



## Tourismus mit Herausforderungen

# «Mit den Preisen runtergehen ist der falsche Weg»

Seit drei Jahren wird das Oberengadin von einer einzigen Marketingorganisation touristisch vermarktet. CEO Ariane Ehrat zieht eine Zwischenbilanz und erzählt, wie «Engadin St. Moritz» auf die Wirtschaftskrise reagiert, wie sie neue Gäste ins Oberengadin holen will und wie sie Menschen führt.

Text **Roger Waber** Fotos **Robert Hansen**

**Ariane Ehrat, machten Sie schon Ferien im Engadin, bevor Sie CEO von Engadin St. Moritz wurden?**

**Ariane Ehrat:** Ich erinnere mich, dass ich als Kind mit meinen Eltern ins Engadin Ski fahren ging. Es waren Osterferien. Das Licht war wegen der Sonne und des Schnees sehr hell. Deshalb bekam ich von meiner Mutter eine weisse Sonnenbrille geschenkt. Ich war sehr stolz, anstatt einer normalen Skibrille eine poppige Sonnenbrille tragen

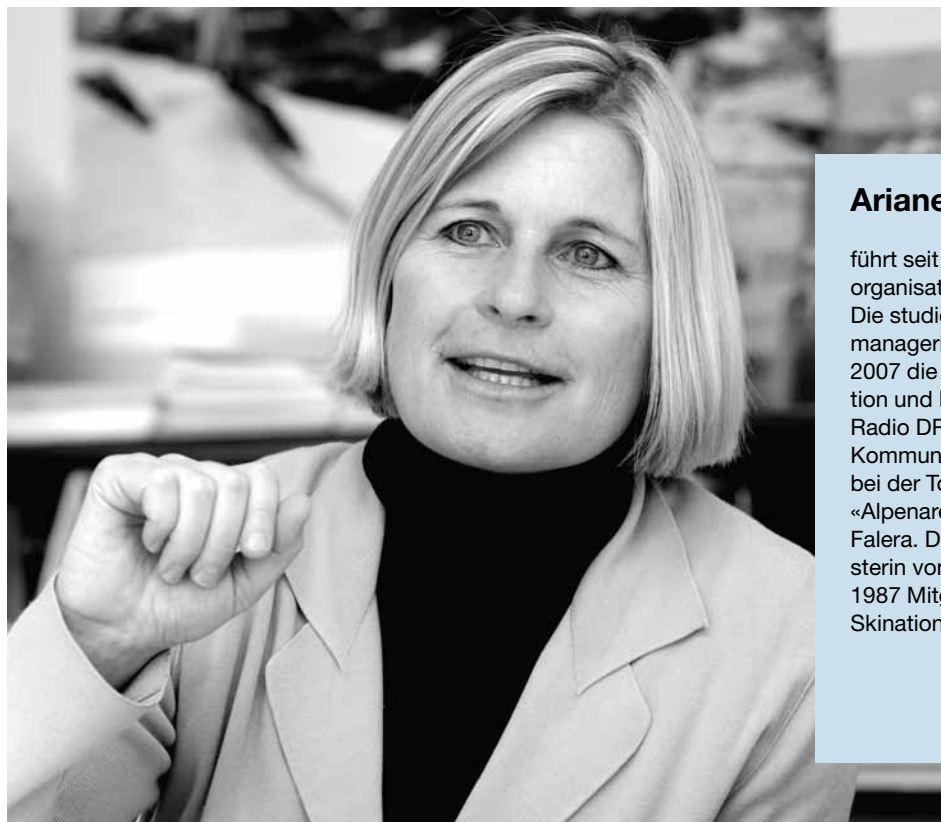
zu dürfen. Das war etwas Besonderes für mich. Da wurde ich wohl mit dem Engadin-Virus infiziert.

**«Engadin St. Moritz» wirbt auf ihrer Website mit Skigebieten, die ihren urchigen Eigensinn bewahrt hätten. Man denkt dabei an ein abgeschiedenes Tal mit einem eigenbrötlerischen Bergvolk – wie haben Sie sich hier als gebürtige Schaffhauserin eingelebt?**

Die Briten haben den Wintertourismus

erfunden. Und zwar in St. Moritz. Die Menschen hier, seien es St. Moritzer, Celeriner oder Pontresiner, sind sich dieser historischen Tatsache bewusst. Die Tradition des internationalen Tourismus ist im Engadin tief verwurzelt. Die vermeintlich urchigen Einheimischen sind absolut weltgewandt. Das macht es einfach, sich hier zu integrieren, zu arbeiten und sich wohl zu fühlen.

**Im Mai 2007 haben sich die elf Oberengadiner Gemeinden zur Tourismus-**



## Ariane Ehrat

führt seit April 2008 die Tourismusorganisation Engadin St. Moritz. Die studierte Kommunikationsmanagerin leitete von 2004 bis 2007 die Abteilung «Kommunikation und Marketing» bei Schweizer Radio DRS. 1996 bis 2004 war sie Kommunikationsverantwortliche bei der Tourismusorganisation «Alpenarena» von Flims, Laax, Falera. Die Abfahrts-Vizeweltmeisterin von 1985 war von 1979 bis 1987 Mitglied der Schweizer Skinationalmannschaft.

**organisation «Engadin St. Moritz» zusammengeschlossen. Die einzelnen Destinationen könnten unterschiedlicher nicht sein. Wie bringen Sie solch heterogene Ferienorte marketingtechnisch unter einen Hut?**

Wichtig ist, dass die Dörfer ihre Identität wahren. St. Moritz soll weiterhin das schillernde Ferienzziel sein, Sils Maria eine Oase der Kultur. Neu ist, dass wir den Gast über seine Bedürfnisse abholen, nicht primär über die Ortschaften. Ein Beispiel: Eine Familie möchte eine Woche lang im Engadin wandern gehen und in einer kindergerechten Umgebung übernachten. Nun lenken wir in Zukunft die Familie auf unserer Website zum entsprechenden Hotel, in die entsprechende Gegend und schliesslich ins entsprechende Dorf. Ob die Gäste Snowboard fahren wollen, eine Ferienwohnung mieten möchten oder kulinarische Genüsse suchen – jeder Markt und jedes Segment funktioniert anders. Wir wollen jeden zielgruppen- und bedürfnisspezifisch abholen.

**Gab es Widerstände beim Fusionsprozess?**

Ja, das gibt es überall. Viele fragten sich zum Beispiel: Sind die Leute von der neuen Tourismusorganisation fähig, eine Region mit so unterschiedlichen Ortschaften zu vermarkten? Sollten das die einzelnen Institutionen nicht weiterhin alleine an die Hand nehmen? Die Leute sorgten sich, sie könnten etwas verlieren. Das konnte ich sehr gut nachvollziehen.

**Das Volk hat sich schliesslich für den Zusammenschluss entschieden...**

Die Oberengadiner besitzen eine sehr positive Eigenschaft. Haben sie sich nämlich für eine Sache entschieden, tragen sie diesen Entscheid mit. Ohne Wenn und Aber. Bei all den Diskussionen ist es von zentraler Bedeutung, dass wir uns trotz manchmal unterschiedlicher Ansichten und Meinungen immer würde- und respektvoll begegnen. Wir

**«Der Wettbewerb im Tourismus ist härter geworden.»**

gestehen unseren Partnern ein, dass sie jederzeit intervenieren können, sollten wir ihrer Ansicht nach nicht auf dem richtigen Weg sein. Das heisst, der laufende Dialog mit den Leistungsträgern vor Ort ist enorm wichtig. Wir baten aber auch darum, uns vorerst etwas Zeit zu geben, um die neue Strategie anzupacken. Nun gehen wir Schritt für Schritt voran und erarbeiten das Vertrauen.

**Sind durch die Fusion Arbeitsplätze verschwunden?**

Nein, es sind mehr Arbeitsplätze entstanden. Wir haben eine neue Marketingstelle aufgebaut. Und die Infostellen in den einzelnen Ortschaften sind geblieben. Klar, es gab

einige Veränderungen. Es gibt nicht mehr in jedem Ort einen Kurdirektor. Doch alle Direktoren haben innerhalb oder ausserhalb der Destination eine neue Aufgabe gefunden. Einer fungiert als Infostellenleiter, einer als Geschäftsleiter eines Golfclubs, ein weiterer als Marketingverantwortlicher der Bergbahnen. Ein anderer fand eine Anstellung als Mediensprecher des Engadin Airport, und der ehemalige Kurdirektor von Celerina ist nun für unser Webportal, das Herzstück der Kommunikation, verantwortlich. Mit dem Fusionsprozess wollen wir die Kräfte bündeln, nicht Arbeitsplätze einsparen.

**Wie führen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?**

Ich delegiere möglichst viel Verantwortung. Damit habe ich gute Erfahrungen gemacht. Wer Verantwortung übernimmt bei seiner täglichen Arbeit, freut sich über eine gute Leistung und ist motiviert, sein Bestes zu geben. Die Mitarbeitenden sollen die Möglichkeit haben, etwas bewegen zu können. Das ist in unserer Branche nicht immer leicht, weil sich der Tourismus grundsätzlich sehr partizipierend charakterisiert. Dies braucht mitunter eine gute Einstellung und Energie, um eigenverantwortlich zu arbeiten. Weiter ermuntere ich meine Mitarbeitenden, sich an den guten Leistungen der anderen zu erfreuen. Diese Einstellung gewann ich im Spitzensport. Als Skirennfahrerin in der Nationalmannschaft war ich eine Einzelkämpferin. Doch wenn ich mich

darüber freute, weil eine Kollegin gut fuhr, konnte ich am anderen Tag ebenfalls zu legen. Das funktionierte. Und das funktioniert auch in der Arbeitswelt. Mein Ziel ist es, dass sich bei uns jeder Mitarbeiter über seine eigenen Erfolge und über die Erfolge anderer freuen kann.

### **Die Weltwirtschaft ist in der Krise. Spüren Sie das bei Ihrer Organisation?**

Ja und nein. Zum Beispiel kommen deutlich weniger britische Gäste ins Engadin. Grossbritannien ist ein bedeutender Markt für uns. Auch müssen wir viel mehr Aufwand leisten, um unsere Angebote zu verkaufen und Gäste zu überzeugen. Der Feriengast von heute informiert sich im Internet. Auf einschlägigen Buchungsportalen holt er mit wenigen Mausklicks Offerten ein und vergleicht die Preise und Leistungen von bis zu 30 Angeboten, bevor er sich entscheidet. Der Tourismus befindet sich in einem sehr globalen und kompetitiven Umfeld.

### **Kommen wegen der Krise weniger Russen?**

Nein, im Gegenteil. Wir rechnen in diesem Winter mit einer weiteren Zunahme von russischen Gästen. Russland ist ein wichtiger Wachstumsmarkt. Doch auch dort sind die Menschen im Internetzeitalter angekommen und vergleichen immer mehr. Der

«Im Engadin gibt's sehr wohl Angebote, die für eine mittelständische Familie erschwinglich sind.»

Wettbewerb ist härter geworden. Wir müssen uns deshalb überlegen, in welchen weiteren Ländern wir Gäste gewinnen können.

### **Das heisst, Sie wollen in neuen Ländern aktiv werden?**

Das ist richtig. China, Indien, Polen und Tschechien sind interessante Märkte für uns. In den beiden letztgenannten Ländern wollen wir vermehrt den Winter im Engadin bewerben.

### **Ist es nicht so, dass die Schweizer in der Krise vermehrt Ferien im eigenen Land machen und weniger in die Ferne schweifen? Das ist doch auch ein Markt, den man mit zusätzlichen Kräften bearbeiten könnte.**

Das ist so. Die meisten Gäste im Engadin sind Schweizer. Als grösster Markt bearbeiten wir unser Land entsprechend. Und es

gibt die Tendenz bei den Schweizern, in Krisenzeiten daheim Ferien zu verbringen. Die Schweizer buchen jedoch in wirtschaftlich guten Zeiten Fernreisen, weil sie es sich leisten können. Auf dieses sich schnell ändernde Reiseverhalten zu reagieren und die Marketingstrategie zu ändern, ist immer wieder ein Balanceakt, den es zwischen bestehenden und neuen Märkten zu machen gilt.

### **Leidet der Luxustourismus eigentlich unter der Krise?**

Die Luxushotels in St. Moritz und dem Engadin sind alle sehr gut positioniert sowie renommiert und spüren die Wirtschaftskrise kaum. Hingegen bekommt ein Luxushotel, das sich im neureichen Segment profiliert, die Krise eher zu spüren. Gesamthaft stehen wir sehr gut da. Die Tourismusbranche erwirtschaftet im Oberengadin jährlich eine Wertschöpfung von 852 Millionen Franken. Davon profitiert das ganze Tal.

### **Trotzdem: Die Wirtschaftskrise ist nicht wegzudiskutieren. Was tun Sie konkret, um dem Tourismus neue Impulse zu geben?**

Wir gewinnen zusätzliche Gäste, indem wir neue Angebote kreieren. So bewerben wir zusätzlich vermehrt die Sommersaison. Das Engadin assoziieren viele mit Wintersport. Dabei verzeichnen wir im Sommer annähernd so viele Übernachtungen wie im Winter. Im Sommer kann die Wertschöpfung aber noch gesteigert werden. Das Engadin bietet traumhafte Routen für Mountainbiker. Zum ersten Mal haben wir im Jahr 2008 eine Herbstkampagne durchgeführt. Auch Familienferien möchten wir intensiver bewerben. Da können die Kinder bis zwölf Jahre im Hotelzimmer der Eltern gratis übernachten. Ein solches Angebot erwartet man nicht unbedingt im Engadin.

### **Angebote für Familien? Eine mittelständische Schweizer Familie kann sich Skiferien in St. Moritz doch gar nicht leisten ...**

Und ob sie das kann! Klar: Hört man Engadin, denken viele an die berühmten Fünfsternehäuser. Es gibt hier jedoch auch eine qualitativ sehr gute Drei- und Viersternhotellerie. Sicher, wir definieren uns nicht über den Preis, sondern über die Leistung. Ferien im Engadin werden nie die billigsten sein. Doch hier gibt's sehr wohl Angebote, die für eine mittelständische Familie erschwinglich sind.

### **Was halten Sie von krisenbedingten Preisreduktionen bei Bergbahnen oder verbilligten Hotelübernachtungen, um die Nachfrage anzukurbeln?**

Preisermässigungen sind, wenn über-

haupt, nur in saisonalen Randzeiten sinnvoll – dann, wenn der Feriengast zum Beispiel nicht alle Infrastrukturen nutzen kann. Ihm muss dann klar aufgezeigt

«Ich ermuntere meine Mitarbeitenden, sich an den guten Leistungen der anderen zu erfreuen.»

werden, dass er zum Beispiel nicht mit allen Bahnen fahren kann und deshalb weniger bezahlt als in der Hochsaison.

### **«Engadin St. Moritz» spielt in der obersten Liga des Schweizer Tourismus. Die Ortschaft St. Moritz positioniert sich sogar als «Top Of The World». Welche Gäste fehlen Ihnen eigentlich noch?**

Zum Beispiel die Mountainbiker. Es gibt viel mehr Leute, die Mountainbike fahren, als solche, die Skisport betreiben. Da ist ein immenses Potenzial vorhanden, das wir nutzen sollten. Die meisten Mountainbiker wandern auch gerne. Unsere Aufgabe ist es nun, die nötigen Streckennetze aufzubauen und zu beschildern. Weiter möchten wir vermehrt Familien ins Engadin holen. Nicht diejenigen, die ein Hotel mit Kinderkrippe und Animationen erwarten. Sondern wir werden uns an Familien richten, die hier auf Entdeckungsreise gehen möchten, Tiere und Pflanzen beobachten wollen und das einmalige Naturerlebnis suchen. Wir wollen «Engadin St. Moritz» zur bekanntesten und insbesondere begehrtesten Feriendestination der Alpen machen. ■

### **Mandat von Hanspeter Danuser wird nicht verlängert**

Das Mandat von Hanspeter Danuser als Markenbotschafter für St. Moritz läuft Ende April 2010 definitiv aus. Der 62-Jährige war 30 Jahre lang Kurdirektor des Nobelkurortes. 2007 bewarb er sich um die Direktorenstelle der neu gegründeten Tourismusorganisation Engadin St. Moritz. Gewählt wurde jedoch Ariane Ehrat. Danuser machte aus seiner Enttäuschung nie einen Hehl. In den vergangenen eineinhalb Jahren fungierte er als Markenbotschafter. Seine Aufgabe war, St. Moritz und das Engadin ins beste Licht zu rücken. Dass sein Mandat nun nicht verlängert wird, hat Ende Februar in einigen Medien ein Echo ausgelöst. rw