, in den Wettbewerb einzusteigen und mittels gezieltem Destinationsmanagement auf die Nachfrageveränderungen zu reagieren.

Tabelle 1: Logiernächte, brutto und netto Bettenauslastung Graubünden - *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2017b

Jahr	Total Logiernächte GR	Brutto Bettenauslastung (alle Betriebe)	Netto Bettenauslastung (geöffnete Betriebe)
2005	5'569'534	31.7%	42.4%
2006	5'706'535	33.7%	44.5%
2007	5'867'775	34.7%	46.3%
2008	6'239'848	36.7%	49.0%
2009	5'885'436	34.6%	47.3%
2010	5'807'455	33.9%	46.3%
2011	5'365'622	31.3%	42.7%
2012	5'064'195	29.8%	40.3%
2013	5'160'975	30.2%	41.0%
2014	5'052'225	29.9%	40.2%
2015	4'717'301	28.0%	38.1%
2016	4'627'447	27.8%	37.7%

3.1 Gemeinde und Tourismus Obersaxen Mundaun

Die Gemeinde Obersaxen Mundaun liegt auf einer Panoramaterrasse in der mittleren Surselva, geografisch zentral gelegen im Dreieck zwischen Ilanz, Brigels und Vals, auf der rechten Talseite des Rheins (Surselva Tourismus, 2017b; Gemeinde Obersaxen Mundaun, o.D.). Die Fläche der Gemeinde Obersaxen Mundaun erstreckt sich auf ca. 70 Quadratkilometer und eine Länge von rund 14 Kilometern, aufgeteilt in 31 kleinere und grössere Einzelfraktionen, auch Weiler genannt.

Obersaxen Mundaun reicht von Axastei mit seinen 1'000 Metern über Meer (m ü. M.) bis zum höchsten Weiler Miraniga auf rund 1'430 m ü. M., wobei alle Weiler zusammengefasst durch die politische Gemeinde Obersaxen Mundaun repräsentiert werden. Die dauerhafte Bevölkerung von Obersaxen Mundaun zählt ca. 1'130 Menschen. (Gemeinde Obersaxen Mundaun, o.D.) Zuvor als zwei politische Gemeinden geführt, fusionierten die Gemeinden Obersaxen und Mundaun per 1. Januar 2016 zur Gemeinde Obersaxen Mundaun (Amt für Gemeinden Graubünden, 2015).

Einst als Landwirtschaftsgemeinde entstanden, hat sich Obersaxen Mundaun heute zu einem beliebten Ferienziel entwickelt. Es existieren zahlreiche Übernachtungsmöglichkeiten (ungefähr 2'000 Ferienwohnungen, einige wenige Hotels, Pensionen und Lagerhäuser), Gastronomiebetriebe und Unterhaltungsmöglichkeiten. Im Winter lockt das Skigebiet als Hauptattraktion die meisten Touristen an, im Sommer geniessen viele Gäste die diversen Bike- und Wanderwege in der Region. (Gemeinde Obersaxen Mundaun, o.D.) Die Ergebnisse des SGDM und die Experteninterviews bestätigen, dass die Destination besonders Familien mit Kindern, ältere Gäste und Naturliebhaber anlockt. Bei den Gästen handelt es sich nahezu ausschliesslich um Übernachtungsgäste.

Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Logiernächte in der Region Surselva. Obersaxen Mundaun generiert mit einem Anteil von vier Prozent aller Logiernächte in der Surselva im Vergleich zu anderen Destinationen nur sehr wenige Gästeübernachtungen. Dies hat jedoch vorwiegend damit zu tun, dass in der Grafik keine Parahotellerieangebote (Ferienwohnungen, Pensionen, Jugendherbergen etc.) miteinbezogen werden. Leider können diese aufgrund der Änderung des Gäste- und Tourismustaxengesetzes per Januar 2015 nicht mehr in die Grafik statistisch erfasst werden (Tschuor, 2017, B2; Tschuor, 2017, B12). Zusätzlich verzeichnet Obersaxen Mundaun zwischen 2015 und 2016 gemäss der Beherbergungsstatistik des Amts für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2017a, Z.112) einen Rückgang an Logiernächten von 4.2 Prozent (von 15'030 auf 14'392). 65 Prozent der erfassten Logiernächte werden in der

Regel während der Wintermonate generiert, 35 Prozent mit dem Sommertourismus (Zegg, 2016, F.19).

Abbildung 5 bringt deutlich hervor, dass Laax mit 162'325 Logiernächten der Spitzenreiter hinsichtlich gebuchten Logiernächten in der Surselva ist (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2017a, Z.97). Das weltweit bekannte Skigebiet der Weissen Arena (Flims/Laax/Falera) lockt sowohl im Sommer als auch im Winter zahlreiche lokale, nationale und internationale Gäste an. Selbst dort macht sich jedoch in den letzten Jahren auch ein Rückgang an Logiernächten bemerkbar. An zweiter Stelle liegt Sedrun/Tujetsch mit rund 55'000 Logiernächten (Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2017a, Z.110).

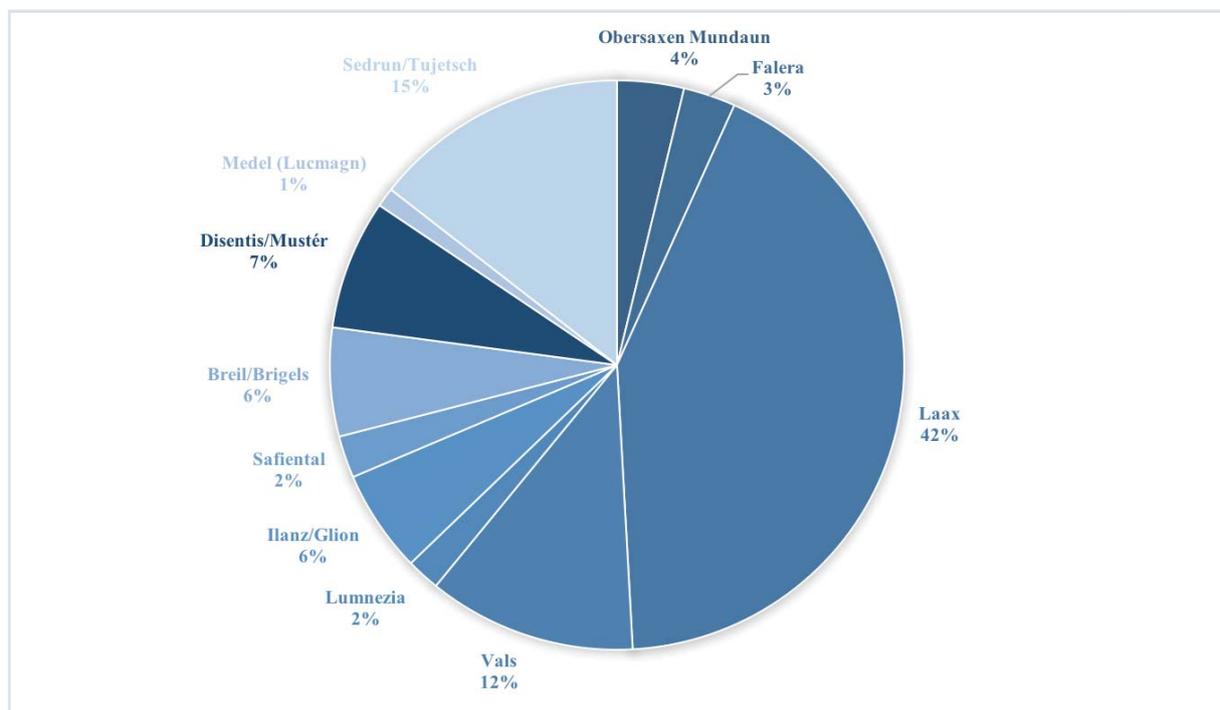


Abbildung 5: Übersicht Verteilung Logiernächte 2016 Region Surselva – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, 2017a, Z. 96-112

Einige kleinere Gemeinden können aus eidgenössischen Datenschutzgründen nicht in die Grafik integriert werden, weil sie aufgrund der geringen Anzahl Betriebe auch nur wenig Logiernächte generieren. Den kleinen Anteil von vier Prozent aus der *Abbildung 5* setzt Obersaxen Mundaun mit neun Hotelbetrieben um. Das Angebot ist mit nur 119 verfügbaren Zimmern sehr begrenzt. Im Vergleich dazu hat Disentis mit einer ähnlichen Anzahl Betrieben (total sogar ein Betrieb weniger, nämlich acht) jedoch eine Zimmerkapazität von 157 und für das Jahr 2016 das doppelte an Logiernächten zu verzeichnen (28'177). (HESTA, 2017a, Z.107) Zegg (2016, F.19-22) erwähnt in seiner Präsentation, dass die durch die Hotelleriebranche generierten Logiernächte in Obersaxen Mundaun in den letzten Jahren ziemlich

konstant geblieben sind. Zusätzlich werden jährlich schätzungsweise rund 740'000 Logiernächte durch die Vermietung von Zweitwohnungen umgesetzt.

3.2 Rufalipark Obersaxen

Seit Dezember 2011 befindet sich im Weiler Misanenga die Sport- und Freizeitanlage Rufalipark, die im 700 Quadratmeter Innen- als auch im über 30'000 Quadratmeter grossen Aussenbereich verschiedenste Beschäftigungsmöglichkeiten für Familien, Gruppen und Gäste aller Altersklassen anbietet (Schwab, 2013, S.1; Surselva Tourismus, 2017a). *Abbildung 6* zeigt die aktuelle Aussenansicht des Rufaliparks während der Sommermonate mit dem Badesee und dem grossen Spielparadies.



Abbildung 6: Aussenansicht Rufalipark Obersaxen Mundaun – *Quelle:* Surselva Tourismus, 2017a

3.2.1 Entstehung und Aktionärsstruktur

Bereits 1988 befasste sich der Tourismusverein Obersaxen (damals noch bekannt als Verkehrsverein) mit der Konzipierung eines Freizeitparks in Obersaxen. 1991 erfolgten die Konkretisierung der Idee und die Ausschreibung für die Zeichnung von Anteilscheinen. Aufgrund missglückter Verhandlungen mit Grundeigentümern wurde das Projekt jedoch Anfang der

90er Jahre wieder auf Eis gelegt. (Schwab, 2013, S.2) Antonia Tschuor (Interview im *Anhang E*), langjährige Mitarbeiterin des Verkehrsvereins bzw. Tourismusbüros Obersaxen, bemerkte zur Jahrtausendwende die immer verstärkte Nachfrage von Beschäftigungsmöglichkeiten bei schlechtem Wetter. Die ursprüngliche Idee des Freizeitparks wurde wieder aufgegriffen und weiterentwickelt. (Tschuor, 2017, B3). Es folgten ein erster Business Plan und die Kalkulation eines Kapitalbedarfs von anfänglich sechs Millionen CHF. Per März 2010 wurde dieser um weitere 1.1 Millionen CHF angehoben. Ende April 2010 stimmte die Gemeindeversammlung Obersaxen einer Beteiligung von zwei Millionen CHF zu, Mitte Juni 2010 bestätigte auch die Gemeinde Mundaun (damals noch nicht fusioniert) die Projektunterstützung mit 400'000 CHF. Die Projektfreigabe erfolgte im September 2010, der Spatenstich für den Bau wurde am 2. Oktober 2010 vollzogen. (Schwab, 2013, S.4-21) Die Angebote innerhalb des Konzepts Rufalipark werden teilweise nochmals modifiziert und auf die erhobene Nachfrageanalyse abgestimmt (Tschuor, 2017, B22; Sax, 2017, Nr.15). Die Einweihungsfeier des Gebäudes fand am 13. Dezember 2011 statt. Der Betrieb startete mit dem damaligen Pächter Marco Studer in seine erste Saison, das Pachtverhältnis wurde allerdings nach dem ersten Jahr wieder aufgelöst. (Schwab, 2013, S.42) Seither prägten weitere Jahre mit wechselnden Betriebsleitern die Betriebstätigkeit des Rufaliparks in negativer Form. Im Dezember 2015 ging der Rufalipark die Kooperation mit der Firma Mavea AG ein, die seither für die Betriebsleitung des Rufaliparks zuständig ist. Seit Ostern 2017 ist neu Sanda De Antoni für die operative Leitung zuständig (siehe Interview *Anhang F*).

Das vollständig liberierte Aktienkapital von 3.95 Millionen CHF ist aufgeteilt in 3'950 Namenaktien zu 1'000.00 CHF Nennwert und ist per 31. Dezember 2016 in Besitz von 678 Aktionären. Wie in *Abbildung 7* ersichtlich ist, besteht der Aktionärskreis grösstenteils aus lokalen Personen oder Institutionen. 61 Prozent der Aktien gehören der Gemeinde Obersaxen Mundaun, vier weitere Gemeinden aus der Region beteiligen sich mit einem Anteil von 2 Prozent am Aktienkapital. 9 Prozent der Aktieneigentümer sind in Obersaxen Mundaun wohnhaften Personen oder Unternehmen. Fast drei Viertel des Aktienkapitals liegen somit in den Händen der Gemeinde und lokalen Bevölkerung. 525 weitere Aktionäre sind Zweitwohnungsbesitzer der Gemeinde Obersaxen Mundaun und besitzen gesamthaft 1'042 Aktien (26 Prozent). Diese relativ hohe Zahl zeigt, wie wichtig eine regionale Förderung der Region ist und „verdeutlicht die grosse Unterstützung, welche die Zweitwohnungsbesitzer für Projekte in der Gemeinde immer wieder an den Tag legen“ (Sax, 2017, Nr.7-13).

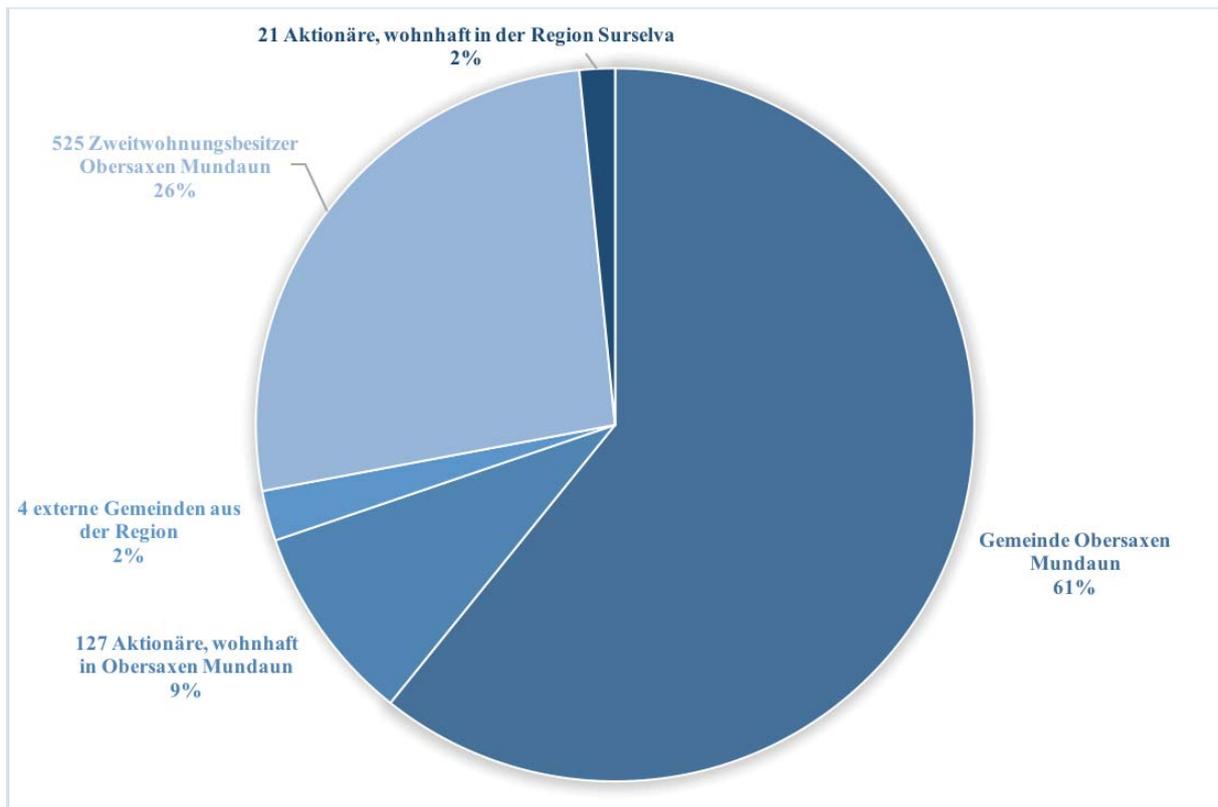


Abbildung 7: Aktionärsstruktur Rufalipark per 31.12.2016 – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Sax (2017, Nr.7-13)

Der Verwaltungsrat besteht seit November 2016 aus vier Mitgliedern. Verwaltungsratspräsident ist seit Beginn der Betriebstätigkeit 2011 Ernst Sax, welcher zugleich auch das Amt des Gemeindepräsidenten von Obersaxen Mundaun innehat. Weitere Mitglieder sind Peter Bosshard, Sascha Burkhalter und Fabien Walder. (Rufalipark Obersaxen Mundaun, 2017a)

3.2.2 Angebotsübersicht

Im Indoor-Bereich des Gebäudes befindet sich ein 300 Quadratmeter grosses Vergnügungsparcadies mit Rutschbahnen, Bällebad und Geschicklichkeitsparcours für Kinder ab dem ersten Altersjahr. Für ältere Kinder lädt das oberste Stockwerk mit Airhockey, Billard, Tischfussball und weiteren elektronischen Gadgets zum Verweilen ein. (Bergfex, 2017) Im ersten Stock des Gebäudes befindet sich ausserdem ein Gastronomiebetrieb mit warmer und kalter Küche, der seinen Gästen einheimische und saisonale Spezialitäten serviert. Das Restaurant hat eine Sitzplatzkapazität für bis zu 60 Personen. Das Erdgeschoss des Gebäudes wird vorwiegend von Gästen besucht, die gerne gemütlich an der Bar ein Getränk zu sich nehmen. Auf demselben Stockwerk befindet sich auch das kleine Fitnessstudio, wo sich sportliche Kunden wie Carlo Janka oder vorwiegend einheimische Gäste auspowern können. (Rufalipark Obersaxen

Mundaun, 2017b; Rufalipark Obersaxen Mundaun, 2017c; Rufalipark Obersaxen Mundaun, 2017d)

Im Aussenbereich konnte die Anlage mit dem künstlich angelegten Badesee im Sommer 2012 in Betrieb genommen werden (Schwab, 2013, S.88). Der Spielplatz mit Ritterburg, Klettergerüsten, dem grossen Trampolin und weiteren Spielgeräten lockt im Sommer besonders die ganz jungen Gäste an. Für die etwas älteren Gäste besteht das Sportangebot aus Beachvolleyballfeldern und zwei gebührenpflichtigen Tennisplätzen. Im Winter werden die beiden Tennisplätze zu einem Kunsteisfeld umfunktioniert, wo sich Gäste und Einheimische wöchentlich zum traditionellen Eisstockschiessen oder zum Eishockeyspielen treffen. Schlittschuhe können ebenfalls vor Ort kostenpflichtig gemietet werden. (Bergfex, 2017) Die Benutzung des Badesees ist für alle Gäste kostenlos. Auch das Eisfeld und die Beachvolleyballfelder können gebührenfrei benutzt werden (Rufalipark Obersaxen, 2017d).

3.2.3 Übersicht Jahresergebnisse 2011 – 2016

An dieser Stelle werden die Jahresergebnisse des Rufaliparks Obersaxen Mundaun AG genauer betrachtet. Dabei werden die Ergebnisse seit Beginn der Geschäftstätigkeit bis am 31.12.2016 analysiert. Im *Anhang C* dieser Arbeit werden sämtliche detaillierten Bilanzen und Erfolgsrechnungen des Betriebs aufgeführt, welche aus den Einladungen für die Generalversammlungen extrahiert wurden. Die nahezu konstant negativen Jahresergebnisse führen per 31.12.2016 zu einem Verlustvortrag von 629'625.74 CHF. *Abbildung 8* zeigt eine komprimierte Übersicht der Jahresergebnisse seit Beginn der Betriebstätigkeit bis zum 31.12.2016. Das erste Betriebsjahr wurde mit einem Verlust von 26'000 CHF verbucht. Im zweiten Jahr folgte das bisher erste und einzige positiv ausgewiesene Jahresergebnis von rund 690 CHF. In den darauffolgenden Jahren erzielte der Rufalipark negative Resultate von rund -105'000 (2013), -301'000 (2014), -198'000 (2015) bzw. -312'000 (2016) CHF (Geschäftsbericht Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, 2011-2016).

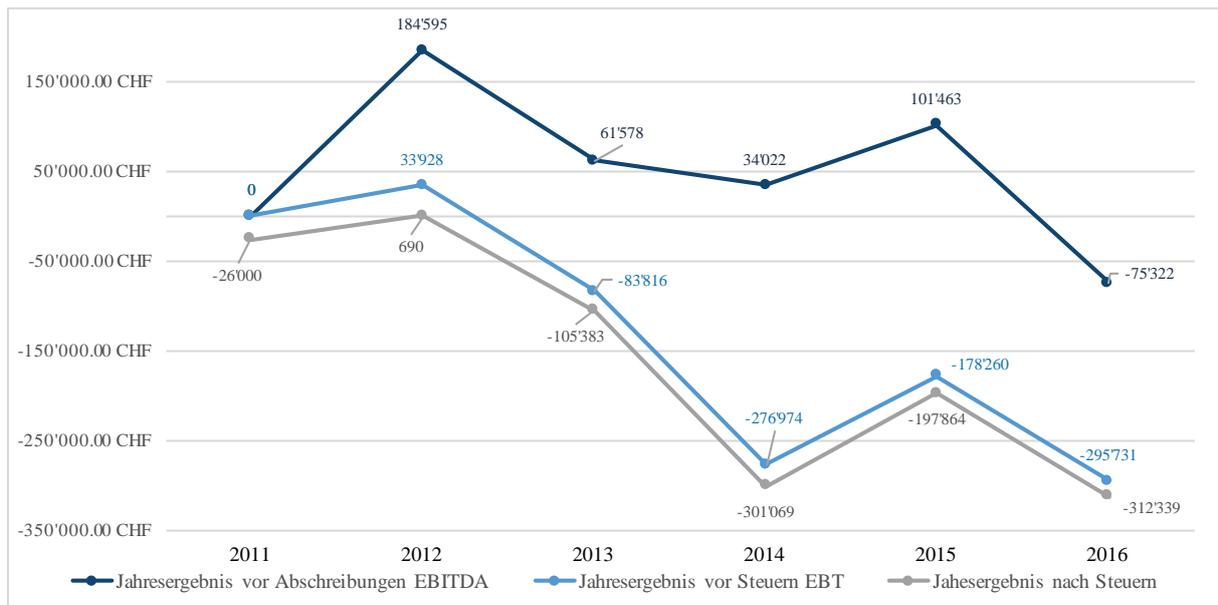


Abbildung 8: Übersicht Jahresergebnisse Rufalipark Obersaxen Mundaun AG 2011-2016 – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Geschäftsbericht Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, 2011-2016

Wie *Abbildung 8* deutlich erkennbar macht, fallen sämtliche Jahresergebnisse vor Abschreibungen mit Ausnahme vom letzten erfassten Betriebsjahr positiv aus. Die hohen Abschreibungen schmälern den Gewinn massiv und bringen die Betriebsergebnisse in die Verlustzone. Aufgrund des hohen Anlagevermögens des Betriebs sind die Abschreibungen unverzichtbar, auch wenn die Betriebsergebnisse dadurch Verluste erleidet. Ebenfalls tangieren relativ hohe Steuerbeträge aufgrund des hohen Aktienkapitals von rund vier Millionen CHF die Jahresergebnisse des Betriebs.

Nach einer deutlichen Abwärtsspirale bis 2014 erleben die Jahresergebnisse im Jahr 2015 einen kleinen Aufschwung und ein Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Steuern von rund 100'000 CHF. Dennoch resultiert aufgrund der ausgewiesenen Abschreibungen und Steuern letzten Endes ein negatives Ergebnis von rund -200'000 CHF. Diese leichte Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr (2014) kann im Betriebsjahr 2016 ganz und gar nicht aufrechterhalten werden, sodass ein Verlust von rund 315'000 CHF verbucht wird. Es lässt sich grob erahnen, was für langfristige und verheerende Auswirkungen eine wie bis anhin weitergeführte Betriebstätigkeit auf das Unternehmen haben könnte. *Abbildung 9* verdeutlicht, ohne Blick auf die betrieblichen Aufwände, wie der Rufalipark seine Erträge erzielt. Als Haupteinnahmequelle mit einem Maximalumsatz (segmentiert) von 700'000 CHF im Geschäftsjahr 2013 kann der Restaurationsbetrieb im ersten Obergeschoss des Gebäudes identifiziert werden. Auch in diesem Segment ist seither ein stetiger Umsatzrückgang erkennbar. (Geschäftsbericht Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, 2011-2016)

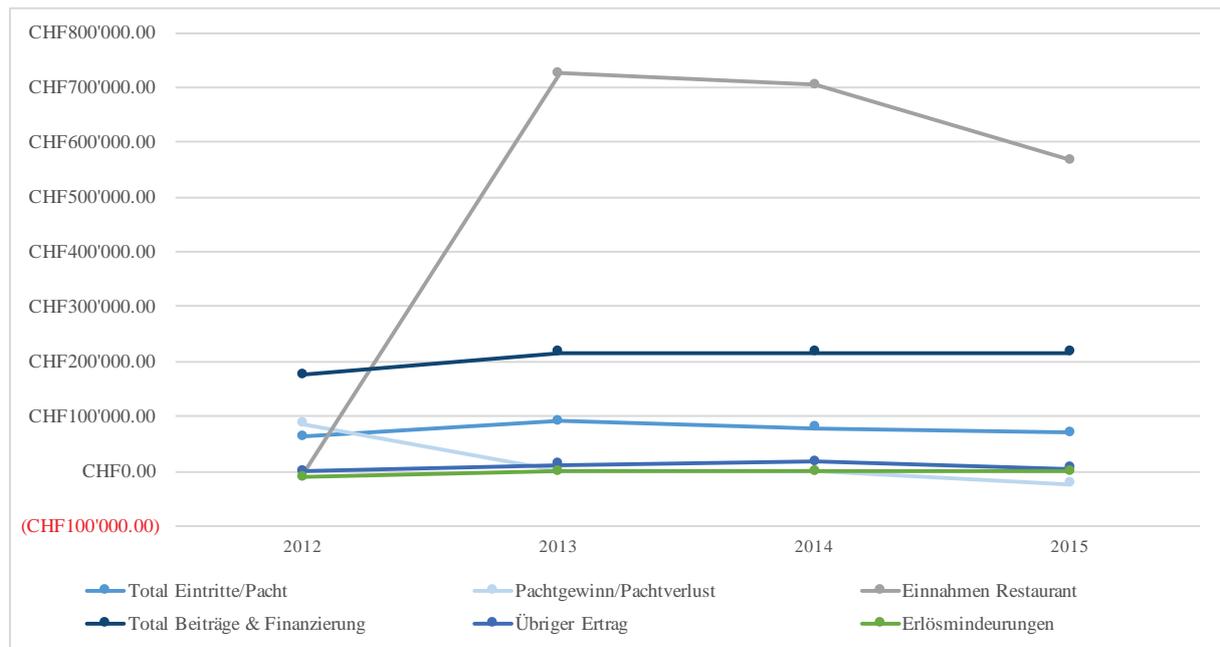


Abbildung 9: Erträge Rufalipark 2012-2015 – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Geschäftsbericht Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, 2012-2016

Als zweithöchste Einnahmequelle können die in der *Abbildung 9* ersichtlichen Beiträge und Finanzierungen kategorisiert werden. Das Total an Beiträgen und Finanzierung stammt aus den seit 2012 jährlich von der Gemeinde zur Verfügung gestellten Beiträgen an den Rufalipark und basiert auf einer „Vereinbarung für unentgeltliche Zurverfügungstellung der Aussenanlagen“ (Sax, 2017, Nr.5). Wie detailliert im *Anhang B* ersichtlich ist, setzt sich dieser seit 2013 einerseits zusammen aus 190'000 CHF finanzieller Unterstützung aus Kur- bzw. Gästetaxen der Gemeinde Obersaxen Mundaun, andererseits aber auch aus den jährlich bezahlten 26'000 CHF Rückzahlungsraten für das Kunsteisfeld, da dieses beim Bau des Rufaliparks durch die Aktiengesellschaft vorfinanziert und nun im Rahmen von zehn Raten zurückbezahlt wird. (Sax, 2017, Nr.5)

Wie in *Abbildung 9* ebenfalls ersichtlich wird, resultieren jährlich ca. 100'000 CHF aus dem Nebengeschäft mit Eintritten in das Indoor-Spielparadieses (Total Eintritte/Pacht). Ebenfalls in diese Position miteinberechnet werden die Einnahmen aus Eintritten in die Spielhalle, Microbowling, Fitness, Jorky Ball Halle, Schlittschuhvermietung und Mieteinnahmen für die Tennisplätze. Eine genaue Analyse der zugrundeliegenden Angebotsstruktur befindet sich im *Kapitel 5.1*, wo sich das 300 Quadratmeter grosse Spielparadies mit Klettergerüst, Geschicklichkeitsparcours und diversen Spielecken als rentabelstes Geschäft innerhalb der Angebotslandschaft entpuppt. (Geschäftsbericht Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, 2011-2016)

3.2.4 Konkurrenzanalyse Rufalipark

Tourismus kann auch ein geeignetes Mittel sein, das Image einer Region erheblich zu verbessern. Dadurch kann nicht nur die Einkommenssituation einer Region aufgefrischt, sondern vielmehr auch eine Plattform für Arbeitsplätze geschaffen werden, die qualifiziertes Personal und erfolgreiche Unternehmen anlockt. Landschaftliche Einzigartigkeiten wie Berge, Flüsse oder Seen eignen sich in naheliegender Form besonders für die Vermarktung eines Gebiets. Auch antike Gebäude wie Kirchen oder Schlösser sind beliebte Ausflugsziele für Touristen. Letzten Endes ist die richtige Positionierung einer Destination oder einer Attraktion mittels eines Alleinstellungsmerkmals entscheidend für den Erfolg im Wettbewerb um Kundschaft. (Steinecke, 2013, S.43-46) *Abbildung 10* untersucht den Standort des Rufaliparks in Bezug auf das Indoor-Spielparadies und zeigt auf, wo sich Konkurrenzbetriebe mit einem ähnlichen Angebot innerhalb der Landesgrenzen befinden. Es zeigt sich, dass insbesondere in der Ostschweiz nur wenige Betriebe mit einem ähnlichen Alleinstellungsmerkmal vorhanden sind und der Rufalipark folglich von einer optimalen Unique Selling Proposition (USP) profitieren kann.

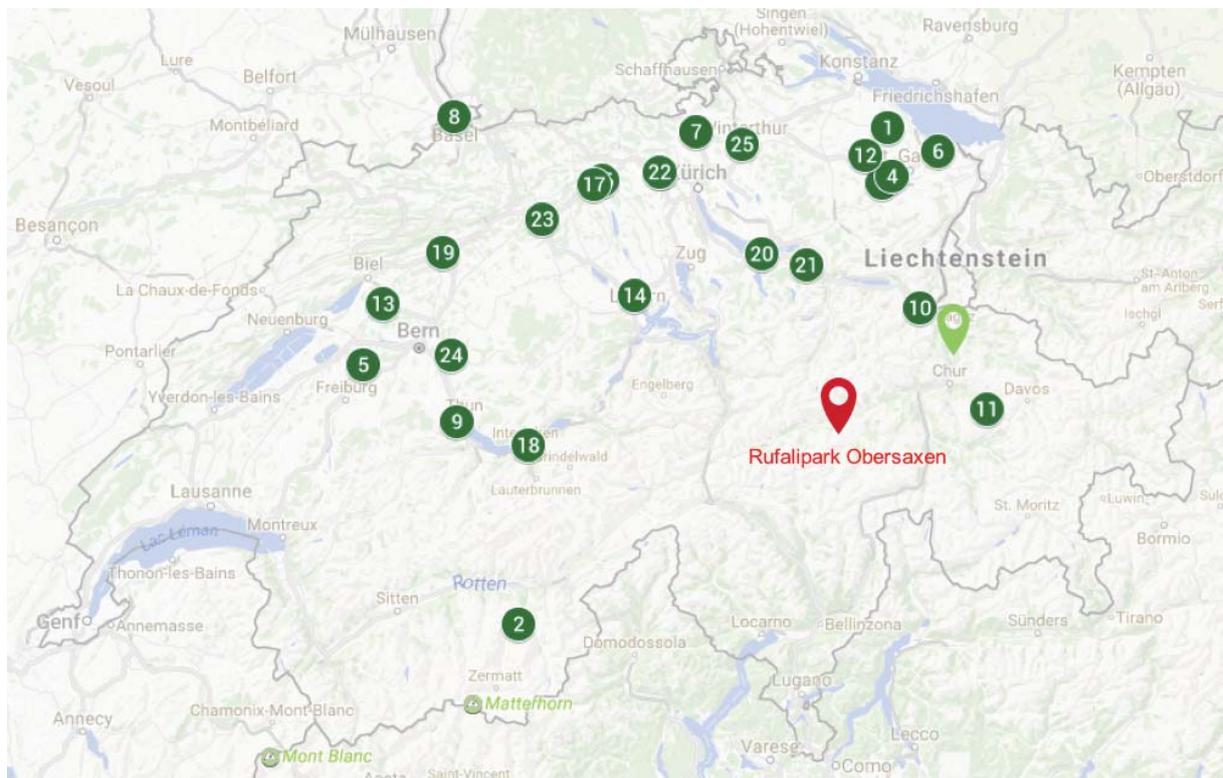


Abbildung 10: Konkurrenzanalyse Schweiz – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Google Maps (2017)

Die detaillierteren Ausführungen zu den in der *Abbildung 10* erfassten Konkurrenzbetrieben werden im *Anhang D* dieser Arbeit aufgeführt. Als grösster Konkurrent innerhalb der Region zeigt sich der auf der *Abbildung 10* als Nummer 10 erfasste Betrieb „Hüpfburg Sarganser-

land“ in Sargans, welcher jedoch seine Betriebstätigkeit erst Mitte März 2017 aufgenommen hat. Es ist anzunehmen, dass besonders Gäste aus dem Rheintal und der Region Chur wohl eher auf diese Spielhalle ausweichen und in Zukunft den weiten Anfahrtsweg nach Obersaxen Mundaun nicht mehr auf sich nehmen werden. (Tschuor, 2017, B10) Gemäss der Betriebsleiterin Sandra De Antoni schlägt sich dieser Markteintritt bereits in den Gästefrequenzen nieder, sodass insbesondere während den Ferienzeiten ein Rückgang an verkauften Eintrittspürbar ist (De Antoni, 2017, B15). Ein weiterer potenzieller Markteintritt in Landquart könnte dem Rufalipark in Zukunft noch mehr Schaden einbringen als die Hüpfburg Saganserland: Der geplante Indoorspielplatz Calandapark in der *Abbildung 10* ebenfalls in hellgrüner Farbe eingezeichnet. Aufgrund der noch kleineren geografischen Distanz zum Rufalipark würde dieser Betrieb vermutlich insbesondere lokale Gäste aus der Surselva nach Landquart locken. Glücklicherweise wurde das Projekt im März 2017 aufgrund fehlender Investoren vorerst auf Eis gelegt. Inwiefern eine Realisierung mithilfe weiterer Investoren und anderer Initianten in Zukunft möglich ist, bleibt unklar (Familienarena, 2017). Sicher ist jedoch, dass die Eröffnung eines weiteren Indoor-Kinderspielplatzes im Kanton Graubünden auch erhebliche Einflüsse auf die Ergebnisse des Rufaliparks nehmen und der Wettbewerb sich durch einen weiteren Markteintritt noch mehr intensivieren würde. Umso mehr gilt es für den Rufalipark an dieser Stelle, sich gegen die aufstrebende potenzielle Konkurrenz zu wehren und das Konzept und die Einzigartigkeit dieses Angebotsbereichs weiterhin zu vermarkten, voranzutreiben und gegebenenfalls sogar auszubauen.

4 Problemherde und Handlungsempfehlungen Tourismus Obersaxen Mundaun

Dieses Kapitel verbindet die Ergebnisse des SGDM mit den Zusatzinformationen aus Interviews und Workshops, der Sekundärliteratur sowie auch eigenen Erfahrungen und identifiziert Problemherde für die Destination Obersaxen Mundaun, die sich in negativer Weise auf den Tourismus vor Ort auswirken. Wenn möglich werden für die ermittelten Schwachstellen Lösungsvorschläge unterbreitet, die in Zukunft zur Förderung des Tourismus innerhalb der Destination und Region beitragen sollen.

4.1 Homogene Kundschaft und begrenzte Beherbergungsmöglichkeiten

Der Tourismusmarkt kann als repräsentativer Käufermarkt charakterisiert werden, bei welchem Nachfrager von einem Überangebot an Produkten und Dienstleistungen profitieren können. Die Leistungsbeansprucher treten als anspruchsvolle und autonome Kunden auf, weil sie in der Regel auf ein grosses Repertoire an internationalen Reiseerfahrungen zurückgreifen können. Mit einem immer grösser werdenden Erfahrungsschatz der Reisenden haben sich auch deren Verhaltensweisen und Ansprüche im Verlauf der Jahre verändert. So wird das Vorhandensein von Unterkunfts-, Verpflegungs- und Freizeitangeboten innerhalb einer Destination bereits als selbstverständlich vorhanden gewertet. Dies führt dazu, dass die Nachfrage der Gäste nach supplementären Leistungen mit grossem Erinnerungs- und Erlebniswert je länger je mehr steigt. Zusätzlich führen das Internet und die mobilen Endgeräte zu einer zunehmend hohen Preistransparenz auf dem Markt. Kunden streben folglich nach Produkten mit einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis. Nur mithilfe eines glaubwürdigen und repräsentativen Angebots kann innerhalb der Angebotsvielfalt eine nachhaltige und rentable Kundenbindung entstehen. So sind bspw. all-inclusive Angebote einerseits verlockend und entsprechen dem Trend des Massenmarktes, andererseits wünschen Kunden sich immer vermehrt auch exklusive Angebote. Die Bereitschaft ist entsprechend vorhanden, für Sonderangebote innerhalb der Destination auch einen Aufpreis zu bezahlen (bspw. Fast-Lane-Zugänge bei Skiliften). Zusätzlich zur immer grösser werdenden Nachfrage nach exklusiven Angeboten steigt auch die Nachfrage nach kurzfristigen, flexiblen Buchungsmöglichkeiten. Spätbuchungen sind beliebt und Reiseentscheidungen werden gerne bis kurz vor Abreise hinausgezögert. (Steinecke, 2013, S.38-42; Steinecke, 2001, S.21-25)

Eine Übersicht zu den vorhandenen Hotellerieangeboten in Obersaxen Mundaun ist in der *Tabelle 2* ersichtlich. Sie beinhaltet Informationen hinsichtlich Standort der Hotels, Sterne-

Kategorie sowie eine Preisübersicht mit den jeweiligen Sommer- (So) und Winterpreisen (Wi) für ein Doppelzimmer.

Tabelle 2: Übersicht Beherbergungsangebote Hotellerie Obersaxen Mundaun – Quelle: Eigene Darstellung, in Anl. an Hotel Central Obersaxen, o.D.; Hotel Pöstli Garni, 2017; Hotel Surselva, o.D.; Sporthotel Val Gronda, 2012; Casa Quadra, 2017; Hotel Garni Panorama Camping, 2017; Hotel Agarta, 2017; Berggasthaus Cuolm Sura, 2015; Berggasthaus Bündner Rigi, 2017

Hotelname	Ort	Sterne-Kategorie	Preise pro Doppelzimmer
Hotel Central	Meierhof	3-Sterne	So: 156.- CHF / Wi: 198.- CHF
Hotel Pöstli Garni	Affeier	2-Sterne	So: 150.- CHF / Wi: 188.- CHF
Hotel Surselva	Surcuolm	3-Sterne	Keine Preise verfügbar
Sporthotel Val Gronda	Tschappinahüs	unbekannt	Keine Preise verfügbar
Casa Quadra	Affeier	unbekannt	So: 80.- CHF / Wi: 90.- CHF
Hotel Garni Panorama Camping	Surcuolm	3-Sterne Camping	So: 150.- CHF / Wi: 170.- CHF
Hotel Agarta	Meierhof	unbekannt	So: geschlossen / Wi: 180.- CHF
Berggasthaus Cuolm Sura	Surcuolm	unbekannt	So: 112.- CHF / Wi: 112.- CHF
Berggasthaus Bündner Rigi	Surcuolm	unbekannt	So: 154.- CHF / Wi: 154.- CHF

Leitbetriebe sind in Obersaxen Mundaun keine vorhanden. Sämtliche Angebote befinden sich in einem für Schweizer Standards mittleren bis unteren Preissegment. Den Gästen stehen Zimmer im 3-Sterne Segment oder tiefer zur Verfügung. Dies führt dazu, dass somit nur gewisse, begrenzte Kundensegmente angesprochen werden. Kurzfristige Buchungen sind in Hotelbetrieben und Ferienwohnungen in Obersaxen Mundaun besonders in den Wintermonaten an den Wochenenden schwierig, da in der Hauptsaison die Nachfrage nach Übernachtungsmöglichkeiten aufgrund des Wintersports sehr gross ist. Die Ergebnisse des SGDM zeigen, dass ganzjährig gesehen Familien mit Kindern, naturliebhabende Paare oder die etwas ältere Generation zu den Hauptgästen Obersaxen Mundauns gehören. Entsprechend werden auch die gegewärtigen Angebote innerhalb der Destination geplant. Für jüngere Gäste sind die Vergnügungsmöglichkeiten in den umliegenden Regionen wie Flims oder Laax weitaus verlockender. Besonders beliebt bei diesen Gästen sind mehrere schweizweit bekannte Badeseen, 330 Kilometer Bikestrecken oder ein auf jugendliche ausgerichtetes Skigebiet mit grossem Freestylepark (Weisse Arena Gruppe, 2016a; Weisse Arena Gruppe, 2016b).

Tagestourismus findet man in Obersaxen Mundaun fast keinen vor. Wenn Tagesgäste nach Obersaxen Mundaun reisen, dann übernachten diese in der Regel in der Umgebung Ilanz oder sind Teil der lokalen Bevölkerung aus der Region Surselva. Gäste, die in Brigels übernachten,

nehmen tendenziell auch dort die Angebote in Anspruch. Nur selten finden Gäste aus Brigels den Weg nach Obersaxen Mundaun. Dasselbe gilt für die Region Flims/Laax/Falera oder Vals. Selbst Gäste aus der Region Val Lumnezia, welche auf der anderen Talseite des Hausbergs Piz Mundaun übernachten, reisen nur selten in das von uns betrachtete Anwendungsgebiet. Einzig die Bikestrecken und das Skigebiet befördern die Touristen nach Obersaxen Mundaun. Wanderer hingegen bleiben in der Regel der Region Val Lumnezia treu und wählen nur selten Strecken, die nach Obersaxen Mundaun führen. Dies steht in engem Zusammenhang mit den fehlenden Verbindungen der öffentlichen Verkehrsmittel zwischen dem Lugnezertal und Obersaxen Mundaun. So lockt beispielsweise auch das besonders bei der jungen Generation bekannte Openair Val Lumnezia keine Gäste in die Destination Obersaxen Mundaun.

Handlungsempfehlung: Neue Kundensegmente ansprechen

Die Erschliessung neuer Kundensegmente wäre aufgrund des generellen Tourismusrückgangs in den bisherigen Segmenten entwicklungsfördernd. Wenn Obersaxen Mundaun in Zukunft neue Kundensegmente ansprechen möchte, sei dies bspw. im „Premiumbereich“ oder im Jugendsektor, dann erfordert dies in erster Stelle auch eine Anpassung der Beherbergungsangebote. So könnte man sich beispielsweise an nahen Konkurrenzdestinationen wie Brigels orientieren, wo 2010 ein gehobenes 4-Sterne-Wellness-Hotel seine Türen öffnete. Gäste können im Hotel La Val in der Wintersaison ab 340 CHF pro Zimmer übernachten, im Sommer liegen die Zimmerpreise bei 240 CHF. (Hotel La Val, 2017) Trotz des gesamtschweizerischen Rückgangs an Logiernächten kann das Hotel La Val auf erfolgreiche Jahre zurückblicken. Mit einer ganzjährig hohen Auslastung und einer grossen Stammkundschaft bedient das Hotel zu 90 Prozent Schweizer Gäste mit einer hohen Zahlungsbereitschaft. Mit dem Eintritt in den Premium-Hotelbereich konnten im Familienskigebiet Brigels/Waltensburg/Andiast somit neue Kundensegmente innerhalb der Destination erfolgreich erschlossen werden. (Korfergen, 2015) Auch für jugendfreundliche Beherbergungsangebote gibt es zahlreiche, vorbildliche Beispiele wie das Hotel Riders Palace Laax, wo Gäste für ein Doppelzimmer 110 CHF bezahlen und Mehrbettzimmer ab 36 CHF pro Person vermietet werden (Riders Palace, 2015). Neue Kundensegmente können zurzeit in Obersaxen Mundaun mit dem bestehenden Angebot an Übernachtungsmöglichkeiten kaum erschlossen werden, da mit den teilweise eher veralteten Hotelanlagen und den zugrundeliegenden Zimmerangeboten nur ein begrenzter Kundenkreis bedient werden kann.

Eine gesunde Beherbergungsstruktur erfordert ein auf gutem Standard aufrecht erhaltenes Angebot, sodass dieses von möglichst heterogenen Nachfragesegmenten in Anspruch genommen werden kann (Bieger & Beritelli, 2013, S.50). Es verlangt die Mitarbeit aller Akteuren innerhalb einer Destination und eine entsprechende Angebotsanpassung in sämtlichen Bereichen (Steinecke, 2011, S.25). Im Gastrobereich legt das Restaurant Central mit seinen 13 Gault Millau Punkten bereits einen ersten Grundstein für die Erschliessung eines Hochpreissegments (Südostschweiz, 2013). Im Bereich der Jugendlichen bieten die zahlreichen Gruppenunterkünfte Potenzial für einen Zugang zu diesem Segment, weil mit diesen Räumlichkeiten günstige Angebote für Jugendliche realisiert werden könnten.

Tagestourismus ist per se nichts Schlechtes und sollte auch in Zukunft in der Destination mit entsprechenden Events gefördert werden (Beritelli et al, 2013, S.32). Entsprechend verlangt es vom Tourismusbüro Obersaxen Mundaun eine vermehrte Ausrichtung auf die Ausarbeitung von Konzepten zur Förderung des Tagestourismus. Dabei können die Ideen sich an bestehenden, weiter entfernten Events anderer Destinationen orientieren oder auch neue Veranstaltungen ins Leben gerufen werden. Wichtig ist primär, diese mit einer guten Marketingstrategie regional und national zu verbreiten und damit möglichst viele neuen Gäste zu erreichen.

4.2 Variable Geometrie und Portfolio

Wie bereits im *Kapitel 2.3.3* dieser Arbeit erklärt, kann mittels Überlappung von SBS eine Synthese-Karte erstellt werden, die als Diskussionsgrundlage für die weitere Entwicklung einer Destination verwendet werden kann. Für die Destination Obersaxen Mundaun sind fünf variable Geometrien erstellt worden, welche in den *Abbildungen 12 bis 16* ersichtlich sind. Die fünf ermittelten variablen Geometrien sind eingeteilt in die Kategorien *Attraktionen und Events (Abbildung 12)*, *Bike (Abbildung 13)*, *Wandern (Abbildung 14)*, *Wintersport (Abbildung 15)* und *Schlechtwetterprogramm (Abbildung 16)*. Um das Verständnis für die Ergebnisse des Modells etwas zu fördern, werden vorgängig in der *Abbildung 11* sämtliche in den Karten verwendeten Symbole beschrieben.

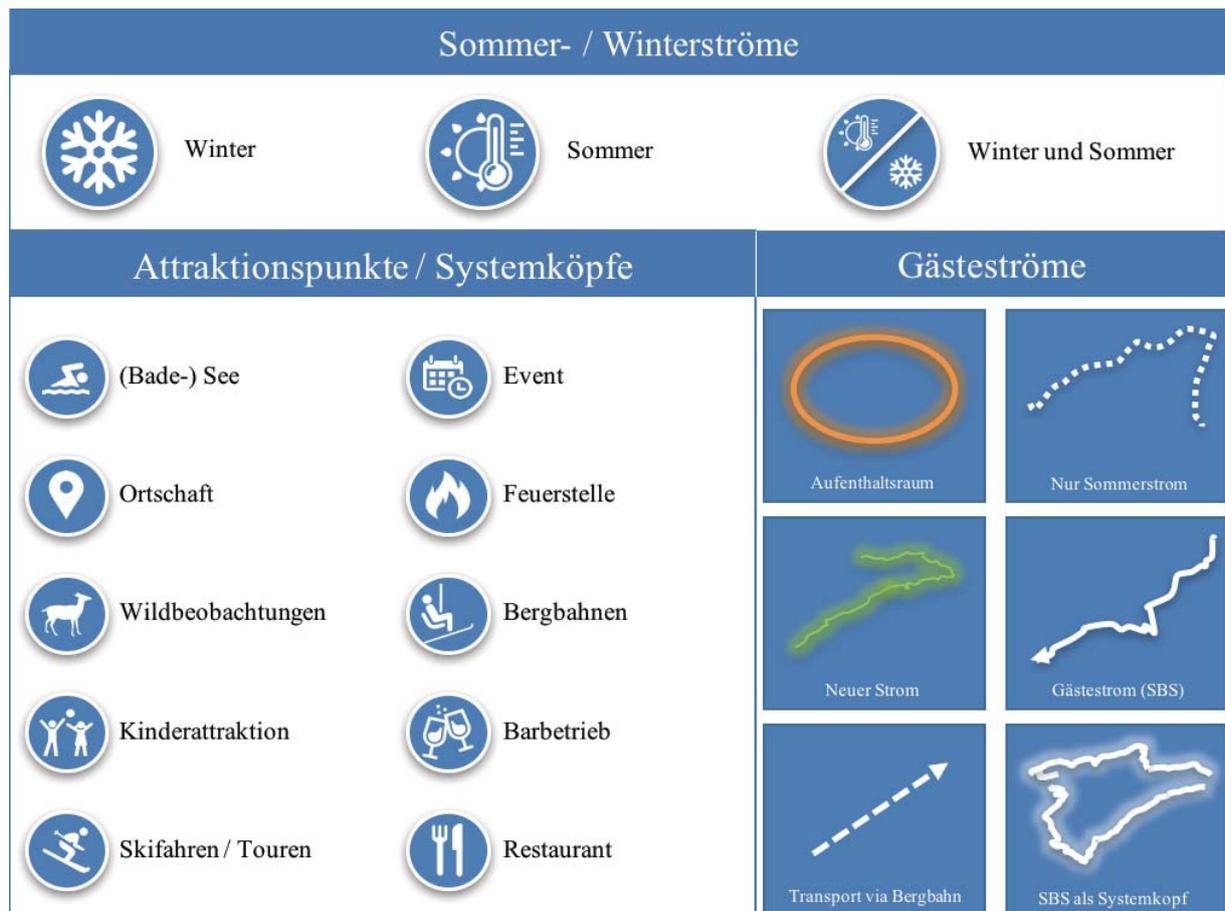


Abbildung 11: Legende für Karten des SGDM – *Quelle:* Eigene Darstellung

Sämtliche SBS und variable Geometrien können auf dem externen Datenträger eingesehen werden. In der *Abbildung 12* werden alle mit Attraktionen und Events in Verbindung gebrachte Ströme aus den Workshops mit den Informanten zusammengefasst. Die Synthese-Karte unterstützt das beim SGDM unterstellte Phänomen, dass Gäste sich auch Attraktionspunkte ausserhalb einer Destination aussuchen und diese besuchen. So ist es durchaus möglich, dass Gäste aus Obersaxen Mundaun für eine Einkaufstour nach Chur oder Ilanz fahren (Zielgebiet in *Abbildung 12* orange markiert) oder sich in der Umgebung für Events wie bspw. das Off-road Dragrace in Flond entscheiden. Diese variable Geometrie verdeutlicht zudem, dass auch andere Destinationen wie Brigels (bspw. Minigolf) oder Laax (bspw. Hallenbad) während eines Aufenthalts in Obersaxen Mundaun besucht werden.

Handlungsempfehlung: Kooperationen mit anderen Destinationen

Entsprechend ist anzunehmen, dass Gäste aus anderen Destinationen gleichzeitig auch potenzielle neue Kunden für Obersaxen Mundaun darstellen würden. Diese könnten mittels eines nachfrageorientierten Angebots und einer Kooperation mit einer nah entfernten Destination erschlossen werden. Die variable Geometrie der Attraktionen und Events wird durch einige

saisonale Angebote geprägt, die nur in gewissen Zeiträumen zur Verfügung stehen. Es gibt jedoch auch Attraktionen (wie bspw. Gokart in Bonaduz), die diese Saisonalitäten aufgrund eines ganzjährigen Angebots glätten. Der Entwicklungsstand der einzelnen SBS für die variable Geometrie ist breit gefächert und erlaubt keine Rückschlüsse auf konkrete, potenzielle neue SGF.



Abbildung 12: Variable Geometrie "Attraktionen und Events" – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

Abbildung 13 zeigt die variable Geometrie der „Biker“. Diese umfasst sämtliche Gästeströme, die mit Bikerouten in Verbindung gebracht werden können. Es werden auch Ströme von Gästen mit E-Bikes (Elektrofahrräder) in die variable Geometrie inkludiert. Die Bikeströme reichen bis ins Lugnezertal und Ilanz, da aufgrund der guten Mobilität auch weitere Strecken abgefahren werden können.

Handlungsempfehlung: *Erschliessung Brigels/Waltensburg/Andiast*

Der in der Abbildung 13 eingezeichnete grüne Strom zeigt einen durch die Informanten identifizierten, potenziellen neuen Bikestrom aus oder nach Waltensburg und würde damit die Feriendestination Brigels/Waltensburg/Andiast erschliessen. Es könnte folglich ein direkter Zugang zu einer neuen Destination geschaffen werden, sodass eine Kooperation mit Brigels/Waltensburg/Andiast neue Gäste nach Obersaxen Mundaun befördern könnte. Zusätz-

lich könnte auch ein Mehrwert für Gäste aus Obersaxen Mundaun generiert werden, indem diese mit einem neuen, kürzeren Weg nach Waltensburg gleichzeitig auch von den hiesigen Angeboten dieser Destination profitieren könnten.

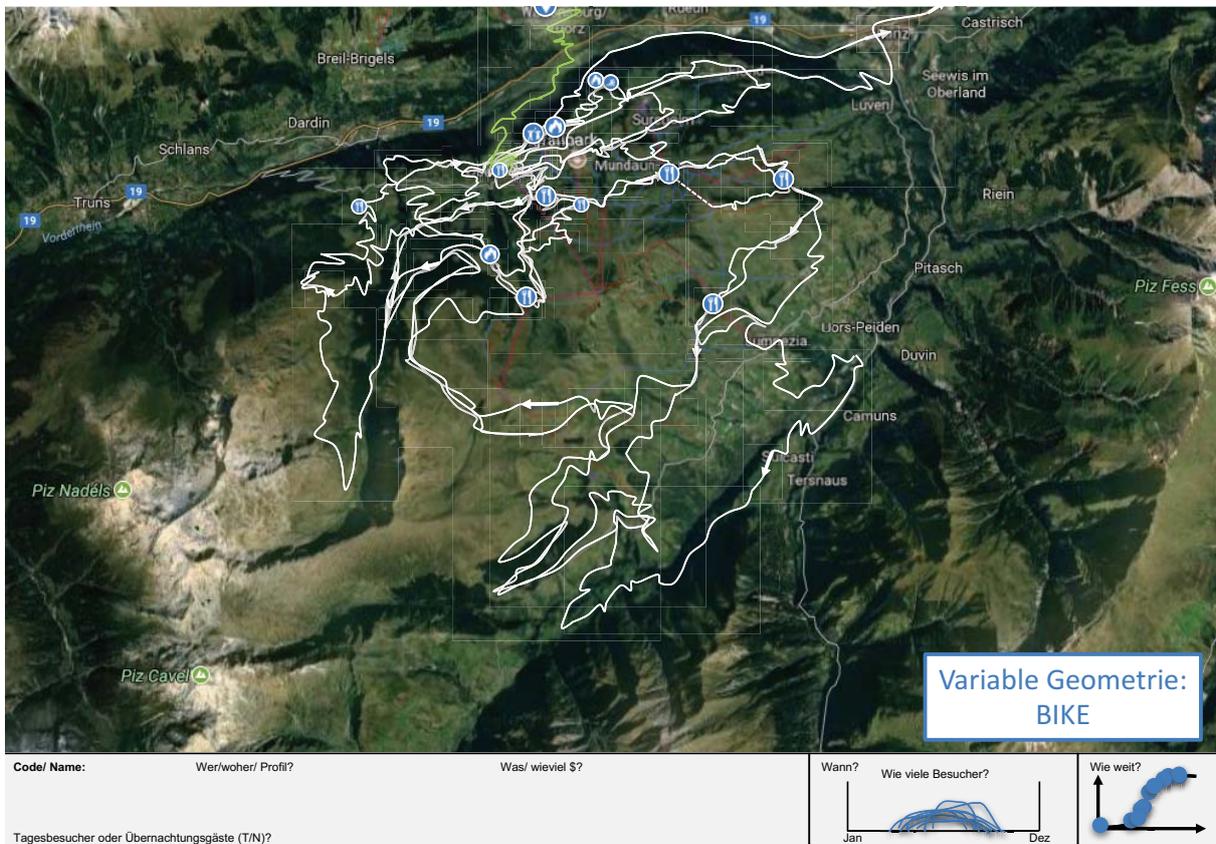


Abbildung 13: Variable Geometrie "Bike" – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

Abbildung 14 bildet die Ströme aller Wanderer und Spaziergänger ab und enthält zudem auch drei potenzielle neue Ströme (grüne Farbe), die zu den Wanderwegen dazugezählt werden können. Besonders in den Sommermonaten sind Wanderungen eine beliebte Freizeitbeschäftigung für Touristen in Obersaxen Mundaun und der Umgebung. Einige Wanderrouen können auch als Bikerouten benutzt werden, sodass es teilweise zu Überschneidungen der beiden variablen Geometrien kommt. Weil auch im Winter viel Winterwanderwege benutzt und Spaziergänge innerhalb der Weiler gemacht werden, erfasst diese variable Geometrie simultan den Sommer- wie auch den Wintertourismus.

Handlungsempfehlung: Gratwanderung ausbauen

Auf der rechten Seite in der *Abbildung 14* ist in grüner Farbe ein neuer Wanderstrom eingezeichnet, welcher für den Wanderweg bzw. die sogenannte Gratwanderung zwischen dem Piz Mundaun und Stein abbildet. Dieser Weg ist gegenwärtig bereits in Gebrauch und wird von einigen Wanderern besucht, jedoch bestätigt die Einzeichnung am äussersten Ende des Entwicklungsverlaufs, dass ein Ausbau bzw. die Renovation dieses Wanderwegs durchaus sinn-

voll wären. Gemäss Informationen von Informanten befindet sich der Weg zurzeit in einem schlechten Zustand. Sämtliche durch das SGDM ermittelten Neuprojekte werden im *Kapitel 4.6 (Initiativen und Projekte)* nochmals aufgegriffen und validiert.

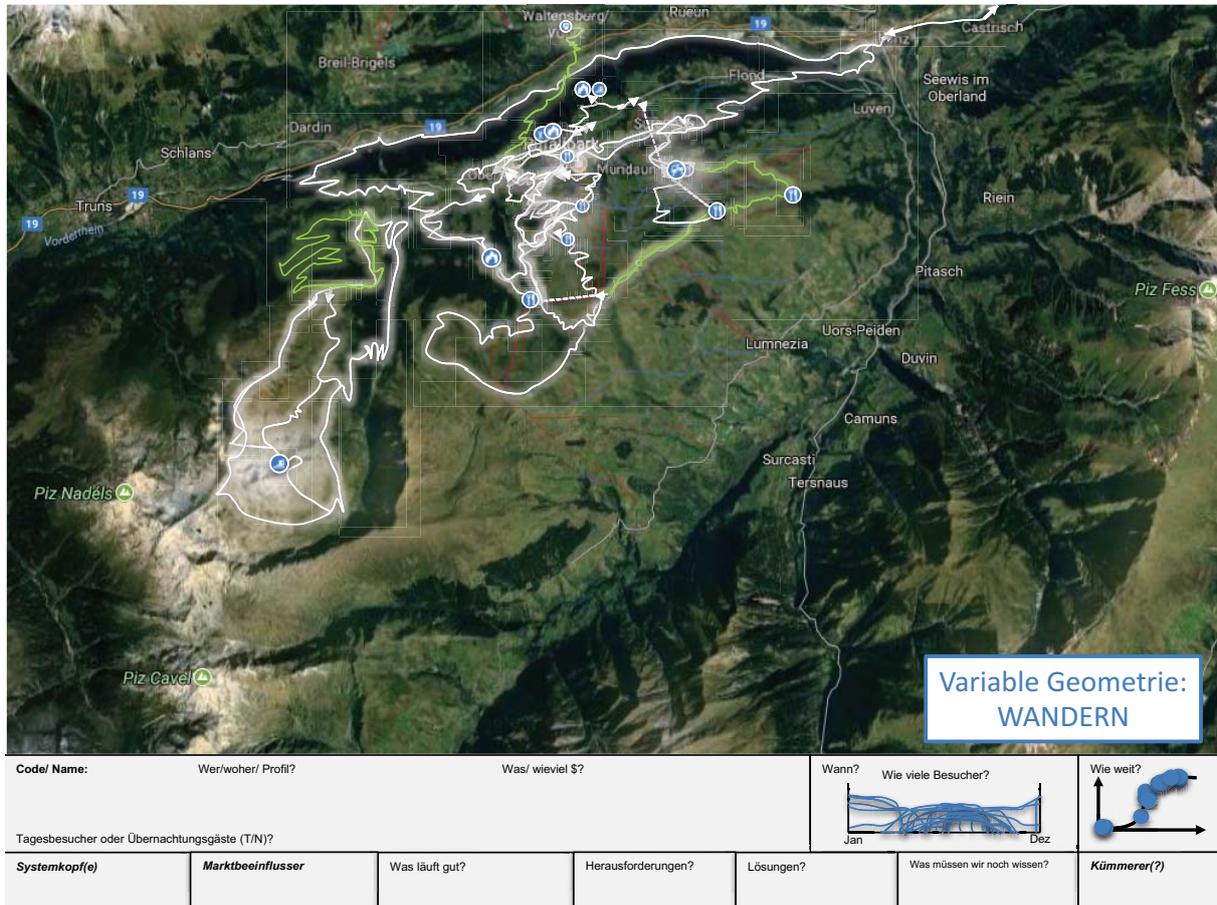


Abbildung 14: Variable Geometrie "Wanderer" – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

In der *Abbildung 15* werden sämtliche SBS zusammengefasst, die mit einer Wintersportart in Verbindung gebracht werden können. Für Obersaxen Mundaun bedeutet dies, dass die Sportarten Skifahren, Snowboarden, Schlitteln, Schneeschuhlaufen und Tourenskifahren in die Grafik miteinbezogen werden. Als Systemköpfe ergeben sich nebst den genannten eigentlichen Sportarten und den damit verbundenen Strömen auch die Bergbahnen und Restaurants, welche Gäste beim Ausüben der Sportarten in gewisse Gebiete locken.

Handlungsempfehlung: *Nischenprodukte suchen und erschliessen*

Es bleibt unklar, wie sich die Ströme dieser variablen Geometrie in Zukunft entwickeln werden, wenn aufgrund des Klimawandels und der zunehmend mageren Schneemassen immer weniger Gäste nach Obersaxen Mundaun reisen. Die in dieser variablen Geometrie zugrundeliegenden Ströme scheinen sich mittlerweile in einem eher stagnierenden Entwicklungsstand zu befinden. Entsprechend gilt es in Zukunft, basierend auf den stagnierenden SBS neue

Produkte für den Markt zu entwickeln. Im Winter 2019 finden im Skigebiet Obersaxen Mundaun die Paralympischen Ski Alpine Weltmeisterschaften statt (Surselva Tourismus, 2017c). Mit der Spezialisierung des Skigebiets auf ein Nischenprodukt finden neue Besucherströme in die Destination und fördern den Tourismus vor Ort in positiver Weise. Daher gilt es, basierend auf den bestehenden Strömen noch weitere Nischenprodukte zu ermitteln und diese korrekt zu erschliessen.

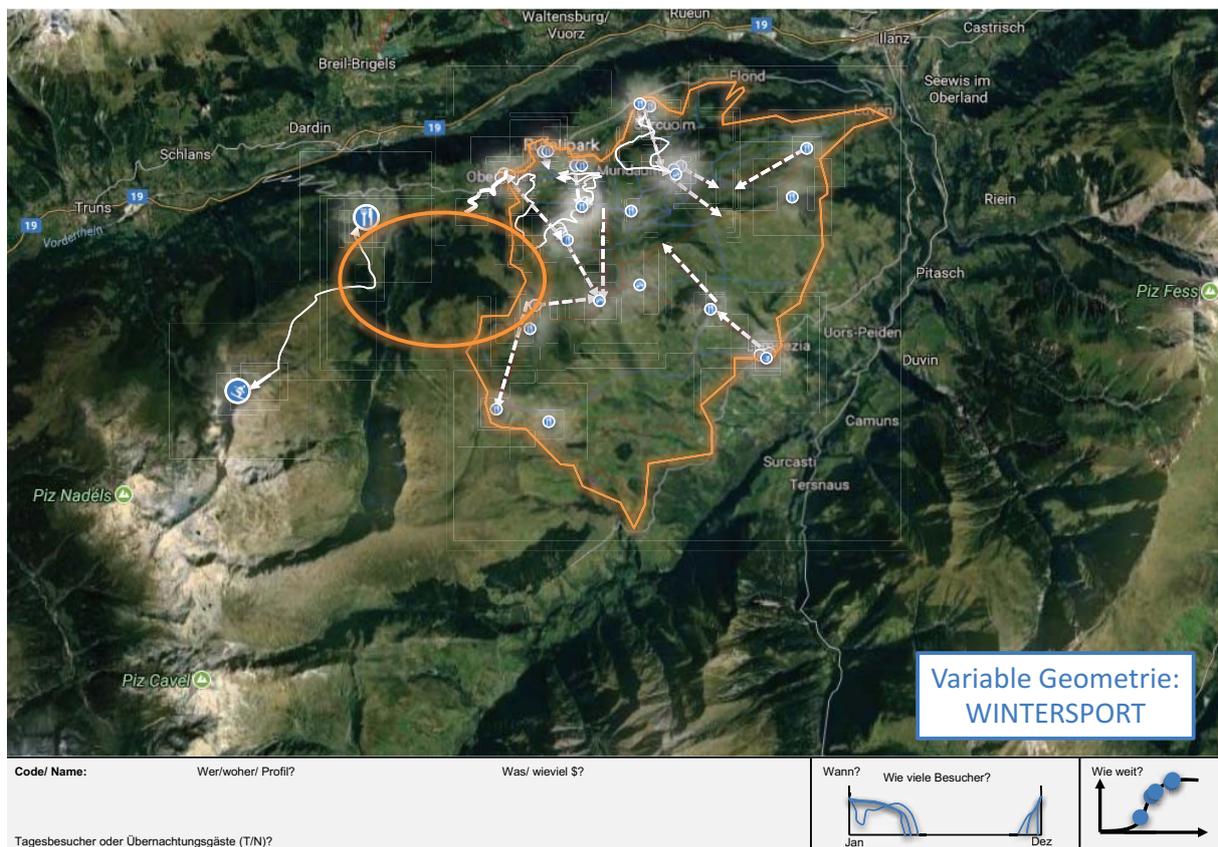


Abbildung 15: Variable Geometrie "Wintersport" – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

Die variable Geometrie für das Schlechtwetterprogramm (*Abbildung 16*) zeigt ähnlich wie die variable Geometrie der Attraktionen und Events, dass Gäste bereit sind, für gewisse Angebote in weitere Gebiete zu reisen. Besonders interessant ist auch hier die Information über die „Entwicklung“ der Ströme und Angebote, indem viele dieser Angebote und Ströme von den Informanten als eher stagnierend bewertet werden.

Handlungsempfehlung: *Neue Angebote entwickeln oder bestehende modifizieren*

Entsprechend zeigt sich ein grosses Potenzial für die Entwicklung neuer Attraktionen basierend auf den zugrundeliegenden Strömen in der *Abbildung 16*. Selbstverständlich wäre auch eine Weiterentwicklung bestehender Ströme denkbar. Auch diese würden neue Gästefrequenzen generieren und gleichzeitig von alter Kundschaft profitieren. Der Rufalipark lag ursprüng-

lich mit seiner Angebotsorientierung nicht falsch und versuchte vom Potenzial im Bereich der Schlechtwetterangebote zu profitieren. Der Nischenmarkt wurde zur Jahrtausendwende erkannt und ein entsprechendes Angebot zur Verfügung gestellt. Es scheint jedoch nicht ganz gelungen zu sein, die Gäste auch an der richtigen Stelle abzuholen und ein in aller Hinsicht bedürfnisbefriedigendes Angebot zusammenzustellen. Wo genau die Probleme des Betriebes liegen, wird im *fünften Kapitel* dieser Arbeit analysiert.



Abbildung 16: Variable Geometrie "Schlechtwetterprogramm" – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

4.3 Strategische Erkenntnisse aus dem SGDM

Die Synthese-Karte aller ermittelten variablen Geometrien zeigt hinsichtlich der Terminierung der Ströme, dass die Besucherströme in Obersaxen Mundaun gewissen Saisonalitäten unterliegen. *Abbildung 17* macht die beiden Zwischensaisons im April und Mai nach Betriebschluss der Bergbahnen sowie im September, Oktober und November nach Beendigung der eigentlichen Sommersaison ersichtlich.

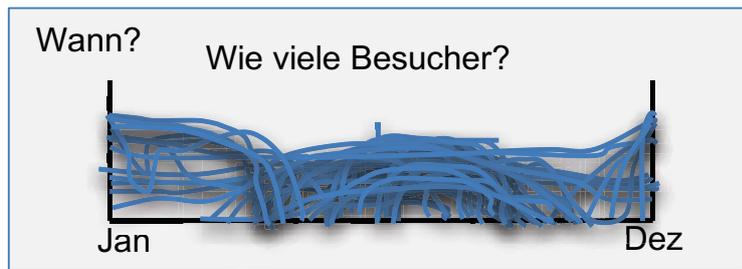


Abbildung 17: Saisonaltäten Obersaxen Mundaun – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

Entsprechend dieser erkennbaren Saisonalitäten zeigt sich bei den Angeboten vor Ort ein ähnliches Bild. Viele Wirtshäuser und Hotels halten ihre Türen während der Zwischensaison geschlossen und auch Sportgeschäfte und Lebensmittelgeschäfte lösen in dieser Zeit ihre Betriebsferien ein. So finden Gäste, die während der Zwischensaison dennoch ihren Urlaub in der Destination verbringen, nur ein sehr begrenztes Angebot vor Ort vor. Umso mehr Handlungsbedarf entsteht, wenn sich Obersaxen Mundaun in der Zwischensaison je länger je mehr in eine „Geisterstadt“ verwandelt und folglich keine Anreize mehr für Touristen darstellt.

Handlungsempfehlung: Ganzjährige Angebote

Im Hinblick auf die Beherbergungslandschaft vor Ort mit den vielen Zweitwohnungsbesitzern und deren grossen Verankerung und Wille zur Tourismuserhaltung wäre eine gemeinsame Initiative entgegen dieses „Geisterstädtetum“ wünschenswert. Dies kann jedoch nur geschehen, wenn gemeinsam an einer Strategie zur Förderung und Aufrechterhaltung des Tourismus gearbeitet wird. Dies erfordert entsprechend Angebote sowohl in der Hoch-, als auch in der Zwischensaison. So sollen einerseits zusätzlich Gäste in das Gebiet gelockt und andererseits auch die Bedürfnisse der bestehenden Kundschaft bzw. der Zweitwohnungsbesitzer befriedigt werden. Eine ganzjährige Garantie hinsichtlich der Infrastruktur mit Beherbergungs- und Verpflegungsmöglichkeiten legt den ersten Grundstein für die Weiterentwicklung in eine Ganzjahres-Destination.

Zusätzlich zu den Saisonalitäten zeigt sich anhand der Überlappung der SBS, dass der Tourismus in Obersaxen Mundaun von stagnierenden, tendenziell absteigenden Besucherströmen geprägt wird. Eine Neuorientierung der Destination mithilfe einer Kombination aus neuen und bestehenden SBS wäre daher naheliegend.

Handlungsempfehlung: Kooperation innerhalb Surselva Tourismus

Die neuen Attraktionen sollen sich dabei stets an den bestehenden Strömen orientieren. Nebst einem breiten Portfolio auch Kooperationen mit neuen Destinationen einzugehen und damit

neue Ströme zu erschliessen, würde sich als gutes Tool zur Erweiterung des Kundenkreises erweisen. Eine Kooperationsbildung kann sich als eine gute Erfolgsstrategie für eine gesamte Region erweisen (Haedrich, 2001, S.48). Mit dem Zusammenschluss der einzelnen, regionalen Tourismusbüros in die zentralisierte Organisation „Surselva Tourismus AG“ wurde in der Region Surselva bereits ein erster Schritt für eine Kooperation gewagt. Dennoch sind Kooperationen bspw. im Bereich der Beherbergungsangebote oder Events nach wie vor Mangelware, sodass die einzelnen Tourismusbüros dennoch in getrennten Einheiten fungieren. Es fehlt folglich an konkreten Kooperationsfeldern, die für sämtliche Beteiligten „qualitative und quantitative Gewinnpotenziale eröffnen“ (Laux & Soller, 2012, S.35).

In Obersaxen Mundaun existiert aufgrund der geografischen Verstreuung der Weiler kein eigentliches Dorf- bzw. Destinationszentrum. Auch trotz der Fusion der beiden Gemeinden Obersaxen und Mundaun werden viele Dinge nach wie vor getrennt geführt und eine gemeinsame Strategie für die gesamte Destination fehlt. Auch für Gäste ist es entsprechend schwer, ein authentisches Bild der Destination zu gewinnen und sich mit den ortsüblichen Gegebenheiten zu identifizieren.

Handlungsempfehlung: Zentrum schaffen

Heutige und zukünftige Besucherströme sollten an dieser Stelle ansetzen und die politische Gemeinde Obersaxen Mundaun in seiner Einzigartigkeit bestärken. Eine konkrete Ausarbeitung und Entwicklung eines oder zweier Dorfzentren würde womöglich Sinn ergeben.

4.4 Neue Besucherströme und Projekte

Im *Kapitel 4.3* wurden bereits erste Erkenntnisse zu potenziellen, neuen Strömen (grün markiert) vermittelt. Sämtliche neuen Ströme werden in der *Abbildung 18* nochmals abgebildet. Es handelt sich bei der Grafik um eine Synthesekarte, in welcher sämtliche Ströme aller variablen Geometrien abgebildet werden.



Abbildung 18: Synthesekarte variable Geometrien und neue Ströme – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

Neue Projekte sind besonders erfolgsversprechend, wenn sie in polyvalenten Räumen geplant werden und folglich bereits möglichst viele bestehende SBS am Projektort herbeiführen, sodass mehrere bereits vorhandene Systemköpfe letzten Endes ebenfalls von den neuen SBS profitieren können (Beritelli et al., 2013, S.27). Eine Validierung dieses Aspekts und die Abwägung von Kosten und Erträgen ist an dieser Stelle sinnvoll. *Tabelle 3* greift alle aus dem SGDM resultierten potenziellen Projekte nochmals auf und versucht diese anhand der ermittelten variablen Geometrien und SBS zu validieren.

Tabelle 3: Potenzielle neue Projekte und deren Validierung – *Quelle:* Eigene Darstellung

Projektname	Details	Beurteilung
Waldweg nach Waltensburg	Es soll ein Verbindungsweg durch den Wald zwischen Obersaxen Mundaun und Waltensburg entstehen. Dieser Weg wurde früher bereits genutzt, ist heute jedoch verwildert. Zwei kleinere Brücken über den Bach sind beschädigt und müssten renoviert bzw. neu gebaut werden. Die Route wäre auch für Biker geeignet.	Mit relativ geringem Aufwand könnte eine schöne Route und die Verbindung zu einer anderen Destination in der Surselva geschaffen werden. Es könnte ein weiterer Grundstein für eine zukünftige Kooperation zwischen den beiden Destinationen gelegt werden. Beide Destinationen könnten davon profitieren und gemeinsame Kooperationsfelder ausarbeiten.
Waldspaziergang	Der Waldspaziergang bis an die Grenze der Vorderalp ist besonders in heissen Sommertagen eine schöne Alternative zu den anspruchsvollen Wanderwegen in der Bergregion. Dieser Weg wäre vor allem auch für das ältere Publikum geeignet.	Der Waldspaziergang besteht bereits, wird aber weder von Surselva Tourismus vermarktet, noch ist dieser Weg in irgendeiner Form beschildert. Aufgrund der bestehenden, zahlreichen Wanderrouten und Spaziergänge in Obersaxen Mundaun und der abgekoppelten geografischen Lage innerhalb des Konstrukts aller SBS, wird von einer Priorisierung dieses Projekts abgeraten.
Ausbau Gratwanderung	Die „Vorzeigewanderung“ des Gebiets Obersaxen Mundaun vollzieht sich entlang der Gipfel zwischen dem Piz Mundaun und dem Piz Sezner. Die Wanderwege sind schmal und teilweise gefährlich. Im Hinblick auf die Förderung des Wander- und Biketourismus ist ein Ausbau dieser Gratwanderung mit Beschilderung dringend notwendig. Zusätzlich könnte auf bestimmten Abschnitten eine Themenwanderung angeboten werden. Dabei könnten bspw. Erklärungen zu den umliegenden Bergen, geomorphologischen Prozessen oder der hiesigen Tierwelt aufgegriffen werden.	Ein Ausbau bzw. Umbau in Bike- und wanderkonforme Routen fordert hier einen grösseren Kapital- und Zeitbedarf. Dennoch wäre es im Hinblick auf die stagnierenden Gästeströme am Berg durchaus sinnvoll, die Routen noch weiter auszubauen und auch für Kinder zugänglich zu machen. Momentan lassen es die Wege nur bedingt zu, auch jüngere Gäste auf diese Wanderungen zu begrüßen. Insbesondere für Biker ist die Route momentan nur begrenzt befahrbar, da auf einigen Abschnitten die Fahrräder getragen werden müssen. Im Hinblick auf eine Förderung des Wander- und Biketourismus (auch E-Bike) ist dieser Ausbau empfehlenswert.
Ausbau Bikerouten / E-Bike	Viele Informanten begrüßen den wiederbelebten Trend des Fahrradfahrens und Mountainbikings. Zusätzlich weisen sie auf den aufstrebenden Markt der E-Bikes hin. Dennoch wird deutlich, dass an gewissen Stellen durchaus grosses Potenzial für eine Verbesserung der Infrastruktur besteht. Dabei soll man sich nicht auf das Downhillgeschäft fokussieren (Flims ist grosser Konkurrent), sondern vielmehr auch Bikerouten angeboten werden, die sich auf die wunderschönen Naturvorkommnisse der Region konzentrieren.	Ein Ausbau der Bikerouten könnte simultan wie bereits oben erwähnt auch mit dem Ausbau der Gratwanderung geschehen. Dennoch sollte aus Sicherheitsgründen geprüft werden, ob diese Routen nicht strikt voneinander getrennt werden sollten. Entsprechend des aufstrebenden Markts für Velotouren wäre ein zeitnaher Ausbau durchaus vorteilhaft. Weitere E-Bike Ladestationen (insbesondere im Dorf) müssten auf die Nachfrage überprüft werden.

Projektempfehlungen: Bike- und Wanderwege ausbauen, Waldweg nach Waltensburg und zentrale E-Bike-Ladestation

Eine Überlappung der variablen Geometrien von Bikern und Wanderern ist in *Abbildung 19* ersichtlich. Ebenfalls integriert sind wiederum die potenziellen neuen Ströme und die E-Bike Ladestationen (grüne Systemköpfe). Die Abbildung verdeutlicht, dass die neuen Ladestationen (ab Sommer 2017) gut in das zurzeit bestehende Konstrukt an SBS integriert wurden, jedoch aus der Region Lumnezia generell noch zu wenige Ströme nach Obersaxen Mundaun führen. Zudem zeigt die *Abbildung 19* auch deutlich, dass eine weitere E-Bike Ladestation innerhalb der Talregion (beispielsweise Meierhof oder Affeier) durchaus Sinn ergeben würde, da dort die meisten Bike-Ströme durchführen. Auch im Hinblick auf eine Kooperation mit einer anderen Destination und die Bedienung neuer Ströme wäre eine solche zentrale Ladestation sinnvoll.

Mit Blick auf die Ergebnisse der *Tabelle 3* sind der Ausbau der Bike- und Wanderrouten sowie die Erschliessung der Destination Brigels/Waltensburg/Andiast durch einen Waldweg als zukünftige Projekte zu priorisieren.

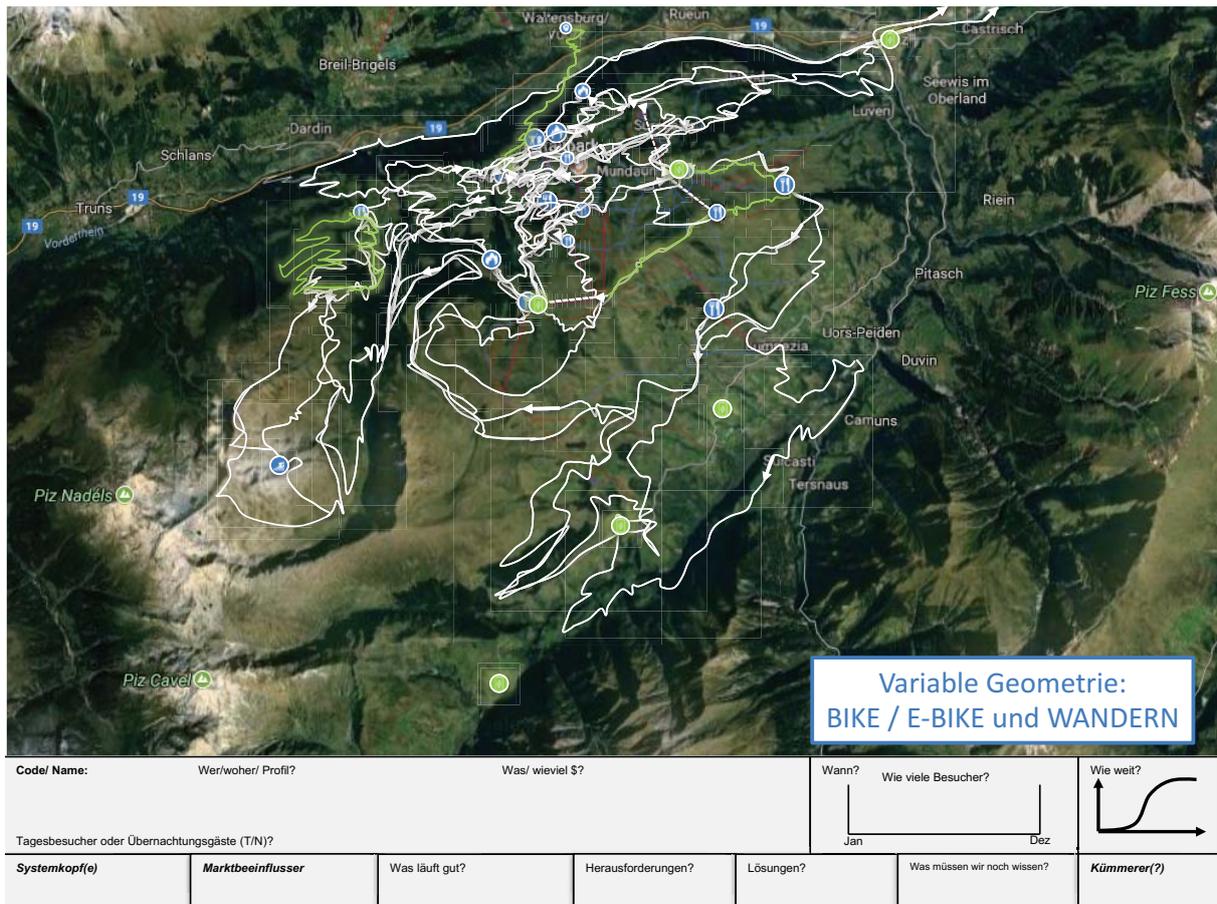


Abbildung 19: Überlappung variable Geometrien "Bike / E-Bike und Wanderer" – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

5 Problemherde und Handlungsempfehlungen Rufalipark Obersaxen Mundaun AG

Dieses Kapitel verbindet die Ergebnisse des SGDM mit den Zusatzinformationen aus Interviews, Geschäftsberichten, Sekundärliteratur und eigenen Erfahrungen und identifiziert Problemherde für die Freizeitanlage Rufalipark, die für die schlechten Betriebsergebnisse verantwortlich gemacht werden können. Basierend auf die ermittelten Problemquellen werden Handlungsempfehlungen präsentiert.

5.1 Auslastung der Angebote und Saisonalitäten

Trotz des sehr hohen Anlagevermögens wirft das Unternehmen Rufalipark Obersaxen Mundaun AG im Bereich der Erträge durch die verschiedenen Dienstleistungsangebote nicht genügend Umsätze ab. *Abbildung 20* untersucht die Umsätze des Kinderparadieses, welches wie bereits erwähnt, als zweitwichtigste Einnahmequelle des Betriebs gewertet werden kann. Über alle Angebote des Spielparadieses gesehen, generieren Einzeleintritte die meisten Erträge (Einzel kleines (K.) Kind und Einzel mittleres (M.) Kind). Die Eintritte vor 16 Uhr werfen deutlich mehr Umsätze ab als die Eintritte nach 16 Uhr. Nach 16 Uhr halten sich in der Regel mehr ältere Kinder (Einzel M. Kind ab 16 Uhr) als jüngere (Einzel K. Kind ab 16 Uhr) im Kinderparadies auf. Eine Übersicht zu den Eintritten des Rufaliparks wird im *Anhang C* dieser Arbeit aufgeführt.

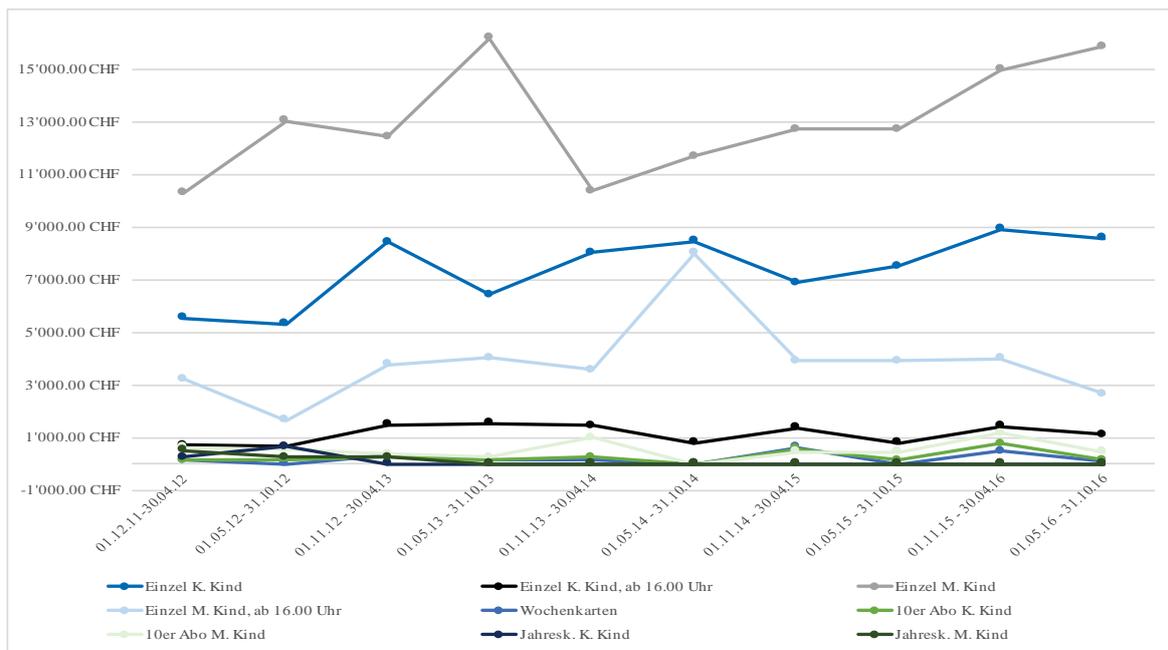


Abbildung 20: Übersicht Erträge aus Kinderparadies 1.12.2011-31.10.2016 – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Übersicht Eintritte Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, *Anhang C*

Wochenkarten, Zehner-Abonnemente und Jahreskarten werden generell nur wenig abgesetzt. Jahreskarten wurden gemäss internen Zahlen in der Tat seit dem ersten Mai 2015 keine mehr verkauft. Lediglich 117 Zehner-Abonnemente wurden seit Beginn der Geschäftstätigkeit veräussert, sodass angenommen werden kann, dass rückkehrende Kundschaft aus der Region eher selten ist. Dennoch lässt sich ein Anstieg der Erträge aus Eintritten erkennen, indem besonders in den oberen zwei Kurven der *Abbildung 20* (Einzel M. Kind und Einzel K. Kind) ein Anstieg in den letzten Jahren erkennbar ist. *Abbildung 21* mit den totalen Erträgen aus Kinderparadies bestätigt das Bild, dass in der Tat ein Anstieg stattgefunden hat, dieser jedoch über die Jahre nicht immer aufrechterhalten werden konnte. Den bisher Höchststand an Eintritten erreichten die beiden neusten Saisons (1. November 2015 bis 31. Oktober 2016).

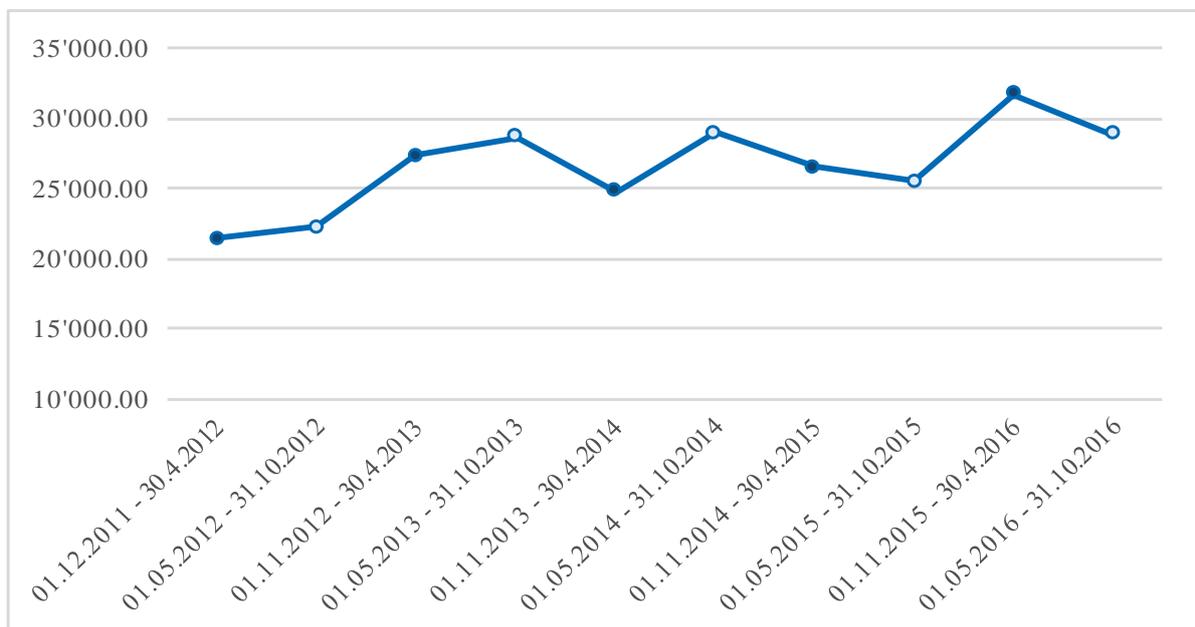


Abbildung 21: Erträge aus Kinderparadies 1.12.2011-31.10.2016 – *Quelle* : Eigene Darstellung, in Anl. an Übersicht Eintritte Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, *Anhang C*

In den Jahren 2011 bis 2014 wurden jeweils in den Sommermonaten (Periode 1. Mai bis 31. Oktober, heller Punkt in der Grafik) mehr Eintritte generiert als in den Wintermonaten (dunkler Punkt in der Grafik). Seit dem 1. Mai 2015 setzt sich dieses Muster nicht mehr durch, indem in der Winterperiode mehr Erträge generiert werden als in der Sommerperiode. Dies entspricht dem Tourismustrend, dass der Wintertourismus in Obersaxen viel mehr frequentiert ist als der Sommertourismus. Dennoch lässt sich über ein gesamtes Geschäftsjahr betrachtet sagen, dass die zweitwichtigste Einnahmequelle des Unternehmens durchaus mehr Erträge abwerfen dürfte. Vielleicht liegt es auch am Konzept des Betriebs und der Kombination aus Restaurant und Kinderparadies, da Gäste, die im Restaurant konsumieren, sich gleichzeitig auch kostenlos im Kinderparadies vergnügen dürfen. Dies führt gemäss Sandra De Antoni

(2017, B21) zu falschen Anreizen, sodass viele Besucher mit einer kleinen Konsumation die Eintritte für das Kinderparadies umgehen.

Handlungsempfehlung: Konzentration auf das Kerngeschäft

Ein Überdenken dieser Strategie und die Ertragsüberprüfung mittels geeigneter Kennzahlen (bspw. Umsatz pro Gast, Auslastung, Umsatz je Öffnungstag) wäre entsprechend sinnvoll und könnte dem Betrieb zusätzlich Eintritte einbringen (Schlupp, 2017).

Besonders gewinnmindernd für den Betrieb sind die geringen Erträge und dennoch hohen Ausgaben während der Zwischensaison. Gemäss Sandra De Antoni wird aber dort seit diesem Jahr mit begrenzten Öffnungszeiten und langen Betriebsferien eine klare Strategie verfolgt. In der Zwischensaison passt sich der Restaurationsbetrieb den Öffnungszeiten des Kinderparadieses an, da die Spielhalle während dieser Zeit die Haupteinnahmequelle für den Betrieb darstellt (De Antoni, 2017, B5-B6). Nur mit einer Konzentration auf das Kerngeschäft (Restaurant und Spielparadies) ist es möglich, auch positive Gewinne zu erzielen und die Kosten möglichst zu minimieren. Diese Strategie ist in diesem Sinne positiv zu bewerten.

5.2 Grosse Angebotsvielfalt

Bei einer genauen Betrachtung der Angebotsvielfalt innerhalb und ausserhalb der Räumlichkeiten des Rufaliparks merkt man schnell, dass einerseits sehr viel, an anderen Orten jedoch auch eher wenig aus den vorhandenen Ressourcen herausgeholt wird. Betrachtet man den Projektverlauf seit Ausarbeitung der Idee bis hin zum tatsächlich umgesetzten Konzept des Betriebs, wird einem schnell bewusst, dass die Dienstleistungsangebote einerseits auf Nachfrageanalysen basieren, andererseits aber auch von unterschiedlichen Interessengruppen abhängig gemacht wurden (Sax, 2017, Nr.15). Eine Anfrage zur Angebotszusammenstellung bei Antonia Tschuor (2017, B3), ehemalige Initiantin des Projekts, zeigt, dass tatsächlich Umfragen zum gewünschten Angebot bei den Einheimischen und Gästen gemacht wurden, die Ausarbeitung der Attraktionen aber in klassischer Weise eine zu grosse Angebotsorientierung aufzeigen. So wurde in vieler Hinsicht zu wenig aus den bestehenden Räumlichkeiten herausgeholt, indem eine mangelhafte strategische Orientierung in Bezug auf das Angebot zu einer Art „Gemischtwarenladen“ geführt hat (Brysch, 2001, S.40). So werden beispielsweise, obwohl es sich beim Restaurationsbetrieb und beim Indoor-Spielparadies um die beiden Haupteinnahmequellen handelt, beide Dienstleistungen auf dem gleichen Stockwerk angeboten. Bei einem Gebäude mit drei Stockwerken ist diese Strategie durchaus in Frage zu stellen, da insbesondere das dritte Obergeschoss mit seiner Spielhalle nur wenig bis gar keine Umsätze

abwirft (Geschäftsberichte Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, 2011-2016; Tschuor, 2017, B21).

Handlungsempfehlung: Angebotsanpassung bzw. -fokussierung

Inwiefern eine Angebotserweiterung oder -änderung bei einem Gebäude mit anfänglich sechs Millionen Anlagevermögen und einer operativen Tätigkeit von fünfenehalb Jahren sinnvoll ist, wird sich im Verlauf der Jahre immer mehr zeigen. Erste Pilotprojekte sind bereits erfolgt, indem bspw. die Jorky-Halle in ein virtuelles Kino umfunktioniert wurde. Jedoch blieben auch dort die erhofften grossen Erfolge aus. Wichtig ist deshalb, sich in Sachen Planung und Produktentwicklung künftig an bestehenden oder neu entstehenden strategischen Besucherströmen zu orientieren und sich mithilfe seiner Alleinstellungsmerkmale im Markt als zuverlässige Marke zu positionieren (Beritelli et al., 2013, S.6; Steinecke, 2001, S.9) Dies bedeutet, sich von den nicht rentablen Dienstleistungsangeboten zu trennen, bestehende, erfolgreiche Angebote noch weiter auszubauen und, falls überhaupt mit einer solchen Angebotsvielfalt nötig, neue, auf die Nachfrage abgestimmte Attraktionen anzubieten. Dies bedeutet für den Rufalipark konkret, insbesondere eine Kosten-Nutzen-Analyse des obersten Stockwerks durchzuführen und zu ermitteln, ob dieses Stockwerk nicht als Erweiterung des Kinderparadieses oder des Restaurants benutzt werden könnte. Dasselbe gilt auch für den Fitnessbereich und die Jorky-Halle bzw. das neu angebotene virtuelle Kino.

5.3 Hohe Personalkosten

Abbildung 22 zeigt die Entwicklung der Aufwände des Rufaliparks für die Geschäftsperioden von 2011 bis 2015 und macht insbesondere auf den ersten Blick ersichtlich, wo die höchsten Ausgaben des Betriebs liegen. Besonders schnell ins Auge fallen die hohen Personalaufwände, welche seit der Auflösung des Pachtverhältnisses 2012 einen starken Anstieg erlebten.

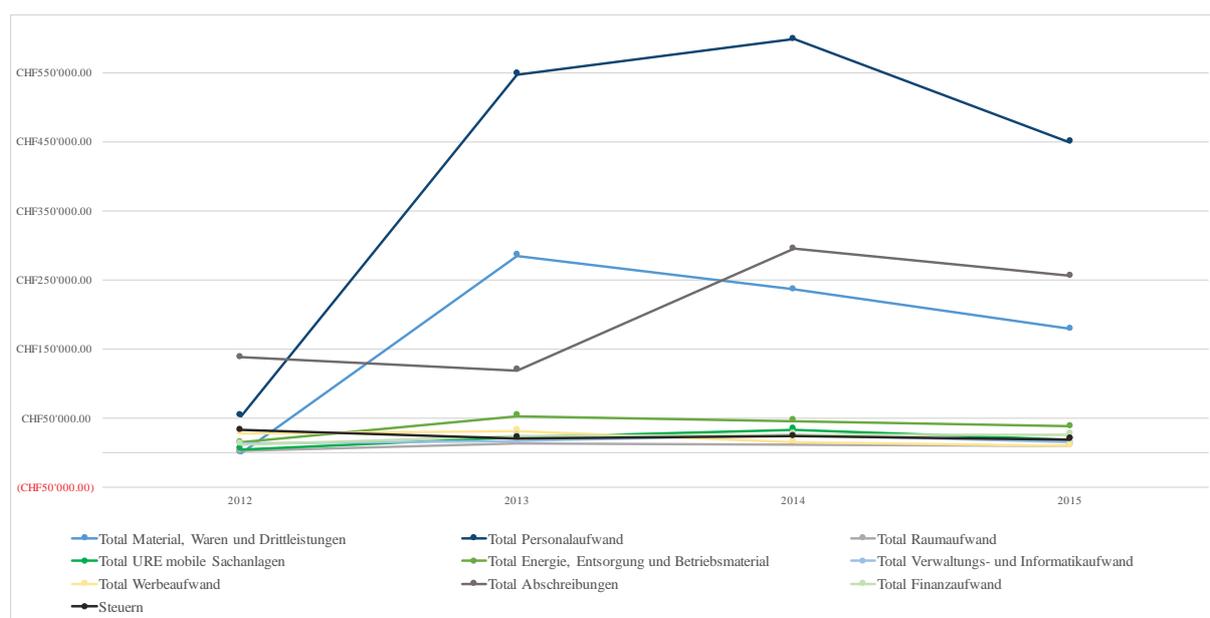


Abbildung 22: Ausgabenentwicklung Rufalipark 2011-2015 – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Geschäftsberichte Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, 2011-2015

Auf die Ausgabenpositionen der totalen Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren sowie sonstiger betrieblicher Aufwand wurde aus Übersichtsgründen in der *Abbildung 22* verzichtet. Diese liegen im Schnitt unter 6'200 CHF und dadurch mehrere tausend Franken tiefer als die restlichen Betriebsaufwände. Nebst den Ausgaben für Material, Waren und Dritteleistungen tangieren wie bereits im *Kapitel 3.2.3.* analysiert, insbesondere auch hohe Abschreibungen des Anlagevermögens die Erfolgsrechnungen der letzten Jahre.

Aufgrund des hohen Personalkostenanteils ermittelt *Tabelle 4* den Gesamtpersonalkostenanteil in Prozent des Ertrags aus Lieferungen und Leistungen für die Jahre 2012 bis 2016. Diese liegen seit 2013 konstant über dem hohen Level von 50 Prozent.

Tabelle 4: Prozentanteil Gesamtpersonalkosten vom Umsatz 2011-2016 – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Geschäftsberichte Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, 2011-2016

Geschäftsjahr	2012	2013	2014	2015	2016
Ertrag aus Lieferungen und Leistungen (SFr).	313'292.05	1'042'710.34	1'012'733.64	831'985.17	1'074'225.88
Personalaufwand in CHF	53'611.30	547'342.00	598'490.15	449'019.85	589'801.26
Gesamtpersonalkostenanteil in Prozent	17.11%	52.49%	59.10%	53.97%	54.91%

Branchenüblich für ähnliche Betriebstypen wie bspw. reine Gastronomiebetriebe sind Gesamtpersonalkosten im Bereich von rund 42 Prozent vom Betriebsumsatz (Kompetenz-Zentrum AG, 2005). Entsprechend fatal sind auch die Folgen für den Betrieb, wenn die Personalkosten konstant über 50 Prozent des Umsatzes vernichten, was es nahezu unmöglich macht, positive Ergebnisse zu erzielen. *Tabelle 5* zeigt einige Messgrößen und Vergleichs-

werte für das Betriebsjahr 2015 des Rufalipark Obersaxen Mundaun AG. Die Ausgaben für Material, Waren und Drittleistungen sind beim Rufalipark rund fünf Prozent tiefer als der übliche Branchenwert eines reinen Gastronomiebetriebs. Als besonders ergebnismindernd erweisen sich wie bereits erwähnt die Personalkosten mit rund 54 Prozent (rund 12 Prozent höher). Der übrige Betriebsaufwand beträgt rund CHF 102'000.- und damit 12 Prozent des Jahresumsatzes. Gesamthaft gesehen scheint das Betriebsergebnis I (nach betriebsbedingtem Aufwand) akzeptabel, weil die tieferen Kosten für Material, Waren und Drittleistungen die hohen Personalkosten teilweise ausgleichen. Zusätzlich zu den ermittelten Zahlen drücken insbesondere der Finanzerfolg, die Abschreibungen und die ausserordentlichen Erfolge das Jahresergebnis des Unternehmens dermassen massiv, dass in den letzten Jahren immer nur Verluste auf die nächste Jahresrechnung übertragen werden konnten. Die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2015 machen 30.77 Prozent des Umsatzes aus, Finanzverluste 3.27 Prozent. Der ausserordentliche Erfolg spült 2015 lediglich rund 0.5 Prozent in die Kassen des Rufaliparks.

Tabelle 5: Kennzahlen für das Geschäftsjahr 2015 im Vergleich mit Branchenindex – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Geschäftsbericht Rufalipark Obersaxen Mundaun AG, 2015; Kompetenz-Zentrum AG, 2005

Geschäftsjahr 1.1.2015 – 31.12.2015	Ergebnis in CHF (Prozent)	Üblicher Branchenwert in Prozent
Ertrag aus Lieferungen und Leistungen in CHF	831'985.17 (100.00%)	100 %
Material, Waren und Drittleistungen	178'997.04 (21.5 %)	27 %
Gesamtpersonalkosten	449'019.85 (53.97 %)	42 %
Übriger Betriebsaufwand	102'505.17 (12.32 %)	9 %

Auch Sax (2017, Nr.1) bestätigt die hohen Personalkosten und macht jedoch auch darauf aufmerksam, dass es sich beim untersuchten Betrieb nicht um einen reinen Gastronomiebetrieb handelt und folglich auch mehr Personalkosten (wie bspw. Personal für den Unterhalt der Anlagen) in die Erfolgsrechnung miteinfließen. Auch die etwas tieferen Materialkosten von rund 21 Prozent bestätigen diese Aussage. Dennoch sind die Personalkosten mit rund 54 Prozent im Geschäftsjahr 2015 im Vergleich zum Umsatz zu hoch. Eine Verbesserung scheint diesbezüglich auch für das Jahr 2016 (55 Prozent des Umsatzes) nicht eingetreten zu sein (vgl. Tabelle 5).

Handlungsempfehlung: Personalkosten senken, Arbeitsverträge anpassen

Ein erster Schritt in Richtung positive Jahresergebnisse scheint entsprechend mit einer Schmälerung der Personalkosten naheliegend. Wie durch Interviews in Erfahrung gebracht, könnte eine Möglichkeit die Abstimmung der Personalpräsenz auf die tatsächlichen Besucher vor Ort sein, was eine kleinere Personalpräsenz an schlecht ausgelasteten Tagen zur Folge haben würde. Unterbeschäftigtes, regelrecht nach Arbeit suchendes Personal kann der Reputation eines Betriebs schaden und finanzielle Folgen mit sich ziehen. Als einfachste Lösung für die Senkung der Personalkosten und eine bessere Koordination des Fachpersonals ergeben sich Arbeitsverträge auf Stundenbasis. Nur so kann der Personalbedarf an die Schwankungen der Besucherströme angeglichen und entsprechend Kosten eingespart werden. Gemäss De Antoni (2017, B9) wurden solche Arbeitsverträge bereits implementiert. Diese Strategie ist an dieser Stelle zu begrüssen.

5.4 Standortbeurteilung und Anbindung an den öffentlichen Verkehr

Eine Überlappung der variablen Geometrien für die Destination Obersaxen Mundaun zeigt deutlich, dass der Rufalipark zu wenig frequentiert ist, weil generell nicht ausreichend Besucherströme an der Freizeitanlage vorbeiführen. Da eine Überlappung sämtlicher variablen Geometrien für Obersaxen Mundaun aufgrund des zu weiten Zooms zu wenig detailliert aufzeigt, wo die einzelnen Ströme durchgehen, wurden bewusst kleinere Kartenausschnitte für die Standortbeurteilung gewählt. Die *Abbildungen 23 bis 25* zeigen relativ prägnant, dass der Rufalipark (rot markiert) sich zwar an zentraler Lage innerhalb der Destination befindet, jedoch trotzdem nicht von vielen SBS frequentiert wird. Der Betrieb wird von den Informanten als eigener Systemkopf bewertet, welcher mit seinen Angeboten auch SBS mit unterschiedlichen Gästegruppen generiert. Dennoch bleibt der Betrieb aufgrund der unzureichenden Anbindung an die Besucherströme besonders in der Zwischensaison ausserhalb der Sichtweite vieler Gäste (De Antoni, 2017, B6).

Eine genaue Betrachtung der *Abbildung 24* zeigt, dass Gäste sich aufgrund anderer Systemköpfe in der Nähe des Rufaliparks aufhalten und entsprechend Besucherströme nur unweit des Betriebs vorbeigehen. Dennoch bleibt es dabei, dass Gäste sich auf konkurrierende Systemköpfe beschränken und diese folglich aufgrund der geografischen Lage des Betriebs ausserhalb des Konstrukts von SBS nicht abgefangen werden können.

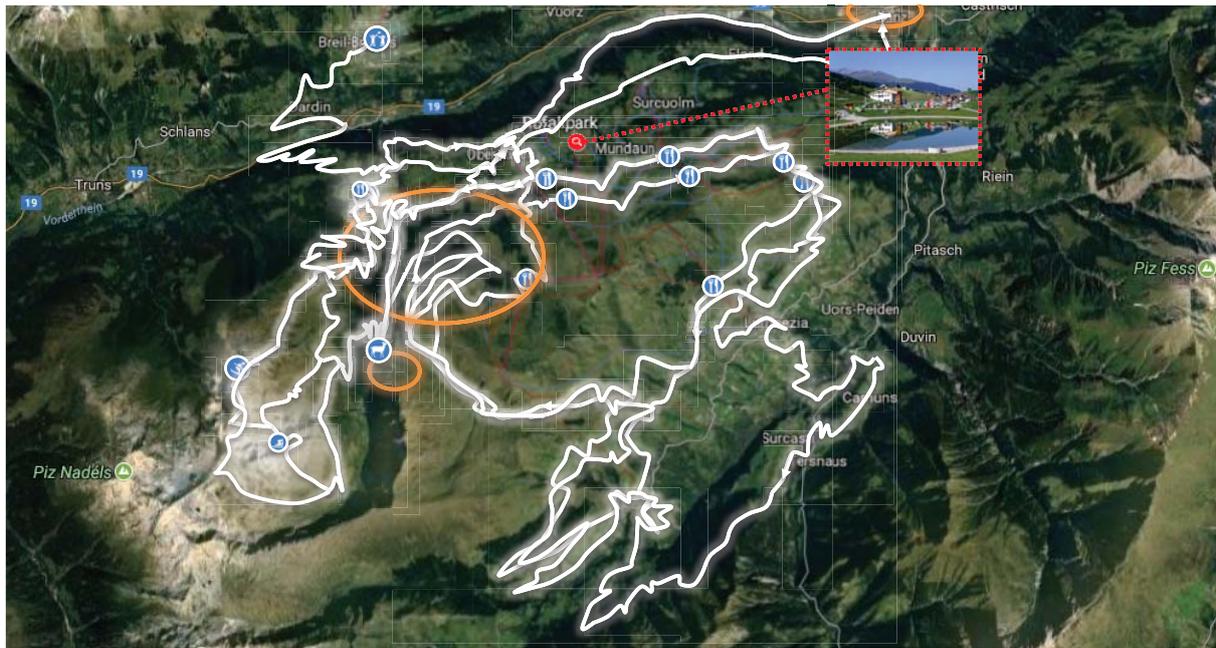


Abbildung 23: Systemkopf Rufalipark Obersaxen Mundaun im Kartenausschnitt "Gross 2" – Quelle: Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

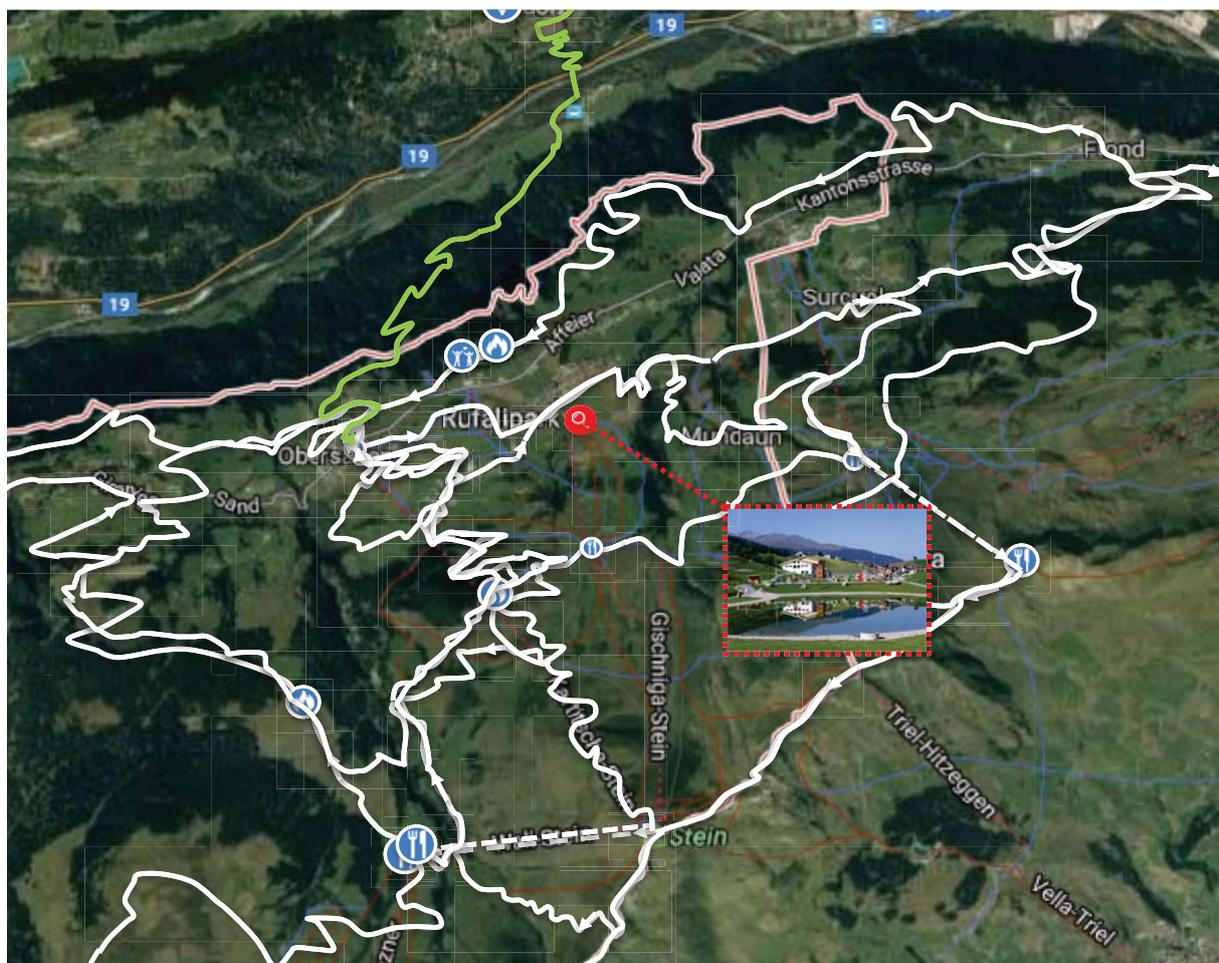


Abbildung 24: Systemkopf Rufalipark Obersaxen Mundaun AG im Kartenausschnitt "Mittel" – Quelle: Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

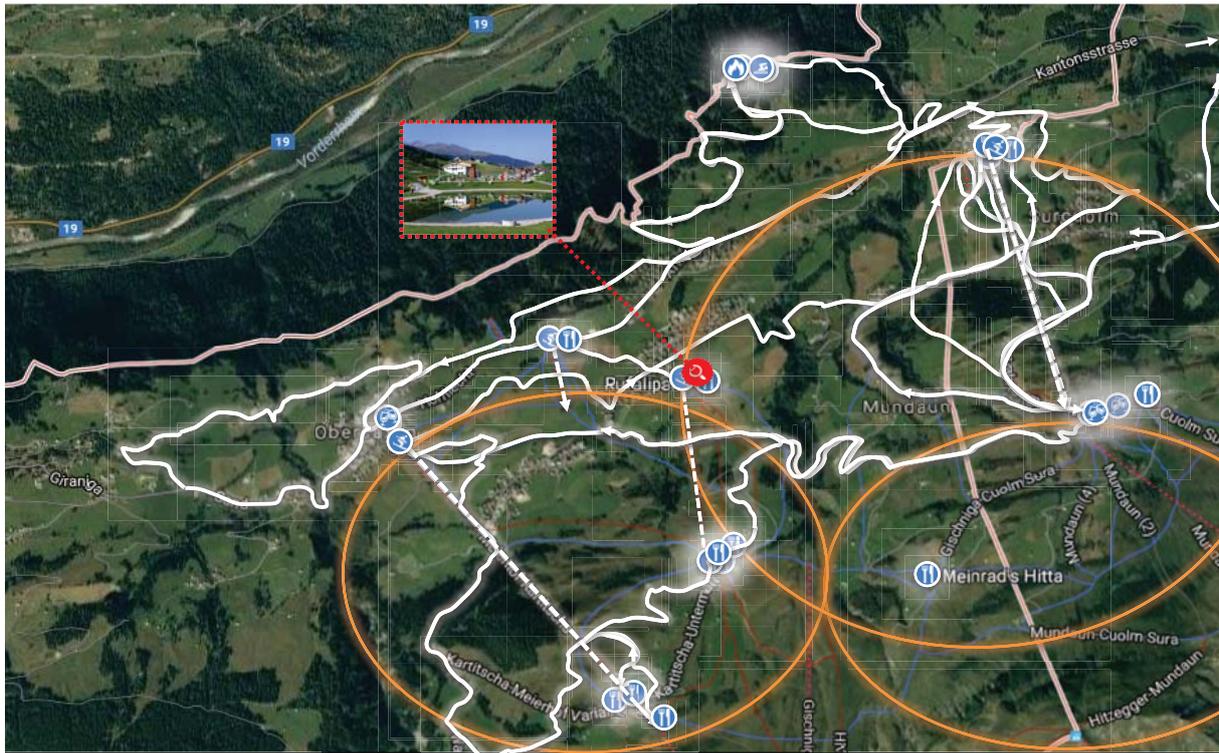


Abbildung 25: Systemkopf Rufalipark Obersaxen Mundaun AG im Kartenausschnitt "Mittel 2" – *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70

Nebst der unmöglichen Bedienung der bestehenden SBS wirken sich auch die Rückgänge an Ersteintritten bei den Bergbahnen indirekt negativ auf die Erträge des Rufaliparks aus, weil aufgrund der geografischen Lage am Fusse des Skigebiets damit automatisch auch weniger Gäste mit dem Betrieb in Berührung kommen können. *Abbildung 26* grenzt das Skigebiet Obersaxen Mundaun in oranger Farbe ein, und zeigt auf, in welchem Bereich des Gebiets sich die Schneesportler durch die Benutzung der Bergbahnen Obersaxen Mundaun aufhalten. Ausserdem zeigt die *Abbildung 26* anhand von Prozentzahlen, wieviel Ersteintritte an welchen Einstiegsportalen generiert werden. Die Gemeinde Obersaxen Mundaun befördert gesamthaft 70 Prozent aller Gäste ins Skigebiet, jedoch entscheiden sich rund 50 Prozent aller Gäste für einen Einstieg via Talstation Meierhof, da dies zurzeit die schnellste und komfortabelste Verbindung ins Skigebiet darstellt. (Zegg, 2016, F.21) Der Einstieg in Misanenga, welcher sich in rund 50 Meter Entfernung vom Rufalipark befindet, ist aufgrund des herausfordernden Bügellifts Misanenga - Untermatt nur für gute Skifahrer und Snowboarder geeignet. Da Obersaxen Mundaun vorwiegend als Familienskigebiet bekannt ist, benutzen auch nur selten Gäste die erwähnte Talstation zur Beförderung in das Skigebiet. Auch die drei vorhandenen Schweizer Skischulen bringen dem Rufalipark keine direkten Gäste und Kundenbindungen, da diese an anderen Standorten (Vella, Obersaxen Chummenbühl und Surcuolm) ihre Betriebsstätte führen.



Abbildung 26: SBS Ski und Snowboard innerhalb Gebiet Bergbahnen Obersaxen Mundaun *Quelle:* Eigene Darstellung, in Anl. an Beritelli et al., 2015, S.70; Zegg, 2016, F. 21

Sowohl in den Winter-, als auch in den Sommermonaten ist aus Sicht des Betriebes die Anbindung an den öffentlichen Verkehr nahezu nicht gegeben. Die dem Rufalipark nächstgelegene Bushaltestelle Chummenbühl liegt einen 15-minütigen Fussmarsch entlang der Hauptstrasse ohne Gehsteig entfernt. Dies hemmt die Gästefrequenzen zusätzlich, wenn Besucher bei schlechtem Wetter mit den öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen möchten.

Handlungsempfehlung: *Von den Strömen der neuen Bergbahn profitieren*

Als naheliegende Problemlösung für alle oben beschriebenen Probleme hinsichtlich der Standortwahl des Betriebs innerhalb der Destination, und zur Förderung von SBS in der Nähe des Betriebs, ergibt sich die Implementierung einer neuen Winter-Transportanlage mit Einstiegsstelle Misanenga (Zegg, 2016, F.32). Nur so kann ein sicherer und schneller Transport in das Skigebiet garantiert und die Gäste optimal auf verschiedene Talstationen verteilt werden. In der Tat wurde mit dem Bau der neuen Bergbahn bereits begonnen, sodass voraussichtlich bereits eine Inbetriebnahme im Winter 2017/2018 realisiert werden kann (Alig, 2017). Damit soll der 1976 erbaute Bügellift durch zwei Sessellifte ersetzt werden, welche jeweils die Verbindung Misanenga - Untermatt und Untermatt - Stein bedienen. (Bergbahnen.org, 2012) Mithilfe der neuen Bergbahn könnte der Rufalipark noch besser in das bestehende System von Gästeströmen integriert und zusätzlich neue Ströme generiert werden. Somit würde sich vermutlich gezwungenermassen ebenfalls eine Lösung für die fehlende Anbindung des Rufaliparks an den öffentlichen Verkehr ergeben. Es macht keinen Sinn, eine neue

Hauptachse innerhalb des Skigebiets zu kreieren und gleichzeitig keine öffentlichen Transportmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Es bleibt jedoch fraglich, ob auch eine Verbindung während der Sommermonate bestehen bleiben würde (De Antoni, 2017, B13). Ob mit dem Lift auch weitere Kooperationen innerhalb der Destination (z.B. mit Skischulen oder der Gemeinde) Sinn ergeben würden, müsste von Fall zu Fall gesondert beurteilt werden.

5.5 Fehlende Zusammenarbeit Marketing

Um sich als touristischer Anbieter optimal im Markt positionieren zu können, bedarf es auch eines auf den Markt abgestimmten strategischen Marketings (Wiesner, 2016, S.5). Das Marketing des Rufaliparks Obersaxen Mundaun wird derzeit dezentral über das Gastromanagement-Unternehmen Mavea AG betrieben, welches ebenfalls für die Bewirtschaftung des Rufaliparks zuständig ist. Die Ideen werden vor Ort generiert und dezentral von der Mavea umgesetzt (De Antoni, 2017, B17). Werbung gemacht wird anhand von Social Media Kanälen, der Homepage des Betriebs und dem Amtsblatt Surselva. Leider wird mit dem Tourismus Obersaxen Mundaun nur spärlich zusammengearbeitet. Surselva Tourismus publiziert zwar die Events und Angebote des Rufaliparks, setzt jedoch nicht spezifisch flüssige Mittel für dessen Vermarktung ein oder generiert neue Projekte basierend auf entgegengenommenen Kundenfeedbacks. Dies hat primär mit der Abkoppelung des Rufaliparks durch den Vertrag mit der Firma Mavea zu tun, sodass für das Tourismusbüro Obersaxen Mundaun auch keinerlei Anreize zur Förderung von Gästefrequenzen gesetzt werden. Ein ungünstiger Vorfall in der Vergangenheit hat zudem zu einem negativ behafteten Verhältnis zwischen Tourismusbüro und Freizeitbetrieb geführt, was als zusätzlich belastend in Bezug auf eine gute Zusammenarbeit der beiden Institutionen gewertet werden kann.

Handlungsempfehlung: Zusammenarbeit mit Surselva Tourismus fördern

Eine Harmonisierung dieser Beziehung und eine gemeinsame, an der Nachfrage orientierte Marketingstrategie würde dem Rufalipark sicherlich zusätzlich Gäste einbringen. Die Stärkung der Marke durch eine Strategie zur Kundengewinnung und das Einsetzen sämtlicher dafür notwendigen Marketinginstrumente würde der Standortproblematik mit den zu wenig frequentierten Gästeströmen entgegenwirken und den Rufalipark zu einem noch wichtigeren Systemkopf innerhalb der Destination und Region machen. Zusätzlich gilt es, weiterhin Ideen für Events innerhalb der Räumlichkeiten zu sammeln, um so möglichst alle vorhanden Ressourcen optimal ausnutzen zu können und den Betrieb wieder vermehrt zu frequentieren.

Selbstverständlich bedingt dies, dass die Events auch rechtzeitig und auf sämtlichen Kanälen vermarktet werden.

5.6 Fehlende Konstanz in Bewirtschaftung und begrenzte Akzeptanz der Einheimischen

Es ist erwiesen, dass mittel- und langfristig nur die starken, profitablen Marken dem Wettbewerb standhalten und im Markt bestehen bleiben. Umso wichtiger ist auch die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz eines Betriebes im Hinblick auf positive Jahresergebnisse. (Steinecke, 2001, S.9) Die Anwendung des SGDM für die Destination Obersaxen Mundaun und der damit verbundene Kontakt mit Einheimischen zeigt, wie gross die Enttäuschung bei der lokalen Bevölkerung hinsichtlich der Konzeptumsetzung des Betriebs ist und wie wenig sie selber von den Angeboten des Rufaliparks Gebrauch machen. Umfragen vor Ort zeigen, dass die Gäste vor allem die unzureichende Qualität der Speisen und die Arbeitsmoral des Servicepersonals kritisieren. Zusätzlich stehen besonders auch in der Zwischensaison die strikten Öffnungszeiten immer wieder zur Diskussion. Die einst grosse Euphorie bezüglich des neuen Projekts in Misanenga war relativ schnell verfallen und insbesondere der Barbetrieb im Untergeschoss vermag sich seither nicht mehr richtig zu füllen. Immer mehr Jugendliche reisen für das nächtliche Partyprogramm nach Flims oder Laax, obwohl vor Ort auch Barbetriebe und Parties zur Verfügung stehen würden. Events bleiben schlecht frequentiert und kosten dem Betrieb viel Geld. Zusätzlich sind die Beteiligten und Einheimischen enttäuscht von den bislang schlechten Jahresergebnissen. Während der Hauptsaison in Winter können Gäste in Obersaxen Mundaun einen Shuttlebus bestellen, der sie für fünf CHF in sämtliche Restaurations- und Barbetriebe innerhalb der Destination chauffiert. Es liegt somit nicht an den fehlenden Transportmitteln innerhalb des Dorfes, sondern am Reputationsverlust, welcher der Betrieb in den letzten Jahren erfahren musste. Die Unsicherheit und fehlende Akzeptanz des lokalen Publikums beeinflusst die Gäste so stark, dass insbesondere auch viele externe Gäste auf einen Restaurant- und/oder Barbesuch im Rufalipark verzichten. Auch das SGDM unterstützt das Phänomen, dass sich Gäste primär dort aufhalten, wo sich auch andere Besucher hinbewegen (Bertitelli et al., 2015, S.33)

Handlungsempfehlung: Personalkonstanz und verbesserte Servicequalität

Dem Rufalipark Obersaxen Mundaun AG kann entsprechend nur ein positiver Aufschwung verliehen werden, wenn auch Einheimische hinter dem Konzept und dem Betrieb stehen können. Entsprechend der hohen Beteiligung der lokalen Bevölkerung und der Zweitwoh-

nungsbesitzer ist es im Interesse aller, den Betrieb wieder in die Zone der positiven Jahresergebnisse zu führen und die Räumlichkeiten wieder mit Leben und Gästen zu füllen. Eine Konstanz in der Bewirtschaftung des Betriebs und eine hohe Servicequalität könnten der Schlüssel dazu sein, die Reputation langfristig zu sichern und damit auch die Existenz des Unternehmens aufrecht zu erhalten.

6 Fazit und Ausblick

Der wachsende Tourismusmarkt bedeutet Segen aber auch Fluch. Er bringt Arbeit und Leben in periphere Regionen, macht jedoch Menschen vor Ort auch davon abhängig. Soviel ist sicher - in einer mittlerweile teilweise überspitzten Wettbewerbssituation werden zukünftig nur noch diejenigen regionalen Anbieter wahrgenommen werden, die ihrer Kundschaft ein klares Markenbild präsentieren und ihr Wettbewerbskonzept entsprechend darauf abstimmen. Ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis in Verbindung mit einem emotional aufgeladenen Erlebnis oder Produkt, welches sich in die Köpfe der Kundschaft einprägt, sind unverzichtbare Teile einer erfolgreichen Marke. Umso wichtiger ist es für die Destination Obersaxen Mundaun, in Zukunft seine Marke mit den vorhandenen Ressourcen zu stärken und weitere, auf die Nachfrage ausgerichtete Angebote herauszuarbeiten. (Byrsch, 2011, S.35-40)

Entsprechend ergeben sich aus dem SGDM für Obersaxen Mundaun drei Projekte für eine Weiterentwicklung der Destination: Wander- und Bikewege sollen noch mehr ausgearbeitet und auf die Bedürfnisse der Gäste abgestimmt werden. Ziel ist es, diese insbesondere auch für die jüngere Generation und damit für Familien zugänglich zu machen. Zusätzlich und mit Blick auf die Erschließung von Strömen aus benachbarten Destinationen ist die Installation einer E-Bike-Ladestation im zentral gelegeneren Weiler Meierhof oder Affeier zu prüfen.

Als weiteres zu priorisierendes Projekt aus dem SGDM ergibt sich der Ausbau eines zurzeit verwilderten, jedoch früher bestehenden Wegs nach Waltensburg. Dieser würde einen Zugang in die national bekannte Feriendestination Brigels/Waltensburg/Andiast verschaffen und könnte als Vermittler für neue Ströme und Segmente fungieren. Auch für die Zwischensaison empfiehlt sich eine gemeinsame Ausarbeitung eines auf die Nachfrage abgestimmten Plans. Obersaxen Mundaun soll sich nicht in eine „Geisterstadt“ verwandeln, sondern ganzjährig vom Tourismus leben und profitieren können. Entsprechend erfordert dies zukünftig auch die Mitarbeit aller Akteure und insbesondere vielfältige Beherbergungs- und Verpflegungsangebote. Nur eine ganzjährig garantierte Infrastruktur motiviert Touristen dazu, Destinationen auch in der Zwischensaison zu besuchen. Kooperationen mit anderen Destinationen könnten das Angebot der zukünftig erwünschten Ganzjahres-Destination ergänzen und unterstützen.

Für die zurzeit ertragsarme Freizeitanlage Rufalipark zeigt das SGDM auf, dass zwar einige SBS in der Destination vorhanden sind, diese jedoch nur selten am Rufalipark vorbeiführen. Zusätzlich zu den fehlenden Gästefrequenzen dämpfen die schlechte Reputation, zu hohe Personalkosten, fehlende öffentliche Verkehrsmittel und ein vom Betrieb abgekoppeltes Marketing die Jahresergebnisse. Zur Ertragssteigerung erweist sich die Abkoppelung von

unrentablen, kostenintensiven Bereichen als naheliegend. Entsprechend sollte in Zukunft noch mehr auf die beiden Kernbereiche der Gastronomie und des Kinderparadieses fokussiert und mithilfe der bestehenden Räumlichkeiten ein auf die Nachfrage abgestimmtes Portfolio ausgearbeitet werden. Für das zurzeit wenig genutzte oberste Stockwerk, welches aufgrund der grossen Räumlichkeiten hohe Betriebskosten produziert, ist ein neues Konzept in Anlehnung an die beiden Haupteinnahmequellen zu prüfen. Ziel ist es, nicht nur externe Gäste in die Freizeitanlage zu locken, sondern primär auch das Vertrauen der einheimischen Gäste wiederzugewinnen. Schlechte Referenzen und damit auch negativ behaftete Mund-zu-Mund Propaganda schädigt dem Rufalipark, welcher zurzeit in der Nebensaison vorwiegend von lokalem Publikum lebt. Das neue und aber auch das bestehende Angebot sollten demnach mit dem Ziel von positiven Jahresergebnissen intensiv und in enger Zusammenarbeit mit der Surselva Tourismus AG vermarktet werden. Als zukünftig grosser Hoffnungsträger für die Standortproblematik der Anlage zeigt sich die per Ende 2017 realisierte Bergbahn Misanenga - Untermatt, welche einerseits automatisch Ströme am Rufalipark herbeiführen lässt und gleichzeitig auch das Problem mit der fehlenden Anbindung an den öffentlichen Verkehr lösen sollte. Mittels regenerierter Reputation und einer guten Leistungsqualität könnte so zukünftig von neuen Strömen profitiert und der Rufalipark als starker Systemkopf entwickelt werden. Eine Überprüfung der Auswirkungen dieser neuen Transportanlage ins Skigebiet auf den Rufalipark wäre als zukünftiges Forschungsprojekt interessant und könnte mit den Ergebnissen des SGDM und einer laufenden Aktualisierung der SBS überprüft werden.

Die negativen Jahresergebnisse des Rufaliparks Obersaxen Mundaun AG können auch ein Stückweit als Symptome des Tourismusrückgangs bezeichnet werden, welcher sich in den letzten Jahren in Obersaxen Mundaun immer mehr bemerkbar macht. Eine Wiederbelebung des Tourismus vor Ort ist aufgrund der zahlreichen Abhängigkeiten für viele Beteiligte zwingend nötig. Die Ergänzung des jetzigen Angebots mit nachfrageorientierten Attraktionen und Beschäftigungsmöglichkeiten sowie die verbesserte Zusammenarbeit zwischen den ehemals getrennt geführten politischen Gemeinden Obersaxen und Mundaun könnte ein erster Schritt in die richtige Richtung sein. Dies erfordert jedoch die Mitarbeit aller Akteure und Organisationen und insbesondere eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Tourismusbüro, der Gemeinde und der Bevölkerung. Die Ergebnisse des SGDM liefern eine erste Grundlage für weitere Gespräche und Projekte unter Destinationsverantwortlichen und Beteiligten. Mit der Abhandlung der Schritte eins bis drei im Kreislaufmodell des SGDM ist die Anwendung der Methode noch nicht beendet. Es liegt nun an den Verantwortlichen, die konkrete Planung der Marketingprozesse, die Abstimmung und den Ressourceneinsatz sowie die Aktualisierung

und Prozessmoderation zu vollziehen. Auch eine Kooperation mit mindestens einer weiteren Destination in der Surselva im Hinblick auf die Förderung des Tourismus in der Region sowie die noch bessere Bedürfnisbefriedigung der Gäste sollten in Zukunft in Betracht gezogen werden. Nur so kann sich Obersaxen Mundaun in eine attraktive Ganzjahres-Destination verwandeln und die Arbeitsplätze und die Einnahmequellen vor Ort langfristig sichern.

Literatur

- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C. & Bieger, T. (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management* (1st edition). St. Gallen: IMP-HSG
- Beritelli, P., Laesser, C., Reinhold, S. & Kappeler, A. (2013). *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement: Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken* (1. Auflage). St.Gallen: IMP HSG.
- Bieger, T. & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen* (8. Auflage). München: Oldenbourg.
- Brysch, A. (2001). Markenbildung im Deutschlandtourismus – Beispiele, Erfahrungen, Herausforderungen. In T. Bieger, H. Pechlaner & A. Steinecke (Hrsg.), *Erfolgskonzepte im Tourismus* (Vol. Band 5, S.35-40). Wien: Linde.
- Bütow, M. (2006). *Grundlagen Tourismus*. Frankfurt a.M.: DRV Service
- Eisenstein, B. (2010). *Grundlagen des Destinationsmanagements* (Vol. Modul 5). München: Oldenbourg.
- Freyer, W. (2009). *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie* (9., überarbeitete und aktualisierte Auflage). München: Oldenbourg.
- Freyer, W. (2001). *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie* (7. Auflage). München: Oldenbourg.
- Haedrich, G. (2001). Branding und Positionierung von Destinationen. In T. Bieger, H. Pechlaner & A. Steinecke (Hrsg.), *Erfolgskonzepte im Tourismus* (Vol. Band 5, S. 41-50). Wien: Linde.
- Laux, S. & Soller, J. (2012). Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen. In J. Soller (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement* (S.29-56). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Schulz, Axel. (2014). *Grundlagen des Tourismus: Lehrbuch in 5 Modulen* (2., überarbeitete Auflage). München: Oldenbourg.
- Schwab, J. (15. Juni 2013). *Dokumentation Rufalipark Obersaxen* [Fotobuch mit Texten]. Archiv Rufalipark Obersaxen Mundaun AG.
- Steinecke, A. (2013). *Destinationsmanagement*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Steinecke, A. (2001). Markenbildung von Destinationen: Erfahrungen – Herausforderungen - Perspektiven. In T. Bieger, H. Pechlaner, & A. Steinecke (Hrsg.), *Erfolgskonzepte im Tourismus* (Vol. Band 5, S.9-25). Wien: Linde.
- Pechlaner, H. & Weiermair, K. (1999). Einführung. In H. Pechlaner, & K. Weiermair (Hrsg.), *Destinations-Management – Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten* (Vol. Band 2, S.3-5). Wien: Linde.
- Wiesner, K.A. (2016). *Strategisches Tourismusmarketing: Erfolgreiche Planung und Umsetzung von Reiseangeboten* (2., neu bearbeitete Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Internetquellen

- 1001 Freizeitzentrum (2017). *Das Freizeit und Sportcenter hat sich weiter entwickelt*. <http://www.sport1001.ch/spielparadies/indoor-spielplatz/>
- Alig, D. (22. Juni 2017). *Geld vom Kanton für Obersaxer Bahnen*. <https://www.suedostschweiz.ch/politik/2017-06-22/geld-vom-kanton-fuer-obersaxer-bahnen>
- Alpen Sport Resort (2013). *Kinderspielparks*. <http://www.alpensportresort.ch/sport-freizeit/spielparks-indoor-robi>
- Amt für Gemeinden Graubünden (22. Juni 2015). *Klares Ja zum Zusammenschluss von Obersaxen und Mundaun*. <https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dfg/afg/aktuelles/Seiten/Klares-Ja-zu-Obersaxen-Mundaun.aspx>
- Appenzellerpark (2017). *Spielgeräte*. <http://appenzellerpark.ch/spielgeraete/>
- BAK Basel Economics AG (April 2015). *Tourismus Benchmarking – Die Bündner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich*. https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/Dokumente/Tourismus_Benchmarking_-_Die_Buendner_Tourismuswirtschaft_im_internationalen_Vergleich_April_2015.pdf
- Bambolino (2016). *Kinderspielpark*. <http://www.bambolino.ch/kinderspielpark/>
- BEO-Funpark (2016). *Spielplatz Indoor*. <http://beo-funpark.ch/indoor/>
- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden. (2017a). *Beherbergungsstatistik. Hotel- und Kurbetriebe: Angebot und Nachfrage in den registrierten Betrieben, nach Gemeinden 2016*. https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/Dokumente/Hotel-_und_Kurbetriebe_Angebot_und_Nachfrage_nach_Gemeinden_2016.xls
- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2017b). *Beherbergungsstatistik. Hotel- und Kurbetriebe: Angebot und Nachfrage der erfassten Betriebe nach Tourismusregion (Jahresergebnisse 2005 - 2016.)* https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/Dokumente/Hotel-_und_Kurbetriebe_Angebot_und_Nachfrage%20nach_Schweizer_Tourismusregionen,_2005-2016.xls
- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2017c). *Beherbergungsstatistik*. <https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/statistik/Tourismus/Seiten/Beherbergungsstatistik.aspx>
- Bergbahnen Obersaxen AG (2014). *Geschäftsbericht Bergbahnen Obersaxen AG 2013/2014*. <https://www.obersaxen-mundaun.ch/app/download/12712435333/2013%2014.pdf?t=1474555860>
- Bergbahnen Obersaxen AG (2016). *Geschäftsbericht Obersaxen AG 2015/2016*. <https://www.obersaxen-mundaun.ch/app/download/12991636533/2015%2016.pdf?t=1496299315>
- Bergbahnen.org (17. April 2012). *Seilbahndatenbank - 2-SLE Misanenga-Untermatt (Obersaxen)*. <https://www.bergbahnen.org/seilbahn/2189/de/daten.php>
- Bergfex (2017). *Rufalipark Obersaxen Mundaun (Freizeitpark)*. <http://www.bergfex.ch/sommer/pizmundaun/highlights/10264-rufalipark-obersaxen-mundaun-freizeitpark/>
- Berggasthaus Bündner Rigi (2017). *Die Übernachtungspreise im BergGastHaus Bündner Rigi*. <http://www.buendnerrigi.ch/wp-content/uploads/2016/08/Preise-2016-17.pdf>

- Berggasthaus Cuolm Sura (2015). *Zimmerpreise 2015/2016*. <http://www.cuolm-sura.ch/berggasthaus-cuolm-sura-winter.html>
- Bundesamt für Statistik (Februar 2016). *Tourismus*. <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/262659/master>.
- Fägnäscht (o.D.). *Attraktionen*. <http://www.faegnaescht.ch/attraktionen.html>
- Familienarena (2017). *Familienarena- mehr als ein Indoorspielplatz*. <https://www.familienarena.ch>
- Formel Fun (2017). *Attraktionen*. <http://www.formelfun.ch/category/attraktionen/>
- Freizeithalle Dreirosen (o.D.). *Freizeithalle*. <https://www.dreirosen-freizeithalle.ch>
- Funland Indoor Kinderspielpark (o.D.). *Spielpark*. <http://www.funland.ch>
- Gemeinde Obersaxen Mundaun (o.D.). *Portrait - Fraktionen*. <https://www.obersaxenmundaun.swiss/informationen/portrait/fraktionen/>
- Google Maps (2017). *Karte Schweiz*. <https://www.google.ch/maps/place/Obersaxen/@46.8156951,8.2751528,8z/data=!4m5!3m4!1s0x47851e44a47de18b:0x958cbd1a3b11c3c9!8m2!3d46.7488642!4d9.1000399>
- Handelszeitung (24. Januar 2017). *Schweiz verliert im Tourismus gegen den Trend*. <http://www.handelszeitung.ch/konjunktur/schweiz/schweiz-verliert-im-tourismus-gegen-den-trend-1323627>
- Hotel Agarta (2017). *Hotel Agarta – Zimmer*. <http://www.agarta-obersaxen.ch>
- Hotel Central Obersaxen (o.D.). *Preisliste*. <http://www.central-obersaxen.ch/angebote/>
- Hotel La Val (2017). *Preisübersicht*. <http://www.laval.ch/files/Downloads/Hotelpreise%20Neu%20Winter%20und%20Sommer%202017.pdf>
- Hotel Garni Panorama Camping (2017). *Hotel Garni Panorama Camping. Leistungen & Preise*. <https://www.surselva.info/Media/Unterkuenfte/Surcuolm-Hotel-Hotel-Garni-Panorama-Camping>
- Hotel Pöstli Garni (2017). *Preisliste Winter 2017/2018*. http://www.poestli-obersaxen.ch/page/v1/files/Preisliste_Winter_2017.pdf
- Hotel Surselva (o.D.). *Preisinfo und Buchung*. <http://hotel-surselva.ch/hotelprices>
- Hüpfburg Sarganserland (o.D.). *Unsere Attraktionen...* <http://www.huepfburg-sarganserland.ch/attraktionen>
- Indoorspielplatz Bärenhöhle Arosa (2017). *Indoor-Spielplatz Bärenhöhle*. <https://www.arosa.ch/de/winter/familienerlebnisse/indoor-spielplatz-baerenhoehle>
- Indoorspielplatz Spielschüür (2009). *Spiel-Schüür*. <http://www.freizeitpark-niederbueren.ch/spielscheuer>
- Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP) (2013). *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement: Geschäftsmodellinnovation in Netzwerken*. http://www.imp.unisg.ch/~media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/IMP/Factsheet_SGDM.ashx
- Jambo Indoor (o.D.). *Herzlich willkommen*. <http://jambo-lyss.ch>
- Kids Arena (o.D.). *Kids Arena*. <https://www.shopping-arena.ch/lokale/kids-arena/>

- Kinderspielparadies Trampolino (2017). *Spielgeräte im Trampolino*.
<http://www.trampolino.info/2.html>
- Kinderwelt das Spielparadies (2017). *Attraktionen*. <https://www.kinderwelt-niederlenz.ch>
- Koerfgen, R. (6. Januar 2015). „*Ski fahren steht nicht mehr im Fokus*“.
<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/Ski-fahren-steht-nicht-mehr-im-Fokus/story/31517106>
- Kompetenz-Zentrum AG (2005). *Durchschnittliche Kennzahlen verschiedener Betriebstypen (Mietbetriebe)*. <http://www.kompetenz-zentrum.com/PDF/Kennzahlen05.pdf>
- Lololino (o.D.). *Viele Attraktionen mit grossem Spassfaktor*.
<https://www.lololino.ch/attraktionen/>
- Mysty Land JungfrauPark (2017). *Kinderparadies*. <http://www.jungfraupark.ch/mysty-land/>
- Nilpfi (o.D.). *Homepage*. <http://www.nilpfi.ch>
- Paradisimo Indoorspielplatz (o.D.). *Attraktionen*. <http://www.paradisimo.ch/attraktionen.html>
- Riders Palace (2015). *Das Freestyle Hotel in Laax*. <https://riders.ch>
- Rufalipark Obersaxen Mundaun (2017a). *Rufalipark - Über uns*.
<https://rufalipark.ch/rufalipark/ueber-uns/>
- Rufalipark Obersaxen Mundaun (2017b). *Gastronomie – Essen & Trinken*.
<https://rufalipark.ch/gastronomie/essen-trinken/>
- Rufalipark Obersaxen Mundaun (2017c). *Gastronomie – Für Gruppen*.
<https://rufalipark.ch/gastronomie/fuer-gruppen/>
- Rufalipark Obersaxen Mundaun (2017d). *Sport – Angebot & Übersicht*.
<https://rufalipark.ch/sport/angebot-uebersicht/>
- Schlupp, O. (2017). *Kennzahlen - Restaurant und Gäste*. <http://www.g-wie-gastro.de/abteilungen/buchhaltung/controllers/kennzahlen-restaurant-und-gaeste.php>
- Sporthotel Val Gronda (2012). *Das Sporthotel Val Gronda*. <http://www.sporthotel-valgronda.ch/das-sporthotel-val-gronda.html>
- Springding (o.D.). *Attraktionen*. <https://www.springding.ch/attraktionen>
- Südostschweiz (7. Oktober 2013). *15 Aufsteiger aus Graubünden im «Gault Millau» 2014*.
<https://www.suedostschweiz.ch/vermischtes/15-aufsteiger-aus-graubuenden-im-gault-millau-2014>
- Surselva Tourismus (2017a). *Rufalipark Obersaxen*. <https://www.surselva.info/Media/Attraktionen/Rufalipark-Obersaxen>
- Surselva Tourismus (2017b). *Obersaxen Mundaun*. <https://www.surselva.info/Ferienregionen/Obersaxen-Mundaun/Winter>
- Surselva Tourismus (2017c). *World Para Alpine Skiing Championships 2019 in Obersaxen*.
<https://www.surselva.info/News-Aktuelles/World-Para-Alpine-Skiing>
- Starbie Spielhalle (o.D.). *Attraktionen - Für kleine Kinder mit grossen Wünschen*.
<http://www.starbie.ch/attraktionen/spielspass.html>
- Tagesanzeiger (15. September 2015). *Keine zusätzliche Finanzspritze für Schweiz Tourismus*.
<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/keine-zusaetzliche-finanzspritze-fuer-schweiz-tourismus/story/30358946>