

Wertschöpfung ausgewählter repräsentativer Kulturangebote in Graubünden

Studie zuhanden des Instituts für Kulturforschung Graubünden und
der Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung (Center da Capricorns)

Peter Moser

Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik (FOW)
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur



Chur, 17.12.2010

Impressum

Auftraggeber:

Institut für Kulturforschung Graubünden ikg

Reichsgasse 10

7000 Chur

und

Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung (TNE)

der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Center da Capricorns

7433 Wergenstein

Auftragnehmer:

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik (FOW)

Comercialstrasse 22

CH-7000 Chur

Inhalt

Zusammenfassung	4
1. Auftrag und Aufbau	5
2. Ökonomische Grundlagen der Kultur	7
2.1. Kultur und Kulturwirtschaft	7
2.2. Wertschaffung durch Kultur	8
2.3. Kulturtourismus	11
3. Methodik	14
3.1. Übersicht über regionalwirtschaftliche Wirkungen	14
3.2. Regionale Wertschöpfungsanalysen	16
3.3. SWOT-Analyse	24
4. Fallstudien	25
4.1. Kulturhotels	26
4.1.1. Ergebnisse Wertschöpfungsanalyse	27
4.1.2. Ergebnisse SWOT-Analyse	30
4.1.3. Folgerungen	32
4.2. Museen und Kulturzentren	32
4.2.1. Ergebnisse Wertschöpfungsanalyse	33
4.2.2. Ergebnisse SWOT-Analyse	35
4.2.3. Folgerungen	37
4.3. Events und Festivals	38
4.3.1. Ergebnisse Wertschöpfungsanalyse	39
4.3.2. Ergebnisse SWOT-Analyse	44
4.3.3. Folgerungen	45
4.4. Vernetzungsmodelle	45
4.4.1. Ergebnisse Wertschöpfungsanalyse	46
4.4.2. Ergebnisse SWOT-Analyse	47
4.4.3. Folgerungen	48
5. Schlussfolgerungen	50
6. Quellenverzeichnis	53
7. Verzeichnis der interviewten Personen	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Brutto- und Nettowertschöpfung	17
Abbildung 2: Räumliche Wirkungen eines Anlasses.....	18
Abbildung 3: SWOT-Matrix.....	24
Abbildung 4: Die Abgrenzung der Regionen in Graubünden	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzeichen öffentlicher und privater Güter.....	9
Tabelle 2: Übersicht über die regionale Wirkungen von kulturellen Anlässen und kultureller Institutionen	15
Tabelle 3: Multiplikator für einzelne Regionstypen.....	19
Tabelle 4: Umsatzmultiplikatoren für Branchen	21
Tabelle 5: Endogene Wachstumspotenziale	22
Tabelle 6: Übersicht über die untersuchten Kulturhotels	27
Tabelle 7: Regionalwirtschaftliche Bedeutung ausgewählter Kulturhotels	29
Tabelle 8: Übersicht über die untersuchten Museen und Kulturzentren	33
Tabelle 9: Regionalwirtschaftliche Bedeutung ausgewählter Museen und Kulturzentren	35
Tabelle 10: Übersicht über die untersuchten Events und Festivals	39
Tabelle 11: Regionalwirtschaftliche Bedeutung ausgewählter Events und Festivals	41
Tabelle 12: Regionalwirtschaftliche Bedeutung von Events und Festivals in der Literatur.....	43
Tabelle 13: Übersicht über die untersuchten Vernetzungsmodelle	46
Tabelle 14: Regionalwirtschaftliche Bedeutung der Via Spluga	47

Zusammenfassung

In dieser Studie wird die Wertschöpfung ausgewählter kultureller Angebote in Graubünden untersucht. Im Vordergrund der Analyse stehen die durch Kulturangebote ausgelösten ökonomischen Einkommenswirkungen für eine Region. Dabei werden sowohl die messbaren (tangiblen) Effekte erhoben, als auch die kaum messbaren (intangiblen) Auswirkungen berücksichtigt.

Im Detail werden vier Arten von Kulturangeboten untersucht: Kulturhotels, Museen und Kulturzentren, Festivals und Events und Vernetzungsmodelle. Anhand ausgewählter Beispiele werden die tangiblen und intangiblen Wirkungen für die Region ermittelt, die strategische Positionierung mithilfe einer SWOT-Analyse aufgezeigt und daraus Folgerungen für diese Typen von Kulturangeboten gezogen. Es zeigt sich, dass Kulturangebote nur dann einen bedeutenden Beitrag zu Wertschöpfung und Einkommen einer Region leisten, wenn es ihnen gelingt, zusätzlich Gäste zum Verweilen in Graubünden zu bewegen.

Im Hinblick auf die geplante Umsetzung im Rahmen der zweiten Phase des Gesamtprojektes werden Folgerungen abgeleitet. Wenn eine Region mit Kulturangeboten Wertschöpfung und Einkommen erzielen möchte, dann sind folgende vier Empfehlungen zu beachten:

- *Auf der strategischen Ebene ist es notwendig, dass das Kulturangebot ein integraler Bestandteil der Destinationsstrategie und -politik sein muss, mit dem Ziel, Gäste für die Region zu gewinnen.*
- *Die Kulturangebote in Graubünden können die Stärken Graubündens am besten nutzen, wenn sie sich an Gäste richten, welche neben Kultur zusätzlich Natur, Erholung und Entspannung schätzen.*
- *Eine Region muss eine breite Palette von Kulturangeboten entwickeln und anbieten, denn es genügt es nicht, einige wenige Kulturangebote bereitzustellen.*
- *Es bedarf einer intensiven Zusammenarbeit zwischen Kulturanbietern und touristischen Leistungsträgern, so dass buchbare Gesamtangebote im Kulturbereich entstehen, die mit Hilfe der touristischen Verkaufskanäle vermarktet werden können.*

1. Auftrag und Aufbau

Das Institut für Kulturforschung Graubünden (ikg) führt gemeinsam mit der Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung in Wergenstein (Center da Capricorns) das Projekt „Innovation durch Kultur“ durch. Damit soll das reichhaltige kulturelle Erbe im Kanton Graubünden vermehrt touristisch in Wert gesetzt werden. Das Projekt besteht aus einem Analyseteil, in welchem die ökonomische Wirkung von bestehenden Kulturangeboten untersucht wird, und einem Umsetzungsteil, in welchem konkrete Angebote partizipativ entwickelt werden. Das gesamte Projekt wird vom Innovationsfonds des Kantons Graubünden finanziell unterstützt. Die Leistung des Gesamtprojektes liegt beim ikg.

Die vorliegende Studie umfasst eine ökonomische Analyse ausgewählter Kulturangebote in Graubünden. Daraus soll ersichtlich werden, welche direkte und indirekte Wertschöpfung verschiedene Arten von Kulturanlässen erzeugen und welches die entscheidenden Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei deren Realisierung sind. Das Ziel der Analyse ist es, Erkenntnisse für die Produktentwicklung in der zweiten Phase des Projektes zu liefern. Mit dem Auftraggeber wurden folgende Ziele vereinbart:

- 1) Auswertung der Literatur zur Wertschöpfung durch kulturelle Angebote
- 2) Erarbeitung der theoretischen und methodischen Grundlagen der Untersuchung, welche sowohl direkt messbare als auch schwierig quantifizierbare Wirkungen von Kulturangeboten berücksichtigen
- 3) Erfassung und Abschätzung der Wertschöpfung ausgewählter bestehender Angebote in Graubünden
- 4) Analyse der Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei den untersuchten Projekten
- 5) Ableitung von Massnahmen zur Erhöhung der Wertschöpfung durch Kulturangebote.

Diese Studie wurde unter der Projektleitung von Prof. Dr. Peter Moser erstellt. Er ist Professor für Volkswirtschaftslehre und Leiter der Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur. Einen wichtigen Beitrag haben Studierende des Master of Science in Business Administration (Major in Tourism) erbracht, welche unter Anleitung des Projektleiters die Fallstudien durchgeführt haben. Es sind dies: Verena Bauer, Luisa Kalsbach, Ingo Schlutius, Katja Schneider, Mark Sukhija, Roger Walser und Katharina Waschke. Wertvolle methodische Unterstützung haben auch Roland Anderegg, Projektleiter am Institut für Tourismus und Freizeit der HTW Chur, und Dr. Andreas Wittmer, Projektleiter am Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen geleistet. Schliesslich wäre die Arbeit nicht möglich gewesen ohne die Bereitschaft vieler Experten aus dem Bereich Kultur und Tourismus, sich für Gespräche zur Verfügung zu stellen und Einblick in die finanziellen Rechnungen ihrer Institutionen zu geben. Besonders wertvoll war die Unterstützung der Begleitgruppe bestehend aus Chaspar Pult, Andreas Rudigier, Cordula Seger und Urs Wohler.

Die Studie ist folgendermassen aufgebaut:

- Im Kapitel 2 werden die ökonomischen Grundlagen der Kultur dargestellt, insbesondere die Bedeutung der Kultur zur Schaffung von Werten und zur Generierung von Wertschöpfung und Einkommen. Diesbezüglich spielt für den Kanton Graubünden der Kulturtourismus eine besondere Bedeutung.
- In Kapitel 3 werden die verwendenden Methoden ausführlich erklärt und die Wahl der Methode begründet. Das methodische Gerüst der Studie bilden die Wertschöpfungsanalyse und die SWOT-Analyse.
- Kapitel 4 stellt die Resultate der empirischen Arbeiten dar. Das Ziel besteht darin, an beispielhaften Kulturangeboten die Wirkungen für die Region zu ermitteln, die strategische Positionierung aufzunehmen und daraus Folgerungen für diese Typen von Kulturangeboten zu ziehen. Insgesamt wurden vier Arten von Kulturangebote untersucht: Kulturhotels, Museen und Kulturzentren, Festivals und Events und Vernetzungsmodelle innerhalb einer Region.
- Schliesslich werden in Kapitel 5 aus den Analysen Folgerungen für die Entwicklung von Kulturprojekten im zweiten Teil des Gesamtprojektes abgeleitet.

2. Ökonomische Grundlagen der Kultur

In diesem Kapitel werden die ökonomischen Grundlagen erläutert. Zunächst werden die Begriffe Kultur und Kulturwirtschaft aus ökonomischer Sicht umschrieben. Anschliessend wird in Abschnitt 2.2 aufgezeigt, über welche Kanäle Kultur individuelle Wertschätzung schaffen kann und welche Rolle dabei der Markt und die staatliche Unterstützung spielen. Entscheidend dabei ist die Transformation von Wertschätzung in Wertschöpfung und damit in Einkommen und Beschäftigung. Der Kulturtourismus spielt diesbezüglich für Graubünden eine potenziell wichtige Rolle. Die wichtigsten Charakteristika des Kulturtourismus sind in Abschnitt 2.3 dargestellt.

2.1. Kultur und Kulturwirtschaft

Um die wirtschaftliche Bedeutung von Kultur für eine Region zu untersuchen, muss zunächst geklärt werden, was mit dem Begriff „Kultur“ in dieser Studie genau bezeichnet wird. Eine einheitliche und klare Definition gibt es nicht. Das Wort „Kultur“ ist eine Eindeutschung des lateinischen Begriffs *cultura*, was mit „Pflege“ oder „Urbarisierung“ übersetzt wird. Damit ist letztlich alles, was Menschen gestalten Kultur. Oft wird unterschieden zwischen Kultur im Sinn von gemeinsamen Regeln, traditionellen Ritualen und Anlässen innerhalb einer Gruppe (Beispiel: religiöse Traditionen) und Kultur als Anlässe, welche der geistigen Bildung dienen und auf Kreativität beruhen (Beispiel: Konzert). Diese Unterscheidung ist jedoch nicht präzise, da es Aktivitäten gibt, welche zu beiden Kategorien gehören. Die Schwierigkeit der Abgrenzung des Kulturbegriffs findet sich auch in der Definition der UNESCO-Übereinkommen zum Schutz und zur Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen aus dem Jahr 2005:

„Kulturelle Aktivitäten, Güter und Dienstleistungen bezieht sich auf die Aktivitäten, Güter und Dienstleistungen, die zu dem Zeitpunkt, zu dem sie hinsichtlich eines besonderen Merkmals, einer besonderen Verwendung oder eines besonderen Zwecks betrachtet werden, kulturelle Ausdrucksformen verkörpern oder übermitteln, und zwar unabhängig vom kommerziellen Wert, den sie möglicherweise haben. Kulturelle Aktivitäten können ein Zweck an sich sein oder zur Herstellung von kulturellen Gütern und Dienstleistungen beitragen.“ „Kulturelle Ausdrucksformen sind die Ausdrucksformen, die durch die Kreativität von Einzelpersonen, Gruppen und Gesellschaften entstehen und einen kulturellen Inhalt haben.“

(UNESCO, 2005)

Diese Umschreibung zeigt ebenfalls, dass Kultur alle Leistungen umfasst, welche von Menschen als „kulturelle Ausdrucksform“ erachtet werden, unabhängig, ob sie einen wirtschaftlichen Wert darstellen. Diese Definition stimmt mit der ökonomischen Perspektive von Frey (2000, 26) überein, der bezogen auf den verwandten Begriff „Kunst“ die Auffassung vertritt, dass Kunst das ist, was Menschen als Kunst erachten – und nicht das, was Kunst- oder Kulturexperten definieren. Zudem ändert sich die Auffassung von Kultur im Zeitablauf, was beispielsweise das Projekt Kulturwandel in Graubünden eindrücklich dokumentiert (Risi, 2010).

Aus Sicht der Ökonomie gibt es zudem weder „gute“ noch „schlechte“ Kultur, sondern höchstens solche, die von vielen Personen nachgefragt wird oder wofür eine hohe Zahlungsbereitschaft vorhanden ist und solche, die zu einem bestimmten Zeitpunkt auf wenig Nachfrage stößt.

In dieser Studie konzentrieren wir uns auf jene kulturellen Aktivitäten, für welche zahlreiche Personen bereit sind, etwas zu bezahlen. Rieder (2009) bezeichnet diese Kultur als wirtschaftlich relevant. Diese Form von Kultur kann sowohl moderner als auch traditioneller Art sein. Das hängt von den Vorlieben der Nachfrager und Anbieter ab.

Konkreter ist in der Literatur der Begriff der *Kulturwirtschaft* umschrieben. In einer Studie zuhanden der Europäischen Kommission (KEA, 2008, 2) wird die Kulturwirtschaft im engeren Sinn in zwei Bereiche unterteilt:

- *Nicht-industrielle Kulturwirtschaft*: Diese bietet nicht-reproduzierbare Güter und Dienstleistungen an, welche an Ort und Stelle konsumiert werden. Dazu zählen bildnerische Künste (wie Gemälde, Skulpturen, Kunsthandwerk), darstellende Kunst (Theater, Konzerte) und Kulturstätten (Museen, Archive, Denkmäler, Bauten).
- *Industrielle Kulturwirtschaft*: Diese stellt Kulturprodukte als Massengüter her. Dazu zählen Verlage, die Film- und Musikindustrie, Radio und Fernsehen. Die industrielle Kulturwirtschaft ist in der Regel in den Zentren konzentriert.

Diese Studie konzentriert sich auf die nicht-industrielle Kulturwirtschaft.

2.2. Wertschaffung durch Kultur

Aus ökonomischer Sicht gleichen Kulturgüter und Kulturleistungen in vielen Aspekten anderen Gütern und Dienstleistungen in einer Volkswirtschaft. Sie sind knapp und brauchen zu ihrer Herstellung Ressourcen. Deshalb sind sie nicht kostenlos verfügbar. Auf der anderen Seite schaffen Kulturgüter Vorteile für die individuellen Nutzer, welche deshalb bereit sind, dafür etwas zu bezahlen.

Güter und Dienstleistungen können grundsätzlich nach zwei Prinzipien kategorisiert werden: Rivalität im Konsum und Ausschluss von der Güternutzung. Private Güter unterliegen beiden Prinzipien. Erstens hat nur der Käufer des Gutes einen Nutzen (Rivalität im Konsum) und zweitens ist es möglich, alle anderen von der Nutzung auszuschliessen (Ausschlussprinzip). Bei privaten Gütern funktioniert der Marktprozess von Angebot und Nachfrage weitgehend perfekt. Bei Kulturgütern können eine oder beide dieser Bedingungen nicht erfüllt sein. Wenn sowohl der Ausschluss von Nicht-Zahlern schwierig ist, als auch mehrere Personen das Gut ohne gegenseitige Beeinträchtigung nutzen können, haben Kulturgüter die Eigenschaften eines öffentlichen Gutes.

Kulturgüter können also aus ökonomischer Sicht verschiedene Eigenschaften aufweisen (siehe Tabelle 1). Sie können ein privates Gut darstellen, beispielsweise die Übernachtung in einem historischen Hotel. Demgegenüber können Kulturgüter auch den Charakter öffentlicher Güter aufweisen. Dies ist etwa bei einer Altstadt der Fall. Zwischen diesen beiden Extremfällen gibt es

Abstufungen. Wenn in der Altstadt ein Fastnachtsumzug stattfindet, welcher viele Besucher anzieht, dann stören sich diese gegenseitig. Es besteht eine Rivalität im Konsum, trotzdem ist der Ausschluss nicht möglich. In diesem Fall spricht man von Allmendgütern, weil aufgrund des fehlenden Preises die Gefahr einer Übernutzung besteht. Schliesslich existieren auch sogenannte Mautgüter, bei welchen ein Ausschluss möglich, aber nicht sinnvoll ist, solange sich die Konsumenten nicht gegenseitig behindern. Sind beispielsweise die Kapazitätsgrenzen bei Ausstellungen, Theater oder Konzerten nicht erreicht, ist es sinnvoll, weitere Besucher zuzulassen, da dadurch zusätzliche Wertschätzung entsteht, ohne dass die Qualität für die Besucher abnimmt oder wesentliche Zusatzkosten anfallen.

Table 1: Kennzeichen öffentlicher und privater Güter

	Rivalität	Keine Rivalität
Ausschluss möglich	Private Güter z.B. Übernachtung in historischem Hotel	Mautgüter z.B. wenig besuchtes Konzert
Ausschluss nicht möglich	Allmendgüter z.B. Fastnachtsumzug	Öffentliche Güter z.B. historische Altstadt

Quelle: In Anlehnung an Blankart (2001, 66)

Betrachten wir zunächst die Nachfrageseite nach Kultur. Kulturgüter können nicht nur für den direkten Nutzer einen Wert haben, sondern auch für Personen, die die Angebote gegenwärtig nicht in Anspruch nehmen. Ökonomen nennen insbesondere drei Aspekte (vgl. Frey, 2000, 101):

- *Optionswert*: Eine Person mag aus einem Kulturgut auch dann einen Vorteil erhalten, wenn sie das Kulturgut gegenwärtig nicht „konsumiert“, sondern lediglich die Möglichkeit besteht, es in der Zukunft zu nutzen. Um diese Möglichkeit zu haben, schätzen viele Personen die Nähe einer Stadt mit reichhaltigem kulturellem Angebot, selbst wenn sie dieses Angebot selten oder nie in Anspruch nehmen.
- *Existenzwert*: Personen können einen individuellen Nutzen daraus ziehen, dass ein Kulturgut als solches existiert. So gehen beispielsweise historische Gebäude durch ihren Abbruch unwiderruflich verloren, was selbst Personen, welche nicht in diesen Häusern wohnen oder sie nicht besichtigen, negativ bewerten können, weil damit ein Zeitzeugnis verschwindet.
- *Vermächtniswert*: Menschen schätzen Kulturgüter nicht nur für sich selbst, sondern auch weil sie diese zukünftigen Generationen weitergeben möchten. Dieser Vermächtniswert ist wichtig, da zukünftige Generationen nicht in der Lage sind, ihre Präferenzen gegenwärtig auszudrücken. Deshalb fliesst die Wertschätzung nachfolgender Generationen nicht in die heutigen Marktpreise ein.

Verschiedene empirische Studien belegen, dass diese indirekten Effekte substantiell sind. Die indirekte Wertschätzung führt aber nicht zu einer konkreten Nachfrage, sondern kann sich bes-

tenfalls in Spenden oder Mitgliedschaftsbeiträgen niederschlagen. Jedoch besteht dabei ein Trittbrettfahrerproblem, d.h. allenfalls wird das Kulturgut auch bereit gestellt, wenn einzelne Personen sich finanziell nicht daran beteiligen, was den Anreiz für freiwillige Beiträge reduziert.

Damit ist ein zweites, angebotsseitiges Problem von Kulturgütern angesprochen, nämlich die oft fehlende Möglichkeit, Nicht-Zahler von der Nutzung auszuschliessen. Dies trifft nicht nur bei den oben angesprochenen Nutzenaspekten zu, sondern auch bei öffentlichen Gebäuden. Es ist schwierig, eine Eintrittsgebühr für den Besuch einer historischen Altstadt zu verlangen. Somit schlägt sich die Wertschätzung nicht direkt in Einnahmen nieder.

Damit schaffen Kulturgüter Werte, welche sich auf Grund der Nicht-Rivalität im Konsum und der fehlenden Ausschliessbarkeit nicht umfassend im privaten Markt niederschlagen. Mit anderen Worten, die durch Markttransaktionen generierte *Wertschöpfung* ist nur ein Teil der insgesamt durch Kultur geschaffenen *Wertschätzung*. Diese Unterscheidung ist im Folgenden wichtig. *Wertschöpfung* bezeichnet die sich in Einkommen niederschlagende Wertschätzung. Jene Form der Wertschätzung, welche zu keinen Zahlungen an die Anbieter von Kultur führt, schafft kein Einkommen und erscheint deshalb nicht als Wertschöpfung.

Die Marktunvollkommenheiten sind mit ein Grund, weshalb sich der Staat im Bereich von Kunst und Kultur engagiert. Die Öffentlichkeit ist bereit, staatliche Mittel zur Förderung von Kunst und Kultur einzusetzen, aus der Überzeugung, dass die Bereitstellung von Kulturgütern durch den privaten Markt nicht ausreichend ist. Dabei kann die staatliche Unterstützung verschiedene Formen annehmen. Beispiele sind direkte Subventionen an Leistungsträger, Steuervergünstigungen für Spenden an kulturelle Einrichtungen, Regulierungen (beispielsweise bei der Denkmalpflege) und Schaffung von Eigentumsrechten an kulturellen Erzeugnissen (Urheberrechte und Patente). Die staatliche Unterstützung soll das Kulturangebot erhöhen. Gelingt dies, wird über den staatlichen Entscheidungsprozess individuelle Wertschätzung in Wertschöpfung überführt.

Somit haben wir im Kulturbereich letztlich zwei Kanäle, über welche Wertschätzung in Wertschöpfung transformiert wird, nämlich

- Markttransaktionen: Dazu zählen wir alle freiwilligen Zuwendungen für Kulturgüter und Kulturleistungen, beispielsweise der Kauf privater Kulturgüter (Eintrittspreise, Kauf von Kunstobjekten, etc.), der Kauf komplementärer Güter und Dienstleistungen (Verpflegung und Unterkunft, Souvenirs, etc.) oder Spenden und Mitgliedschaftsbeiträge.
- Staatliche Unterstützung durch direkte finanzielle Unterstützung oder durch die unentgeltliche Bereitstellung von Leistungen oder Gebäuden.

In dieser Studie untersuchen wir nicht den Wert von Kultur an sich, sondern wir konzentrieren uns auf die Frage, wie es gelingt, aus Wertschätzung von Kultur Wertschöpfung und Beschäftigung in Graubünden zu schaffen.

2.3. Kulturtourismus

Im Tourismuskanton Graubünden spielt neben der Wertschätzung durch lokale Einwohner jene der Gäste eine wichtige Rolle. Kultur ist eine touristische Ressource mit langer Tradition, mit beachtlicher gegenwärtiger und möglicherweise wachsender Bedeutung. Der Kulturtourismus ist nicht klar abzugrenzen, zum einen wegen der bereits angesprochenen Schwierigkeit bezüglich Definition des Kulturbegriffs, zum andern aber auch wegen der unterschiedlichen Intensität des kulturellen Interesses der Gäste. Wie stark muss das Kulturinteresse eines Touristen sein, damit wir ihn als Kulturtouristen kategorisieren? Steinecke (2007, 5) schlägt vier Merkmale zur Umschreibung des Kulturtourismus vor:

- Interesse der Touristen an Kultur mit unterschiedlich ausgeprägter Intensität,
- Besichtigung kultureller Einrichtungen, sowohl der Hoch- als auch der Alltagskultur,
- Teilnahme an Kulturveranstaltungen (Festspiele, Kultur-Events, Brauchtumsveranstaltungen, etc.),
- zentrale Rolle einer fachlich fundierten Informationsvermittlung, etwa durch qualifizierte Personen oder Medien.

Damit zählen zum Kulturtourismus nicht nur die „spezifischen Kulturtouristen“, welche hauptsächlich wegen eines Kulturangebots eine Reise unternehmen, sondern auch jene Gäste, die sich neben anderen Aktivitäten (Sport, Erholung, Bildung, etc.) während ihres vorübergehenden Aufenthalts für die Kultur vor Ort interessieren. Diese werden oft als „allgemeine Kulturtouristen“ bezeichnet. Dabei kann das kulturelle Angebot auch bei der letzten Kategorie von Gästen ausschlaggebend für die Wahl der Destination sein, etwa wenn bei vergleichbaren Ausstattungen der Destinationen (z.B. betreffend Erholungsmöglichkeiten) das unterschiedliche kulturelle Angebot die Entscheidung beeinflusst.

Der Anteil des Kulturtourismus am gesamten Reisemarkt schwankt je nach verwendeter Definition. Im Folgenden sind einige Erkenntnisse aus empirischen Studien zum Kulturtourismus zusammengestellt (vgl. Steinecke, 2007, 11-15):

- 4 Prozent der Deutschen haben 2005 eine Studienreise unternommen und 8 Prozent bezeichnen Ihren Urlaub als Kulturreise. Diese Personen können als spezifische Kulturtouristen bezeichnet werden. Demgegenüber geben 32 Prozent der deutschen Feriengäste an, in den letzten Jahren auch Sehenswürdigkeiten besucht zu haben und gehören damit zur Gruppe der allgemeinen Kulturtouristen.
- Gemäss einer Untersuchung der Tourismusankünfte in Europa können etwa ein Viertel aller Gäste dem Kulturtourismus zugeordnet werden. Nur eine kleine Minderheit sind spezifische Kulturtouristen, für welche die Kulturattraktivität der Hauptgrund der Reise darstellt. Etwa 90 Prozent der Kulturtouristen sind Besichtigungsurlauber mit einem breiten Motivspektrum.
- Für die Gäste in Graubünden ist Kultur wenig überraschend kein Hauptmotiv der Reise. Gemäss einer vom Institut für Tourismus und Freizeit der HTW Chur 2008/2009 durchgeführten Gästebefragung nennen nur 3.3 Prozent aller Gäste im Winter und 3.9 Prozent im Sommer „Kultur/Kulinarik/Gastronomie“ als Hauptgrund ihrer Reise. Entscheidend bei der

Wahl sind das Wetter, die Einmaligkeit der Landschaft und die Gastfreundschaft, während Brauchtum und historische Landschaften als relativ wenig bedeutend eingeschätzt werden. (Schuckert, Boksberger, 2009)

- Kulturtouristen weisen in der Regel ein höheres Bildungsniveau und Einkommen auf als andere Gäste. Die Lebensphase ist ebenfalls wichtig, da Kulturtouristen meist jüngere Leute oder Paare sind. Meist sind diese Menschen reiseerfahrene, aktive und ausgabenfreudige Gäste.

Der Kulturtourismus schafft zusätzliche Möglichkeiten, Wertschätzung von Kultur in Wertschöpfung umzuwandeln. Kulturtouristen fragen nicht nur kulturelle Leistungen nach, sondern auch komplementäre Güter und Leistungen, wie beispielsweise Übernachtung, Verpflegung und Transport. Dabei weist der Kulturtourismus spezifische Vorteile gegenüber anderen Gästegruppen auf:

- Die Wertschöpfungseffekte von Kulturtouristen sind im Vergleich zu anderen Gästegruppen relativ hoch, da Kulturinteressierte überdurchschnittlich viel ausgeben. Gemäss einer deutschen Studie geben kulturinteressierte Ausflügler 40 Prozent mehr aus als andere Tagesgäste (Maschke, 1999, zitiert in Steinecke, 2007, 16).
- Kulturtouristen reisen häufig ausserhalb der Hochsaison und tragen damit zur Entzerrung der Saison bei. Damit können bestehende Kapazitäten besser genutzt werden.
- Falls bereits vorhandenes Kulturpotenzial genutzt werden kann, sind in der Regel kleinere Investitionen notwendig als bei Themenparks oder ähnlichen Anlagen.
- Der Kulturtourismus kann auch zu positiven indirekten Effekten führen, indem er das Image und die Standortattraktivität einer Region erhöht.

Selbstverständlich kann ein überbordender Kulturtourismus auch zu Nachteilen für Umwelt und lokale Bevölkerung führen, etwa zu einer negativ wahrgenommenen Kommerzialisierung des kulturellen Erbes, zu einer Musealisierung und damit zur Verhinderung der Weiterentwicklung eines Ortes bis hin zur Zerstörung des authentischen Kulturerlebnisses.

Zudem darf auch nicht ausgeblendet werden, dass sich die Konkurrenzsituation im Kulturtourismus zunehmend verschärft und das Angebot bereits riesig ist. Auch der Kulturtourismus ist zu einem Käufermarkt geworden. Steinecke (2007, 334 ff.) nennt folgende Kräfte, welche den Wettbewerb in der Zukunft intensivieren dürften:

- *Steigende Ansprüche der Kulturtouristen:* Kulturtouristen sind anspruchsvoll, zunehmend preissensibel und individualistisch. Sie haben hohe Erwartungen an die Qualität des touristischen Angebots und erwarten Zusatzleistungen mit einem hohen emotionalen Erlebniswert. Der Wunsch nach Individualität äussert sich darin, dass die Kulturtouristen etwas Einzigartiges oder Besonderes erleben möchten. Gleichzeitig spielt auch bei Kulturtouristen das Preis-Leistungsverhältnis eine wichtige Rolle. Sie sind bereit, mehr auszugeben bei einer entsprechenden Mehrleistung mit persönlichem Mehrwert.
- *Neue Wettbewerber:* Immer mehr Einzelanbieter, Städte und Regionen drängen in diesen Markt. So wächst der mit Kultur verbundene Städtetourismus sehr stark. Grosse Ausstel-

lungsprojekte wirken als Magnete für Kulturgäste. Sowohl die Niederlande als auch Spanien setzen vermehrt auf kulturelle Attraktionen, wobei Museen mit Weltklasseausstellungen oder hervorragende Architektur (z.B. in Barcelona) als Flaggschiffe dienen. Neue Regionen treten als Anbieter auf, etwa das Ruhrgebiet, das sich als Zentrum für Industriekultur, Unterhaltung, Messen und Kongresse positioniert. Ungarn hat sich zum Ziel gesetzt, jährlich über 1000 Festivals erfolgreich durchzuführen. Eine aktuelle Übersicht über Grossanlässe findet sich in einer Studie zuhanden der Europäischen Kommission (KEA, 2008, 147-165).

- *Substitutionsprodukte*: Substitutionsangebote drängen auf diesen Markt. Thematische Erlebnis- und Konsumeinrichtungen, wie etwa die Swarovski Kristallwelten im Tirol, das Legoland in Ravensburg, Musikkomplexe oder thematische Ausstellungen wie Körperwelten, bieten Angebote im Bereich von Kultur, Bildung, Erlebnis und Vergnügen an. Sie wenden sich an die grosse Mehrheit der Kulturtouristen, für welche der Besuch kultureller Attraktionen nur ein Aspekt ihres Aufenthalts ist.

Steinecke (2007, 334 ff.) legt einsichtig dar, dass sich angesichts des intensiven Wettbewerbs zwei Trends abzeichnen:

- *Touristische Spektakel mit vielseitigem Angebot*: Um Aufmerksamkeit im umkämpften Markt zu erlangen, werden spektakuläre Grossanlässe inszeniert. Dabei werden Vergnügen und Information, Shopping und Kultur, Gastronomie und Geselligkeit meist miteinander verbunden. Anbieter in diesem Segment sind meist attraktive, nationale oder internationale Kulturinstitutionen, welche von professionellen Kulturmanagern geleitet werden und mit Sponsoren strategische Allianzen bilden.
- *Erfahrungs- und Sinnsuche*: Als Gegentrend besteht auch eine Nachfrage nach neuartiger Erfahrung und persönlicher Sinnggebung. Kunstwerke und geschichtliche Orte verfügen über eine authentische Wirkung, welche sich als Begegnungsorte für solche Besucher eignen. Akteure in diesem Segment sind häufig kleine regionale Anbieter mit unzureichenden Markt- und Marketingkenntnissen, wenig professioneller Organisation und geringem Budget.

Aus diesen Beobachtungen stellt sich zum einen für Kulturorganisationen die Frage, in welchem Bereich sie ihr Angebot positionieren wollen und wodurch ihr Angebot sich gegenüber Alternativen auszeichnen soll. Zum andern müssen sich Regionen im Klaren werden, welche Angebotsvielfalt zweckmässig ist: Sind Aufmerksamkeit heischende Attraktionen notwendig, um auch kontemplative Angebote erfolgreich zu vermarkten? Welche Angebote unterstützen sich gegenseitig und welche stehen miteinander im Konflikt?

3. Methodik

Dieses Kapitel stellt die methodischen Grundlagen dar, mit welchen die Wertschöpfung und Wertschätzung von kulturellen Anlässen und Angeboten ermittelt werden kann. In Abschnitt 3.1. wird zunächst eine Übersicht über die verschiedenen regionalwirtschaftlichen Wirkungen gegeben. Anschliessend wird in Abschnitt 3.2. detailliert erläutert, wie die regionale Wertschöpfung von kulturellen Anlässen ermittelt werden kann und welche Schwierigkeiten dabei berücksichtigt werden müssen. Auch der Unterschied zur verbreiteten Inzidenzanalyse wird aufgezeigt. Schliesslich werden in Abschnitt 3.3 die Merkmale der SWOT-Analyse erläutert, mit welchen wir die aus den Analysen gewonnen Erkenntnisse verdichtet haben.

3.1. Übersicht über regionalwirtschaftliche Wirkungen

Bei der Analyse der regionalwirtschaftlichen Wirkungen kultureller Angebote und Anlässe wird versucht, die verschiedenen Effekte abzugrenzen und diese anschliessend systematisch zu erfassen oder abzuschätzen. Dabei differenzieren Bieger und seine Koautoren (z.B. Bieger et.al. 2002/03) zwischen *tangiblen und intangiblen Effekten*.

Zu den tangiblen Effekten zählen alle Wirkungen, welche unmittelbar über beobachtbare Marktpreise und gehandelte Mengen bewertet werden können. Dazu gehören die direkten regionalen Wirkungen auf Umsatz, Wertschöpfung und Beschäftigung durch die Ausgaben der Organisatoren und Teilnehmenden und die indirekten regionalen Wirkungen über den Bezug von Vorleistungen in der Region und die durch das Zusatzeinkommen ausgelöste Nachfrage in der Region (siehe Tabelle 2).

Zu den intangiblen Effekten zählen alle schwieriger zu erfassenden, meist längerfristigen Wirkungen. Dazu zählen Struktur-, Kompetenz-, Netzwerk- und Imageeffekte. Als Struktureffekte werden langfristig auf den Standort wirkende Faktoren gezählt, zum Beispiel aufgrund materieller Infrastruktur. Eng damit verbunden sind Kompetenz- und Netzwerkeffekte, welche darin begründet sind, dass durch solche Aktivitäten geschaffene Kontakte und das aufgebaute Wissen vorteilhaft für andere Aktivitäten genutzt werden können. Typischerweise sind diese Effekte schwierig abzuschätzen, weil dafür Prognosen bezüglich des Marktpotenzials dieser Kapazitäten und Kompetenzen nötig sind. Diese Kompetenzen können auch für Leistungen in anderen Bereichen eingesetzt werden. So kann organisatorisches Wissen sowohl für Kultur- als auch für Sportanlässe genutzt werden. Schliesslich bezeichnet der Imageeffekt die bewusstseinsprägende Wirkung, welche aus einem Anlass oder einer Einrichtung für die Standortregion im Hinblick auf deren Positionierung als Wirtschafts-, Tourismus- und Lebensstandort entsteht.

Eine OECD-Studie (2005) stuft diese intangiblen Effekte von Kultur als äusserst bedeutsam für die regionale Wirtschaft ein. Ein anregendes kulturelles Umfeld ist nicht nur ein guter Nährboden, um Musikerinnen, Kabarettisten, Schriftstellerinnen und Filmschaffende hervorzubringen, sondern unterstützt die Kreativität und Kompetenzen der Menschen, welche auch zur Herstellung weitgefasser kultureller Produkte und Dienstleistungen wie Kunsthandwerk, Design oder

Architektur wertvoll sind. Mehrheitlich befinden sich solche kulturellen und kreativen Orte jedoch in Städten.

Tabelle 2: Übersicht über die regionale Wirkungen von kulturellen Anlässen und kultureller Institutionen

	Effekte	Beschreibung	Mögliche Messgrössen
Tangible Effekte	1. Direkte Wirkungen	Auswirkungen der Ausgaben der Kulturanbieter und deren Besucher	Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung
	2. Indirekte Wirkungen über Zulieferer	Auswirkungen der Vorleistungsbezüge in der Region	Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung
	3. Einkommensinduzierte Wirkungen	Zusätzliche Konsumausgaben in der Region aufgrund der durch den Anlass geschaffenen Einkommen	Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung
Intangible Effekte	4. Struktureffekte	Langfristige Angebotswirkungen von Infrastruktureinrichtungen (wie Konzerthallen)	Abschätzung des zukünftigen Absatzpotenzials
	5. Kompetenz- und Netzwerkeffekte	Wissenstransfer aufgrund der Durchführung von Anlässen, und Aufbau von Netzwerken, welche für andere Anlässe oder Aktivitäten genutzt werden können	Aufbau von spezialisiertem Wissen oder dauerhafter Zuzug von Spezialisten (brain gain)
	6. Image Effekt	Steigerung der Attraktivität und Bekanntheit als Ferien-, Wohn- und Arbeitsort	Wertschätzung eines Ortes durch Gäste und Einwohner

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Bieger et.al. (2002/03, 167-8), Strauf und Behrendt (2006, 15) und Kronthaler (2003, 441)

In der regionalwirtschaftlichen Literatur werden verschiedene Methoden angewendet, um das Ausmass dieser verschiedenen Effekte abzuschätzen:

- Bei bestehenden Anlässen und Angeboten dominieren *regionale Wertschöpfungsanalysen* und *Inzidenzanalysen*, mit welchen die tangiblen Wirkungen, d.h. in einer Region geschaffene Umsätze, Wertschöpfung und Beschäftigung, geschätzt werden. Diese Methoden werden in Abschnitt 3.2 erläutert.
- Da von intangiblen Effekten in der Regel eine Region als Ganzes profitiert, haben diese den Charakter eines öffentlichen Gutes. Zu deren Schätzung können deshalb Zahlungsbereit-

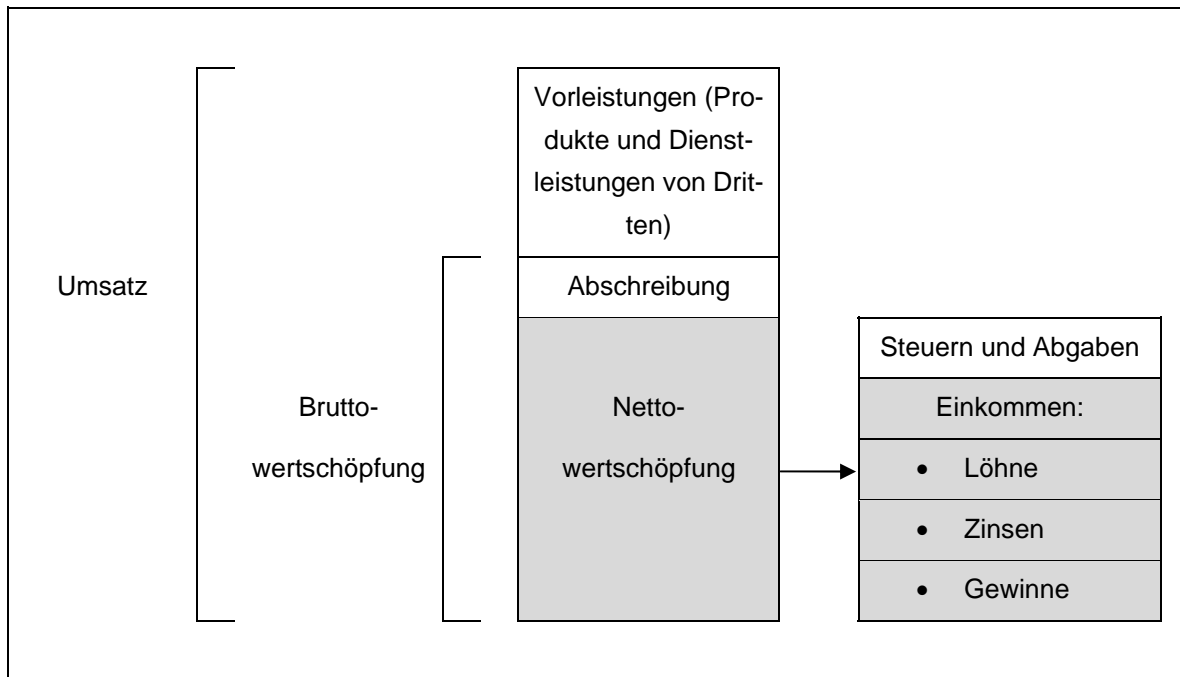
schaftsanalysen eingesetzt werden. Besonders häufig ist deren Anwendung in der Umweltökonomie, da in diesem Bereich beispielsweise die Wertschätzung für eine intakte Naturlandschaft dem ökonomischen Wert ihrer Nutzung gegenüber gestellt wird. Deshalb stammen die meisten Anwendungen aus diesem Bereich (vgl. zum Beispiel Hanley et.al., 2001, Kap. 3, Schmitt et.al., 2005, Kap. 2, Schläpfer und Zweifel, 2008). Aber auch im Kunst- und Kulturbereich werden solche Methoden vermehrt eingesetzt (vgl. die Übersicht in Frey, 2000, Kap. 2, und OECD, 2005, Kap. 2). Der Vorteil dieser Methoden liegt darin, dass auch jene Werte, welche sich nicht in Marktpreisen niederschlagen, erfasst werden können. Der Nachteil dieser Methoden liegt darin, dass hypothetische Vergleiche abgefragt werden und zudem alle aktuellen und potentiellen Nutzer von Kulturangeboten erfasst werden müssten. Das war aufgrund der zeitlichen und finanziellen Beschränkungen im Rahmen dieser Studie nicht durchführbar.

- Schliesslich werden bei der Evaluierung von Infrastrukturprojekten vielfach *Kosten-Nutzen-Analysen* eingesetzt. Zum Nutzen zählen nicht nur die Zahlungen der Nachfrager einer Leistung, sondern allenfalls auch der Vorteil für eine Region durch die Existenz eines bestimmten Projektes. Im Vordergrund steht dabei die Frage, ob ein Projekt durchgeführt werden soll. Da in dieser Studie die Analyse bestehender Angebote im Vordergrund steht, wird auf die Darstellung der Kosten-Nutzen-Analyse verzichtet.

3.2. Regionale Wertschöpfungsanalysen

Regionale Wertschöpfungsanalysen bauen auf den Grundlagen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung auf. Zentrale Grösse ist die Bruttowertschöpfung, die der Differenz zwischen Umsatz und Vorleistungen entspricht und darlegt, welche Werte durch einen Produktionsprozess generiert werden. Dieser Mehrwert wird genutzt um die Kosten der Kapitalabnutzung zu finanzieren (Abschreibungen). Die verbleibende Nettowertschöpfung fliesst in Form von Einkommen an die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital (Löhne, Zinsen und Gewinne) und an den Staat in Form von Steuern und Abgaben (vgl. Abbildung 1). In den von uns untersuchten Fällen ist in der Regel die Bedeutung der Abschreibungen und Steuern gering, weshalb die Ausdrücke Wertschöpfung und Einkommen in ähnlichem Zusammenhang benutzt werden.

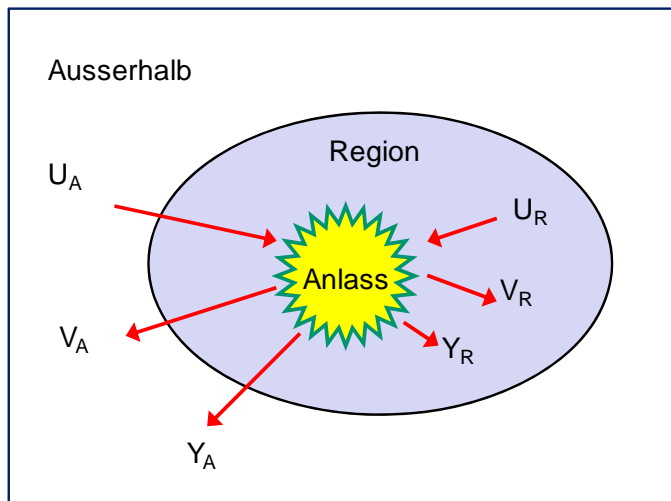
Abbildung 1: Brutto- und Nettowertschöpfung



Quelle: eigene Darstellung

Ausgangspunkt der *regionalen* Wertschöpfungsanalysen als auch der Inzidenzanalysen ist die räumliche Untersuchung der Zahlungsströme, welche durch eine Aktivität oder einen Anlass ausgelöst werden. Dabei wird unterschieden zwischen den Zahlungsströmen, welche innerhalb einer Region fließen und jenen, welche von der Region nach aussen oder von aussen in die Region verlaufen. In Abbildung 2 sind diese Beziehungen schematisch dargestellt. Ein Anlass generiert einen Umsatz, welcher entweder von Besuchern aus der Region (U_R) oder von ausserhalb (U_A) stammen kann. Dieser Umsatz fällt zum einen beim Veranstalter an, aber auch bei Anbietern komplementärer Leistungen (Hotels, Restaurants, etc.). Dazu zählt sowohl der Umsatz aus dem Verkauf von Marktleistungen (z.B. Eintrittspreise), als auch aufgrund von Zahlungen durch Sponsoren oder die öffentliche Hand. Die Anbieter der Anlässe kaufen in der Regel Vorleistungen ein. Das sind Leistungen von Zulieferern, etwa von freischaffenden Schauspielern und Musikerinnen, von Gastrobetrieben oder Werbeagenturen. Diese Vorleistungen können entweder aus der Region bezogen werden (V_A) oder von ausserhalb beschafft werden (V_A).

Abbildung 2: Räumliche Wirkungen eines Anlasses



Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt werden drei Wirkungsmechanismen unterschieden, nämlich die direkten, indirekten und induzierten Effekte:

- *direkte Wirkung*: Dabei wird die Bruttowertschöpfung aller Institutionen ermittelt, welche Leistungen an Besucher oder Gäste verkaufen, also neben den Kulturanbietern auch die Hotels, Restaurant oder Verkaufsgeschäfte. Die Bruttowertschöpfung (Y) ist definiert als Differenz zwischen Umsatz und Vorleistungen:

$$(1) Y_R + Y_A = U_R + U_A - V_R - V_A$$

Diese Bruttowertschöpfung kann sowohl innerhalb der Region (Y_R) als auch ausserhalb (Y_A) anfallen. Uns interessiert die in der Region anfallende totale Bruttowertschöpfung oder – vereinfacht ausgedrückt - das in der Region generierte totale Einkommen. Y_R bezeichnet dabei die *direkte* Wirkung eines Anlasses, also die in der Region ausbezahlten Löhne und Gewinne.

$$(2) Y_R = U_R + U_A - V_R - V_A - Y_A$$

- *indirekte Wirkungen*: Ein Teil der Vorleistungen wird aus der Region bezogen (V_R). Diese Vorleistungen schaffen wiederum Einkommen oder Bruttowertschöpfung in der Region, wenn auch in der Regel nicht zu 100 Prozent, da auch die Vorleistungsproduzenten ihrerseits Vorleistungen von ausserhalb beziehen müssen und weil ein Teil der Einkommen aus der Region abfließt.
- *induzierte Wirkungen*: Die in der Region geschaffenen Einkommen werden teilweise in der Region ausgegeben. Das bewirkt regionale Umsätze, welche wiederum Einkommen in der Region schaffen. Diese Folgeeffekte werden als Multiplikator ausgedrückt. Wird das Einkommen als Massstab genommen, spricht man vom Einkommensmultiplikator, der sich wie folgt definiert:

$$(3) \text{Einkommensmultiplikator} = \frac{\text{direkte} + \text{indirekte} + \text{induzierte Einkommensänderung}}{\text{direkte} + \text{indirekte Einkommensänderung}}$$

Das Ausmass des Multiplikatoreffekts hängt von der Bevölkerungsdichte und der Grösse der Region ab. Je dichter und je grösser eine Region ist, umso eher kann die Konsumnachfrage durch regionale Anbieter befriedigt werden. Häusel (1985) hat Multiplikatoren für die Schweiz und für verschiedenen Regionstypen geschätzt (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Multiplikator für einzelne Regionstypen

Regionstyp	Multiplikator innerhalb der Region
Schweiz	1.59
Grossstädtische Agglomeration	1.47
Mittelständische Agglomeration	1.43
Kleinstädtische Agglomeration	1.45
Industrielle Peripherie	1.30
Bergegebiete	1.37

Quelle: Häusel (1985, Tabelle 1 in Anhang 1)

Eigene Nachrechnungen zeigen, dass der Multiplikator für die Schweiz in den letzten Jahren gesunken ist und etwa bei 1.42 liegt. Die meisten Studien über schweizerische Kulturanlässe verwenden einen Multiplikatoren von 1.4, beispielsweise bei der Arbeit über das Lucerne Festival (Scherrer, Strauf, Bieger, 2001/2002), d.h. in der Regel führt die Erhöhung des Einkommens um 100 Franken zu weiteren zusätzlichen Einkommen von 40 Franken. Da unsere Untersuchungsobjekte in Bergebeten liegen, beruhen unsere Berechnungen auf einem leicht kleineren Multiplikator von 1.37.

Wird die direkte, indirekte und induzierte Bruttowertschöpfung eines Anlasses für eine Region wie beschrieben ermittelt, so wird damit das *Niveau* der wirtschaftlichen Aktivitäten gemessen. Diese Grösse ist nicht identisch mit der *Veränderung* der regionalen Bruttowertschöpfung durch einen Anlass. Genau genommen müssten wir den Zustand mit Anlass mit dem Zustand ohne Anlass vergleichen, um die Veränderung bestimmen zu können. Es gibt zwei Möglichkeiten, mit dieser Schwierigkeit umzugehen. Entweder werden die Zusatzeffekte mit Plausibilitätsüberlegungen oder mit Hilfe von Input-Output-Modellen abgeschätzt.

Mittels *Plausibilitätsüberlegungen* kann versucht werden, bei der Datenerfassung Folgendes zu berücksichtigen:

- Umsatz von ausserhalb (U_A): Löst der Anlass bei den auswärtigen Gästen *zusätzliche* Ausgaben in der Region aus oder hätten diese auch ohne den Anlass die Region besucht und ähnlich viele Ausgaben vorgenommen?
- Umsatz aus der Region (U_R): Sind die Ausgaben aus der Region *Zusatzausgaben*, d.h. wären diese bei Fehlen dieses Anlasses für Leistungen von ausserhalb verwendet worden

(z.B. Theaterbesuch in anderer Region) oder haben sie andere regionale Ausgaben verdrängt, welche etwa in ähnlichem Ausmass regionale Einkommen geschaffen hätten?

- Einkommensgenerierung in der Region (Y_R): Auf welche Weise wird die Bruttowertschöpfung oder das Einkommen generiert? Werden *zusätzliche oder bislang erwerbslose* Arbeitskräfte dauerhaft beschäftigt, steigt das Einkommen in der Region. Werden jedoch die Arbeitskräfte von anderen regionalen Aktivitäten abgeworben, ist der regionale Einkommenszuwachs kleiner. Dies wird als Verdrängungseffekt bezeichnet. Bei vollständiger Verdrängung entspricht der Einkommenszuwachs der Produktivitätssteigerung zwischen den neuen und den verdrängten Aktivitäten.

Methodisch wesentlich anspruchsvoller sind *Input-Output-Modelle*. Diese erfassen die wirtschaftlichen Verflechtungen innerhalb einer Region zwischen den verschiedenen Branchen und den Endkonsumenten sowie die Beziehungen zu anderen Regionen. Die Stärke dieses Ansatzes liegt in der klaren Strukturierung, mit welcher komplexe reale Wirkungszusammenhänge analysierbar werden. Der Nachteil ist der grosse methodische und statistische Aufwand zur Erstellung der Input-Output-Tabellen.

Buser (2005) und Schmid (2005) haben solche Tabellen für ausgewählte alpine Regionen berechnet, unter anderem für das Bergell, das Münstertal und Vals. Bei dieser Methode werden in einem ersten Schritt Umsatzmultiplikatoren ermittelt. Diese messen, wie stark sich eine ursprüngliche Nachfrageänderung auf die Umsätze in allen Branchen der Region auswirken. Zusätzlich zum direkten Anstoss werden sowohl die indirekten Effekte über Vorleistungsbezüge, als auch die einkommensinduzierten Konsumwirkungen erfasst. Die präzise Definition lautet:

$$(4) \quad \text{Umsatzmultiplikator} = \frac{\text{totale Umsatzänderung in allen Branchen in der Region}}{\text{direkte Umsatzänderung in einer Branche}}$$

Tabelle 4: Umsatzmultiplikatoren für Branchen

	Bergell	Münstertal	Vals
Landwirtschaft	1.32	1.60	1.14
Bergbau	-	-	1.08
Nahrungsmittel und Detailhandel	1.08	1.25	1.44
Getränke	-	-	1.42
Gewerbe	1.30	1.19	-
Bauwesen	1.24	1.19	1.33
Energie	1.07	1.07	1.10
Dienstleistungen	1.16	1.31	1.22
Handel	-	1.02	1.11
Tourismus/Hotel und Gastgewerbe	1.27	1.44	1.25
Verkehr, Nachrichten	-	-	1.07
Öffentlicher Sektor	1.06	1.55	1.30

Quelle: Buser (2005, 124 und 126), Schmid (2005, 85). Die induzierten Werte für das Bergell sind mit den Koeffizienten des Münstertals geschätzt (vgl. Buser, 2005, 126).

In der Tabelle 4 sind diese Umsatzmultiplikatoren für die jeweilige Region dargestellt. Branchen mit anteilmässig hohen Vorleistungsbezügen innerhalb der Region lösen höhere Gesamteffekte aus. Ist eine Tätigkeit arbeitsintensiv, ergeben sich aus den einkommensinduzierten Konsumausgaben, falls diese in der Region getätigt werden, hohe Umsatzmultiplikatoren. Einen hohen Wert weisen beispielsweise der Tourismus und die Landwirtschaft auf. Ein Franken zusätzlicher Umsatz im Tourismusbereich schafft beispielsweise im Münstertal zusätzliche 44 Rappen Umsatz. Im Bergell und in Vals ist der Zusatzeffekt kleiner, da offenbar mehr Vorleistungen von Nachbarsregionen bezogen werden und vermehrt Zupendler beschäftigt sind, so dass Einkommen aus der Region abfließt.

Diese Umsatzsteigerungen lösen Wertschöpfungs- und Einkommenseffekte in der Region aus. Bei der Input-Output-Analyse werden diese Effekte als endogene Wachstumspotenziale bezeichnet. Sie geben an, um wie viel Prozent die Wertschöpfung, Beschäftigung oder das Einkommen in der Region zunimmt, wenn eine Branche ihren Umsatz um ein Prozent steigert. Die Tabelle 5 zeigt diese Veränderungen.

Tabelle 5: Endogene Wachstumspotenziale

	Bergell		Münstertal		Vals	
	Wertschöpfung	Beschäftigung	Wertschöpfung	Beschäftigung	Wertschöpfung	Einkommen
Landwirtschaft	0.02	0.14	0.08	0.10	0.03	0.02
Bergbau	-	-	-	-	0.11	0.07
Nahrungsmittel und Detailhandel	0.11	0.17	0.11	0.14	0.03	0.04
Getränke	-	-	-	-	0.29	0.24
Gewerbe	0.03	0.05	0.23	0.24	-	-
Bauwesen	0.19	0.27	0.20	0.22	0.11	0.16
Energie	0.21	0.07	0.04	0.02	0.03	0.02
Dienstleistungen	0.03	0.03	0.10	0.08	-	0.07
Handel	-	-	0.12	0.08	0.04	0.04
Tourismus/Hotel und Gastgewerbe	0.08	0.18	0.11	0.15	0.18	0.44
Verkehr, Nachrichten	-	-	-	-	0.21	0.05
Öffentlicher Sektor	0.38	0.20	0.29	0.25	0.13	0.12

Quelle: Buser (2005, 130 und 132), Schmid (2005, 88).

Diese Werte schwanken beträchtlich, sowohl zwischen Regionen als auch innerhalb einer Region. So erhöht eine Umsatzsteigerung um ein Prozent im Tourismus die Wertschöpfung in Vals um 0.18 Prozent, im Bergell jedoch nur um 0.08 Prozent. Auch sind die Beschäftigungs- und Einkommenseffekte im Tourismus deutlich höher als in der Landwirtschaft. Drei Ursachen sind für diese Unterschiede verantwortlich. Die Wirkung ist umso grösser, je grösser der Anteil der regional produzierten Leistungen, je weniger Zupendler für die Herstellung eingesetzt werden und je grösser der Anteil einer Branche am der regionalen Gesamtwirtschaft ist. Deshalb sind die Werte in der Getränkebranche und im Tourismus hoch, da diese hohe Anteile an der Wirtschaft in Vals aufweisen. Dasselbe gilt für die Energiebranche im Bergell, die einen grossen Einfluss auf die Wertschöpfung, aber aufgrund ihrer wenig arbeitsintensiven Produktion eine kleinere Wirkung auf die Beschäftigung im Bergell hat.

Zusammenfassend folgt, dass die zusätzliche regionale Bruttowertschöpfung eines Anlasses umso grösser ist,

- je grösser der zusätzlich in der Region anfallende Umsatz eines Anlasses ist,
- je stärker regionale Produktionsfaktoren für die Bereitstellung eines Anlasses eingesetzt werden, entweder direkt durch einen hohen Anteil von Beschäftigten aus der Region (Y_A)

oder durch den Bezug von Vorleistungen aus der Region (V_R), bei möglichst kleiner Verdrängung anderer Aktivitäten,

- je grösser der Anteil des Einkommens, welcher für den Konsum von in der Region produzierten Gütern und Dienstleistungen ausgegeben wird. Der regionale Multiplikator steigt, je weniger für importierte Konsumgüter aus anderen Regionen, für Ersparnisse oder für Steuern und Abgaben an öffentliche Institutionen ausserhalb der Region verwendet wird.

Aus den Bruttowertschöpfungseffekten lassen sich relativ einfach die Beschäftigungseffekte ableiten. Aus der Statistik sind Produktivitätsdaten bekannt, welche die Bruttowertschöpfung pro Arbeitskraft nach Branchen und teilweise nach Regionen differenziert ausweisen. Die Beschäftigung errechnet sich dann folgendermassen:

$$(4) \quad \text{Beschäftigung} = \frac{\text{Bruttowertschöpfung}}{\text{Produktivität}}$$

Exkurs zur Inzidenzanalyse

Vielfach werden in der Literatur die Zu- und Abflüsse von Zahlungen einander gegenübergestellt, so beispielsweise in der grundlegenden Studie zu den regionalen Wirkungen von Infrastrukturprojekten (Frey und Brugger, 1984) oder im Regionalisierungsbericht der Universität St. Gallen (Scherer et.al, 2008). Der Kaufkraftzufluss (K) ist definiert als

$$(5) \quad K = U_A - Y_A - V_A,$$

d.h. die Geldströme von ausserhalb in die Region werden den Geldströmen aus der Region in andere Regionen in Form von Vorleistungsbezügen und Einkommenszahlungen gegenübergestellt. Ein Anlass hat bei dieser Analyse dann einen positiven Einfluss auf die regionale Entwicklung, wenn der Kaufkraftzufluss positiv ist. Ist er Null, hat der Anlass keinen Einfluss auf die regionale Bruttowertschöpfung. Dies steht im Gegensatz zur obigen Analyse. Denn aus Umformung von Gleichung (1) erhält man

$$(6) \quad U_A - Y_A - V_A = Y_R + V_R - U_R.$$

Die linke Seite der Gleichung entspricht dem Kaufkraftzufluss der Gleichung (5). Ist dieser gleich Null, dann ist die rechte Seite auch gleich Null. Diese kann dann geschrieben werden als

$$(7) \quad Y_R = U_R - V_R,$$

d.h. es besteht eine positive regionale Bruttowertschöpfung, welche durch die regionale Nachfrage geschaffen wird, selbst wenn der Kaufkraftzufluss gleich Null ist. Die im Hauptteil dargestellte Methode der regionalen Wertschöpfungsanalyse kommt also zu einem anderen Ergebnis als die Kaufkraftinzidenz.

Der Grund für die unterschiedlichen Ergebnisse liegt in den extremen Annahmen, auf denen die Kaufkraftinzidenz beruht. Diese nimmt an, dass die durch den Anlass ausgelöste regionale Nachfrage (U_R) auch ohne diesen Anlass zur identischen Bruttowertschöpfung in der Region geführt hätte. Das heisst, es wird eine vollständige Verdrängung anderer regionaler Aktivi-

täten unterstellt, sowie der Ersatz von importierten Leistungen und eine Produktivitätssteigerung ausgeschlossen. Das mag im Einzelfall zutreffen, aber nicht im Allgemeinen.

Deshalb wird in dieser Studie nicht mit der Kaufkraftinzidenz gearbeitet, sondern es wird die regionale Bruttowertschöpfung berechnet und mithilfe von Plausibilitätsüberlegungen werden die Zusatzeffekte geschätzt.

Mit regionalen Wertschöpfungsanalysen lassen sich einigermaßen zuverlässig die Wirkungen eines Anlasses auf Einkommen und Beschäftigung in der Region schätzen. Wenn es sich dabei um einen Anlass handelt, der hauptsächlich durch Marktpreise, Sponsorengelder oder freiwillige private Zuwendungen finanziert wird, ist sichergestellt, dass dieser Anlass Wertschöpfung generiert. Wird der Anlass jedoch weitgehend durch die öffentliche Hand finanziert, ist dies nicht automatisch gewährleistet. Als Extremfall ist denkbar, dass der Staat ein teures Museum unterhält, das niemand nutzt. Dann entsteht Wertschöpfung durch die Personal- und Kapitalkosten des Museums, aber allenfalls kein (direkter) Nutzen. Deshalb kann eine Analyse der Wertschöpfung oder des Nutzens zusätzlich zur Wertschöpfungsanalyse sinnvoll sein.

3.3. SWOT-Analyse

Zur Verdichtung der tangiblen Ergebnisse aus der Wertschöpfungsanalyse und der intangiblen Effekte, welche auf den Auswertungen der Experteninterviews basieren, verwenden wir die im strategischen Management üblichen SWOT Analyse (vgl. beispielsweise Lombriser, Abplanalp, 2005, 197 ff.). SWOT steht für Strength (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die Stärken und Schwächen basieren auf der Analyse der Institution, während die Chancen und Risiken die wesentlichen Umweltbedingungen (ausserhalb der Institution) abbilden sollen. Die Idee dieser Methode ist, Strategien oder in unserem Fall Folgerungen für die weitere Entwicklung von Projekten abzuleiten, welche einerseits die Stärken mit den Chancen verbinden und andererseits die Schwächen und Gefahren minimieren (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: SWOT-Matrix

extern	Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)
intern	Folgerungen oder Strategien	
Strength (Stärken)		
Weakness (Schwächen)		

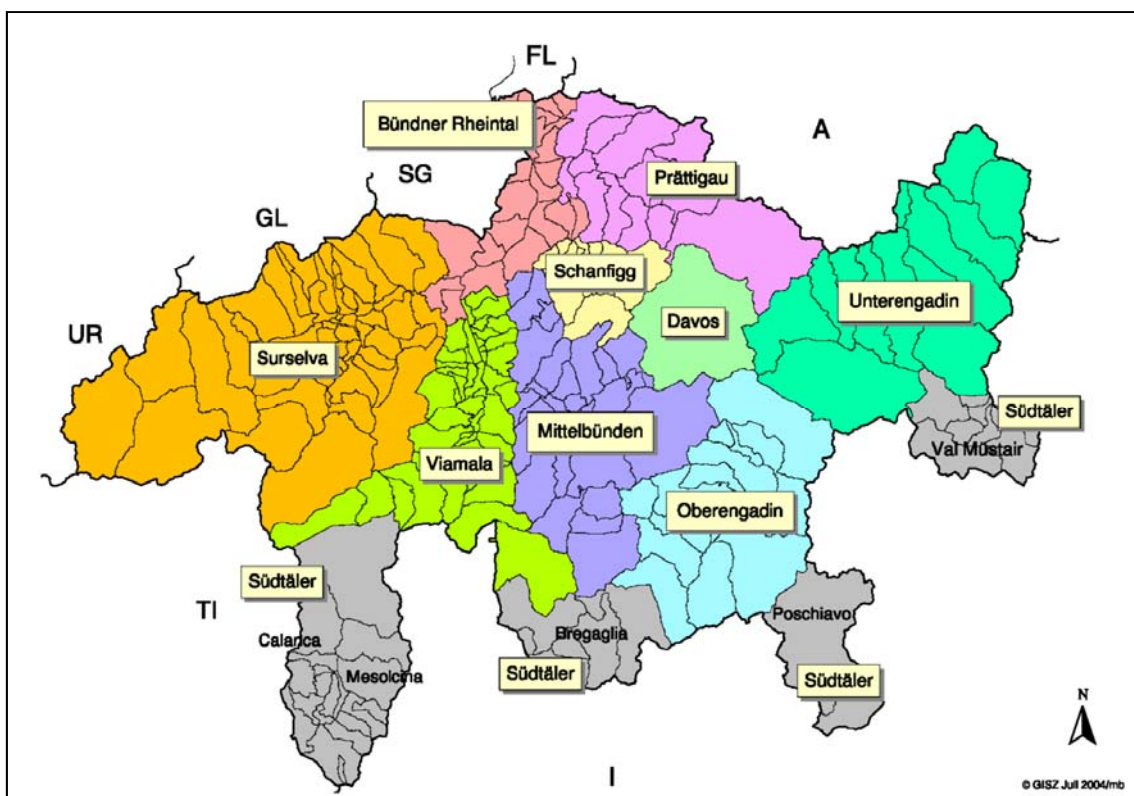
Quelle: in Anlehnung an Lombriser, Abplanalp (2005, 198)

4. Fallstudien

Das Kernstück dieser Studie ist die in diesem Kapitel dargestellte Analyse ausgewählter Kulturangebote in Graubünden. Das Ziel besteht darin, an beispielhaften Kulturangeboten die tangiblen und intangiblen Wirkungen für die Region zu ermitteln, die strategische Positionierung mithilfe einer SWOT-Analyse aufzunehmen und daraus Folgerungen für diese Typen von Kulturangeboten zu ziehen. Es ist nicht die Absicht, einen repräsentativen Überblick über diese Arten von Kulturangeboten in Graubünden zu geben oder gar die gesamten ökonomischen Wirkungen von Kultur für den Kanton Graubünden abzuschätzen. In Absprache mit dem Auftraggeber wurden Anlässe und Institutionen ausgewählt, von denen umsetzbare Erkenntnisse für die zweite Phase des Projektes erwartet werden können. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse sind folglich als Fallstudien von beispielhaften Typen von Kulturangeboten zu verstehen.

Als Region haben wir die übliche Regioneneinteilung des Kantons Graubünden gewählt, auf welcher auch die Wertschöpfungsanalyse von Kronthaler (2008) beruht (vgl. Abbildung 4). Über weite Strecken ist diese Einteilung zudem deckungsgleich mit den touristischen Destinationen.

Abbildung 4: Die Abgrenzung der Regionen in Graubünden



Quelle: Kronthaler (2008, 7)

Insgesamt wurden vier Arten von Kulturangeboten untersucht: Kulturhotels, Museen und Kulturzentren, Festivals und Events und Vernetzungsmodelle innerhalb einer Region. Die Datengrundlagen dieser Fallstudien haben folgende Studierende des Masterstudienganges Touris-

mus der HTW Chur im Rahmen eines wissenschaftliche Praxisprojektes erarbeitet: Verena Bauer, Luisa Kalsbach, Ingo Schlutius, Katja Schneider, Mark Sukhija, Roger Walser und Katharina Waschke. Sie haben Buchhaltungsdaten systematisch ausgewertet und strukturierte Interviews mit leitenden Personen von Kulturangeboten und von regionalen Tourismusorganisationen geführt. Zudem wurden Studien zu ähnlichen Angeboten ausserhalb von Graubünden im Rahmen der Literaturrecherche ausgewertet.

4.1. Kulturhotels

Kulturhotels werden verstanden als Hotels, welche regelmässig kulturelle Anlässe selbst organisieren und durchführen, so dass diese Angebote einen erheblichen, sichtbaren Teil des Gesamtangebots ausmachen und für das Image des Hauses massgeblich sind. Das alleinige Zurverfügungstellen eines Saals für kulturelle Anlässe genügt nicht, sondern charakteristisch für ein Kulturhotel ist, dass der Hotelier oder seine Mitarbeiter selbst Kompetenzen zur Gestaltung und Vermarktung des Kulturprogrammes besitzen und über einen Zugang zu Kulturschaffenden verfügen. Zu kulturelle Veranstaltungen gehören beispielsweise Ausstellungen, Lesungen, Konzerte, Theater -und Filmvorführungen oder Führungen mit kulturellem Hintergrund.

Im Detail wurden fünf Hotels untersucht, die sehr unterschiedliche Angebotstypen widerspiegeln (siehe Übersicht in Tabelle 6). Das Hotel Laudinella und das Hotel Waldhaus sind grosse Hotels im Oberengadin mit langjähriger Kulturtradition jedoch mit unterschiedlicher Gästestruktur. Das Hotel Schweizerhof, Lenzerheide ist ein mittelgrosses Hotel und die beiden Hotels im Unterengadin (Piz Linard und Piz Tschütta) sind kleinere Häuser, die erst vor Kurzem ein Kulturprogramm aufgebaut haben.

Tabelle 6: Übersicht über die untersuchten Kulturhotels

Hotel	Waldhaus Sils	Laudinella St. Moritz	Piz Linard Lavin	Piz Tschütta Vnà	Schweizerhof Lenzerheide
Bettenzahl	220	300	40	24	180
Logiernächte	49'800	87'200	4'000	3'500	37'000
Beschreibung Kulturangebot	Historisches Hotel in Familienbesitz seit 1908 mit grossem Angebot an Theatervorstellungen, Konzerten und Lesungen. Enge Zusammenarbeit mit der Kulturschaffenden und Organisator von drei grossen Kulturveranstaltungen (Hesse Tage, Nietzsche Kolloquium, Silser Kunst- und Literaturtage).	Seit 1957 Angebot einer Vielzahl von Konzerten, Lesungen, Cabarets und Kulturwanderungen. Bekannt für Chor-, Instrumenten- und Schreibkurse. Verfügt über eine Kultur- und Marketingstelle.	Seit 2007 Angebot von Konzerten, Ausstellungen, Kino, Lesungen, Workshops (Musik und Kochen).	Seit 2008 Angebot von Ausstellungen, Konzerten, Lesungen, Filmen und Diskussionen.	Angebot von Dîner littéraire mit Autorinnen und Autoren, Konzerten, Workshops (auch für Kinder) und Diskussionen.

Quelle: eigene Erhebungen

4.1.1. Ergebnisse Wertschöpfungsanalyse

In der Tabelle 7 sind die Berechnungen der regionalen Wertschöpfung der Kulturhotels im Detail dargestellt, einschliesslich der verwendeten Annahmen. Die Berechnungen basieren auf folgenden Überlegungen:

- In einem ersten Schritt wird die regionale Wertschöpfung aus den Kulturveranstaltungen selbst ermittelt. Vom Umsatz aufgrund der Eintrittspreise werden die Einkommen an auswärtige Künstler und die Vorleistungen, welche von ausserhalb der Region bezogen werden, subtrahiert. Das ergibt in Zeile 6 die direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch den Kulturbetrieb. Dieser Betrag ist in allen Fällen negativ, da die Eintrittspreise, wenn solche überhaupt erhoben werden, nicht kostendeckend sind.
- Im zweiten Schritt wird die Wertschöpfung durch den Hotel- und Gastronomiebetrieb ermittelt, welche dank der Kulturveranstaltungen generiert wird. Da eine Gästebefragung aus zeitlichen Gründen nicht möglich war, haben wir die Hoteliers danach gefragt, welcher Anteil ihrer Gäste sie dem Kulturbetrieb verdanken. Diesen Anteil kennen auch die Hoteliers nicht ge-

nau. Die Einschätzungen schwanken zwischen Null und 30 Prozent. So vertritt Claudia Zül-
lig vom Hotel Schweizerhof in Lenzerheide die Auffassung, dass ihr Hotel durch das Kultur-
programm kaum zusätzliche Gäste gewinnen kann. Das hat zur Folge, dass deshalb das
Kulturprogramm keine regionale Wertschöpfung in der Lenzerheide auslöst. Bei den ande-
ren Hotels entsteht ein beachtlicher Umsatz aufgrund der dank des Kulturprogramms ge-
wonnenen Gäste (Zeile 7). Nach Abzug der von ausserhalb der Region bezogenen Vorleis-
tungen verbleibt eine beträchtliche Wertschöpfung (Zeile 10). Die Gesamtwirkung aus dem
Kulturhotelbetrieb (Zeile 11) ergibt sich aus dem (negativen) Beitrag aus den Kulturanläs-
sen und der Wertschöpfung im Hotel- und Gastronomiebereich.

- Drittens wird berücksichtigt, dass die dank des Kulturangebots gewonnenen Hotelgäste in der
Region ausserhalb des Hotels weitere Ausgaben tätigen. Diese haben wir in anlehnung an
andere Studien (vgl. Tabelle 12) mit 50 bis 80 Franken pro Tag angenommen. Nicht erfas-
sen konnten wir den Effekt des Kulturangebots der Kulturhotels auf andere Feriengäste (in
anderen Hotels oder in Ferienwohnungen) in der Region. Aus der Summe der Wertschöp-
fung durch das Kulturhotel selbst (Zeile 11) und ausserhalb des Hotels (Zeile 16) ergibt sich
die totale direkte und indirekte Wertschöpfung (Zeile 17).
- In einem letzten Schritt werden die durch die Einkommen induzierte zusätzliche Nachfrage
und die daraus in der Region bewirkte Wertschöpfung berücksichtigt. Wir unterstellen in
Zeile 18 einen Multiplikator von 1.37 (siehe Diskussion in Kapitel 3.2.), womit in der Summe
die totale durch den Kulturbetrieb in den untersuchten Hotels geschaffene Wertschöpfung
für die Region resultiert (Zeile 19).

Die Ergebnisse zeigen, dass die beiden grossen Kulturhotels im Oberengadin mit langerjähriger
Kulturtradition eine beachtliche Wertschöpfung von zwischen zwei und vier Millionen Franken
schaffen. Die unterschiedlichen Resultate zwischen dem Hotel Waldhaus und dem Hotel Laudin-
nella beruhen im Wesentlichen auf der unterschiedlichen Einschätzung der dank des Kulturbet-
riebs gewonnenen Gäste. Da diese Einschätzungen unsicher sind, sind die Unterschiede zu
relativieren. Immerhin generieren beide Häuser allein aufgrund des Kulturbetriebs eine Wert-
schöpfung, welche ein bis zwei Prozent der Bruttowertschöpfung des Beherbergungsgewerbes
des Oberengadins entspricht (vgl. Zeile 20 in Tabelle 7). Das ist beachtlich.

Demgegenüber ist die Wertschöpfung der beiden Kulturhotels im Unterengadin bescheiden.
Das ist zum einen darauf zurückzuführen, dass diese beiden Häuser wesentlich kleiner sind und
auch erst seit Kurzem einen Kulturbetrieb aufgebaut haben. Für das Hotel Schweizerhof weisen
wir keine Wertschöpfung aufgrund des Kulturbetriebs aus, da gemäss Auskunft der Besitzerin
das Kulturprogramm sich nicht auf die Gästefrequenzen niederschlägt. Damit fällt der zentrale
Mechanismus zur Schaffung von regionalen Einkommen weg.

Tabelle 7: Regionalwirtschaftliche Bedeutung ausgewählter Kulturhotels

Nr.	Messgrösse		Hotel Waldhaus, Sils	Hotel Laudinella, St. Moritz	Hotel Piz Linard; Lavin	Piz Tschütta, Vnà	Hotel Schweizerhof, Lenzerheide
	Kulturbetrieb, Beherbergung und Gastronomie						
1a	Anzahl Logiernächte (ganzes Jahr)		49'800	87'200	4'000	3'500	37'000
1b	Bettenkapazität		220	300	40	24	180
1c	Bettenauslastung über 365 Tage		62%	80%	27%	40%	56%
2	Gesamtumsatz Übernachtung und Restauration	U	17'000'000	17'000'000	1'000'000	720'000	11'500'000
3	Umsatz Kulturbetrieb (Kulturveranstaltungen)		40'000	110'000	-	-	4'500
4	./. Einkommen an Personen ausserhalb Region (Künstlergagen)	Y _A	200'000	117'000	24'000	3'500	26'500
5	./. Vorleistungen ausserhalb Region (Marketing, Druckerei, Bühnenmanagement, Mieten, Transporte, etc.)		41'000	35'000	21'000	-	-
6	Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch Kulturbetrieb im Hotel	3-4-5	-201'000	-42'000	-45'000	-3'500	-22'000
7	Umsatz Hotelbetrieb aufgrund Kulturanlässe		3'400'000	1'700'000	110'000	200'000	-
8	./. Einkommen an Personen ausserhalb Region (Löhne)	Y _A	-	-	-	-	-
9	./. Vorleistungen ausserhalb Region (Annahme 50%)		820'000	510'000	33'000	50'000	-
10	Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch Hotelbetrieb		2'580'000	1'190'000	77'000	150'000	-
11	Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch Kulturhotel	6+10	2'379'000	1'148'000	32'000	146'500	-22'000
12	zusätzliche Ausgaben der Besucher (ausserhalb Kulturhotel)						
13	Pro-Kopf-Ausgaben Gast		80	80	50	50	-
14	Ausgaben Total	U	796'800	697'600	20'000	52'500	-
15	./. Einkommen an Personen ausserhalb Region ./. Vorleistungen ausserhalb Region (50%)	Y _A + V _A	398'400	348'800	10'000	26'250	-
16	Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch zusätzliche Ausgaben	14-15	398'400	348'800	10'000	26'250	-
	Gesamteffekt						
17	Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung total	11+16	2'777'400	1'496'800	42'000	172'750	-
18	induzierte Effekte	17*0.3	1'027'638	553'816	15'540	63'918	-
19	Total ausgelöste Wertschöpfung für Region	17+18	3'805'038	2'050'616	57'540	236'668	0
20	Anteil an Bruttowertschöpfung des Beherbergungsgewerbe in der Region		1.7%	0.9%	0.1%	0.3%	0.0%
	Bemerkungen		<ul style="list-style-type: none"> 1) Einnahmen (Tickets) aus Kulturbetrieb / Schätzung von Hr. Dietrich 2) Gage für Hausorchester und Jazz Duo (1/3 bleibt in Region) 3) Werbung 50' + Betr.Aufw. 22' + Musikanlagen 10' > davon 50% 4) 20% von Beherbergung und Gastronomieumsatz aufgrund Kulturbetrieb 5) Mehrheit von Hotelmitarbeitenden leben ganzjährig im Engadin 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Eris aus Gästeunterhaltung (Jahresbericht 2008/09) 2) Künstlergagen - mehrheitlich auswärtige Künstler (teilweise in Übernachtung bezahlt) 3) Marketing (30% von 70'000) und Infrastrukturkosten (10% von 150'000) von ausserhalb der Region. 4) 10% von Beherbergung und Gastronomieumsatz aufgrund Kulturbetrieb 5) Mehrheit von Hotelmitarbeitenden leben ganzjährig im Engadin 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Einnahmen aus Kulturbetrieb in Form von Übernachtungen und Abendessen 2) Künstlergagen 80% von 30'000 ausserregional 3) Marketing 70% von 30'000 ausserregional 4) 10% von Beherbergung und Gastronomieumsatz aufgrund Kulturbetrieb 5) Mehrheit von Hotelmitarbeitenden leben ganzjährig im Unterengadin 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Budgetiert 2011 / im 2009 CHF 610'000 2) keine Eintritte, meistens Kollekte für Künstler; Einnahmen über Gastronomie und Beherbergung 3) 70% von 5000 Künstler von ausserhalb 4) Marketing und Infrastruktur (total 9'000) aus der Region 5) rund 30% vom Umsatz dank Kulturbetrieb 6) Betriebskosten 100'000 > 50% ausserhalb 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Hotel Schweizerhof ist klassisches Ferienhotel. Kulturbetrieb ist wichtiger Bestandteil der Hotelkultur, doch ohne nachhaltige finanzielle Bedeutung für Hotel und Region.

Quelle: eigene Erhebungen und Berechnungen

4.1.2. Ergebnisse SWOT-Analyse

Zusätzlich zur Wertschöpfungsanalyse wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt, um einerseits die inhärenten Stärken und Schwächen von Kulturhotels aufzuzeigen und andererseits die sich aus Umweltrends ergebenden Chancen und Risiken für Kulturhotels darzulegen. Die Basis für die Einschätzungen bilden die geführten Interviews, ergänzt durch ausgewählte Literaturanalysen.

Wesentliche Stärken von Kulturhotels bilden folgende Aspekte:

- Ein grosser Vorteil von Kulturhotels stellt die Kombination von Kultur mit Gastronomie und Hotelleistung dar. Durch das Zusammenwirken von Kultur Anlass, Küche und Übernachtung wird ein Gesamtangebot geschaffen, das die verschiedenen Gästewünsche aufnimmt. Die Verantwortung des gesamten Produktes liegt beim Hotelier und dieser hat ein Interesse, dieses laufend zu verbessern. Profitabel für den Hotelier ist vor allem die Übernachtung, wertschöpfungsintensiv ist aber auch die Gastronomie.
- Grosse Kulturhotels schaffen Beschäftigungsmöglichkeiten für qualifizierte Mitarbeiter aus dem Kulturbereich und tragen damit zur Professionalisierung und Institutionalisierung bei. Damit hängt die Fortführung des Kulturangebots nicht ausschliesslich von der Person des Hoteliers ab, sondern diese Kenntnisse werden innerhalb des Betriebs breiter abgestützt, was zur Dauerhaftigkeit des Angebots beiträgt.
- Kulturhotels pflegen vielfach eine enge Zusammenarbeit mit Kulturschaffenden aus der Region, etwa bei der Programmgestaltung oder auch bei der Nutzung der Lokalitäten. Damit tragen Kulturhotels zu einem aktiven Kulturleben in der Region bei.
- Schliesslich können Kulturhotels mit hochwertigen Anlässen Aufmerksamkeit in den Medien generieren und damit positive Imageeffekte für sich selbst, aber auch für die Region schaffen.

Schwächen von Kulturhotels sind nachstehende Punkte:

- Die Kulturveranstaltungen sind für sich allein meist nicht kostendeckend. Das heisst, es ist kaum möglich, den Aufwand von Kulturveranstaltungen durch Eintrittspreise zu finanzieren. Dies bedeutet, dass ein Kulturhotel darauf angewiesen ist, mit Kulturangeboten zusätzliche Übernachtungen und Gastronomieleistungen zu verkaufen.
- Die Programmierung ist aufwändig und rechnet sich nur, wenn eine grosse Zahl von Personen als Kulturgäste gewonnen werden können. Kulturhotels können von anderen Angeboten in der Region profitieren, falls ein solches vorhanden ist.
- Die wirtschaftlichen Effekte kleiner Kulturhotels für die Region sind bescheiden, da sie aufgrund ihrer Grösse nur über ein begrenztes Wertschöpfungspotenzial verfügen.
- Von kleinen Kulturhotels ohne Einbindungen in die Region bzw. ohne Unterstützung durch die Region ist kaum eine positive regionalwirtschaftliche Wirkung, auch nicht auf der materieller Ebene, zu erwarten.

Kulturhotels sind primär Hotels, die sich ähnlichen Trends gegenübersehen wie andere Beherbergungsformen. Der Wettbewerb zwischen Hotels und gegenüber anderen Beherbergungsformen (wie Ferienwohnungen) ist sehr intensiv und Hotels in der Schweiz sind aufgrund der hohen Kosten gezwungen, dem Gast besondere und qualitativ hochstehende Leistungen zu bieten. Kulturhotels bieten sich dabei folgende Chancen:

- Massgeschneiderte Hotels sind gefragt. Eine reine Sterne-Klassifizierung genügt nicht, sondern eine thematische Positionierung nach den Grundsätzen der Erlebniswirtschaft ist in vollem Gange (vgl. Schweizer Bundesrat 2010, S. 29). Kultur bietet eine Möglichkeit, sich unabhängig von der Sterne-Einordnung auszuzeichnen.
- Es gibt eine wachsende Zahl von anspruchsvollen Gästen, welchen durch Kulturangebote einen Zusatznutzen geboten werden kann. Gemäss einer für Hoteliersuisse durchgeführten Studie von Zehnvier (2008, S. 6) nennen 40 Prozent der befragten Gäste das Kennenlernen der Alltagskultur als einen wichtigen Grund für die Wahl eines Hotels in der Schweiz. Dieser Aspekt ist immerhin das fünftwichtigste Motiv der Gäste.
- Gemäss Auskunft von Andreas Deuber, Studienleiter Tourismus mit mehrjähriger Erfahrungen im Bereich der Hotelfinanzierung, ist heute mindestens eine Bettenauslastung über 365 Tage von 60 Prozent nötig, um Hotels langfristig zu finanzieren. Kulturveranstaltungen können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, mehr Gäste in den Randzeiten zu gewinnen und damit die Auslastung über das ganze Jahr zu erhöhen.

Auf der anderen Seite bilden die folgenden Trends Risiken für Kulturhotels:

- Der Trend zu Zweit- und Ferienwohnungen reduziert die Nachfrage nach Hotelübernachtungen. Kulturhotels stehen folglich vor der Situation, dass sie vermehrt Kulturbesucher haben, welche nicht übernachten. Kulturhotels müssen folglich ihr Geschäftsmodell so anpassen, dass sich ihr Kulturprogramm auch bei vermehrten Gästen ohne Übernachtung finanzieren lässt.
- Der Trend zu kurzfristigen Buchungen und kürzeren Ferien ist ungebrochen. Demgegenüber muss das Kulturprogramm langfristig geplant werden. Das stellt eine Herausforderung für Kulturhotels und andere Hotelformen dar.
- Grössenvorteile sind in der Hotellerie weiterhin hoch und möglicherweise zunehmend. So sind Umsatz, Auslastung und Rentabilität stark grössenabhängig. Der Umsatz pro Gast und Tag beträgt in sehr kleinen Betrieben lediglich 56 Franken während grössten Betrieben 179 Franken erwirtschaftet wird (Schweizer Bundesrat, 2010, S. 24). Um langfristig die Rentabilität zu sichern, schätzt Andreas Deuber, dass ein Eigentümerhotel etwa 60 bis 80 Zimmer benötige. Damit ein Kulturhotel auch grössere Anlässe durchführen und die Gäste übernachten lassen kann, seien mindestens 80 Zimmer notwendig. Diese Überlegungen legen nahe, dass Kulturhotels in insgesamt attraktiven Destinationen liegen müssen, damit sie auch die notwendige Auslastung dieser Bettenzahl erreichen können.

4.1.3. Folgerungen

Welche Folgerungen können abschliessend aus der Wertschöpfungs- und der SWOT-Analyse gezogen werden?

- Der Kulturbetrieb im engeren Sinn ist für Kulturhotels kein profitables Geschäft und schafft keine Wertschöpfung für die Region. Erst wenn es gelingt, dank des Kulturbetriebs eine bedeutende Zahl von Hotelgästen zu gewinnen, kann das Hotel die Kosten des Kulturbetriebs decken und gleichzeitig Wertschöpfung in der Region generieren. Die beiden grossen Kulturhotels im Oberengadin sind diesbezüglich sehr erfolgreich.
- Der Kulturbetrieb ermöglicht einem Hotel, eine klare Positionierung und ein interessantes Gästesegment anzusprechen. Das primäre Zielpublikum von Kulturhotels in Graubünden sind nicht die spezifischen Kulturtouristen, sondern Gäste, die Kultur in Kombination mit Natur, Entspannen, Wandern, etc. suchen. Letztere sind wichtige Motive der Gäste Graubündens und auf diese Weise können Kulturhotels die Stärken Graubündens nutzen.
- Kulturhotels haben den Vorteil eine gleichmässige Auslastung zu erreichen, bedürfen aber einer zumindest mittleren Grösse, damit sie über genügend Übernachtungskapazitäten für grössere Anlässe verfügen. Allenfalls kann eine intensive Kooperation kleinerer Kulturhotels in der Region ebenfalls eine erfolgversprechende Strategie sein, um den Nachteil der mangelnden Grösse zu reduzieren.
- Kulturhotels können Vorteile aus einer intensiven regionalen Zusammenarbeit ziehen, da sie auf diese Weise den Programmaufwand nicht alleine tragen müssen. Bei kleineren Kulturhotels erscheint dies überlebenswichtig, ansonsten ist zweifelhaft, ob diese langfristig rentabel zu führen sind.

4.2. Museen und Kulturzentren

Museen verstehen sich traditionell als wissenschaftlich orientierte Institutionen, welche Kultur- und Naturgüter sammeln, bewahren, dokumentieren und ausstellen, mit dem Ziel, der Öffentlichkeit Kunst, Natur, Geschichte oder Kultur zu erschliessen. Kulturzentren können Museen sein, die ihre Räume für Kulturanlässe öffnen und ein eigenständiges Kulturprogramm organisieren.

Die Schweiz weist eine der höchsten Museumsdichten auf (Wenger, Ritz, 2008, 3) und Graubünden dürfte mit seinen etwa 80 Museen zu den Spitzenreitern gehören. Die folgende Analyse konzentriert sich auf ausgewählte Beispiele, die als kleine Museen bereits mit Tourismusangebietern zusammen arbeiten. Allgemeine Analysen zu den Stärken und Schwächen des bündnerischen Museumsangebots liegen vor (z.B. Fischbacher 2008), und eine Vollerhebung über die wirtschaftliche Bedeutung der Museen in Graubünden wurde vom Amt für Kultur in Auftrag gegeben. Die Resultate dieser Studie lagen uns bei der Abfassung des Berichts nicht vor.

Im Detail wurden die folgenden vier Institutionen aus Graubünden untersucht: Chesa Planta in Samedan, Eggahuus in Arosa, La Truaisch in Sedrun und Nairs Art Culturo in Scuol. Zusätzlich

wurden die Montafoner Museen in die Analyse mit einbezogen. In Absprache mit den Auftraggebern wurden diese Institutionen ausgewählt, da sie unterschiedliche Konzepte vertreten. Selbstverständlich gibt es noch eine Reihe weiterer Museen in Graubünden, die sich beispielhaft in der Entwicklung von Angeboten für Gäste engagieren. Dazu gehören das Museum Regional Surselva, das Museum Alpin Pontresina, das Chiäsa Granda in Stampa und andere. Im Leitfaden zur Schaffung von Erlebnissen und Tourismusangebote von Fischbacher und Forster (2010) findet sich eine Reihe von interessanten Beispielen aus Graubünden.

Tabelle 8: Übersicht über die untersuchten Museen und Kulturzentren

Institution	Eggahuus	La Truaisch	Chesa Planta	NAIRS	Montafoner Museen
Besucher	3'000	2-2'500	k.A.	1'200	11-12'000
Organisation	Getragen von der Vereinigung Heimatmuseum Schanfigg in Arosa	Von der Gemeinde Tujetsch geführt	Getragen von der Stiftung Fundaziun de Planta. Das Kulturarchiv Oberengadin ist als Verein organisiert.	Getragen von der Fundaziun NAIRS mit Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton Graubünden und dem Regionalverband des Unterengadins	Getragen durch den Heimatschutzverein Montafon
Beschreibung des Angebots	Der Schwerpunkt der Ausstellung ist die lokale Geschichte des Schanfiggs und von Arosa. Besonderheiten sind Ausstellungen zur Hotelkultur und zum Wintersport. Die Räumlichkeiten des stattlichen „Eggahuus“ werden für Anlässe genutzt.	Der Schwerpunkt der Ausstellung ist die lokale Geschichte mit Web- und Spinnstube sowie Gegenstände der Flachskultur, der Milchwirtschaft etc. Eine Besonderheit ist die Mineraliensammlung.	Die Chesa Planta (stattliches Patrizierhaus von 1595) beherbergt ein Kulturzentrum, das Kulturarchiv Oberengadin, ein Museum zur Wohnkultur des 18. und 19. Jahrhunderts und eine rätomanische Bibliothek. In den Räumen finden verschiedene Kulturveranstaltungen statt.	NAIRS ist ein internationales Künstlerhaus und Kulturzentrum für zeitgenössische Kunst. Das Haus bietet mit dem artists-in-residence Programm ein Wohn- und Arbeitsort für die Künstler, ist aber auch ein Veranstaltungsort.	Dazu gehören das Heimatmuseum Schruns, das Tourismusmuseum Gaschurn, das Bergbaumuseum in Silbertal und in Bartholmäberg. Zusätzlich werden verschiedene Projekte zur Geschichte und viele Veranstaltungen durchgeführt.

Quelle: eigene Erhebungen

4.2.1. Ergebnisse Wertschöpfungsanalyse

In der Tabelle 9 finden sich die detaillierten Berechnungen der regionalen Wertschöpfung der untersuchten Institutionen einschliesslich der verwendeten Annahmen. Wegen fehlenden Daten konnte bei der Chesa Planta nur das Kulturarchiv berücksichtigt werden. Die Berechnungen

basieren auf demselben System wie bei den Kulturhotels. Folgende Punkte sind hervorzuheben:

- Es wurden relativ kleine Museen untersucht, von denen keine bedeutende Wertschöpfung für die Region ausgeht. Aufgrund der geringen finanziellen Mittel liegen die direkte und indirekte regionale Wertschöpfung der Institutionen zwischen 50'000 Franken und 265'000 Euro (Zeile 5).
- Die analysierten Institutionen ziehen kaum zusätzliche Gäste in die Region an. Dies bestätigen sowohl die Aussagen der Interviewpartner als auch die bei Eggahuus, La Truaise und NAIRS durchgeführten Besucherbefragungen. Deshalb bestehen auch keine bedeutenden Wirkungen aufgrund zusätzlicher Ausgaben der Gäste in der Region (Zeile 10), weshalb die total ausgelöste regionale Wertschöpfungseffekte mit 100'000 Franken bis 363'000 Euro klein sind (Zeile 13).
- Die Finanzierung dieser Institutionen ist eine grosse Herausforderung. Diese basiert auf Eintrittsgeldern, Sponsoren- und Mitgliederbeiträgen sowie auf der Unterstützung durch die öffentliche Hand. In Zeile 17 ist berechnet, wie hoch die regionale Wertschöpfung durch einen Franken oder Euro Unterstützung durch den Staat ist. Aufgrund der unterschiedlichen Finanzierungsstruktur schwanken diese Werte beträchtlich. Besonders hoch ist der Wert beim Museum Eggahuus, welches mit einem Franken staatlicher Unterstützung 7 Franken 10 Rappen an regionaler Wertschöpfung schafft. Bei den anderen Institutionen liegt dieser Wert zwischen 2 und 4.

Die Ergebnisse zeigen, dass die messbaren Auswirkungen der untersuchten Museen und Kulturzentren auf die Region im Vergleich zu den Kulturhotels gering sind. Grössere Wirkungen sind im besten Fall von Museen mit nationaler oder gar internationaler Ausstrahlung zu erwarten. Diese ziehen durch ihre Aktivitäten eine beachtliche Zahl von Gästen, welche idealerweise dort eine gewisse Zeit verweilen, in die Region an. In Graubünden sind solche Effekte am ehesten durch das Kirchner Museum in Davos oder das Segantini Museum in St. Moritz zu erwarten. Solche Institutionen lassen sich aber nur dank glücklichen Fügungen neu aufbauen, weshalb wir diese nicht untersucht haben.

Tabelle 9: Regionalwirtschaftliche Bedeutung ausgewählter Museen und Kulturzentren

Nr. Messgrösse		Eggahuus	La Truaisch	Chesa Planta Kulturarchiv	NAIRS	Montafoner Museen
Museumsbetrieb						
1 Anzahl Eintritte / Besucher		3'000	2'000-2'500	k.A.	1'200	10-12'000
2 Umsatz bzw. Ausgaben	U	54'800 1	50'800 1	177'600 1	268'000 1	331'400 1
3 ./ Einkommen an Personen ausserhalb Region	Y _A	- 2	- 2	12'500 2		66'200 2
4 ./ Vorleistungen ausserhalb Region (Unterhalt, etc.)	V _A	5'000	4'000	10'000	60'000 3	
5 Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch Institution	2-3-4	49'800	46'800	155'100	208'000	265'200
zusätzliche Ausgaben der Besucher				3		3
6 Pro-Kopf-Ausgaben Tagesgäste		-	-	-	-	
7 Pro-Kopf-Ausgaben Übernachtungsgäste		150	150	-	150	
8 Ausgaben Total	U	45'000 3	45'000 3		18'000 4	
9 ./ Einkommen an Personen ausserhalb Region ./ Vorleistungen ausserhalb Region (50%)	Y _A + V _A	22'500	22'500	-	9'000	
10 Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch zusätzliche Ausgaben	8-9	22'500	22'500	-	9'000	-
Gesamteffekt						
11 Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung total	5+10	72'300	69'300	155'100	217'000	265'200
12 induzierte Effekte	11*0.37	26'751	25'641	57'387	80'290	98'124
13 Total ausgelöste Wertschöpfung für Region		99'051	94'941	212'487	297'290	363'324
Einnahmenstruktur						
14 Eintritte und Anlässe		22'900	15'100	40'000 4	45'000 5	72'800 4
15 Sponsoren und Mitgliederbeiträge		17'700		8'800	142'500	32'700
16 Unterstützung durch öffentliche Hand (Gemeinde und Kanton)		14'000 4	35'700	96'500	80'000	125'600
17 Wertschöpfungseffekt eines CHF/EUR öffentlicher Unterstützung		7.1	2.7	2.2	3.7	2.9
Bezugsjahr		2009	2008	2009	2'009	2009
Alle Zahlen in CHF, ausser Montafon in EUR						
Bemerkungen		1) Anlöss verlangt einen Eintritt von CHF 3.-, aber kostenlos für Personen mit Arosa Card. 95% der Besucher sind von ausserhalb der Region. 2) Die Arbeit wird von 4 bis 6 Personen aus der Region geleistet, die pro Tag mit CHF 60.- entschädigt werden. Schätzungsweise 3/4 der Arbeitszeit ist folglich unbezahlte Freiwilligenarbeit. 3) Der Anteil der Personen, die von ausserhalb der Region wegen des Museums nach Arosa kommen, ist aufgrund der Besucherbefragung 20%, hochgerechnet 600 Personen. Annahme: 300 Übernachtungsgäste 4) inkl. Unterstützung durch Arosa Card	1) Der Grossteil der Besucher sind von ausserhalb der Region, ausser bei Sonderausstellungen. 2) Die Arbeit wird von 1 bis 2 Personen aus der Region geleistet. 3) Die Museumsleiterin schätzt, dass etwa 100-120 Personen von ausserhalb der Region insbesondere wegen der Kristallausstellung ins Museum kommen. Gemäss kleiner Besucherumfrage 28%, was 560 Personen entspricht. Annahme 300 Übernachtungsgäste.	1) 3/4 der Besucher sind von ausserhalb der Region 2) 100-Prozentstelle, welche auf 3 Personen aufgeteilt ist, zusätzlich 10-20 Freiwillige, welche ein kleines Honorar erhalten. Ein Teil der Freiwilligen kommt von ausserhalb der Region. 3) Kulturarchiv zieht keine Besucher an. 4) inkl. Gönnbeiträge	1) Etwa 50% der Gäste aus der Region. 2) 120-Stellenprozent aufgeteilt auf 2-3 Personen aus der Region. 3) Annahme ca. 50 Prozent der Vorleistungen von ausserhalb der Region. 4) Etwa 10% der Besucher der Ausstellungen kommen hauptsächlich wegen NAIRS ins Unterengadin, bei Vernissagen dürften es mehr sein. Gemäss kleiner Besucherumfrage ebenfalls 10%. Annahme: 120 Übernachtungsgäste. 5) inkl. Künstlerbeiträge	1) 70% der Besucher kommen aus der Region, der Rest sind Gäste. 2) Unterstellt ist, dass etwa 80% aller Löhne und Vorleistungen in die Region fliessen. 3) Wir haben keine Angaben, wie viele zusätzliche Gäste aufgrund der Montafoner Museen in die Region kommen. 4) inkl. Mitgliederbeiträge und Spenden. Im 2009 entstand ein Verlust von EUR 115'000 aufgrund einer Vorfinanzierung eines Projektes.

Quelle: eigene Erhebungen und Berechnungen

4.2.2. Ergebnisse SWOT-Analyse

Die zusätzlich durchgeführte SWOT-Analyse zeigt neben den messbaren Wirkungen auch die intangiblen Effekte auf. Wesentliche Stärken von Museen und Kulturzentren bilden folgende Aspekte:

- Die untersuchten Institutionen nehmen ihre Kernaufgabe (Bewahrung der Kulturgüter) engagiert wahr und tragen damit zum kulturellen Bewusstsein der lokalen Bevölkerung bei. Diese Verankerung in der Bevölkerung wird verstärkt durch die teilweise vorhandenen Vereine, welche die Institutionen unterstützen (Beispiel Eggahuus, Chesa Planta, Montafon).
- Kooperationen mit dem Tourismus sind teilweise vorhanden und werden zunehmend ausgebaut. So bietet beispielweise die Chesa Planta diverse Konzerte an, welche sich an Gäste richten, und beteiligt sich an regionalen Veranstaltungen. Neben den hier untersuchten Institutionen sind auch andere Museen in Graubünden in diesem Bereich tätig, insbesondere das Museum Regional Surselva. Interessant sind auch die kombinierten Finanzierungsmodelle. So schliesst die ArosaCard den Eintritt ins Museum Eggahuus ein und das Museum La Truaisch kooperiert mit der Matterhorn-Gotthard-Bahn.

Schwächen der Museen und Kulturzentren liegen vor allen in folgenden Punkten:

- Insgesamt sind die Museen wenig spezialisiert, d.h. viele bieten ein ähnliches Angebot an. Ansätze der Spezialisierung sind bei Museen erkennbar, aber diese werden nicht konsequent verfolgt. Das Kulturzentrum NAIRS ist eine Ausnahme. Da es sich auf moderne Kunst spezialisiert und damit ein Segment gewählt hat, das lediglich auf eine kleine Nachfrage stösst.
- Die untersuchten Institutionen wirken kaum als überregionale Attraktionen, sondern stellen ein ergänzendes Angebot für Gäste dar. Damit ist ihre direkte Wertschöpfungswirkung für die Region gering, jedoch können sie durchaus die Qualität des Aufenthaltes für die Gäste aufwerten. Darauf weisen die positiven Rückmeldungen der Besucherbefragungen hin.
- Eine Schwierigkeit der Institutionen ist die Finanzierung. Während Mitgliederbeiträge eine kleine, dafür konstante Einnahmequelle bilden, sind Sponsoringeinnahmen aufwändig zu akquirieren und schwankend. Die knappen Mittel erschweren eine Professionalisierung und den Ausbau des Angebots. Deshalb sind die Kompetenzeffekte über die eigene Institution hinaus für die Region klein.

Museen stehen vielfältigen Trends gegenüber, welche ihnen Chancen bieten. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang sind:

- In der Literatur wird vielfach darauf hingewiesen, dass die Nachfrage nach dem Besonderen oder Authentischen gross ist (z.B. Siller, 2010, 279f.). Mit einem in der Region verbundenen Kulturangebot kann sich eine Destination folglich positiv hervorheben. Museen können dabei eine Rolle spielen.
- Es gibt ein Millionenpublikum, das jährlich in Graubünden weilt. So übernachten alleine zwei Millionen Gäste in Hotels und ähnlich viele Personen in Ferienwohnungen. Damit haben Museen grundsätzlich ein beachtliches Publikum, das (vorübergehend) vor Ort verweilt.
- Aufgrund der unterschiedlichen Sprach- und Kulturräume gibt es eine grosse Vielfalt an unterschiedlichen Kulturgütern in Graubünden.

Museen und Kulturzentren stehen aber auch Risiken gegenüber, die sich aus der Veränderung der Umweltbedingungen ergeben. Besonders relevant sind folgende Punkte:

- Die Bindung der lokalen Bevölkerung an regionale Kultur nimmt ab, da der Zugang zur globalen Kultur immer einfacher wird. Die Interessen der Menschen in der Peripherie und der Agglomerationen gleichen sich folglich immer mehr an. Damit sinkt aber die Kompetenz der einheimischen Bevölkerung, das regionale Kulturgut zu vermitteln.
- Die Ansprüche der Besucher nehmen stetig zu, da sie sich an erstklassigen Ausstellungen in den Zentren orientieren. (Fischbacher, 2008, 20). Gleichzeitig wächst der Trend zur Erlebnisinszenierung (Siller, 2010, 268) und zur Innovationen in Ausstellung und Aktivitäten (Wenger, Ritz, 2008, 7). Zudem verlangt die Verbreitung neuer Technologien neue Kompetenzen. Das stellt kleine Museen mit wenigen Ressourcen vor grosse Herausforderungen.
- Schliesslich sind auch die knappen öffentliche Finanzmittel und der zunehmende Wettbewerb um private Sponsorengelder zu nennen. Das bedeutet langfristig, dass die Mittel konzentrierter eingesetzt werden müssen.

4.2.3. Folgerungen

Abschliessend können aus der Wertschöpfungs- und SWOT-Analyse nachstehende Folgerungen gezogen werden:

- Bei der Förderung von Kulturregionen sollte der Schwerpunkt – aus ökonomischer Sicht – nicht auf Museen und Kulturzentren gelegt werden, ausser es existieren bestehende Einrichtungen von nationaler Ausstrahlung. Von kleinen Institutionen sind kaum zusätzliche Gäste in beachtenswertem Ausmass zu erwarten.
- Bestehende Museen und Kulturzentren sollten sich jedoch durchaus als Teil des Destinationsangebots verstehen und sich verstärkt innerhalb des touristischen Angebots positionieren und ihre Angebote auf die relevanten Gästesegmente der Destination ausrichten. Damit können sie zur qualitativen Aufwertung einer Destination beitragen.
- Wenn sich Museen vermehrt spezialisieren, könnten sie ein klares Profil erhalten, was ihre Attraktivität steigert. Innerhalb der Spezialisierung ist den Museen zu raten, Aktivitäten für verschiedene Zielgruppen anzubieten, welche mit Erlebnissen verbunden sind. Der Leitfaden von Fischbacher und Forster (2010) gibt dazu eine Reihe von interessanten Anregungen.
- Wesentlich ist, dass Museen Kooperationen mit anderen Tourismusanbietern (Hotels, Restaurants, Tourismusorganisationen, etc.) ausbauen. Als erfolgreich erweisen sich Leistungen und Finanzierungsmodelle (Packages, Gästekarte, Museumspass, etc.), welche auf die speziellen Bedürfnisse der Gäste ausgerichtet sind.
- Schliesslich ist zur Erfüllung der genannten Aufgaben eine Professionalisierung der Arbeit in Museen und Kulturzentren voranzutreiben. Die knappen Finanzmittel erlauben höchstens einen Ausbau von wenigen Institutionen. Dabei ist zu prüfen, ob die grosse Museumsvielfalt nicht besser in regionalen oder anderen Verbänden organisiert werden kann. Der Weg, welcher im Montafon gewählt wurde, verschiedene regionale Museen unter eine einheitliche Leitung zu stellen, ist für Graubünden prüfenswert.

Diese Fallstudie hat nicht zum Ziel, die Museumslandschaft im Kanton Graubünden umfassend zu untersuchen, sondern lediglich Wertschöpfungspotenziale für den Kulturtourismus aufzuzeigen. Die insgesamt zurückhaltende Einschätzung soll die Arbeit dieser Institutionen nicht abwerten, sondern weist darauf hin, dass die Sicherstellung der Kulturgüter eine öffentliche Aufgabe bleibt, die nicht über den Markt finanziert werden kann.

4.3. Events und Festivals

Regelmässig stattfindenden Kulturattraktionen, die ihre Angebote anders und neu präsentieren, kann es gelingen, die Besucher zu Stammkunden zu machen und neue Gäste zu gewinnen. Events können diesem Zweck dienen. Events sind Veranstaltungen (traditionelle Feste, Anlässe aus dem Bereich Sport, Gesellschaft und Kultur), welche mit Emotionen wie Freude oder Zusammengehörigkeit verbunden sind. Dadurch schaffen Events einen bedeutenden Zusatznutzen und einen positiven Erinnerungswert für die Teilnehmenden (Steinecke, 2007, 56). Als Festivals oder auch Festspiele werden in der Regel Anlässe verstanden, bei denen Künstler auftreten und meist über mehrere Tage dauern.

Im Detail haben wir die folgenden Events und Festivals untersucht: das Prättigauer Alp Spektakel, das Origen Festival Cultural, die Young Artists in Concert in Davos, die Musik-Kurswochen in Arosa, das Xong und das Open Air Lumnezia. Die mit dem Auftraggeber abgesprochene Auswahl war geleitet von der Überlegung, verschiedene Arten, sowohl bezüglich Zielpublikums als auch betreffend Dauer, von Events und Festivals zu untersuchen. Eine kurze Charakterisierung dieser Anlässe findet sich in Tabelle 10. Schliesslich haben wir aus der Literatur die Ergebnisse des Einsiedler Welttheaters (Strauf 2007), des Origen Festivals aus dem Jahr 2007 (Foppa 2008), des Heidimusical in Walenstadt (Mehr, Rütter et. al. 2005) und des Lucerne Festival (Scherrer et.al. 2001/2) als Vergleich herangezogen.

Tabelle 10: Übersicht über die untersuchten Events und Festivals

Institution	Alpspektakel	Origen	Davos	Arosa	Xong	Lumnezia
Besucher	7'000	8'000	4'000	1'200	5'500	13'000
Organisation	Das Event wird von einem rund 20-köpfigen Team organisiert unter dem Patronat des Prättigauer Bauernvereins und in Zusammenarbeit mit dem Bildungs- und Beratungszentrum Planthof.	Das Projekt wurde von Giovanni Netzer initiiert und wird von der Fundaziun Origen und von einem Förderverein getragen.	Getragen von der Stiftung Musik Davos Festival und dem Verein Freunde Davos Festival.	Kulturkreis Arosa, welcher zudem auch ein Musikfestival und ein Musiktheater organisiert.	Das Festival wurde von Konrad Messner initiiert und wird vom Verein arcus raetiae getragen.	Getragen vom Verein Open Air Val Lumnezia, der aus der Jugendmannschaft hervorgegangen ist.
Beschreibung des Angebots	Im Zentrum des viertägigen Alpspektakels stehen Alpabzug, Alpmarkt, Käsedegustation, Rinderspektakel und andere Attraktionen. Damit soll sowohl die vielfältige Alpkultur als auch der Verkauf von einheimischen Alp- und Bergprodukten gefördert werden.	Die Kulturinstitution Origen realisiert das alljährliche Origen Festival Cultural in Graubünden und widmet sich der Förderung und Produktion von neuem, professionellem Musiktheater. Origen hat seit Kurzem ein eigenes Haus (Burg Riom).	Davos Festival versteht sich als Plattform für junge, hochbegabte Musiker und organisiert bis zu 25 Konzerte, die innerhalb von zwei Wochen im Sommer stattfinden.	Es werden über 100 Kurse angeboten, die in der Regel 7 Tage, einzelne Kurse 10 bis 14 Tage dauern. Das Festival richtet sich an Laien, Studenten und Berufsmusiker.	Xong ist ein grenzüberschreitendes einwöchiges Folklorefestival im Dreiländereck Münstertal/Engadin, Oberes Gericht (A) und Vinschgau (I), das in Gaststätten, Schulen, Altersheimen, Dorfplätzen etc. stattfindet. Das Festival fand 2010 zum letzten Mal statt.	Das zweitägige Open-Air-Musikfestival mit Musikgruppen aus der Schweiz und aus dem Ausland versteht sich als grosses Festival im Kleinformat in einer bezaubernden Umgebung.

Quelle: eigene Erhebungen

4.3.1. Ergebnisse Wertschöpfungsanalyse

In der Tabelle 11 sind die detaillierten Berechnungen der regionalen Wertschöpfung der sechs untersuchten Anlässe einschliesslich der verwendeten Annahmen ausgewiesen. Im Vergleich zu den bisher dargestellten Kulturhotels und Museen und Kulturzentren handelt es sich hier um vorübergehende Anlässe. Demzufolge sind auch die Wertschöpfungseffekte kleiner. Folgende Punkte sind bedeutsam:

- Die direkte und indirekte Wertschöpfung durch die Events an sich (Zeile 5) ist teilweise tief, insbesondere bei kleineren Anlässen oder solchen mit tiefen Eintrittspreisen. Die Musikwochen Arosa haben einen negativen Beitrag, weil der Anlass nicht kostendeckend ist und hohe Abflüsse bei Vorleistungen und Einkommen aus der Region aufweist. Das Open Air Lumnezia generiert den höchsten Umsatz, da es am meisten Besucher zählt und die Verpflegung auf dem Gelände umsatzsteigernd wirkt. Schätzungsweise ein Drittel des Umsatzes dieser Veranstaltung bleibt in der Region, definiert als die Region Surselva (und nicht das Val Lumnezia).
- Events generieren zum Teil beträchtliche Wertschöpfung durch die zusätzlichen Ausgaben der Besucher in der Region (Zeile 10). Besonders bedeutsam sind Übernachtungsgäste, wobei diesbezüglich grosse Unterschiede bestehen. Die Musikwochen Arosa sind dabei am erfolgreichsten. Hingegen generiert das Alpspektakel kaum Übernachtungsgäste und Ausgaben ausserhalb des Veranstaltungsgeländes.
- Insgesamt, einschliesslich der geschätzten induzierten Effekte (Zeile 13), lösen das Open Air Lumnezia und das Young Artists in Concert in Davos die grösste regionale Wertschöpfung aus. Beim Open Air ist die grosse Zahl der Besucher verantwortlich, beim Young Artists in Concert zum einen die professionelle Organisation, wodurch Wertschöpfung in der Region bleibt, und zum anderen die generierten Übernachtungen. Im Verhältnis zur Bruttowertschöpfung der direkten touristischen Leistungsträger im Sommer erreichen die Musikwochen Arosa mit knapp zwei Prozent den höchsten Wert. Demgegenüber ist die regionale Wertschöpfung des Xong-Festivals klein, da nur wenige Zusatzausgaben generiert werden. Damit weichen wir beim Xong-Festival substantiell von den Ergebnissen der Bachelorarbeit von Grossschädl et.al. ab (2008), welche etwa 1 Million Euro als Wertschöpfung (siehe dazu die Begründungen in Tabelle 11).

Tabelle 11: Regionalwirtschaftliche Bedeutung ausgewählter Events und Festivals

Nr. Messgrösse		Alpspektakel	Origen	Davos	Arosa	Xong	Val Lumnezia
Eventorganisation							
1 Anzahl Eintritte / Besucher		3000/7000	1 ca. 8'000	4'000	1'209	5'500	13'000
2 Umsatz	U	327'000	680'000	622'000	648'000	65'000	1'418'000
3 ./, Einkommen an Personen ausserhalb Region	Y _A	-		180'000	315'326	1	882'000
4 ./, Vorleistungen ausserhalb Region (Marketing, Druckerei, Bühnenmanagement, Mieten, Transporte, Verpflegung, etc.)	V _A	145'000	377'000	116'000	401'714	1	32'500
5 Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch Eventorganisation	2-3-4	182'000	303'000	326'000	-69'040	32'500	536'000
zusätzliche Ausgaben der Besucher (ohne Ticket)							
6 Pro-Kopf-Ausgaben Tagesgäste		-		50		28-34	15
7 Pro-Kopf-Ausgaben Übernachtungsgäste		-		200	100-170	64	
8 Ausgaben Total	U	60'000	225'000	562'500	841'000	2	243'000
9 ./, Einkommen an Personen ausserhalb Region	Y _A + V _A	18'000	112'500	281'250	420'500	121'500	100'000
10 Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch zusätzliche Ausgaben	8-9	42'000	112'500	281'250	420'500	121'500	100'000
Gesamteffekt							
11 Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung total	5+10	224'000	415'500	607'250	351'460	154'000	636'000
12 induzierte Effekte	11*0.37	82'880	153'735	224'683	130'040	56'980	235'320
13 Total ausgelöste Wertschöpfung für Region		306'880	569'235	831'933	481'500	210'980	871'320
14 Anteil an Bruttowertschöpfung der direkten touristischen Leistungsträger im Sommer in der Region (Beherbergung, Gastgewerbe, Personenbeförderung etc.)	11/BWS Tourismus direkt	1.1%	1.3%	1.2%	1.9%	0.2%	1.4%
Alle Zahlen in CHF; ausser bei XONG EUR							
Bemerkungen							
		1) Anlass verlangt einen Eintritt für Brunch, Rahmenprogramm und Nachessen: geschätzte Besucherzahl 7000, mit Eintritte ca. 3000 2) Verkauf von Produkten mit klarem Bezug zum Prättigau, deshalb Abflüsse kleiner (ca. 30%)	1) Einkommen und Vorleistungen können nicht aufgeteilt werden. 2) Ausgaben aus dem Jahr 2007 gemäss Studie Foppa (2008, S.86) 173'300 bei 6100 Besuchern, hochgerechnet auf höhere Besucherzahl von ca. 8000.	1) Künstlerische Leitung und Geschäftsstelle zu 100% und Werbung/Drucksachen zu 50% i.d.R. beurteilt 2) Hälfte der Teilnehmer im Hotel: 2250 Gäste x 200.-- = 450'000 und Hälfte als Tagesgäste 2250 Gäste x 50.-- = 112'500	1) Zahlen gemäss Buchhaltung; Aufteilung ausserhalb und innerhalb Region nach eigener Einschätzung 2) gemäss Übernachtungsstatistik; Hotelübernachtung im Schnitt CHF 120.- (3 Kategorien) pro Nacht mit HP (gem. Homepage www.kulturkreisarca.ch). Annahme: Übernachtung in FeWo mit 50.-- pro Nacht und zusätzlich CHF 50.-- Tagesausgaben 3) Berechnungen gemäss Studie MC Innsbruck (Grossschädi et al. 2008): 1) ohne Teilnahmegebühr von EUR 28'000 der Gasthäuser, -Höfe und Gemeinden 2) Eigene Schätzung; 50% von Umsatz; ähnlich zu anderen Veranstaltungen 3) Berechnungen gemäss Studie MC Innsbruck (Grossschädi et al. 2008): Tagesausgaben einheimische Gäste (66%) ca. EUR 28.-- und Gäste, Urlauber (34%) ca. 34.--. Für Übernachtung der Gäste im Schnitt 30.--. Studie rechnet für 2008 mit 10'000 Besuchern, gemäss Angaben von Herrn Messmer im 2009 nur 5'500 Besucher PS: Grossschädi et al (2008) errechnen eine regionale Wertschöpfung von 1 Mio EUR. Diese Berechnung ist falsch, da Umsätze mit Einkommen gleichgesetzt wurden.	1) Einkommen und Vorleistungen können nicht aufgeteilt werden. Regionabgrenzung ist geschätzt für Surselva. 2) Keine Angaben. Die Ausgaben auf dem Gelände sind im Umsatz der Organisatoren inbegriffen, jedoch fehlen die zusätzlichen Ausgaben in der Region ausserhalb des Festivalgeländes. Konservative Annahme von zusätzlichen Ausgaben pro Person von Fr. 15.--.	

Quelle: eigene Erhebungen und Berechnungen

Es gibt eine ausführliche Literatur über Wertschöpfungseffekte von Events. Meist werden jedoch grössere Anlässe untersucht. In Tabelle 12 findet sich eine Auswahl von Anlässen, die im weitesten Sinn vergleichbar sind oder auf interessante Unterschiede hinweisen. Die Berechnungen basieren auf den Angaben in der Literatur und sind im gleichen Raster dargestellt. Teilweise weichen die hier ausgewiesenen Resultate von jenen der ursprünglichen Studien ab, weil diese vereinzelt eine andere Berechnungsmethode gewählt haben. Diese Unterschiede sind in den Bemerkungen der Tabelle 12 erklärt, aber für die Interpretation der Resultate nicht wesentlich.

Selbstverständlich weisen die grossen Anlässe (Einsiedler Welttheater, Heidimusal und Lucerne Festival) wesentlich höhere absolute Zahlen aus. Jedoch gelingt es nur dem Einsiedler Welttheater und dem Lucerne Festival, eine regionale Wertschöpfung auszulösen die den Umsatz des Veranstalters übersteigt. Beiden ist gemeinsam, dass sie substantielle Zusatzausgaben für Verpflegung und Übernachtung auslösen. Luzern profitiert zusätzlich von einem umfangreichen Rahmenprogramm der Sponsoren. Der regionale Effekt ist beim Heidimusal wesentlich kleiner und dürfte seit der Untersuchung abgenommen haben, da die Verpflegung an einen Anbieter von ausserhalb der Region vergeben wurde.

Interessant ist schliesslich der Vergleich zur Studie über Origen von Foppa (2008). Es zeigt sich, dass Origen dank des Wachstums die regionale Wertschöpfung von 2007 bis 2009 verdoppelt hat. Die Schwachstelle aus ökonomischer Sicht ist, dass dieses Festival bislang nur wenige zusätzliche Übernachtungen und andere Ausgaben generieren kann.

Tabelle 12: Regionalwirtschaftliche Bedeutung von Events und Festivals in der Literatur

Nr.	Messgrösse		Einsiedler Welttheater	Origen	Heidimusal	Lucerne Festival
	Jahr der Untersuchung		2007	2007	2005	2000
	Eventorganisation					
1	Anzahl Eintritte / Besucher		66'000	6100/2135 1	57'000	84'000/21'000 1
2	Umsatz	U	4'800'000	410'000	5'780'000	15'400'000
3	./. Einkommen an Personen ausserhalb Region (Künstlergagen, Angestellte,...)	Y _A	3'050'000			9'900'000
4	./. Vorleistungen ausserhalb Region (Marketing, Druckerei, Bühnenmanagement, Mieten, Transporte, Verpflegung, etc.)	V _A		347'500		
5	Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch Eventorganisation	2-3-4	1'750'000	62'500 2	- 1	5'500'000 2
	zusätzliche Ausgaben der Besucher (ohne Ticket)					
6	Pro-Kopf-Ausgaben Tagesgäste		69	28	158 2	150
7	Pro-Kopf-Ausgaben Übernachtungsgäste			76-114		
8	Ausgaben Total	U	4'554'000	173'300 3	9'350'000 3	14'200'000 3
9	./. Einkommen an Personen ausserhalb Region ./. Vorleistungen ausserhalb Region (50%)	Y _A + V _A	2'413'620	86'650		7'100'000
10	Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch zusätzliche Ausgaben	8-9	2'140'380	86'650	4	7'100'000
	Gesamteffekt					
11	Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung total	5+10	3'890'380	149'150	-	12'600'000 4
12	induzierte Effekte	11*0.37	1'439'441	55'186	-	5'040'000 5
13	Total ausgelöste Bruttowertschöpfung für Region		5'329'821	204'336 4	2'970'000 4	17'640'000 6
	Alle Zahlen in CHF					
	Bemerkungen					

Quellen: Einsiedler Welttheater: Strauf 2007, Origen Festival aus dem Jahr 2007: Foppa 2008, Heidimusal: Mehr, Rütter et. al. 2005, Lucerne Festival: Scherrer et.al. 2001/2

Die Ergebnisse zeigen, dass Events angesichts ihrer kurzen Dauer beträchtliche regionale Wertschöpfung generieren können. Entscheidend ist, ob es den Anlässen gelingt, über die Eintrittspreise hinaus Zusatzausgaben in der Region zu schaffen und Gäste anzuziehen, die eine gewisse Zeit in der Region verweilen.

4.3.2. Ergebnisse SWOT-Analyse

Selbstverständlich sind bei der Beurteilung von Events auch nichtmessbare Aspekte zu berücksichtigen. Diese fliessen in die folgende SWOT-Analyse ein. Wesentliche Stärken der untersuchten Events und Festivals sind:

- Wie oben dargelegt, sind die messbaren Wirkungen besonders hoch, wenn Events zusätzliche Übernachtungen und Konsumausgaben schaffen. Besonders ausgeprägt ist dies beim Lucerne Festival, bei welchem Sponsorenanlässe einen substantiellen Mehrwert für die Region schaffen. Aber auch kleinere Anlässe, wie die untersuchten Musikwochen in Arosa, leisten mit der Attraktion von zusätzlichen Gästen einen substantiellen Beitrag für die Region.
- Events mit überregionaler Ausstrahlung schaffen Aufmerksamkeit für die Region, was imagebildend wirkt, wenn der Anlass zu den anderen Angeboten der Region passt. Beispielhaft erscheint diesbezüglich das Prättigauer Alp Spektakel, das auch in den nationalen Medien eine gute Resonanz findet. Ähnliche Wirkungen gehen auch von Origen Festival und vom Young Artists in Concert in Davos aus.
- Events tragen zu Struktur- und Kompetenzzeffekten bei, wenn Wissen oder Infrastruktur aufgebaut bzw. genutzt werden kann, welche auch für andere Anlässe dienlich sind. Diesbezüglich sind die Bemühungen des Origen Festivals beispielhaft, welches dabei ist, ein Kulturzentrum in Riom aufzubauen, das Ausstellungsräume, Probesäle, Werkstätten und Verwaltung unter einem Dach vereinen soll.

Events haben aber auch Schwächen. Besonders deutlich sind folgende Aspekte bei den Untersuchungen deutlich geworden:

- Events sind vorübergehende Anlässe, welche die Kapazitäten in einer kleinen Region schnell überfordern können. Dies hat zur Folge, dass Personal von ausserhalb rekrutiert werden muss und nur wenige Vorleistungen aus der Region bezogen werden können. Damit bleiben der Region wenige Vorteile.
- Besondere Vorsicht ist bei Abendanlässen mit Tagesgästen geboten. Reisen diese von weit her an, profitieren neben den Veranstaltern im besten Fall noch die Transportunternehmen. Sinnvollerweise sind Abendanlässe in Richtung eines Gesamtangebots mit passender Gastronomie und Übernachtung zu entwickeln.
- Events sind wie andere Kulturangebote vielfach getragen von initiativen Einzelpersonen. Das macht deren Fortbestand personenabhängig, was den Fortbestand gefährden kann (z.B. Xong).

Die Chancen und Risiken von Events und Festivals lassen sich folgendermassen zusammenfassen: Events sind eine schnell wachsende Form des Kulturangebots. Sie treffen die zunehmende Nachfrage nach erlebnisorientierten Kulturveranstaltungen. Demgegenüber darf aber auch nicht übersehen werden, dass unterdessen ein sehr grosses Angebot und ein intensiver Wettbewerb zwischen Events und Festivals besteht. Deshalb gilt es auch hier, genau zu prüfen, welche Nische ein Angebot abdecken soll und welche Spezialitäten ein Anlass anbieten kann.

4.3.3. Folgerungen

In Abwägung der obigen Argumente lassen sich nachfolgende Konklusionen ziehen:

- Kultur-Events können einen beträchtlichen Beitrag zur regionalen Entwicklung leisten, wenn sie eine überregionale Ausstrahlung aufweisen und der Anlass im Einklang steht mit der Destinationsstrategie. Zur Erzeugung von positiven Impulsen für die gesamte Region ist deshalb eine intensive Zusammenarbeit zwischen Kulturanbietern und touristischen Leistungsträgern entscheidend.
- Klasse vs. Masse: Viele Tagesgäste bringen wenig regionale Wertschöpfung, sondern entscheidend sind Übernachtungen und das Verweilen in der Region. Dies verlangt entsprechende touristische Kapazitäten.
- Der Bezug zur regionalen Kulturtradition scheint wenig bedeutsam zu sein. Die von uns untersuchten Events bieten ganz unterschiedliche Kulturformen und Stilrichtungen an.
- Der Einbezug der Landschaft kann die Attraktivität eines Events steigern. Exemplarisch ist etwa das Origen Festival mit der Aufführung auf dem Julier im 2010, oder auch das Open Air Lumnezia. Diesbezüglich können die Vorteile Graubündens genutzt werden.

4.4. Vernetzungsmodelle

Da das Ganze bekanntlich mehr ist als die Summe der Teile, wird auch im Kulturtourismus vermehrt versucht, die verschiedenen Angebote zu vernetzen (vgl. Steinecke, 2007, S. 31 ff.). Das Ziel ist dabei, durch die Bündelung der Angebote die Attraktivität zu steigern.

Die Vernetzung von Kulturangeboten kann in zwei Richtungen stattfinden. Zum einen können verschiedene Kulturangebote durch Wege (Lehrpfade, Wander- und Fahrradwege, Themenstrassen) miteinander verbunden werden. Damit können Kulturangebote, die für sich alleine zu wenig attraktiv sind, aufgewertet und zudem mit weiteren touristischen Angeboten (Landschaft, regionale Gastronomie, etc.) kombiniert werden. Dadurch kann ein Mehrwert für den Gast geschaffen werden. Zum andern kann innerhalb einer Region das kulturelle Angebot zu einem attraktiven Ganzen gebündelt und mit anderen Anlässen (zum Beispiel naturkundlicher oder gastronomischer Art) kombiniert und vermarktet werden. In beiden Fällen kann jedoch erst dann von einer Vernetzung gesprochen werden, wenn diese „aus einer Hand“ angeboten werden, d.h. wenn eine Organisation für das Gesamtprodukt verantwortlich ist. Diese Funktion umfasst sowohl die Gestaltung des Angebots, einschliesslich der Qualitätsverbesserung, als auch die Vermarktung des Produktes.

In Absprache mit dem Auftraggeber wurden zwei Untersuchungsobjekt ausgewählt. Einerseits die Via Spluga als Beispiel für die Verknüpfung kultureller Attraktivitäten durch eine historische Wanderroute und andererseits die Region Engadin Scuol, welche seit drei Jahren Angebote im Bereich Natur und Kultur bündelt, weiterentwickelt und über die Tourismusorganisation vermarktet.

Tabelle 13: Übersicht über die untersuchten Vernetzungsmodelle

Institution	Via Spluga	Engadin Scuol
Besucher	Über gebuchte Angebote: 1'880 Total: ca. 2'500	15'000 Besucher der Kultur- und Naturanlässe
Organisation	Verantwortlich ist Viamala Ferien, die Tourismusorganisation der Region.	Verantwortlich ist die Engadin Scuol Tourismus AG. Diese hat zum Aufbau, Pflege und Vermarktung des Angebots eine spezialisierte Stelle geschaffen.
Beschreibung des Angebots	Die Via Spluga ist ein kulturhistorischer Wanderweg von Thusis über Splügen und den Splügenpass ins italienische Chiavenna, welcher den Spuren antiker Verkehrswege folgt. Er ist eingeteilt in Etappen mit Übernachtungsmöglichkeiten und Informationspunkten und zeichnet sich durch seine geschichtliche, volkskundliche und naturwissenschaftliche Bedeutung aus. Der Weg kann als Arrangement gebucht werden mit Übernachtungen, Lunchpaketen, Wanderdokumentation, Gepäcktransport und mit Eintritten in Ausstellungen, Museen und Mineralbad.	Die Tourismusorganisation bietet im Sommer und Winter ein vielfältiges Angebot für alle Altersgruppen an. Im Zentrum stehen Erlebnisse mit Kultur, in der Natur und Landwirtschaft, sowie Begegnungen mit Menschen. Gewisse Veranstaltungen finden über das ganze Jahr regelmässig statt.

Quelle: eigene Erhebungen

4.4.1. Ergebnisse Wertschöpfungsanalyse

Die Wertschöpfungsanalyse konnte lediglich für die Via Spluga durchgeführt werden. Bei diesem Angebot können wir mit grosser Sicherheit davon ausgehen, dass die Benutzer ohne dieses Angebot die Region Viamala nicht besucht hätten. Demgegenüber ist im Unterengadin die Bedeutung des Kulturangebots für die Gästeattraktion methodisch nur schwierig abzuschätzen.

Die Daten der Nutzung der Via Spluga sind dank der gebuchten Arrangements leicht zugänglich. Allein durch diese gebuchten Leistungen wird eine regionale Wertschöpfung von 469'000 Franken geschaffen (Zeile 5). Werden die Ausgaben ausserhalb der Arrangements (einschliesslich der Umsatzes durch Gäste, welche die Via Spluga ohne Arrangement nutzen) mit berücksichtigt (Zeile 10), so steigt die direkte und indirekte Wertschöpfung auf 754'000 Franken. Einschliesslich der induzierten Wirkungen zeigt sich, dass die Via Spluga eine beträchtliche Wertschöpfung von etwa 1 Million Franken in der Region Viamala generiert. Das entspricht etwa 5 Prozent der durch die touristischen Leistungsträger im Sommer produzierten Bruttowertschöpfung. Jede zehnte Logiernacht in der Region im Sommer ist der Via Spluga zu verdanken.

Tabelle 14: Regionalwirtschaftliche Bedeutung der Via Spluga

Nr. Messgrösse		Via Spluga
über die Organisation		
1 Anzahl gebuchte Arrangements		1'880
2 Umsatz	U	700'000 1
3 ./ Einkommen an Personen ausserhalb Region (Angestellte,...)	Y _A	231'000 2
4 ./ Vorleistungen ausserhalb Region (Esswaren, Unterhalt, etc.)	V _A	
5 Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung über gebuchte Leistungen	2-3-4	469'000
zusätzliche Ausgaben der Besucher (ausserhalb Arrangements)		
6 Pro-Kopf-Ausgaben Tagesgäste		50
7 Pro-Kopf-Ausgaben Übernachtungsgäste		150
8 Ausgaben Total	U	570'000 3
9 ./ Einkommen an Personen ausserhalb Region ./ Vorleistungen ausserhalb Region (50%)	Y _A + V _A	285'000
10 Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung durch zusätzliche Ausgaben	8-9	285'000
Gesamteffekt		
11 Direkte und indirekte regionale Wertschöpfung total	5+10	754'000
12 induzierte Effekte	11*0.37	278'980
13 Total ausgelöste Wertschöpfung für Region		1'032'980
14 Anteil an Bruttowertschöpfung der direkten touristischen Leistungsträger im Sommer in der Region (Beherbergung, Gastgewerbe, Personenbeförderung etc.)	11/BWS Tourismus direkt	5.3% 4
15 Anteil an den Logiernächten in Hotels im Sommer Alle Zahlen in CHF; Jahr 2009		10.2% 5
Bemerkungen (Annahmen, Ableitungen, Grundlagen, etc.)		<p>1) Gesamtumsatz ist CHF 1'040'800.- bei total 9'007 Logiernächten, auf der schweizerischen Seite der Via Spluga fallen ca. CHF 700'000.- bzw. 5'409 Logiernächte an.</p> <p>2) Abflüsse aus der Region insbesondere durch Vorleistungen sind ca. 33%.</p> <p>3) Zusätzliche Ausgaben ausserhalb der Arrangements auf der schweizerischen Seite ca. CHF 50.- pro Logiernacht (Total: 5409 Logiernächte): CHF 60'000.-. Zudem Ausgaben der Benutzer der Via Spluga, welche kein Arrangement buchen: Schätzung 30-50%: ca. 2'000 Logiernächte zu CHF 150.-: CHF 300'000.-</p> <p>4) Die Bruttowertschöpfung der touristischen Leistungsträger ist gemäss Kronthaler (2008, S. 61) in der Viamala CHF 29.5 Mio. Wir schätzen die Bruttowertschöpfung des Sommergeschäfts auf ca. 40%, CHF 12 Mio.</p> <p>5) Verhältnis zu den im Sommer generierten Logiernächten in der Region Viamala von 72340.</p>

Quelle: eigene Erhebungen und Berechnungen

4.4.2. Ergebnisse SWOT-Analyse

Die folgende SWOT-Analyse schliesst beide Formen von Vernetzungsprojekten (Via Spluga und Engadin Scuol) ein. Zum Teil muss jedoch differenziert werden, da es sich um zwei unterschiedliche Modelle handelt. Als Stärken werden folgende Aspekte erachtet:

- Eine Stärke beider Modelle ist, dass buchbare Angebote geschaffen werden. Besonders ausgebaut ist dies bei den Pauschalarrangements der Via Spluga, welche die ganze Wertschöpfungskette (Übernachtung, Ausstellungsbesuche, Transporte und teilweise Verpflegung) abdecken.

- Beide Ansätze basieren auf einer Kombination von Kultur, Natur und Komfort (Wellness, Hotel). Damit nehmen die Produkte klar Bezug zur Gästestruktur in Graubünden und zu den Stärken dieser Destinationen.
- Die Tourismusorganisation als professionelle Institution ist „Eigentümerin“ der Produkte, d.h. sie ist zuständig für die Weiterentwicklung des Produkts. So werden an beiden Orten regelmässige Gästebefragungen und andere Rückmeldungsprozesse durchgeführt und an der Verbesserung des Gesamtproduktes gearbeitet.
- Diese Projekte haben zu einer Stärkung der Kooperation innerhalb Region geführt und im Fall der Via Spluga auch die Kooperation mit dem angrenzenden Italien verbessert.

Schwächen der beiden Vernetzungsmodelle erkennen wir in folgenden Punkten:

- Via Spluga: Kulturwanderwege haben den Nachteil, dass sie wetterabhängig sind, und deshalb die Nachfrage bei längeren Schlechtwetterphasen zurückgeht. Zudem generieren solche Wege kaum Wiederholungsgäste. Bislang gibt es wenige Synergien zu anderen touristischen Produkten in der Region.
- Engadin Scuol: Das Produkt weist bislang relativ kleine Besucherzahlen auf. So nutzen erst etwa 15'000 von den total 300'000 Gästen der Destination das Angebot.

Die Chancen und Risiken aus den Umweltbedingungen sind weitgehend abhängig von der Art der Anlässe und entsprechen deshalb weitgehend den Argumenten, welche bereits in den vorangehenden Fallstudien diskutiert wurden.

4.4.3. Folgerungen

Abschliessend können aus der vorangehenden Analyse folgende Folgerungen gezogen werden:

- Vernetzungsmodelle können für die Region substantielle Vorteile schaffen, wenn sie zu einer Integration von kulturellen und touristischen Angeboten führen. Damit besteht die Chance, dass kulturelle Angebote zu einem Teil der Destinationsstrategie werden. Auf diese Weise werden kulturelle Angebote verstärkt auf die Gästestruktur ausgerichtet. Umgekehrt kann dadurch die Destinationsstrategie vermehrt auf die in der Region vorhandenen Kulturkompetenzen abgestützt werden und diese als Alleinstellungsmerkmal vermarkten.
- Der Vorteil dieser Organisationsform ist, dass Kulturangebote mit buchbaren Arrangements entstehen, welche die ganze touristische Wertschöpfungskette umfassen. Damit können Kulturanbieter die Vermarktungskompetenz der touristischen Destinationen nutzen und bei Bedarf auf die entsprechenden Kompetenzen von Graubünden Ferien zurückgreifen.
- Eine wichtige Aufgabe der Vernetzungsmodelle ist die Weiterentwicklung von Produkten und die strategische Neuentwicklung von Produkten. Hierzu sind die Erfahrungen bei den beiden untersuchten Modellen noch wenig aussagekräftig. Engadin Scuol konzentriert sich bislang auf relativ kleine Anlässe, was zur Folge hat, dass die Gästezahl relativ klein ist. Vi-

amala Ferien beschränkt sich bislang auf die Weiterentwicklung der Via Spluga und hat bislang nicht in neuen Produkte investiert.

5. Schlussfolgerungen

Das Ziel dieses Berichtes ist, möglichst konkrete Folgerungen für den Umsetzungsteil im Rahmen der zweiten Phase des Gesamtprojektes abzuleiten. Diese sind als Empfehlungen für die Entwicklung von kulturellen Angeboten in einer Region zu verstehen, mit dem Ziel Einkommensmöglichkeiten in diesen Regionen zu schaffen.

Um diese Folgerungen zu fundieren, wurden erstens die Beziehungen zwischen Kultur, Wertschätzung und Wertschöpfung im Kapitel 2 dargelegt und im Kapitel 3 die methodischen Möglichkeiten aufgezeigt und die Wahl der Untersuchungsmethode begründet. In den vier Fallstudien wurden anschliessend die wirtschaftlichen Wirkungen von exemplarisch ausgewählten Kulturanlässen untersucht. Es ist wichtig hervorzuheben, dass die hier vorgenommenen Einschätzungen immer auf die ökonomischen Auswirkungen bezogen sind und in keinem Fall eine Qualifizierung der kulturellen Leistungen beinhaltet. Zum letzteren ist der Autor dieses Berichtes in keiner Weise befähigt.

Die nachstehenden Folgerungen wurden anlässlich eines Workshops mit den Experten aus der Begleitgruppe am 22. November 2010 in Lavin diskutiert. Selbstverständlich liegt die Verantwortung der Folgerungen ausschliesslich beim Autor. Wenn eine Region mit Kulturangeboten Wertschöpfung und Einkommen erzielen möchte, dann sind folgende vier Folgerungen zu beachten:

Folgerung 1: Strategie

Das Kulturangebot muss *integraler* Bestandteil der Destinationsstrategie und -politik sein mit dem Ziel, *Gäste für die Region* zu gewinnen.

- Der Kulturbetrieb an sich schafft wenig Wertschöpfung und ist selten gewinnbringend. Entscheidend für die Schaffung von Einkommen in der Region sind die nachgefragten Übernachtungen und Gastronomieleistungen.
- Einzelanlässe ohne Verbindung mit anderen Angeboten in der Region haben langfristig kaum ökonomische Wirkungen, weil in diesem Fall keine Synergien mit anderen Angeboten in der Region bestehen und allenfalls Nachfragespitzen nicht durch Anbieter in der Region gedeckt werden können.
- Kulturhotels sind eine attraktive Form, um Kulturanlässe mit touristischem Angebot zu verbinden. Sie brauchen jedoch eine mittlere Grösse, um Angebote generieren und genügend Übernachtungsplätze bieten zu können. Kooperationen zwischen kleineren Kulturhotels innerhalb einer Region können den Nachteil der fehlenden Grösse eventuell reduzieren.

Folgerung 2: Positionierung

Die Kulturangebote in Graubünden können die Stärken Graubündens am besten nutzen, wenn sie sich an Gäste richten, welche *neben Kultur zusätzlich Natur, Erholung und Entspannung* schätzen.

- Wenn Kulturangebote sich auf spezifische Kulturtouristen ohne Interessen an Natur und Landschaft ausrichten, stehen diese Angebote im Wettbewerb mit Kulturanlässen in den Agglomerationen. Gegenüber dieser Konkurrenz können Angebote in Graubünden kaum bestehen. Demgegenüber kann mit der Kombination von Kultur und Natur ein interessantes Gästesegment angesprochen werden.
- Die Stilrichtung des Kulturangebots hingegen scheint von untergeordneter Bedeutung für den Erfolg eines Anlasses.
- Häufig sind Kulturangebote initiiert und getragen von Personen, welche mit der Region verbunden sind. Diese Kompetenzen sind bei der Positionierung der Kulturangebote zu berücksichtigen.

Folgerung 3: Angebotsgestaltung

Eine Region muss *eine breite Palette* von Kulturangeboten entwickeln und anbieten, denn es genügt es nicht, einige wenige Kulturangebote bereitzustellen.

- Es braucht eine gewisse Auswahl und Regelmässigkeit von Kulturanlässen, um als eine solche Region wahrgenommen zu werden und um die Kapazitäten in der Hotellerie und Gastronomie gleichmässiger auszulasten.
- Grosse Events und Festival („Leuchtturmanlässe“) können für eine Region hilfreich sein, wenn diese eine mindestens nationale Ausstrahlung haben und die generierte Aufmerksamkeit für andere Produkte der Destination hilfreich ist. Aber auch hier gilt, dass Anlässe mit Übernachtungsgästen gegenüber solchen mit Tagesgästen vorzuziehen sind.
- Wichtig ist, dass sich neue Kulturangebote von bestehenden unterscheiden und etwas Besonderes oder Einzigartiges anbieten. Museen und Kulturzentren mit klarer Ausrichtung können mit dem Bezug zum regionalen Kulturgut der Region ein Stück weit zu dieser Einzigartigkeit verhelfen.

Folgerung 4: Organisation

Es bedarf einer *intensiven Zusammenarbeit zwischen Kulturanbietern und touristischen Leistungsträgern*, so dass buchbare Gesamtangebote im Kulturbereich entstehen und mit Hilfe der touristischen Verkaufskanäle vermarktet werden.

- Die Erfahrungen zeigen, dass wirtschaftliche Wertschöpfung dann entsteht, wenn kulturelle Expertise und touristische Kompetenzen gebündelt werden. Diese Kombination ist deshalb geboten, weil die Ansprüche von Kulturgästen vielfach hoch sind, sowohl betreffend Kultur als auch betreffend Serviceleistungen. Die grossen Kulturhotels haben eine lange Tradition, beides auf hohem Niveau anzubieten und sind damit langfristig erfolgreich. Diese Verknüpfung gelingt aber auch bei einigen Events und Festivals und, auf bescheidenerem Niveau, bei gewissen Museumsaktivitäten für Gäste.

- Von Bedeutung ist dabei, dass jemand für den gesamten Prozess die Qualitätsverantwortung übernimmt. Das ist mitentscheidend für den Erfolg der Via Spluga als auch das Kennzeichen der Produktgestaltung in Engadin Scuol.
- Die Aufgabe, das Kulturprogramm zu koordinieren und im Sinne eines Gesamtangebotes weiterzuentwickeln, ist sinnvollerweise bei der Tourismusorganisation anzusiedeln. Bei einer aktiven Kulturszene kann sich die Tourismusorganisation auf die Vermarktung konzentrieren, andernfalls ist diese Organisation auch gefordert, bei der Initiierung neuer Angebote mitzuwirken. Diese Aufgabenteilung legen nicht nur die positiven Erfahrungen der beiden Vernetzungsmodelle nahe, sondern sie leitet sich auch von der strategischen Aufgabe ab, Kulturprogramme als Teil des Destinationsangebots zu betrachten.
- Demgegenüber muss die kulturelle Produkteentwicklung bei den Kulturanbietern bleiben. Erfolgreich sind hier Institutionen, welche zumindest teilweise professionelle Strukturen aufbauen können, um das Kulturangebot auf hohem Niveau weiterzuentwickeln. Da sind kleine Kulturanbieter mit wenigen Ressourcen teilweise überfordert. So ist beispielsweise im Bereich der kleinen Museen organisatorischer Handlungsbedarf gegeben, damit diese Institutionen sich fokussieren und vermehrt Angebot für Kulturgäste entwickeln können.
- Schliesslich ist auch zu empfehlen, kantonale Institutionen verstärkt einzubinden. Für die inhaltliche Qualität von Angeboten des Kulturtourismus mit regionalem Bezug ist etwa der beratende Einbezug von kulturellen Kompetenzstellen auf kantonaler Ebene notwendig (Staatsarchiv, Institut für Kulturforschung, Rätisches Museum, Dicziunari Rumantsch Grischun, Naturmuseum, Kunstmuseum usw.). Für die Vermarktung können die Kompetenzen von Graubünden Ferien genutzt werden.

Diese Erkenntnisse sollen einer Region, welche ihr Kulturangebot für Gäste ausbauen möchte, bei der inhaltlichen und organisatorischen Konzeption helfen. Selbstverständlich kann diese Studie keine Antwort darauf geben, welche konkreten Angebote erfolgversprechend sind. Dazu braucht es eine Analyse der vorhandenen Kompetenzen in der Region als auch Abklärungen, ob diese Angebote auf zahlungskräftige Nachfrager trifft. Dabei muss man sich aber bewusst sein, dass nicht alles vorhersehbar ist und es immer auch Mut braucht, etwas Neues zu wagen.

6. Quellenverzeichnis

Bieger, Th.; Scherrer, R.; Bischof, L.; Laesser, Ch. (2002/03) Die wirtschaftliche Bedeutung des Annual Meeting des World Economic Forums, Jahrbuch der schweizerischen Tourismuswirtschaft, S. 161-186.

Blankart, C. B. (2001) Öffentliche Finanzen, 4. Auflage, Vahlen.

Boetsch, T.C. (2008) Ansatz zu Customer-Value-basierten Produktgestaltung - Eine Analyse am Beispiel der Produktgestaltung in der Airline-Branche, Dissertation an der Universität St. Gallen.

Buser, B. (2005) Regionale Wirtschaftskreisläufe und regional Wachstumspolitik, Dissertation ETH Zürich.

Fischbacher, M. (2008) Bericht zum Regio-Plus-Projekt Museen GR (2005-2008) an das Amt für Kultur des Kantons Graubünden, 20.10.2008.

Fischbacher, M., Forster, S. (2010) Erlebnisse und Tourismusangebote schaffen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Museen, Museen Graubünden.

Fischer, G.; Wilhelm, B. (2001) Die Universität St. Gallen als Wirtschafts- und Standortfaktor: Ergebnisse einer regionalen Inzidenzanalyse, Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Haupt Verlag.

Foppa, A. (2008) Die regionalwirtschaftliche und touristische Bedeutung der Graubündner Sommer-Festivals Eine Analyse des Graubündner Festivalmarktes mit Fokus auf die regionalwirtschaftlichen und touristischen Effekte des «Origen Festival Cultural» in der Region Mittelbünden, Diplomarbeit an der Philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern.

Frey, B. S. (2000) Arts and Economics: Analysis and Cultural Policy, Springer.

Frey, R. L.; Brugger E. A. (1984) Infrastruktur, Spillover und Regionalpolitik: Methoden und praktische Anwendungen der Inzidenzanalyse in der Schweiz, Rüegger.

Grossschädl, L.; Rauchenbichler, G.; Roth, A.; Schmalzl, M.; Senftlechner, D. (2008) Ökonomische Auswirkungen des Musikfestivals XONG, Bachelorarbeit am Management Center Innsbruck, www.xong.net/xong/pdfs/untersuchung.pdf.

Hanley, N.; Shogren, J. F.; White, B. (2001) Introduction to Environmental Economics, Oxford University Press.

KEA (2008) The Economy of Culture in Europe: Study prepared for the European Commission, http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873_en.htm

Kronthaler, F. (2008) Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens: Stand und Entwicklung. Auftrag für das Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubündens, http://www.fh-tchwur.ch/uploads/media/wertschoepfungsstudie_tourismus_08.pdf.

- Kronthaler, F.; Franz, P. (2003) Methoden und Probleme der Abschätzung regionalwirtschaftlicher Effekte grosser Sportveranstaltungen, *Tourismus Journal*, 7. Jg., Heft 4, S. 439-455.
- Lombriser, R.; Abplanalp, P. A. (2005) *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen und Erfolgspotenziale aufbauen*, Versus Verlag.
- Mehr, R., Rütter, H. et. al. (2005) Volkswirtschaftliche Bedeutung von „Heidi - Das Musical“ für die Ferienregion Heidiland, <http://www.ruetter.ch/cs/projekte.html?func=select&id=266>
- Myerscough, J. (1988) *The Economic Importance of the Arts in Britain*, Policy Study Institute.
- OECD (2005) *Culture and Local Development*.
- Rieder, P. (2009) Kultur als Wirtschaftsfaktor, *Bündner Tagblatt*, 13.11.2009.
- Risi, M. (2010) *Kultureller Wandel in Graubünden: Strukturen, Praxen, Erfahrungen, ...*
- Scherer, R.; Strauf, S.; Schwanke, K.; Bieger, Th. (2009) *Regionalisierungsbericht der Universität St. Gallen*.
- Scherer, R.; Strauf, S.; Bieger, Th. (2001/2002) *Die wirtschaftlichen Effekte von Kulturevents: Das Beispiel Lucerne Festival*, Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft.
- Schmitt, M.; Schläpfer, F.; Roschewitz, A. (2005) *Bewertung von Landschaftsveränderungen im Schweizer Mittelland aus Sicht der Bevölkerung: Eine Anwendung der Choice-Experiment-Methode*, Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL, Birmensdorf.
- Schläpfer, F.; Zweifel, P. (2008) *Nutzenmessung bei öffentlichen Gütern: Konzeptionelle und empirische Probleme in der Praxis*, *Wirtschaftsdienst*, Heft 3, S. 210-216.
- Schmid, Ch. (2005) *Wirtschaftliche Analyse der Surselva mit einer Input-Output-Analyse der Gemeinde Vals*, Diplomarbeit am Geographischen Institut der Universität Zürich.
- Schuckert, M; Boksberger, P. (2009) *Erkenntnisse aus der Gästebefragung in Graubünden*, http://www.fh-htwchur.ch/uploads/media/G%C3%A4stescreening_GR_2009_Bericht.pdf
- Schweizer Bundesrat (2010) *Wachstumsstrategien für den Tourismusstandort Schweiz*, 18. Juni 2010, <http://www.evd.admin.ch/themen/00129/01523/index.html?lang=de>
- Siller, L. (2010) *Strategisches Management alpiner Destinationen: Kultur als Wettbewerbsvorteil für nachhaltigen Erfolg*, *Schriften zu Tourismus und Freizeit*, Band 10, Erich Schmid Verlag.
- Steinecke, A. (2007) *Kulturtourismus: Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven*, Oldenbourg.
- Strauf, S. (2007) *Regionalwirtschaftliche Effekte des Einsiedler Welttheaters 2007*, Dezember 2007, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen, http://www.region-einsiedeln.ch/fileadmin/region-einsiedeln/Dokumente/Planung_Berichte_REV/Bericht_Einsiedler_Welttheater2007.pdf
- Strauf, S; Behrendt, H. (2006) *Regionalwirtschaftliche Effekte der Hochschulen im Kanton Luzern*, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen.
- OECD (2005) *Culture and Local Development*.

UNESCO (2005) Übereinkommen zum Schutz und zur Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen, <http://www.unesco.ch/fileadmin/documents/pdf/conventions/142919.de.pdf>

Wittmer, A. (2005) International Service Systems and Cultural Differences: An Exploratory Study of Switzerland, Australia and Singapore, Dissertation Universität St. Gallen.

Zehnvier (2008) Hotellerie der Zukunft, Studie im Auftrag von Hoteliersuisse, Bern und Zürich, http://www.hotelleriesuisse.ch/doc/doc_download.cfm?uuid=24770D6750568E39649636073040F0AE&&IRACER_AUTOLINK&&

Wenger, A. P., Ritz, A. (2008) Museumslandschaft Schweiz im Wandel: Betriebswirtschaftliche Anforderungen und Managementrealität, KPM-Schriftenreihe Nr. 33.

7. Verzeichnis der interviewten Personen

Name	Funktion oder Institution	Fallstudie
Bollier, Regula	Engadin Scuol Tourismus	Vernetzungsmodelle
Bühler, Philipp	Origen Festival	Events und Festivals
Buxhofer, Christian	Musikkurswochen Arosa	Events und Festivals
Camartin, Simon	Menhir Musik Festival	Events und Festivals
Carbone, Mirella	Silser Kunst- und LiteraTourtage	Events und Festivals
Cavegn, Claudine	Open Air Lumnezia	Events und Festivals
Deuber, Andreas	Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur	Kulturhotels
Dietrich, Felix	Hotel Waldhaus Sils	Kulturhotels
Dillier, Denise	Via Mala Ferien	Vernetzungsmodell
Famos, Urezza	Hotel Piz Tschütta	Kulturhotels
Kaiser, Vera	Laudinella	Kulturhotels
Knapp, Claudia	Kulturarchiv Oberengadin	Museen und Kulturzentren
Mark, Dolores	Davos Festival	Events und Festivals
Monego, Barla	La Truaisch	Museen und Kulturzentren
Lardelli, Dora	Chesa Planta	Museen und Kulturzentren
Rudigier, Andreas	Museen Montafon	Museen und Kulturzentren
Schmid, Hans	Hotel Piz Linard	Kulturhotels
Semadeni, Renzo	Eggahuus Arosa	Museen und Kulturzentren
Valsecchi, Marco	Initiator der Via Spluga	Vernetzungsmodell
Ziltener, Willy	Initiator der Via Spluga	Vernetzungsmodell
Züllig-Landolt, Claudia	Hotel Schweizerhof	Kulturhotels