

IN WELCHER LIGA SPIELT DIE LENZERHEIDE MORGEN?

Ein Gespräch mit Peder Plaz



Peder Plaz, Betriebsökonom und Partner bei Hanser Consulting, begleitet die Lenzerheide seit März 2018 bezüglich eines strategischen Mehrpunkte-Plans zur Entwicklung der Tourismus-Region. Dazu hat Plaz umfangreiche Datenanalysen gemacht und Interviews mit Behörden, Leistungsträgern und diversen Gremien geführt.

INTERVIEW GEFÜHRT VON NICO PESKO | FOTO GIAN GIOVANOLI

Nico Pesko: Peder Plaz, Daten sind ja auf den ersten Blick oft sehr nüchtern und erwachen erst zum Leben, wenn man sie genauer betrachtet. Was für Erkenntnisse für die Zukunft sind bei Ihnen bisher gereift?

Peder Plaz: Der Tourismus auf der Lenzerheide gründet primär im alpinen Wintersport. Dieser war, ist und wird auch künftig das Herz des Angebotes und des Geschäfts bilden. Heute ist die Hälfte des Geschäfts direkt mit dem alpinen Wintersport verbunden. Die Hälfte aller Gäste sind Familien, die andere Hälfte teilt sich in Paare und Gruppen auf. Die Jüngeren kom-

men primär, um Sport zu treiben, bei den über 40-Jährigen sind neben dem Sport auch die Erholung und Gemütlichkeit von Bedeutung. Die Region gehört zudem zu den grössten Zweitwohnungsdestinationen der Schweiz. Gut ein Drittel dieser Zweitwohnungsbesitzer ist bereits pensioniert. Ihre Wohnungen sind oft für die ganze Familie da, da kommen Eltern mit Kindern und deren Kindern. Wir stellen uns daher die Frage, was für die Region besser ist: eine Disco für die Jungen machen – oder eher etwas für die Best-Ager? Wir denken, dass man sich mit den Bedürfnissen der Best-Ager vermehrt auseinandersetzen

muss, da dieses Segment weiter wachsen wird.

Wie hat sich die Lenzerheide in jüngster Zeit entwickelt?

Die Lenzerheide ist insgesamt gut aufgestellt und konnte sich insbesondere in den letzten Jahren bezüglich Erlebnis- und Beherbergungsangebot wesentlich verbessern. Da sind etwa die Fusion der Bergbahnen, die Skigebietsverbindung mit Arosa, die Investitionen und Erweiterungen des Skigebietes, die neuen Hotels Privà Lodge, Revier sowie der Ausbau des Bike-Angebots, aber auch die Investitionen bestehender Hotels erwähnenswert. Und auch

der Langlaufsektor ist nicht stehen geblieben, die Loipen werden jedes Jahr besser und ein für die Schweiz einzigartiges Biathlon-Angebot ist dazugekommen. Die Lenzerheide spielt in den Top 10 der Bergferien-destinationen der Schweiz, was uns positiv in die Zukunft schauen lässt. Auf der anderen Seite ist dieser gute Ruf aber auch eine Herausforderung, denn wenn wir in den Top 10 bleiben oder gar weiter aufsteigen wollen, müssen wir neben den einheimischen Stammkunden auch, stärker als bisher, ein internationales Publikum für die Lenzerheide gewinnen.

Welche Vorteile würden internationale Gäste mit sich bringen?

Für eine bessere Auslastung der Hotelbetten muss die Region internationaler werden, denn Herr und Frau Schweizer haben ja nicht immer Ferien – das führt zu den typischen «Löchern» Anfangs Dezember, im Januar und im März und insbesondere im Sommer. Andere Gebiete in der Schweiz (insbesondere das Berner Oberland und die Städte) zeigen, dass es auch für die Schweiz möglich ist, am boomenden Fernreisegeschäft teilzunehmen.

«Die Lenzerheide ist insgesamt gut aufgestellt und konnte sich insbesondere in den letzten Jahren bezüglich Erlebnis- und Beherbergungsangebot wesentlich verbessern.»

Die durchschnittliche Hotelbetten-Auslastung pro Jahr liegt derzeit bei 48% – ist das zu bescheiden?

Die erfolgreichste Destination der Schweiz ist Zermatt, sie erreicht eine Zimmerauslastung von 62% aufs Jahr. Mit einer solchen Auslastung können Hotels erfolgreich arbeiten – Städte haben eine durchschnittliche Auslastung von 70%. Darüber hinaus kommt man gar nicht, denn sonst eröffnet sofort eine Hotelkette ein weiteres Hotel. Bei den führenden Alpendestinationen der Schweiz liegt die Auslastung im Mittel bei rund 52%, in Österreich

tendenziell etwas höher. Typische Wintersportorte mit schwacher Sommersaison weisen im Schnitt eher tiefere Auslastungen auf als die Lenzerheide (z. B. Arosa 40%). Die Lenzerheide müsste – meiner Meinung nach – den Anspruch haben, 55% zu erreichen.

Braucht denn die Lenzerheide angesichts dieser recht grosszügigen Potenziale bezüglich der Auslastung überhaupt neue Hotels?

Auf jeden Fall. Denn ein neues Hotel bringt in der Regel auch neues Publikum. Die Frage ist daher: Was für ein Hotel würde das bestehende Angebot auf der Lenzerheide optimal ergänzen? So meine ich, dass eine Top-10 Destination wie die Lenzerheide eigentlich auch ein Fünf-Sterne-Hotel haben dürfte. Ein Traum wäre es, wenn beispielsweise eine weltweit tätige Gruppe wie Aman Resorts ein Bijou-Hotel in Lenzerheide eröffnen würde. Oder denken Sie an die W-Gruppe, sie arbeitet bereits erfolgreich in Verbier. Ein weiteres Vier-Sterne-Plus-Hotel wäre auch gut. Und wie wäre es mit einem vollständig auf Familien ausgerichteten Angebot wie der Alpenrose in Lermoos (A), einem



► Bauernhof-Resort wie dem Stanglwirt nahe Kitzbühel oder einem Kultur-Resort wie Schloss Elmau. Im Bereich der Mittelklasse- und Low-Cost-Hotels ist Lenzerheide derzeit gut aufgestellt. Auch ein Feriendorf besteht bereits, ein zweites wäre meiner Meinung nach dennoch denkbar.

Welche Herausforderungen stellen sich bezüglich der vielen Zweitwohnungsbesitzer?

Prinzipiell sind die Zweitwohnungsbesitzer für die Region sehr positiv. Die Häuser und Wohnungen gehören guten und treuen Gästen. Durch die relativ hohen Preise für Wohnungen leisten sich primär Personen eine Ferienwohnung in Lenzerheide, die insgesamt zur wirtschaftlichen und intellektuellen Elite der Deutschschweiz zu zählen sind. Damit besteht in Lenzerheide eine Teilzeitbevölkerung, die beispielsweise überdurchschnittlich über unternehmerische Fähigkeiten, Netzwerke und finanzielle Ressourcen verfügt. Ich fände es deshalb aus Sicht der Weiterentwicklung der Lenzerheide wichtig, dass man nicht nur die Zweitwohnungen, sondern insbesondere die Zweitwohner und ihre Bedürfnisse und Ideen vermehrt kennt. Denn ich bin überzeugt, dass hier ein für die Lenzerheide noch besser nutzbares gesellschaftliches Kapital vorliegt.

Tatsächlich hat Lenzerheide einen der attraktivsten Steuerfüsse in Graubünden, die Region ist vom Unterland aus gut erreichbar. Das sind eigentlich gute Argumente für Unternehmer ...

Die Lenzerheide sollte auf jeden Fall eine Tiefsteuer-Strategie fahren bzw. beibehalten. Von hier aus kann gut aus dem Homeoffice gearbeitet werden oder man kann pendeln. Solange die Lenzerheide attraktiv

bleibt, gerade mit einem tiefen Steuerersatz, öffnet das neue Türen. Insbesondere wenn man daran denkt, wie die Digitalisierung unsere Arbeits- und Wohngewohnheiten in den nächsten Jahrzehnten verändern könnte.

«Die Bündner selber nehme ich als offen wahr, im Vergleich zu anderen Regionen fallen wir nicht ab. Man muss keine Menschen auswechseln – sondern die Mentalität trainieren und glaubwürdige Chancen kreieren.»

Wenn Sie Gemeindepräsident wären – was würden Sie mit dem Tourismus-Budget von 50 Millionen Franken pro Jahr machen?

Die Gemeinden der Ferienregion Lenzerheide sind im Prinzip zu weiten Teilen auch Tourismusunternehmen. Ihre Einnahmen kommen primär aus den Steuern im Zusammenhang mit dem Zweitwohnungsbestand und den im Tourismus beschäftigten Personen. Also muss man diesen beiden Einnahmequellen Sorge tragen. Von daher würde ich mich erstens damit beschäftigen, wie ich die gesellschaftlichen Ressourcen der Zweitwohner in Zukunft noch stärker nutzen kann. Zweitens würde ich denjenigen Touristikern, die proaktiv versuchen, «etwas zu reissen», immer die grösstmögliche Unterstützung mit

behördlichen Diensten und wo nötig und sinnvoll Finanzen zukommen lassen. Drittens würde ich versuchen, vier bis fünf optimale Areale/Flächen zu identifizieren, wo man herausragende Hotelprojekte realisieren kann, und dann mit einer aktiven Bauland- und Ansiedlungspolitik nach optimalen Hotelprojekten für diese Flächen suchen. Alle drei Schwerpunkte sind Prozesse die über Jahre/Jahrzehnte dauern.

Graubünden hat schweizweit am meisten verloren, wenn es um internationale Gäste geht. Woran liegt das? Steht sich der Bündner selber im Weg? Oder ist genau dieser «Bock» letztlich doch das Mittel zum Erfolg?

Graubünden hat es tatsächlich verpasst, die internationalen Märkte konsequent anzugehen. In der Vergangenheit waren die Produkte nicht optimal, um in diesem Bereich Erfolg zu haben – heute hat sich die internationale Nachfrage weiterentwickelt und unsere Produkte haben nun bessere Chancen. Die Bündner selber nehme ich als offen wahr, im Vergleich zu anderen Regionen fallen wir nicht ab. Man muss keine Menschen auswechseln – sondern die Mentalität trainieren und glaubwürdige Chancen kreieren.

Dürfen wir abschliessend etwas träumen und fantasieren? Wir versetzen uns ins Jahr 2035, unser Sohn Leo wird dann 17 Jahre alt sein. Er wird sich dann fragen, was er in Zukunft machen soll – geht er ins Gymnasium, absolviert er eine Lehre, steigt er in das Geschäft seiner Familie ein? Was erwartet ihn? Ich würde sagen: Leo startet sein Erwachsenenleben in einer weiterhin wirtschaftlich starken Schweiz mit einem zur Stärke neigenden Franken und einem deshalb weiter

unter Druck stehenden Schweizer Alpentourismus, etwa so wie heute. Die grösste Unsicherheit gegenüber heute wird die Frage des Klimas sein. Hier sind verschiedene Varianten denkbar: a) Es ändert sich nichts Wesentliches. b) Der Winter konzentriert sich auf die höheren Berge der Schweiz und im Sommer meiden die Europäer das Mittelmeer und verbringen die Ferien vermehrt in den Alpen. Das wären goldene Zeiten für Lenzerheide und die Auslastung würde explodieren. Dann müsste Leo ziemlich viel Personal rekrutieren. Oder: c) Der Winter ist in Lenzerheide nicht mehr machbar – hingegen wird der Sommer sehr attraktiv, dann wandelt sich das Geschäft wesentlich und Leo verkauft mehr Sommer- als Wintersportartikel. Das letzte Szenario, dass sowohl der Winter als auch der Sommer keine Geschäftsgrundlage bieten, ist nicht auszuschliessen. Ich glaube im Moment aber nicht daran. So oder so erwartet uns eine spannende Zeit.

Herzlichen Dank für die interessanten Erkenntnisse und Denkanstösse.



Peder Plaz, Partner von Hanser Consulting AG

Plaz' thematische Schwerpunkte liegen in der Erarbeitung und Diskussion von Entscheidungsgrundlagen für das Management von Schweizer KMUs unterschiedlicher Branchen. Im Umfeld der öffentlichen Hand unterstützt Peder Plaz Auftraggeber in betriebs- und volkswirtschaftlichen Fragen. Peder Plaz beschäftigt sich unter anderem intensiv mit den für den Tourismus spezifischen Herausforderungen. Zudem führt er als Geschäftsführer das Wirtschaftsforum Graubünden; einen wirtschaftspolitisch ausgerichteten Think-Tank im Kanton Graubünden.