

Regionenübergreifende Trails

Erarbeitet von
Jonas Baumann

2.4

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Verfasser:	Jonas Baumann
Matrikel Nr.:	15-174-519
Adresse:	Talstrasse 47, 7270 Davos Platz
E-Mail:	jonas.baumann@stud.fhgr.ch
Institution	Fachhochschule Graubünden (University of Applied Science)
Studium	Betriebsökonomie Major Sport Management - BSP16
Modul:	Bachelor Thesis
Referent:	Walter Burk, Master of Education M.Ed. in Organisationsentwicklung
Auftraggeber:	Thomas Häusermann, Zenit.run GmbH
Datum:	06.08.2020

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
Management Summary.....	VI
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
2. Einführung Trailrunning.....	3
2.1 Definition Trailrunning	3
2.2 Definition Trail	3
3. Umweltanalyse.....	4
3.1 Branchenstrukturanalyse Rhein-Trail.....	5
3.1.1 Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern.....	6
3.1.2 Bedrohung durch neue Anbieter	6
3.1.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten.....	7
3.1.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer	7
3.1.5 Bedrohung durch Ersatzprodukte	8
3.2 Fazit der Branchenstruktur.....	8
4. SWOT – Analyse	9
4.1 Stärken (Strength).....	10
4.1.1 Natur	10
4.1.2 Trails	10
4.1.3 Geschichte	10
4.1.4 Streckenführung/Schwierigkeitsgrad	10
4.1.5 Individualität	10
4.1.6 Ruhe	11
4.2 Schwächen (Weakness)	11
4.2.1 Abgelegenheit.....	11
4.2.2 Bekanntheit.....	11
4.2.3 Randsportart	11
4.2.4 Rahmenprogramm.....	11
4.2.5 Unterschiedlicher Start- und Zielort	11
4.3 Chancen (Opportunities).....	12
4.3.1 Fitnesstrend	12
4.3.2 Trailrunning-Boom	12
4.3.3 Nischenmarkt.....	12
4.3.4 Auszeit	12
4.3.5 Geheimtipp.....	12

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

4.3.6 Einzigartigkeit.....	13
4.4 Risiken (Threats).....	13
4.4.1 Erreichbarkeit.....	13
4.4.2 Trailtoleranz	13
4.4.3 Ausbleibendes Interesse.....	14
4.4.4 Zu viele und lange Etappen	14
4.4.5 Frankenstärke	14
5. Positionierung und Segmentierung.....	15
5.1 Strategische Positionierung	15
5.2 Strategische Zielgruppen	15
5.3 Zielgruppenanalyse.....	15
5.4 Targeting	15
5.5 Kundensegmentierung.....	15
5.6 Geografische Segmentierung	16
5.7 Demografische Segmentierung	16
5.8 Psychografische Segmentierung	16
5.9 Verhaltensorientierte Segmentierung	16
5.10 Zielkunden	17
5.11 Zielgruppe der einzelnen Destinationen	17
5.12 Prognose Rhein-Trail	18
6. Benchmarking	21
6.1 Benchmarking via Spluga	22
6.2 Benchmarking Lenzerheide	23
6.3 Benchmarking Wander- und Mountainbike-Packages Unterengadin	27
6.4 Sport 2020	28
6.5 Ausdauerwettkämpfe Schweiz.....	28
6.6 Ultra-Trail-Events	30
6.7 Allegratourismus	30
6.8 Prüfung der Marktfähigkeit.....	31
7. Konzept überregionaler Trail.....	32
7.1 Planung.....	32
7.2 Ziele als Basis der Planung	32
8. Business Modell Canvas.....	34
8.1 Schlüsselpartnerschaften (Key Partner)	34
8.2 Schlüsselaktivitäten (Key Activities).....	35
8.3 Schlüsselressourcen (Key Resources).....	35
8.4 Wertangebote (Value Proposition).....	36

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

8.5 Kundenbeziehungen (Customer Relationships)	36
8.6 Kanäle (Channels)	37
8.7 Kundensegmente (Customer Segments).....	37
8.8 Kostenstruktur (Cost Structure)	38
8.9 Einnahmequellen (Revenue Streams).....	38
9. Kreieren von Pauschalangeboten.....	39
9.1 Das erfolgreiche Pauschalangebot.....	39
9.2 Die zehn Fehler in der Angebotsgestaltung.....	39
9.3 Grundlagen erfolgreicher Pauschalangebote	40
9.4 Die Dienstleistungskette und Mehrwerte für den Gast	41
9.5 Entwicklung von Pauschalangeboten	42
9.6 Produktaufbau.....	44
9.7 Paketisierung	45
9.8 Pricing	45
10. Produkt.....	47
10.1 Hotels und Parahotellerie.....	47
10.2 Gepäcktransport	49
10.3 An- und Abreise	51
10.4 Streckenführung.....	52
10.5 GPX	60
10.6 Guiding.....	60
10.7 Schlechtwetterprogramm	61
10.8 Komplementärangebot (Material, Verpflegung usw.)	61
10.9 Signalisation.....	62
10.10 Karten	62
10.11 Rahmenbedingungen	63
11. Briefing und Schulung der Mitarbeiter	64
11.1 Vertriebskanäle	64
11.2 Kommunikationsinstrumente.....	64
11.3 Briefing Mitarbeiter, Leistungsträger, Medien	65
11.4 Durchsetzung der Strategie	65
12. Marktposition.....	67
12.1 Definition von Geschäftsfeldern	67
12.2 Nischenmarkt.....	67
12.3 Online Applikationen für das GPS Tracking	68
12.4 Neuer Business-Case	70
13. Wertschöpfung.....	71
	III

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

13.1 Produktlebenszyklus	71
13.2 Umsetzung	72
13.3 Markteinführung	73
14. Marketing	74
14.1 Produktmanager Rhein	75
14.2 Warum lohnen sich überregionale Projekte?	75
14.3 Zusammenarbeit zwischen den Destinationen und Graubünden Tourismus	76
14.4 Nutzen für die einzelnen Regionen	76
14.5 Gemeinsame Plattform für die Vermarktung und Buchungen	77
14.6 Möglichkeiten zum Wachstum	77
15. Schlussfolgerung	78
15.1 Persönliche Schlussfolgerung	79
Literaturverzeichnis	80
Anhang A	83
Anhang B	86
Anhang C	87
Anhang D	89
Anhang E	90
Selbständigkeitserklärung	

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Umweltanalyse.....	4
Abbildung 2 Porter's Five Forces Matrix.....	5
Abbildung 3 SWOT – Rhein-Trail.....	9
Abbildung 4 Targeting – Wie sieht das Zielpublikum aus?	19
Abbildung 5 Zahlen viaSpluga	22
Abbildung 6 Sommerumsatz Bike.....	24
Abbildung 7 Logiernächte Schweiz/Graubünden.....	25
Abbildung 8 Logiernächte Vaz/Obervaz	25
Abbildung 9 Ersteintritte Lenzerheide/Arosa Lenzerheide.....	26
Abbildung 10 Wander- und Mountainbike-Packages Unterengadin	27
Abbildung 11 Teilnehmerzahlen verschiedener Trailrunning-Wettkämpfe	29
Abbildung 12 Entwicklung Schweizer Teilnehmer bei Ultra-Trail-Events weltweit	30
Abbildung 13 Business Modell Canvas Rhein-Trail	34
Abbildung 14 Dienstleistungskette im Trailrunning	41
Abbildung 15 Kampagnen-Uhr zur Produktentwicklung	42
Abbildung 16 Schritte der Kampagnen-Uhr zur Entwicklung eines Sommerproduktes	43
Abbildung 17 Skizze Produktaufbau.....	44
Abbildung 18 Varianten der Paketisierung	45
Abbildung 19 1. Etappe Oberalppass-Disentis/Mustér	53
Abbildung 20 2. Etappe Disentis/Mustér-Brigels	54
Abbildung 21 Alternative 2. Etappe Disentis/Mustér-Ilanz.....	54
Abbildung 22 3. Etappe Brigels-Fuorcla da Ransca-Ilanz	55
Abbildung 23 4. Etappe Ilanz-Thusis (Transruinaulta).....	56
Abbildung 24 5. Etappe Thusis-Donat (Transviamala)	57
Abbildung 25 6. Etappe Andeer-Splügen	58
Abbildung 26 Alternative 6. Etappe Andeer-Pastgaglias-Splügen.....	59
Abbildung 27 7. Etappe Splügen-Hinterrheinquelle	60
Abbildung 28 Wettbewerbsstrategien nach Porter	68
Abbildung 29 Produktlebenszyklus	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Hotel und Parahotellerie Region Disentis - Sedrun	48
Tabelle 2 Hotel und Parahotellerie Region Surselva	48
Tabelle 3 Hotel und Parahotellerie Region Viamala	49

Management Summary

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die Umsetzung eines Pilotprojekts, dessen Auftraggeber Thomas Häusermann, der Gründer von Zenit.run und Co-Projektleiter von graubündenTRAILRUN ist. Das kantonale Projekt graubündenTRAILRUN verfolgt das Ziel, sich als Trailrunning-Region zu positionieren und die Potenziale des Trailrunning-Sports auszuschöpfen. Mit verschiedenen Massnahmen soll in den Jahren 2020-2023 in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern im Kanton Graubünden ein attraktives Angebot erstellt werden. Hier setzt das Pilotprojekt an – ein überregionaler Mehretappen-Trail. Die Idee hinter dem Mehretappen-Trail ist, ein buchbares Angebot zu gestalten, welches die Auslastung der einzelnen Tourismusdestinationen in der Nebensaison verbessern soll. Die Strecke beginnt auf dem Oberalppass und führt von da zum Lai da Toma, dem Ursprung des Vorderrheins. Von der Vorderrheinquelle verläuft die Strecke durch die Surselva. Via Ruinaulta geht es nach Thusis und von da, durch die Viamalaslucht bis zum Ursprung des Hinterrheins. Das verbindende Element von Start- und Zielort ist der Rhein. Die Wahrnehmung in der Bevölkerung, dass der Rhein aus dem Vorder-, sowie Hinterrhein besteht, soll verbessert werden, weshalb der Trail auch den Namen Rhein-Trail erhalten wird.

Mit den Verantwortlichen der einzelnen Tourismusdestinationen werden Experteninterviews durchgeführt. Betriebswirtschaftliche Tools werden zur Analyse des Konzepts genutzt und sollen in einem zweiten Schritt bei der Erstellung des Konzepts für die Umsetzung des Mehretappen-Trails helfen. Zudem wird mit einem Benchmarking untersucht, welche Vorteile eine klare Strategie einer Tourismusdestination hat, bzw. wie gross der Nutzen von Pauschalangeboten ist. Diese Erkenntnisse sollen in die Planung und Umsetzung des Pilotprojekts einfließen, damit das Produkt Rhein-Trail bei der Markteinführung erfolgreich umgesetzt werden kann. Bei der Analyse des Benchmarkings hat sich gezeigt, dass eine klare Strategie, sowie das Angebot von Pauschalangeboten eine Umsatzsteigerung, sowie eine bessere Auslastung der Hotellerie und Parahotellerie zur Folge hat. Bevor aber ein neues Produkt eingeführt wird, bedarf es einer Potenzialanalyse. Anhand verschiedener Aspekte wird versucht das Potenzial des Marktes sowie des Produktes abzuschätzen. Ist das Zielpublikum bekannt, kann abgeschätzt werden, wie gross das Potenzial des Produkts und die Zahlungsbereitschaft der Gäste ist und was deren Motivationsgründe sind. Die Arbeit zeigt zudem die Bedeutsamkeit der verschiedenen Blickpunkte bei der Planung und Umsetzung eines neuen Angebots auf.

1. Einleitung

Die hier vorliegende Bachelor Thesis ist eine Erarbeitung eines Pilotprojekts im Bereich Trailrunning. Das Endprodukt dieser Arbeit soll Grundlage für einen buchbaren Mehretappen-Trail dienen. Der Kern dieser Arbeit stellt das Konzept für das buchbare Produkt Rhein-Trail dar. Dabei werden betriebswirtschaftliche Analysen anhand eines Benchmarkings mit bestehenden Angeboten im Bereich Wandern und Mountainbike gemacht sowie das Potenzial der Zielgruppe und des Produktes Rhein-Trail eruiert. Anhand von Experteninterviews mit den Verantwortlichen der einzelnen Tourismusdestinationen wurden deren Anliegen eingeholt und bei der Erarbeitung des Konzepts berücksichtigt. Nur wenn alle involvierten Interessengruppen abgeholt werden und zusammenarbeiten, hat das Produkt Erfolgsaussichten. Experteninterviews ist eine sehr einfache, aber häufig auch wirkungsvolle Methode zur Ermittlung von Informationen. Sie dienen dazu Einsichten, Erfahrungen und Meinungen von Fachleuten zu erfragen. Obwohl das statistische Verfahren zur Bestimmung der Repräsentativität oder Signifikanz fehlt, haben Expertenbefragungen erfahrungsgemäss eine hohe Zuverlässigkeit. Bei neuartigen Fragestellungen sind sie oftmals der einzige Weg, um die relevanten Informationen zu erheben (Hungenberg, 2014, S. 170).

1.1 Ausgangslage

„Graubünden soll zum Hotspot des Trailrunnings im deutschsprachigen Alpenraum werden.“ Dies ist die Aussage der Verantwortlichen des kantonalen Projekts graubündenTRAILRUN (graubündenTRAILRUN, o.D.). Das kantonale Projekt wurde im Jahr 2019 lanciert und läuft bis ins Jahr 2023. Mit der Erarbeitung verschiedener Themenfelder wird versucht die Sportart Trailrunning im Kanton zu verankern. Die Erarbeitung der Grundlagen für den Rhein-Trail soll dieses Vorhaben unterstützen. Das Wanderwegnetz beziehungsweise das ganze Wegnetz im Kanton ist sehr vielfältig und gut ausgebaut. Dieses bildet eine gute Grundlage für die Ausübung des Trailrunning-Sports. Der Rhein-Trail soll ein supplementäres buchbares Angebot für die einzelnen Tourismusdestinationen werden. Es soll die Auslastung in der Nebensaison verbessern und allgemein helfen das Themenfeld Trailrunning in der Destination zu festigen. Trailrunningwettkämpfe gibt es bereits in den einzelnen Regionen (Rheinquelle-Trail, Transruinalta, Transviamala, Safien Berglauf). Aus diesem Grund soll der Rhein-Trail keinen Wettkampf darstellen, sondern es soll ein Mehretappen-Trail entstehen, bei dem das Naturerlebnis und die Freude am Traillaufen im Vordergrund stehen. Gewisse Destinationen bieten bereits heute vereinzelte Angebote, respektive Strecken an. Das Angebot ist jedoch sehr überschaubar. Der Trailrunning-Sport steckt noch immer in den Kinderschuhen, es gibt

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

praktisch keine Erhebungen von Daten in diesem Bereich. Zudem fehlt es an den nötigen Strukturen und die Kultur muss sich erst noch entwickeln. In der folgenden Arbeit wird mit der Hilfe von Modellen, Analysen und Prognosen ein Handbuch für die Erstellung von überregionalen Trails erstellt. Der Fokus liegt dabei bei der Umsetzung eines Pauschalangebots von der Ideenfindung bis zur Umsetzung. Dabei werden die Themenfelder Streckenführung, Karten, Navigation, Mobilität, Kommunikation und Marketing sowie Guiding abgedeckt. Dies entspricht annähernd den Handlungsfeldern die graubündenTRAILRUN definiert hat (graubündenTRAILRUN, o.D.).

2. Einführung Trailrunning

Das Zukunftsinstitut gibt regelmässig die neuen Megatrends für die Zukunft heraus. Unter diesen Megatrends befinden sich auch zwei, die gut in den Trend des Trailrunnings passen. Individualisierung und Gesundheit sollen in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen (Zukunftsinstitut, 2020). Der heutige Mensch will nicht immer mit dem Strom schwimmen. Er sucht neben dem hektischen Alltag Ruhe und Abstand zum städtischen Leben. Zudem hat Bewegung und Ernährung einen festen Platz im Leben eines grossen Teils der Bevölkerung eingenommen. Aus diesem Grund erstaunt es nicht, dass Trailrunning einer der Trends im Bereich Outdoor-Aktivitäten ist. Die Verbindung von Bewegung und Natur bilden zusammen eine perfekte Symbiose (Zenit.run, 2019).

Alpinmesse (2018) schreibt in dem Artikel „Trailrunning: So boomt neuer Trend“, dass der Hype ums Marathonlaufen laut Marktforschungen deutlich nachgelassen hat. 72% aller Läufer wollen in der Natur laufen. Ihnen ist das Naturerlebnis wichtiger als der Kampf gegen die Stoppuhr. In Österreich hat die Anzahl an Trailrunning-Wettkämpfen von 2010-2018 um über 400% zugenommen.

Doch was ist Trailrunning überhaupt? In den Punkten 2.1 und 2.2 gibt es eine Begriffserklärung.

2.1 Definition Trailrunning

Trailrunning ist eine sich besonders stark entwickelnde Unterart des Laufsports. Roberto Rivola (2020) von Movimenter hat für „graubündenTRAILRUN“ folgende Definition erarbeitet: „Trailrunning bezeichnet alle Arten von Laufen in einer natürlichen Umgebung mit minimalen Anteil an befestigten Untergrund.“

Der Weltverband des Trailrunnings (International Trailrunning Association (ITRA), 2018) gibt sogar den maximalen Anteil an geteerten/asphaltierten Strassen an. Dieser darf laut Definition nicht über 20% sein.

Trailrunning definiert sich über den Untergrund, auf dem gerannt wird. Eine simple Definition gibt es auf Datasport (2017): „Trailrunning beginnt schlicht und einfach da, wo der Asphalt aufhört!“

2.2 Definition Trail

Eine richtige Definition was ein Trail ist, gibt es in diesem Sinne nicht. Der Trail kann aus folgenden Wegarten bestehen: Schotter-, Wald- und Wiesenwege, Singletrails (Definition Singletrail folgt in Kapitel 4.1.2), Stein- und Geröllpfade in alpinem Gelände, Vitaparcours u.Ä., Finnenbahnen oder Sand (Rivola, 2020).

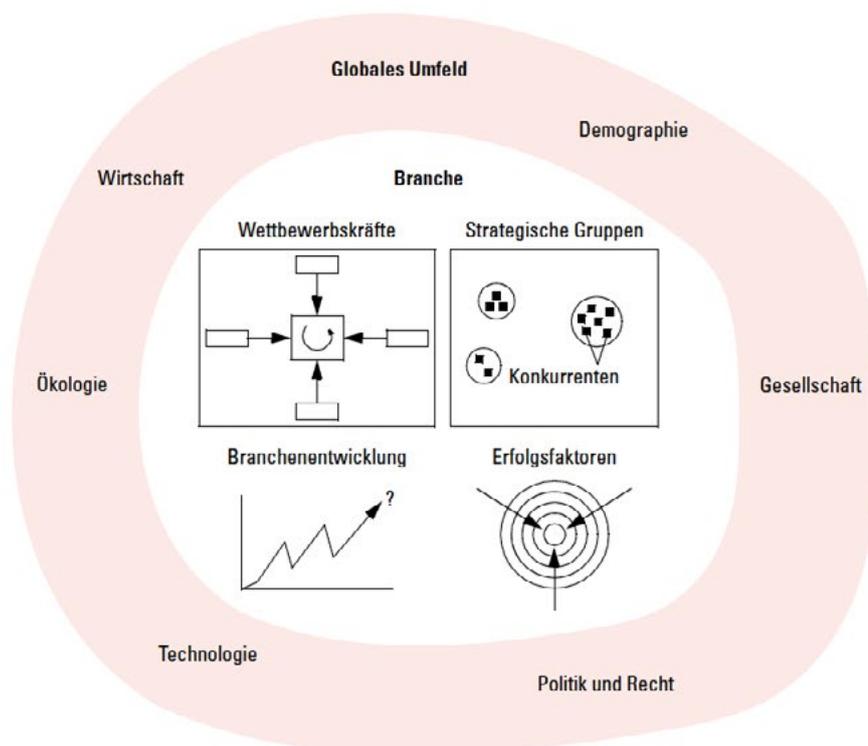
3. Umweltanalyse

Die Umweltanalyse erforscht die Umwelt einer Organisation nach verschiedenen Kriterien. Bevor der Rhein-Trail lanciert wird, werden verschiedene Aspekte genauer durchleuchtet, damit die Erfolgchancen des neuen Trail-Angebots auch erfolgreich lanciert werden kann.

Lombriser und Abplanalp (2015, S.27) teilen die Umweltanalyse in vier Bereich auf. Diese sind: Globales Umfeld, Branche, Konkurrenten und Erfolgsfaktoren (siehe Abbildung 1). Das globale Umfeld beinhaltet die Analyse der Demografie, Gesellschaft, Technologie, Ökologie, Wirtschaft, Politik und Recht. Teilaspekte wie die Zielgruppenanalyse, gesellschaftliche sowie ökologische Aspekte werden in dieser Arbeit genauer beschrieben.

Die Branche wird mit den betriebswirtschaftlichen Modellen Porter's Five Forces und der SWOT-Analyse genauer betrachtet. Dabei wird auch der Aspekt der Konkurrenz behandelt. Mit einem Benchmarking von ähnlichen Angeboten wird die Branchenentwicklung prognostiziert.

Abbildung 1
Umweltanalyse



Anmerkung: Umweltanalyse im Überblick von Lombriser und Abplanalp (2015, S. 27).

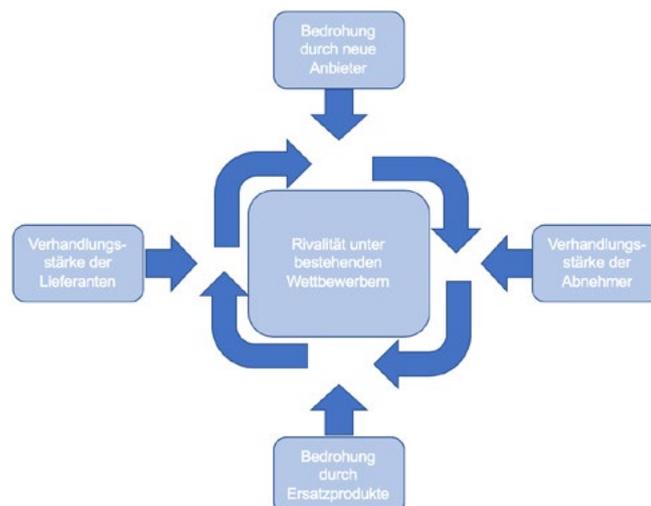
3.1 Branchenstrukturanalyse Rhein-Trail

In einer ersten Analyse wird die Branchenstruktur des Rhein-Trails angeschaut. Die Abbildung 2 zeigt eine Porter's Five Forces Matrix, mit der die Stärken und Schwächen des neuen Rhein-Trails aufgezeigt werden. Bei der Erarbeitung des neuen Angebots sollen diese Aspekte helfen die Stärken des Angebots auszubauen und die Schwächen zu minimieren. Die Erkenntnisse aus dieser Analyse fließen in das Konzept ein und werden diskutiert.

Die Branchenstrukturanalyse die von Michael E. Porter (2011, S. 24) erfunden worden ist, zielt darauf ab, die Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche aus der Sicht eines Unternehmens, das bereits in dieser Branche tätig ist, abzuschätzen. Es geht dabei vor allem um die Frage, ob die Wettbewerbssituation und die Entwicklung der Branche für das Unternehmen in dieser Branche attraktiv ist. Im weitesten Sinne geht es um die Beantwortung der Frage, ob eine langfristige profitable Existenz realistisch ist (Hungenberg, 2014, S.99). Der Rhein-Trail ist kein Unternehmen, sondern stellt ein neues Angebot dar. Die Branchenstrukturanalyse lässt sich aber auch für ein Produkt wie den Rhein-Trail anwenden. Die Branchenstrukturanalyse fokussiert sich in dieser Arbeit auf Angebote, die ebenfalls im Sommer draussen in der Natur angeboten werden. Die folgenden Fragen sollen konkret beantwortet werden: *Wie sieht die Rivalität zwischen verschiedenen Pauschalangeboten aus? Besteht die Gefahr von bereits existierenden Angeboten verdrängt zu werden? Ist die Gefahr wahrscheinlich oder eher unwahrscheinlich, dass neue Alternativen zum Rhein-Trail auftauchen?*

Abbildung 2

Porter's Five Forces Matrix



Anmerkung. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Harvard Business Review von M. E. Porter (2011, S. 27).

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Basierend aus den gewonnenen Erkenntnissen, die von aussen auf das Angebot des Rhein-Trails einwirken, werden weitere Tools (SWOT, Benchmarking und Canvas) zur Analyse des Umfelds eingesetzt, damit bei der Umsetzung des Rhein-Trails möglichst alle Aspekte, die über Erfolg oder Misserfolg des neuen Angebots entscheiden, berücksichtigt werden.

3.1.1 Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Michael E. Porter (2011, S.32) beschreibt die Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern folgendermassen: Die Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern hat viele verschiedene Formen, einschliesslich des Preisnachlasses, neuer Produkteinführungen, Werbekampagnen und Serviceverbesserungen. Hohe Rivalität vermindert die Rentabilität innerhalb einer Branche.

Als Rivalen unter bestehenden Wettbewerbern müssen alle Trailrunningwettkämpfe, Trailrunningcamps und weitere trailrunningspezifische Angebote angesehen werden. Die Anzahl der Trailrunningwettkämpfe steigt von Jahr zu Jahr, sowie die Anzahl von Trailrunning-Camps und trailrunningspezifischen Angeboten. Viele dieser Angebote gehen immer von der gleichen Basis aus. Das heisst, sie bleiben in der gleichen Unterkunft und starten ihre Touren von da, oder aber die Touren verlaufen innerhalb einer Region, so dass die Wertschöpfung in der Region bleibt. Buchbare Angebote, die überregionale Trails im Bereich Trailrunning anbieten, gibt es bisweilen nicht. Aber die Anzahl dieser Angebote wird in den nächsten Jahren bestimmt steigen. Trailrunner können das Angebot grundsätzlich nutzen, um sich für einen Wettkampf vorzubereiten. Andererseits hilft jedes Angebot die Sportart weiterzuentwickeln und vergrössert evtl. die Anzahl an aktiven Trailrunner.

3.1.2 Bedrohung durch neue Anbieter

Neue Anbieter auf dem Markt bringen neue Kapazitäten und den Wunsch Marktanteile zu gewinnen. Dies erhöht den Druck auf bestehende Preise, was Auswirkungen auf die Kosten und die Investitionsrate haben (Porter, 2011, S.26).

Der Rhein-Trail wird in Zusammenarbeit mit den Tourismusdestinationen implementiert. Wenn die Destinationen ihr Angebot erweitern, so sind das keine neuen Anbieter, sondern es ist eine Erweiterung ihres Trailrunning-Angebots. Neu erschaffene Umsätze bleiben in der Destination. Tritt jedoch ein privater Anbieter mit seinem eigenen Angebot in den Markt, so ist das eine Bedrohung durch neue Anbieter. Jedoch kann ein privater Anbieter, ein sogenannter Touroperator, nicht auf das Netzwerk der Destinationen mit ihren Leistungsträgern zurückgreifen und muss mit höheren Preisen rechnen. Zudem muss der neue Anbieter jedes

Produktelement selber zusammenstellen. Jedoch kann eine Zusammenarbeit in Betracht gezogen werden, um Synergien zu bündeln oder Aufgaben aufzuteilen.

3.1.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Ein Lieferant hat eine Machtposition wenn seine Leistungen/Produkte für das Endprodukt wichtig sind, keine Substitute vorhanden sind, oder es nur wenige Lieferanten gibt und ein Lieferantenwechsel Umstellungskosten verursacht. Leistungsstarke Lieferanten können höhere Preise verlangen, die Qualität des Produktes/der Leistung schmälern, oder Dienstleistungen kürzen (Porter, 2011, S. 29).

Das Produkt Rhein-Trail besteht aus verschiedenen Gestaltungselementen. Zu den wichtigsten gehören der Gepäcktransport, Übernachtungen und der Personentransport. Diese werden im Verlauf der Arbeit genauer beschrieben. Beim Personentransport gibt es kein grosser Spielraum in Bezug auf den Preis. Der Gast soll während seines Aufenthalts wenn immer möglich mit den öffentlichen Verkehrsmitteln (RhB, Postauto) reisen. Die Preise im öffentlichen Verkehr sind nicht verhandelbar, sondern werden von den Verkehrsbetrieben festgesetzt. Falls der Transport der Gäste nicht mit den öffentlichen Verkehrsmitteln möglich ist, kommen private Transportunternehmen ins Spiel. Da hat der Anbieter des Rhein-Trails einen grösseren Spielraum, da er zwischen den einzelnen Unternehmen aussuchen kann. Der Gepäcktransport kann wie der Personentransport sowohl über öffentliche als auch über private Anbieter abgewickelt werden. Die öffentlichen Anbieter werden kaum von ihren Standardpreisen abweichen. Die privaten Anbieter haben in diesem Zusammenhang einen grösseren Spielraum. Je nach Auftragsvolumen können sie die Preise senken oder erhöhen. In jedem Fall soll die Wahl von externen Partnern sorgfältig vollzogen werden. Die Destinationen arbeiten mit den Hoteliers und den Verantwortlichen der Parahotellerie zusammen. Je stärker diese Zusammenarbeit ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Destinationen mit ausgewählten Anbietern zusammenarbeiten und die Gäste an sie vermitteln.

3.1.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer

Der Gegenspieler des verhandlungsstarken Lieferanten ist der Abnehmer, welcher sensibel auf Preisschwankungen reagiert. Jedoch kann dem mit Preissenkungen, Erhöhung der Qualität, oder mehr Serviceleistungen entgegengewirkt werden. Wenn das Produkt, bzw. die Leistung einfach substituierbar ist, hat der Abnehmer laut Porter eine hohe Verhandlungsmacht (2011, S.30).

Die Gäste haben eine sehr starke Verhandlungsmacht. Der Gast entscheidet alleine, ob er das Produkt beziehungsweise das Angebot buchen möchte oder nicht. Trailrunning-Ferien

sind in dem Sinn keine Notwendigkeit. Es ist ein Luxusgut und die sportfanatische Person hat die Qual der Wahl. Der Gast kann zwischen geografischen Regionen, der Länge des Aufenthalts und über das sportliche Programm während seinen Ferien entscheiden. Aus diesem Grund ist es wichtig, dem Gast gute Gründe für den Entscheid den Rhein-Trail zu absolvieren zu liefern. Dies kann einerseits mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis oder mit guten Argumenten und Geschichten, die für das Produkt Rhein-Trail sprechen, erreicht werden.

3.1.5 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Gemäss Porter (2011, S.31) sind Ersatzprodukte (Substitute) dann eine Bedrohung, wenn folgende Punkte erfüllt sind: Die Wechselkosten vom einen auf das andere Produkt sind klein. Erfüllt das Ersatzprodukt die gleiche oder eine ähnliche Funktion wie das ursprüngliche Produkt, ist es als Bedrohung zu betrachten.

Die Möglichkeiten an Sommer Outdoor-Aktivitäten sind fast unbegrenzt. Zu den beliebtesten Aktivitäten der Schweizer Bevölkerung gehören gemäss Lamprecht, Bürgi und Stamm (2020, S. 25) Wandern, Radfahren, Jogging und Mountainbiken. Buchbare Angebote, sei es in Form eines Wettkampfs oder als Freizeitbeschäftigung sind sehr beliebt. Sie alle können als Rivalen angesehen werden. Da Trailrunning wie in Punkt 2.1 beschrieben eine Unterform vom Jogging ist, müssen auch Laufwettbewerbe oder Laufcamps als Konkurrenzangebote angesehen werden. Die Bedrohung durch Ersatzprodukte ist gross.

3.2 Fazit der Branchenstruktur

Mithilfe der Branchenstrukturanalyse Porter's Five Forces konnte der Trailrunning-Markt analysiert werden. Der Rhein-Trail hat mehrere Alleinstellungsmerkmale, die das Produkt einzigartig machen. Einerseits ist es die Tatsache, dass der Trail durch drei verschiedenen Regionen (Disentis - Sedrun, Surselva und Viamala) führt, andererseits, dass der Rhein-Trail zwei Quellen miteinander verbindet. Das Angebot kann relativ einfach kopiert werden. Alles was es dazu braucht, ist eine neue Streckenführung, die Koordination des Gepäcktransports und der Übernachtungslokalisationen. Angesichts der Tatsache, dass es ein Angebot in einem Nischenmarkt ist und es bisher noch keine Referenzwerte gibt, ob diese Art von Angebot funktioniert, wird die Anzahl solcher Angebote in naher Zukunft überschaubar bleiben. Dennoch ist es ein gutes komplementäres Angebot, dass die Auslastungen in den einzelnen Regionen verbessern kann. Dazu braucht es aber eine klare Zusage/Commitment der Tourismusregionen, dass die Trailrunner eine ihrer Zielgruppe sind.

4. SWOT – Analyse

Die SWOT-Analyse wird von Hungenberg (2014) wie folgt beschrieben: „Diese dient dazu, Aussagen über Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen eines Unternehmens transparent gegenüberzustellen. Das Akronym „SWOT“ steht dabei für die Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe „Strengths“, „Weaknesses“ (Stärken und Schwächen), „Opportunities“, „Threats“ (Chancen und Risiken)“ (S. 86). Weiter schreibt Hungenberg (2014): „Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, ob die gegenwärtigen Stärken und Schwächen eines Geschäftsfelds angesichts der erwarteten Entwicklungen der Umfeldler prinzipiell relevant sind und insbesondere, ob sie geeignet sind, die sich auftuenden Chancen und Risiken zu bewältigen (S. 87).“

In der Abbildung 3 sind die internen Stärken und Schwächen den extern gegebenen Chancen und Risiken gegenübergestellt. Die Argumente sind der Stärke nach aufgelistet.

Abbildung 3
SWOT - Rhein-Trail

Stärken (Strengths)		Chancen (Opportunities)	
+++	Natur	+++	Fitnessrend
+++	Trails	++	Trailrunning-Boom
+++	Geschichte	++	Nischenmarkt
++	Streckenführung/Schwierigkeitsgrad	+	Auszeit
+	Individualität	+	Geheimtipp
+	Ruhe	+	Einzigartigkeit
Schwächen (Weaknesses)		Risiken (Treats)	
---	Abgelegenheit	---	Erreichbarkeit
---	Bekanntheit	---	Trailtoleranz
--	Randsportart	--	Ausbleibendes Interesse
--	Unterschiedlicher Start- und Zielort	-	Zu viele und lange Etappen
-		-	Frankenstärke
-		-	

Anmerkung. Eigene Darstellung.

4.1 Stärken (Strength)

4.1.1 Natur

Die einzigartige Natur und die Vielfalt, die die einzelnen Regionen zu bieten haben, sind sicherlich aussergewöhnlich. Der Tomasee, das Gebiet um die Fuorcla da Ransca, die Rheinschlucht Ruinaulta und Viamala, sowie das Steilertal entschädigen für die Strapazen, welche Trailläufer auf sich nehmen.

4.1.2 Trails

Die Trails verlaufen wenn immer möglich auf sogenannten Singletrails. Singletrails sind schmale Wege, auf denen das Kreuzen mit entgegenkommenden Personen erschwert ist. Die Wege führen auf offiziellen Wanderwegen oder Strassen und sind dementsprechend gut ausgebaut.

4.1.3 Geschichte

Das Angebot punktet mit ihrer Geschichte. So können sich Leute von Konstanz über Basel, Strassburg, Mainz, Köln bis nach Rotterdam etwas unter dem Rhein-Trail etwas vorstellen, da sie eine persönliche Verbindung zum Rhein haben. Das Merkmal, dass der Trail die beiden Rheinquellen verbindet ist ebenfalls aussergewöhnlich. Der Fakt, dass die Streckenführung auch auf historischen Wegen (Senda Sursilvana, Polenweg, via Spluga) verläuft, macht die Geschichte rund um den Rhein-Trail zu etwas Besonderem.

4.1.4 Streckenführung/Schwierigkeitsgrad

Die Streckenführung ist abwechslungsreich. Die Strecke führt über Gipfel, dem Rhein entlang, durch „Bilderbuch-Ortschaften“ und enge Schluchten. Die Aussicht über die Täler ist einmalig. Die Strecke führt nicht durch hochalpines Gelände. Dies senkt den Schwierigkeitsgrad und die Bedenken der Trailrunner, ob es für sie technisch zu anspruchsvoll sein könnte. Zudem ist das Risiko dem Wetter ausgesetzt zu sein in diesem Gelände weniger gross als im hochalpinen Gelände, was die Planungssicherheit erhöht.

4.1.5 Individualität

Die Streckenführung und die Streckenlänge kann je nach Fitnesszustand und anhand der Anzahl Etappen auf die Gäste angepasst werden. Auch die Unterkünfte können variieren, je nachdem welchen Standard die Gäste wünschen und in welcher Ortschaft sie übernachten wollen.

4.1.6 Ruhe

Die Trails sind nicht stark frequentiert. Auch die Ortschaften die während des Laufs durchquert werden und in denen übernachtet wird, sind ziemlich klein. Der Gast findet die gewünschte Ruhe auf und neben den Trails.

4.2 Schwächen (Weakness)

4.2.1 Abgelegenheit

Eine der Schwächen ist die Abgelegenheit bzw. die Erreichbarkeit der verschiedenen Destinationen. Gäste, welche mit dem ÖV anreisen, müssen mindestens zwei Mal umsteigen und ist insgesamt 150 Minuten unterwegs.

4.2.2 Bekanntheit

Die Destinationen Disentis – Sedrun, Surselva und Viamala gehören nicht zu den Tourismus-Hochburgen im Kanton Graubünden. Anders als die Destinationen wie Davos, Lenzerheide oder das Engadin verfügen die Destinationen Disentis - Sedrun, Surselva und Viamala nicht über dieselbe Bekanntheit.

4.2.3 Randsportart

Trailrunning ist eine Randsportart. Das Potenzial dieser Zielgruppe ist schwer abzuschätzen, da es in der Schweiz keine offiziellen Erhebungen in diesem Bereich gibt.

4.2.4 Rahmenprogramm

Die Möglichkeiten an alternativen Aktivitäten neben dem Absolvieren des Rhein-Trails ist beschränkt. Möglichkeiten für alternative Aktivitäten werden in Kapitel 10.7 genauer beschrieben. Vielleicht ist die Müdigkeit nach dem Lauf aber dermassen gross, dass der einzige Wunsch nach Erholung und gutem Essen ist und es aus diesem Grund kein Rahmenprogramm notwendig ist.

4.2.5 Unterschiedlicher Start- und Zielort

Eine Schwäche des Produkts Rhein-Trail ist, dass sich der Start- und Zielort nicht am gleichen Ort befinden. Der Gast kann nicht direkt mit dem Auto anreisen und am Ende der Tour wieder ins Auto steigen, um den Heimweg anzutreten. Der Gast muss entweder mit den öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen oder am Ende der Reise wieder an den Startort zurück, um sein Auto abzuholen.

4.3 Chancen (Opportunities)

4.3.1 Fitnesstrend

Das Gesundheitsbewusstsein der Menschheit nimmt immer mehr zu. Dazu gehört sich gesund zu ernähren und Sport zu treiben. Der Wunsch vermehrt etwas zu machen, dass nicht jeder macht, nimmt auch vermehrt zu. Daher erstaunt es nicht, dass dieser Trend beim Zukunftsinstitut als Megatrend aufgeführt wird. Im Kern bedeutet er die Freiheit der Wahl (Zukunftsinstitut, 2020).

4.3.2 Trailrunning-Boom

Obwohl Trailrunning nichts Neues ist, begann sich Trailrunning aus dem Laufboom der 1990er Jahre heraus zu entwickeln. 1996 entstand der erste Trailrunning-Verband, die American Trail Running Association (ATRA). In den folgenden Jahren entstanden immer mehr Verbände und der Aufstieg des Trailrunnings ist noch nicht abgeschlossen (Zenit.run, 2019).

4.3.3 Nischenmarkt

Ein Nischenmarkt (siehe auch Kapitel 12.2) ist ein Teilmarkt, in dem sich ein Unternehmen sich auf eine bestimmte Zielgruppe konzentriert. Trailrunning ist ebenfalls ein Nischenmarkt. Es ist eine Untergruppe des Laufsports. Die zielorientierte Strategie auf einem Markt, auch wenn es nur einen Teilmarkt bedient, hat extremes Potenzial, wie sich am Beispiel Lenzerheide in Kapitel 6.2 zeigt.

4.3.4 Auszeit

Der Alltag und Berufsalltag werden immer hektischer. Die Tage sind bei vielen Berufstätigen Mitmenschen von morgens bis abends durchgeplant. Es bleibt kaum Zeit um durchzuatmen. Daher sind die freien Wochenenden und Ferien umso wichtiger. Die freie Zeit will sinnvoll genutzt sein, denn es ist die Zeit um Kraft- und Energiespeicher wieder aufzufüllen.

4.3.5 Geheimtipp

Der Rhein-Trail und auch das Gebiet, auf dem der Rhein-Trail verläuft, soll sich in der Trailrunning-Szene als Geheimtipp etablieren. Eine Region, in der sich der Trailrunner austoben und zugleich erholen kann.

4.3.6 Einzigartigkeit

Der Rhein-Trail ist einzigartig. Ein Angebot, das das Naturerlebnis und den sportliche Genuss zugleich befriedigt. Ein Trail, der die Hauptquellen, eines der längsten Flüsse in Europa, verbindet. Zudem beinhaltet er mit den zwei Rheinschluchten (Ruinaulta und Viamala) zwei spektakuläre Naturphänomene.

4.4 Risiken (Threats)

4.4.1 Erreichbarkeit

Graubünden ist nicht zentral gelegen. Chur ist von Zürich in 75 Minuten mit dem Auto erreichbar. Um mit dem Auto von Chur nach Disentis/Mustér zu gelangen, braucht man gemäss Google Maps nochmals eine Stunde. Die Reise mit dem Zug benötigt für beide Strecken die gleiche Zeitdauer, nämlich eine Stunde und fünfzehn Minuten. Der Fakt, dass die Täler Surselva und Hinterrhein abgelegen sind, könnte ein Risiko darstellen.

4.4.2 Trailtoleranz

Ein erhöhtes Konfliktpotenzial entsteht bei der Mehrfachnutzung auf Singletrails. Singletrails, auf denen Trailrunner oft unterwegs sind, sind meistens sehr schmal und das Kreuzen von zwei Personen ist nur erschwert möglich. Etliche Wegabschnitte des Rhein-Trails verlaufen auf solchen Singletrails.

Gemäss Moore (1994) sind folgende Punkte Treiber für Konflikte:

- **Geschwindigkeit der Nutzer** (Geschwindigkeitsunterschied, z.B. Mountainbiker vs. Wanderer)
- **Grad der Mechanisierung** (Wanderer vs. Mountainbiker oder Mountainbiker vs. Motorradfahrer)
- **Anzahl Nutzer auf dem Trail**

Knuser, Wollenmann und Keller (2017, zit. in Aerne, 2018, S. 19) schreiben, dass durch Management-Massnahmen diese Faktoren bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden können. Durch die Sperrung einzelner Trails für Mountainbiker, spezifische Wege nur für Mountainbiker und Wanderer, oder durch bauliche Massnahmen, die schnelles Fahren verunmöglichen, kann das Konfliktpotenzial reduziert werden.

Die Anzahl der Trailrunner auf Singletrails scheint noch keine kritische Grösse erreicht zu haben. Zudem sind nicht alle Wegabschnitte des Rhein-Trails mountainbiketauglich, was das Risiko von Konflikten minimiert. Der Geschwindigkeitsunterschied, sowie der Grad der Mechanisierung zwischen Wanderer und Trailrunner sind sehr gering. Die drei Haupttreiber für Konflikte sind nicht erfüllt (Moore, 1994).

4.4.3 Ausbleibendes Interesse

Ein weiteres Risiko besteht, wenn das Angebot aufgrund von ausbleibendem Interesse nicht gebucht wird. Damit das nicht passiert, muss ein attraktives Paket geschnürt und flächendeckende Werbung betrieben werden.

4.4.4 Zu viele und lange Etappen

Die bis zu 42 Kilometer langen Etappen, die zusätzlich noch viele Höhenmeter beinhalten, sind für Körper und Psyche sehr fordernd. Für gewisse Teilnehmer könnte die Distanz auch abschreckend wirken. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Etappen auch angepasst werden können, indem es bei gewissen Teilabschnitten verschiedene Varianten gibt, oder Teilstrecken abgekürzt, oder ganz gestrichen werden können. Es sollen schliesslich immer noch Ferien sein. Es soll eine sportliche Herausforderung sein, jedoch keine Überforderung. Das öffentliche Verkehrsmittel-Netz ist auch im Kanton Graubünden gut erschlossen, jeder Etappenort kann mit dem ÖV gut erreicht werden. So kann, falls man nicht die ganze Strecke laufend zurücklegen möchte, auf die RhB oder das Postauto zurückgegriffen werden.

4.4.5 Frankenstärke

Der starke Schweizer Franken (gegenüber ausländischer Währungen wie beispielsweise dem Euro) hält viele Gäste aus dem nahen Ausland ab, in der Schweiz Ferien zu machen. Gemäss Daniela Gredig (Stellvertretende Direktorin Viamala Tourismus)(Experteninterview, 06.07.2020) und Simona Barmettler (Tourismusdirektorin Disentis – Sedrun)(Experteninterview, 24.06.2020) gehören folgende Länder und Regionen zur Zielgruppe aus dem Euroraum: Beneluxstaaten, Deutschland (insbesondere Süddeutschland) und natürlich die Schweiz (insbesondere die Deutschschweiz). Die Angebote müssen für die Schweizer Trailrunner sowie auch für das ausländische Klientel attraktiv gestaltet werden.

5. Positionierung und Segmentierung

Damit ein Produkt oder eine Dienstleistung erfolgreich performen kann, müssen die Zielkunden, deren Bedürfnisse sind und die Gründe für den Kauf eines bestimmten Produktes/einer bestimmten Dienstleistung bekannt sein. Dies wird anhand der Segmentierung vorgenommen. Sind diese Parameter bekannt, kann sich der Verkäufer sich entsprechend positionieren und seine Strategie festlegen. Dies ist speziell bei der Lancierung eines neuen Produktes wichtig. Ist das Bedürfnis für dieses Produkt vorhanden oder muss dieses Bedürfnis erst noch aufgebaut werden?

5.1 Strategische Positionierung

Basierend auf der SWOT-Analyse und der Vision werden Strategieansätze erarbeitet. Diese sollen bei der Umsetzung helfen und bei den Informationsveranstaltungen mit den Tourismusdestinationen und deren Leistungsträgern die vorgesehene Stossrichtung vorgeben.

5.2 Strategische Zielgruppen

Zur strategischen Positionierung gehört auch die Definition der Zielgruppen. Die Definition der Zielgruppen ist schwierig, da es zum jetzigen Zeitpunkt noch keine flächendeckende Gästebefragungen im Bereich Trailrunning gibt. Dennoch wird versucht, die Zielgruppe einzugrenzen.

5.3 Zielgruppenanalyse

Ist die Zielgruppe analysiert, können weitere Schlüsse gezogen werden. Ein wichtiger Aspekt ist die Befriedigung der Bedürfnisse der Zielgruppe. Anhand dieser Informationen können die Gestaltungselemente besser aufeinander abgestimmt werden. Je besser die Zielgruppe bekannt ist, desto präziser können die Gestaltungselemente für das Package zusammengestellt und Synergien mit anderen Zielgruppen genutzt werden.

5.4 Targeting

„Beim Targeting stellt sich die Frage, welche Zielgruppen strategisch angegangen werden sollen. Dazu wird eine Priorisierung der Zielgruppen vorgenommen“ (Bossard, Stopper & Kempf, 2020, S. 31).

5.5 Kundensegmentierung

Hungenberg (2014) stellt fest, dass sich in einer bestimmten Branche oftmals mehrere Kundengruppen befinden, die sich hinsichtlich ihrer Anforderungen unterscheiden. Aus diesem Grund wird eine Kundensegmentierung gemacht, damit die einzelnen Gruppen identifiziert

und voneinander abgegrenzt werden können. Mit der Segmentierung wird die Gesamtheit der Kunden in einzelne Teilsegmente aufgeteilt. Die Aufteilung erfolgt hinsichtlich der Bedürfnisse und des Verhaltens der Kunden, sodass homogene Segmente entstehen, die sich von den anderen Segmenten unterscheiden. Die verschiedenen Kundensegmente sollen dann unterschiedlich angesprochen und abgeholt werden (S. 124).

5.6 Geografische Segmentierung

Märkte können in einer geografischen Segmentierung nach Kriterien wie Region, Population oder Klima aufgeteilt werden (Hungenberg, 2014, S.125). Die Anforderungen an ein Produkt/Dienstleistung kann, je nach dem woher die Gäste herkommen, unterschiedlich sein.

5.7 Demografische Segmentierung

In der demografischen Segmentierung geht es um die Filterung von Kriterien wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen, Bildung, Beruf, Staatsangehörigkeit und Religion. Der Vorteil dieser Segmentierung basiert auf der Einfachheit der zu messenden Daten, wodurch die Grösse der Segmente oder ihr Wachstumspotenzial relativ einfach zu messen sind (Hungenberg, 2014, S. 125).

5.8 Psychografische Segmentierung

Die psychografische Segmentierung greift auf die Persönlichkeitsmerkmale der Käufer zurück. Unter anderem können beispielsweise soziale Klassen, Lebensziele oder Persönlichkeitstypen als Basis der Segmentierung dienen. Psychografische Eigenschaften stehen oft in einer direkten Beziehung zu den Kundenpräferenzen bzw. dem Kundenverhalten, was die Segmentierung besonders relevant macht. Jedoch sind diese Kriterien wesentlich schwieriger zu messen als die demografischen oder geografischen Segmentierungsmerkmale. Die Bestimmung von Persönlichkeitseigenschaften (z.B. gesellig, ruhig, unternehmenslustig, usw.) muss beispielsweise mit einem aufwändigen Fragebogen oder anhand von Beobachtungen geschehen (Hungenberg, 2014, S. 125).

5.9 Verhaltensorientierte Segmentierung

Die verhaltensorientierte Segmentierung beobachtet das Verhalten der Kunden bei der Informationsgewinnung, beim Kauf und der Verwendung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Darunter kann der Kaufanlass, Nutzenerwartung, Nutzungsintensität, Produktloyalität, Kaufbereitschaft und die Einstellung gegenüber dem Produkt verstanden werden. Das Kundenverhalten kann zum Beispiel beim Kaufanlass beurteilt werden. Steht hinter dem Kauf ein besonderes Ereignis oder ist es ein Routinekauf (Hungenberg, 2014, S.125).

5.10 Zielkunden

Bei der Umsetzung einer bestimmten Strategie steht immer die Frage «Wer ist unser Zielkunde?» im Zentrum. Die Verantwortlichen müssen sich bewusst sein, welche Kunden oder Kundengruppen sie in erster Priorität mit ihrer Strategie erreichen wollen. Der Kunde ist dann zufrieden, wenn seine Kundenbedürfnisse befriedigt sind. Das Herausfinden der Kundenbedürfnisse und deren Präferenzen, warum sie ein bestimmtes Produkt kaufen, gehört zum zweiten Schritt. Das Kaufverhalten der Kunden widerspiegelt die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden und zeigt die kaufentscheidenden Faktoren auf. Diese Faktoren müssen identifiziert werden, da die Kundenzufriedenheit davon abhängt, inwieweit diese im Einzelfall (aus Sicht des Kunden) abgedeckt werden. Dabei wird die Kundenzufriedenheit im Normalfall nicht nur von der eigentlichen Nutzung des Produkts bestimmt, sondern von der Summe aller «Erfahrungen», die ein Kunde mit einem Unternehmen, seinen Produkten und seiner Leistungserbringung macht. Um den Kunden richtig einschätzen zu können, ist es deshalb von Nutzen dessen Zahlungsbereitschaft zu kennen (Hungenberg, 2014, S. 242/243).

5.11 Zielgruppe der einzelnen Destinationen

Die drei Destinationen Disentis - Sedrun, Surselva und Viamala haben einige Gemeinsamkeiten. Wer Jubel, Trubel und Party sucht, ist in diesen Regionen fehl am Platz. Dies bestätigt auch Daniela Gredig (Experteninterview, 06.07.2020). Gäste, welche Ruhe, Abstand zum Alltag und Entspannung suchen, gehören zu ihrem Klientel. Der Wintertourismus ist immer noch stärker ausgeprägt als der Sommertourismus. In der Tourismusregion Surselva ist die Ausprägung 90% Wintertourismus und 10% Sommertourismus. Aber der Sommertourismus holt stark auf. So sind die Buchungszahlen für den Sommer 2020 weit über dem Schnitt des Jahres 2019, erzählt Joel de Buren (Experteninterview, 14.07.2020). Die Hauptzielgruppe von Surselva-Tourismus sind Familien, Senioren und DINKS (Double Income No Kids), also Doppelverdiener ohne Kinder. Die Hauptaktivitäten der Zielgruppen sind das Mountainbiken, aber hauptsächlich das Wandern. Das Trailrunning-Angebot ist bislang überschaubar. Nebst der Beherbergung des Startorts des Transruinalta in Ilanz, dem Berglauf im Safiental, werden drei Trailrunning-Touren angeboten. Joel de Buren bestätigt aber, dass sie ihr Angebot weiter ausbauen werden.

Das Angebot bei Viamala-Tourismus ist in dieser Hinsicht breiter. Nebst einer Trailrunning-Karte des Naturparks Beverin mit Highlight-Touren von lokalen Guides wird der «Tingle-Trail viaSpluga» angeboten: Ein Pauschalangebot für eine mehrtägige Trailrunning-Tour auf der viaSpluga. Zusätzlich ist Viamala-Tourismus in die Rennen des Transruinalta und Transvia-

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

mala involviert. Aber auch in der Region Viamala gehören gemäss Daniela Gredig (Experteninterview, 06.07.2020) die Wanderer vor allem Deutschschweizer und Süddeutsche (25+ Jahre, Natur- und Kulturinteressierte) zur Hauptzielgruppe.

Simona Barmettler (Experteninterview, 22.06.2020) von Disentis - Sedrun Tourismus berichtet, dass laut ihrer Sommerstudie 2019 die Kriterien Naturerlebnis/Landschaft, Ruhe/Erholung und Wandermöglichkeiten/Wandernetz wichtig für ihre Gäste sind. Die Zielregion ist wie bei Viamala-Tourismus die Schweiz, Süddeutschland und zusätzlich noch die Benelux-Staaten. Die Trailrunner waren bis jetzt nicht als Zielgruppe in ihrer Strategie integriert. „Durch den Lauf «Rheinquelle-Trail» können wir wichtige Schlüsse ziehen, ob sich diese Zielgruppe in unserer Destination etabliert.“

5.12 Prognose Rhein-Trail

Eine genaue Prognose für das Angebotsvolumen des Rhein-Trails lässt sich nicht machen, da keine Zahlen des potenziellen Marktes vorliegen. Auch Experteninterviews liefern keine verlässlichen Daten, da sie keine genauen und vor allem keine repräsentativen Informationen, wie beispielsweise über die Grösse eines Marktes oder das Kundenverhalten liefern. Um handfeste Daten zu einer bestimmten Zielgruppe zu erhalten, braucht es deshalb zahlenmässig grosse, standardisierte Befragungen. Diese können schriftlich oder mündlich, mit oder ohne technische Unterstützung (zum Beispiel Computer) gemacht werden. Zur leichteren Auswertung werden für die standardisierten Fragebögen oftmals geschlossene Fragen benutzt, also Fragen, die mit ja oder nein, bzw. mit vorgegebenen Antworten beantwortet werden können. Damit soll gewährleistet werden, dass die gegebenen Einzelantworten miteinander vergleichbar und statistisch auswertbar sind. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn bei der Gestaltung des Fragebogens entsprechende Sorgfalt verwendet wird. Die Fragen sollten daher einfach und nicht zu lang formuliert sein, damit die befragte Person keine Verständnisprobleme beim Ausfüllen des Fragebogens hat (Hungenberg, 2014, S. 171/172).

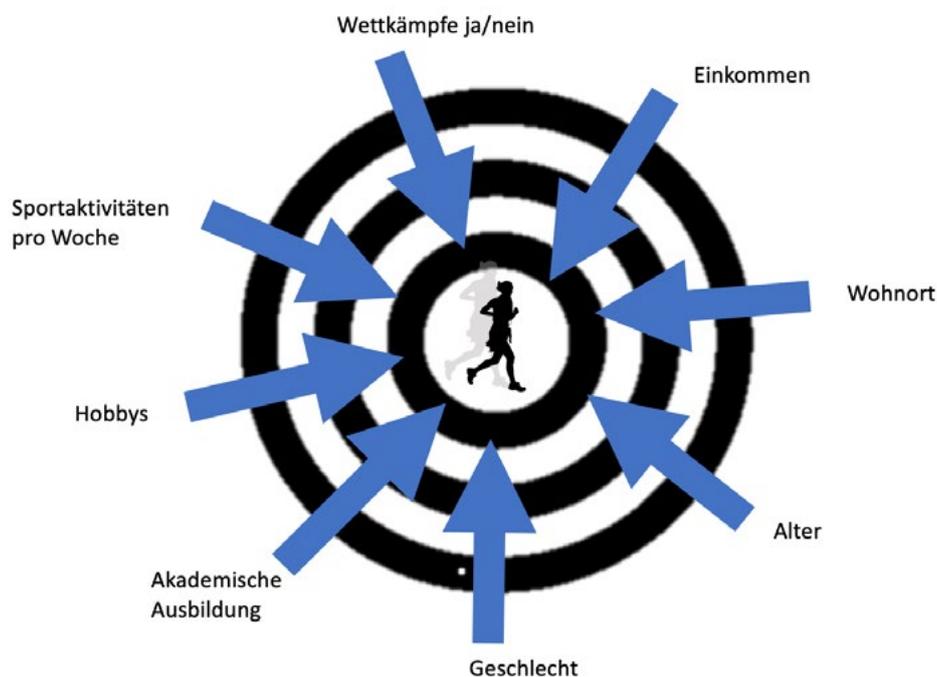
Aerne (2018) hat in seiner Bachelor Arbeit «Trailrunning: Welchen Einfluss hat die Trendsportart auf andere Erholungssuchende im Naherholungsgebiet von Zürich» untersucht, ob Trailrunner im Üetliberg-Gebiet als Nutzer der Singletrails als Störfaktor gegenüber anderen Nutzern empfunden werden. Die Erhebungen wurden mittels Fotomonitoring mit Wildtierkameras und einer quantitativen Befragungen erfasst (S. 21-30).

Diese zwei Untersuchungen könnten auch bei der Ermittlung von potenziellen Kunden für den Rhein-Trail genutzt werden. Jedoch machen Fotofallen vermutlich wenig Sinn, da die Frequenz von Trailrunnern auf den skizzierten Streckenabschnitten sehr gering ist. Eine qualitative Befragung würde aus diesem Aspekt mehr Sinn machen. Die Frage stellt sich wie und

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

wo der Trailrunner befragt wird. Persönliche Befragungen auf der Strecke ist nicht vielversprechend, da der Sportler während des Trainings wahrscheinlich keine Lust und Zeit hat einen Fragebogen zu beantworten. Die Zusammenarbeit mit Veranstalter von Trailrunning-Wettkämpfen wäre in diesem Zusammenhang vielversprechender. Die Veranstalter haben eine grosse Datenbank mit E-Mail-Adressen von Teilnehmern. Könnten die Teilnehmer direkt angeschrieben werden, kann die Zielgruppe Trailrunner gut segmentiert werden.

Abbildung 4

Targeting – Wie sieht das Zielpublikum aus?

Anmerkung. Eigene Darstellung.

Der Fragebogen sollte zwingend Fragen zu folgenden Themen beinhalten:

- Wer sind die Trailrunner (Alter, Familienstatus, Geschlecht, Wohnort)?
- Beweggründe (Landschaft/Natur, Gesundheit/Fitness, Gemeinschaftserlebnis, Abenteuer, Training/Wettkampf)
- Ist der Gast auch im Winter in der Region im Urlaub?
- Freizeitverhalten
- Welche anderen Sportarten übt er aus?
- Angestelltenverhältnis oder beruflichen Status
- Höchster abgeschlossener Schul- oder Ausbildungsabschluss

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

- Mit wem ist er unterwegs (Familie, Freunde, Verein)?
- Wie viele Höhenmeter und km legt der befragte Trailrunner durchschnittlich pro Tour zurück?
- Gesundheitsbewusstsein
- Tages- oder Übernachtungsgast
- Aufenthaltsdauer
- Wo übernachtet der Trailrunner?
- Wie oft pro Saison kommt der Gast in die Region zu Besuch?
- Wie informiert sich der Gast?

Mit den gesammelten Informationen entsteht ein besseres Bild der Zielgruppe. Nun kann der Trailrunner, wie in Abbildung 4 illustriert, genauer beschrieben werden.

6. Benchmarking

„Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Produkte/Dienstleistungen und insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen mehrerer Unternehmen miteinander verglichen werden, z.B. der Vergleich mit dem Branchen-Besten“ (Schäfer & Teuber, 2006, S. 187). Zudem eignet sich Benchmarking um neue Ideen zu generieren und zeigen andererseits den aktuellen Stand des entsprechenden Themas auf (Bossard, Stopper & Kempf, 2020, S. 23). Ziltener, Forster, Jenni und Wagner (2017, S. 44) schreiben, je mehr Benchmarking betrieben wird, desto ähnlicher werden sich die Wettbewerber. Weiter führen sie aus, dass «Dinge richtig zu tun» nicht reicht, sondern es wichtig ist «die richtigen Dinge zu tun». Dies kann erreicht werden mit:

- Nicht übliche Tätigkeiten betreiben
- Unübliche Kombination von Tätigkeiten wählen
- Daraus eine einzigartige Mischung von Werten erarbeiten

Lombriser und Abplanalp (2015) teilen das Benchmarking in drei Arten ein. Es gibt ein internes Benchmarking (...innerhalb eines Unternehmens), ein wettbewerbsorientiertes Benchmarking (...mit Mitbewerbern) und ein funktionales Benchmarking (...mit Branchenexternen)(S. 48).

Das Benchmarking in dieser Arbeit ist ein funktionales Benchmarking mit Branchenexternen, da für das Projekt Rhein-Trail noch keine Zahlen vorliegen. Die Vor- und Nachteile dieser Methode sind laut Lombriser und Abplanalp (2015, S. 48):

Vorteile:

- Relativ hohes Potenzial zum Finden innovativer Lösungen
- Vergrößerung des Ideenspektrums

Nachteile:

- Relativ schwierige Transformation von «Anderem» in ein betriebliches Umfeld
- Mangelnde Vergleichbarkeit (aufgrund grosser struktureller oder strategischer Unterschiede)
- Zeitaufwändige Analyse

Sportevents geben einer Region Visibilität. Die Auswahl der Events muss auf einer zielgruppenorientierten Strategie basieren, ansonsten wird ein falsches Bild der Region gezeigt (Bossard, Stopper & Kempf, 2020, S. 23). Der Rhein-Trail passt gut in die Strategie der einzelnen Regionen, da Trailrunning einerseits teilweise schon in ihrer Strategie verankert ist und andererseits eine gute Ergänzung zum bestehenden Angebot ist.

In den folgenden Unterkapiteln werden verschiedene Produkte und Strategien einzelner Tourismusdestinationen analysiert.

6.1 Benchmarking viaSpluga

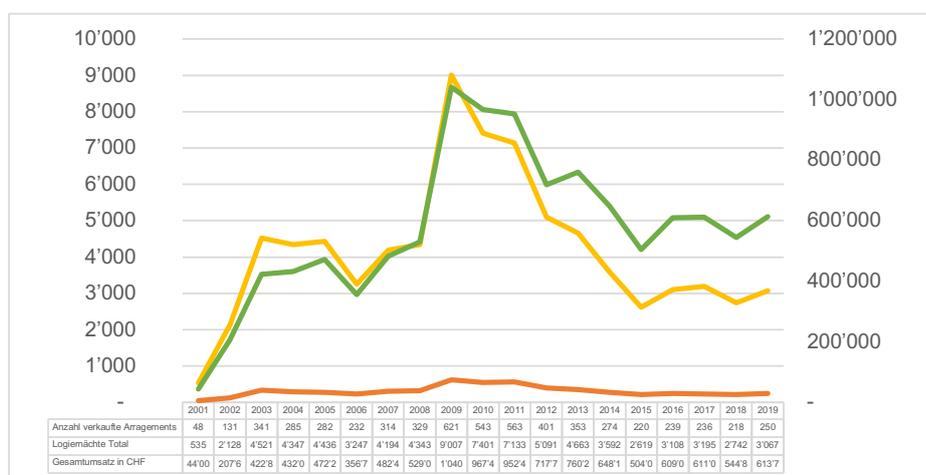
„Bereits die Römer nutzten die direkte Verbindung vom Süden in den Norden. Ihre Spuren sind allgegenwärtig. Zweitausendjährige Transitgeschichte lässt sich heute auf der viaSpluga von Thusis nach Chiavenna wieder echt erfahren“ (Viamala, o.D.).

Die viaSpluga gehört zu den Routen von ViaStoria-Kulturwege Schweiz. Die Route von Thusis nach Chiavenna ist 65 km lang. Viamala Tourismus feiert 2020 das 20-jährige Bestehen des Weitwanderwegs. 2001 wurde die viaSpluga in das Angebot der Tourismusregionen Viamala und Sondrio (Italien) aufgenommen. Die viaSpluga ist ein Weitwanderweg, der über die Landesgrenze nach Italien führt. Die Strecke von 65 km wird auf vier Etappen aufgeteilt. Die Etappenorte sind Thusis, Zillis/Andeer, Splügen, Isola/Madesimo und Chiavenna. Das Angebot kann direkt bei den Tourismusdestinationen gebucht werden. In den 20 Jahren wurden die Anzahl Logiernächte, die Anzahl verkaufte Arrangements sowie die daraus folgenden Umsätze erhoben.

In der Abbildung 5 werden die Veränderungen in absoluten Zahlen abgebildet.

Abbildung 5

Zahlen viaSpluga



Anmerkung. Eigene Darstellung. Die Zahlen entstammen aus persönlicher Kommunikation (02.06.2020) mit Corina Collet (Viamala Tourismus).

Ein Produkt das neu auf den Markt kommt, muss sich zuerst etablieren. Der Produktlebenszyklus wird in Kapitel 13.1 genauer beschrieben. Beim Analysieren der Zahlen der viaSpluga aus der Abbildung 5 ist der typische Produktlebenszyklus zu beobachten. Nach der Einführung der viaSpluga sind die Anzahl verkaufter Arrangements, die Anzahl Logiernächte und die daraus resultierenden Umsätze gestiegen. Nach einer Wachstumsphase in der die Zahlen gestiegen sind, haben sie im Jahr 2009 den Peak erreicht. Die Reifephase ist die Phase, in der

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

sich ein Produkt beweisen muss. Gelingt dies nicht, sinken die Zahlen. In der Sättigungsphase pendeln sich die Zahlen auf einem tieferen Niveau wieder ein. Die Rückgangsphase ist erst erreicht wenn die Umsätze respektive die Anzahl verkaufter Arrangements unter den Breakeven fällt (der Punkt in dem Aufwand und Ertrag genau null entspricht).

Da die anfallenden Kosten nicht bekannt sind, kann nicht abgeschätzt werden, ob die Erträge höher oder tiefer sind als die Aufwände. Da aber im Schnitt über 300 Arrangements (Durchschnitt 309) verkauft und über 4000 Logiernächte (Durchschnitt 4177) generiert werden, ist das Produkt ziemlich sicher noch gewinnbringend für die Region Viamala. Corinna Collet (persönliche Kommunikation, 02.06.2020) von Viamala Tourismus geht davon aus, dass 20-30% Individualgäste das Angebot nutzen. Diese kommen in der Statistik nicht vor, da nur Zahlen von Gästen in die Statistik einfließen, welche das Angebot direkt über Viamala Tourismus buchen.

Wegen der Coronakrise sind Auslandsferien in diesem Jahr sowieso nicht sehr angesagt. Der Schweizer verbringt die Sommerferien 2020 vermehrt in der Schweiz. Besonders beliebt sind die kleinen und feinen Täler (Fehr, 2020). Dazu gehören auch die Regionen Disentis - Sedrun, Surselva und Viamala. Abzuschätzen gilt es wie sich das Ferienverhalten der Schweizer langfristig entwickeln wird. Ist dies nur ein kurzfristiger Trend, ausgelöst durch das Coronavirus, oder werden Herr und Frau Schweizer auch in Zukunft wieder vermehrt Ferien in der Schweiz machen? Auf jeden Fall könnte die jetzige Situation eine Chance für die drei erwähnten Tourismusdestinationen sein.

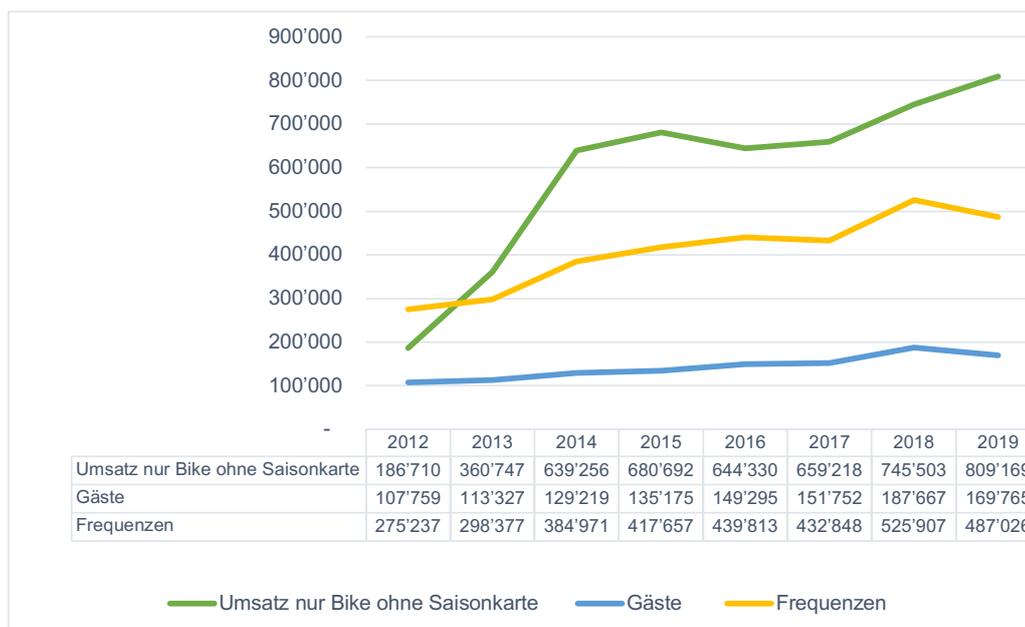
6.2 Benchmarking Lenzerheide

Die Lenzerheide setzt seit zehn Jahren auf das Mountainbiken. Auch in diesem Jahr haben sie einen neuen Coup gelandet. Mit dem Video «The legend of Tommy G» hat die Lenzerheide eine neue Ära eingeläutet. Es ist der Start einer Werbekampagne die der Bike-Region einen neuen Namen beschert - das Bike Kingdom (Arosa Lenzerheide, 2020). Seit Jahren setzt die Lenzerheide auf den Mountainbiker als Zielgruppe im Sommertourismus. Ihr Ziel ist laut Bruno Fläcklin (persönliche Kommunikation, 25.06.2020) von Lenzerheide Marketing Support (LMS) eine der Führenden Mountainbikedestinationen in Europa zu werden. Mit den Austragungen der jährlichen Mountainbike- und Downhill-Weltcups, so wie der Weltmeisterschaft im Jahr 2018 haben sie des Öfteren schon bewiesen, dass sie das Knowhow, die Infrastruktur und die dafür notwendige Kultur besitzen (Kaufmann, 2020).

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Während einige Regionen in Graubünden schwierige Zeiten wegen der Coronakrise durchleben, da viel Buchungen ausbleiben oder storniert werden, sieht sich Fläcklin in der glücklichen Lage, dass bereits im Juni 80% der verfügbaren Betten für die Sommermonate in der Region Lenzerheide gebucht sind (Putzi, 2020).

Abbildung 6

Sommerumsatz Bike

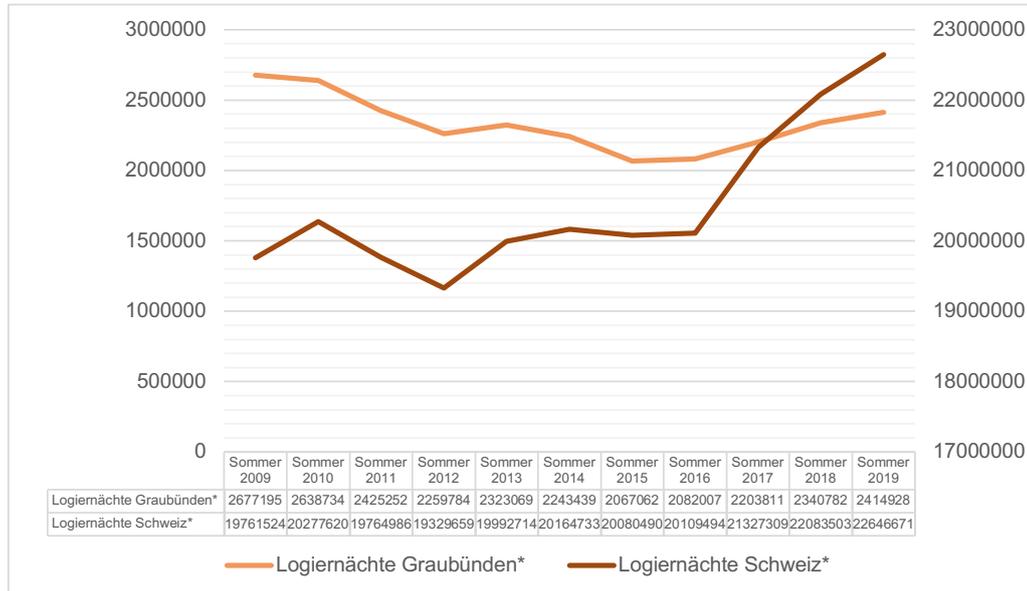
Anmerkung. Eigene Darstellung. Zahlen entstammen aus persönlicher Kommunikation (01.07.2020) mit Bruno Fläcklin (Lenzerheide Marketing und Support AG). Umsatz in CHF.

Die Abbildung 6 zeigt den Verlauf des Sommerumsatzes im Bereich Bike in der Lenzerheide. Wie der Abbildung zu entnehmen ist, konnte der Sommerumsatz im Bereich Bike um ein Vielfaches erhöht werden. Der Umsatz stieg um 333% von 2012 bis 2019. Auch die Anzahl der Gäste wuchs von 107'759 auf 187'667 (2018) an. Die Frequenzen bei den Bergbahnen wurden dank den Bike-Gästen um 91% (2018) erhöht. Spannend wird die Entwicklung im Jahr 2020 sein. Einerseits was für Auswirkungen die Werbekampagne Bike Kingdom hat, andererseits welche Auswirkungen die Coronakrise auf das Ferienverhalten der Besucher in der Region Lenzerheide hat.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Abbildung 7

Logiernächte Schweiz/Graubünden

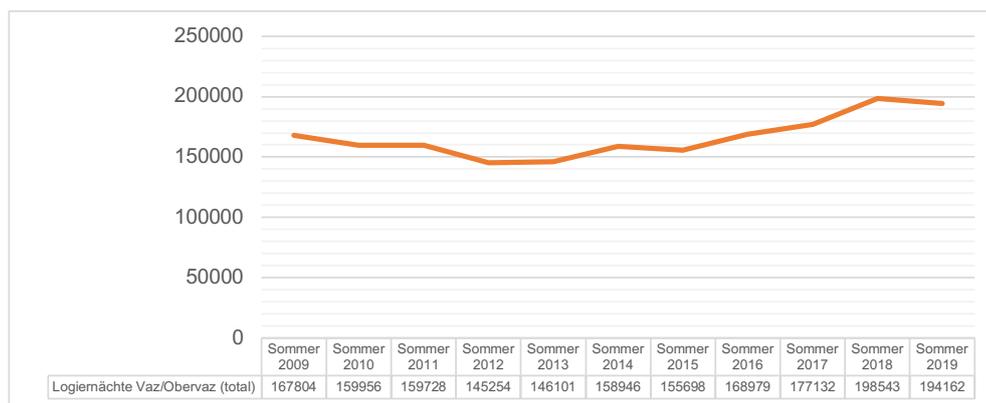


Anmerkung. Eigene Darstellung, Zahlen entstammen aus persönlicher Kommunikation (01.07.2020) mit Bruno Fläcklin (Lenzerheide Marketing und Support AG).

Die Logiernächte in der Schweiz sind seit 2012 nur gestiegen, während die Anzahl Logiernächte in Graubünden viel grössere Schwankungen aufweisen. Es ist kein eindeutiger Trend auszumachen. Die Zahlen schwanken zwischen 206'000 (2015) und 267'000 im Jahr 2009 (siehe Abbildung 7).

Abbildung 8

Logiernächte Vaz/Obervaz

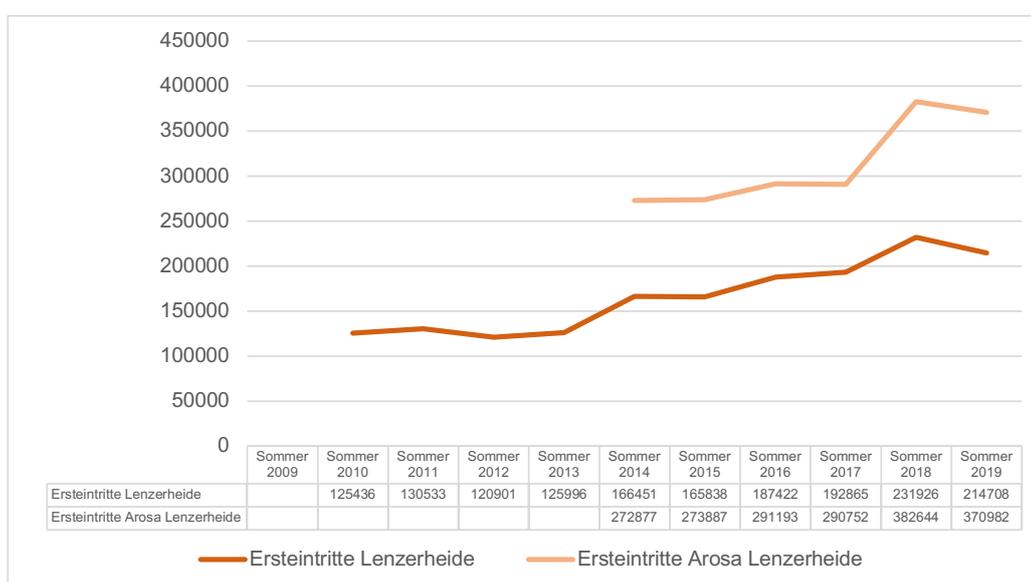


Anmerkung. Eigene Darstellung. Zahlen entstammen aus persönlicher Kommunikation (01.07.2020, mit Bruno Fläcklin (Lenzerheide Marketing und Support AG)

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Anders als die Logiernächte im Kanton Graubünden schwanken die Zahlen der Gemeinde Vaz/Obervaz viel weniger. Ganz im Gegenteil die Zahlen sind bis auf das Jahr 2019 immer angestiegen. Obwohl Vaz/Obervaz etwas ausserhalb der Lenzerheide liegt, scheint auch diese Gemeinde von der klaren Positionierung der Lenzerheide zu profitieren. Die Anzahl Logiernächte konnte innerhalb von zehn Jahren um bis zu 30'000 gesteigert werden. Im Jahr 2018 wurde beinahe die 200'000 Marke geknackt (siehe Abbildung 8). Das war auch das Jahr in dem die Mountainbike Weltmeisterschaften stattgefunden haben.

Abbildung 9

Ersteintritte Lenzerheide/Arosa Lenzerheide

Anmerkung. Eigene Darstellung, Zahlen entstammen aus persönlicher Kommunikation mit Bruno Fläcklin (01.07.2020)(Lenzerheide Marketing und Support AG).

Die Fusion der beiden Skigebiete Arosa und Lenzerheide im Jahr 2014 mit der Erschliessung durch eine neue Lifтанlage macht das Gebiet zum grössten Skigebiet im Kanton Graubünden (Jankovsky, 2014). Aber auch der Sommertourismus profitiert davon. Nun haben die Mountainbiker eine noch grössere Routenauswahl. Sie können von Arosa, aber auch von Lenzerheide aus auf den Berg transportiert werden und haben dann die Wahl, auf welche Seite sie hinunterfahren wollen. Die zusätzliche Aufwertung der Mountainbikedestination widerspiegelt sich auch in den Zahlen, welche stetig ansteigen. Das Jahr 2018 mit den Weltmeisterschaften verfälscht ein wenig das Bild, aber der Trend ist dennoch klar ersichtlich. Weil vor dem Jahr 2014 beide Gebiete noch eigenständig agiert haben, gibt es für Arosa von 2009 bis 2013 keine Zahlen über die Ersteintritte (siehe Abbildung 9).

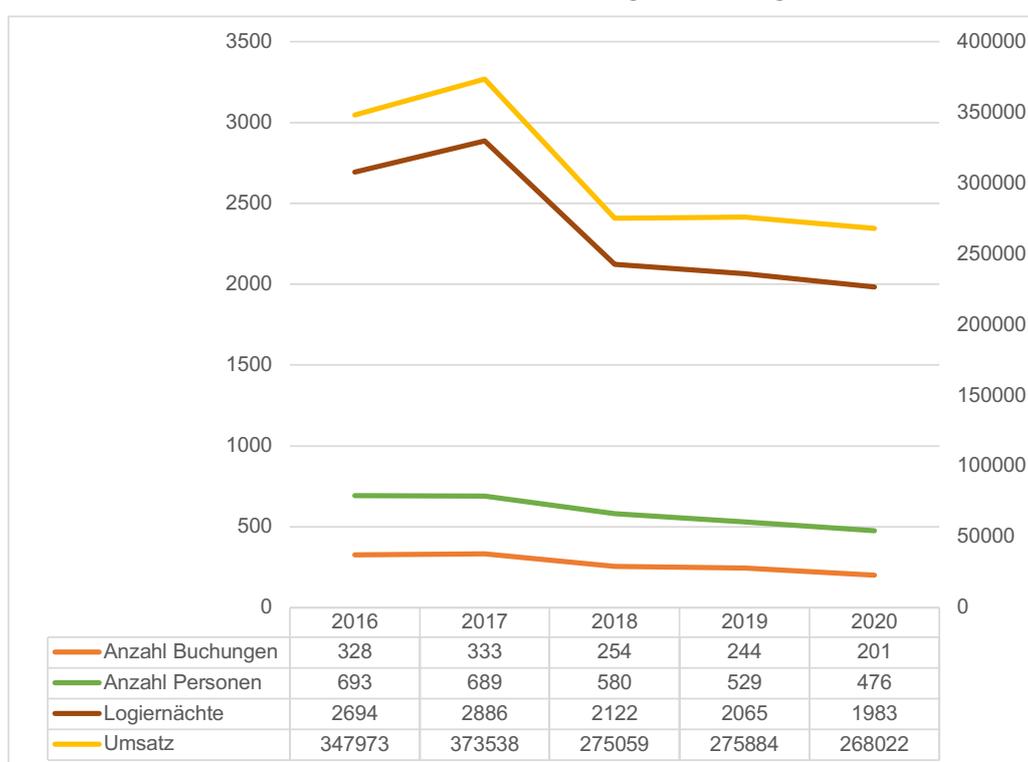
6.3 Benchmarking Wander- und Mountainbike-Packages Unterengadin

Die Region Unterengadin ist vor allem für den Nationalpark bekannt. Dieser lädt zu Wanderungen und Familienausflügen ein. Aber auch das Mountainbiken hat in der Region Tradition. 2020 findet bereits die 19. Austragung des Nationalpark Bike-Marathons statt - ein Mountainbike-Rennen rund um den Nationalpark.

Die Tourismusregion Engadin Scuol Samnaun Val Müstair bietet verschiedene Bike- und Wanderpauschalangebote an.

Abbildung 10

Wander- und Mountainbike-Packages Unterengadin



Anmerkung. Eigene Darstellung. Zahlen entstammen aus persönlicher Kommunikation (29.06.2020) mit Markus Esser (Tourismus Scuol Samnaun Val Müstair AG).

Wie aus der Abbildung 10 zu entnehmen ist, sind die Anzahl Buchungen für Wander- und Mountainbike Packages in den letzten Jahren rückläufig. Jedoch muss berücksichtigt werden, dass für das Jahr 2020 nicht die vollständigen Zahlen vorliegen. Es ist nur eine Prognose anhand der eingegangenen Buchungen. Auch in diesem Fall gibt es einen tiefen Prozentsatz von Gästen, die ihre Buchungen individuell buchen und aus diesem Grund nicht in die Statistiken einfließen. Auch ist der betrachtete Zeitraum sehr klein, was eine eindeutige

Tendenz schwierig macht. Die Zahlen stammen von Markus Esser (persönliche Kommunikation, 29.06.2020) Produktmanager Vertrieb und IT Engadin Scoul Samnaun Val Müstair AG.

6.4 Sport 2020

Im Juni 2020 hat das Bundesamt für Sport (BASPO) die neuen Zahlen über die Sportaktivität und das Sportinteresse von Herr und Frau Schweizer veröffentlicht (Lamprecht, Bürgi & Stamm, 2020). Der Studie ist zu entnehmen, dass die Schweizer Bevölkerung in den letzten Jahren nochmals sportlicher geworden ist. Rund die Hälfte aller befragten Sportler und Sportlerinnen zählen zu den sehr aktiven. Erfreulich ist auch, dass die Anzahl der nichtsporttreibenden Personen von 26% auf 16% zurückgegangen ist. Zu den Motiven für das Sporttreiben zählen die Gesundheit, Fitness, Freude an der Bewegung, das Draussen-in-der-Natur-sein, sowie Entspannung und Stressabbau (S. 6). Das klassische Wettkampf- und Leistungsmotiv steht bei den wenigsten im Vordergrund. Nur gerade 19.5% nehmen an Wettkämpfen teil.

Dafür sind Sportferien sehr beliebt, egal ob im In- oder Ausland. Insgesamt hat fast ein Drittel (30%) der Bevölkerung Ferien im Zeichen des Sports gemacht. Im Schnitt gibt Herr und Frau Schweizer 2000.- CHF pro Jahr für den Sport aus. Davon werden 580.- CHF für Sportferien und -reisen ausgegeben (S. 7).

Unter den fünf beliebtesten Sportarten werden Wandern/Bergwandern und Jogging/Laufen genannt. Wandern wird von 56.9% als eine von ihnen betriebenen Sportart genannt. Jogging wird immerhin von 27% der Bevölkerung ausgeübt. Das ist eine Zunahme von 3.2% seit der letzten Befragung im Jahr 2014 (S. 24).

Trailrunning wird in der Statistik der betriebenen Sportarten nicht aufgeführt. Könnte man die Anzahl mit dem Durchschnitt aller Jogger und Wanderer errechnen, wäre das eine einfache Bestimmung des Potenzials aller Trailrunner in der Schweiz. Nur ist nicht jeder Jogger ein Trailrunner und auch wenn Trailrunning im Prinzip joggendes Wandern ist, können die Wanderer nicht als Trailrunner bezeichnet werden. Eine minimale Flugphase sollte der Trailrunner schon haben. Unter der Flugphase zu verstehen ist, die Phase beim Joggen in der beide Füsse in der Luft sind.

6.5 Ausdauerwettkämpfe Schweiz

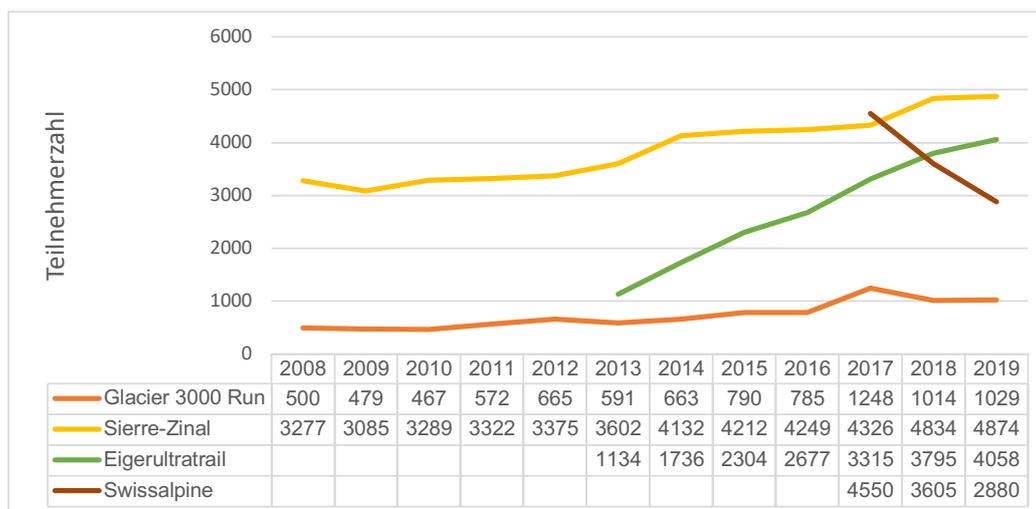
Es gibt unzählige Ausdauerwettkämpfe in der Schweiz. Egal ob Radrennen, Laufveranstaltungen, Triathlons usw., die Auswahl ist enorm. Besonders beliebt sind Ultraausdauerwettkämpfe. Einen Blick auf die Teilnehmerzahlen von beliebten Trailrunningwettkämpfen widerspiegelt diesen Trend. Die Teilnehmerzahlen von den Läufen Glacier 3000 Run, Sierre-Zinal,

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Eigerultratrail und Swissalpine stammen von Datasport, die für die genannten Läufe die Zeitmessung macht. Die Zahlen stammen aus den letzten elf Jahren. Den Eigerultratrail gibt es erst seit 2013 und der Swissalpine hatte nicht immer Datasport als offiziellen Zeitnehmer. Aus diesem Grund reichen die Zahlen für diese beiden Wettkämpfe nicht so weit zurück.

Abbildung 11

Teilnehmerzahlen verschiedener Trailrunning-Wettkämpfe



Anmerkung. Eigene Darstellung, Zahlen entstammen aus persönlicher Kommunikation mit Valentin Belz (29.06.2020) (Datasport).

Wie aus der Abbildung 11 zu entnehmen ist, haben sich die Teilnehmerzahlen mehrheitlich erhöht. Die Teilnehmerzahlen des Glacier 3000 Run haben sich seit 2008 um 105.8% gesteigert, diejenigen von Sierre-Zinal um 48.7%. Obwohl es den Eigerultratrail erst seit 2013 gibt, konnte er innerhalb von sieben Jahren die Teilnehmerzahlen um sagenhafte 257.8% steigern (Eiger Ultra Trail, o.D.).

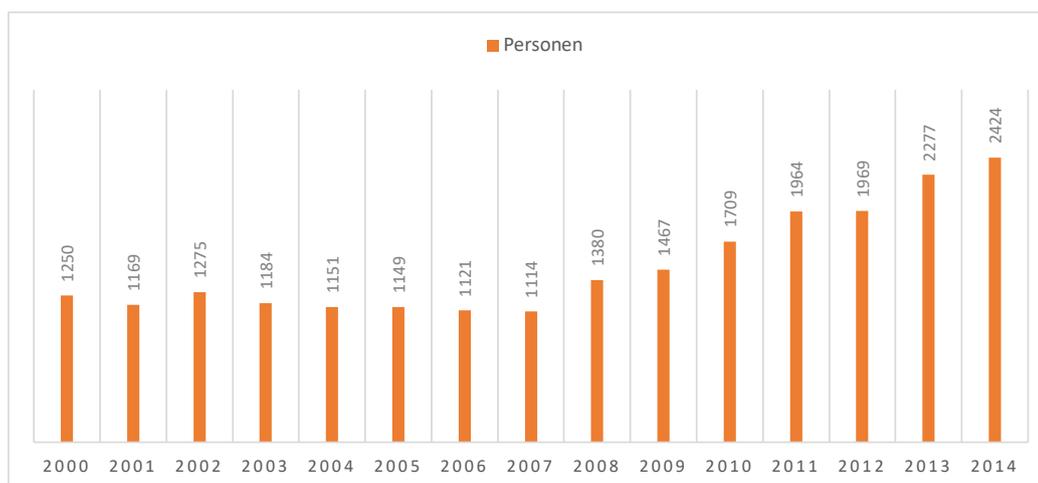
Ein wenig anders sieht es beim Swissalpine aus. Der Lauf wurde schon 34 Mal ausgetragen. Er ist noch immer die grösste Laufveranstaltung im Kanton Graubünden, aber die Zahlen gehen seit Jahren zurück. Seit 2017 gab es einen Rückgang von 36.7%. Obwohl Trailrunning im Trend ist, hat man als Veranstalter keine Erfolgsgarantie. Die Verantwortlichen des Swissalpine haben versucht mit verschiedenen Massnahmen den Negativtrend zu stoppen. Unter anderem wurden neue Distanzen ins Programm genommen, Strecken verändert und der OK-Präsident ausgewechselt. Ob die Massnahmen die Trendwende stoppen können, bleibt abzuwarten, insbesondere da in diesem Jahr wegen der Coronakrise alle Veranstaltungen Anpassungen erleben (Suedostschweiz, 2020).

6.6 Ultra-Trail-Events

Ultra-Trail-Events sind Trailrunning-Wettkämpfe die über die Marathondistanz hinausgehen. Auch diese Form von Wettkämpfen wird bei den Schweizern immer beliebter. Im Zentrum steht nicht die erreichte Rangierung oder die gebrauchte Zeit, sondern das Erlebnis und die persönliche sportliche Herausforderung. «Fit for Life» hat im Jahr 2015 Zahlen veröffentlicht, die die Entwicklung der Schweizer Teilnehmer bei Ultra-Trail-Wettkämpfen weltweit abbilden (Greb & Gonseth, 2015). In der Abbildung 12 ist ersichtlich, dass sich die Teilnehmerzahlen von 2000 bis ins Jahr 2014 von 1250 Teilnehmer zu auf 2424 beinahe verdoppelt hat.

Abbildung 12

Entwicklung Schweizer Teilnehmer bei Ultra-Trail-Events weltweit



Anmerkung eigene Darstellung in Anlehnung an die Abbildung «Entwicklung Schweizer Teilnehmer bei Ultra-Trail-Events weltweit» in Fit for Life (2015, Ausgabe 7-8).

6.7 Allegratourismus

Darco Cazin (2016) von Allegratourismus hat versucht das Marktpotenzial für den Mountainbike Tourismus auszurechnen. Im folgenden Beispiel wurde die Destination Pontresina ausgewählt. Cazin (2016) geht dabei von folgenden Überlegungen aus:

- Mehr als 3 Millionen Menschen können Pontresina für einen vernünftigen Tagesausflug erreichen
- Mehr als 23 Millionen Menschen können Pontresina für einen Ausflug inklusive Übernachtung erreichen
- Mehr als 76 Millionen Menschen könnten Pontresina innerhalb einer Halbtagesreise erreichen

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Die meisten sind keine Mountainbiker. Aber diejenigen die es sind, verbringen fast 1 Million Tage auf dem Bike weg von zu Hause. Während dieser Tage geben sie mehr als 180 Millionen Schweizer Franken aus. Das ist das Marktvolumen von Pontresina. Diese Berechnung berücksichtigt weder die Konkurrenz, die örtliche Kapazität oder die regionalen Einkommenschwankungen. Trotzdem ist es interessant, da nur schon 1% des Marktanteils zwei Millionen Schweizer Franken einbringen würde.

Diese Überlegungen könnten auch für den Rhein-Trail angewendet werden. Dafür müsste das Potenzial jeder einzelnen Region kalkuliert werden. Zudem müsste das Marktpotenzial und Marktvolumen der Trailrunner bekannt sein.

6.8 Prüfung der Marktfähigkeit

Anderegg (2011, S. 10) stellt sich bei der Gestaltung eines neuen Angebots immer die Frage, ob die Nachfrage vorhanden und wer das Zielpublikum ist.

Sobald der Preis für das Pauschalangebot bestimmt ist und alle Produktelemente bestimmt sind, wird geprüft ob das Angebot marktfähig ist. Folgende Fragestellungen interessieren dabei:

- Wie gross ist das geografische Einzugsgebiet für dieses Pauschalangebot?
- Wie gross ist die Zielgruppe des Angebots?
- Bei wie vielen Nutzern wird die Gewinnzone erreicht (Break-Even-Point)?
- Sind genügend Ressourcen vorhanden (Kontingente, Budget zur Kommunikation)?

7. Konzept überregionaler Trail

Damit der Rhein-Trail erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen zuerst die Grundlagen erarbeitet werden. Einerseits muss das Produkt durchgeplant, die einzelnen Bausteine bestimmt, die Leistungsträger definiert sowie Ziele für das Projekt festgelegt werden. Sind diese Parameter bekannt, kann die Strategie für die Initiierung des Projekts festgelegt werden.

7.1 Planung

Die Planung befasst sich mit der Gestaltung von Handlungen die notwendig sind, um vom jetzigen, nicht als optimal empfundenem Zustand zum gewünschten Zustand zu gelangen (Behringer, 2018, S. 63).

Da es sich beim Rhein-Trail um ein neuartiges Produkt handelt, muss es von Grund auf geplant werden. In einigen Punkten unterscheidet es sich von anderen Produkten wie beispielsweise Wander- oder Mountainbikeangeboten. Aber in vielen sind sie sich sehr ähnlich und können daher für den Rhein-Trail übertragen, oder zumindest angedacht werden.

7.2 Ziele als Basis der Planung

Die SWOT-Analyse hilft Vision und Leitbild zu entwickeln. „Die Vision und Mission bzw. das Leitbild des Unternehmens enthält grundlegende Aussagen, die Gültigkeit für alle Stakeholder entfalten. Sie sind langfristig gültig, verkörpern die DNA des Unternehmens“ (Behringer, 2018, S. 72). Die Mission gibt den Unternehmenszweck wieder. Sie gibt Antwort auf die Frage „Was ist unser Business?“. Damit wird in der Vision der Daseinszweck des Unternehmens festgehalten. Hier sollte die Kernkompetenz und das Alleinstellungsmerkmal festgehalten werden (Behringer, 2018, S. 72).

Die Vision gibt Antwort auf die Frage „Was wollen wir werden?“. Die Vision sollte auf der einen Seite langfristig orientiert sein, aber einen Zeitraum umfassen, bei dem die Realisierbarkeit der Zukunftsaussichten noch absehbar ist. Normalerweise wird ein Zeitraum zwischen fünf und zehn Jahren gewählt (Behringer, 2018, S. 73).

Im Leitbild werden die Vision und die Mission konkretisiert. Zudem werden im Leitbild die grundlegenden Werte, die das Unternehmen verkörpern will, niedergelegt. Die Stakeholder sollen sich mit dem Leitbild identifizieren können. Aus diesem Grund werden häufig positive Emotionen bedient und geweckt (Behringer, 2018, S.73).

Die Vision und das Leitbild dient als Leitplanke für unternehmerische Aktivitäten (Lombriser & Abplanalp, 2015, S. 69). Das heisst, dass die Vision und das Leitbild die Stossrichtung der Strategie sowie das Handlungsfeld der Aktivitäten eingrenzt.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Damit die unternehmerischen Aktivitäten auch in die festgelegte Stossrichtung geht, lohnt es sich Ziele zu setzen. Damit die gesteckten Ziele auch erreicht werden können, braucht es in erster Linie messbare Ziele, damit der Grad der Zielerreichung überprüft werden kann. Ziele werden am besten nach SMART formuliert. Das heisst sie sollten folgende Kriterien erfüllen (Behringer, 2018, S. 74):

- **Spezifisch:** Ziele sollten unmissverständlich und eindeutig formuliert werden.
- **Messbar:** Es sollte eine klare und nachvollziehbare Operationalisierung vorliegen.
- **Anspruchsvoll:** Es sollte ein hohes Ziel gewählt werden.
- **Realistisch:** Trotz hoher Ambition sollte das Ziel erreichbar sein.
- **Timelines:** Es sollte einen klaren Zeitbezug haben, also beantworten bis wann es erreicht sein soll.

Für den Rhein-Trail sollte zusammen mit den Tourismusdestinationen und den beteiligten Leistungsträgern ein Leitbild erstellt werden, in dem die Vision und Mission festgehalten werden. Die Vision soll ein gemeinsames Zukunftsbild vermitteln und die Marschrichtung des Projekts vorgeben. Die gemeinsame Formulierung der Vision fördert die Motivation aller Beteiligten und stärkt das Wirgefühl. Es soll den Beteiligten den Nutzen ihrer Arbeit aufzeigen und es ihnen dadurch erleichtern sich mit dem Projekt zu identifizieren. Die Vision soll die Beteiligten anregen das angestrebte Zukunftsbild als gemeinsames Ziel zu verfolgen.

Das gemeinsam verfasste Leitbild bildet die Grundlage für die Erarbeitung der Strategie zur Umsetzung des Rhein-Trails.

Eine mögliche Formulierung der Vision könnte wie folgt lauten:

- Für die ausgewählte Zielgruppe wird ein Trailrunnerlebnis sondergleichen kreiert.
- Die Infrastruktur ist auf die sportartspezifischen Anforderungen auszurichten.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

8. Business Modell Canvas

Das Business Modell Canvas (siehe Abbildung 13) ist ein Werkzeug zum Beschreiben, Analysieren und Entwerfen von Geschäftsmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 12).

Abbildung 13

Business Modell Canvas Rhein-Trail

Key Partner - KP  <ul style="list-style-type: none"> • Tourismusdestinationen • Graubündenferien • Hotellerie, Parahotellerie • Gepäcktransporteure (Touropoperator) • Sportgeschäfte • Restaurants • Öffentlicher Verkehr 	Key Activities - KA  <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Buchungen • Kommunikation mit Leistungsträgern 	Value Proposition - VP  <ul style="list-style-type: none"> • Lauferlebnis generieren • Emotionen erschaffen • Vertrauen kreieren • Sportliche Herausforderung gestalten • Trainingsmöglichkeit 	Customer Relationships - CR  <ul style="list-style-type: none"> • Mailing • Medienberichte • Social Media • Webseiten der Destinationen 	Customer Segments - CS  <ul style="list-style-type: none"> • Trailrunner • Familien • DINKS • Trailrunning-Gruppen
Cost Structure - CS  <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Buchungsplattform 		Revenue Streams - RS  <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufte Arrangements • Zusätzliche Wertschöpfung (Verpflegung, Produkte von lokalen Produzenten, trailrunningspezifische Produkte, alternative Aktivitäten) 		

Anmerkung. Eigene Darstellung.

Das Modell zeigt die wichtigsten neun Bausteine auf. Vier dieser Bausteine zeigen die bedeutendsten Bereiche eines Unternehmens auf: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit. Zudem soll mit den neun Bausteinen aufgezeigt werden, mit welcher Logik ein Unternehmen Geld verdienen will (Osterwalder & Pigneur, 2011, S.19).

8.1 Schlüsselpartnerschaften (Key Partner)

Osterwalter und Pigneur (2011, S. 42/43) schreiben: „Der Baustein Schlüsselpartnerschaften beschreibt das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.“ Unternehmen bilden Allianzen, damit ihre Geschäftsmodelle optimiert, Risiken gemindert oder Ressourcen akquiriert werden. Es ist unwahrscheinlich für ein Unternehmen, alle Ressourcen selbst zu besitzen oder jede Aktivität selbst auszuführen.

Für die Umsetzung des Rhein-Trails braucht es ein Zusammenspiel verschiedener Akteure, damit das Gesamterlebnis für den Gast stimmt. Daher werden die Tourismusdestinationen, Graubündenferien, Hotellerie und Parahotellerie, Transportunternehmen, Restaurants, Sportgeschäfte und der öffentliche Verkehr als Schlüsselpartner aufgeführt.

8.2 Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

Der Baustein Schlüsselaktivitäten beschreibt die Aktivitäten eines Unternehmens, damit ihr Geschäftsmodell funktioniert. Jedes Geschäftsmodell benötigt eine Reihe von Schlüsselaktivitäten. Dies sind die wichtigsten Handlungen, die ein Unternehmen tun muss, um erfolgreich zu handeln. Präzis wie die Schlüsselressourcen müssen sie ein Wertangebot kreieren und unterbreiten, Märkte erreichen, Kundenbeziehungen aufrechterhalten und Gewinne erzielen. Wie bei den Schlüsselressourcen unterscheiden sich die Schlüsselaktivitäten je nach Art des Geschäftsmodells (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 40).

Die wichtigste Schlüsselaktivität beim Rhein-Trail ist die Koordination der Buchungen. Dafür braucht es eine gemeinsame Buchungsplattform (wie in Kapitel 14.5 genauer beschrieben). Weitere wichtige Aktivitäten sind das Marketing und die Kommunikation mit den Leistungsträgern.

8.3 Schlüsselressourcen (Key Resources)

Der Baustein Schlüsselressourcen stellt die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind, dar. Bei jedem Geschäftsmodell sind Schlüsselressourcen notwendig. Mit Hilfe dieser Ressourcen können Unternehmen ein Wertangebot erschaffen, Märkte bedienen, Beziehungen zu Kundensegmenten aufrechterhalten und Einkünfte erzielen. Je nach Art des Geschäftsmodells werden unterschiedliche Schlüsselressourcen benötigt. Schlüsselressourcen können von physischer, finanzieller, intellektueller oder menschlicher Natur sein (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 38).

Für das Angebot Rhein-Trail ist die Buchungsplattform eine der wichtigsten Ressourcen. Ohne die Plattform kann das Produkt nicht angeboten resp. gebucht werden. Weitere wichtige Ressourcen sind die GPX-Daten (Beschreibung von GPX-Daten in Kapitel 10.5) für die Navigation auf den einzelnen Etappen und die Verfügbarkeit der Hotellerie und Parahotellerie an freien Betten. Sind keine Betten frei, wird es schwierig Ferien in der Region zu verbringen. Zudem muss bei den Leistungsträgern ein gewisses Know-how über Trailrunning und das zu verkaufende Produkt vorhanden sein.

8.4 Wertangebote (Value Proposition)

Der Baustein Value Proposition beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft. Das Wertangebot ist der Grund, warum sich ein Kunde eher für das eine oder eher für ein anderes Produkt entscheidet. Es erfüllt ein Kundenbedürfnis oder löst ein Kundenproblem (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 26).

Der Rhein-Trail bedient einen Nischenmarkt und zielt auf ein bestimmtes Zielpublikum ab. Das Angebot ist auf dieses Zielpublikum massgeschneidert. Zum Wertangebot zählen die Kreierung eines Lauferlebnisses, das Schaffen von Emotionen, die Gestaltung einer sportlichen Herausforderung, die Bereitstellung der Infrastruktur zu Trainingszwecken, Vertrauen schaffen und Emotionen kreieren.

8.5 Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

Die Kundenbeziehung beschreibt die Arten von Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen Kundensegment. Ein Unternehmen sollte sich bewusst sein, welche Art von Beziehungen es mit seinem Kundensegment eingehen will. Beziehungen können persönlich, aber auch automatisiert sein. Folgende Motive stehen hinter den Kundenbeziehungen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S.32):

- Kundenakquise
- Kundenpflege
- Verkaufssteigerung

Das Ziel der Tourismusdestinationen sollte sein, die neu gewonnenen Kunden zu behalten, so dass sie immer wieder in die Region zurückkehren und ihren Urlaub in der Region verbringen. Damit das geschieht, braucht es eine gute Kundenpflege. Dies kann erreicht werden, indem der Gast während des Aufenthalts gut versorgt wird und im Nachgang an den Aufenthalt nochmals kontaktiert wird. Nach dem Absolvieren des Rhein-Trails sollte der Kontakt zu dem Gast aufrecht erhalten werden, indem der Gast immer wieder persönlich über verschiedenen Kanäle kontaktiert wird. Zum einen um ein Feedback einzuholen, zum anderen um neue Angebote zu teilen. Ein anderes Ziel könnte auch sein, eine Community aufzubauen, in der Erfahrungen ausgetauscht werden können oder einen Begleiter für eine zukünftige Tour gefunden werden kann.

8.6 Kanäle (Channels)

Mit dem Baustein Kanäle wird beschrieben wie die Kunden eines Unternehmen angesprochen werden, um das Wertangebot zu vermitteln. Verkaufs-, Kommunikations- und Distributionskanäle bilden die Schnittstellen zwischen einem Unternehmen und ihren Kunden. Die Kanäle stellen Berührungspunkte, die eine wichtige Rolle in der Kundenerfahrung spielen, dar. Sie erfüllen unterschiedliche Funktionen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 30):

- Die Aufmerksamkeit der Kunden auf die Produkte und Dienstleistungen zu steuern.
- Die Kunden bei der Bewertung des Wertangebots einer Firma zu unterstützen.
- Den Kunden den Erwerb spezifischer Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen.
- Den Kunden ein Wertangebot zutragen.
- Den Kunden auch nach dem Erwerb zu betreuen.

Die potenziellen Kunden des Rhein-Trails sollen über Trailrunning-Magazine, gezielte Social Media Kampagnen, Mailing, Reisebüros und über die Webseiten der Tourismusdestinationen aufmerksam gemacht werden. Evtl. könnte sogar ein nationalweit ausgestrahlter Werbespot im TV gezeigt werden, um die Trailrunning-Region Graubünden zu fördern (analog wie graubündenBIKE). Dahinter müsste aber die Organisation von Graubündenferien stehen. Damit das realistisch wird, müsste Graubündenferien Trailrunning in ihre Kanäle aufnehmen. Zudem müssten sämtliche Destinationen im Kanton Graubünden Trailrunning in ihre Strategie aufnehmen.

8.7 Kundensegmente (Customer Segments)

Der Baustein Kundensegment zeigt die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen auf, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will. Kundengruppen vertreten verschiedene Segmente, wenn (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 24):

- Ihre Bedürfnisse ein individuelles Angebot erfordern und rechtfertigen
- Sie über unterschiedliche Distributionskanäle erreicht werden können
- Sie unterschiedliche Arten von Beziehungen erfordern
- Sie stark unterschiedliche Rentabilität aufweisen
- Sie bereit sind für unterschiedliche Aspekte des Angebots zu bezahlen

Das Zielkundensegment des Rhein-Trails sind die Trailrunner. Ein mehrtägiger Trailrunning-Trip macht man in der Regel nicht alleine. Daher sollte sich das Angebot auch auf Familien, DINKS (Double Income No Kids), Trailrunning-Gruppen/Vereine konzentrieren.

8.8 Kostenstruktur (Cost Structure)

Die Kostenstruktur zeigt alle Kosten auf, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen. Der Baustein Kostenstruktur beschreibt die wichtigsten Kosten, die bei der Arbeit nach einem bestimmten Geschäftsmodell anfallen. Das Pflegen von Kundenbeziehungen, das Generieren von Umsatz, das Schaffen und Vermitteln von Werten sind alle mit Kosten verbunden. Solche Kostenpunkte können relativ einfach kalkuliert werden, nachdem die Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und die Schlüsselpartnerschaften bestimmt wurden. Einige Geschäftsmodelle sind jedoch kostspieliger als andere (Osterwalder & Pigneur, 2011, S.44).

Die grössten Kosten, die beim Rhein-Trail anfallen, sind das Marketing und die Buchungsplattform. Für das Werben für den Rhein-Trail müssen Kampagnen erstellt und umgesetzt werden. Diese verursachen Kosten, die auf die einzelnen Destinationen, Graubündenferien und das Produktmanagement Rhein aufgeteilt werden. Das Gleiche gilt für die gemeinsame Buchungsplattform, die eigens für den Rhein-Trail erstellt werden muss.

8.9 Einnahmequellen (Revenue Streams)

Der Baustein Einnahmequellen steht für das Einkommen, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten = Gewinn)(Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 34).

Einnahmen bei dem Rhein-Trail werden über die Anzahl verkaufter Arrangements erzielt. In den Arrangements sind Übernachtungen, Gepäcktransporte, einen Teil der Personentransporte, die Bereitstellung der GPX-Daten und evtl. Zwischenverpflegungen enthalten. Zusätzliche Wertschöpfung könnte in der Region mit der Bewirtung der Trailrunner, dem Verkauf regionaler Produkte, Verkauf von trailrunningspezifischer Ausrüstung, Wellnessangeboten sowie alternativer Aktivitäten generiert werden.

9. Kreieren von Pauschalangeboten

Um ein Pauschalangebot erfolgreich zu lancieren, müssen einige wichtige Punkte erfüllt sein. Anderegg (2011) hat im Auftrag von graubündenBIKE ein Handbuch geschrieben, wie ein erfolgreiches Pauschalangebot für das Mountainbiken umgesetzt werden kann. Die erarbeiteten Grundlagen gelten nicht nur für das Mountainbiken, sondern können auch bei der Gestaltung von Trailrunning-Pauschalangeboten verwendet werden.

9.1 Das erfolgreiche Pauschalangebot

Folgende Punkte sollen nach Anderegg (2011, S. 2) für ein erfolgsversprechendes Pauschalangebot erfüllt sein:

- Es ist einfach buchbar (auf verschiedenen Kanälen, auch online).
- Es ist in der Kommunikation leicht begreiflich.
- Es hilft die Auslastung in der Zwischensaison zu stützen.
- Das Angebot passt zur Positionierung einer Destination.
- Das Produkt positioniert sich mit klaren Alleinstellungsmerkmalen und
- Es wird von den Leistungsträgern und den Tourismus-Informationsstellen verstanden und gerne vermarktet.

9.2 Die zehn Fehler in der Angebotsgestaltung

Es gibt zahlreiche Fehlerquellen die dazu führen, dass sich Pauschalangebote auf dem Markt nicht durchsetzen können. Diese 10 Fehler sollen vermieden werden (Anderegg, 2011, S. 2):

- 1.) Keine Alleinstellungsmerkmale werden eingesetzt (das Angebot ist austauschbar).
- 2.) Das Angebot fokussiert sich nicht auf eine klare Zielgruppe.
- 3.) Die Gästeerwartungen werden nicht erfüllt.
- 4.) Die Kundenperspektive fehlt (zu starke Innensicht).
- 5.) Das Angebot ist nicht verständlich (Storyline zu kompliziert).
- 6.) Paketisierung und Pricing sind nicht durchgängig umgesetzt.
- 7.) Durchhaltewille nach der Lancierung für die folgenden Jahre fehlt („langer Atem“).
- 8.) Die Kommunikation und die Vermarktung sind ungenügend.
- 9.) Das Briefing bei den Gästeberatern und den Leistungsträgern fehlt.
- 10.) Das Timing der Kampagne stimmt nicht.

9.3 Grundlagen erfolgreicher Pauschalangebote

Für die professionelle Gestaltung von Pauschalangeboten braucht es verschiedene Kenntnisse bei den Produktmanagern und Leistungsträgern. Aktuelle Trends im Freizeit- und Reiseverhalten müssen berücksichtigt werden. Die Pauschalangebote sollen mit mehreren Gestaltungselementen aufgebaut sein und sich an den Bedürfnissen des Gastes orientieren. Das Freizeit- und Reiseverhalten wird von folgenden Trends beeinflusst (Anderegg, 2011, S. 3):

- Die Inszenierung der Gemeinschaft respektive der Community gewinnt an Relevanz.
- Die Zeitsouveränität nimmt zu, was zu immer kürzeren Ferien, dafür zu mehr verlängerten Wochenenden führt.
- Die Gäste haben nach wie vor Sehnsucht nach Ruhe, Raum und Natur.
- Die Suche nach Sinn. (Die Gäste wollen verstehen und beeinflussen, was mit ihnen passiert).

Zu den Gestaltungselementen, welche in Betracht gezogen werden sollen, gehören folgende (Anderegg, 2011, S. 3):

- Trails und Touren
- Transporte
- Packages
- Events
- Lokale Trailrunningkultur
- Guides
- Sportaffine Unterkünfte

Aus Sicht des Gastes könnten weitere Produktelemente in der Angebotsgestaltung eingesetzt werden (Anderegg, 2011, S. 7):

- Wellness und/oder Sportmassage
- Kartenmaterial
- Gepäcktransport
- Miet- und Testmaterial
- Lunchpaket
- Tourenguiding
- Wäscheservice
- Weitere nicht trailrunningspezifische Angebotsteile eines Paketes

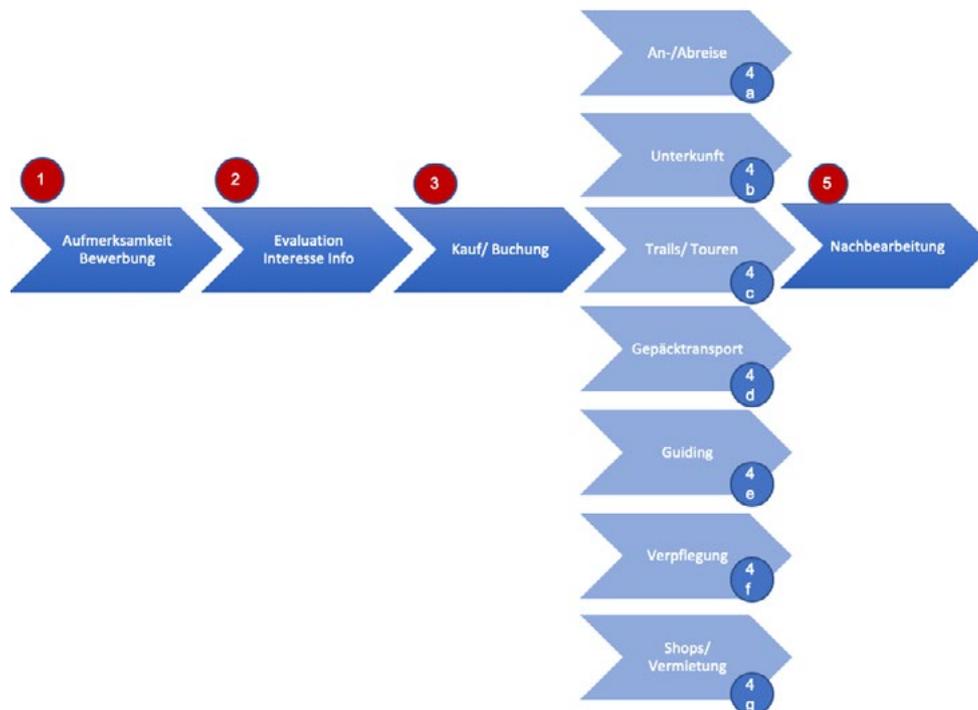
9.4 Die Dienstleistungskette und Mehrwerte für den Gast

Im Idealfall befasst sich der Produktmanager bei der Angebotsgestaltung mit der ganzen Dienstleistungskette. Es werden alle Schritte (1-5) von der Bewerbung über die Information und den Buchungsprozess, bis hin zum Aufenthalt und der Nachbearbeitung berücksichtigt. In allen fünf Schritten (illustriert in Abbildung 14) sollen die Bedürfnisse des Gastes abgeholt und idealerweise erfüllt werden (Anderegg, 2011, S. 4.).

Schritt 4 der Dienstleistungskette zeigt, dass Mehrwerte mit verschiedenen Gestaltungselementen für den Gast erzielt werden können. In Kapitel 14 wird nochmals auf die Dienstleistungen eingegangen und geschrieben in welchen Bereichen Wertschöpfung generiert werden kann.

Abbildung 14

Dienstleistungskette im Trailrunning



Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an die Abbildung Dienstleistungskette im Bike-Tourismus (Anderegg, 2011, S. 4).

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Die Nachbearbeitung (Schritt 5) darf nicht unterschätzt werden. Nachdem Kunden den Rhein-Trail absolviert haben, sollte der Kontakt aus verschiedenen Gründen unbedingt aufrecht erhalten werden. Einer der Gründe ist dem Kunden seine Wertschätzung zu vermitteln und ihm zu zeigen, dass er für die Region wichtig ist. Er soll wieder in die Region zurückkommen, um dort seine Ferien zu verbringen. Ein anderer wichtiger Grund ist, dass das Produkt verbessert und weiterentwickelt werden kann.

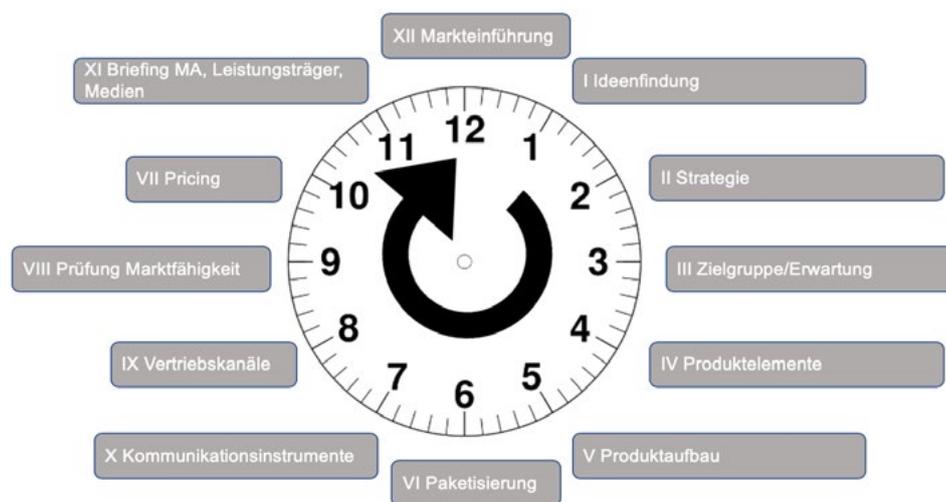
Um das Produkt zu verbessern schlagen Ziltener, Forster, Jenni und Wagner (2012) für die Nachbearbeitung sogenannte Feedbackloops vor (S. 51). Die Feedbackloop ist ein Kreislauf, in dem ein Produkt nach Rückmeldungen der Kunden verbessert wird und den Kunden in verbesserter Form wieder zur Verfügung gestellt wird.

9.5 Entwicklung von Pauschalangeboten

In der Abbildung 15 ist die Kampagnen-Uhr abgebildet. Sie illustriert wie ein buchbares Pauschalangebot erfolgreich in zwölf Schritten entwickelt werden kann (Anderegg, 2011, S. 5).

Abbildung 15

Kampagnen-Uhr zur Produktentwicklung



Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an die gleichnamige Abbildung Kampagnen-Uhr zur Produktentwicklung (Anderegg, 2011, S. 5).

Bei der Entwicklung neuer Angebote soll eine gewisse Logik dahinterstehen. Bei einem buchbaren Sommerangebot ist das Timing der Kampagne wichtig. In der Abbildung 16 sind

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

die einzelnen Schritte nochmals aufgeführt, dabei sind in den entsprechenden Quartalen des Jahres gewisse Meilensteine (Schritte in der Kampagne) zu erreichen.

Abbildung 16

Schritte der Kampagnen-Uhr zur Entwicklung eines Sommerproduktes

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an die gleichnamige Abbildung Schritte der Kampagnen-Uhr zur Entwicklung eines Sommerprodukts (Anderegg, 2011, S. 5).

Im dritten Quartal (Juli, August, September) müssen die Meilensteine Ideenfindung, Strategie sowie die Zielgruppe mit deren Erwartungen definiert werden. Im vierten Quartal (Oktober, November, Dezember) werden die Meilensteine IV-IX erarbeitet. Dabei geht es einerseits um das Produkt (Produktelemente, Produktaufbau, Paketisierung) und andererseits um die Prüfung des Pricing und der Marktfähigkeit sowie die Bestimmung der Vertriebskanäle. Die Kommunikationsinstrumente werden im nächsten Quartal (Januar, Februar, März) erarbeitet.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Im letzten Quartal (April, Mai, Juni) geht es um die Umsetzung des Produkts. Vor der Markteinführung müssen die Mitarbeiter, Leistungsträger und Medien gebrieft werden.

9.6 Produktaufbau

Als bald die einzelnen Elemente des Angebots bekannt sind, muss sich der Produktmanager oder der Leistungsträger fragen, wie das Pauschalangebot im Einzelnen aufgebaut ist. Der Produktmanager sollte sich folgende Fragen stellen (Anderegg, 2011, S. 8):

1. Was erlebt der Gast?
2. Wo wird mit dem Basisangebot Wertschöpfung generiert?
3. Welche Hygienefaktoren müssen eingehalten werden (Minimalanforderungen)?
4. Wo heben wir uns von unseren Mitbewerbern ab?
5. Wo können noch zusätzliche Erträge generiert werden?

Diese fünf Fragen sollen den Produktmanager oder den Leistungsträger bei der Produktgestaltung ständig begleiten (siehe Abbildung 17).

Abbildung 17

Skizze Produktaufbau



Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an die gleichnamige Abbildung Skizze Produktaufbau (Anderegg, 2011, S. 8).

9.7 Paketisierung

Es gibt verschiedene Arten wie Pauschalangebote entwickelt und angeboten werden können (Anderegg, 2011, S. 9).

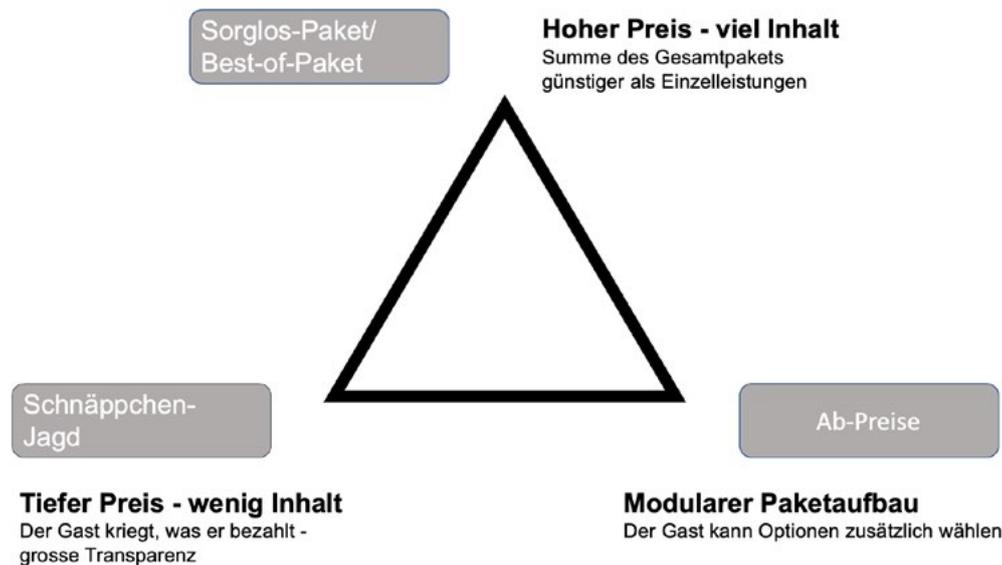
Folgende drei Varianten gilt es zu unterscheiden (siehe Abbildung 18):

- Sorglos-Paket/Best-of-Paket (hoher Preis mit viel Inhalt)
Die Summe des Gesamtpakets ist günstiger als die Einzelleistungen.
- Ab-Preise (modularer Paketaufbau)
Der Gast kann Optionen zusätzlich wählen.
- Schnäppchen-Jagd (tiefer Preis mit wenig Inhalt)
Der Gast kriegt was er bezahlt (grosse Transparenz).

Der Produktmanager oder der Leistungsträger soll sich bei der Entwicklung eines Pauschalangebotes für eine dieser Varianten entscheiden und diese konsequent weiterverfolgen.

Abbildung 18

Varianten der Paketisierung



Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an die gleichnamige Abbildung Varianten der Paketisierung (Anderegg, 2011, S. 9).

9.8 Pricing

In der Phase der Preisfindung eines Angebots müssen verschiedene Aspekte beachtet werden. Die Kosten für das Pauschalangebot sollen genau errechnet werden und anschliessend

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

die Zahlungsbereitschaft von potenziellen Gästen ermittelt werden. Dies kann mit einem Preisvergleich von bereits existierenden Angeboten auf dem Markt geschehen. Als letzter Schritt muss versucht werden die Kosten zu senken und den Preis möglichst nahe bei der Zahlungsbereitschaft des Kunden anzusetzen. Erreicht man dieses Ziel, kann mit dem Pauschalangebot eine gute Gewinnmarge erzielt werden (Anderegg, 2011, S. 9).

Werden alle Leistungen die für das Produkt Rhein-Trail entstehen addiert, sollte der entsprechende Preis gefunden werden. Ganz so einfach ist es dennoch nicht. Zu den Kosten für die Beherbergung und den Gepäck- und Personentransport kommen noch die Kosten für die Koordination der Buchung, das Bereitstellen von Karten sowie eine kleine Marche. Der Gast soll einen Mehrwert erhalten, wenn er das Angebot über die zentrale Buchungsplattform bucht. Das Produkt darf nicht viel teurer sein, als wenn der Gast die einzelnen Produktelemente selber buchen würde. Als Mehrwert könnten die Abgabe von Finisher-Preisen und physischem Kartenmaterial sowie verbilligte Eintritte ins Mineralbad oder Ähnliches empfunden werden.

10. Produkt

Nach der theoretischen Erarbeitung des Produktes Rhein-Trail geht es in den nächsten Kapiteln um die Umsetzung der Theorie in die Praxis. Dabei werden einzelne Produktelemente detailliert vorgestellt.

10.1 Hotels und Parahotellerie

Ein wichtiges Element bei dem ganzen Projekt sind nebst der Streckenführung die Übernachtungsmöglichkeiten. In Zusammenarbeit mit den Tourismusdestinationen wurde eine Liste mit Hotels, Campingplätzen, Airbnb bzw. Bed and Breakfast erarbeitet.

Die Hotels müssen einige Punkte erfüllen, um in die Liste aufgenommen zu werden. Die Hotels müssen zwingend im unmittelbaren Umkreis der Streckenführung liegen. Zudem wurden Hotels aufgenommen, die schon beim Projekt „Schnelles Reisegepäck Graubünden“ mitgemacht haben. Das Projekt „Schnelles Reisegepäck Graubünden“ entstand aus dem kantonalen Projekt graubündenBIKE und beinhaltete den Gepäck- und Bike-Transport innerhalb des Kantons in Zusammenarbeit mit Postauto und der Rhätischen Bahn. Am 31. Oktober 2016 wurde das Angebot jedoch beendet (Graubünden Ferien. o.D.). Der Gepäcktransport wird weiterhin angeboten, jedoch nicht mehr in dem Umfang. In Kapitel 10.2 wird der Gepäcktransport genauer beschrieben. Als weiteres Kriterium wurde die Sportaffinität miteinbezogen. Für die Aufnahme in die Liste mussten nicht alle Punkte erfüllt sein.

Die Ansprüche der einzelnen Gäste sind sehr unterschiedlich. Einige wollen im Hotel schlafen, andere sind bereits mit einfacheren Unterkünften (Ferienwohnung, Airbnb) zufrieden und eine dritte Gruppe will vielleicht in ihrem Camper/VW-Bus übernachten. Aus diesem Grund sind auch Campingplätze in der Liste aufgeführt. In den Tabellen 1 bis 3 folgt eine Auflistung aller Übernachtungsmöglichkeiten in Hotellerie und Parahotellerie.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Für die Destination Disentis - Sedrun ergibt sich folgende Liste:

Tabelle 1

Hotel und Parahotellerie Region Disentis – Sedrun

*** Hotel	Hotel mit Well-ness	Camping o.Ä.
Hotel Krüzli Sedrun	Catrina Resort Disentis/Mustér	Campadi Rein
Hotel La Cruna Sedrun		Camping Disentis
Hotel Post Sedrun		Camping Garvera
Mountain Lodge Sedrun		Campadi Trun
Hotel Cucagna Disentis/Mustér		
Kloster Disentis		
Hotel la Furca Disentis/Mustér		
Hotel Pazzola Disentis/Mustér		
Casa Tödi Trun		

Anmerkung. Die Informationen stammen aus dem Experteninterview mit Simona Barmettler vom 22.06.2020.

Für die Destination Surselva sieht die Liste folgendermassen aus:

Tabelle 2

Hotels und Parahotellerie Region Surselva

*** Hotel	**** Hotel	Hotel mit Well-ness	B&B/ Airbnb	Camping o.Ä.
Biohotel Ucliva Wal- tensburg/ Vuorz	Hotel La Val Brigels	Hotel Mischun Brigels	Pradas Resort (Ferien- resort) Brigels	Camping Surcuolm
Berglodge Mulin Brigels				Camping Flims
Hotel Crestas Brigels				Camping Carrera
Hotel Eden Mon- tana Ilanz				
Hotel Rätia Ilanz				
Hotel Central Obersaxen/Sur- cuolm				
Hotel Surselva Obersaxen/Sur- cuolm				
Hotel La Siala Fa- lera				
Signalhotel Murschetg/ Laax				
Hotel Capricorn Laax				

Anmerkung. Die Informationen stammen aus dem persönlichen Interview mit Joel de Buren vom 14.07.2020.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Dies sind die Unterkünfte für die Region Viamala:

Tabelle 3
Hotels und Parahotellerie Region Viamala

Hotel	Hotel mit Wellness	B&B/ Airbnb	Camping o.Ä.
Gasthaus Alte Post Zillis	Hotel Weiss Kreuz Thusis	B&B Gyger Thusis	Camping Thusis
Hotel Post Andeer (wird gerade umgebaut)	Hotel Fravi Andeer	Diverse B&B's entlang der Route (Schams, Rheinwald)	Camping Rania
Hotel Weisses Kreuz Andeer	Hotel Bodenhaus Splügen	Neues B&B in Andeer (ehemals Gasthaus Schwert) wird aktuell geplant	Camping Splügen
Hotel Post Andeer (wird gerade umgebaut)			Agrotourismus Alp Nurdagn
Pension Muntanella Wergenstein			SAC Cufercalhütte Sufers
Hotel Capricorns Wergenstein			SAC Zapporthütte
Gasthaus Orta, Lohn			
Pensiun Laresch Mathon			
Hotel Rofflaschlucht (je nach Wegführung)			
Gasthaus Orta, Lohn			
Hotel Seeblick Sufers			
Hotel Piz Tambo Splügen			
Hotel Suretta Splügen			
Hotel Alte Herberge Weiss Kreuz Splügen			

Anmerkung. Die Informationen stammen aus dem Experteninterview mit Daniela Gredig vom 06.07.2020.

10.2 Gepäcktransport

Wie bereits in Kapitel 10.1 geschrieben gab es das Angebot „Schnelles Gepäck Graubünden“. Das Gepäck konnte für 22.- CHF pro Gepäckstück an der Rezeption bis 9 Uhr abgegeben werden und kam im Verlauf des Nachmittags am neuen Etappenort an. Der Gepäcktransfer war von 17 Destinationen und 65 Partnerhotels möglich. Zudem war das Angebot an das schweizweite Transportangebot der SBB angegliedert. Mitarbeiter der Hotels haben das Gepäck zum Bahnhof/Postautohaltestelle gebracht. Nach der Übergabe transportierte die Rhätische Bahn bzw. das Postauto das Gepäck zum Zielort, wo es wieder von Mitarbeitern

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

des neuen Hotels entgegengenommen wurde (Flepp, 2015). Da dieses Angebot am 31. Oktober 2016 eingestellt wurde, muss eine neue Alternative gesucht werden.

Die Rhätische Bahn und Postauto bieten immer noch Gepäcktransporte an. Die Tarife sind die gleichen wie bei der SBB. Pro Gepäckstück wird ein Preis von 12.- CHF verlangt. Hinzu kommt ein Zuschlag, falls das Gepäck zu Hause, respektive im Hotel abgeholt wird und zum nächsten Hotel ausgeliefert wird. Zudem kommt nochmals eine Pauschale hinzu, wenn das Gepäck am gleichen Tag zugestellt werden soll. Alles in allem ergibt das eine Preis von bis zu 82.- CHF pro Gepäckstück (Rhätische Bahn. o.D.). Für den Gepäcktransport mit dem Postauto gelten die gleichen Bedingungen.

Surselva Tourismus arbeitet gemäss Joel de Buren (Experteninterview, 14.07.2020) mit Eurotrek zusammen. Eurotrek ist ein Anbieter von Aktivferien und bietet auch Gepäcktransporte an. Für den Gepäcktransport wird ein Tarif von 35.- CHF pro Person und Gepäckstück verrechnet. Bei Wanderungen besteht dieser Tarif bis zu einer Distanz von 30 Kilometern. Bei längeren Distanzen wird der doppelte Preis verlangt. Das Gepäck muss bis um 9 Uhr an der Rezeption abgegeben werden (wie bei „Schnelles Gepäck Graubünden“), Eurotrek holt das Gepäck ab und bringt es bis spätestens um 18 Uhr zum Zielhotel (Eurotrek. o.D.).

Gemäss Daniela Gredig (Experteninterview, 24.4.2020) arbeitet Viamala Tourismus mit verschiedenen Instanzen zusammen, wenn es um den Gepäcktransport geht. Einerseits werden die öffentlichen Verkehrsmittel (RhB, Postauto) genutzt. Jedoch wird dieses Angebot immer seltener in Anspruch genommen. Als Gründe dafür nennt Gredig (Experteninterview, 06.07.2020): „Hohe Preise, wenig Partnerbetriebe, komplizierte Abwicklung. Mit ÖV kaum mehr organisierbar, da immer weniger Poststellen und Bahnhöfe (oder reduzierte Öffnungszeiten der Partner).“ Daher werden die Gepäckstücke vermehrt mit einem örtlichen Transportunternehmen (z.B. Herbie Transporte), oder mit örtlichen Taxiunternehmen zu fixen Tarifen transportiert.

Simona Barmettler (Experteninterview, 22.06.2020) von Disentis - Sedrun Tourismus schrieb als Antwort auf die Frage nach den Erfahrungen zu den Gepäcktransporten: „Nach Rücksprache mit den Leistungsträgern wurde das Angebot nur vereinzelt gebucht. Ich denke, das Interesse ist schon vorhanden, aber oft ist die Nachfrage dann doch zu gering. Die Mehrheit bucht ihre Ferien in einer Destination und reist nicht in 1-2 Wochen durch verschiedene Regionen umher.“

Falls der Entscheid für einen privaten Touroperator fällt, wollen diese eigenständig agieren und nicht nach Anweisungen der Tourismusdestinationen. Wie die Zusammenarbeit mit

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Touroperator und den Destinationen aussehender müsste neu verhandelt werden. Daniela Gredig (Experteninterview, 06.07.2020) äussert sich wie folgt: „Viamala Tourismus führt selber keine Hotel- und/oder Transportbetriebe. Das heisst Eurotrek oder auch andere Touroperatoren schliessen die Vereinbarungen für Übernachtungen, Transporte, etc. direkt mit den Leistungsträgern ab. Auch die Abwicklung der Buchungen läuft direkt über Eurotrek. Viamala Tourismus kann Tipps bei der Angebotsgestaltung geben, die Partner zusammenführen, textliche Inhalte und Bildmaterial zur Verfügung stellen, die fertigen Packages in die Kommunikationskanäle aufnehmen und Broschüren/Infos an der Gästeinformation auslegen oder bei Gästeanfragen versenden.“

Der Entscheid für das eine oder andere Angebot will gut durchdacht sein. Zu beachten sind die Tarife, Zuverlässigkeit, sowie die Aussichten auf eine langfristige Zusammenarbeit. Zudem muss das Gespräch mit den Leistungsträgern, genauer mit den Hotels, gesucht werden und abgeklärt werden, ob sie bereit sind Gepäckstücke zum Bahnhof zu liefern und abzuholen. Sieht der Hotelier sogar einen Mehrwert in der Kundenbindung, wäre es je nach Distanz sogar denkbar, dass er das Gepäck an den nächsten Etappenort bringt.

Gibt es Gäste, die den Gepäcktransport selber durchführen, sollten die anfallenden Kosten (Zeit, Benzin, etc.) in die Berechnung der Pauschale einfließen.

10.3 An- und Abreise

Idealerweise reisen die Gäste mit den öffentlichen Verkehrsmitteln an. Dies sollte bereits in der Pauschale inbegriffen sein. Dies würde die ganze Organisation vereinfachen und bietet auch sonst einige Vorteile. Reist der Gast mit dem Auto nach Disentis/Mustér und absolviert dann die gesamte Route laufend, muss er nach Beendigung der Tour im Rheinwald wieder nach Disentis/Mustér reisen, um sein Auto abzuholen. Der ökologische Gedanke spielt bei der Reise mit den öffentlichen Verkehrsmitteln auch eine Rolle. Mit der Anreise mittels ÖV wäre das Gesamtpaket viel nachhaltiger. Will der Gast dennoch mit dem Auto anreisen, könnte ein Mittelweg die Lösung sein. Das heisst, der Gast fährt mit dem Auto bis nach Reichenau-Tamins, parkiert dort das Auto und fährt mit der RhB das letzte Teilstück bis nach Disentis/Mustér. Nach Beendigung der Tour kann der Gast mit den ÖV von Hinterrhein via Thusis nach Reichenau-Tamins zurückreisen. In Splügen nimmt er sein Reisegepäck wieder entgegen und kann von Reichenau-Tamins die Heimreise mit dem Auto antreten. Zudem wird der Gast sich gut überlegen, was er alles für seine Ferien mitnehmen will, wenn er mit den ÖV anreist.

10.4 Streckenführung

Eine der grössten Herausforderungen für die Produktentwicklung war die Definition der Strecke. Startort bei der Vorderrheinquelle (Lai da Toma) und Zielort bei der Hinterrheinquelle ist gegeben. Die Strecke dazwischen zu definieren war jedoch nicht einfach. Das Wegenetz ist fast grenzenlos. Um die Auswahl ein wenig einzudämmen macht es Sinn einige Kriterien aufzustellen. Einerseits soll der Rhein-Trail wenn immer möglich auf Singletrails verlaufen. Dazu eignet sich das Schweizer Wanderwegnetz perfekt. Ausserdem sollen gewisse Ortschaften eingebunden werden, was die Gestaltung der Etappenlänge etwas flexibler planen und anpassen lässt. Andererseits sollen bereits bekannte Strecken, welche sich besonders gut für das Trailrunning eignen, berücksichtigt werden. Aus diesem Grund führen gewisse Streckenabschnitte auf den in Kapitel 1.1 beschriebenen Wettkampfstrecken des Rheinquelle-Trail, Transruinalta und Transviamala entlang. Zudem wurden auch historische Wege wie die Senda Sursilvana und die viaSpluga berücksichtigt. Die Senda Sursilvana führt von Andermatt durch die Surselva nach Chur und wird auch als Weitwanderung angeboten (Surselva Tourismus, o.D.). Die viaSpluga ist wie in Kapitel 6.1 beschrieben ein historischer Weg, der bereits von den Römern als Verbindung zwischen Süden und Norden genutzt wurde (Viamala, o.D.). Die Strecken wurden auf den Karten von SchweizMobil online gezeichnet.

Der Bau von neuen Trails, welche speziell für Trailrunner ausgelegt sind, wird vor allem aus Kostengründen nicht in Betracht gezogen. Der Bau und Unterhalt von neuen Wegen ist sehr kostenintensiv. Zudem braucht es viel Manpower und das nötige Wissen im Trailbau. Ausserdem ist das Verfahren bis eine Bewilligung für einen solchen Trail genehmigt wird, sehr langwierig. Dies weil viele Behörden involviert sind und vermutlich auch die Bewilligung jedes einzelnen Landbesitzers eingeholt werden muss. Auch Daniela Gredig (Experteninterview, 06.07.2020) schreibt: „Werden für das Produkt bestehende Wanderwege genutzt, hat es eher die Chance zeitnah erfolgreich zu sein (der Bau/Signalisation von neuen Wegvarianten ist sehr zeit- und kostenintensiv).“

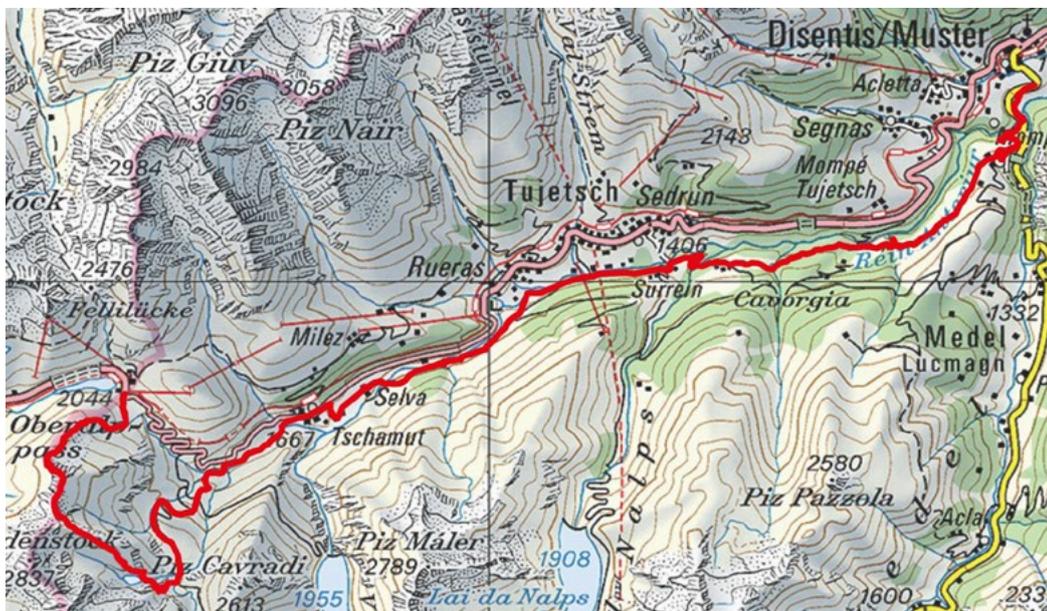
In den Abbildungen 19 bis 27 werden die einzelnen Etappen illustriert und genauer beschrieben. Die Etappen sind nur Vorschläge, die aber als Basis für die Umsetzung des Rhein-Trails dienen sollen. Bei gewissen Etappen gibt es verschiedene Varianten, die sich von der Länge oder vom Schwierigkeitsgrad (technische Anforderung und zu bewältigende Höhenmeter) unterscheiden. Ein Grund warum die Streckenführung immer wieder durch die Dörfer führt ist, dass der Gast die Etappen verkürzen oder verlängern kann und dennoch eine passende Unterkunft findet. Ausserdem gibt es die Möglichkeit eine Etappe auszulassen, da es vielleicht zu fordernd ist, der Gast einen Ruhetag machen will oder aber wegen schlechten Wetters. Die einzelnen Etappenorte sind alle sehr gut mit den öffentlichen Verkehrsmitteln

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

erreichbar. Falls die Tour unterwegs abgebrochen werden muss, kann der nächste Etappenort bequem mit den öffentlichen Verkehrsmitteln erreicht werden.

Die Trailrunner fahren mit dem Zug von Disentis/Mustér auf den Oberalppass, wo die erste Etappe startet. Die erste Etappe führt vom Oberalppass über den Piz Nurscholas zum Lai da Toma – dem Ursprung des Vorderrheins. Von der Quelle führt der Trail weiter via Tschamut nach Disentis/Mustér. Das erste Teilstück ist 28.5 km lang und es gilt 1337 Höhenmeter zu bewältigen. Einen Teil des ersten Teilstücks führt auf der Strecke des Rheinquelle-Trails entlang, jedoch in die gegengesetzte Richtung (siehe Abbildung 19).

Abbildung 19

1. Etappe Oberalppass-Disentis/Mustér

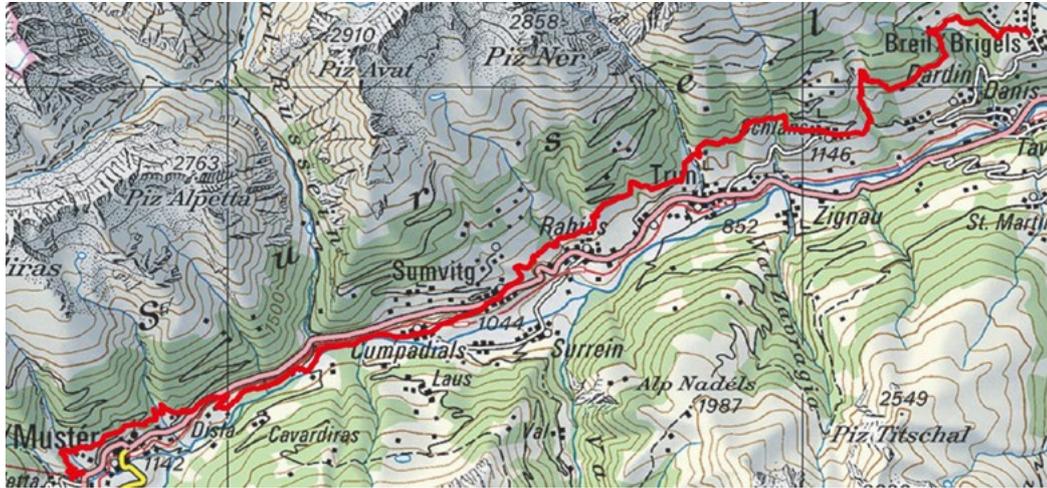
Anmerkung. Eigene Darstellung, Route wurde auf SchweizMobil gezeichnet.

Für die zweite Etappe gibt es zwei Varianten. Variante eins führt von Disentis/Mustér über die Senda Sursilvana nach Brigels. Die Strecke ist 27.5 km lang und führt über 1555 Höhenmeter. Die Abbildung 20 zeigt die anspruchsvollere und die Abbildung 21 die einfachere Varianten.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Abbildung 20

2. Etappe Disentis/Mustér-Brigels



Anmerkung. Eigene Darstellung, Route wurde auf SchweizMobil gezeichnet.

Die zweite Variante ist von der Topographie weniger anspruchsvoll wie die erste. Dafür ist sie mit 39 km um 12 km länger und führt bis nach Ilanz. Die zu bewältigenden Höhenmeter sind mit 1287 immer noch fordernd. Die Streckenführung führt teilweise dem Polenweg entlang, ein Weg der in den Jahren 1940-1945 von internierten polnischen Soldaten erbaut wurde (Surselva, o.D.).

Abbildung 21

Alternative 2. Etappe Disentis/Mustér-Ilanz



Anmerkung. Eigene Darstellung, Route wurde auf SchweizMobil gezeichnet.

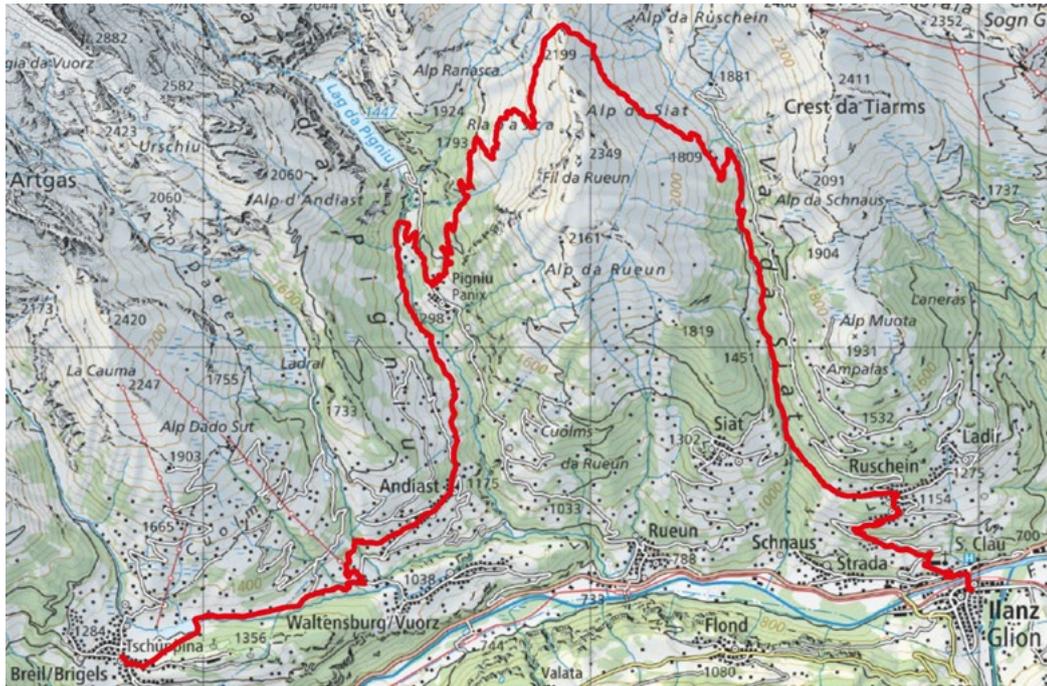
Von Brigels führt eine extra Etappe über die Fuorcla da Ransca nach Ilanz. Hier könnte auch der direkte Weg nach Ilanz genommen werden. Es wird aber bewusst darauf verzichtet und

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

der Umweg über die Fuorcla da Ransca gewählt, weil die Landschaft in diesem Gebiet einzigartig und sehenswert ist. Das Teilstück ist 31.4 km lang und es müssen 1387 Höhenmetern erklommen werden (Abbildung 22).

Abbildung 22

3. Etappe Brigels-Fuorcla da Ransca-Ilanz



Anmerkung. Eigene Darstellung, Route wurde auf SchweizMobil gezeichnet.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Die vierte und fünfte Etappe sind vorgeplant. Sie verlaufen auf den Strecken des Transruinaulta und Transviamala. Der Transruinaulta ist ein Trail-Marathon, der durch die Rheinschlucht Ruinaulta nach Thusis führt. Während den 42.6 km müssen 1703 Höhenmeter bezwungen werden (Transviamala, o.D.)(Abbildung 23).

Abbildung 23

4. Etappe Ilanz-Thusis (Transruinaulta)



Anmerkung. Eigene Darstellung, Route wurde auf SchweizMobil gezeichnet.

Wie bereits beim vierten Teilstück ist auch das fünfte vorgeplant. Die Etappe verläuft entlang der Strecke des Transviamala. Der Transviamala bildet zusammen mit dem Transruinaulta „ein Etappenrennen der Extraklasse“, wie es auf der Homepage von Transviamala heisst (Transviamala, o.D.). Die Wettkampfstrecke führt durch die Viamalaslucht dem Hinterrhein entlang nach Donat. Ob die Strecke bis nach Donat gelaufen wird, oder der Gast schon in Anderer sein Etappenziel erreicht hat, kommt auf den Standort seiner gewählten Unterkunft an. Bei dieser Etappe müssen die Trailläufer eine Distanz von bis zu 19 km und 808 Höhenmeter zurücklegen (siehe Abbildung 24).

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Abbildung 24

5. Etappe Thusis-Donat (Transviamala)



Anmerkung. Eigene Darstellung, Route wurde auf SchweizMobil gezeichnet.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Wie schon bei der zweiten Etappe gibt es auch bei der sechsten wieder zwei Varianten: eine leichtere und eine härtere. Die einfachere Variante führt von Andeer, der via Spluga entlang, bis nach Splügen, wo der nächste Etappenort erreicht wird. Mit 14 km ist das die kürzeste Etappe. Jedoch müssen auch auf diesem Teilstück 940 Höhenmeter bewältigt werden (siehe Abbildung 25).

Abbildung 25

6. Etappe Andeer-Splügen



Anmerkung. Eigene Darstellung, Route wurde auf SchweizMobil gezeichnet.

Die härtere Variante startet ebenfalls in Andeer und führt den Berg hoch in Richtung Lai da Vons ins Steilertal. Vom Steilertal geht es wieder talwärts nach Sufers und weiter nach Splügen. Die schwierigere Variante ist mit 18.8 km nur 5 km länger wie die einfachere, jedoch müssen fast 500 Höhenmeter mehr bewältigt werden, nämlich 1427 Höhenmeter (siehe Abbildung 26).

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Abbildung 26

Alternative 6. Etappe Andeer-Pastgaglias-Splügen



Anmerkung. Eigene Darstellung, Route wurde auf SchweizMobil gezeichnet.

Das finale Teilstück führt von Splügen zur Hinterrheinquelle. Die Alternativen bei der Streckenführung sind bei dieser Etappe sehr beschränkt. Einerseits weil das Tal sehr viele Seitentäler hat, andererseits weil es keinen Höhenweg gibt. Die Strecke führt von Splügen mehr oder weniger dem Talboden entlang bis zum Panzerplatz der Schweizer Armee in Hinterrhein. Vom Panzerplatz geht ein Wanderweg hoch zur Zapporthütte, welche vom Schweizer Alpen Club (SAC) bewirtschaftet wird, weiter bis zum Ursprung des Hinterrheins. Die Etappenlänge ist 23.5 km lang und führt über 1387 Höhenmeter. Bedacht werden muss jedoch, dass wenn man bei Ankunft der Quelle angekommen ist, nicht einfach aufhören kann. Die nächste Bushaltestelle befindet sich am Nordportal des San Bernardino Tunnels kurz vor Hinterrhein. Das heisst für die Läufer, dass sie einen Teil der Strecke wieder zurücklaufen müssen. Dies verlängert die letzte Etappe ungemein, auch wenn am Schluss nur noch Negativhöhenmeter anfallen. Alternativ könnte auch eine zusätzliche Übernachtung in der SAC Zapporthütte, die unterhalb der Hinterrheinquelle liegt, in Betracht gezogen werden. Die Etappe wäre durch diese zusätzliche Übernachtung kürzer, jedoch die Dauer des Aufenthalts

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

länger. Nach dieser zusätzlichen Übernachtung müsste nur noch der Abstieg bis zur Bushaltestelle in Hinterrhein absolviert werden. Mit der zusätzlichen Übernachtung hätte der Gast Zeit für eine Reflexion über alle Etappen und das Erlebte während der sportlichen Aktivitäten zu verarbeiten (Abbildung 27).

Abbildung 27

7. Etappe Splügen-Hinterrheinquelle



Anmerkung. Eigene Darstellung, Route wurde auf SchweizMobil gezeichnet.

10.5 GPX

GPX (GPS Exchange Format) ist ein Datenformat zur Speicherung von Geodaten (Wikipedia, 2020a). Es ist die gängige Speicherform von Routen und wird von allen Sportuhrenherstellern (Suunto, Garmin, Polar usw.) genutzt. Für das Produkt Rhein-Trail sollen die einzelnen Streckenabschnitte ebenfalls als GPX-Datei für den Endnutzer zur Verfügung stehen. Auf welcher Plattform die einzelnen Strecken zum Download zur Verfügung stehen werden, muss noch geklärt werden. Ob dies auf den offiziellen Homepages der Tourismusregionen sein wird oder auf einer gemeinsamen Homepage, steht noch offen. Gemäss den Verantwortlichen der Tourismusregionen (Gredig, Barmettler & De Buren) arbeiten alle mit outdooractive.com zusammen - einer Plattform für jegliche Art von Outdoor-Aktivitäten. Denkbar ist auch der Einbezug von SchweizMobil, die Plattform für den Langsamverkehr in der Schweiz.

10.6 Guiding

Falls der Gast für die Absolvierung gewisser Teilstrecken einen Guide oder einen Trailbuddy wünscht, ist es erstrebenswert, dass diese Zusatzleistung dazu gebucht werden kann. Der Unterschied zwischen einem Guide und Trailbuddy ist der rechtliche Aspekt. Während der

Guide für das Wohlergehen des Gastes verantwortlich ist und bei einem Ereignis mit Personenverletzung, wie beispielsweise einem Steinschlag, dafür haften muss, ist der Trailbuddy nur ein Begleiter, der dafür nicht in Rechenschaft gezogen werden kann. Zudem benötigt der Guide eine anerkannte Ausbildung.

GraubündenTRAILRUN baut in Zusammenarbeit mit Swiss Athletics einen Pilotkurs für eine neue Trailrunning-Guide-Ausbildung auf (graubündenTRAILRUN, o.D.). Swiss Athletics bietet seit 2020 eine Fachausbildung Trailrunning und Berglauf an. In dieser Fachausbildung wird das fachspezifische Wissen im Bereich Trailrunning und Berglauf den Auszubildenden vermittelt. Die Teilnehmer sind nach Beendigung dieser Ausbildung fähig Trailruns und Bergläufe zu planen und leiten. Zudem kennen sie die Grundlagen von Lauftechnik auf schwierigem Untergrund, Routenplanung, Sicherheit im alpinen Gelände sowie die physischen und psychischen Herausforderungen für längere Touren im Gelände (Swiss Running, o.D.).

10.7 Schlechtwetterprogramm

Grundsätzlich kann man bei jedem Wetter draussen laufen. Ganz nach dem Motto: Es gibt kein schlechtes Wetter, nur schlechte Kleidung. Jedoch muss berücksichtigt werden, dass bei schlechtem Wetter der Aufenthalt in den Bergen gefährlich sein kann, sei es wegen Gewitter, Schneefall, Unterkühlung oder Nebel und der daraus folgenden Absturzgefahr. Aus diesen Gründen ist es vermutlich sinnvoller eine Etappe auszulassen und sich einem Alternativprogramm zu widmen. Bei der Zusammenstellung des Pauschalangebots, sollte dieser Punkt zwingend berücksichtigt werden, damit dies auf Wunsch dazu gebucht werden kann. Ein Ruhetag im Hotelbett mit einem spannenden Buch würde dem einen oder anderen schon genügen, aber vermutlich haben gewisse Gäste den Drang etwas zu unternehmen. Mögliche Schlechtwetterprogramm-Aktivitäten:

- Hallenbad, Mineralbad, Wellness
- Alternatives Sportprogramm in einer Indoor-Sportanlage
- Massage
- Museumbesuch
- Kirchenbesuch
- Kulinarisches Erlebnis

10.8 Komplementärangebot (Material, Verpflegung usw.)

Als Zusatzleistungen und zusätzliche Einnahmequellen bzw. zusätzliche Wertschöpfung, kann ein Komplementärangebot für die Gäste in Betracht gezogen werden. Eine Zusammenarbeit mit lokalen Sportgeschäften oder direkt mit Sportartikelherstellern könnte den Gästen einen zusätzlichen Nutzen bieten. Mit dem Angebot von trailrunningspezifischen Produkten,

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

die gekauft oder getestet werden können wie beispielsweise Schuhe, Sportuhren, Sportnahrung, Trag- und Trinksysteme (z.B. Camelbak), kann zusätzliche Wertschöpfung generiert werden. Das Material soll in den Hotels oder in den lokalen Sportgeschäften gemietet/gekauft werden können. Falls die Option mit dem Mietmaterial in Betracht gezogen wird, muss eine Lösung gefunden werden, wie das Material den Weg zurück ins Sportgeschäft oder ins Hotel findet.

Mit sportlergerechter Zwischenverpflegung, sei das mit Riegeln, Gels, Sportgetränken, Sandwichs oder anderen Leckereien, die sich als Snack für unterwegs eignen, können zusätzliche Einnahmen generiert werden.

Ausserdem könnte ein Wäscheservice bei gewissen Sportlern gefragt sein. Mit diesem Service kann der Gast mit noch leichterem Gepäck reisen.

10.9 Signalisation

Bei der Initiierung der Rhein-Trails wird bewusst auf eine Signalisation entlang der Strecke verzichtet. Einerseits weil die Streckenführung auf offiziellen Wanderwegen verläuft, andererseits aus Kostengründen. Eine zusätzliche Signalisation braucht die Zustimmung aller verantwortlichen Instanzen (Wanderwege Graubünden, Amt für Langsamverkehr, Gemeinden usw.). Es ist ein bürokratischer Spiessroutenlauf. Ausserdem muss sich das Produkt respektive die Streckenführung erst etablieren.

Auch ist der Trend spürbar, dass der Trailrunner vermehrt das Guiding selbst übernehmen will, indem er die Strecken per GPX-Datei auf seine Sportuhr oder auf sein Smartphone lädt und nach diesen Endgeräten gelenkt wird. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die GPX-Dateien leicht verfügbar sind und die GPX-Daten korrekt sind.

10.10 Karten

Für die Bereitstellung von Karten gilt das Gleiche wie bei der Signalisation. In der Startphase wird darauf verzichtet. Auch hier sind die Kosten ein wichtiger Entscheidungsträger. Ausserdem muss sich das Produkt und die Strecke erst bewähren. Falls sich die einzelnen Tourismusregionen vermehrt auf Trailrunningangebote konzentrieren, kann über die Erstellung einer eigenen Trailrunningkarte für die Region nachgedacht werden. Die Strecke des Rhein-Trails kann in diesem Fall problemlos integriert werden. Die Region Viamala hat als einzige der drei Destinationen bereits eine Trailrunning-Karte mit Highlight-Routen. Sollte sich der Rhein-Trail etablieren, könnte über die Produktion einer Karte nachgedacht werden, die all den Personen die ein Package buchen abgegeben wird. Dies stellt dem Gast einen zusätzlichen Nutzen.

10.11 Rahmenbedingungen

Gewisse Aspekte des Angebots sind gegeben, andere müssen noch geklärt werden. Zu den Punkten die vorgegeben sind, gehört die Streckenführung, auch wenn bei manchen Etappen zwischen verschiedenen Varianten gewählt werden kann.

Dem Gast und dem Dienstleister muss bewusst sein, welche Dienste der Gast erwarten kann, respektive welche Dienste der Dienstleister liefern muss. Bei der Buchung soll ersichtlich sein, welche Leistungen alle inklusive sind, welche Mahlzeiten in der gebuchten Unterkunft inbegriffen sind und welche nicht. Ausserdem müssen die Gepäcktransporte sowie der Transport zum Startort auf dem Oberalppass im Preis inbegriffen sein. Mit dem inklusiv Billett für die Strecken Reichenau-Tamins - Disentis/Mustér und Hinterrhein – Reichenau-Tamins könnten die Läufer animiert werden mit den öffentlichen Verkehrsmitteln anzureisen. Zu prüfen ist die Parkplatzsituation für Langzeitparker in Reichenau-Tamins, falls die Gäste mit dem Auto bis dort anreisen.

11. Briefing und Schulung der Mitarbeiter

Bei überregionalen Projekten ist die Zusammenarbeit der Regionen und der Leistungsträger von grosser Wichtigkeit. Das Briefing aller Beteiligten ist daher nicht zu vernachlässigen. Zudem müssen die Kanäle für den Vertrieb definiert werden.

11.1 Vertriebskanäle

„Ein Pauschalangebot kann entweder direkt oder indirekt vertrieben werden“, schreibt Roland Anderegg (2011, S. 10). Beim direkten Vertrieb kann der Gast das Produkt selber beim Hotel oder der Destinationsvermarktungsorganisation buchen. Beim indirekten Vertrieb wird das Produkt hingegen über einen Absatzmittler verkauft.

Folgende Liste zeigt mögliche Absatzmittler:

- E-Plattform
- Touroperator
- Reisebüros
- Tourenanbieter
- Andere

Der Vorteil, wenn mit einem Absatzmittler zusammengearbeitet wird, ist der Zugang zu neuen Kundengruppen. Jedoch muss die Provision für den Absatzmittler bei der Kalkulation miteinbezogen werden (S. 10).

Der Rhein-Trail soll indirekt vertrieben werden. Über eine zentrale Buchungsplattform werden alle Buchungen bearbeitet. Dieser Prozess wird in Kapitel 14.5 erläutert.

11.2 Kommunikationsinstrumente

Vor der Markteinführung gibt es einen letzten wichtigen Schritt. Dieser Schritt ist das Briefing aller involvierter Parteien. Erfolg hat auch das beste Pauschalangebot nur dann, wenn die Informationen am richtigen Ort aufbereitet sind (Anderegg, 2011, S. 10).

Folgende Punkte sollte das Briefing enthalten:

- Erarbeitung der Inhalte für die Kommunikation
- Schulungen/Infoveranstaltungen für Mitarbeiter und Leistungsträger
- Angebots-Tests für involvierte Anspruchsgruppen
- „Wegweiser-Funktion“- jeder Leistungsträger muss wissen wo der Gast zu Infos kommt.
- Gezielte Medienarbeit – welche News kann ich publizieren?

11.3 Briefing Mitarbeiter, Leistungsträger, Medien

Bevor das Produkt lanciert wird, ist der Einbezug aller Beteiligten wichtig. Dies bestätigt auch Daniela Gredig (Experteninterview, 06.07.2020) von Viamala Tourismus im Interview: „Jede Tourismusdestination soll bei der Entwicklung/Realisation/Aufnahme des Produkts in die Kommunikation aller beteiligten Destinationen miteinbezogen werden.“ Auch Simona Bar-mettler (Experteninterview, 24.06.2010) stösst ins gleiche Horn: „Ein- bis zweijährlicher Austausch mit den anderen Destinationen, damit das Angebot verglichen werden kann und eventuell auch gemeinsame Angebote lanciert werden können. So entsteht der Mehrwert für den Gast.“ Mit einem Briefing, in dem alle Mitarbeiter, Leistungsträger und Medien miteinbezogen werden, kann das Thema ausführlich präsentiert werden, Problemstellen verkleinert und alle Involvierten sensibilisiert und mit dem Thema vertraut gemacht werden. Mit dem Aufzeigen des gemeinsamen Nutzens, sollen alle Beteiligten dazu motiviert werden bei dem Projekt aktiv mitzumachen. Als positiver Nebeneffekt wird dabei auch noch die Trailrunningkultur gefördert. Nur wenn sich alle Beteiligten für das Produkt motivieren können, hat das Produkt eine Chance auf dem Markt zu überleben.

11.4 Durchsetzung der Strategie

Hungenberg (2014) schreibt über das Durchsetzen von Strategien, dass diese erst verwirklicht werden, wenn Menschen im Unternehmen nach Massgabe der jeweiligen Strategie handeln. Die Implementierung der Strategie wäre daher unvollständig, wenn sie nur an den Rahmenbedingungen und den Vorgaben für das Handeln ansetzt. Es ist daher unabdingbar die anvisierten Änderungen auch direkt durchzusetzen. Diese zielen auf eine zielgerichtete Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens. Information, Schulung und Motivation der Mitarbeiter sollen helfen die Strategie in die Tat umzusetzen. Die Information soll helfen, dass die Mitarbeiter, die in Bereichen arbeiten, welche von strategischen Veränderungen betroffen sind, diese kennen und verstehen. Dies ist die Bedingung, um Akzeptanz bei den Betroffenen für die veränderte Strategie zu schaffen. Da eine Änderung der Strategie oftmals mit Veränderungen in den auszuführenden Aufgaben und Veränderungen innerhalb des Arbeitsumfelds verbunden ist, entstehen neuartige Anforderungen. Mit Schulungen für die betroffenen Mitarbeiter soll geholfen werden die nötigen individuellen Qualifikationen zu erreichen. Diese Schulungen sind nur erfolgsversprechend, wenn die Mitarbeiter die nötige Motivation mitbringen. Daher gehört auch dieser Aspekt zur Umsetzung von Strategien. Mit Massnahmen die auf die Motivation der Mitarbeiter abzielen, ist die Implementierung neuer Strategien erfolgsversprechender (S. 327).

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Sobald die Strategie für das Umsetzen des Rhein-Trails bekannt ist, gilt es die Beteiligten zu informieren. Falls der Bedarf vorhanden ist, da gewisse Beteiligte noch nicht den nötigen Wissensstand haben, sollten diese speziell geschult werden. Aber vermutlich können mit einem allgemeinen Briefing die meisten Wissenslücken gestopft werden und alle auf den gleichen Wissensstand gebracht werden. Mit dem Aufzeigen des Nutzens für jeden Einzelnen kann die Motivation der Mitarbeiter am Projekt mitzuwirken erhöht werden.

12. Marktposition

Bevor ein neues Produkt in den Markt eingeführt wird, sollte zuerst das Marktumfeld besser analysiert werden. In was für einem Markt befinden wir uns und wie sieht die aktuelle Wettbewerbssituation aus?

12.1 Definition von Geschäftsfeldern

Bei einer durchdachten strategischen Planung ist es wichtig, die bedienten Geschäftsfelder richtig voneinander abzugrenzen. Eine zu enge Abgrenzung hätte zur Folge, dass gewisse Komponenten der Wettbewerbssituation, zum Beispiel einige Kundengruppen oder mögliche Konkurrenten, bei der strategischen Betrachtung eines Marktes ausgegrenzt und damit nicht beachtet werden (Hungenberg, 2014, S. 74).

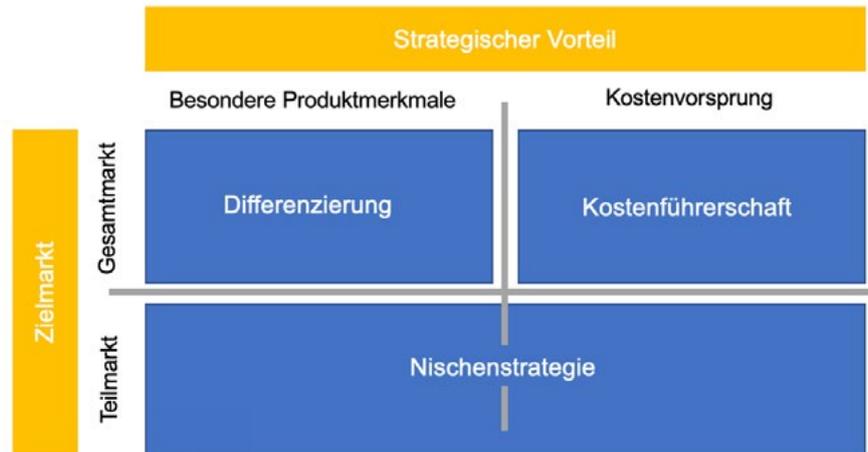
Mit der Erarbeitung des Businessmodells Canvas wurde ein guter Überblick über die bedienten Geschäftsfelder gemacht. In Kombination mit dem Porter's Five Forces kennen wir die Marktsituation auch ziemlich gut. Aber in welchem Markt wird das Produkt Rhein-Trail gehandelt?

12.2 Nischenmarkt

Hungenberg (2014) schreibt, dass Michael E. Porter seine Wettbewerbsstrategien nach zwei Merkmalen differenziert: dem strategischen Vorteil und dem Zielmarkt, in dem ein Unternehmen agiert. Er unterscheidet dabei Unternehmen mit breitem Produktangebot und solche, die nur in einer Nische des Marktes tätig sind. Bei der Nischenstrategie versucht ein Unternehmen, durch die Konzentration auf bestimmte Teilmärkte oder Zielgruppen die Bedürfnisse der Kunden besser oder günstiger zu erfüllen als grössere, weniger spezialisierte Unternehmen. Einzige Voraussetzung dafür ist jedoch, dass in einem Markt tatsächlich isolierte, von anderen Unternehmen vernachlässigte Marktsegmente mit speziellen Bedürfnisstrukturen bestehen.

Werden diese Unterscheidungen nach der Breite des Marktauftritts mit der Differenzierung und nach der Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils miteinander verknüpft, so erhält man vier generische Wettbewerbsstrategien: Kosten-/Preisführerschaft und Differenzierung im Gesamtmarkt, sowie Kosten-/Preisführerschaft und Differenzierung in einer Nische. Diese vier Wettbewerbsstrategien werden in der Abbildung 28 dargestellt, wobei die Wettbewerbsstrategie in der Nische als **eine** strategische Ausrichtung dargestellt wird (S. 200).

Abbildung 28

Wettbewerbsstrategien nach Porter

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an die gleichnamige Abbildung von Markt Ding (2015). Abgerufen von <https://www.marktding.de/strategie/wettbewerbsstrategie-porter-in-400-worten/>

Osterwalder und Pigneur (2011) ergänzen, dass neben den spezifischen und spezialisierten Kundensegmenten auch die Wertangebote, Vertriebskanäle und Kundenbeziehungen den besonderen Anforderungen eines Nischenmarkts angepasst werden müssen. Diese Art von Geschäftsmodell kommt häufig bei Anbieter-Käufer-Beziehungen vor (S. 25).

Das Trailrunningangebot Rhein-Trail bewegt sich in einem Teilmarkt. Es ist also ein Nischenprodukt im Teilmarkt. Das Produkt kann sich nicht durch Kostenführerschaft profilieren, da die Frankenstärke zu schwer lastet. Daher muss sich das Produkt durch besondere Produktmerkmale profilieren. Mit der einzigartigen Natur, der Streckenführung sowie dem besonderen thematischen Hintergrund hat der Rhein-Trail das Potenzial sich in diesem Markt durchzusetzen.

12.3 Online Applikationen für das GPS Tracking

Strava und viRace sind Online-Plattformen, auf denen sich jeder mit jedem messen kann. Einzige Voraussetzung ist, dass sich der Sportler auf der Plattform registriert hat. Strava wurde 2009 in San Francisco gegründet und ist ein soziales Netzwerk für Sportler. Auf der Plattform kann jegliche Art von sportlicher Aktivität publiziert werden. Die Plattform eignet sich auch für das Planen von Routen, Analysieren des eigenen Trainings aber auch für den virtuellen Vergleich mit anderen Sportlern (Strava, o.D.). Dafür braucht es sogenannte Segmente. Ein Segment ist ein definierter Streckenabschnitt. Anhand von GPS-Daten, die in Form von GPX-Files auf die Plattform geladen werden, wird eine virtuelle Rangliste all jener

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Sportler erstellt, die in der gleichen Aktivitätsform dieses Segment passiert haben. Einerseits können sich die Sportler, wenn sie wollen, miteinander vergleichen und sehen gleichzeitig auch, wer diese Strecke bereits absolviert hat. Andererseits kann die Plattform auch als Marketing-/Kommunikationstool genutzt werden, in dem Bilder und Text mit der Aktivität publiziert werden.

Ein weiterer Anbieter hat während des Corona-Lockdown die Tour D'Uetli lanciert. Weil während des Lockdowns alle Arten von Veranstaltungen verboten waren und aus diesem Grund auch keine Laufveranstaltungen stattfanden, haben sie ein neues Format entwickelt. Sie haben eine Webseite errichtet, auf der eine Strecke am Uetliberg bekannt gegeben wurde. Danach hatten die Läufer zwei Wochen Zeit eine möglichst schnelle Zeit aufzustellen. Jeder Läufer konnte grundsätzlich beliebig viele Versuche absolvieren. Jede Woche wurde eine neue Strecke publiziert. Insgesamt wurden vier Strecken, also vier Teilwettkämpfe ausgetragen. Die Etappen waren zwischen 20 Minuten und einer Stunde lang. Die Daten wurden per GPS mit dem Smartphone oder der Sportuhr aufgezeichnet und dann auf die Plattform Strava geladen. All jene die alle vier Teilstrecken absolviert haben, kamen in die Gesamtwertung. Die Sieger der Gesamtwertung konnten Preise gewinnen. Die Teilnahme war kostenlos (Bischofberger, 2020).

Als Pendant zur Tour d'Uetli wurde im Heidiland die Tour Heidiland mit demselben Konzept lanciert. Die Strecke wird freigeschaltet, danach haben die Läufer zwei Wochen Zeit eine Bestzeit aufzustellen. Die Tour Heidiland bestand aus drei Etappen, zu gewinnen gab es ausser Ruhm und Ehre nichts. Bei der Tour Heidiland wurde ein kleiner Unkostenbeitrag (20.- CHF) verlangt, damit man in die Wertung aufgenommen wurde (Lenz & Hendriks, 2020).

ViRace ist eine Applikation für das Smartphone, die genutzt werden kann, um virtuelle Laufwettkämpfe gegen Freunde von überall auf der ganzen Welt auszutragen - live und in Echtzeit. Alles, was dazu benötigt wird ist ein Smartphone, Kopfhörer, die genaue Startzeit und die zu bewältigende Distanz. Die Wettkämpfe finden ortsunabhängig statt. Jeder kann seine Strecke frei wählen. Über die Kopfhörer werden die Läufer regelmässig über die zurückgelegte Distanz, den aktuellen Platz und den Rückstand informiert (viRace, 2020). Durch die coronabedingte Absage vieler Laufveranstaltungen war viRace eine Alternative die Wettkämpfe trotzdem durchzuführen. Von dieser Alternative machte auch der GP Bern Gebrauch. So konnten die Läufer trotz der Absage einen Wettkampf absolvieren. Der Wettkampf findet virtuell und ortsunabhängig statt, am Schluss gibt es eine Rangliste anhand der für die vorgegebene Distanz benötigte Zeit (GP Bern, 2020).

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Eine Zusammenarbeit mit viRace wäre denkbar, aber es gibt einige Punkte, die dagegensprechen. Auf der positiven Seite steht, dass es den Läufern einen sportlichen Anreiz gibt und man sich mit anderen Sportlern vergleichen kann. Zudem hätte man mit viRace einen Schweizer Partner. Auf der Kontra-Seite steht, dass das Angebot als Genuss und Naturerlebnis angeboten wird. Ausserdem ist die zu bewältigende Strecke von der Länge und den zu bewältigenden Höhenmetern vermutlich schon anspruchsvoll genug. ViRace wird für die Entwicklung des Rhein-Trails nicht in Betracht gezogen, da der Genuss der Strecke im Mittelpunkt stehen soll. Ein Vergleich mit anderen Sportlern zu machen wäre sowieso schwierig, da die Läufer im Gelände unterwegs sind und für die zu bewältigende Strecke im Vergleich zu flachem Terrain viel mehr Zeit brauchen.

12.4 Neuer Business-Case

Das Format der Tour D'Uetli und Tour Heidiland lässt sich beliebig kopieren. Dieses Format könnte auch für den Rhein-Trail genutzt werden. Die Etappen werden per Strava Segment bekannt gegeben. Der Gast zahlt einen Betrag für die Teilnahme, danach hat er Zeit in einem vorgegebenen Zeitraum die Etappen zu absolvieren. Werden in diesem Zeitraum alle Etappen absolviert, erhält der Trailrunner einen Preis. Bei diesem Business-Case bucht der Gast nur die Streckenwertung. Wie er anreisen möchte, wo er übernachten möchte und wie sein Gepäck von A nach B kommt, ist ihm persönlich überlassen.

13. Wertschöpfung

Die Wertschöpfungskette beim Rhein-Trail beginnt mit der Entwicklung des Produktes. Dabei entstehen noch keine Kosten, ausser die Zeit, die für die Entwicklung des Produktes aufgewendet wird. Das Marketing verursacht hingegen Kosten. Für die Erstellung von Werbematerial, die Produktion von Marketinginhalten sowie die Verbreitung der Marketingmassnahmen wird Geld benötigt. Für gezielte personalisierte Werbung über Facebook Ads und Google Ads muss ebenfalls Geld eingesetzt werden. Weitere Kosten entstehen bei der Produktion von Werbematerial und Drucksachen. Zusätzlich entstehen bei den Abwicklungen der Buchungen nochmals Kosten. Falls die Buchungsplattform neu aufgebaut werden muss, braucht es IT-Spezialisten, die eine einwandfrei funktionierende Plattform erstellen müssen. Dafür muss ebenfalls Geld aufgebracht werden. Sobald das Package Rhein-Trail gebucht werden kann, sollte das Geld wieder in die Kassen zurückfliessen. In das Budget sollte unbedingt auch ein Betrag für die Nachbearbeitung und die Kundenbetreuung einkalkuliert werden. Das Ziel der Destinationen sollte sein, dass der Gast seine nächsten Ferien wieder in ihrer Region verbringt.

13.1 Produktlebenszyklus

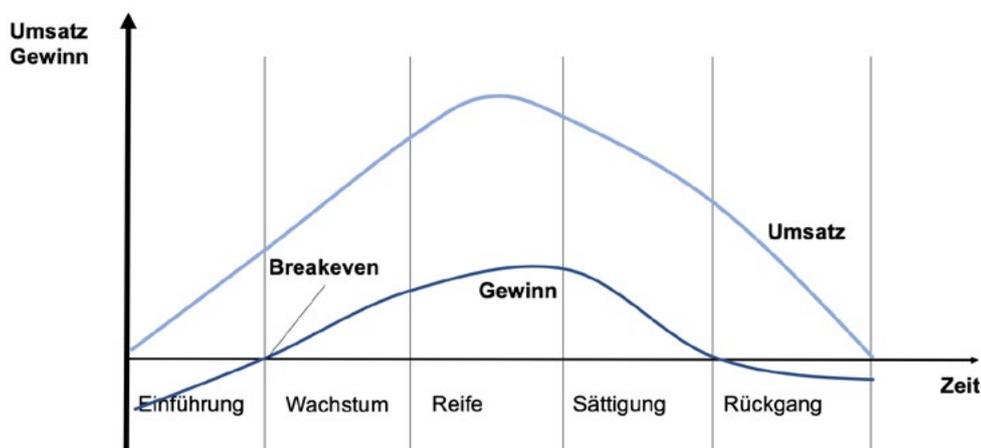
Hungenberg (2014) erläutert, dass die Analyse des Branchenzyklus von der Annahme ausgeht, dass alle Branchen einem idealtypischen Entwicklungsmuster folgen. In der Regel werden vier Entwicklungsphasen unterschieden: eine Entstehungs-, eine Wachstums-, eine Reife- und eine Schrumpfungsphase (S. 119). Andere Modelle haben nach der Reifephase noch eine Sättigungsphase.

Die Einführungsphase in einer Branche ist typischerweise durch einen langsam steigenden Umsatz, hohen Kapitalbedarf sowie meist negative Deckungsbeiträge gekennzeichnet. Die Einführungsphase ist gekennzeichnet durch rapides Wachstum, intensive Bemühungen um Abnehmer und fragmentierte wechselnde Marktanteile. In der Wachstumsphase steigt der Gewinn vom Negativen ins Positive. Im Breakeven sind der Erlös und die Kosten genau gleich hoch. Es wird also weder Gewinn noch Verlust erzielt. Der Umsatz nimmt in dieser Phase weiter zu, aber auch der Kapitalbedarf wächst überproportional. Zur gleichen Zeit steigen die Deckungsbeiträge an. Die Phase zeichnet sich durch ein schnelles Wachstum aus. Abnehmer, Marktanteile und Technologie sind besser bekannt. Der Eintritt für neue Mitbewerber wird schwieriger. In der Reifephase erreichen die Umsätze letztendlich ihren Höchststand, während Kapitalbedarf und Deckungsbeitrag schleichend zurückgehen. Stabilität bezüglich der Abnehmer, Technologie sowie der Marktanteile tritt ein. Der Wettbewerb kann jedoch sehr intensiv sein. Der Konkurrenzdruck steigt an und die Gewinnspannen werden enger. In der Sättigungsphase schrumpft der Umsatz und auch die Gewinnspanne bricht ein,

bis sie schliesslich unter den Breakeven fällt. Die Nachfrage nimmt, wie auch die Konkurrenzanzahl, generell ab. In der Rückgangsphase steigen die Kosten über den Erlös und die Gewinne fallen negativ aus (siehe Abbildung 29).

Abbildung 29

Produktlebenszyklus



Anmerkung. Eigene Darstellung.

Wie der Rhein-Trail sich entwickeln wird, ist schwierig vorauszusagen. Damit das Produkt nach der Reifephase nicht wieder in die Sättigungs- und Rückgangsphase zurückfällt, muss das Produkt mit innovativen Ideen weiterentwickelt oder angepasst/geändert werden, damit dem Produkt neues Leben eingehaucht werden kann.

13.2 Umsetzung

Bevor das Pilotprojekt umgesetzt werden kann, müssen zwingend einige Punkte erfüllt sein. Dafür eignet sich die Checkliste im Anhang E. Die Ideenfindung ist zu diesem Zeitpunkt abgeschlossen. Danach geht es um die Positionierung innerhalb des Marktes und die Umsetzung der Strategie. Sobald die Zielgruppen bekannt sind, können die Produktelemente zusammengestellt werden. Sind diese Elemente bekannt, kann der Produktaufbau beginnen. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: „Was erlebt der Gast? Wo verdienen wir unser Geld? Was erwartet der Gast im Sinne von Minimalanforderungen? Wo heben uns von unseren Mitbewerbern ab?“ Bei der Paketisierung (Kapitel 9.7) muss eine Variante gewählt werden, die umgesetzt werden soll. Ist dieser Punkt auch erfüllt, kann über die Preissetzung des Produktes nachgedacht werden. Ist dieser Punkt auch abgearbeitet, geht es um die Umset-

zung. Nach der Bestimmung der Vertriebskanäle und der Entscheidung, welche Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden sollen, folgt nur noch das Briefing innerhalb der Destinationen mit deren Leistungsträgern. Der letzte und wichtigste Schritt ist dann die Markteinführung.

13.3 Markteinführung

Die Markteinführung ist angelaufen, sobald das Pauschalangebot auch wirklich gebucht werden kann. Dabei kann sich ein Produktmanager oder ein Leistungsträger folgende Fragen stellen:

- Soll die Markteinführung als Pilot oder mit der Option zur Anpassung erfolgen?
- Soll in einer ersten Phase nur ein Teilmarkt (geografisches Zielgebiet, bestimmte Zielgruppen) anvisiert werden?
- Soll in der Einführungsphase nur ein Teil der Leistungsträger beteiligt sein?
- Soll nur ein Teil der angedachten Vertriebskanäle eingesetzt werden?

Von einer kompletten Markteinführung spricht man, wenn das Pauschalangebot mit allen beteiligten Leistungsträgern, in allen Märkten, bei allen Zielgruppen und über alle Vertriebskanäle gleichzeitig eingeführt wird (Anderegg, 2011, S.11).

14. Marketing

Hungenberg (2014) schreibt in Bezug zum Bereich Marketing und Vertrieb, dass alle Aktivitäten, die in Zusammenhang mit der Vermarktung eines Produkts, also mit der Gestaltung des Marketing-Mixes aber auch dem eigentlichen Verkauf zusammenhängen (S. 156).

Die einzelnen Destinationen verfügen über eine gewisse Geldsumme, die ihnen für das Marketing und die Kommunikation zur Verfügung stehen. Bei der Destination Disentis - Sedrun ist es gemäss Barmettler (Experteninterview, 24.06.2020) 500'000.- CHF pro Jahr, die auf die einzelnen Kampagnen aufgeteilt werden können. Die Beträge werden anhand des Strategiehauses auf die einzelnen Kampagnen verteilt.

Auch Daniela Gredig (Experteninterview, 06.07.2020) von Viamala Tourismus bestätigt, dass der Geldbetrag je nach Kampagnenidee unterschiedlich ist und sich je nach Produkt und Zielgruppe unterscheidet. Einmal wird mehr für Print (Broschüren, Inserate, Publik-Reportagen) ausgegeben, ein anders Mal mehr für Online- und Social Media Kampagnen.

Joel de Buren bestätigt im Experteninterview (14.07.2020), dass es von Kampagne zu Kampagne unterschiedlich sei. In der Hochsaison während des Winters, aber auch im Sommer müssen praktisch keine zusätzlichen Kampagnen gestartet werden, da die Auslastung innerhalb der Region bereits hoch ist. Dafür werden in der Nebensaison gezielt Kampagnen lanciert, damit die Auslastung in dieser Zeit verbessert werden kann. Dies wird vermehrt über Facebook Ads, also personalisierte Werbung über die sozialen Kanäle, oder über Google Ads publiziert.

Für die Vermarktung des Rhein-Trails müssen gewisse Vorleistungen erfüllt werden. Einerseits muss gutes Bild- und evtl. sogar Videomaterial zur Verfügung stehen. Weiter braucht es eine gut strukturierte Werbekampagnenplanung sowie eine gute Koordination mit den einzelnen Destinationen und Graubündenferien, damit die Werbung für das Produkt Rhein-Trail grossflächig und dennoch gezielt versendet werden kann. Ein gutes Storytelling hilft bei der Lancierung eines neuen Produkts immer. Eine gute Geschichte wird auch von den Medien aufgenommen und verbreitet. Auf diese Weise kann eine grosse Anzahl Leser erreicht und das Produkt sozusagen gratis promotet werden. Die ursprüngliche Idee war es, den Rhein-Trail in die Trailrunning-Wettkämpfe Transruinalta und Transviamala zu integrieren. Die Teilnehmer des Rhein-Trails hätten zuerst zwei bis drei Etappen des Rhein-Trails genussvoll absolvieren können, etwa als Warmup für die zwei Wettkämpfe. Danach hätten sie an den zwei Wettkämpfen teilnehmen und sich sportlich mit anderen Wettkämpfern messen können. Die letzten zwei Etappen hätten wieder gemächlicher absolviert werden können, damit genügend Zeit für das Geniessen der Natur und Kulinarik übrig bleibt. Die Presse hätte im Zusammenhang mit dem Transruinalta und Transviamala im gleichen Zug auch über den Rhein-

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Trail berichten können. Bei guter Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Transruin-aulta und Transviamala hätte das Produkt Rhein-Trail auch in ihre Kommunikation aufgenommen werden können, denn die Teilnehmer der Läufe sind genau das Zielpublikum des neuen Angebots. Da aber im Jahr 2020 die Wettkämpfe wegen Corona abgesagt wurden und die Produktentwicklung noch nicht auf dem Stand ist, dass es lanciert werden kann, muss der Zeitpunkt der Einführung in den Markt gut überlegt werden, damit trotzdem eine gute Geschichte erzählt werden kann.

14.1 Produktmanager Rhein

Ab dem 1. Juli 2020 wurde eine neue Stelle aus dem NRP-Projekt (Neue Regionalpolitik) erschaffen. Bei der neuen Stelle handelt es sich um das «Produktmanagement Rhein» und wird von Nina Conrad besetzt (Remo Kellenberger, persönliche Kommunikation, 23.04.2020)

Das Produktmanagement Rhein behandelt alle Projekte die einen Zusammenhang mit dem Rhein im Kanton Graubünden haben – also auch den Rhein-Trail. Aus diesem Grund sollte das Produktmanagement auch als zentrale Organisationsinstanz für den Rhein-Trail fungieren, da der Rhein beim Rhein-Trail im Zentrum steht. Die ganze Vermarktung, Kommunikation und die Buchungen sollten über diese Instanz abgewickelt werden. Das Produkt Rhein-Trail passt gut in den Grundauftrag des Produktmanagement Rhein, denn es erfüllt die Kriterien für die Übernahme als zentrales Steuerungssystem. Zu den Kriterien gehört, dass es etwas mit dem Rhein zu tun hat und mehrere Regionen involviert sind. Würde es diese Stelle nicht geben, hätten die Tourismusdestinationen (Disentis – Sedrun, Surselva, Viamala) darüber nachdenken müssen, eine Stelle zu erschaffen, die diese zentralen Aufgaben ausgeführt hätte.

Barmettler (Experteninterview, 24.06.2020) empfiehlt im persönlichen Interview, dass der Buchungsvorgang über den Onlineshop TOMAS der jeweiligen Destinationen erfolgen müsse. Mit der zentralen Regelung über das Produktmanagement Rhein wäre eine alternative Lösungsvariante für die Abwicklung von Buchungen denkbar.

TOMAS ist ein Channel Manager für Unterkünfte, der die Datenpflege auf allen Kanälen für die Unterkünfte übernimmt. TOMAS bietet Schnittstellen zu den marktführenden Vertriebsplattformen wie z.B. Booking.com, Airbnb und e-domizil (Graubünden Ferien, o.D.).

14.2 Warum lohnen sich überregionale Projekte?

Olivia Schoch (2018) schrieb zu dem Thema überregionale Projekte einen Artikel in dem sie folgende Punkte hervorhebt: „Wenn zwei zusammenspannen, wird das Angebot vielfältiger und es können doppelt so viele Kräfte freigesetzt werden. Was dem einen fehlt, kann der andere vielleicht bieten. Gemeinsam können sie Ressourcen planen und eine Arbeitsteilung

vornehmen. Und gegenseitig können sie sich inspirieren, sich den Spiegel vorhalten und gemeinsam wachsen. Das ist das Konzept der Partnerschaft – in einer privaten und einer geschäftlichen Beziehung.“

Dass sich gemeinsame Projekte lohnen, hat jüngst das Projekt graubündenBIKE gezeigt. Sämtliche Destinationen im Kanton Graubünden haben sich zusammengeschlossen und gemeinsam den Mountainbike-Tourismus kultiviert. Aus den erarbeiteten Grundlagen konnten die Destinationen und die Leistungsträger individuell ihren Nutzen ziehen.

Dem Gast spielt es keine Rolle, in welcher Region er unterwegs ist. Am Ende des Tages steht das Gesamterlebnis im Vordergrund. Die gleiche Art von Zusammenarbeit wäre auch beim Projekt Rhein-Trail wünschenswert.

14.3 Zusammenarbeit zwischen den Destinationen und Graubünden Tourismus

Die Wichtigkeit der Zusammenarbeit der einzelnen Destinationen und deren Leistungsträgern sowie weiteren Instanzen wie dem Produktmanagement Rhein und Graubündenferien wurde schon mehrfach angedeutet. Die Relevanz dieser Zusammenarbeit kam auch in den persönlichen Interviews mit den Verantwortlichen der Tourismusdestinationen zum Vorschein.

Simona Barmettler (Experteninterview, 24.06.2020) von Disentis - Sedrun Tourismus bestätigt: „Graubündenferien müsste über ihre Kanäle die Kommunikation übernehmen.“

Ähnlich tönt es auch bei Daniela Gredig (Experteninterview, 06.07.2020) angesprochen auf die Rolle von Graubündenferien: „Aufnahme des Trailrunning-Sports in ihre Kanäle. Unterstützung des Projekts mit Rat und Tat.“

Auch Joel de Buren gab im Experteninterview (14.07.2020) wieder, dass Graubündenferien im Marketing Support leisten müsse, wie sie dies beim Projekt graubündenBIKE gemacht habe. Trailrunning muss als eigene Kategorie auf ihrer Webseite aufgeführt werden, auf der Trailrunning-Angebote platziert werden können.

14.4 Nutzen für die einzelnen Regionen

Der Nutzen für die einzelnen Region ist schnell gefunden. Einerseits wird mit der Lancierung des Rhein-Trails das Trailrunningangebot ausgebaut und die Trailrunner verstärkt als Zielgruppe in der strategischen Ausrichtung verankert. Weiter könnte mit der Vermarktung des Produktes die Regionen Disentis – Sedrun, Surselva und Viamala bei Trailrunningfans als Trailrunningparadies wahrgenommen werden, welche zuvor nicht als Trailrunningregionen wahrgenommen wurden. Als wichtigster Punkt ist aber die zusätzliche Wertschöpfung, die erzielt werden kann, zu nennen. Diese wird mit den zusätzlichen Übernachtungen, Gepäcktransports, Verpflegung und weiteren Verkäufen für Produkte oder Dienstleistungen erzielt.

14.5 Gemeinsame Plattform für die Vermarktung und Buchungen

Die Buchungsplattform sollte zwingend zentral geführt werden. Ansonsten entsteht für jede Destination ein Mehraufwand, wenn der Gast die einzelnen Produktelemente bei der entsprechenden Destination buchen müsste. Jedoch muss der Gast von der Website der jeweiligen Destination auf die gemeinsame Buchungsplattform weitergeleitet werden.

Auf der Buchungsplattform muss der Gast zwingend folgende Punkte beantworten können:

- Wann und wie reist er an?
- Wie viele Etappen möchte er absolvieren?
- Wie viele Tage möchte er insgesamt unterwegs sein?
- In welchen Ortschaften will der Gast übernachten?
- Welchen Standard soll die Unterkunft haben (Hotel, B&B, Ferienwohnung usw.)?
- An welchem Tag reist er ab und wie reist er?

„Ein CMS (Content Management System) ist eine Software zur gemeinsamen Erstellung, Bearbeitung, Organisation und Darstellung von digitalen Inhalten (Content) zumeist zur Verwendung in Webseiten aber auch in anderen Medienformen“ (Wikipedia, 2020). Dieses System ist auch für die Abwicklung der Buchungen des Rhein-Trails denkbar. Die zentrale Koordination könnte wie bereits erwähnt vom Produktmanagement Rhein übernommen werden.

14.6 Möglichkeiten zum Wachstum

Falls das Pilotprojekt umgesetzt wird und es gut performt, kann überlegt werden wie man das Projekt erweitern oder ausbauen kann. Nach Lombriser und Abplanalp (2015) gibt es verschiedenen Möglichkeiten zum Wachstum. Es können neue geografische Märkte (einzelne Länder, Regionen) erschlossen, neue Vertriebskanäle eingesetzt und neue Kundensegmente (neue Segmente, Aufsplitterung gegenwärtiger Segmente, kaum oder gar nicht erschlossene Segmente) gewonnen werden. Darüber hinaus kann die Angebotspalette mit der Schaffung neuer Angebote erweitert werden (S. 88).

Die Möglichkeiten für ein Wachstum im Bereich Trailrunning in den einzelnen Tourismusregionen ist auf jeden Fall vorhanden.

15. Schlussfolgerung

Die Erarbeitung der Grundlagen für die Umsetzung des Rhein-Trails hat aufgezeigt, dass Pauschalangebote für einzelne Destinationen einen Mehrwert generieren. Sie erhöhen die Auslastung in der Zwischensaison und gibt Planungssicherheit bei frühzeitigen Buchungen. Zudem hilft eine klare Positionierung den Tourismusdestinationen bei der Umsetzung von neuen Angeboten. Das Angebot muss jedoch in die Strategie der Destinationen passen, ansonsten könnte ein falsches Bild der Destinationen vermittelt werden. Bei der Kreierung eines neuen Angebots ist es von grosser Bedeutung alle Aspekte zu berücksichtigen und auch die kleinen Details zu beachten. Zu den wichtigsten Punkten bei der Zusammenstellung des Rhein-Trails gehört die Skizzierung der einzelnen Etappen. Der Gepäcktransport, die Übernachtungsstätten sowie die An- und Abreise sind weitere wichtige Produktelemente. Damit die Umsetzung des Rhein-Trails erfolgreich wird, ist die Zusammenarbeit aller Beteiligten enorm wichtig. Dazu gehören die Verantwortlichen der Tourismusdestinationen, die Leistungsträger innerhalb der Destinationen, Graubündenferien und der Produktmanager Rhein. Mit Infoveranstaltungen, bei denen die Details der Packages finalisiert werden sowie das Leitbild definiert wird, damit eine entsprechende Strategie erarbeitet werden kann, soll eine gute Basis für die Umsetzung des Rhein-Trails erarbeitet werden. Nach der Infoveranstaltung sollen alle Involvierten auf dem gleichen Wissensstand sein. Das Konzept hat grosses Potenzial, da viele Eigenschaften den Rhein-Trail einzigartig machen. Die Thematik des Trails, mit dem Rhein als verbindendem Element, welchen den Start- und Zielort (mit der Quelle des Vorderrheins (Lai da Toma) und der Quelle des Hinterrheins) verbindet, gibt es so kein zweites Mal. Zudem führt die Strecke durch malerische Bündner Bergdörfer, zwei sehenswerte Rheinschluchten und über Berggipfel mit unbeschreiblichen Aussichten. Das Pilotprojekt ist eine gute Möglichkeit das Trailrunningangebot in den entsprechenden Destinationen auszubauen beziehungsweise die Thematik Trailrunning in ihre Strategie aufzunehmen. Damit das ganze Projekt eine grössere Ausstrahlungskraft erhält, ist die gemeinsame Vermarktung und Kommunikation von grosser Bedeutung. Graubündenferien müsste als Dachorganisation der einzelnen Destinationen Trailrunning in ihre Kanäle aufnehmen und das Projekt mit Rat und Tat unterstützen.

Obwohl sich das Zielpublikum in einem Nischenmarkt bewegt, hat das Produkt eine hohe Potenz. Entscheidend ist das Zielpublikum richtig anzusprechen und das Projekt grossflächig zu streuen. Pauschalangebote helfen Tourismusdestinationen die Auslastung zu verbessern und dienen der Planungssicherheit. Die Aufnahme von Trailrunningangeboten in die strategische Ausrichtung der einzelnen Tourismusdestinationen kann die Auslastung in der Nebensaison zu verbessern.

15.1 Persönliche Schlussfolgerung

Durch die Erarbeitung der Grundlagen für diese Arbeit habe ich extrem viel Neues über die Sportart Trailrunning erfahren. Da ich als Spitzensportler Trailrunning zu Trainingszwecken betreibe, habe ich bereits Erfahrungen in dieser Sportart sammeln können. Meine Berufung half mir immer wieder neue Aspekte durchzudenken, die für die Gestaltung der Packages wichtig sind. Die Frage nach der Wichtigkeit gewisser Gestaltungselemente habe ich mir oft gestellt. Diese Gedankengänge habe ich so gut ich konnte versucht zu begründen, damit eine gute Grundlage für die Umsetzung des Rhein-Trails vorliegt. Die vorliegende Arbeit soll als Handbuch für die Konkretisierung des Packages Rhein-Trail dienen. In den Gesprächen mit den Verantwortlichen der Tourismusdestinationen und der Produktmanagerin Rhein ist immer ein positives Echo zurückgekommen, was mich extrem motiviert hat, die Grundlagen für das Pilotprojekt zu erarbeiten. Persönlich denke ich, dass das Produkt grosses Potenzial hat, es aber ein gutes Konzept braucht und die Zusammenarbeit der Tourismusdestinationen und den weiteren Instanzen wie Graubündenferien über Triumph oder Untergang entscheidet.

Die Erarbeitung einer Bachelor Thesis ist sehr zeitintensiv. Dies hat mich vor grosse Herausforderungen gestellt. Nur mit guter Organisation, viel Fleiss und Energiemanagement gelang es mir Spitzensport, Studium und Familie unter einen Hut zu bringen.

Literaturverzeichnis

- Aerne, C. (2018). *Trailrunning: Welchen Einfluss hat die Trendsportart auf andere Erholungssuchende im Naherholungsgebiet Zürich. Fallstudie im Üetlibergebiet*. (Bachelorarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW). Wädenswil.
- Alpinmesse. (2018). Trailrunning: So boomt der Trend. *Tirol aktuell*. Abgerufen 21. Mai 2020 von <https://www.alpinmesse.info/data/docs/2018/presse/Österreich%2020181022.pdf>
- Anderegg, R. (2011). *Leitfaden zur Entwicklung von Pauschalangeboten*. Fachstelle für Langsamverkehr Graubünden.
- Behringer, S. (2018). Grundlagen des Controllings. In *Controlling* (pp. 1-18). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bischofberger, E. (2020, 1. Mai). Wettkampf am Uetliberg- Allein mit 220 andern wetteifern. *Tagesanzeiger*. Abgerufen 09. Juli 2020 von <https://www.tagesanzeiger.ch/allein-mit-220-anderen-wetteifern-179536218145>
- Cazin, D. (2016, 14. Juni). *The Market Potential Of A Mountain Bike Tourism*. Allegra Tourismus. Abgerufen 15. April 2020 von <https://www.allegra-tourismus.com/blog/the-market-potential-of-mountain-bike-tourism>
- Datasport. (2017). *Trailrunning-Die wichtigsten Tipps*. Abgerufen 21. Mai 2020 von <https://www.datasport.com/de/wissenswertes/trailrunning-die-wichtigsten-tipps/>
- Eiger Ultra Trail. (o.D.) *Startseite*. Abgerufen 29. Juni 2020 von <https://www.eigerultratrail.ch/de/>
- Eurotrek. (o.D.). *Unser Gepäcktransport*. Abgerufen 1. Juli 2020 von <https://www.eurotrek.ch/de/reiseinfos/waehrend-der-reise/gepaecktransport>
- Fehr, R. (2020, 26 April). Wo hat es eigentlich Platz, wenn alle Schweizer im eigenen Land Ferien machen? *Aargauerzeitung*. Abgerufen 29. Juni 2020 von <https://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/wo-hat-es-eigentlich-platz-wenn-alle-schweizer-im-eigenen-land-ferien-machen-137731843>
- Flepp, R. (2015). *Handbuch «Schnelles Reisegepäck Graubünden»*. Fachstelle für Langsam Verkehr Graubünden.
- GP Bern (2020, 19 Juni). *Ranglisten virtueller GP*. Abgerufen 09. Juli 2020 von <https://www.gpbern.ch/de/home>
- Graubünden Ferien (o.D.). *Gepäck- und Biketransport Graubünden*. Abgerufen 1. Juli 2020 von <https://www.graubuenden.ch/de/gepaeck-und-biketransport-graubuenden>
- Graubünden Ferien (o.D.). *TOMAS® - Channelmanager für Unterkünfte*. Abgerufen 10. Juli 2020 von <https://www.graubuenden.ch/de/ueber-graubuenden/shared-services/tomasr-channel-manager-fuer-unterkuenfte>
- graubündenTRAILRUN (o.D.). *Startseite*. Abgerufen 14. Mai 2020 von <https://graubuendentrailrun.ch>

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

- graubündenTRAILRUN. (o.D.). *Inside: Projektübersicht*. Abgerufen 14. Mai 2020 von <https://graubuendentrailrun.ch/inside/projektuebersicht/>
- Greb, J. & Gonseth, A. (2015). Weg vom Schuss/ Trailrunningsszene Schweiz. *Fit for Life*, (8), 62-65.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren*. Springer-Verlag.
- International Trailrunning Association ITRA (2018). *Definition of trailrunning*. Abgerufen 21. Mai 2020 von <https://itra.run/content/definition-trail>
- Jankovsky, P. (2014, 18. Januar). Die Fusion der Skigebiete. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen 08. Juli 2020 von <https://www.nzz.ch/schweiz/die-fusion-der-skigebiete-1.18223832?reduced=true>
- Kaufmann, J. (2020, 25. Juni). Auf dem Weg in die Champions League. *Suedostschweiz*. Abgerufen 01. Juli 2020 von <https://www.suedostschweiz.ch/sport/mehr-sport/2020-06-25/auf-dem-weg-in-die-champions-league>
- Knuser, R., Wollenmann, R., & Keller, D. (2017). *Mountainbike-Konzept der Stadt Zürich*: Stadt Zürich.
- Lamprecht, M., Bürgi, R. und Stamm, H. (2020). *Sport Schweiz 2020: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Lenz, M. & Hendriks, M. (2020, 21. Juni). *Tour Heidiland: Trailrunning Challenge*. Grischuni Runners. Abgerufen 09. Juli 2020 von <https://grischuni-runners.ch/tour-heidiland-trail-running-challenge/>
- Lombriser, R. & Abplanalp, A.P. (2015). *Strategisches Management, Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen*, (6. Aufl.). Zürich: Versus Verlag AG.
- Moore, R. L. (1994). *Conflict on Multiple-Use: Synthesis of the Literature and State of the Practice*. Washington DC: Federal Highway Administration.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Campus Verlag.
- Porter, M. E. (2011). *Hbr's 10 Must Reads on Strategy: If You Read Nothing Else on Strategy, Read These Definitive Articles from Harvard Business Review*. Harvard Business Review Press. 23-32.
- Putzi, H. P. (2020, 27. Juni). Parahotellerie mit gewaltigem Zuwachs. *Suedostschweiz*. Abgerufen 01. Juli 2020 von <https://www.suedostschweiz.ch/tourismus/2020-06-27/parahotellerie-mit-gewaltigem-zuwachs>
- Rhätische Bahn (o.D.). *Reisegepäck*. Abgerufen 1. Juli 2020 von <https://www.rhb.ch/de/service-souvenirs/reisegepaeck>
- Rivola R. (2020). *Begriffsdefinitionen*, NRP-Projekt graubündenTRAILRUN.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

- Schäfer, T., & Teuber, J., & Gerberich, C. W. (2006). *Integrierte lean balanced scorecard: Methoden, Instrumente, Fallbeispiele*. Westdeutscher Verlag GmbH.
- Schoch, O. (2018, 14. Juni). *Weshalb lohnen sich überregionale Projekte?* Allegra Tourismus, Abgerufen 15. April 2020 von <https://www.allegra-tourismus.com/blog/weshalb-lohnen-sich-überregionale-projekte>
- Strava. (o.D.). *Features für Sportler entwickelt von Sportlern*. Abgerufen 8. Juli 2020 von <https://www.strava.com/features?hl=de-DE>
- Suedostschweiz. (2020, 4. Juni.) *Der Swissalpine findet statt*. *Suedostschweiz*. Abgerufen 11. Juli 2020 von <https://www.suedostschweiz.ch/sport/mehr-sport/2020-06-04/der-swissalpine-findet-statt>
- Surselva Tourismus. (o.D.). *Senda Sursilvana*. Abgerufen 7. Juli 2020 von <https://www.surselva.info/Media/Touren/85-Senda-Sursilvana-5-Etappen>
- Surselva Tourismus. (o.D.). *Polenweg Trun-Ilanz*. Abgerufen 7. Juli 2020 von <https://www.surselva.info/Media/Touren/Polenweg-Trun-Ilanz>
- Swiss Running. (o.D.). *Ausbildungsstruktur*. Abgerufen 8. Juli 2020 von <https://www.swiss-running.ch/de/ausbildung/>
- Transviamala. (o.D.). *Transruinalta 42 km – Trailmarathon*. Abgerufen 12. Juni 2020 von <https://transviamala.ch/transruinalta-42-km/>
- Transviamala. (o.D.). *Etappenrennen*. Abgerufen 12. Juni 2020 von <https://transviamala.ch/etappenrennen/>
- Viamala Tourismus. (o.D.). *Die via Spluga – der Klassiker*. Abgerufen 10. Juni 2020 von <https://viamala.graubuenden.ch/de/viaSpluga%20>
- viRace. (2020). *Run virtual competitions*. Abgerufen 8. Juli 2020 von <https://virace.app>
- Wikipedia. (2020, 22 Mai). *GPS Exchange Format*. Abgerufen 15. Juli 2020 von https://de.wikipedia.org/wiki/GPS_Exchange_Format
- Wikipedia. (2020, 27 Juni). *Content-Management-System*. Abgerufen 15. Juli 2020 von <https://de.wikipedia.org/wiki/Content-Management-System>
- Zenit.run (2019). *Trailrunning- in Kürze*. Abgerufen 21. Mai 2020 von <https://zenit.run/trailrunning-in-kuerze/>
- Zenit.run (2019). *Geschichtlicher Abriss*. Abgerufen 21. Mai 2020 von <https://zenit.run/geschichtlicher-abriss/>
- Ziltener, A., Forster, M., Jenni, U., & Wagner, K. (2017). *Integriertes Innovationsmanagement*. (2. Überarb. Aufl.). SIFE (Swiss Institute for Entrepreneurship), Chur, Switzerland.
- Zukunftsinstitut. (2020). *Repräsentanten der wichtigsten Megatrends der 2020er Jahre*. Abgerufen 21. Mai. 2020 von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/lebensstile/lebensstile-zu-den-wichtigsten-megatrends-der-2020er/>

Anhang A

Experteninterview mit Daniela Gredig, Stellvertretende Direktorin der Tourismus Destination Viamala vom 06.07.2020 (E-Mail).

Hallo Daniela

Ich habe seit unserem Videogespräch vom 24. April 2020 weiter an meinem Projekt gearbeitet. Die Streckenführung nimmt langsam Form an. Im Anhang sende ich dir meine Vorschläge. Wenn es dich interessiert darfst du sie gerne einmal studieren und von mir aus auch sehr gerne kommentieren. Auf jeden Fall werde ich die Streckenführung auch mit Thomas Häusermann nochmals genauer studieren. Bis Zillis respektive bis Andeer wird die Strecke gleich wie beim Transviamala verlaufen. Danach habe ich zwei Varianten wie die Strecke von Andeer aus nach Splügen führen könnte. Die eine Variante ist über die viaSpluga und die andere über den Lai da Vons. Dies sind jedoch erst Skizzen und kein endgültiger Entscheid.

Des Weiteren habe ich einen Fragebogen erstellt, welchen mir beim Schreiben meiner Arbeit eine Hilfe darstellen soll. Ich wäre dir sehr dankbar, wenn du diesen bei Gelegenheit ausfüllen könntest, damit ich schriftliche Aussagen habe, welche ich für meine Arbeit benutzen würde.

Ich freue mich von dir zu hören.

Mit besten Grüßen

Jonas

Interviewfragen Daniela Gredig, Tourismusregionen Viamala**Zielpublikum**

Wie sieht die Verteilung von Sommer- und Wintertourismus aus? Dies ist von Betrieb zu Betrieb in der Region Viamala etwas unterschiedlich. Allgemein: Der Sommertourismus hat in den letzten Jahren zugenommen.

Welche Bedeutung hat der Sport im Sommer (Mountainbike, Wandern usw.) in eurer Destination? Wandern hat eine sehr grosse Bedeutung. Dies zeigt der Erfolg des Kultur- und Weitwanderweges «viaSpluga», welcher seit 20 Jahren viele Wanderer aus Nah und

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Fern in unsere Region bringt. Aber auch beliebte Berggipfel (z.B. der Piz Beverin, Tambo, Curver,...), historische Passübergänge und Transitrouten sowie aussichtsreichen Höhenwege (Heinzenberg/Glaser Grat, Feldiser Hochland, Schamserberg, Obermatten, Rheinwald etc. und das Hochtal Avers) faszinieren. Bei Bikern ist die Region Viamala ein Geheimtipp.

Was ist eure Hauptzielgruppe? Ganzjährig: Wanderer, v.a. Deutschschweizer und Süddeutsche (25+ Jahre, Natur- und Kultur-Interessierte, Wanderfreunde).
Winter: zusätzlich Wintersportler (nebst Winterwanderer Skifahrer, Schlittler).

Anhand welcher Kriterien wählt ihr euer Zielpublikum aus? Das bestehende touristische Angebot definiert das Zielpublikum. In unserer Region fühlen sich Gäste, welche Ruhe, Abstand zum Alltag (und seit Corona auch Abstand zu Mitmenschen) und Entspannung suchen wohl. Jubel, Trubel, Party wie in grossen Tourismusorten gibt es hier nicht. Es findet sich weder ein 4- noch ein 5-Sterne-Hotel in unserer Region!

Inwiefern sind Trailrunner bereits jetzt eine Zielgruppe? Habt ihr schon massgeschneiderte Pakete für diese Zielgruppe kreiert? Im Sommer 2020 hätten der 19. Transviamala run & walk und der 7. Transruinalta Trailmarathon stattfinden sollen. Aufgrund Corona werden diese Anlässe diesen Herbst «anders» ausgetragen als sonst. Viamala Tourismus unterstützt diese beiden Anlässe indem sie ganzjährig als Infostelle für die Läufer/-innen dient. Bei den Anlässen betreut Viamala Tourismus zusammen mit dem Naturpark Beverin und Safiental Tourismus einen Infostand am Ziel des Transruinalta in Thusis und am Ziel des Transviamala in Donat (inkl. Verkauf von Transviamala/Transruinalta-Läufershirts und Abgabe der Finisherpreise am Transruinalta).

Bereits seit einigen Jahren bietet Viamala Tourismus das Package «Tingle-Trail via Spluga» an:

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Pauschalarrangement für Trailrunner
Tingle-Traille via Spluga* (3 Nächte)

Buchbar vom 13. Juni bis 25. Oktober 2020
 Die Tour kann an jedem gewünschten Wochentag gestartet werden. Eine Buchung ist bis 3 Arbeitstage (Mo–Sa) vor Anreise möglich, sofern Zimmer verfügbar.

1. Tag Individuelle Anreise nach Thusis oder Sils i.D.
 2. Tag Trailrun Thusis oder Sils i.D.–Splügen
 3. Tag Trailrun Splügen–Chiavenna
 4. Tag Individuelle Rückreise via Splügenpass oder Engadin/St. Moritz nach Thusis

Im Arrangement inbegriffen

- 3 Übernachtungen im Doppelzimmer mit Frühstück (Hotelkategorie B)
- Dokumentation mit Wanderkarte
- Postkarte/Souvenir
- Gepäcktransport Thusis–Splügen und Splügen–Chiavenna

Preis pro Person CHF 305.00 / EUR 270.00

Halbpension Zuschlag (3 Nächte) CHF 90.00 / EUR 80.00
 Einzelzimmer Zuschlag (3 Nächte) CHF 45.00 / EUR 40.00

Die Preisangaben in Euro sind Richtpreise. Relevant für die Buchung ist der Preis in CHF.

* Tingle-Traille sind «kribbelnde» individuell buchbare Mehrtages-Touren für Trailrunner.

Zusammenarbeit

Welche Hilfeleistungen könntet ihr als Region zur Verfügung stellen? Touristisches Knowhow bei der Entwicklung und Realisation des Projektes miteinbringen. Mitkommunizieren des Angebots via unsere Kanäle (Viamala-Gesamtbroschüre, viamala.ch, Facebook, Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus).

Welche Erwartungen habt ihr an mich als Produktentwickler? Das Produkt soll mit den Grundwerten des natur- und kulturnahen Tourismus vereinbar sein. Werden für das Produkt bestehende Wanderwege genutzt, hat es eher die Chance zeitnah erfolgreich zu sein (der Bau/Signalisation von neuen Wegvarianten ist sehr zeit- und kostenintensiv). Nebst der Einbindung von Viamala Tourismus, ist somit auch die Einbindung der Gemeinden und den weiteren betroffenen Organisationen (Bsp. Wanderwege Graubünden, Naturpark Beverin usw.) zu einem frühen Zeitpunkt wichtig, da sie für die touristische Infrastruktur verantwortlich sind und diese auch berappen müssen. Auch das Wohlwollen der Partnerbetriebe ist zu pflegen und sie müssen für die Bedürfnisse der neuen Zielgruppe sensibilisiert werden.

Wie müsste eine Zusammenarbeit aus eurer Sicht mit den anderen Tourismus Destinationen aussehen? Und wie müsste der Buchungsvorgang erfolgen? Jede Tourismus Destination soll bei der Entwicklung/Realisation/Aufnahme des Produkts in die Kommunikation aller beteiligten Destinationen miteinbezogen werden.

Für die Buchung/Abwicklung eines Packages ist es sinnvoll einen Touroperator wie eben z.B. Eurotrek zu gewinnen.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Welche Rolle müsste Graubündentourismus übernehmen? [Aufnahme des Trailrunning-Sports in ihre Kanäle. Unterstützung des Projekts mit Rat und Tat.](#)

Marketing

Anhand welcher Kriterien entscheidet ihr bezüglich Marketing und Kommunikation Strategien? [Die Kriterien sind je nach Produkt und Zielgruppe unterschiedlich.](#)

Wie viel Geld setzt ihr für die Kommunikation ein? Oder nur für einzelne Kampagnen?

[Auch hier eine allgemeine Antwort: Je nach Produkt und Zielgruppe, je nach Kampagnen-Idee und allgemeiner Lage \(Corona\) setzen wir unterschiedliche Beträge ein. Mal mehr für Print \(Broschüren, Inserate, Publi-Reportagen\), ein anderes Mal mehr für online-, Social Media-Kampagnen,....](#)

Gepäcktransport

Was für Erfahrungen habt ihr mit „Schnelles Reisegepäck Graubünden“ gemacht?

https://www.graubuenden.ch/sites/default/files/generic_files/flyer_schnelles_reisegepaeck_graubuenden_2016.pdf). [Hohe Preise, wenige Partnerbetriebe, komplizierte Abwicklung. Mit ÖV kaum mehr organisierbar, da immer weniger Poststellen und Bahnhöfe \(oder reduzierte Öffnungszeiten der Partner\).](#)

Könntet ihr euch vorstellen mit Eurotrek (www.eurotrek.com) zusammen zu arbeiten?

[Viamala Tourismus führt selber keine Hotel- und/oder Transportbetriebe. D.h. Eurotrek oder auch andere Tour Operator schliessen die Vereinbarungen für Übernachtungen, Transporte, etc. direkt mit den Leistungsträgern ab. Auch die Abwicklung der Buchungen läuft direkt über Eurotrek.](#)

[Viamala Tourismus kann Tipps bei der Angebotsgestaltung geben, die Partner zusammenführen, textliche Inhalte und Bildmaterial zur Verfügung stellen, die fertigen Packages in die Kommunikationskanäle aufnehmen und Broschüren/Infos an der Gästeinformation auslegen oder bei Gästeanfragen versenden.](#)

Anhang B

Experteninterview mit Daniela Gredig, Stellvertretende Direktorin der Tourismus Destination Viamala vom 24.04.2020 ist als Audiodatei verfügbar

Anhang C

Experteninterview mit Simona Barmettler, Tourismus Direktorin Disentis – Sedrun vom 24.06.2020 (E-Mail).

Hallo Simona

Wie ich auf der Homepage vom Rheinquellentrail vernommen habe, findet euer Lauf statt. Cool!!! Da seid ihr bestimmt auch erleichtert.

Ich habe in der Zwischenzeit weiter an meinem Projekt gearbeitet und einige Abklärungen gemacht. Weiter habe ich die Teilstücke skizziert und 2 Varianten ausgearbeitet. Unter anderem habe ich versucht Teilstücke des Rheinquellentrails einzubeziehen, einfach in die entgegengesetzte Richtung. Schwieriger wurde es eine geeignete Route von Disentis nach Ilanz zu finden. Hier habe ich auch zwei Varianten gezeichnet. Eine führt in der Talsohle dem Polenweg entlang. Nachteil: viel Asphalt und wenig Trails. Die zweite Variante führt über die Senda Sursilvana nach Brigels. In meinen Augen die bessere und spannendere Variante. Ganz ohne Asphalt lässt sich wohl nicht vermeiden.

Im Anhang habe ich auch noch einen kurzen Fragebogen. Ich wäre dir sehr dankbar, wenn du mir diesen bei Gelegenheit ausfüllen könntest, damit ich schriftliche Zitate für meine Arbeit verwenden kann.

Ich freue mich von dir zu hören.

Mit besten Grüßen

Jonas

Interviewfragen Simona Barmettler, Tourismusregionen Disentis - Sedrun

Zielpublikum

Wie sieht die Verteilung von Sommer- und Wintertourismus aus?

Seit der Zusammenschliessung mit Andermatt, ist die Verteilung sehr ausgeglichen. Denn früher war die Destination nur auf den Wintertourismus fokussiert gewesen. Dementsprechend hat sich dazumal im Sommerangebot auch nicht viel weiterentwickelt. Dies möchte nun die Gemeinden Disentis und Tujetsch zusammen mit SDT ändern. Für die Zukunft sind viele Projekte wie Biketrails, Themenwege und Schlechtwetterangebote (Center da Sport) geplant.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Welche Bedeutung hat der Sport im Sommer (Mountainbike, Wandern usw.) in eurer Destination?

Ein sehr hoher Stellenwert hat das Segment Wandern. Laut unserer Sommerstudie 2019 ist folgende Auswahlkriterium für unseren Gast wichtig, dass er in unsere Destination reise:

1. Naturerlebnis / Landschaft
2. Ruhe / Erholung
3. Wandermöglichkeiten / Wandernetz

Was ist eure Hauptzielgruppe?

Schweiz

Deutschland (Süddeutschland)

Benelux

Anhand welcher Kriterien wählt ihr euer Zielpublikum aus?

Erreichbarkeit der Destination (Anreise)

Nach Segment und Angebot (Wandern, Rheinquelle etc.)

Inwiefern sind Trailrunner bereits jetzt eine Zielgruppe? Habt ihr schon massgeschneiderte Pakete für diese Zielgruppe kreiert?

Bis jetzt wurden die Trailrunner noch in als Zielgruppe in die Strategie integriert. Durch den Lauf «Rheinquelle-Trail», können wir wichtige Schlüsse ziehen, ob sich diese Zielgruppe in unserer Destination etabliert. Bis jetzt wurden nur Packages zusammen mit den Rheinquelle-Trail kreiert. Falls der Lauf einen grossen Erfolg aufzeigt, werden wir in der Destination diese Zielgruppe weiterverfolgen.

Zusammenarbeit

Welche Hilfeleistungen könntet ihr als Region zur Verfügung stellen?

- Kontaktaufbau mit Leistungsträger
- Destinationskenntnisse
- Plattform Sedrun Disentis Tourismus

Welche Erwartungen habt ihr an mich als Produktentwickler?

Das du ein Produkt lancierst, welche für die Destination langfristig ein Mehrwert generiert (ein gut durchdachtes Angebot).

Wie müsste eine Zusammenarbeit aus eurer Sicht mit den anderen Tourismus Destinationen aussehen? Und wie müsste der Buchungsvorgang erfolgen?

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Ein- bis zweijährlicher Austausch mit den anderen Destinationen, damit das Angebot verglichen werden kann und eventuell auch gemeinsame Angebote lanciert werden können. So entsteht der Mehrwert für den Gast.

Der Buchungsvorgang müsste über den Onlineshop (TOMAS) der jeweiligen Destinationen erfolgen.

Welche Rolle müsste Graubündentourismus übernehmen?

GRF müsste über ihre Kanäle die Kommunikation übernehmen.

Marketing**Anhand welcher Kriterien entscheidet ihr bezüglich Marketing und Kommunikation Strategien?**

Anhand unserer Strategie -> Strategiehaus

Wie viel Geld setzt ihr für die Kommunikation ein? Oder nur für einzelne Kampagnen?

Wir setzten gesamt CHF 500'000 für das Marketing (Kommunikation, Haupt- /Themenkampagnen etc..) ein.

Gepäcktransport**Was für Erfahrungen habt ihr mit „Schnelles Reisegepäck Graubünden“ gemacht?**

(https://www.graubuenden.ch/sites/default/files/generic_files/flyer_schnelles_reisegepaeck_graubuenden_2016.pdf)

Nach Rücksprache mit den Leistungsträgern wurde das Angebot nur vereinzelt gebucht. Ich denke, das Interesse ist schon vorhanden, aber oft ist die Nachfrage dann doch zu gering. Die Mehrheit bucht ihre Ferien in einer Destination und reist nicht in 1-2 Wochen durch verschiedene Regionen umher

Könntet ihr euch vorstellen mit Eurotrek (www.eurotrek.com) zusammen zu arbeiten?

Das Interesse wäre vorhanden. Die Frage ist eher, wie sehen die Konditionen bei einer Zusammenarbeit aus.

Anhang D

Experteninterview mit Joel de Buren, Leiter Marketing Surselva vom 14.07.2020 ist als Audiodatei verfügbar.

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

Anhang E**Checkliste zur Entwicklung von Pauschalangeboten**

Die Checkliste ist gedacht, bei der Produktentwicklung die Übersicht zu bewahren und bewusst einzelne Schritte einzuhalten oder auszulassen.

Die Checkliste wurde in Anlehnung an das Handbuch graubündenBIKE Packages von Roland Anderegg (2011, S. 12/13) gestaltet.

Schritt in der Produktentwicklung	Auswahl: Was wird in die Entwicklung miteinbezogen?
I Ideenfindung Mögliche Instrumente zur Ideenfindung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kreativitätstechnik ▪ Lead-User-Konzept ▪ Kundenbefragung/-beobachtungen ▪ Austausch mit anderen Leistungsträgern und Anspruchsgruppen ▪ Experteninput ▪ „Best from anywhere“ > Benchmark ▪ Weiterentwicklung aus anderen touristischen Bereichen ▪ andere
II Strategie/ Positionierung Mögliche Filter (vgl. 12.2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcen-Sicht ▪ Strategische-Sicht ▪ Marktsicht ▪ Gewinn- und Umsatzsicht
III Zielgruppen Wahl der Zielgruppen für das Produkt (vgl. 5.10)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppen ▪ Paare ▪ Familien ▪ Naturverbundene ▪ Leistungsorientiert ▪ Abenteuerlustige
IV Produktelemente Was gehört ins Angebot? (vgl. 9.3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wellness und / oder Sportmassage ▪ Kartenmaterial ▪ Lunchpaket ▪ Gepäcktransport ▪ Übernachtung ▪ Wäsche-Service ▪ ÖV-Tickets ▪ Geführte Touren/ Tourenguiding ▪ Weitere nicht trailrunningspezifische Angebotsteile eines Paketes ▪ Testmaterial
V Produktaufbau Beantwortung der Fragen (vgl. 9.6)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was erlebt der Gast? ▪ Wo verdienen wir unser Geld? ▪ Was erwartet der Gast im Sinne von Minimalanforderungen ▪ Wo heben wir uns von unseren Mitbewerbern ab? ▪ Wo verdienen wir noch zusätzliches Geld?
VI Paketisierung Welche Variante wählen wir? (vgl. 9.7)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sorglos-Paket/Best-of-Paket (Hoher Preis – viel Inhalt) ▪ Ab-Preise (Modularer Paketaufbau) ▪ Schnäpchen-Jagd (Tiefer Preis – wenig Inhalt)
VII Pricing Wie können wir den Preis verändern? (vgl. 9.8)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahlungsbereitschaft steigern ▪ Kosten senken ▪ Gewinnmarge (Preis-Kosten) erhöhen
VIII Prüfung Marktfähigkeit Welche Fragen können wir beantworten? (vgl. 6.8)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie gross ist das geografische Einzugsgebiet? ▪ Wie gross ist die Zielgruppe dieses Angebots? ▪ Wie viele Nutzer benötigen wir für dieses Angebot im in die Gewinnzone zu kommen? ▪ Sind genügend Ressourcen vorhanden (Kontingente, Budget zur Kommunikation)?

Initiierung eines überregionalen Mehretappen-Trails im Kanton Graubünden

IX Vertriebskanäle Welche Kanäle werden eingesetzt? (vgl. 11.1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eBooking-Plattformen ▪ Tourismusdestinationen inkl. Kanton ▪ Touroperator ▪ Reisebüro ▪ Touranbieter ▪ Andere
X Kommunikationsinstrumente Welche Instrumente werden eingesetzt? (vgl. 11.2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radiospots für Packages/Events ▪ Werbung in Lauf-Magazinen ▪ Redaktionelle Beiträge in Lauf-Magazinen ▪ Databased Marketing (Newsletter) ▪ Internetseite mit Informationen zum Angebot ▪ Social Media-Tools (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, weitere) ▪ Kommunikations-Kooperationen mit der Laufindustrie
XI Briefing Briefing Aspekte (vgl. 11.3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung der Inhalte im Prospektmaterial und auf der Internetseite ▪ Schulungen/Infoveranstaltungen für Mitarbeiter/Leistungsträger ▪ Angebots-Tests für involvierte Anspruchsgruppen ▪ „Wegeiser-Funktion“ – Jeder Leistungsträger muss wissen wo der Gast zu Infos kommt. ▪ Gezielte Medienarbeit – Welche News kann ich publizieren
XII Markteinführung Wie wird das Produkt eingeführt? (vgl. 13.3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piloteinführung ▪ Teilmarkteinführung (nach geografischen Aspekten) ▪ Teilmarkteinführung nur ein Teil der Zielgruppe ▪ Nur ein Teil der Leistungsträger ▪ Nur ein Teil der Vertriebskanäle

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und erlaubten Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen worden sind, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls die Hochschulleitung zum Entzug der aufgrund meiner Arbeit verliehenen Qualifikation oder des für meine Arbeit verliehen Titels berechtigt ist.

Davos Platz, 06.08.2020

Unterschrift: _____



Jonas Baumann