

Interview mit Ariane Ehrat, CEO der Tourismusorganisation Engadin St. Moritz

Erfolgreiches Management einer Grossdestination – Rückblick nach 10 Jahren Pionierarbeit

Frau Ehrat, vor rund zehn Jahren haben Sie als CEO die neu geschaffene Tourismusdestination Engadin St. Moritz mitsamt der Zweitmarke - besser Weltmarke - St. Moritz «Top of the World» übernommen. Was haben Sie damals vorgefunden?

Bis 2008 hatte jede Gemeinde ihren eigenen Tourismusdirektor, und jede Tourismusorganisation musste sich auf dem Markt behaupten. Wir konnten diese Kräfte bündeln. So entstand eine Tourismusdestination für alle 11 Kreismunicipalitäten sowie Zernez und Maloja. Dadurch kam ein Marketingbudget von 15 Millionen Franken zusammen. Das gab uns in der Marktbearbeitung ganz neue Möglichkeiten, führte aber auch zu einer Grundsatzfrage.

Nämlich?

Um dieses Marketingbudget in verschiedenen Märkten wirkungsvoll einzusetzen, mussten wir wissen: Woher kommen wir, wohin gehen wir mit der Weltmarke St. Moritz, wohin mit dem neugeschaffenen Brand Engadin St. Moritz? Deshalb haben wir eine breite Wertediskussion geführt mit dem Ziel, den Markenkern freizulegen.

Was war das Resultat?

Am Schluss dieser Selbstspiegelung standen insgesamt zwölf Markenwerte fest, die St. Moritz und das Engadin ausmachen. Das Engadin ist hochklassig, kontrastreich, südlich, inspirierend, ursprünglich; St. Moritz ist unternehmerisch, glanzvoll, lebendig, verwurzelt. Und für beide, gewissermassen als Schnittmenge, gilt: weltgewandt, hochalpin, sportbegeistert.

Plötzlich befanden sich alle Destinationen in einem Topf und oben strahlte die Weltmarke St. Moritz, die für alle anderen unerreichbar schien. Wie passt das zusammen?

Zunächst: Den Verantwortlichen in den Gemeinden war klar, dass die Abhängigkeit aller von den Gästen aus dem Euroraum, vorab Deutschland und Italien, zu gross war und in der Finanzkrise existenzbedrohend werden konnte. Fast jeder zweite Gast stammte vor der Finanzkrise aus den Euroländern; knapp fünfzig Prozent waren Schweizer. Die internationalen Gäste summierten sich auf die restlichen zehn Prozent. Es galt die Abhängigkeit vom Euroraum zu verringern, mehr Schweizer anzusprechen und die Zahl der internationalen Gäste zu erhöhen. Deshalb wurde die Tourismusorganisation gegründet. Das musste mit einer Diversifikation der Märkte einhergehen.

Dazu brauchen Sie zwei Marken?

Die Marke St. Moritz existiert ja bereits seit 1934, 1986 kam der Claim «Top of the World» hinzu. Mit dieser weltweit strahlenden Marke werben wir in 16 Märkten u.a. in fernen, aufstrebenden Märkten wie etwa China, Indien, Golfstaaten oder Brasilien, die wir seither zunehmend bearbeiten. Das Engadin setzen wir in erster Linie in der Schweiz und teilweise auch in Deutschland und in Italien ein. Der Kontrastreichtum des Oberengadins braucht zwei Marken, damit eine klare Positionierung möglich ist. Beide Brands ergeben eine weltweit einzigartige Kombination.

Was bringt das?

Die Marketing-Reichweite insgesamt und jeder einzelnen Gemeinde wird exponentiell grösser und je nach Markt bzw. Zielsetzung besser.

In der Summe potenziert sich dies gegenseitig: Wer wegen dem glanzvollen St. Moritz ins Engadin kommt, erhält das Naturerlebnis und die Sportaffinität des Engadins sommers wie winters quasi «mitgeliefert». Und umgekehrt.

Was St. Moritz bedeutet, dürfte jedem, der Premium oder Luxus sucht, klar sein. Wie aber positionieren Sie die eher heterogenen Gemeinden des Engadins?

Zunächst ging es darum, den Kontrastreichtum des gesamten Oberengadins im Tourismusangebot bewusst zu machen. Dazu gehören die Grand Hotels in St. Moritz ebenso wie die Drei- oder Vierstern-Hotels dort und anderswo im Engadin. Dasselbe gilt für das Naturerlebnis. Ein paar Schritte von praktisch jedem Hotel entfernt ist der Gast in der inspirierenden Natur. Und zwar unabhängig davon, in welcher Hotelklasse er übernachtet. Zudem haben viele Gemeinden die Möglichkeit genutzt, die in der Markenstrategie vorgesehene Positionierung auf ein Kernthema vorzunehmen. Wie in einem gut eingespielten Ensemble hat so jeder seine Rolle und der Gast kann eine bewusste Entscheidung treffen.

Die Botschaft soll lauten: Das Engadin ist keine Exklusiv-Destination für Betuchte.

Genau. Es ging darum, Vertrauen zu schaffen, dass ein Gast im Engadin mit jedem Budget Ferien machen kann.

Vertrauen ist gut. Aber es muss eingelöst werden.

Die Ausgangslage war folgende: Die Hotelpreise gleichen sich im Alpenraum an. In den Nebenleistungen aber ist die Schweiz teurer als die Konkurrenz und der Spielraum für Preisreduktionen ist gering. Deshalb haben wir das einmalige Angebot «Bergbahnen inklusive» geschaffen, bei dem ein Gast im Sommer sein Ticket ohne Aufpreis bekommt, sofern er mehr als eine Nacht im Engadin bleibt und zwar unabhängig davon, in welchem der 111 teilnehmenden Hotels er übernachtet, die diese Aktion unterstützen. Die Hotels zahlen dieses und die Tourismusdestination vermarktet das Angebot weltweit.

Wie ist das Resultat?

Seit vergangenen Sommer zeigt sich, dass wir Gäste aus Deutschland, England, den USA und vor allem auch der Schweiz nicht zuletzt dank diesem Angebot wieder verstärkt zurückholen können. Gäste aus Fernost, die gewöhnlich nur eine Übernachtung im Hochtal buchen, konnten wir stärker an uns binden. blieb also noch die Herausforderung, was in der Wintersaison geschehen sollte.

Und?

Diese Initiative ging von den Hoteliers mit Beginn der Eurokrise im Jahr 2011 aus. Daraus entstand das Winter-Angebot „Hotel&Skipass“ für 35 Franken, wenn der Gast länger bleibt als eine Nacht. Das kommt vor allem in den Stammmärkten gut an und wird mittlerweile auch von den Reiseanbietern in Fernost oder den USA und UK vermarktet.

Alles bestens also?

So weit würde ich nicht gehen. Wir haben über die Ausdifferenzierung der Märkte zwar 60.000 neue Gäste gewonnen, aber aufgrund der Frankenstärke auch 200.000 Gäste aus den Euroländern verloren, die nun teilweise wieder zurückkommen. Insofern denke ich, dass die absolute Talsohle langsam durchschritten ist. Das ist aber kein Effekt einer sich abmildernden Krise, sondern Ausdruck einer fundamentalen Zeitenwende.



Wie meinen Sie das?

Über Jahrzehnte war der Immobilienmarkt hier ein Treiber der Wirtschaft. Es wurde gebaut und dem fiel auch die Piste bis zum Dorf St. Moritz zum Opfer. Etliche Hotels wurden in Wohnungen umgenutzt. Dadurch verschwanden etwa 1.000 Betten, was bei einer sehr niedrigen Auslastungsannahme von 31 Prozent 113.000 Logiernächten entspricht, die wegfielen. Bei einem sehr niedrigen angenommenen Umsatz von 100 Franken pro Nacht ergibt dies ein Fehlbetrag von 11,3 Millionen Franken pro Jahr. Dann kam die Zweitwohnungsinitiative, welche die Baubranche natürlich negativ tangiert. Hinzu kommt, dass auch die in der Vergangenheit lukrative Finanzbranche aufgrund neuer Regulierungen nicht mehr so attraktiv ist wie früher. Die Deutschen kamen in die Schweiz, haben ihr Geld abgehoben und es gleich hier ausgegeben. Diese beiden Entwicklungen führen dazu, dass die Tourismusbranche heute die wichtigste Branche im Oberengadin darstellt. Das ist wohl ein unumkehrbarer Prozess. Das ist die Zeitenwende, von der ich sprach.

Und nun?

Es gilt die Standortentwicklung weiter voran zu treiben und noch stärker mit dem internationalen Marketing der beiden Marken zu verzahnen. Das bedeutet wieder dort anzuknüpfen, als unsere Gründerväter vor 150 Jahren den Wintertourismus erfanden und mit ihren Grand Hotels oder dem Cresta Run einmalige Tourismusmagnete geschaffen haben. Es braucht eine moderne Interpretation dieser Pioniertaten.

Woran denken Sie?

Das französische Weinmekka Bordeaux hat das futuristische Weinmuseum «La Cité du Vin» gebaut. Am Rande der Dolomiten wurde von der verstorbenen Stararchitektin Zaha Hadid auf 2.275 Metern Höhe das grossartige «Messner Mountain Museum Corones» erstellt. Das sind für mich moderne Standortprojekte, die sich vermarkten lassen.

Warum schaffen wir das nicht?

Die Schweiz muss bei neuen Projekten die wohl härtesten Umweltauflagen erfüllen. Das bremst natürlich die Entwicklung. Aber ich denke es ist erkannt, dass wir da mehr tun müssen. Und einige ermutigende Ansätze sind ja auch sichtbar. Ich denke da etwa an die Renovation des legendären Eispavillons im Kulm Park in St. Moritz durch den renommierten Architekten Lord Foster und die Genuss-MTB Trails für Jung und Alt im Engadin oder auch die Bestrebungen im Gesundheitstourismus mit Klinik und Hotel in St. Moritz.

Das wird nun nicht mehr Ihre Aufgabe sein. Können Sie die Tourismusdestination nun loslassen?

Nach 10 Jahren lebenserfüllenden Aufgaben und nach der Ski WM sowie vor der Gebietsreform scheint mir dies der richtige Zeitpunkt zu sein. Ich kann die Destination mit gutem Gewissen in neue Hände legen und ich habe im Spitzensport gelernt, loszulassen..

Das Interview führte René Lüchinger.

