Kapitel 3
Marktwertfaktoren im Services-Markt der Bündner Alpen[[1]](#footnote-1)

Im vorliegenden Kapitel werden die fünf Marktwertfaktoren angewendet um die Marktverhältnisse im Services-Markt der Bündner Alpen zu untersuchen. Das Marktgeschehen seit Ende des 19. Jahrhunderts wird aus der Vogelperspektive und mit zunehmenden Detaillierungsgrad bis in die Gegenwart analysiert. Die Analyse zielt darauf ab, Erfolg am Markt zu erklären, wo Erfolg als Marktanteil betrachtet wird: das Ausmass an relativer Anziehungskraft, welche eine Destination ausübt, um Kunden gegenüber anderen Destinationen zu gewinnen. Da es sich um eine Marktanalyse handelt, werden die Destinationen als Anbieter und die Gäste als Kunden betrachtet.

Die fünf Marktwertfaktoren (MWF) wurden im Kapitel 1 vorgestellt und werden hier angewendet, um den unterschiedlichen Erfolg der vier führenden Anbieter im Markt zu erklären. Anhand der fünf MWF werden die Wettbewerbsverhältnisse im Markt aus Sicht des angebotenen und angenommen, sprich gekauften, Wertes analysiert. Jede MWF hat eine strukturelle Perspektive, – die Rivalität zwischen Anbietern zu einem bestimmten Zeitpunkt, sowie eine dynamische Perspektive – die Veränderungen in der Rivalität im Zeitlauf. Die MWF verkörpern die externen Markterfolgsfaktoren für einen Anbieter um Marktanteil zu erlangen. Das heisst, die MWF zeigen auf, *was* ein Anbieter für den Erfolg in der Positionierung am Markt braucht. *Wie* ein Anbieter zu diesem Erfolg kommt, bzw. *wie* ein Anbieter die Zielsetzung für die Positionierung am Markt realisiert, ist Gegenstand der Management-Praxisvorteile, welche in den Kapiteln 4 bis 8 untersucht werden. Folgend werden die Marktanteile der Anbieter veranschaulicht.

Marktanteile der vier führenden Anbieter in den Bündner Alpen

Abbildung 3-1 präsentiert Indikatoren zur Schätzung des Marktanteils der Anbieter in Graubünden, welche aufgrund zwei Faktoren interpretationsbedürftig sind. Erstens, in der zweiten Reihe werden Werte zum Teil für St. Moritz allein, zum Teil für die Region Engadin allein, und zum Teil für beide aufgeführt. Die Vermischung von vorhandenen Werten wiederspiegelt die touristischen Verhältnisse im Engadin, in der St. Moritz eine beträchtliche Ausstrahlung auf die ganze Region ausübt. Deswegen ist das Gewicht bzw. der Anteil von St. Moritz am Markt schon etwas höher als die Werte für St. Moritz alleine, jedoch keineswegs so hoch wie für die ganze Region. Schätzungsweise liegen die effektiven Werte zur Kalkulation des Marktanteils von St. Moritz etwas unter dem Mittelwert zwischen den Angaben für St. Moritz und denjenigen für das Engadin.

Abbildung 3-1: Indikatoren des Marktanteils der Anbieter in Graubünden
Winter 2016 – 17 und Sommer 2017

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ferien-ort** | **Logiernächte in Hotel- und Kurbetrieben**  | **Parahotellerie** | **Ersteintritte der Bergbahnen**  |
| Anzahl (000) | Anteil im Kanton | Bettenanteil der Hotellerie\* | Anzahl Betten | Anteil im Kanton | Anzahl (000) | Anteil im Kanton\*\* |
| Davos & Klosters | 1’008 | 21 % | 29 % | 5’412 | 15 % | 1’040 | 14 % |
| St. Moritz/Engadin | 600\*\*\*/1’546 | 13 %/32 % | n.v./23 % | n.v./7’803 | n.v./21 % | 870\*\*\*\*/ n.v. | 12 %/n.v. |
| Lenzer-heide & Arosa | 625 | 13 % | 17 % | 6’164 | 17 % | 890 | 12 % |
| Flims Laax Falera | 347 | 7% | 12 % | 2’176 | 6 % | 879 | 12 % |
| Gesamt |  | 54 %/73 % |  |  | 59 % |  | 50 % |

\* Geschätzter Anteil der Fremdenbetten, welche in Hotelbetriebe und nicht in Ferienwohnungen
 oder Parahotellerie zu finden sind.
\*\* Werte für 2016/17 sind nicht vorhanden; geschätzt anhand der durchschnittlichen Anzahl
 Ersteintritte in den fünf Jahren 2011/12 bis 2015/16.

\*\*\* Eine Aufteilung der Anzahl Logiernächte in Engadin auf Stufe Gemeinde ist erhältlich für 2015,
 worin für St. Moritz 599’734; für Pontresina 322'175; für Sils 196'257 und für die sonstigen
 vier Gemeinden 162’430 Logiernächte erfasst wurden.

\*\*\*\* Winterersteintritte 744'000; Sommerersteintritte geschätzt um 126’000 aufgrund
 Vergleichszahlen der anderen Bergbahnen

*Quellen: BFS (HESTA); BFS (PASTA); Statistischer Atlas Graubünden des Amt für Tourismus und Wirtschaft des Kantons Graubünden; BAK Economics 2018 «Die Bündner Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich”; Geschäftsberichte der Bergbahnen; Verein Bergbahnen Graubünden*

Zweitens, muss die Aussagekraft von Vergleichszahlen für die Anbieter immer im Kontext der Orte verstanden werden; z. B. können Logiernächte in der Hotellerie nicht ohne weitere Interpretation als Indikatoren für Marktanteile im gesamten Markt verwendet werden; die Erklärung dazu folgt etwas später.

Die Schätzung des Marktanteils der Anbieter in Graubünden anhand Abbildung 3-1 wird folgend präsentiert. Die ersten drei Spalten betreffen die Logiernächte in Hotel- und Kurbetrieben. Unter den vier Destinationen ist, eng betrachtet, die Anzahl Logiernächte mit Abstand in Davos und Klosters am höchsten. Die höchste Anzahl Logiernächte in Abbildung 3-1 ist der Destination Engadin insgesamt zugeordnet. Von den Zahlen her folgt Lenzerheide und Arosa auf dem zweiten Platz. Wird jedoch die Ausstrahlungskraft von St. Moritz berücksichtigt, und damit das Gewicht von St. Moritz im Markt, liegt die Destination auf dem «eigentlichen» zweiten Platz. Auf jeden Fall schneiden St. Moritz und Lenzerheide und Arosa ungefähr in der gleichen Grössenordnung ab. Flims Laax Falera weist etwas mehr als halb so viele Logiernächte wie die zwei Orte auf dem gemeinsamen zweiten Platz und nur einen Drittel der Logiernächte von Davos und Kloster auf. In der Parahotellerie steht wiederum Engadin zuoberst, gefolgt von Lenzerheide und Arosa und dann Davos und Klosters, mit Flims Laax Falera weit hinten auf dem vierten Platz. Dies in der Annahme, dass das Verhältnis zwischen Werten für St. Moritz und für Engadin in der Parahotellerie ungefähr gleich ist, wie dasjenige der Logiernächte – nämlich weit unter 50%. In diesem Fall ist die Anzahl Betten in der Parahotellerie in St. Moritz auf zirka 3'000 Stück zu setzen, also weit hinter die ersten beiden Plätze.

Aus diesen zwei Zahlenreihen können die Marktanteile der Anbieter bei den Übernachtungen von ortsfremden Gästen in den Ortschaften jedoch nicht direkt abgeleitet werden, da Gäste auch in Ferienwohnungen übernachten. Für eine Gesamtbetrachtung der Marktanteile der Anbieter bei den Übernachtungen von ortsfremden Gästen müssen folglich drei Kategorien von Gästen berücksichtigt werden: diejenigen aus den Hotellerie- und Kurbetrieben, aus der Parahotellerie und aus den Ferienwohnungen. Das heisst, jeder Ferienort weist eine Anzahl von Übernachtungen von ortsfremden Gästen auf, welche tatsächlich höher ist, als die Werte in den ersten fünf Spalten von Abbildung 3-1 angeben. Die Werte in den ersten fünf Spalten müssen um die Anzahl Gäste in Ferienwohnungen erhöht werden. Da Zahlen zur Anwesenheit von Gästen in Ferienwohnungen nicht verfügbar sind, kann die Wirkung davon auf die Zahl der Übernachtungen von ortsfremden Gästen nur äusserst grob geschätzt werden. Die proportionale Wirkung dieser gedanklichen Erhöhung kann wie folgendermassen geschätzt werden. Der Bettenanteil der Hotellerie in Flims Laax Falera ist erheblich tiefer als der Anteil in den anderen Orten. Das heisst, der Anteil von Parahotellerie und/oder von den sogenannten «kalten Betten» der Ferienwohnungen in Flims Laax Falera ist höher als in den anderen Orten. Insofern als die Zahl der Betten in der Parahotellerie in Flims Laax Falera tief ist, kann davon ausgegangen werden, dass die Proportion von Ferienwohnungen in Flims Laax Falera im Vergleich zu den anderen Ortschaften erheblich höher ist. Für Flims Laax Falera ist dieser hohe Anteil für den Bergbahnbetrieb nicht förderlich; viele Ferienwohnungen sind relativ wenig genutzt, was heisst, dass an nur wenige Tagen im Jahr eine grosse Anzahl Gäste in den Ferienwohnungen vor Ort sind, welche auf den Berg mit der Bahn fahren könnten. Nichtsdestotrotz bedeutet die hohe Proportion der Ferienwohnungen in Flims Laax Falera, dass der Anteil an Übernachtungen von ortsfremden Gästen höher ist, als es aus der Anzahl Logiernächte und Anzahl Betten aus Parahotellerie allein wären. Es ist anzunehmen, dass die Anwesenheitsrate der Ferienwohnungsgäste in allen Ferienorten gleich ist. Mit der Feststellung, dass der Anteil von Ferienwohnungen in Flims Laax Falera höher ist als in den anderen Destinationen, fällt die gedankliche Erhöhung der Anzahl Übernachtungen von ortsfremden Gästen durch die Anwesenheit in den Ferienwohnungen proportional höher auf in Flims Laax Falera aus, als in den anderen Orten. Es ist weiter anzunehmen, dass die gedankliche Erhöhung sich in Grenzen hält; Flims Laax Falera liegt ohne Zweifel immer noch auf dem vierten Platz bei der Anzahl an Übernachtungen von ortsfremden Gästen, jedoch ist der Abstand zu den anderen drei nicht so gross, wie aufgrund Abbildung 3-1 zu folgern wäre. So bleibt die grobe Rangordnung der Marktanteile bei den Übernachtungen von ortsfremden Gästen wie folgt: Davos und Klosters klar auf dem ersten Platz, St. Moritz und Lenzerheide und Klosters mit einem klaren Abstand, ähnlich gestellt auf dem zweiten Platz, und in ungefähr gleichem Abstand folgt Flims Laax Falera auf dem vierten Platz.

Bei den Ersteintritten der Bergbahnen sind die Zahlen einfacher zu interpretieren. Ein Ersteintritt bedeutet, dass ein Gast an einem Tag mindestens einmal mit der Bahn gefahren ist unabhängig von der Art des Tickets. Davos und Klosters weist eine Anzahl Ersteintritte auf, welche zirka 10% höher ist als diejenige der anderen Orte. Dieser Abstand scheint mit dem Abstand der Anzahl Übernachtungen von ortsfremden Gästen übereinzustimmen. Auch die Anzahl Ersteintritte für St. Moritz sowie Lenzerheide und Klosters scheinen proportional zur Anzahl Übernachtungen von ortsfremden Gästen. Dass Flims Laax Falera trotz einer beträchtlich tieferen Anzahl Übernachtungen von ortsfremden Gästen gleich viel Ersteintritte wie diese aufweist, deutet auf eine substanziell höhere Anzahl Tagesgäste hin.

Als eine geschlossene Gruppe der führenden Destinationen im Bündner Markt machen die vier Anbieter gesamthaft ungefähr die Hälfte des Geschäftes im Kanton aus.

Folgend werden die fünf Marktwertfaktoren angewendet um die Marktanteile der vier Anbieter zu erklären.

Marktwertfaktor 1: Marktprofil aufgrund Anzahl Ds mit Primär- oder Sekundärwert

Die Untersuchung der Wettbewerbsbedingungen im Bündner Bergtourismusmarkt fängt mit der Anwendung des Marktwertfaktors 1 an: Aus der Anzahl Dimensionen jedes Anbieters mit starkem Wert, also Primär- oder Sekundärwert, ergibt sich das Marktprofil jedes Anbieters. Die Anzahl Ds mit starkem Wert beeinflusst die Wettbewerbsfähigkeit indem Kunden Anbieter vorziehen, welche starke Angebote in ihren präferierten Dimensionen anbieten. Je höher die Anzahl Dimensionen in denen ein Anbieter starke Werte anbietet, sprich je breiter die Wertkonfiguration, desto grösser ist die Bandbreite an Kundenpräferenzen, welche der Anbieter abdecken kann. Daraus folgt die höhere Möglichkeit für den Anbieter, die präferierten Dimensionen einer höheren Anzahl Kunden zu treffen und somit für sich zu gewinnen. Das heisst, je höher die Anzahl Dimensionen mit einem starken Wertangebot, desto grösser ist die Bandbreite an Kundenpräferenzen, welche der Anbieter abdecken kann. Damit ist die Möglichkeit höher, eine grössere Anzahl Kunden zu gewinnen. Abbildung 3-2 stellt MWF 1 dar: Das Marktprofil eines Anbieters ergibt sich aus der Breite des Angebots welches die Kundenpräferenzen adressiert.

Abbildung 3-2: Marktwertfaktor 1: Marktprofil



Marktwertfaktor 1 (MWF 1) hat eine strukturelle und eine dynamische Perspektive. In der strukturellen Perspektive hängt das Abschneiden eines Anbieters bei MWF 1 von der Anzahl starken Angeboten zu einem bestimmten Zeitpunkt ab. Das heisst, der Stand des Marktprofils jedes Anbieters wird evaluiert. Dynamisch betrachtet, kann ein Anbieter im Laufe der Zeit – vorübergehend oder permanent – das Marktprofil durch den Aufbau und die Integration oder den Verlust starker Ds im Gesamtangebot ändern. In der dynamischen Perspektive vom MWF 1 wird der Verlauf des Marktprofils jedes Anbieters behandelt.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Marktwertfaktor** | **Markstruktur** | **Marktdynamik** |
| 1 | *Marktprofil:*Anzahl Ds mit Primär- oder Sekundärwert | *Stand des Marktprofils:*Anzahl Ds mit Primär- oder Sekundärwert bei jedem Anbieter | *Verlauf des Marktprofils:*Anbieter verlieren oder bauen ein starkes D auf |

Wie auf der Abbildung 2-1 im vorherigen Kapitel ersichtlich, bietet WAG aus struktureller Perspektive des MWF 1 in ihrem Marktprofil fünf starke Ds, die anderen drei Anbieter jeweils ein Marktprofil mit nur zwei starken Dimensionen. Aufgrund des MWF 1 allein wäre zu erwarten, dass WAG das mit Abstand grössten Marktanteil geniessen würde. Wie in der obigen Diskussion festgestellt, weist WAG jedoch den kleinsten Marktanteil der vier führenden Ferienorte in Graubünden auf. Es kann folglich festgehalten werden, dass die strukturelle Perspektive des MWF 1 in Bezug auf die Verteilung der Marktanteile im Bünder Markt nicht aussagekräftig ist.

Die dynamische Perspektive des MWF 1 führt zu mehr Erkenntnissen. Die Wurzel der Tätigkeit als Tourismusort führt für alle Destinationen bis zum 19. Jahrhundert zurück. Unter den vier Destinationen verfügt St. Moritz, mit Beginn Mitte 19. Jahrhundert, über das älteste Marktprofil als international führender Ferienort. Davos hat sich am Ende des gleichen Jahrhunderts auf dem internationalen Markt etabliert und Lenzerheide konnte ihre Stellung nach dem zweiten Weltkrieg festigen. Die erste Sesselbahn in Flims wurde im Jahr 1945 eröffnet; in Laax in 1962. Als ein führender Ferienort hat sich Flims Laax Falera erst in den 1990ern etablieren können. Die Reihenfolge, in der die Anbieter ihr prominentes Marktprofil auf dem internationalen Tourismusmarkt etablierten, korreliert grob mit den Marktanteilen. St. Moritz war der erste prominente Ferienort und hat den zweitgrössten Marktanteil inne, während Davos, chronologisch betrachtet zweiter Ort mit Weltansehen, den grössten Marktanteil geniesst. Es folgt Lenzerheide an dritter und WAG an vierter Stelle. Die Dauer des Auftritts einer Destination auf der Welttourismus-Bühne scheint einen erheblichen Einfluss auf dem Marktanteil zu haben.

Eine Erklärung dafür liegt möglicherweise in den Präferenzen der Gäste, beziehungsweise im Entscheidungs- und Kaufprozess der Gäste welche die Präferenzen wiederspiegeln. Es ist gut möglich, dass die Wahrnehmung des Marktprofils einer Destination sich über Jahrzehnte oder sogar Generationen aufbaut. Die Evaluation der Wertangebote der jeweiligen Destination erfordert viele Informationen, welche der Gast selber sammelt, aus dem Bekanntenkreis aufnimmt oder in Berichterstattungen findet. Oft werden Informationen über Generationen weitergegeben, indem Eltern die Wahl ihrer eigenen Eltern fortführen; sie besuchen mit ihren Kindern die gleiche Destination, die sie selbst als Kinder besuchten. Weiter sind Bergferien für viele Gäste risikoreich. Oft geht man nur einmal im Jahr, gibt relativ viel Geld dafür aus und ist mit Bezugspersonen aus der Verwandtschaft oder dem engsten Freundeskreis unterwegs. Der Gast will vermeiden, dass die Bergferien schiefgehen, weshalb das Ausprobieren von neuen Destinationen in gewissen Kundensegmenten nur beschränkt stattfindet. Es kann folglich Jahrzehnte dauern, bis ein neues prominentes Marktprofil von potentiellen Gästen wahrgenommen wird und deren Entscheidungen beeinflussen kann. Übereinstimmend mit dieser Interpretation ist der Befund, dass der Gast in Flims Laax Falera im Schnitt 38 Jahre alt ist – und damit fast eine Generation jünger als die Besucher der anderen Schweizer Skiorte (Sprecher 2019). Es sind tendenziell jüngere Leute, die bereit sind, von Gewohnheiten abzukehren und sich für die «neueste» Destination zu entscheiden. Je länger ein Ferienort im Entscheidungs- und Kaufprozess als eine mögliche Feriendestination einbezogen wird, desto höher sind die Chancen, dass die Gäste sich dafür entscheiden.

Eine weitere mögliche Erklärung für den Einfluss der dynamischen Perspektive des MWF 1 liegt im Gesamtangebot der Destination. Je länger ein Ferienort auf dem Markt etabliert ist, desto höher sind die Chancen, dass die Infrastruktur für Bergferien gut aufgebaut ist. Dies vor allem im Hinblick auf das Gastronomieangebot. Die ältesten etablierten Ferienorte, St. Moritz und Davos, verfügen über das dichteste Netz von Hotels, Parahotellerie und Restaurants. Das Angebot in der Gastronomie bewegt sich langsam über Jahrzehnten und die ältesten Orte haben für die längste Zeit eine starke Anziehungskraft auf Gastronomen ausgeübt. St. Moritz und Davos konnten so die höchste Anzahl Hotels und Restaurants anlocken. Dies wiederum verstärkt das Marktprofil der Destination insgesamt, wovon die Bergbahnen profitieren. Ihr und der Beitrag anderen Branchen im Dorf tragen zum Erfolg der Bahngesellschaft und der Destination insgesamt bei und wird im Rahmen der Analyse des Marktwertfaktors 4 weiter hinten im vorliegenden Kapitel sowie im Kapitel 7 weiter untersucht.

In der dynamischen Perspektive des MWF 1 kommt es auch vor, dass ein Anbieter eine starke Dimension verliert oder sich eine neue aneignet. So war bspw. Davos am Anfang des 20. Jahrhunderts ein Nobelferienort, vergleichbar mit St. Moritz. Im Laufe des Jahrhunderts jedoch, hat dieser Glanz abgenommen und Davos hat sich in *Degree* nur auf Stufe Basiswert positioniert. Im gleichen Zeitraum wurde das Angebot in *Deed*, bewusst oder unbewusst, von den Entscheidungsträgern im Ort quasi als Ersatz neu bis auf Niveau Sekundärwert aufgebaut. Es ist auch möglich, dass das Angebot in *Dexterity* im Laufe des Jahrhunderts vom Niveau des Sekundär- auf Primärwert-Niveau entwickelt worden ist; bewusst oder unbewusst. So entstand der heutige Stand vom Primärwert in *Dexterity* und Sekundärwert in *Deed*. Ein weiterer Anbieter mit einer dynamischen Geschichte ist WAG. Aus den Ausführungen im vorherigen Kapitel kann abgeleitet werden, dass sich der chronologische Aufbau der heutigen Wertkonfiguration wie folgt darstellen lässt. In *Delight* war WAG immer stark; das starke Angebot in *Degree* und *Dexterity* folgte in den 1990ern und erklärt den Aufstieg der Destination Flims Laax Falera zu einem der führenden Ferienorte in Graubünden. Später kam das starke Angebot in *Deed* dazu und in diesem Jahrzehnt die Stärke in *Deep-Connect* – es brauchte fast dreissig Jahre für den Aufbau des vielfältigen Marktprofils der WAG, welches heute erkennbar ist.

Erkenntnisse für das 5-D Wert Management betreffend MWF 1

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die strukturelle Perspektive von MWF 1 für die Marktanteile der grössten Bündner Destinationen kaum erklärungsfähig ist, während die dynamische Perspektive die ersten nützlichen Erkenntnisse liefert. Markterfolg im Bündner Bergtourismusmarkt basiert auf starken Wertangeboten, welche Jahrzehnte brauchen um entsprechende Marktprofile in der Wahrnehmung der Gäste aufzubauen. Die Dauer eines etablierten Marktprofils eines Anbieters übt erheblichen Einfluss auf den Marktanteil der Destination aus. Der Aufbau von weiteren starken Dimensionen wirkt sich erst mit einer signifikanten Zeitverzögerung auf den Marktanteil aus.

Das heisst für 5-D Wert Management, dass die Dauer, worin sich ein angepasstes Angebot in einer Änderung der Marktanteile zeigt, mit dem zeitlichen Ablauf der Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse der relevanten Marktteilnehmer zusammenhängt. Sowohl Kunden als auch Geschäftspartner, die Unternehmer und Unternehmen in der Gastronomie in den Bündner Alpen, brauchen Jahre wenn nicht Jahrzehnte, um ihre Entscheidungen aufgrund geänderter Marktgegebenheiten bzw. Marktprofilen anzupassen. Beim 5-D Wert Management muss vor Augen geführt werden, dass die Wertangebote erst wirken, wenn sie von den Marktteilnehmern wahrgenommen und angenommen werden. Im Rahmen der allgemeinen Beschleunigung der Gesellschaft und Umwelt hat sich die Entscheidungsfrequenz in den Bündner Alpen in jüngster Zeit wahrscheinlich erhöht. Nichtsdestotrotz bewegen sich die Entscheidungen der Marktteilnehmenden in den Bündner Alpen gleich schnell wie die Gletscher vor Ort, deren Bewegung sich in letzter Zeit auch beschleunigt hat – leider.

Zusammenfassend für MWF 1 in den Bündner Alpen, erzeugt die Anzahl von starken Wertdimensionen und deren Bewegungen durch die Zeit bloss eine limitierte Erklärung für die Verteilung der Marktanteile im Services-Markt. In anderen Märkten kann MWF 1 aussagekräftiger sein: zum Beispiel bietet Amazon Primärwert in drei Dimensionen, welche eine signifikante Erklärung für ihren dominierenden Marktanteil im Online-Handel bildet (siehe Benjamin Wall, *Amazon: Managing Extraordinary Success in 5-D Value*, New York: Morgan James, 2020). Weitere Erklärungsfaktoren müssen für die Bündner Alpen herangezogen werden. Im nächsten Unterkapitel wird der Marktwertfaktor 2 analysiert.

Marktwertfaktor 2: Relative Gewichtung der Kundenpräferenzen

Der zweite MWF ist die relative Gewichtung der Kundenpräferenzen in zwei Zusammenhängen. Im ersten Kontext wird die Gewichtung der Kundenpräferenzen im Markt insgesamt, relativ zur Gewichtung der Kundenpräferenzen in anderen Märkten untersucht. Das heisst, es wird die Wichtigkeit von Aufenthalten in Bündner Destinationen im Vergleich zu anderen Angeboten auf dem Services-Markt, bspw. Aufenthalten in Destinationen in anderen Schweizer Kantonen oder Ländern bzw. Freizeitaktivitäten ausserhalb Bergsportarten, evaluiert. Mit anderen Worten wird der «Marktanteil» von Aufenthalten in den Bündner Alpen im Gesamtmarkt von Freizeitaktivitäten, MICE-Anlässen, geteilten Arbeitsplätzen, Zweitresidenzen, usw. evaluiert. Was wiederum heisst, das Ausmass des Kuchens, sprich Anzahl Kunden, wird durch die Untersuchung im ersten Zusammenhang festgestellt. Dies ist eine Frage der Marktentwicklung in den Bündner Alpen insgesamt. Im Kapitel 1 wurde aufgeführt, dass sich der Services-Markt in den Bündner Alpen in diesem Jahrhundert rückläufig entwickelt hat. Aufenthalte in den Bündner Alpen verlieren im Gesamtmarkt von Freizeitaktivitäten an Gewicht. Dieser Entwicklung ist eine erhebliche Ausweitung des Marktes im Lauf des zwanzigsten Jahrhunderts vorausgegangen, wodurch der «Kuchen» signifikant gewachsen ist. Dieses auf und ab in der Marktentwicklung wird in der Evaluation von MWF 2 Rechnung getragen.

Im zweiten Zusammenhang wird die relative Gewichtung der Kundenpräferenzen zwischen den fünf Wertdimensionen im Markt untersucht. Kunden im Services-Markt der Bündner Alpen wählen ein Angebot aufgrund einer Übereinstimmung zwischen dem Nutzen der starken Ds einer Destination und ihren eigenen Bedürfnissen; sie entscheiden sich für eine Destination, weil sie die hohe Gewichtung der starken Dimensionen der entsprechenden Destination schätzen. Destinationen, welche starke Werte in den Dimensionen anbieten, welche eine hohe Anzahl Kunden präferieren, werden demnach die meisten Kunden gewinnen. Dies ist eine Frage der Marktentwicklung in jeder Wertdimension innerhalb des Marktes.

Die Verteilung der Wertkonfigurationen in Abbildung 2-1 (in jeder Dimension ist nur eine einzige Destination mit Primärwert zu finden) ist ein Indiz dafür, dass die Präferenzen der Kunden über alle fünf Dimensionen verteilt sind. Mit anderen Worten, erstreckt sich die Bandbreite der gewichtigsten Dimensionen für Kunden im Markt über alle fünf Dimensionen. Grob betrachtet, ist der Marktanteil einer Destination eine Indikation für die Gewichtung der Dimension, bzw. der Dimensionen. Die Einschätzung der relativen Gewichtung einer bestimmten Wertdimension ergibt sich aus der Summe der Kunden in den Destinationen, welche ein starker Wert in der gegebenen Dimension aufweist. Das heisst, um die relative Gewichtung der fünf Wertdimensionen abzuschätzen, können die Marktanteile der Destinationen den Dimensionen zugeordnet werden, in denen die Destinationen Primär- und Sekundärwert anbieten. Bei einer solchen Zuteilung muss berücksichtigt werden, dass der Primärwert eine höhere Anziehungskraft als der Sekundärwert bewirkt. Diese Zuteilung zeigt grob die Gewichtung der Wertdimensionen in Bezug auf die Nachfrage der Kunden wie auch den Stand der Marktentwicklung für die einzelnen Dimensionen auf.

Die zwei Kontexte der relativen Gewichtung der Kundenpräferenzen – erstens für Angebote im Markt überhaupt, zweitens zwischen den starken Wertdimensionen der einzelnen Angebote – bzw. die zwei Sichtweise zur Marktentwicklung sind mit einander verknüpft. Trends in der Gesellschaft können dazu führen, dass sich die Kundenpräferenzen für einen bestimmten Markt erweitern oder schmälern, wodurch sich dieser vergrössert oder verkleinert. Diese Marktentwicklungstrends können sich in den verschiedenen Wertdimensionen differenziert ausdrücken: die Kundenpräferenzen in einer Dimension können stark oder kaum von einem Trend berührt werden. Durch Trends kann sich also die Kuchengrösse mit einer differenzierten Wirkung auf die Kundenpräferenzen bzw. Marktentwicklungen in den einzelnen Dimensionen, ändern.

Andererseits strengt sich jeder Anbieter an, bspw. durch Werbung und den Ausbau der Angebote die Kundenpräferenzen in den starken Ds des Anbieters zu beeinflussen. Das unmittelbare Ziel davon ist die relative Gewichtung der eigenen starken Dimensionen im Markt zu erhöhen, um mehr Kunden aus dem Kuchen anzulocken. Mit anderen Worten engagiert sich jeder Anbieter dafür, die Marktentwicklung in den Dimensionen, in denen dieser starke Werte anbietet, voranzutreiben. Dabei kann sich herausstellen, dass die mittelbare Wirkung davon der Erhöhung der relativen Gewichtung der Kundenpräferenzen für den Markt entspricht. Die Marktentwicklungsaktivitäten einzelner Anbieter in den eigenen starken Dimensionen können dabei die Entwicklung des gemeinsamen Marktes begünstigen.

Abbildung 3-3 zeigt die Einflussfaktoren für MWF 2 auf. In der unteren Hälfte der Abbildung wird dargestellt, dass die Anbieter die Kundenpräferenzen mittels Marktbotschaften – Werbung, Berichte in den Medien und Social Media, PR, Informationen auf der Website, usw. – adressieren. Zweck der Botschaften ist, die Kunden zu überzeugen, ihre Präferenzen verstärkt gemäss den starken Dimensionen des Anbieters zu gewichten. Zudem können die Anbieter die Rahmenbedingungen durch den Aufbau von Angeboten zugunsten ihrer eigenen starken Ds beeinflussen. Das heisst, der Markt kann in einer Art und Weise durch die Anbieter erweitert werden, welcher den Nutzen in den eigenen starken Ds fördert. Beispiele in den Bündner Alpen werden in Kürze aufgeführt. Die obere Hälfte der Abbildung stellt dar, dass die Kunden in einem gesellschaftlichen Umfeld leben, in dem Trends auch die Gewichtung der Dimensionen in den Kundenpräferenzen beeinflussen. Die Diagonale, welche nach oben-rechts zeigt, illustriert, dass Anbieter mehrere Kundensegmente – demographisch, geographisch, sozio-psychologisch usw. – adressieren, wo sich jedes Segment in einem anderen gesellschaftlichen Umfeld befindet und somit von unterschiedlichen Trends verschiedentlich beeinflusst wird. Im Zentrum der Abbildung wird gezeigt, dass die Anbieter die Kundenpräferenzen für ihre starken Ds mittels Botschaften, Marktaufbau und Trends «gewinnen» können, welche diese Dimensionen fördern. Anbieter »verlieren” Kunden dadurch, dass ihre Botschaften wenig überzeugend sind, der Marktaufbau ineffektiv verläuft und/oder die gesellschaftlichen Trends sich zu Ungunsten der starken Ds des Anbieters wandeln. Die Änderungen in Gewinn und Verlust in den Dimensionen laufen in mehreren Marktsegmenten und gesellschaftlichen Umfeldern ab. Durch diese Faktoren werden die Marktentwicklungen des Marktes und den einzelnen Dimensionen bestimmt.

Abbildung 3-3: Marktwertfaktor 2: Marktentwicklungen

****

In der strukturellen Perspektive von MWF 2 konkurrieren die Anbieter in Bezug auf die «Marktanteile» ihrer starken Dimensionen miteinander: der Anteil an Kunden im Markt, deren Präferenzen am gewichtigsten für die Ds sind, in der eine Destination Primär- oder Sekundärwert anbietet. Die Anbieter mit starken Ds in den wichtigsten Dimensionen für Kunden werden tendenziell grössere Marktanteile aufzeigen. Das heisst, der Erfolg eines Anbieters hängt zum Teil davon ab, wie gross die bedeutendsten Kundensegmente sind, in denen ein Anbieter starken Wert anbietet. Umgekehrt gesagt, deuten die starken Ds der Anbieter mit den grössten Marktanteilen auf die Dimensionen hin, in der die Kundenpräferenzen insgesamt am gewichtigsten sind. Das heisst, MWF 2 evaluiert im Rahmen des gegenwärtigen Zustands der Entwicklung des Marktes den Stand der Marktentwicklung in den einzelnen Dimensionen.

In der dynamischen Perspektive von MWF 2 sind die Kundenpräferenzen nicht für alle Zeit fixiert. Die Gewichtung der verschiedenen Ds kann sich aus mehreren Gründen im Lauf der Zeit ändern. Zum Beispiel kann ein Kunde, der Erfahrung in Planung und Buchung von Bergferien aufgebaut hat, zum Schluss kommen, dass er weniger Unterstützung in diesen Prozessen braucht , wodurch für ihn die Dimension *Dexterity* an Bedeutung abnimmt. Oder ein Kunde kann seine Präferenzen je nach Zusammensetzung der Feriengruppe anders setzen: bspw. eine grössere Gewichtung von *Degree* wenn die Eltern dabei sind, mehr *Dexterity* bei Familienferien und *Deed* wenn eine Gruppe von gleichaltrigen eine Auszeit vom Alltag sucht. Änderungen im gesellschaftlichen Umfeld können auch Änderungen in der Gewichtung der Ds hervorrufen, bspw. präferieren die Gäste in einem wirtschaftlichen Abschwung die moderaten Preisen von *Dexterity* und in Zeiten des Aufschwungs *Degree*. Ein weiteres Beispiel ist, dass der Trend zum Individualismus dazu führt, dass Kunden grösseren Spielraum für individuellen Tätigkeiten und damit *Deed* höher gewichten; und das zunehmende Anliegen nach umfassender und abgestimmter Nachhaltigkeit kann mit der Zeit die Gewichtung von *Deep-Connect* erhöhen.

Letztlich können Kundenpräferenzen auch auf einen erheblichen Fortschritt bzw. eine wirkungsvolle Angebotsinnovation in einer Dimension reagieren. Bietet ein oder mehrere Anbieter signifikante Verbesserungen im Kundennutzen der Angebote einer Dimension, kann dies Kunden motivieren, ihre Gewichtungen zu ändern, um davon zu profitieren. Zum Beispiel haben technologischer Fortschritt und Internet grosse Verbesserungen für die vereinfachte Planung und Buchung von Ferien sowie für die laufende Optimierung der Aktivitäten während der Ferien ermöglicht, was eine höhere Gewichtung von *Dexterity* und *Deed* mit sich ziehen könnte. Ein weiteres Beispiel wäre die wesentlich überzeugendere Darstellung des Nutzens eines *Delight*-Werts in den Botschaften eines Anbieters, die das Potential hat die Gewichtung von *Delight* bei zahlreichen Kunden zu erhöhen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Gewichtung von Kundenpräferenzen im Laufe der Zeit ändern kann. Anbieter mit starkem Wert in Dimensionen, deren Gewichtung zunimmt, werden erfolgreicher. Damit berücksichtigt MWF 2 den Wettbewerb im Markt zwischen den Dimensionen: Welche Ds verleihen Anbietern mit starkem Wert in den entsprechenden Dimensionen einen grösseren Marktanteil. Das heisst, MWF 2 evaluiert im Rahmen der Entwicklung des Marktes den Verlauf der Marktentwicklungen in den einzelnen Dimensionen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Marktwertfaktor** | **Marktstruktur** | **Marktdynamik** |
| 2 | *Marktentwicklung:*Gewichtung der Kundenpräferenzen in den starken Ds eines Anbieters | *Stand der Marktentwicklung:* Verteilung der Kundenpräferenzen in den Ds | *Verlauf der Marktentwicklung:* Änderungen in den Kundenpräferenzen zwischen den Ds |

In der strukturellen Perspektive vom MWF 2 zeigt die grob geschätzte Aufteilung der Marktanteile in den Bündner Alpen auf (siehe Abbildungen 2-1 und 3-1 und Erläuterungen in den dazugehörigen Texten), dass *Deed* die Dimension mit den wichtigsten Präferenzen im Markt sein müsste. Jede der vier führenden Ferienorte bietet starken Wert in *Deed* an. Die Erklärung dafür, ist in der Natur von Bergferien zu finden – sie sind in der Regel mit «Aktivferien” gleichzusetzen: Der Gast ist an einer Vielfalt an Aktivitäten interessiert und gewichtet dementsprechend diesen Nutzen der *Deed* Dimension. Die zweitwichtigste Dimension scheint *Dexterity* zu sein: Dieses D ist der Primärwert von Davos, das den höchsten Marktanteil aufweist. Drittwichtigstes D wäre, aufgrund des Marktanteils von St. Moritz, *Degree*. An vierter Stelle kommt *Delight* aufgrund des geringen Marktanteils der WAG. *Deep-Connect* ist zurzeit noch auf letzter Position, jedoch auch erst am Entstehen, weshalb angenommen werden kann, dass die Dimension noch nicht gleich stark wie die anderen beachtet wird.

Schliesslich ist zur strukturellen Perspektive vom MWF 2 festzustellen, dass Davos, St. Moritz und Lenzerheide vom hohen Gewicht der Kundenpräferenzen in ihren Dimensionen mit Primärwert profitieren, während WAG Primärwert in den zwei Dimensionen anbietet, die am tiefsten gewichtet sind.

Hinblickend auf die dynamische Perspektive von MWF 2 hat die Erörterung zur dynamischen Perspektive von MWF 1 aufgezeigt, dass in den ersten Jahren des Bergtourismus in Graubünden, sowohl St. Moritz als auch Davos Primärwert in *Degree* angeboten hatten. Der Wegfall dieser Dimension aus den starken Ds von Davos ist ein Hinweis, dass im Lauf des 20. Jahrhunderts die relative Gewichtung von Degree abgenommen hat. Eine solche Schlussfolgerung ist in Anbetracht der Tatsache, dass sich Bergtourismus in dieser Zeitperiode zu einem Massenmarkt ausgebreitet hat, nachvollziehbar. Während dieser Zunahme ist die relative Grösse des gehobenen Segments proportional kleiner geworden, da die Mittelschicht in einer grösseren Anzahl angefangen hat, Bergferien zu machen. Absolut gesehen ist es wahrscheinlich, dass sich auch die Anzahl Kunden mit einer hohen Gewichtung von *Degree* im Laufe des zwanzigsten Jahrhunderts erhöht hat. Relativ betrachtet ist der Anteil solcher Kunden im Gesamtmarkt jedoch kleiner geworden, was zur Abnahme der Gewichtung von *Degree* führte.

Im Rahmen dieser Aussage zum Gesamtmarkt für Services in den Bündner Alpen lohnt es sich zu präzisieren, in welchen Kundensegmenten die Gewichtung von *Degree* hoch bleibt bzw. zunimmt. Die Besonderheiten des Werts in *Degree*, wie im Kapitel 2 dargestellt, sind erstens, die Übertrag- und Austauschbarkeit: der Gast selbst muss im Prinzip nichts unternehmen, um den Wert zu beziehen; zweitens ist das Schaffen des Wertes nicht von Eigenschaften des Gastes abhängig. Diese Besonderheiten sind vor allem für internationale Gäste, welche nicht unbedingt mit dem Charakter von Bergferien in den Alpen vertraut sind und Gästen, die sich womöglich gar nicht für den spezifischen Charakter von Bergferien interessieren, sich jedoch der hohen Stellung der Schweizer Alpen als Tourismusziel bewusst sind, besonders geeignet. Sie müssen keine spezifischen Überlegungen zum Ort oder der Gestaltung der Ferien anstellen. Der Beschluss hinzugehen wo der Wert *Degree* vorhanden ist und dann zu buchen, entspricht ihren Präferenzen.

Im Rahmen der zunehmenden Globalisierung und Transportkapazitäten, weitete sich die geografische Reichweite der Kundensegmente, welche als international Gäste in *Degree* für den Bündner Markt in Frage kommen, ständig aus. Auch das wachsenden Einkommens und Vermögen in der Welt erhöht die Anzahl Menschen, welche sich solche Bergferien leisten können. Aus dynamischer Perspektive ist die Anzahl internationaler Kunden, welche den *Degree* Wert für Bergferien am höchsten gewichten, und somit als potentielle Kunden betrachtet werden können, gestiegen.

Nebst der Gewichtung von *Degree* in den Präferenzen der Kunden im Massenmarkt, muss der Nischenmarkt Spitzensportes thematisiert werden. In jeder Wintersportart gibt es Kunden, die entweder selbst Profis sind oder die, die Sportart auf einem ausgeprägt hohen Niveau ausüben. Ihre Präferenzen orientieren sich an der funktionalen Exzellenz des Werts in *Degree*: Sie interessieren sich für ein Sportangebot auf dem höchsten Niveau. Anders herum, ist es auch möglich, dass das Vorhandensein von Angeboten auf höchsten Niveau die Präferenzen der Kunden schürt. Konkret: das Angebot in St. Moritz für Bob, Skeleton und Langlauf sowie weitere Ausdauersportarten; in Davos für Ski-Touring, Klettern und ebenfalls Langlauf sowie weitere Ausdauersportarten; sowie in LAAX Freestyle-Skifahren und Snowboarden. Diese Angebote wecken das Interesse von einer nicht zu vernachlässigenden Anzahl Kunden, Bergferien auf Spitzenniveau in den jeweiligen Sportarten zu gestalten. So ist anzunehmen, dass die Entwicklung des Spitzensportangebotes im Laufe der letzten fünfzig Jahren die Anzahl Kunden, welche sich an diesem Niveau orientieren, erhöht hat. Folglich kann vermutet werden, dass die Gewichtung von *Degree* in den Nischenmärkten des Spitzensports in den letzten fünfzig Jahren höher geworden ist.

Aus Sicht des Gesamtmarktes bleibt der Spitzensport ein Nischenmarkt. Für einzelne Destinationen jedoch kann der Spitzensport ein signifikanter Anteil der Kunden ausmachen: z. B. Langlauf in St. Moritz und Davos sowie Freestyle in LAAX. Dazu kommt der «Halo-Effekt”: Ein starkes Angebot in *Degree* im Spitzensport wirkt sich auch auf Kunden, welche nicht zur Spitze gehören, aus, indem sie die Motive der Spitzensportler übernehmen. So wird der relativen Rückgang in der Gewichtung von *Degree* in den Präferenzen aller Kunden im Markt etwas gemildert. Der Anteil der gehobenen Gäste am Gesamtmarkt hat sich in den letzten Hundert Jahren erheblich verringert. Die Präferenzen in *Degree* werden jedoch hoch gewichtet – auch von Spitzensportlern sowie von Kunden welche ihre Motive übernommen haben. Weil die letzten zwei Segmente im Laufe der letzten 100 Jahren grösser geworden sind, hat die Gewichtung von *Degree* in den Präferenzen aller Kunden nicht in einem Ausmass abgenommen, welches aufgrund der abnehmenden relativen Grösse des gehobenen Segments anzunehmen wäre.

Die dynamischen Perspektive von MWF 2 in *Dexterity* betrachtend, ist es im Rahmen der Ausbreitung des Bergtourismus zu einem Massenmarkt ebenfalls nachvollziehbar, dass *Dexterity* an Gewicht zunehmen würde. Bergferien in der Schweiz, und in einem kleineren Ausmass in Europa und der Welt, sind zu einer Art Allgemeingut bzw. Standardwert geworden. Angefangen in den 1950ern und 1960ern gehörte es zunehmend zur Norm einer Familie, Bergferien zu machen. Des Weiteren ist eine gesellschaftliche Kultur entstanden, in der Berg- und Skiferien gefördert wurde; Skifahren und Schneesport sind zu einem nationalen Merkmal der Schweiz geworden und Alpinismus hat sich zu einem prägenden Bestandteil der Schweizer Gesellschaft geformt. Gleiches gilt für Bergregionen in Europa und Nordamerika. Die Besonderheit von *Dexterity* ist sein All-Rounder-Nutzen. Im Rahmen des Trends, welcher Skifahren und Schneesport zu einer Norm gemacht hat, suchten die Massen einen All-Rounder-Nutzen, welcher diesem Standardwert entsprochen hat. Im Laufe der Entwicklung von Alpinismus und Schneesport zu einer Norm hat der Massengast parallel Wissen über die Elemente von Bergferien aufgebaut; über Bestandteile einer Aktivität mit Allgemeinwert. Der Kunde als Herz des Marktes wendet dieses Wissen an, um sich öfter für *Dexterity* zu entscheiden. Es ist nachvollziehbar, dass sich die Masse an Kunden für ein Angebot mit All-Rounder-Nutzen entschiedet, wenn es sich um eine Aktivität mit Allgemeinwert handelt. Die zunehmende Gewichtung von *Dexterity* fand vor allem bei der Schweizer Bevölkerung und in Regionen statt, wo Alpinismus in der Gesellschaft Fuss gefasst hatte.

*Dexterity* ist der zunehmende Gewichtung eines zweiten Kundensegments zuzuschreiben. Kunden, welche sich für den Charakter von Bergferien aus unterschiedlichen Gründen interessierten, sich jedoch nicht auskannten, haben sich aufgrund des vereinfachten Planungs- und Buchungsprozesses eher auf den Wert *Dexterity* ausgerichtet. Der Kunde ist neugierig auf Bergferien und will sie dort verbringen, wo die Neugier am einfachsten zu befriedigen ist. In dieser Hinsicht fördert der All-Rounder-Nutzen von *Dexterity* die Einfachheit von Bergferien: selbst nicht Sachkundige wissen, dass der All-Rounder-Nutzen sie absichert und alles, was zu Bergferien gehört, vorhanden ist. Wenn alles schon vorhanden ist, ist die Planung und Buchung sowie für die Durchführung der Bergferien einfach. So beziehen die Kunden einen Wert aus dem Wissen der Destination: Die Destination weiss, was zu einer Bergferien gehört, und durch die Buchung und Durchführung der Ferien in einer solchen Destination, verhält sich der Kunde, als ob er über das gleiche Wissen verfügen würde – als ob er sich im Gesamtmarkt auskennt und den Standardwert des Marktes wählt. Solche neugierige und nicht sachkundige Kunden sind grösstenteils im Ausland vorzufinden, weil sich die Einwohner der Schweiz tendenziell mit Bergferien auskennen.

Dass *Deed* die höchste Gewichtung geniesst, liegt auf dem ersten Blick, wie vorher erwähnt, an der Natur der Bergferien. Sie ist einem Besuch in den Bergen nicht inhärent, sondern entstand dynamisch im Zug der Ausbreitung des Angebots im Bergtourismus. Im Bereich der sportlichen Aktivitäten ist im Laufe des 20. Jahrhunderts das Angebot für Wintersport signifikant gewachsen: Neben Schlittschuhlaufen, Alpin-und Nordic-Skifahren/Langlauf sowie Ski-Touring sind Wandern und Schlitteln dazugekommen. Zudem haben sich beim Skifahren die Varianten betreffend Ausrüstung und Fahrstil erhöht. Mit dem Auftauchen des Snowboards am Ende des letzten Jahrhunderts wurde eine komplett neue Gattung des Massenwintersports geboren. Weiter sind Schneeschuhlaufen und Tubing sowie weitere Randaktivitäten dazugekommen. Ausserdem ist das Angebot für Aktivitäten am Abend gewachsen, wodurch die Vielfalt an Alternativen für Kultur, Unterhaltung und Gastronomie stattgefunden hat. Die Bandbreite an Aktivitäten für den Sommer ist im Vergleich zum Winter vielleicht etwas kleiner, sie ist jedoch im Laufe dieses Jahrhunderts proportional gesehen stärker gewachsen. Man kann inzwischen von einer mittelgrossen Bandbreite sprechen, wo Mountain Biking, Golf und Tennis gut etabliert sind, Trailrunning am entstehen ist, und mehrere Randsportarten wie Trottinetfahren das Bild abrunden. Die möglichen Aktivitäten am Abend sind beinahe im Gleichschritt mitgewachsen. Bergferien können für viele Aktivferien bedeuten, weil die Anbieter sehr einfallsreich beim Ausbau an mögliche Aktivitäten in den Bündner Bergen waren.

Besonderheiten bei Kundenwahrnehmungen in *Deed* sind Erfahrung und Optimierung. Basierend auf Erfahrungen entwickelt die erhöhte Gewichtung von *Deed* eine Eigendynamik: Je mehr Erfahrungen zu Bergferien ein Kunde sammelt, desto höher die Gewichtung von *Deed*. Diese Feststellung lässt sich wie folgt erklären: Bei einer wachsenden Erfahrung mit einer Vielfalt an Aktivitäten in den Bergen, kann der Kunde Wert aus einem breiten Kreis von Aktivitäten besser abschätzen. Zum Beispiel ist es naheliegend, dass ein Kunde, der Wandern und Schneeschuhlaufen ausübt, eher in der Lage ist, die Vorteile von Trailrunning zu evaluieren und sich dadurch zum Ausprobieren bewegt, als ein Kunde, der nur Ski fährt. Durch die Erfahrung mit Trailrunning könnte anschliessend das Interesse an einer Trottinetfahrt wachsen und so weiter. Zusammen mit dem wachsenden Kreis an Erfahrungen wächst auch die Vertrautheit, wodurch Aktivitäten optimiert werden können. Aus dem Wandern und Schneeschuhlaufen hat der Kunde bspw. für sich erfahren, dass er das Hochhalten des Rhythmus beim Ausüben der Sportart schätzt. Diese Erfahrung kann er auf das Trailrunning und das Trottinetfahren übertragen, um die Erfahrung in diesen Aktivitäten zu optimieren. Ein anderer Kunde bevorzugt möglicherweise Zwischenstopps beim Wandern und Schneeschuhlaufen, um in die Atmosphäre einzutauchen, und eine entsprechende Anpassung beim Trailrunning und Trottinetfahren schon bei der ersten Durchführung einschliessen. Der Kunde muss nicht unter Versuch und Irrtum «leiden», sondern kann von Anfang an aus optimierten Erfahrungen einen hohen Wert ziehen. Durch solche optimierte Erfahrungen bei der Ausübung einer wachsenden Vielfalt an Aktivitäten schraubt der Kunde seine Präferenzen für Wert in *Deed* ständig höher. Für den Markt in den Bündner Alpen heisst das, dass je mehr Kunden Erfahrungen mit Bergferien sammeln, desto höher wird die Gewichtung von *Deed* in den Kundenpräferenzen.

Die Entwicklung zur Sammlung von Erfahrungen wird im Gesamtmarkt durch den gesellschaftlichen Trend mehr aus dem Leben zu machen gefördert. Aktivferien in den Bergen sind Teil dieses Trends. Mehr aus dem Leben zu machen bedeutet nicht nur die Anzahl Aktivitäten zu erhöhen, sondern auch aus jeder Aktivität das Maximum zu holen, dieser Trend hat also mit Optimierung zu tun. Ihre Dynamik vergrössert die Sammlung von Erfahrungen in Bergferien. Die Gewichtung von *Deed* im Gesamtmarkt nimmt entsprechend zu.

Letztlich besteht eine weitere Entwicklung, welche die erhöhte Gewichtung von *Deed* im Gesamtmarkt unterstützt: In den letzten fünfzig Jahren wurden die Bergorte besser erschlossen. Die Zugänglichkeit mittels privaten und öffentlichen Verkehrs hat sich erhöht. Zum Teil erfolgte diese Entwicklung in der Wirtschaft und der Gesellschaft unabhängig von den Bergorten: z. B. senken schnellere und effizientere Autos die Reisezeit und -kosten. Auch erfolgte die Verbesserung durch die Anstrengungen der Bergorten selbst, bspw. grössere und besser gelegene Parkplätze. Weiter erfolgten gewisse Verbesserungen im Interesse der Ferienorte durch die öffentliche Hand: neue Strassen sowie Verbindungen im Bus- und Bahnverkehr. Die verbesserte Zugänglichkeit der Orte begünstigt die Bereitschaft von sämtlichen Kunden, Bergferien zu machen, nicht nur von denen, welche *Deed* präferieren. Die verbesserte Zugänglichkeit hat zudem ein neues Kundensegment erschaffen – die Tagesgäste. Bis in die 1980er machten Kunden meist rund einwöchige Bergferien, mit der besseren Erschliessung entstanden Tages- und Wochenendgäste, welche heute einen signifikanten Anteil des Marktes ausmachen. Solche Gäste sind auf Optimierung fokussiert: aus der komprimierten Zeit in den Bergen wollen sie das Meiste herausholen. Die Optimierung eines zeitlich begrenzten Aufenthaltes in den Alpen entspricht dem Wert in *Deed*.

Die Eigendynamik in der Sammlung von Erfahrungen, die Lebenseinstellung in der das Maximum zu erreichen Ziel ist, und die Entstehung des Tages- und Wochenendgastes sind Entwicklungen in Kundenpräferenzen, welche die traditionelle Segmentierung von Konsumenten nach Demografie, Geografie sprengen. Die Wirkungen der Entwicklungen in *Deed* können nicht gesamthaft in die gängigen Kundensegmente eingeordnet werden. Gewisse Entwicklungen lassen sich geografischen Segmenten zuordnen, bspw. lebt der Tagesgast in der Regal nicht mehr als zwei Fahrstunden vom Ferienort entfernt. Ebenfalls lebt ein Gros von geübten Ferienmachern, die die Eigendynamik in der Sammlung von Erfahrungen erleben, in der Schweiz wo die gesellschaftliche Kultur Bergferien fördert; die Hürden für Bergferien sind für Einwohner in diesen geografischen Regionen tief. Gesamthaft gesehen passen die Kunden welche *Deed* hoch gewichten trotzdem nicht in ein traditionelles Segment. Sie sind eher psycho-soziologisch, nach ihrer Verhaltensweise, abzugrenzen: Ihr Ansatz zum Alltag ist, den Tag zu füllen. *Deed* Kunden sind geübte Bergbesucher, die gerne Aktivferien in den Alpen unternehmen.

*Delight* wird von Kunden präferiert, dessen persönlichen Visionen von sich selbst als Gesamtmensch im Paket von Erlebnissen in den Bergferien eingeschlossen wird. Es gehört zu ihrem Selbstbild, dass sie – normalerweise in Begleitung von Partner/-in, Familie, Freunden und/oder Kollegen aller Art – stimmige Erlebnisse in den Bergen suchen, welche sie als Mensch ansprechen. Die Stimmigkeit stammt unter anderem aus einer Mischung von Erlebnissen in der Natur, der sportlichen Tätigkeit und dem Zusammensein. Das heisst, die Stimmigkeit stammt aus der Gesamtheit – die Besonderheit von *Delight* ist die Individualität dieser Gesamtheit.

Der Aufbau des Angebotes in *Delight* zu Ende des 20. Jahrhunderts durch WAG hat zu einer verstärkten Gewichtung von *Delight* durch die Gäste geführt. Erst wenn diese ein ausgereiftes Angebot in *Delight* erlebt haben, sind sie in der Lage, ihre Präferenzen in dieser Dimension wahrzunehmen. Im Vergleich zu einem ausgereiften Angebot in *Degree*, *Dexterity* und *Deed*, welche seit Jahrzehnten im Bündner Markt vorhanden sind, ist ein überzeugendes Angebot in *Delight* eine relative junge Erscheinung. Wie in der Diskussion zu MWF 1 festgestellt, werden Kundenpräferenzen in diesem Markt über Jahrzehnte bzw. Generationen geformt. Aus diesem Grund hat das ausgereifte Angebot in *Delight* vergleichsweise wenig Zeit gehabt, auf die Kundenpräferenzen zu wirken.

Wie bei *Deed*, hat die Ausbreitung der Bergferien zu einem Massenmarkt eine gewisse Eigendynamik zu einer erhöhten Gewichtung von *Delight* geführt: Je mehr Leute Bergferien machten, desto höher die Chancen, dass eine gewisse Anzahl davon das Ganze als ein stimmiges Erlebnis wahrnehmen würden. Wenn Kunden einmal auf dem Geschmack von eines stimmigen Pakets gekommen sind, möchte diese das spezielle Erlebnis davon immer wieder geniessen. Ein Aspekt des Nutzens in *Delight* dämpft jedoch seine Eigendynamik. Wie gerade erwähnt, entstehen die stimmigen Erlebnisse in der Regel in Gesellschaft mit nahestehenden Personen: Das Teilen der Erlebnisse mit anderen trägt viel dazu bei, dass die Momente als stimmig wahrgenommen werden. Das heisst, die erhöhte Gewichtung von *Delight* hängt von der Gruppe, welche das individuelle Paket ausmacht, ab. Ein Kunde wird selten im Alleingang den Wert in *Delight* höher gewichtigen, sondern tut dies eher als Teil eines impliziten Gruppenprozesses. Aus diesem Grund kommt die Eigendynamik in *Delight* erst zustande, wenn alle Personen in einer Gruppe die Einstellung teilen, dass stimmige Erlebnisse in einem Bergaufenthalt zu finden sind. Teilt nur eine Person in der Gruppe diese Einstellung nicht, wird die Gewichtung von *Delight* in der Gruppe auf andere Dimensionen gelenkt.

Neben der Eigendynamik in *Delight* gab es in den letzten 30 Jahren im Konsumverhalten ein Trend weg von Gütern und zu mehr Erlebnissen. Dazu gehört die Ansicht, dass Güter austausch- und wiederholbar, während Erlebnisse persönlich und einmalig sind. Die Ansicht, dass Erlebnisse persönlich und einmalig sind, fördert in erster Linie die Wahrnehmung von Bergaufenthalten als ein individuelles Paket, was zu einer erhöhten Gewichtung von *Delight* führt. Die fördernde Wirkung des Trends auf *Delight* kann jedoch durch den blossen Konsum von Dienstleistungen allgemein verwässert werden. Ein Angebot von Dienstleistungen in jeder Dimension kann als persönlich und einmalig wahrgenommen werden. Da Bergaufenthalte sich in einem Services-Markt befinden, wird der Nutzen in allen Wertdimensionen per Definition aus dem Konsum von Dienstleistungen generiert. Folglich kann der Trend weg von Gütern die Nachfrage nach Bergferien allgemein fördern, egal in welcher Dimension. Dadurch verschwindet die Wirkung dieses Trends – nur Kunden, die Selbstverwirklichung im individuellen Paket während der Bergferien wahrnehmen, würden den Trend zu Erlebnissen als eine höhere Gewichtung von *Delight* ausleben.

Zusammenfassend prägen drei Aspekte die dynamische Perspektive von MWF 2 in *Delight*: Erstens, die junge Historie in einem Markt, in dem sich die Präferenzen erst über Jahrzehnte entwickeln; zweitens, eine begrenzte Eigendynamik; und drittens, ein Trend welcher in anderen Dimensionen verläuft. Deswegen ist es nicht überraschend, dass die Gewichtung dieses D relativ tief ausfällt.

*Deep-Connect* als Wert-Dimension entsteht in Wirtschaft und Gesellschaft erst seit zirka 2010. Der Nutzen der Dimension stammt aus dem Trend welcher durch die Generation Y personifiziert wird: Menschen wollen ihrem Leben sinnvoll verbringen, also ihre Privat- und Berufszeit so leben, dass sich daraus einen Sinn ergibt. Im 5-D Wert Management wird diese Zielsetzung wie folgt ausgelegt: Für Menschen wird einen Sinn gestiftet, wenn sie mehrmals aus einer einzigen Tätigkeit Wert in mehreren Kontexten beziehen können. Vage Vorstellungen dieser Art sind in der Gesellschaft weit verbreitet; im 5-D Wert Management wird jedoch auf den Kern von Kunden fokussiert, welcher gezielt und bewusst nach dieser Dimension denken, entscheiden und handeln.

Ein Angebot von Wert in *Deep-Connect* im Services-Markt der Bündner Alpen, welches die Kundenpräferenzen schüren könnte, stammt nur von der WAG und ist, in den Zeitverhältnissen des Marktes, erst vor kurzem erschienen. Differenziert bzw. profiliert auf der Stufe Primärwert ist das Angebot nur in den zwei Anlagen rocksresort und Freestyle Academy zu finden. Somit kommt nur eine sehr beschränkte Anzahl Kunden in Berührung mit dem reinen Wert in *Deep-Connect*. So wird die Gewichtung von *Deep-Connect* in den Kundenpräferenzen am Markt durch die Überzeugungskraft dieser zwei Anlagen kaum in die Höhe getrieben. Quantitativ sind sie nahezu vernachlässigbar. Qualitativ jedoch zeigen sie eine bemerkenswerte Wirkung, indem sie neue Kundenkreise für WAG gewinnen. Die Besitzer von Wohnungen im rocksresort sind zu 93% neue Kunden für WAG, die vorher nicht Gäste in Flims Laax Falera waren. Das heisst, das Angebot in *Deep-Connect* von rocksresort hat Kunden angesprochen, welche ausschliesslich von diesem Angebot überzeugt wurden. Das Angebot ist ausgesprochen differenziert und profiliert bei diesem Kundenkreis angekommen und hat diesen dazu bewegt, eine Beziehung mit der WAG einzugehen, welche signifikante Ressourcen in Bezug auf Finanzmittel, Zeit und Engagement beansprucht.

Eine vergleichbare Wirkung ist im Zusammenhang mit der Freestyle Academy zu beobachten. Das überwiegende Gros der Nutzer bisher sind Kinder. Bei einer beträchtliche Anzahl der Kinder ist die Begeisterung so gross, dass die Familien bereit sind, die Bergferien rund um die Aktivitäten des Kindes in der Academy zu gestalten. Das heisst, das differenzierte und profilierte Angebot in *Deep-Connect* der Freestyle Academy hat nicht nur die Kinder, sondern auch die Eltern überzeugt. Das Angebot spricht eine beschränkte Anzahl Kunden in einem Ausmass an für das sie bereit sind, die Freestyle Academy zum Dreh- und Angelpunkt des Besuches in Flims Laax Falera zu machen.

Die Besonderheit von Wert in *Deep-Connect* ist das Beziehen des Werts aus mehreren Kontexten wodurch dieser äusserst kraftvoll wirkt. Die zwei Anlagen rocksresort und Freestyle Academy wirken heute kaum auf die Gewichtung von *Deep-Connect* im Markt. Es kann von diesen zwei Beispielen jedoch gefolgert werden, dass das Potential vorhanden ist, dass ein Ausbau des Angebotes in *Deep-Connect* die Gewichtung von ebendiesen Kundenpräferenzen signifikant erhöhen kann. Kunden müssen mit dem Wert in *Deep-Connect* in Kontakt kommen, um sich überhaupt ein Bild über die Art des Nutzens in dieser D machen zu können und mit diesem vertraut zu werden.

Die zusammenfassende Wertung betreffend MWF 2 kann aufgrund fehlender quantitativen Messwerten von den Kunden selbst zur Gewichtung der Dimensionen in ihren Präferenzen nur äusserst approximativ erfolgen. Lenzerheide führt die Wertung in Bezug auf MWF 2 aufgrund des Primärwerts in *Deed* an; anscheinend die D mit der höchsten Gewichtung in den Kundenpräferenzen. Für Lenzerheide ist der Sekundärwert in *Delight*, wegen der tiefen Gewichtung von *Delight* in den Kundenpräferenzen, nicht sonderlich hilfreich im Hinblick auf die Erhöhung des Marktanteils. Nah an Lenzerheide ist in der Wertung betreffend MWF 2 Davos mit Primärwert in der zweitwichtigsten Dimension *Dexterity* und Sekundärwert in *Deed*. Mit etwas Abstand folgen St. Moritz und WAG, die bezüglich MWF 2 ungefähr gleich abschneiden. St. Moritz hat Primärwert in der drittwichtigsten D *Degree* und Sekundärwert in *Deed*. WAG bietet Primärwert in den zwei Ds mit der tiefsten Gewichtung, nämlich *Delight* und *Deep-Connect*, weist jedoch Sekundärwert in sämtlichen anderen Dimensionen auf.

Erkenntnisse für das 5-D Wert Management betreffend MWF 2

Die Behandlung vom MWF 2 zeigt auf, wie jede Destination für sich die Marktentwicklung in ihren starken Ds vorangetrieben hat, welche kollektiv zu einer markanten Entwicklung des Services-Marktes in den Bündner Alpen im Lauf der letzten 150 Jahren geführt hat. Tourismus und die verwandten Dienstleistungen bilden eine Schlüsselstellung in der Volkswirtschaft des Kantons. Untersuchungen schätzen, dass über 30% der erwirtschafteten Bruttowertschöpfung sowie Beschäftigung im Kanton Graubünden auf den Tourismus allein zurückgeführt werden kann (https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/statistik/Tourismus/Seiten/Volkswirtschaftliche\_Bedeutung.aspx; aufgerufen am 2. März 2019).

Wie im Kapitel 1 geschildert, ist die Entwicklung im Services-Markt der Bündner Alpen in den letzten zehn Jahren rückläufig. Dies kann einerseits durch volkswirtschaftliche Faktoren erklärt werden: Die wirtschaftliche Verlangsamung in Europa sowie der starke Franken. Ein weiterer Faktor kann im MWF 2 liegen. Der Rückgang, welche sämtliche Destinationen betrifft, kann weiter aufgrund der Entwicklung in einer Dimension, in der sämtliche Destinationen starken Wert bieten – *Deed* – erfolgt haben. Die Eigendynamik in *Deed*, welche eine erhöhte Gewichtung der Vielfalt an Aktivitäten fördert, wurde vorhin beschrieben. Diese Eigendynamik hätte zu einer Sprengung der Grenzen des Services-Marktes in den Bündner Alpen führen können. Das heisst, das wachsende Interesse der Kunden an vielfältigen Aktivitäten hätte diese dazu verleiten können, Aktivitäten ausserhalb der Bündner Alpen zu suchen – Alternativen wie Bergferien in anderen Destinationen oder Aufenthalte einer anderen Art wie Strand- oder Stadtferien, Kreuzfahrten, usw. Kunden wurden von den Destinationen auf eine Vielfalt hingesteuert, die möglicherweise über die Bündner Alpen hinausgewachsen ist. Insofern diese Erklärung zutrifft, sind die Destinationen in den Bündner Alpen gewissermassen Opfer ihres eigenen Erfolges geworden. Die Entwicklung, dass Ferien in der *Deed* Dimension woanders gemacht werden, kann jedoch auch durch Trends, verbesserten Transport oder Neugier auf eine globalisierte Welt sowie weitere Strömungen in der Gesellschaft erklärt werden. Zusammenfassend wird hier angeregt, dass neben den bekannten volkswirtschaftlichen Faktoren eine Verstreuung des Interesses in *Deed* über die Bündner Alpen hinaus auch ein Teil der Erklärung für die rückläufige Marktentwicklung sein könnte.

Das Abschneiden der Destinationen in Bezug auf MWF 2 ist auf eine Mischung von Glück, Voraussicht und Kompetenz zurückzuführen. Mit anderen Worten, hängt der Erfolg einer Destination in Bezug auf MWF 2 davon ab, wie die Marktentwicklung der starken Ds der Destination verlaufen ist. Diese Feststellung lässt sich wie folgt erklären: Die Anbieter in den Bündner Alpen, welche in MWF 2 gut abschneiden, also Lenzerheide und Davos, hatten bewusst oder unbewusst Glück, dass die gesellschaftlichen Trends im letzten Jahrhundert die Gewichtung von *Deed* und *Dexterity* förderten. Ein Stück Voraussicht gehört wahrscheinlich auch dazu: Mitte des letzten Jahrhunderts wurde in diesen Destinationen womöglich vorausgesehen oder zumindest geahnt, dass sich Bergaufenthalte zu einem Massengeschäft entwickeln würden. Dabei ist im Fall von St. Moritz mit der gezielten Fokussierung auf diesen Bereiche seit Mitte des 19. Jahrhunderts erkennbar, dass die Destination von Anfang an realisiert hat, dass *Degree* Angebote am ehesten internationale Gäste anspricht und im Bereich vom Spitzensport wirkt. Ergänzend zu dieser Voraussicht kam die Fähigkeit dazu, Angebote in diesen Dimensionen zu einem ausgereiften Zustand weiterzuentwickeln. Im Fall von Flims Laax Falera war die Voraussicht, dass Snowboard und Freestyle wachsende Beliebtheit geniessen würden und die neuartigen Angebote in *Deep-Connect* (rocksresort und Freestyle Academy) den Nerv der Zeit treffen würden. Dies wird ebenfalls durch die gezielte Fokussierung der WAG auf diese Bereiche erkennbar. Zudem hat sich WAG Fähigkeiten in allen Dimensionen und durch die ganze Wertschöpfungskette angeeignet, um starke Wert in allen fünf Dimensionen bieten zu können.

Bei der Marktentwicklung war für jede Destination eine enge Kooperation zwischen Politik und Wirtschaft entscheidend. Vor allem die jeweiligen Gemeinden, jedoch auch der Kanton und der Bund, haben mit den lokalen Bahngesellschaften und weiteren Unternehmen eng zusammengearbeitet, um die Angebote in den jeweiligen Dimensionen auszureifen und somit die Marktentwicklung der starken Dimensionen zu forcieren. Unter den vier Destinationen ist die geballte Kraft von Politik und Wirtschaft in St. Moritz am auffälligsten. Die Gemeinde und die Unternehmen haben seit Mitte des 19. Jahrhunderts unzählige Initiativen gemeinsam umgesetzt, um die Angebote in *Degree* auszureifen.

Interessante Parallelen zu den Marktentwicklungen in den Bündner Alpen sind im europäischen Automobilmarkt zu finden. Der Markt ist etwas später entstanden, erst um die Jahrhundertwende, wurde jedoch zuerst ebenfalls von Angeboten in *Degree* an eine gehobene Kundschaft dominiert. Im Laufe des Jahrhunderts ist der Markt ebenfalls zu einem Massenmarkt gewachsen, in dem die Gewichtung von Kundenpräferenzen nicht für *Deed* sondern für *Dexterity* zugenommen hat. Diese Marktentwicklung führte dazu, dass in diesem Jahrhundert die Gewichtung von Kundenpräferenzen für *Dexterity* schätzungsweise einen Drittel beträgt. Auf die wachsende Welle von *Dexterity* haben Unternehmen, welche von einer engen Verflechtung zwischen Politik und Wirtschaft gekennzeichnet sind, erfolgreich gesegelt bzw. haben diese Unternehmen mit Unterstützung des Staates die Marktentwicklung in *Dexterity* kräftig vorangetrieben. Volkswagen, der «Wagen fürs Volk», und Peugeot, beide mit Primärwert in *Dexterity*, wurden und sind immer noch entscheidend vom Staat unterstützt. Die Volkswagen Gruppe ist absatzmässig in Europa seit den 1990ern und in der Welt seit Mitte dieses Jahrhunderts an erster Stelle. Die Gruppe PSA, zu der Peugeot gehört, ist Nummer 2 in Europa (siehe Benjamin Wall, *BMW, Daimler, Fiat, PSA, Renault and Volkswagen: Leaders in Managing 5-D Value in the European Auto Industry*, Printed by CreateSpace, 2017). Auch im europäischen Automarkt hat, wo Staat und Unternehmen erfolgreich zusammengearbeitet haben, die Entwicklung in einer Dimension den ganzen Markt geprägt,.

Die Fokussierung der Destinationen auf ihren jeweiligen starken Dimensionen ist jedoch nicht nur aus Glück, Voraussicht und Fähigkeit im Rahmen von MWF 2 entstanden. Die Kanalisierung der Angebote in bestimmten Ds erfolgte auch durch die Wirkung vom Wettbewerb im Markt. Die Diskussion von MWF 3 im nächsten Unterkapitel befasst sich mit der Rivalität zwischen den Destinationen. Die Behandlung von MWF 3 wird weitere Erkenntnisse aufdecken, welche zur Erklärung der sowohl gegenwärtigen Wertkonfigurationen der vier führenden Anbieter als auch ihren Marktanteile beitragen. Dabei wird ein tieferer Einblick in das unternehmerische Können der Destinationen, was Voraussicht und Kompetenz anbelangt, gewonnen.

Marktwertfaktor 3: Anzahl Rivalen mit den gleichen starken Ds

Im Bündner Services-Markt bieten die vier führenden Anbieter Primärwert in je einer der vier konventionellen Dimensionen. Dass ein einziger Anbieter eine führende Stellung in jeder Dimension innehat kann auf zwei Möglichkeiten zurückgeführt werden. Entweder hat jeder Anbieter das Glück, dass kein weiterer Anbieter auf die Idee gekommen ist, Primärwert in der gleichen Dimension aufzuweisen. Unter diesen Umständen konnte der Anbieter in einer Quasi-Monopolstellung in der gegebenen Dimension wachsen und gedeihen und die Kunden mit den entsprechenden Präferenzen konnten sich an diesen Anbieter richten. Zweite Möglichkeit ist, dass der Anbieter mit der führenden Stellung in einer Dimension den Kampf um Kunden mit den gewichtigsten Präferenzen für die Dimension gegen den direkten Rivalen mit Primärwert in der gleichen Dimension gewonnen hat. Unter diesen Umständen hätte der erfolgreiche Anbieter ein Angebot auf den Markt gebracht, welches deutlich mehr Anziehungskraft als dasjenige des direkten Rivalen ausgestrahlt hat. Folglich haben die Rivalen Marktanteile verloren oder sind ganz aus dem Markt ausgetreten. Auf jedem Fall kann der Schluss gezogen werden, dass der Wettbewerb zwischen Anbietern mit gleichen starken Dimensionen verschärft ist; die Rivalität ist am intensivsten. Das Wettbewerbsniveau ist innerhalb einer Dimension viel höher als zwischen den Dimensionen. Die Untersuchung dieses Wettbewerbs innerhalb einer Dimension und ihre Evaluation ist Teil von MWF 3 und wird in diesem Unterkapitel betrachtet; der Wettbewerb «zwischen» verschiedenen Ds wurde im letzten Unterkapitel MWF 2 untersucht.

Aus struktureller Perspektive kann festgestellt werden, dass, je höher die Anzahl Anbieter mit starkem Wert in den gleichen Dimensionen, desto höher auch das Wettbewerbsniveau und entsprechend tiefer der Marktanteil jeder dieser Anbieter. Das Ergebnis dieser Rivalität wird durch die relative Anziehungskraft der Anbieter bestimmt. Die Anziehungskraft eines Anbieters stammt, wie unten in der Abbildung 3-4 aufgezeigt, vom Anbieter selbst. Die Anziehungskraft der Rivalen kommt aus dem Markt, wie rechts in der Abbildung 3-4 gezeigt. Das heisst, das Abschneiden eines Anbieters nach MWF 3 bestimmt den Anteil des Anbieters an Kunden mit gewichtigen Präferenzen in den gegebenen Dimensionen.

Aus der dynamischen Perspektive kann sich die Anzahl Anbieter mit starkem Wert in den gleichen Dimensionen im Laufe der Zeit durch Ein- und Austritte ändern. Dies wird in der Abbildung 3-4 unten rechts als ein Faktor aus den Marktverhältnissen gezeigt.

Abbildung 3-4: Marktwertfaktor 3: Marktpositionierung

****

Zusätzlich zur dynamischen Perspektive von MWF 3 wird der Markteintritt in eine D schwieriger, je höher die Anzahl bestehenden Anbieter mit starkem Wert in der D ist. Ein Anbieter kann einen Markt unter den folgenden vier Bedingungen in Zusammenhang mit den Markteintrittsbarrieren betreten, aufgeführt in der Reihenfolge von den günstigsten zu den ungünstigsten Bedingungen für den eintretenden Anbieter:

a) Kein bestehendes Angebot vom starkem Wert – also weder Primär- noch Sekundärwert –in der D worin der Anbieter Primärwert bietet;

b) Kein bestehendes Angebot vom Primärwert in der D worin der Anbieter Primärwert bietet;

c) Kein bestehendes Angebot vom Primär- und Sekundärwert in den zwei Ds worin der Anbieter die Kombination von Primär- und Sekundärwert bietet; und

d) Mindestens ein bestehendes Angebot vom Primär- und Sekundärwert in den zwei Ds worin der Anbieter die Kombination von Primär- und Sekundärwert bietet.

Die dynamischen Perspektive von MWF 1 und MWF 2 beeinflussen die Schwierigkeit des Eintritts in einem Markt für einen neuen Anbieter ebenfalls. Wenn ein bestehender Anbieter eine starke D verliert, wie in MWF 1, oder die Gewichtung der Kundenpräferenzen sich zugunsten der starken Werten des eintretenden Anbieters, wie in MWF 2, verschieben, sind die Markteintrittsbarrieren tiefer und die Erfolgschancen höher. Gleiches gilt umgekehrt, wenn ein bestehender Anbieter sich eine zusätzliche starke D aneignet, wie in WMF 1, oder sich die Gewichtung der Kundenpräferenzen zuungunsten der starken Werte des eintretenden Anbieters verschieben, wie in MWF 2, sind dann die Markteintrittsbarrieren höher und die Erfolgsaussichten schlechter.

Die Anzahl Anbieter mit starken Angeboten in einer Dimension wird auch durch die Marktaustrittsbarrieren dynamisch beeinflusst. Sind die Marktaustrittsbarrieren hoch, z. B. bei Verlust schreibenden Bergbahnen, die durch den Staat subventioniert werden, bleiben wettbewerbsunfähige Anbieter im Markt. Obwohl ohne grossen Erfolg, absorbieren solche Anbieter trotzdem einen Anteil der Kunden mit den gewichtigsten Präferenzen in den starken Dimensionen der jeweiligen Destinationen. Das Wettbewerbsniveau in den betroffenen Ds wird höher und somit werden sämtliche Anbieter, wettbewerbsfähige und -unfähige, mit starkem Wert in den betroffenen Ds weniger erfolgreich.

In der strukturellen Perspektive wird das Wettbewerbsniveau zwischen Anbietern mit starkem Wert in der gleichen D durch die Anzahl solcher Anbieter und deren relative Anziehungskraft bestimmt. Der Anbieter mit dem attraktivsten Angebot, d. h. dasjenige die höchste Anziehungskraft ausübt, wird Marktanteile zu Kosten der anderen Anbieter gewinnen. Denkbar ist auch, dass der Sekundärwert eines Anbieters mehr Anziehungskraft ausübt als der Primärwert in der gleichen Dimension eines anderen Anbieters. Entstehen Unterschiede in der Anziehungskraft der Angebote, werden die Marktanteile sich zugunsten des Anbieters mit der steigenden Anziehungskraft verschieben. Je ausgeglichener die Anziehungskraft der Angebote desto höher das Wettbewerbsniveau zwischen den Anbietern und desto stabiler ihre Marktanteile im Laufe der Zeit.

Die dynamische Perspektive von MWF 3 berücksichtigt auf Basis von Ein- und Austritten im Markt die Änderungen in der Anzahl von starken Angeboten in jeder Dimension.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Marktwertfaktor** | **Marktstruktur** | **Marktdynamik** |
| 3 | *Marktpositionierung:*Anzahl direkte Rivalen mit den gleichen starken Ds | *Stand der Positionierung:*Verteilung der starken Ds sowie deren relativen Anziehungskraft unter den Anbietern | *Verlauf der Positionierung:* Marktein- und Marktaustrittsbarrieren |

Aus struktureller Perspektive von MWF 3 bietet jeder der vier führenden Anbieter im Bündner Services-Markt Primärwert in der «eigenen» D an, wie in Abbildung 2-1 ersichtlich. Im Rahmen von Primärwert ist jeder ein Quasi-Monopolist in seiner D. Das heisst im Rahmen von Primärwert konkurrieren sie «nur» im Sinne von MWF 2 – die relative Gewichtung in den Kundenpräferenzen von der Dimension, worin sie Primärwert anbieten – und nicht im Sinne von MWF 3. Wenn die Analyse von MWF 3 im Rahmen des Primärwerts bleibt, konkurrieren die vier führenden Anbieter bezüglich der Anziehungskraft ihres Angebotes nur mit den kleineren Anbietern im Markt. Es ist jedoch anzunehmen, dass die relative Anziehungskraft des Angebotes in Primärwert von jedem kleineren Bergort viel tiefer ist als das entsprechende Angebot von einem der führenden Anbieter. Dass die kleineren Bergorte klein geblieben oder geworden sind, deutet darauf hin, dass sich ihre starken Angebote nicht mit der Anziehungskraft der Angebote aus dem Kreis der führenden vier messen können. Höchstens Pontresina verfügt über eine Anziehungskraft, welche sich der der vier führenden Anbietern annähert. Sonst ist die Kluft bezüglich Anziehungskraft zwischen den vier führenden und allen weiteren Bergorten beträchtlich. Das heisst betreffend MWF 3 in Primärwert schneidet jeder der vier führenden Anbieter klar besser ab als alle Konkurrenten im Kanton mit Primärwert in der gleichen D.

In der strukturellen Perspektive von MWF 3, einschliesslich der Sekundärwerte, ergibt sich ein anderes Bild der Konkurrenz unter den vier führenden Anbietern. In drei Dimensionen konkurriert der Primärwert eines Anbieters mit dem Sekundärwert eines anderen Anbieters und in *Deed* konkurrieren alle vier miteinander: Der Primärwert von Lenzerheide und Sekundärwert von den anderen dreien. Die Berücksichtigung der Sekundärwerte zeigt das Ausmass an direkter Kopf-an-Kopf Rivalität zwischen den Destinationen. Folgend wird die relative Anziehungskraft der Destinationen in jeder Dimension aus der Vogelperspektive geschätzt.

In *Degree* allgemein ist die Anziehungskraft von St. Moritz erheblich stärker als diejenige der WAG. In der Umgebung und im Dorf von St. Moritz ist das Angebot in *Degree* für Bergferien eminent überzeugend. Einzig in Bezug auf das *Degree*-Angebot im Spitzensport für Freestyle kann WAG das Angebot von St. Moritz überbieten. Für dieses Kundensegment verfügt WAG über eine deutlich stärkere Anziehungskraft als St. Moritz, in allen anderen Segmenten schneidet St. Moritz in *Degree* deutlich besser ab.

In *Dexterity* ist das Angebot von Davos im All-Rounder-Nutzen überzeugender als das entsprechende Angebot der WAG. Die Destination Davos verfügt über Zugang zu zwei Bergketten und das Dorf ist viel grösser als Flims Laax Falera; entsprechend ist das Ausmass der Angebote, welche einen All-Rounder-Nutzen bilden voluminöser. In Bezug auf Alpinismus bildet Davos z. B. mit den Forschungszentren für Lawinenschutz und Wetter zudem einen wichtigen Standort für die Schweiz. Diese Stellung trägt zum Image von Davos als Inbegriff eines Bergortes und somit zur weitverbreiteten Wahrnehmung als Ort mit All-Rounder-Nutzen für Bergferien bei. Auch für den Anfänger ist der Planungs- und Buchungsprozess in Davos einfach; der gleiche Prozess bei der WAG ist eher auf geübte bzw. fortgeschrittene Kunden zugeschnitten.

In *Deed* herrscht ein auf den ersten Blick ausgeprägter Wettbewerbskampf unter den vier führenden Destinationen – jeder Anbieter tritt mit einer Vielfalt an Aktivitäten auf, die sich konkurrenzieren. Auf den zweiten Blick ist jedoch zu erkennen, dass jeder Anbieter einen besonderen, ja einzigartigen Nutzen in einem Aspekt von *Deed* vorweisen kann: St. Moritz in der Vielfalt an Sportarten und MICE-Anlässe und -Alternativen; Davos in der Vielfalt an anderen Sportarten sowie in landschaftliche Eigenschaften; Lenzerheide in der Vielfalt an Tarifen sowie in spassig-andersartigen Aktivitäten wie Early Bird Skifahren; und WAG mit der App und Internet-Technologien, wodurch die Aktivitäten in Zusammenhang mit den Bergferien, vor allem für Tagesgäste, optimiert werden können. So buhlen die Anbieter nicht gänzlich um die gleichen Kundensegmente. Jede Destination legt stattdessen ihren Schwerpunkt im *Deed*-Angebot anders, woraus eine Anziehungskraft für bestimmte, und für jede Destination anderslautende, Kundensegmente ausgeübt wird. Es herrscht also kein unmittelbarer Kopf-an-Kopf Wettbewerb in *Deed*, weil zu einem gewissen Grad jeder Anbieter allein «seine» Subsegmente von Kunden anspricht: Wieder eine Art von «Quasi-Monopol»-Stellung. Aus der strukturellen Perspektive von MWF 3 in *Deed* kann gefolgert werden, dass der Wettbewerb innerhalb von *Deed* eher zu einer Ausbreitung der Angebote und nicht zu einem Preiskampf geführt hat. Trotz der Differenzierung der Angebote auf einer detaillierten Stufe ist zu bemerken, dass, in *Deed* insgesamt, Lenzerheide der grössten Konkurrenz ausgesetzt ist. Beispielsweise ist es denkbar, dass die Anziehungskraft des Sekundärwertes in *Deed* von Davos mit derjenigen des Primärwertes in *Deed* von Lenzerheide gleichauf steht. Eine Quantifizierung der Anziehungskraft von Angeboten in einer D ist schwierig, es kann jedoch festgestellt werden, dass das Angebot in *Deed* von Lenzerheide nicht auffällig überzeugender ist als die Angebote der anderen Destinationen.

In *Delight* schneidet das Angebot der WAG besser als das entsprechende Angebot der Lenzerheide ab. Einzelne Angebote der Lenzerheide können die Emotionen und Wahrnehmungen des Kunden ansprechen, sind jedoch in ihrer Gestaltung nicht zwingend auf die Emotionalisierung ausgelegt. Die einzelnen Angebote der WAG sind hingegen grundsätzlich auf Emotionalisierung aufgebaut. Zudem sind die Angebote der WAG bewusst aufeinander abgestimmt, bspw. die unterliegt die Pistenführung des ganzen Gebiets sowie die Gestaltung der Unterkünfte dem Geist des Freestyles. Letztlich wird das Verhalten des Personals systematisch darauf ausgerichtet, den Kunden als Gesamtmensch wahrzunehmen und ihn entsprechend zu behandeln.

In *Deep-Connect* geniesst WAG zurzeit eine Stellung als «Monopolist» bzw. einziger Pionier der D.

In der dynamischen Perspektive vom MWF 3 werden die Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren im Markt untersucht. Weil sämtliche Anbieter im Markt den Markterfolg der führenden vier beeinflussen wird die Untersuchung sämtliche Destinationen im Kanton berücksichtigen.

Eine Skizze der Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren im Bündner Bergtourismusmarkt seit Ende des 19. Jahrhunderts präsentiert sich wie folgt: Am Anfang befand sich das Gros der Kunden in einer gehobenen gesellschaftlichen Stellung womit der Eintritt für die meisten Anbieter in *Degree* erfolgte. St. Moritz war der erste Anbieter mit einem ausgereiften Marktauftritt; die weiteren Einsteiger sind unter den Bedingungen c) oder d) der vorherigen Auflistung in den Markt eingetreten. Lediglich Davos konnte sich im Wettbewerb in *Degree* mit St. Moritz einigermassen messen. Nach dem ersten Weltkrieg und besonders während der 1930ern war die Nachfrage in *Degree* aufgrund gesunkenen Einkommen und Spannungen zwischen den europäischen Ländern zurückgegangen. Im Rahmen der zurückgehenden Nachfrage ist es möglich, dass es einerseits zu einer Art Verdrängungskampf zwischen Davos und St. Moritz und andererseits zwischen den zwei Grossen und allen Kleinen gekommen ist. Insofern ein solcher Verdrängungskampf herrschte, wäre es naheliegend zu vermuten, dass St. Moritz dadurch seine relative Stellung in *Degree* verstärkte. Nur eine begrenzte Anzahl kleinerer Anbieter war noch immer in *Degree* tätig, und dies hauptsächlich im Oberengadin – also vorwiegend die Anbieter, welche vom Halo-Effekt von St. Moritz hatten profitieren können. Bei den anderen Anbietern ist es jedoch nicht zu einem Marktaustritt, denn schon dann waren die Marktaustrittsbarrieren hoch. Die Dörfer haben realisiert, dass der Bergtourismus einen grossen, wenn nicht den grössten Beitrag zur lokalen Wirtschaft leistet. Unterstützung von lokalen Geldgebern und vom Staat verhinderten, dass der Verdrängungskampf bis zur letzten Konsequenz ausgetragen worden war. Das heisst, Davos und die anderen Anbieter überlebten wirtschaftlich. Sie sind nicht aus dem Markt sondern nur aus der Dimension *Degree* verdrängt worden und haben sich nach dem zweiten Weltkrieg an anderen Dimensionen orientiert. Dies zeigt die Vielseitigkeit der Unternehmer und der Unternehmen in diesen Orten. Mit dem Aufkommen des Massentourismus nach dem zweiten Weltkrieg wurden Davos und die anderen Orte auf die wachsenden Dimensionen von *Dexterity* und *Deed* hingesteuert. In den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg war vorauszusehen, dass *Dexterity* und *Deed* die umfangreichsten Dimensionen der Zukunft waren; die Historie dazu wurde in der Diskussion von MWF 2 präsentiert. Lenzerheide und Flims Laax Falera waren ebenfalls von diesem Wandel des Marktes betroffen und in der Lage, auf die wachsenden Kundenpräferenzen zu setzen.

Das heisst, nach dem zweiten Weltkrieg sind fast alle Anbieter unter der Bedingung a), mit tiefen Markteintrittsbarrieren, in den Services-Markt eingetreten. Es waren keine etablierten Platzhirsche in *Dexterity* oder *Deed* vorhanden, gegen die die Anbieter beim quasi-Markteintritt hätten konkurrieren müssen. Davos hatte als schon etablierte Destination bestimmt einen gewissen Vorteil, dominierte jedoch nicht und war deshalb nicht genug etabliert, um den Wandel der anderen Anbieter zu verhindern. So haben sich Davos und Lenzerheide jeweils in *Dexterity* und *Deed* positioniert und damit eine führende Stellung in ihrer D mit Primärwert erschaffen können.

Im Bereich des Sekundärwertes, in dem jeder führende Anbieter starken Wert in *Deed* bietet, kann eine weitere Bemerkung zu den Wettbewerbsverhältnissen gemacht werden. Die Schlussfolgerung aus MWF 2, dass *Deed* die grösste Gewichtung in den Kundenpräferenzen geniesst und somit ein Magnet für Angebote der Anbieter bildet, kann mit der Schlussfolgerung aus MWF 3 ergänzt werden, dass der Primärwert von Lenzerheide nicht stark genug war, als Markteintrittsbarriere im Kreis der führenden Anbieter zu wirken. Die anderen führenden Anbieter waren so in der Lage, etwas vom «Kuchen» in *Deed* von Lenzerheide für sich zu gewinnen.

Das *Delight*-Angebot der WAG hat sich spätestens im Laufe der 1990er Jahren kristallisiert und ist auf dem Niveau von Primärwert unter den international führenden Destinationen in den Bündner Alpen aufgestiegen. Der «Eintritt» in *Delight* wurde durch die Bedingung von a) begünstigt, musste sich also nicht gegen einen Rivalen im Rahmen von MWF 3 kämpfen; der «Kampf» der WAG findet eher im Rahmen vom MWF 2 statt, d. h. Kunden für diese D zu gewinnen. Die gleichen Überlegungen stimmen für den «Eintritt» von WAG in die *Deep-Connect* Dimension im Laufe dieses Jahrzehntes.

Die kleineren Anbieter im Bündner Bergtourismusmarkt üben kollektiv einen entscheidenden Einfluss auf die Erfolgsaussichten der führenden vier Destinationen aus. Die hohen Marktaustrittsbarrieren führen dazu, dass es zu keinem Verdrängungswettbewerb im Markt kommt. Die Mehrheit der zahlreichen kleinen Anbieter wird von lokalen Geldgebern und staatlichen Instanzen am Leben gehalten. Die kleinen Anbieter im Ganzen nehmen Kunden und Marktanteil, und somit Umsatz und Finanzkraft, von den führenden vier weg. Aufgrund des beschränkten Finanzmittels fehlt es den führenden vier Destinationen an Investitionen, um sich noch erfolgreicher im europäischen Raum zu behaupten. In der Einführung zum vorliegenden Kapitel wurde der Marktanteil der kleinen Anbieter im Kanton insgesamt als rund 50 % geschätzt. Unter der Annahme, dass die Hälfte der kleinen Anbieter aus dem Markt austreten würden und 25% des Markts neu etwa gleichmässig durch die vier führenden Anbieter übernommen würde, würde jede dieser Destinationen ihren Marktanteil um rund 6% steigern. Da ein Grossteil der Kosten jedes Anbieters Fixkosten sind, würde die daraus resultierende Zunahme des Umsatzes zu einer erheblichen Gewinnsteigerung führen. Aus dem erhöhten Gewinn könnten die führenden Vier mehr investieren und ihre Angebote weiter verbessern. Folglich würden sie im europäischen Wettbewerb der Bergferienorte besser dastehen und weitere Kunden gewinnen.

Die Resultate der Untersuchung von MWF 3 können wie folgt zusammengefasst werden: Es wurde aufgezeigt, dass St. Moritz, Davos und WAG die offenkundig führenden Angebote in ihren primären Dimensionen aufweisen und diese klar beherrschen. Sie gewinnen die Mehrheit der Kunden, welche die jeweilige D am höchsten gewichten. Im Fall Lenzerheide gibt es Indikatoren, die dafür sprechen, dass die Anziehungskraft des Angebotes im Primärwert (im Sinne der Differenzierung zum Angebot der anderen) am tiefsten ist. Somit wird die hohe Einschätzung von Lenzerheide in MWF 2 – Primärwert in der gewichtigsten Dimension – durch eine tiefe Wertung in MWF 3 – nicht in der Lage, die eigene Dimension zu beherrschen – relativiert. Das führt dazu, dass die anderen führenden Anbieter einen beträchtlichen Teil der Nachfrage in *Deed* übernehmen. So hilft MWF 3 die Drittplatzierung vom Lenzerheide bezüglich Marktanteil zu erklären.

Des Weiteren, erklärt die Untersuchung von MWF 3 wie es dazugekommen ist, dass in jeder Dimension nur ein Anbieter Primärwert anbietet. Die Marktein- und Marktaustrittsbarrieren in den letzten 150 Jahren haben die Entwicklung von Primärwert bei jedem führenden Anbieter auf eine «eigene» Dimension kanalisiert, in der sie sich aufgrund ihrer Wettbewerbsfähigkeit behaupten können.

Die Untersuchung von MWF 3 führt zum Schluss, dass die führenden Anbieter mit einer Mischung von Voraussicht und Fähigkeit sich auf eine jeweils eigene Dimension für den Primärwert fokussiert haben. Jeder Anbieter entwickelte ein überzeugendes Angebot mit ausgeprägter Anziehungskraft in ihrer Dimension mit Primärwert. Die gleiche Mischung erklärt die Dichte an Angeboten mit starkem Wert in *Deed*: Voraussicht, dass sich diese Dimension als gewichtigste in den Kundenpräferenzen etablieren würde, gepaart mit der Fähigkeit, ein Angebot mit differenzierten Besonderheiten zu entwickeln und zu etablieren. Es kann also festgehalten werden, dass die führenden Anbieter sowohl auf der Stufe vom Primär- als auch Sekundärwert mit von Alleinstellungsmerkmalen geprägten Angeboten auftreten. Aufgrund der hohen Marktaustrittsbarrieren ist es jedoch keinem Anbieter gelungen, sämtliche Konkurrenz – also, auch die kleinen Anbieter aus seiner Dimension zu verdrängen und sich ein Monopol in der eigenen Dimension mit Primärwert zu etablieren. Jedoch ist die Kluft zwischen den vier führenden und den kleinen Anbietern beträchtlich, mit Ausnahme von Pontresina.

Erkenntnisse für das 5-D Wert Management betreffend MWF 3

Bei der Untersuchung von MWF 3 in den Bündner Alpen fällt auf, dass die dynamische Perspektive für die Kopf-an-Kopf Rivalität in einer Dimension, bzw. das geringe Ausmass an solchem direktem Wettbewerb, wegweisend ist. Die Markteintrittsbarrieren gaben vor, welche Anbieter im Markt sich behaupteten würden bzw. welche Wertkonfigurationen sich erfolgreich auf dem Markt durchsetzen konnten. Die Markteintrittsbarrieren kanalisierten die Anbieter auf die noch nicht besetzten Wertkonfigurationen. Als Ergebnis dieses Verlaufs besitzt jede führende Destination in den Bündner Alpen heute eine dominante Marktposition in der Konfiguration der Wertdimensionen. Die Marktaustrittsbarrieren geben die Grenzen dieser Alleinstellung im Markt vor. Da zahlreiche kleine Anbieter im Markt geblieben sind, kann die Alleinstellung der führenden Destinationen insgesamt bloss auf 50% des Marktes angewendet werden. Die extrem hohen Marktaustrittsbarrieren schränken so die Ertragskraft der Marktpositionierungen der führenden Destinationen entscheidend ein.

Daraus ergibt sich folgende Marktstruktur: Die führenden Destinationen stehen als Quasi-Monopolisten zueinander, während sich die zahlreichen kleinen Destinationen in verschiedenen Wertkonfigurationen auf dem Markt präsentieren, jedoch ohne sich signifikant von anderen kleine Destinationen differenzieren zu können – mit der Ausnahme von Pontresina, das zu einem gewissen Grad im Wirkungskreis von St. Moritz steht.

Die strukturelle Perspektive von MWF 3 im Bündner Services-Markt ist das kumulierte Resultat des Verlaufs der dynamischen Perspektive. Aufgrund der Kanalisierung durch die Markteintrittsbarrieren spielt die relative Anziehungskraft der führenden Destinationen unter einander eine bescheidene Rolle. Diese relative Anziehungskraft ist jedoch für die Kluft zwischen den führenden und den kleineren Destinationen massgebend.

Dass die Marktein- und Marktaustrittsbarrieren eine bestimmende Rolle im Marktwettbewerb einnehmen wird auch im amerikanischen Automobilmarkt veranschaulicht: Toyota, mit Primärwert in *Dexterity* konnte in den 1970ern relativ leicht in diesen eintreten und wurde aufgrund der Bedingungen von b) rasch erfolgreich. GM bot Primärwert in *Degree*, Ford in *Delight* und Chrysler in *Deed*. So konkurriert Toyota, in Zeiten als die Anziehungskraft der zwei amerikanischen Unternehmen in *Dexterity* beschränkt war, direkt mit dem Sekundärwert von GM und Ford. Unterstützt durch die relativ tiefen Markteintrittsbarrieren verzeichnete Toyota einen riesigen Erfolg in den USA und ist noch heute zweit- und manchmal drittgrösster Absetzer. Die Marktaustrittsbarrieren in den USA stellten sich als unerwartet hoch heraus, als im Jahr 2009 sowohl GM als auch Chrysler durch den Staat vor dem Konkurs gerettet wurden. Durch die Aufrechterhaltung der Marktanteile von zwei führenden Anbietern im amerikanischen Markt wurden gleichzeitig aber Grenzen für den Markterfolg anderer Autohersteller gestellt. Der Markt in den USA stellt jedoch auch einen Gegensatz zum Services-Markt in Graubünden, in dem heute über 25 deutlich differenzierte Marken gegeneinander konkurrieren. In diesem Jahrhundert spielt die relative Anziehungskraft eine überaus entscheidende Rolle (Siehe Benjamin Wall, *Tesla, Big 3 and Toyota: Leaders in Managing 5-D Value in the US Auto Market*, printed by CreateSpace, 2016).

Die Untersuchung von MWF 3 verdeutlicht, dass die Handlungen und der Markterfolg von Anbietern nicht in Isolation vom Wettbewerb erfolgt. Es ist hervorzuheben, dass das Marktprofil (MWF 1), die Marktentwicklung (MWF 2) und insbesondere die Marktpositionierung (MWF 3) eines Anbieters in einem Zusammenspiel mit der Konkurrenz entstehen – manchmal ist der Anbieter reaktiv und manchmal proaktiv bei der Gestaltung des Marktauftritts. Ausschlaggebend für den Geschäftsgang eines Anbieters sind sowohl die spezifischen Entscheide und Handlungen der Konkurrenz als auch die Wettbewerbsverhältnisse auf dem allgemeinen Markt.

Dass ein Anbieter nicht in Isolation zu betrachten ist, wird im nächsten Unterkapitel aus einem anderen Blickwinkel bestätigt. In den Untersuchungen der MWF 1 bis 3 wurde der Markterfolg der führenden Anbieter aufgrund ihrer eigenen Handlungen evaluiert. Der Markterfolg eines Anbieters hängt jedoch auch von den Aktivitäten anderen Marktteilnehmer ab. Dieser Aspekt des Markterfolgs wird in MWF 4 untersucht.

Marktwertfaktor 4: Der Einsatz von Fremdressourcen

In MWF 4 erlangt der Anbieter Marktanteile durch den Einsatz von Fremdressourcen, welche andere Akteure besitzen. Dabei ist die Marktstruktur entscheidend: wer gehört und beeinflusst den Markt wie. Die Struktur des Markts entsteht aus den einzelnen Bestrebungen der Anbieter, den Markt zum eigenen Vorteil zu gestalten. Das heisst, MWF 4 untersucht die Marktstrukturierung, welche jeder Anbieter individuell vorantreibt und aus der sich kollektiv die Marktstruktur ergibt. In Rahmen der Untersuchung von MWF 4 wird der Anbieter plastisch betrachtet: für gewisse Analysen verkörpert er die ganze Destination und für andere Analysen tritt der Anbieter z. B. nur als der Betreiber der Bergbahnen in einer Destination auf. In letzterer Betrachtungsweise werden die Unternehmen, welche sich in einer Destination befinden, als Geschäftspartner der Bergbahnen betrachtet und ihre Ressourcen als Fremdressourcen der Bergbahnen behandelt.

In der strukturellen Perspektive bestehen fünf Arten des Einsatzes von Fremdressourcen welche in Abbildung 3-5 aufgeführt werden.

* Erstens können Kunden einen Anbieter durch ihre Kommunikation im Bekanntenkreis und Einträgen auf Social Media bewerben. Positive Botschaften verbessern das Image und erhöhen die Anziehungskraft eines Anbieters, was wiederum auf die Kundenpräferenzen wirkt (oben links in Abbildung 3-5 geschildert).
* Zweitens, bewirkt die Zusammenarbeit mit namhaften Zulieferern mit hoher Qualität und eigenem weitbekannten Image eine Assoziation. Diese Übertragung kann in einem Imagegewinn für den Anbieter resultieren. Dies ist der sogenannte «Intel-Effekt»: PCs lassen sich besser verkaufen, wenn bekannt wird, dass der Prozessor von Intel stammt, weil Intel eine bekannte führende Stelle im Markt geniesst.
* Drittens, zählen zu den Geschäftspartnern eines Anbieters auch alliierte Unternehmen, die Anlässe in der Destination veranstalten und/oder als Sponsor auftreten. Die Wirkung von alliierten Geschäftspartnern ist ähnlich wie der «Intel-Effekt»: die Assoziation eines bekannten Unternehmens mit einer Destination bzw. einer Bergbahn führt zu einer besseren Qualität des Angebots sowie einem Imagegewinn für den Anbieter.
* Viertens, auch die verbundenen Unternehmen, welche in der Destination ansässig sind und Teil der Anziehungskraft einer Destination bilden, Geschäftspartner der Bergbahnen. Leisten sie einen positiven Beitrag zur Anziehungskraft– durch die Qualität ihrer Leistungen und durch ihr eigenes Image – erhöht sich das Pool an potentiellen Kunden für die lokale(n) Bergbahn(en). Wie in Abbildung 3-5 gezeigt wird, fliessen die Qualität der Leistungen sowie das Image aller drei Arten von Geschäftspartnern, welche der Anbieter für sich gewonnen hat, in das Angebot des Anbieters an die Kunden und wirken auf deren Präferenzen. Der Grad zu dem die Qualität und das Image der Geschäftspartner in das Angebot eines Anbieters integriert werden kann, hängt von der Geschmeidigkeit des Angebotes ab. Diese besteht aus einer breiten Spanne an Eigenschaften und Besonderheiten, das die Anziehungskraft eines Angebotes erhöht, insofern das Angebot eine grössere Bandbreite an Kundenpräferenzen abdeckt. Dabei verfügen Anbieter über unterschiedliche Fähigkeiten, sich Beiträge von Geschäftspartnern zu sichern, in das Gesamtangebot einfliessen zu lassen und zur Geltung zu bringen.
* Fünftens, gibt es drei Arten von Personen, die sich gegenüber dem Anbieter (Destination und/oder Bergbahnen) wie Kunden verhalten können – Kunden die Umsatz und Marktanteil generieren oder Kunden, die als Bewerber des Anbieters agieren. Die erste Art von Personen ist das Personal der Bergbahnen einer Destination. Sie sind Kunden der Bergbahnen wie auch der verbundenen Unternehmen in der Destination. Die zweite Art ist das Personal der drei Arten von Geschäftspartnern: Zulieferer, Alliierte und verbundene Unternehmen. Solches Personal ist im Rahmen der Geschäftsbeziehung vor Ort, vielleicht nur vorübergehend wegen eines Anlasses oder dauerhaft wegen des Arbeitsplatzes, und/oder spürt eine positive Assoziation mit dem Anbieter. Beides kann dazu führen, dass die Mitarbeitenden der Geschäftspartner zu Kunden des Anbieters werden. Die dritte Art von Personen sind die Einwohner in der Destination und der Umgebung. Aufgrund der geografischen Nähe und der Identifikation über den Wohnort sind die Einwohner auch Kunden. Wie alle anderen Kunden können diese drei Arten von Personen auch positive Botschaften über den Anbieter im Bekanntenkreis und auf Social Media verbreiten. Folglich kann die Wirkung der drei Arten von Personen auf die Kundenpräferenzen direkt und indirekt erfolgen: Direkt, indem sie selbst zu Kunden werden und indirekt, indem sie die Präferenzen von anderen Kunden bewirken. In beiden Fällen wird das Ausmass an Kundenpräferenzen im Markt, welche einen gegebenen Anbieter bevorzugen, erhöht. Diese Wirkung wird an zwei Stellen in Abbildung 3-5 gezeigt: Die Wirkung von Destination und Umgebung auf die Einwohner stammt aus dem gesellschaftlichen Umfeld und somit wird in der oberen, rechten Hälfte der Abbildung gezeigt. Die Wirkung des Personals, sowohl des Anbieters als auch der Geschäftspartner, wird in der unteren Hälfte der Abbildung gezeigt, weil sie aus dem Umfeld des Anbieters stammen.

Abbildung 3-5: Marktwertfaktor 4: Marktstrukturierung

****

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass je höher die Anzahl Unternehmen und Personen, also Kunden, Personal oder Einwohner, die eine Beziehung irgendeiner Art zu einem Anbieter pflegen, desto grösser ist die Anziehungskraft des Angebotes sowie die Anzahl Personen mit Neigung zugunsten des Anbieters. Anders gesagt, wiederspiegelt die Anzahl Unternehmen und Personen mit einer Beziehung zu einem Anbieter den Grad zu dem ein Anbieter in der Wirtschaft und in der Gesellschaft eingebettet ist. Diese Einbettung eines Anbieters stellt die strukturelle Perspektive von MWF 4 dar.

In der dynamischen Perspektive von MWF 4 können Anbieter die Ressourcen von Rivalen zur Verstärkung des eigenen Gesamtangebotes einsetzen, sofern sie die erfolgreichen Eigenschaften und Besonderheiten übernehmen und in das eigene Angebot integrieren. Anbieter überwachen die Innovationen ihrer Konkurrenten und wenn sich neue Eigenschaften bewähren, liegt es anderen Anbietern offen, die Eigenschaft mit einer gewissen Verzögerung zu kopieren und im eigenen Angebot zu lancieren. Diese Art von Wettbewerb wird oft als «Me-Too-Innovation» bezeichnet, wobei unterschiedliche Aussichten bestehen, die Innovation erfolgreich auf den Markt zu bringen. Wenn die zu übernehmende Innovation in einer Dimension liegt, in der der Anbieter starken Wert aufweist, sollte die Integration im Gesamtangebot mit relativ geringem Aufwand durchgeführt werden können und die Erfolgschancen gut sein. Liegt die «Me-Too-Innovation» in einer D, in der der Anbieter nur über Basiswert verfügt, kann der Aufwand zur Realisierung der neuen Besonderheit grösser und die Erfolgschancen tiefer sein. Auf jedem Fall erhöht die Übernahme von Innovationen aus den Angeboten von Rivalen die Geschmeidigkeit des Angebotes eines Anbieters, wie unten rechts in Abbildung 3-5 gezeigt. Die Verbreitung von Angebotseigenschaften von mehr und mehr Anbietern am Markt führt in der Regel dazu, dass die Eigenschaft zuerst Sekundär- und dann schliesslich Basiswert verkörpert. Nichtsdestotrotz ist es entscheidend, dass ein Anbieter die Eigenschaft anbietet um die Grundanforderungen der Kunden zu erfüllen, da ansonsten Unzufriedenheit entsteht, was langfristig das bestehen des Anbieters gefährden kann. Anbieter müssen also in der Lage sein, neue Eigenschaften in jeder D lancieren zu können. Wettbewerb findet statt, indem gewisse Eigenschaften jeder Dimension von jedem Anbieter geboten werden müssen.

In der dynamischen Perspektive von MWF 4 entwickeln sich die Eigenschaften und deren Verbreitung in den Angeboten kontinuierlich. Eine bestimmte Innovation kann bei Marktlancierung Element des Primärwertes eines einzigen Anbieters sein. Nehmen weitere Anbieter die Innovation auf und integrieren sie in ihrem Angebot, wird die Innovation zum Sekundärwert. Wenn die Innovation von sämtlichen Anbietern im Markt übernommen wurde, ist sie als Basiswert einzustufen, wodurch alle Anbieter in Bezug auf die Innovation im Markt gleichgestellt sind und im gleichen Ausmass davon profitieren können. Die erhöhte Benchmark des Basiswerts, kann dazu führen, dass mehr Kunden sich für den Markt insgesamt interessieren, weil dieser mehr Nutzen bietet und ein innovatives Image erlangt. Dadurch vergrössert sich der Pool an Kunden, welche sich von ebendiesem Markt angesprochen fühlen und alle Anbieter können davon profitieren.

Aus der strukturellen und dynamischen Perspektiven ergibt sich die Struktur des Marktes: welche Ressourcen werden wie zum Markterfolg eingesetzt. Weil die Struktur im Markt insgesamt aus den einzelnen Handlungen der Anbieter entsteht, wird MWF 4 als die Untersuchung der Marktstrukturierung bezeichnet, um die aktive und individuelle Natur des Markterfolgsfaktors zu beleuchten. Dies obwohl es sich um eine Struktur handelt, die gewöhnlich aufgrund ihrer Natur als stabil und passiv betrachtet wird. Im 5-D Wert Management hingegen wird der dynamische und gestalterische Charakter von MWF 4 hervorgehoben.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Marktwertfaktor** | **Marktstruktur** | **Marktdynamik** |
| 4 | *Marktstrukturierung*:Einsatz von Fremdressourcen | *Integration von Ressourcen im Markt:*Grad der Einbettung in der Wirtschaft und Gesellschaft | *Verlauf des Einsatzes von Ressourcen im Markt:* Integration von innovativen Eigenschaften der Rivalen |

In der strukturellen Perspektive von MWF 4 im Bündner Services-Markt sind grundsätzlich alle vier Anbieter gut eingebettet. Eine höhere Wertung von einzelnen Anbietern in spezifischen Aspekten der Einbettung lässt sich wie folgt zusammenfassen: Flims Laax Falera schneidet, basierend auf ihrem eigenen, preisgekrönten Auftritt auf Social Media sowie für die App, am besten in Bezug auf Kundeneinträgen auf Social Media ab. Betreffend Zulieferer können sich alle Destinationen mit namhaften Zulieferern brüsten, z. B. führende europäischen Design-Häuser. Dabei kann der eine oder andere Zulieferer womöglich für eine kleine Auswahl an Kunden anziehend und somit vorteilhaft wirken, insgesamt ist dadurch jedoch kein besonderer Vorteil für eine der Destinationen auszumachen. In Bezug auf alliierte Geschäftspartner hat St. Moritz aufgrund der Zusammenarbeit mit Dutzenden von Luxus- und Premiummarken für MICE-Anlässe und weitere Promotionen die führende Stelle im Markt inne. Im Bereich von Freestyle arbeitet Flims Laax Falera mit führenden Marken zusammen. Bspw. gibt es einen Burton-Shop und Laax ist, vor allem für das «Shaping» der Snowparks, Testgebiet für das SnowSat Tool der Pisten Bullys. Im Zusammenhang mit verknüpften Geschäftspartnern findet sich St. Moritz aufgrund der vielen namhaften Luxus- und Premiummarken welche im Dorf vertreten sind sowie den führenden Angeboten von Restaurants und Hotels wieder in der ersten Stelle. In diesem Belang schneiden auch Davos und Klosters aufgrund der Qualität und der Masse an Geschäften in den zwei Dörfern ordentlich ab. Auch bezüglich Personen, welche eine Beziehung ihrem Anbieter pflegen, schneiden St. Moritz/Engadin sowie Davos und Klosters aufgrund der hohen Anzahl an alliierten und verknüpften Geschäftspartnern als auch Einwohner am besten ab.

In der Wertung der Einbettung geniesst St. Moritz/Engadin eine Sonderstellung. Die Anziehungskraft wird im Kontrast zu den anderen Destinationen, wo sie hauptsächlich mit den Aktivitäten rund um Schnee und Berg zusammenhängt, zu einem erheblichen Grad von den Geschäftspartnern getragen. Zahlreiche Kunden besuchen die Destination aufgrund des reichen Angebotes an verknüpften Geschäften sowie Anlässen mit bekannten Sponsoren. Schon in der Destination verweilend, nutzen Teile der Gäste auch die Bergbahnen. Es kann durchaus sein, dass die Sonderstellung von St. Moritz in Bezug auf die Einbettung sich auf die de facto Führung der Destination wirkt, wo die Gemeinde und die Gastronomine-Unternehmen einen erheblichen Einfluss ausüben. In St. Moritz sind die Besitzverhältnisse für die Bergbahnen aufgeteilt; allein auf dem Hausberg gibt es mehrere Betreiber von Bahnen, darunter die Gemeinde und Hotels. Im angebundenen Skigebiet des Nachbardorfes Celerina befinden sich zwei weitere Betreiber. Mit den verstreuten Besitzverhältnissen sprechen die mehreren Bergbahnunternehmen nicht mit einer Stimme. Zudem wäre es naheliegend zu vermuten, dass die Hotels, welche Bergbahnen betreiben, diese als Ausdehnung ihres Gastronomie-Angebotes und nicht als einen selbständigen Geschäftsbereich betrachten. Somit nimmt „die Bergbahn“ als solches eine untergeordnete Rolle in der Führung der Destination St. Moritz in Vergleich zu den entscheidenden Rollen der Bergbahnunternehmen in der Führung der anderen grossen Destinationen.

In der dynamischen Perspektive von MWF 4 hängt die Geschmeidigkeit der Angebote bei der Integration von Eigenschaften aus anderen Destinationen mit der Natur der Wertdimension zusammen. Das Marktgeschehen in den letzten Jahrzehnten kann wie folgt aus der Vogelperspektive skizziert werden.

* In *Degree* ist es schwierig, Eigenschaften und Besonderheiten von anderen Destinationen zu kopieren. Die Natur des Angebotes in *Degree* hängt zu einem grossen Teil von der Landschaft und den verknüpften und alliierten Geschäftspartnern ab. Ersteres können die Anbieter, sowohl Bergbahnbetreiber als auch die Destinationen insgesamt, wenig beeinflussen und zweites bewegt sich nur langsam über Jahrzehnte. St. Moritz verteidigt seit Jahrzenten erfolgreich ihre führende Stelle in Bezug auf hochgestellte Geschäftspartner. Der Basiswert in *Degree* im Kreis der führenden Anbieter schliesst einen imposanten Panoramablick sowie mindestens ein Fünf-Sterne-Hotel ein; das erste haben alle Bergbahnen geschaffen und das zweite hat sich so aus dem Unternehmertum in der Hotellerie ergeben. Aufgrund der begrenzten Möglichkeiten Ansätze in *Degree* zu kopieren, hat diese Beschränkung zu einer erhöhten Dynamik in den anderen konventionellen Dimensionen, wo das Kopieren einfacher ist, ausgelöst. Auch im Bereich des Spitzensportes hat es wenig Dynamik gegeben. Die in den jeweiligen Sportarten führenden Destinationen halten ihre Top-Positionen seit Jahrzehnten – ausser das LAAX, das sich seit den 1990ern eine führende Position im Freestyle erarbeitet hat.
* In *Dexterity* ist es zu erheblichen Bewegungen in drei Bereichen der Anbieter (Bergbahnen als auch Destinationen selbst) gekommen. Erstens wurden die Elemente des All-Rounder-Nutzens im Gesamtangebot von allen Anbietern wahrgenommen. So verfügt jede Destination über ein breites Angebot an Sport, Gastronomie, Kultur, usw. und deckt die Grunderwartungen der Kunden ab – das unterliegende Angebot jedes Anbieters wurde abgerundet. Zweitens, wurden die vielfältigen Angebote in einer Destination für den Marktauftritt im Sinne von «One Face to the Customer» vereinfacht und koordiniert. Die Ferienorte sind nicht mehr ein Verbund von unabhängigen, lose kooperierenden Geschäften sondern agieren nach aussen wie eine Dorf AG, wodurch sie zu echten Destinationen geworden und bieten ein integriertes Gesamtangebot. Unter den führenden Destinationen fand dies hauptsächlich in den 1990ern und 2000ern statt. Drittens, wurde der einheitliche Auftritt vor allem über die Webseiten für jeden Anbieter realisiert, wodurch die Planung und Buchung von Ferien vereinfacht wurde. Die Entstehung des All-Rounder-Nutzens hat in den 1950ern und 1960ern begonnen und sich seitdem weiterentwickelt, wobei hauptsächlich vom Primärwert in Davos kopiert wurde. Die zwei Bereiche «One Face to the Customer» und Website haben sich gegenseitig nach oben geschaukelt: Der Bedarf für das eine hat den Bedarf für das andere geschürt. Kopiert wurde zum grössten Teil vom Sekundärwert in Flims Laax Falera, der im Kanton in beiden Bereichen federführend war. Zusammenfassend: Aufgrund der starken Dynamik der insgesamt drei Bereichen von *Dexterity* hat sich die Messlatte für den Basiswert im Kreis der führenden Anbieter signifikant nach oben bewegt, vor allem in den letzten zwanzig Jahren.
* Weitere Dynamik gab es in *Deed* im Bereich der Ausweitung der Angebote. Die Vielfalt an möglichen Aktivitäten hat sich seit Mitte des letzten Jahrhunderts, mit einem zusätzlichen Schub in diesem Jahrhundert, ständig erhöht. Jeder Anbieter hatte innovative Ferien-Aktivitäten vorzuweisen, welche von den anderen Anbietern übernommen wurden. Entsprechend hoch ist auch hier die Benchmark für den Basiswert unter den führenden Anbietern. Im Bereich der Internet-Dienste zur Optimierung des Tagesablaufes hat es weniger Dynamik gegeben. Bis vor kurzem wurde hauptsächlich der Sekundärwert von Flims Laax Falera kopiert, heute bieten jedoch alle führenden Anbieter in diesem Bereich Basiswert, bspw. durch Online-Ticketbestellung, Webcams und aktuellen Informationen zu den Bedingungen auf dem Berg. Die dynamische Preissetzung «First Minute Deal» von Lenzerheide stellt eine signifikante Neuerung dar, welche schon einige Nachahmer im Angebot anderer Bergbahnen gefunden hat.
* In *Delight* hat sich die Dynamik hauptsächlich auf einen Bereich konzentriert: Dank dem Internet fängt das Ferienerlebnis für den Gast schon zuhause an und kann vor Ort fortgesetzt werden. Die Abbildungen, bewegte Bilder und Berichte im Internet, welche bei allen führenden Anbietern vorhanden sind, emotionalisieren das Angebotes vor, während und nach den Ferien. Wie bei den anderen technologischen Angeboten war Flims Laax Falera wegweisender Pionier, von dem die anderen Anbieter lernen konnten. Der Basiswert in aufregenden Bildern, Berichten und Informationen der führenden Anbieter ist entsprechend hoch. Im Bereich des abgestimmten Angebots, welches wie ein Paket für den Kunden zu schnüren ist, hat es wenig Bewegung gegeben.
* In *Deep-Connect* ist es bis jetzt zu keiner Übernahme von Besonderheiten gekommen.

Zusammenfassend ist in der dynamischen Perspektive von MWF 4 der Innovationsgrad im Kreis der führenden Anbieter in den zwei Bereichen des Internets und der Aktivitäten hoch – sowohl im Sinne des All-Rounder-Nutzens in *Dexterity* als auch der Vielfalt und Anpassungsfähigkeit in *Deed*. In diesen zwei Bereichen liegt der Basiswert für die führenden Anbieter auf einem hohen Niveau.

Die Untersuchung der Marktstrukturierung in MWF 4 wird mit zwei Schlussfolgerungen abgeschlossen: In der strukturellen Perspektive geniesst St. Moritz eine unangefochtene Einbettung in *Degree* und in der dynamischen Perspektive ist es keinem Anbieter gelungen, sich markant von der Konkurrenz in *Dexterity* oder *Deed* zu distanzieren. Auch die Pionierleistungen von Flims Laax Falera in Bereich Internet waren für die anderen Anbieter relativ leicht zu kopieren. Alle Anbieter konnten so ihr Angebot weiterentwickeln und mit den anderen mithalten.

Erkenntnisse für das 5-D Wert Management betreffend MWF 4

Alliierte und verknüpfte Geschäftspartner sind entscheidend für den Markterfolg; es braucht eine ganzheitliche Destination, um Kunden anzulocken. Die Strukturierung davon ist zentral für den Markterfolg der Bergbahnunternehmen und für die Destination. Der Betrieb eines Restaurants durch WAG im neu eröffneten Stenna Zentrums in Flims ist ein Zeichen, dass die Strukturierung in den Destinationen und durch die Bergbahnunternehmen keineswegs abgeschlossen ist, sondern weitergeht. Die grundlegende Wichtigkeit der Marktstrukturierung hat St. Moritz von Anfang an anerkannt und durch die gezielte Pflege von Geschäftsbeziehungen mit Partnern schneidet die Destination in Anzahl und Wirkungsgrad der Geschäftspartner bedeutend besser als die anderen ab. Die Marktstrukturierung ist wohl der wichtigste Erfolgsfaktor von St. Moritz als einer der führenden Destinationen in den Bündner Alpen. Die durchschlagende Rolle des quantitativen Gewichts der Geschäftspartner ist auch in anderen Märkten zu beobachten. Die führende Marktanteilen von Volkswagen in Europa oder von General Motors in den USA sind unter anderem darauf zurückzuführen, dass beide über das dichteste Netzwerk von Händlern im jeweiligen Markt verfügen (Siehe Benjamin Wall, *Tesla, Big 3 and Toyota: Leaders in Managing 5-D Value in the US Auto Market*, printed by CreateSpace, 2016 sowie Benjamin Wall, *BMW, Daimler, Fiat, PSA, Renault and Volkswagen: Leaders in Managing 5-D Value in the European Auto Industry*, Printed by CreateSpace, 2017).

In der Marktstrukturierung sind alle führende Destinationen in den Bündner Alpen bezüglich der Art der Geschäftspartner gleichgestellt. Die alliierten und verknüpften Geschäftspartner in den Destinationen sind in den gleichen Geschäftsbereichen tätig: Gastronomie, Sportausrüstung, Kultur, Abendunterhaltung, usw. Im Gegensatz dazu waren Amazon und Microsoft bei der Marktstrukturierung in der Lage, in ihren Märkten ein viel breiteres Spektrum an Geschäftspartnern als ihre Konkurrenten aufzubauen. Die Strukturierung, welche Amazon und Microsoft betreiben, unterscheidet sich nicht nur quantitativ, also über die Anzahl Beziehungen, sondern auch qualitativ über die Vielfalt von Geschäftspartnern, von ihren Konkurrenten. Dieser Unterschied spielt eine beim Markterfolg dieser Unternehmen entscheidende Rolle (siehe Benjamin Wall, *Amazon: Managing Extraordinary Success in 5-D Value*, New York: Morgan James, 2020 sowie das Video «Microsoft Entrenched via its Business Partners», https://www.youtube.com/watch?v=Y6sqkkrPq\_c ). Aus Sicht vom 5-D Wert Management kann der Markterfolg durch sowohl quantitative als auch qualitative Wettbewerbsvorteile in der Marktstrukturierung erlangt werden.

Im nächsten Unterkapitel wird eine weitere Art von Strukturierung untersucht, nämlich der Aufbau des Marktauftritts einer Destination. MWF 5 behandelt den quantitativen, also die Anzahl Standorte, sowie qualitativen, die Koordination in deren Zusammenarbeit, Aufbau des Marktauftritts der Destinationen, was als Markterschliessung bezeichnet wird.

Marktwertfaktor 5: Gesamtangebot aus >1 Standorten

In MWF 5 wird der Umstand untersucht, dass jeder Anbieter über zwei oder mehr Standorte verfügt und somit die Markterschliessung aus mehr als ein Standort führt. Aus struktureller Perspektive wird analysiert, inwiefern die erweiterte Markterschliessung die Anziehungskraft des Gesamtangebotes jeder Destination verstärkt. Aus dynamischer Perspektive wird übergreifend festgestellt, wie die sich Zusammenarbeit bzw. -schluss der Standorte und Bergbahnbetreiber in den letzten Jahrzehnten sich entwickelt hat.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Marktwertfaktor** | **Marktstruktur** | **Marktdynamik** |
| 5 | *Erweiterte Markterschliessung:*Mehr als ein Standort  | *Struktur der erweiterten Erschliessung:*Verstärkung des Gesamt-angebotes durch >1 Standort | *Verlauf der erweiterten Erschliessung:* Timing und Intensität des Zusammenschlusses |

Wie in der unteren Hälfte von Abbildung 5-6 illustriert, wird das Gesamtangebot eines Anbieters durch eine höhere Anzahl Standorte in drei Bereichen verstärkt: die Anzahl der mit der Destination verknüpften Personen, die Überzeugungskraft der D Botschaften sowie die Geschmeidigkeit, Breite und Anziehungskraft des Gesamtangebotes. Das heisst, die strukturelle Perspektive von MWF 5 untersucht, inwiefern die Vermehrung der Standorte die Anziehungskraft der Destination in diesen drei Bereichen verstärkt. Die dynamische Perspektive schätzt die Effektivität der Koordination in den verschiedenen Standorten ab.

Abbildung 5-6: Marktwertfaktor 5: Markterschliessung

****

In der strukturellen Perspektive von MWF 5 zieht St. Moritz einen grossen Nutzen aus der Zusammenarbeit mit den umliegenden Dörfern und umgekehrt können sie selbst differenzierte Angebote mit erheblicher Anziehungskraft vorweisen. Die Anzahl verknüpfter Personen ist durch den Zusammenschluss von elf Dorfgemeinden sowie dort ansässigen Geschäftspartnern markant gesteigert worden und die Anziehungskraft und die Breite des Angebotes in *Degree* ist verstärkt worden: Der Zugang zur imposanten Landschaft wird durch die zahlreichen Bahnen in der Region, welche zu hinreisenden Bergkulissen führen, erweitert und ebenso ist die Auswahl an hochstehenden Gastronomie- und Markengeschäften gesteigert worden; dazu sind Kulturinstituten und -anlässe von Weltformat vorzufinden. Gleiches gilt für das Angebot in *Deed*: Da jedes Dorf verschiedene Aktivitäten mit Alleinstellungsmerkmalen vorweist, wird die Vielfalt an Aktivitäten für die Kunden von St. Moritz erheblich gesteigert. Dadurch ergänzen sich die Angebote der Region in *Degree* und *Deed.* Dank dem verstärkten Marktaufbau in diesen zwei für die Destination prägenden Dimensionen werden die Botschaften in *Dexterity* und *Delight, welche auf einzelne Angebote in diesen Dimensionen in der Region hinweisen,* überzeugender. Die Angebote und entsprechende Botschaften in *Dexterity* und *Delight* werden durch den Zusammenschluss weiter und intensiver in die Welt getragen. Die vereinten Kräfte der Region ermöglichen eine grosse Menge und breites Spektrum an Massnahmen zur weltweiten Marktbearbeitung. Für St. Moritz alleine wäre die globalisierte Marktbearbeitung nicht zu stemmen. Im Rahmen des Zusammenschlusses der grossen Anzahl Dörfer mit einzigartigem Charakter wird die Geschmeidigkeit des Angebotes ebenfalls erhöht: Differenzierte Angebote mit Prägung von *Delight* oder *Dexterity* sind auch in der grossen Region zu finden. Die erweiterte Markterschliessung ist für St. Moritz/Engadin überaus vorteilhaft.

Für Davos und Klosters sowie für Lenzerheide und Arosa ist der Zusammenschluss der gepaarten Dörfer hilfreich. Sie führt zu einer Verdoppelung der Anzahl verknüpften Personen sowie der Ressourcen. Die Wirkung auf die Anziehungskraft der jeweiligen Gesamtangebote und damit verbunden die Überzeugungskraft der Botschaften bleibt jedoch begrenzt. In Davos und Klosters ist der Zusammenschluss sowohl für den Aufbau des All-Rounder-Nutzens in *Dexterity* als auch der Vielfalt an Aktivitäten in *Deed* hilfreich. Es besteht jedoch eine erhebliche Überschneidung in den Angeboten der zwei Dörfer statt einer Ergänzung wie in St. Moritz/Engadin. Die Angebote auf dem Berg und im Tal weisen signifikante Ähnlichkeiten auf, was die zusätzliche Wirkung des Zusammenschlusses limitiert. Eine vergleichbare Folgerung kann für Lenzerheide und Arosa gezogen werden. Die zwei Skigebiete sind zwar miteinander verbunden, jedoch muss der Kunde auf dem Berg eine zusätzliche Bahnfahrt im Kauf nehmen um von einem Skigebiet zum anderen zu gelangen. Der Kunde in einem der Dörfer muss gar drei Bahnfahrten im Kauf nehmen – hinauf, hinüber und hinunter – um von einem Dorf zum anderen zu kommen. Ausserdem sind die Bahnen nur tagsüber in Betrieb. Die Fahrt mit dem Auto oder Bus ist aufgrund der Dauer von rund anderthalb Stunden wenig attraktiv. Folglich hält sich die Wahrnehmung, dass die zwei Dörfer eine stimmige Gesamtheit bilden, in Grenzen. Die geografische Lage bzw. Distanz zwischen den Dörfern verringert den Zusatzwert in *Delight*, der aus dem Zusammenschluss entstanden ist. In *Deed* besteht, wie bei Davos und Klosters, eine grosse Überschneidung in der Vielfalt der Angebote. Für beide Destinationen sind die Vorteile aus der erweiterten Markterschliessung nicht besonders wirkungsvoll.

Für Flims Laax Falera ist der Zusammenschluss von existenzieller Bedeutung für die Anziehungskraft und die Breite des Angebotes in *Delight*. Das Skigebiet erstreckt sich über drei Gemeinden, wird jedoch als eine Einheit geführt: Die Abstimmung der Angebote auf dem Berg findet standortübergreifend und unabhängig von den Dorfgrenzen statt. Von jedem Dorf hat der Kunde Zugang zum Skigebiet und folglich beim Schnüren seines Pakets die Wahl von wo er in das Skigebiet gelangen möchte. Die Dörfer liegen eng beieinander, wodurch die drei Standorte als ein Ferienraum wahrgenommen werden. Die Einzigartigkeiten jedes Dorfes werden als unterschiedliche Kontexte wahrgenommen, in denen die Breite und die Anziehungskraft des Wertes in *Deep-Connect* gesteigert wird. Erlebnisse in einem Dorf werden in zwei Kontexten geschätzt: Erstens durch das Ausleben der Alleinstellungsmerkmale eines Dorfes – Flims ist auf aktive und oft internationale Familien mit längeren Aufenthalten ausgerichtet, für die kulturelle Angebote interessant sind; Laax fokussiert sich auf Tagesgäste, Ferienwohnungsbesitzer und Freestyler, die Abendunterhaltung schätzen; und Falera bietet etwas zurückgezogenere, geruhsame Zeiten – und zweitens als Teil der Einheit der Destination, was den Genuss des abgestimmten Ganzen ermöglicht. Der Kunde zieht in *Deep-Connect* vermehrt Wert aus den Umständen, dass er durch sein Verhalten zu den Besonderheiten jedes der drei Dörfer beiträgt und darüber hinaus die kleinen aber feinen Differenzen zwischen den Dörfern pflegt und schätzt. So wirken die Botschaften in *Delight* und *Deep-Connect* überzeugender. Die Geschmeidigkeit im Gesamtangebot ist durch den Sekundärwert in *Degree*, *Dexterity* und *Deed* vorhanden. Der Zusammenschluss führt zu einer lohnenden Addition in der Anzahl verknüpften Personen sowie in der Menge der Ressourcen für die Marktbearbeitung.

In der dynamischen Perspektive von MWF 5 herrscht in St. Moritz/Engadin eine lange Tradition von Zusammenarbeit zwischen den Tourismusorganisationen der Gemeinden im Oberengadin, die bis in das letzte Jahrhundert reicht. Die aktuelle, gemeinsame Tourismusvermarktung des Oberengadins entstand 2007 aus dem Zusammenschluss der Tourismusorganisationen der 13 Oberengadiner Kreisgemeinden. Die Engadin St. Moritz Tourismus AG (ESTM Tourismus AG) ist für die Vermarktung der Destination verantwortlich. Sie hat am 1. Januar 2018 die Aufgaben der Tourismusorganisation Engadin St. Moritz aufgrund der Auflösung der politischen Kreise im Kanton Graubünden, und damit ihrer ursprünglichen Trägerschaft, übernommen. Aufgrund der etablierten Prozesse, der anerkannten Aufteilung von Angeboten zwischen den Ferienorten und der gepflegten Beziehungen wird die vereinte Wirkung der Dörfer der Destination entscheidend erhöht. Trotzdem ist zu bemerken, dass die Besitzverhältnisse in der Destination überdurchschnittlich verzettelt sind. Zum Beispiel werden mehrere Bergbahnen im Skigebiet oberhalb St. Moritz individuell geführt, was die Anzahl hochstehender Angebote zwar erhöht, jedoch auch bedeutet, dass viele der Geschäfte in der Destination um die gleiche Kundschaft buhlen. Es ist deshalb anzunehmen, dass ein nicht unerheblicher Grad an Konkurrenz-Denken sowohl innerhalb St. Moritz als auch zwischen St. Moritz und den Nachbar-Dörfern herrscht. Die Konkurrenz hat durchaus zu den hochstehenden Angeboten beigetragen, indem sie sich gegenseitig hoch geschaukelt haben. Diese Umstände führen jedoch auch dazu, dass die geballte Wirkung der Zusammenarbeit nicht voll entfalten konnte, sondern etwas gedämpft wurde.

In Davos und Klosters wurden ursprünglich Bahngesellschaften für alle Wintersportgebiete von verschiedenen Eigentümern selbstständig geführt. Im Jahr 2003 wurden die Unternehmen Davos-Parsenn-Bahnen AG, Bergbahnen Brämabüel & Jakobshorn AG sowie die Luftseilbahn Klosters-Gotschnagrat-Parsenn als Aktiengesellschaft unter dem Namen Davos Klosters Bergbahnen AG zusammengeschlossen. Eine Beteiligung von 39,08% wurde 2014 an die heutige Investorengruppe Klosters-Madrisa Bergbahnen AG verkauft, wobei das Skigebiet mit den anderen Gebieten der Davos Klosters Bergbahnen in einem Tarifverbund verblieb. Eine kleine Ausnahme ist das eigenständige Skigebiet Schatzalp: Die drei Bahnen werden vom Berghotel Schatzalp AG betrieben und das Skigebiet wird als Alternative zum Massenangebot in den sonstigen Destination vermarktet. Somit gibt es heute in der Destination zwei separaten Bahngesellschaften in einem Tarifverbund sowie die Schatzalp Bahn als Nischenanbieter. Die Tourismusorganisationen der zwei Dörfer bestehen nach wie vor getrennt, kooperieren aber eng.

In Lenzerheide beschlossen 1972 die zwei Bergbahnen Stätzerhorn Ski- und Sessellift AG und die Sportbahnen Danis AG einem Tarifverbund und 2001 fusionierten die zwei zur Bergbahnen Danis Stätz AG. 2005 schlossen sich die Rothornbahn und Scalottas AG an, wodurch alle Bergbahnen in Lenzerheide vereinigt wurden. Damit verbunden war die Verkürzung des Namens auf Lenzerheide Bergbahnen AG. Die Bergbahnen in Arosa waren von Anfang an unter einheitlicher Führung, heute genannt Arosa Bergbahnen AG. Für die in 2014 eröffnete Verbindung zwischen den zwei Skiorten via Urdenbahn wurde eine neue, separate Trägerschaft gegründet, die Urden AG, an der Lenzerheide Bergbahnen AG und die Arosa Bergbahnen AG beteiligt sind. Die vier Organisationen Arosa Tourismus, Arosa Bergbahnen, Ferienregion Lenzerheide und Lenzerheide Bergbahnen sind immer noch separate Organisationen. Eine integrierte, gemeinsame Vermarktung von den Ferienorten Lenzerheide und Arosa erfolgte erst ab Winter 2017. Beide Ferienorte treten auf einer gemeinsamen Website als eine Destination auf, jedoch wird der Website-Besucher rasch auf die zwei separate Orte verwiesen. Der Autor gewinnt den Eindruck, dass die Zusammenarbeit innerhalb der Destination, geschweige denn ein Zusammenschluss, und einheitliche Führung (noch) nicht erreicht ist.

Wie bereits angedeutet, ist die Zusammenarbeit in Flims Laax Falera sehr eng. Seit dem Zusammenschluss der Bergbahnbetriebe im Jahr 1996 hat WAG die Stellung eines wegweisenden Akteurs in der Destination inne. Die WAG ist der grösste Arbeitgeber der Destination und verfügt entsprechend über einen starken Einfluss. Seit 2006 ist die Führung des Tourismusangebots in der Destination vereint und eng mit der WAG verbunden. Auch die politischen Instanzen in den drei Gemeinden haben sich bewegt, enger miteinander zu arbeiten. Weiter berücksichtigen sich auch die weiteren Akteure der Destination die Interessen aller drei Gemeinden, wenn die Angelegenheit den Ferienortes betrifft.

Zusammengefasst schneiden St. Moritz/Engadin und Flims Laax Falera in MWF 5 relativ gut ab während Davos und Klosters sowie Lenzerheide und Arosa tiefer evaluiert werden. Das heisst, die erweiterte Markterschliessung durch die Mehrzahl an Standorten wirkt wohl für die ersten zwei ausgesprochen gut und für die zweiten zwei nur mässig.

Erkenntnisse für das 5-D Wert Management betreffend MWF 5

Auffällig bei den Zusammenschlüssen in den Bündner Alpen ist die Ähnlichkeit der Angebote der jeweiligen Dörfer. Die erweiterte Markterschliessung führt in erster Linie zu «Mehr des Gleichen» in den starken Wertdimensionen, wobei dies in Davos und Klosters sowie in Lenzerheide und Arosa tendenziell als eine Überschneidung wirkt. In St. Moritz/Engadin kann jedoch von einer gegenseitigen Ergänzung, und in Flims Laax Falera von einer Vertiefung und einer Ausweitung des Gesamtangebotes gesprochen werden. Allen Destinationen ist jedoch gleich, dass das Potential einer Markterschliessung in Primärwerten zusätzlicher Dimensionen (strukturelle Perspektive) nicht ausgeschöpft wird.

Das unausgeschöpfte Potential der strukturellen Perspektive ist wohl möglich auf eine Eigenschaft der dynamischen Perspektive zurückzuführen: Der Verlauf der Markterschliessung zeigt, dass keine Destination eine Dörfer AG ist, sondern jede Destination von mehreren Organisationen im privaten und öffentlichen Sektor mit unterschiedlichen Entscheidungsprozessen und Interessen geführt wird. So entsteht der Marktauftritt einer Destination aus vielen, zum Teil divergierenden Ideen, Strömungen und Handlungen. Unter diesen Umständen wäre es wichtig, das die Teilnehmer gewisse Grundansichten und Ansätze betreffend Marktauftritt teilen. Es ist vorstellbar, dass die Teilnehmer durch solche gemeinsame Prozesse mit der Zeit zu ähnlichen Ansichten und Ansätzen bezüglich Marktauftritt gelangen; andernfalls würde die Destination ziellos und würde keine gewinnbringende Richtungsweisung einschlagen. Je mehr Standorte sich zusammenschliessen, desto höher sind die Chancen, dass alle nicht am gleichen Strang ziehen. Deswegen ist es vorteilhaft, sich auf eine einheitliche Führung der Organisationen in den betroffenen Dörfern zu einigen oder zumindest im Laufe der Zeit zu entwickeln. Sind die Organisationen nicht unbedingt auf die gleichen Zielen ausgerichtet, können sie mindestens von dem gleichen Anfangspunkt anfangen. Mit anderen Worten, wird eine Markterschliessung mit Angeboten in den gleichen Wertdimensionen durch eine gemeinsame Führung der Destination erleichtert.

Im Services-Markt der Bündner Alpen bedeutet Markterschliessung die Anzahl Standorte eines Anbieters zu erhöhen. Analog gibt es im Automarkt die Anzahl Marken eines Herstellers und im Detailhandel die Anzahl Kanäle eines Anbieters (siehe Benjamin Wall, *Tesla, Big 3 and Toyota: Leaders in Managing 5-D Value in the US Auto Market*, printed by CreateSpace, 2016 sowie Benjamin Wall, *BMW, Daimler, Fiat, PSA, Renault and Volkswagen: Leaders in Managing 5-D Value in the European Auto Industry*, Printed by CreateSpace, 2017 und Benjamin Wall, *Amazon: Managing Extraordinary Success in 5-D Value*, New York: Morgan James, 2020). Im Automarkt dienen die unterschiedliche Marken eines Herstellers dazu, den Markt durch mehrere Wertkonfigurationen und/oder Zielgruppen zu erweitern. Aus diesem Grund führen sämtliche grossen Autohersteller mehr als eine Marke. Zum Beispiel entsprechen in der Volkswagen Gruppe die Marke VW Wert in *Dexterity*, Audi Wert in *Deed* und SEAT Wert in *Delight*. Des Weiteren bieten die Marken VW und Skoda Primärwert in *Dexterity* und Sekundärwert in *Degree*, sind jedoch auf verschiedene Zielgruppen ausgerichtet, wobei Skoda preissensiblere Kunden anspricht. Im Detailhandel betreiben sämtliche grossen Einzelhändler mindestens zwei Kanäle. Die amerikanische Warenhausbetreiber Macy’s schafft es am besten, die Synergien zwischen den Online- und Offline-Kanälen auszunutzen und dadurch den Markt zu erschliessen. In der einheitlichen Führung eines Privatunternehmens ist die Markterschliessung in MWF 5 weit verbreitet.

Überblick der fünf MWF in den Bündner Alpen

Die MWF 1 bis 5 wurden angewendet, um die Marktanteile der führenden vier Anbieter im Bündner Services-Markt zu erklären. Die Marktanteile wurden grob in drei Stufen geteilt, wie in der oberen Hälfte von Abbildung 3-7 dargestellt: Davos & Klosters zuoberst, St. Moritz/Engadin sowie Lenzerheide & Arosa gemeinsam an zweiter Stelle und Flims Laax Falera mit dem kleinsten Marktanteil, wobei die Abstände zwischen den Rängen schätzungsweise gleich gross sind. Die Wertung der vier Anbieter in den einzelnen MWF wird in der unteren Hälfte von Abbildung 3-7 gezeigt. Bemerkenswert ist, dass sowohl Flims Laax Falera als auch St. Moritz/Engadin in drei MWF als führend bewertet wird, Davos & Klosters hingegen in nur zwei und Lenzerheide & Arosa in einem. Diese Aufzählung korreliert kaum mit der Verteilung der Marktanteile. Offensichtlicht ist der Einfluss der jeweiligen MWF auf den Marktanteil unterschiedlich.

Abbildung 3-7: Auswertung MWF 1 bis 5

|  |
| --- |
| **Marktanteil** |
| **Führend** | **Mitte** | **Folgend** |
| Davos & Klosters | St. Moritz/EngadinLenzerheide & Arosa | Flims Laax Falera |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Marktwertfaktoren** | **Führend** | **Folgend** |
| 1 | Anzahl starke Ds | Flims Laax Falera  | St. Moritz/EngadinDavos & KlostersLenzerheide & Arosa |
| 2 | Gewicht der starken Ds | Davos & Klosters Lenzerheide & Arosa | St. Moritz/EngadinFlims Laax Falera |
| 3 | Konkurrenz in starken Ds | Flims Laax FaleraSt. Moritz/EngadinDavos & Klosters | Lenzerheide & Arosa |
| 4 | Einsatz Fremdressourcen | St. Moritz/Engadin | Flims Laax Falera Davos & KlostersLenzerheide & Arosa |
| 5 | >1 Standorte | Flims Laax FaleraSt. Moritz/Engadin | Davos & KlostersLenzerheide & Arosa |

Der MWF in dem sowohl Davos & Klosters wie auch Lenzerheide & Arosa führend sind, MWF 2 Kundenpräferenzen, scheint den grössten Einfluss auf Marktanteile auszuüben, welche von den Wertungen in MWF 3 nur zu einem gewissen Grad relativiert werden. Die hohe Gewichtung von *Deed* in MWF 2 wirkt zugunsten von Lenzerheide & Arosa aus, jedoch wird der Marktanteil der Destination durch das schlechte Abschneiden in MWF 3 (hohe Konkurrenz in *Deed*) reduziert, weshalb die Destination auf dem zweiten Platz bezüglich Marktanteil landet. Die hohe Gewichtung von *Dexterity* in MWF 2 wirkt zugunsten von Davos & Klosters aus und wird durch das Abschneiden in MWF 3 nicht besonders reduziert – folglich wird die Destination Davos & Klosters nicht mit grosser Konkurrenz von *Dexterity* in Flims Laax Falera konfrontiert und geniesst den höchsten Marktanteil. Der zweite Platz von St. Moritz/Engadin gegenüber den vierten Platz von Flims Laax Falera erklärt zweierlei: Erstens, scheint der Einfluss von MWF 4 wo St. Moritz/Engadin führt, grösser zu sein als der Einfluss von MWF 1, wo Flims Laax Falera führt; und zweitens ist die Wirkung der führenden Stellung in MWF 5 für St. Moritz/Engadin anscheinend grösser als diejenige für Flims Laax Falera.

Bergtourismus in Graubünden ist in erster Linie für jeden (*Dexterity*) der aktiv sein will (*Deed*); d.h. die Marktanteile werden am stärksten durch MWF 2 beeinflusst.

Fazit Marktwertfaktoren

Der Services-Markt in den Bündner Alpen hat sich in den letzten 150 Jahren von einem Elite- zu einem Massenmarkt gewandelt. Dabei haben sich die Angebote in den Destinationen entlang differenzierter Achsen weiterentwickelt um die sich aufmachende Breite in den Kundenpräferenzen gezielt und unterschiedlich zu adressieren. Dabei ist die Ansprache gehobener gesellschaftlicher Schichten nicht verlorengegangen, sondern wurde massiv ergänzt und ausgereift. Im Rahmen der Unternehmensführung entspricht die Innovationswelle einem wechselweisen Zwischenspiel von eigenen Neuentwicklungen oder dem Kopieren der Rivalen, um eine Marktposition zu besetzen oder zu verteidigen sowie gewichtige entstehende Bedürfnisse abzudecken oder die Bedürfnisse neu zu erwecken.

1. Dieser Text, geschrieben von Benjamin Wall und Alexandra Huber, ist eine detailliertere Behandlung des Stoffes im gleichlautenden Kapitel des Buches, **Aufschwung in den Alpen: 5-D Wert Management in Graubünden mit Fokus auf die Weisse Arena Gruppe in Flims Laax Falera** (Somedia Buchverlag, Glarus/Chur, 2020). Der Text wird der Öffentlichkeit frei zur Verfügung gestellt. Keine Zitierung ohne ausdrückliche Genehmigung einer der Autoren. © Benjamin Wall und Alexandra Huber [↑](#footnote-ref-1)