

# Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus



Zwischenbericht für die Tourismusinteressenz  
und politischen Behörden im Kanton Graubünden

Im Auftrag von Regierungsrat Hansjörg Trachsel,  
Vorsteher des Departements des Innern und der  
Volkswirtschaft Graubünden

In Zusammenarbeit mit einer Expertengruppe des  
Bündner Tourismus sowie dem Institut für Öffentli-  
che Dienstleistungen und Tourismus (IDT) der  
Universität St. Gallen.

Chur, Februar 2006

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Ausgangslage, Herausforderungen und Chancen . . . . .	1
2. Projektorganisation und Vorgehen . . . . .	5
3. Welche Marken kennt der Gast? . . . . .	7
4. Umfrage bei den Tourismusorganisationen . . . . .	9
5. Ziele und Grundsätze einer neuen Tourismusstruktur . . . . .	11
6. Aufgabenteilung als Strategieansatz . . . . .	12
7. Aufgaben und Budgets . . . . .	15

# 1. Ausgangslage, Herausforderungen und Chancen

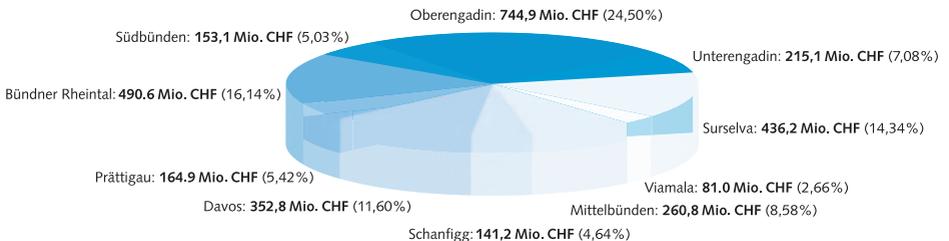
## **Wirtschaftliche Ausgangslage in Graubünden**

- Von 1990–2003 hat Graubünden 13% der Logiernächte in der Hotellerie und noch mehr davon in der Parahotellerie verloren. Im Wallis ist der Rückgang an Logiernächten weniger ausgeprägt und die Hotellerie konnte sogar an Logiernächten zulegen. Das Wallis ist im Vergleich zu Graubünden auf den internationalen Märkten breiter ausgerichtet. So hat Graubünden vor allem in Deutschland Gäste verloren und konnte im Gegensatz zum Wallis diesen Verlust nicht durch Gäste aus anderen Ländern kompensieren. Im Tirol steigen die Übernachtungen seit 1997 wieder kontinuierlich an.
- Die Kapazitäten in der Hotellerie und in der Parahotellerie, mit einem hohen Anteil nicht vermietbarer Ferienwohnungen (kalte Betten), sind nicht genügend ausgeschöpft.
- In den Jahren 1990–2003 hat der Kanton Graubünden nach einer Berechnung des Amtes für Wirtschaft und Tourismus infolge des Logiernächterückganges 450 Mio. CHF an touristischer Wertschöpfung verloren. Von 1991 bis 2001 gingen 2600 Vollzeit-Stellen (Berechnung der Beschäftigten anhand der touristischen Abhängigkeit der jeweiligen Branche) in Graubünden im Tourismus verloren, was 31% der im gleichen Zeitraum verlorenen Stellen entspricht.
- Laut einer Wertschöpfungsstudie der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) vom November 2004 sind lediglich 10% der Arbeitsplätze in Graubünden weder direkt noch indirekt vom Tourismus betroffen. Ohne Tourismus hätten 29 000 Erwerbstätige (30% aller Erwerbstätigen) keine Beschäftigung. Mit 30% Anteil am kantonalen BIP (Bruttoinlandsprodukt) ist der Tourismus in Graubünden noch wichtiger als im Wallis (25% des BIP) oder im Berner Oberland (26% des BIP).
- Die vergleichsweise kurze Winter-Saison in Graubünden beginnt kurz vor Weihnachten und ist Mitte März oft abgeschlossen. In Österreich und im Wallis hingegen beginnt die Saison anfangs Dezember und dauert bis in den April.
- Die Positionierung unterschiedlicher Winter- und Sommerprodukte in Graubünden mit unterschiedlichen Zielgruppen benötigt Managementkapazitäten und Geld, woran es oft mangelt.
- Es besteht ein hoher Anteil an Tages-tourismus (ohne Übernachtungen).

## Herausforderungen für den Tourismus in Graubünden

- Der Alpentourismus steht in Konkurrenz zu anderen Tourismusformen wie z.B. dem Meeres-, Kultur- und Städtetourismus. Ebenfalls als Konkurrenten der alpinen Ressorts sind neue Destinationsformen wie beispielsweise Themenparks mit Übernachtungsmöglichkeiten oder Kreuzfahrtschiffe zu betrachten. Diese sind zentral geführt und ermöglichen dem Gast eine Preis-/Leistungs-Orientierung, bequeme Buchungen, kurzfristige Verfügbarkeit von Produkten und Spontaneität.
- Touristische Produkte müssen sich den variierenden Bedürfnissen im Markt anpassen können. So beeinflussen neu erschlossene geografische Märkte, neue Kundensegmente oder sich neu bildende Konsumentengemeinschaften (wie die Snowboard-Szene in Laax) laufend die Gästebedürfnisse und erfordern immer wieder kurzfristige und flexible Anpassungen.
- Neue Buchungskanäle wie z.B. das Internet gewinnen durch ihre bequemen All-Inclusive Buchungen und den einfachen pauschalen Zahlungsmöglichkeiten gegenüber Broschüren, Hotelprospekten und Katalogen von Reiseveranstaltern an Bedeutung. Die Potentiale des Internets als Informationsquelle sind im Bündner Tourismus noch unausgeschöpft.
- Marketing-Investitionen müssen immer höher werden, da konkurrierende Angebote zunehmen, der Auftritt der Konkurrenz aggressiver wird und die Gesellschaft mit einer Informationsflut zu kämpfen hat.

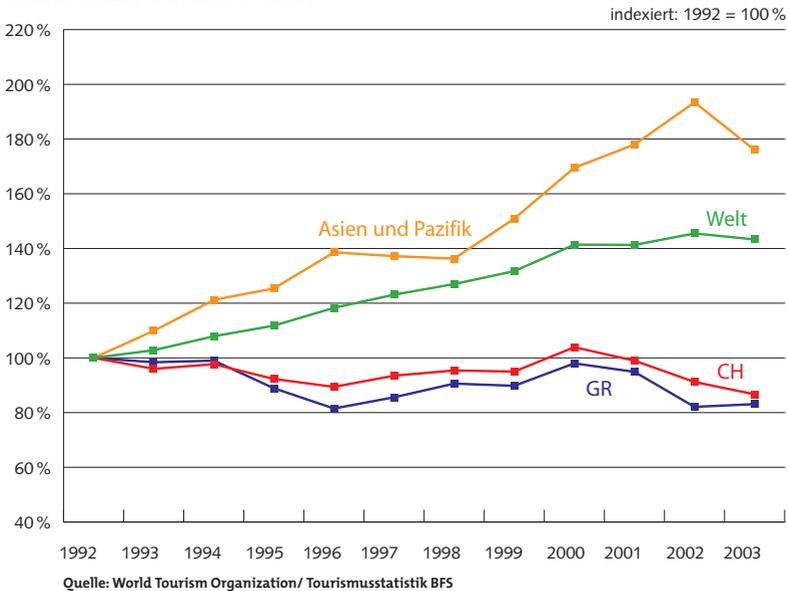
## Die touristische Wertschöpfung der einzelnen Gebiete in Graubünden ist:



### Chancen des Tourismus

- Der Tourismus ist die wichtigste Wirtschaftskraft in Graubünden mit Wachstumspotential. Laut WTO (World Tourism Organization) wächst der internationale Tourismus derzeit jährlich mit 4%. Der Tourismus hat in Graubünden durch die einzigartige Landschaft, seine Qualität und die Tourismustradition auch in Zukunft reelle Marktchancen.
- Kapazitäten sind vorhanden. Diese sollen auch effizient ausgelastet werden.
- Der Tourismus bietet die Möglichkeit, Synergien mit anderen Branchen wie z.B. der Landwirtschaft auszunutzen.
- Der Tourismus ist eine Chance, um Arbeitsplätze zu erhalten und damit die dezentrale Besiedelung zu fördern.

### Anzahl Ankünfte in der Hotellerie

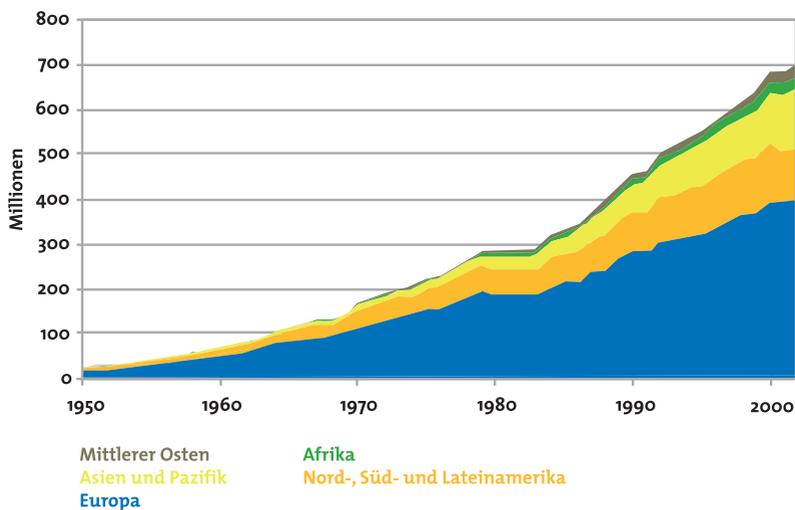


Die obenstehende Grafik zeigt, dass die Schweiz und Graubünden verglichen mit anderen Ländern ins Hintertreffen geraten sind.

Da der Marktmechanismus in den letzten Jahren keine Verbesserung der Situation im Tourismus in Graubünden bewirkte, wurde in das Regierungsprogramm 2005 bis 2008 der Entwicklungsschwerpunkt «Chancen des Tourismus» aufgenommen. Im Rahmen

dieses Entwicklungsschwerpunktes initiierte das Departement des Inneren und der Volkswirtschaft das Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus».

### Anzahl Ankünfte im internationalen Tourismus 1950 – 2004



Quelle: <http://www.world-tourism.org/facts/menu.html>

# 2. Projektorganisation und Vorgehen

## Projektorganisation

### Auftraggeber

Regierungsrat Hansjörg Trachsel, Vorsteher des Departements des Innern und der Volkswirtschaft Graubünden

### Expertengruppe

- Coray Vendelin\*, Direktor  
Savognin Tourismus im Surses
- Danuser Hanspeter, Direktor  
Kur- und Verkehrsverein St. Moritz
- Dillier Denise, Direktorin  
Splügen/Rheinwald Tourismus
- Egger Armin,  
Direktor Davos Tourismus
- Gurtner Reto,  
Präsident Weisse Arena Gruppe
- Keller Peter, Ressort Tourismus  
Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)
- Nigg Ernst, Präsident Kommission  
für Wirtschaft, Abgaben und Staatspolitik (KWAS)
- Rutishauser Erwin,  
Direktor Rhätische Bahn AG (RhB)
- Schenk Markus\*, Geschäftsführer  
Disentis Sedrun Tourismus
- Schwarzenbach Hans-Kaspar,  
Direktor Arosa Tourismus
- Wohler Urs\*, Direktor  
Engadin/Scuol Tourismus AG
- Züllig Andreas, Präsident  
Hotelierverein Graubünden

\* Mitglied der Expertengruppe ab März 2006

### Projektleitung

- Arpagaus Eugen, Amtsvorsteher,  
Amt für Wirtschaft und Tourismus  
Graubünden
- Cafilich Michael, Leiter  
Regionalpolitik, Amt für Wirtschaft  
und Tourismus Graubünden
- Kohler Sonja, Projekt-Assistenz,  
Amt für Wirtschaft und Tourismus  
Graubünden

### Projektteam

- Bieger Thomas, Professor Universität  
St. Gallen, Institut für Öffentliche  
Dienstleistungen und Tourismus (IDT)
- Boksberger Philipp, Dozent Hoch-  
schule für Technik und Wirtschaft  
Chur (HTW), Institut für Tourismus  
und Freizeitforschung (ITF)
- Federspiel Olivier, Direktor  
Graubünden Ferien
- Ryffel Beat, Departementssekretär,  
Departement des Innern und der  
Volkswirtschaft

## Vorgehen

In einer ersten Phase wurde die Ausgangslage analysiert, der Zielzustand definiert und erste Strategieansätze festgelegt. Folgende Grundlagen wurden dabei erarbeitet:

- Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Teil 1: Ausgangsanalyse, Januar 2006 (Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT) der Universität St. Gallen, Expertengruppe des Bündner Tourismus). Die Strukturen und Aufgabenteilungen im Bündner Tourismus wurden evaluiert und erste Strategieansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit wurden erarbeitet.
- Bekanntheit von alpinen Schweizer Destinations-Marken, Januar 2006 (Amt für Wirtschaft und Tourismus; Graubünden Ferien; Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT) der Universität St. Gallen). Es wurde eine Umfrage über die Bekanntheit von alpinen Schweizer Destinations-Marken in Deutschland und in der Schweiz durchgeführt.
- Resultate der Umfrage bei den Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden, Januar 2006 (Amt für Wirtschaft und Tourismus). Bei den 92 Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden wurde eine Umfrage durchgeführt. Ziel war es,

die Herkunft der finanziellen Mittel sowie deren Verwendung zu eruieren. Dabei wurden auch Fragen zu der internen Organisation gestellt und ausgewertet.

Ende Sommer 2006 wird ein weiterer Bericht über die Ergebnisse der zweiten Phase des Projektes erscheinen. Darin ist der Strategieansatz in Bezug auf folgende Punkte zu konkretisieren:

- Detaillierung der Kriterien zur Bildung einer DMO (Destinations-Management-Organisation)
- Strukturierung und Illustration der Transformationsprozesse (auf lokaler Ebene)
- Konkretisierung zukünftiger Synergien auf Ebene der DMO's, der lokalen Tourismusorganisationen und Graubünden Ferien
- Vorgaben für die Erarbeitung eines Businessplans für DMO's (als Basis für Fördermittel)
- Einbezug von touristischen Leistungsträgern
- Konzeption notwendiger Rahmenbedingungen und Anreizsystemen (Finanzierungskonzepte, rechtliche Grundlagen)
- Kantonale Informations-Plattform prüfen
- Controllinggrößen definieren

# 3. Welche Marken kennt der Gast?

In der Schweiz (Deutschschweiz und Romandie) sowie in Deutschland wurde im Herbst 2005 eine repräsentative telefonische Befragung bezüglich der Bekanntheit von Destinations-Marken in den Schweizer Alpen durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse und Folgerungen sind:

- Die heutige Gesellschaft hat mit einer Informationsüberflutung zu kämpfen, welche die Wahrnehmung von Marken behindert. Die meisten Schweizer können spontan nicht mehr als drei Destinationen nennen, in Deutschland kann die Hälfte der Befragten keine alpine Destination nennen.
- In Deutschland wirken Orts- vor Regionenmarken. Die meistgenannten Destinations-Marken sind St. Moritz (78 Nennungen bei der Befragung von 1000 Personen), Davos (47) und Zermatt (36). Erstaunlicherweise folgen darauf die Städte St. Gallen (25), Zürich (24) und Bern (17), welche offenbar teilweise als alpine Destinationen wahrgenommen werden. Graubünden (12) erzielt weniger Nennungen als die Städte.
- In der Schweiz wirken Regionen- vor Ortsmarken. Das Wallis (77 Nennungen bei der Befragung von 500 Personen) und das Berner Oberland (55) liegen entgegen den tatsächlichen Marktanteilen vor Graubünden (49). Darauf folgen die Marken Engadin (26) und Davos (23). St. Moritz (9) genießt in der Schweiz zwar eine hohe Bekanntheit, aber wird als alpine Destination nicht so stark wie Graubünden, Engadin oder Davos wahrgenommen.
- Das Tourismusmarketing Graubündens sollte sich demnach auf bestehende und bekannte Marken konzentrieren. Marken mit Potential in Graubünden sind: Graubünden, Davos, St. Moritz, Engadin und Arosa. Destinationen sind nach Möglichkeit um diese Marken zu bilden und die Chance der Marke Graubünden als Klammerfunktion ist vermehrt zu nutzen.



weniger ist mehr...



# 4. Umfrage bei den Tourismusorganisationen

86 von 92 Tourismusorganisationen haben sich an der Umfrage des Amtes für Wirtschaft und Tourismus Graubünden im Herbst 2005 beteiligt. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Umfrage sind:

## Finanzielle Mittel

Von total 74 Mio. CHF Ausgaben entfallen 16 Mio. CHF (22%) auf das Marketing (reine Marketingausgaben für Broschüren, Plakate, Inserate etc. ohne internen Personalaufwand). Weitere 4 Mio. CHF (5%) werden im Sinne einer Auslagerung des Marketings an Dachorganisationen bezahlt. Für die Gästeinformation vor Ort werden 7 Mio. CHF (9%), für das Internet 1 Mio. CHF (1,4%) und für Beiträge an Veranstaltungen 6 Mio. CHF (8%) ausgegeben. Der grösste Ausgabenposten ist der Personalaufwand mit 20 Mio. CHF (28%). Für die Infrastruktur, Administration, Vorstandsentschädigungen, kommerzieller Aufwand, Versicherungen etc. werden weitere 20 Mio. CHF (27%) ausgegeben.

Die finanziellen Mittel der Tourismusorganisationen von 74 Mio. CHF setzen sich wie folgt zusammen: 34 Mio. CHF (46%) aus den Kurtaxen (dabei stammen 13,7 Mio. CHF aus der Hotellerie, 12,6 Mio. CHF von Ferienwohnungen und 7,7 Mio. CHF von Campingplätzen, Jugendherbergen etc. oder weiteren Quellen), 14 Mio. CHF (19%) aus kommerziellen Erträgen 10 Mio. CHF (14%)

aus einer Tourismusförderungsabgabe, 7 Mio. CHF (9%) aus Gemeindebeiträgen und 9 Mio. CHF (12%) aus anderen Einnahmen wie beispielsweise den Mitgliederbeiträgen. Die von den übernachtenden Gästen finanzierte Kurtaxe wird praktisch in allen Gemeinden erhoben, Einnahmen aus der Tourismusförderungsabgabe generieren hingegen nur ungefähr die Hälfte aller Tourismusorganisationen. Kurtaxen dürfen aus rechtlichen Gründen nur für Zwecke eingesetzt werden, welche den Gästen vor Ort zugute kommen (eigentlich nicht für das Marketing), die Tourismusförderungsabgabe darf auch für das Marketing eingesetzt werden. Die Abgrenzung zwischen dem, was dem Gast vor Ort zugute kommt und was nicht, wird aber immer schwieriger (Internet, Veranstaltungen etc.).

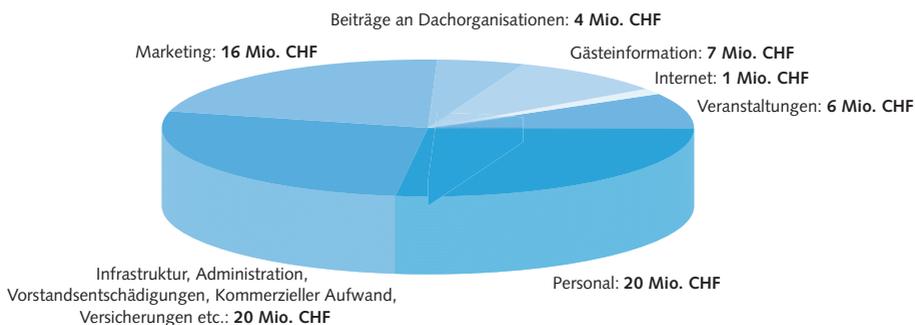
Durch die heterogene, doppelstürige Aufgabenerfüllung und die kleinen Strukturen ergeben sich Marketingmassnahmen, welche trotz erheblicher finanzieller Mittel zuwenig effizient und zuwenig wirksam sind. Rund die Hälfte der Tourismusorganisationen (mindestens 43 der 92 Tourismusorganisationen) haben ein Budget von weniger als 50 000 CHF für reine Marketingausgaben zur Verfügung. Nur fünf Tourismusorganisationen haben über 1 Mio. CHF, 18 Tourismusorganisationen zwischen 0,2–1,0 Mio. CHF und 20 zwischen 50 000 und 200 000 CHF an reinen Marketingausgaben.

## Viele Vorstandsmitglieder, wenig Internet und wenig Verkauf

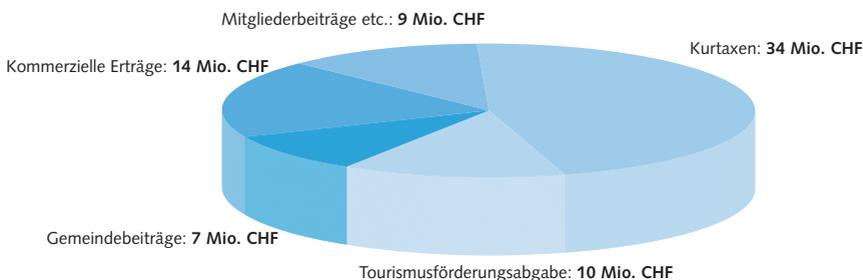
293 Vollzeitstellen bei den Tourismusorganisationen stehen 428 Vorstandsmitglieder gegenüber. Es wird klar mehr Geld für Broschüren, Inserate und Plakatierung (7,7 Mio. CHF) als für das Internet (1 Mio. CHF) ausgegeben. Lediglich ein Fünftel der Tourismusorga-

nisationen haben ihre Marketingstrategie schriftlich festgehalten. Ganze vier Tourismusorganisationen fühlen sich in der Lage, künftig die Gästeakquisition selbständig zu führen. Verkäufe erfolgen meistens immer noch direkt über Hotels und Ferienwohnungsanbieter, die Tourismusorganisationen sind nur als Vermittler tätig.

## Ausgaben



## Einnahmen



# 5. Ziele und Grundsätze einer neuen Tourismusstruktur

## **Ziel der Reform**

Durch optimale touristische Strukturen und eine effiziente Aufgabenteilung sollen Grundvoraussetzungen für eine professionelle Arbeit im Tourismus geschaffen werden. Gestützt darauf können schlagkräftige Strategien und innovative Produkte entwickelt werden, womit wieder mehr Gäste nach Graubünden kommen und somit Arbeitsplätze erhalten bleiben.

## **Grundsätze der Reform**

Die Kundenorientierung bei der Entwicklung verkaufsfähiger und klar positionierbarer Produkte und deren Distribution über zukunftsträchtige Kanäle sind zentrale Grundsätze der Reform. Dazu sollen die verfügbaren Marketingmittel gebündelt werden. Die Reform soll so rasch und konsequent wie möglich umgesetzt werden.

# 6. Aufgabenteilung als Strategieansatz

## **Aufgabenteilung zwischen Graubünden Ferien, den DMO's und den lokalen Tourismusorganisationen**

Die Aufgabenteilung zwischen Graubünden Ferien, den DMO's und den lokalen Tourismusorganisationen ist klar zu regeln.

In Graubünden bilden sich selbständige DMO's mit angegliederten lokalen Tourismusorganisationen. Die DMO soll Marketingfunktionen für sich selber und alle angeschlossenen lokalen Tourismusorganisationen übernehmen. Die lokalen Tourismusorganisationen kümmern sich nur noch um die touristische Grundversorgung des Gastes mit Informationen und Gästebetreuung vor Ort.

Lokale Tourismusorganisationen haben die Wahl: Sie schliessen sich entweder einer eigenständigen DMO oder Graubünden Ferien an oder sie wählen den Alleingang, dann sind sie aber von Fördermitteln ausgeschlossen. Sie sollen sich so organisieren, dass sie valable Partner für eine DMO oder Graubünden Ferien mit einem Mindestbudget von 200 000.– CHF werden. Für die Umsetzung dieses Strategieansatzes ist die Orientierung der Tourismusinteressen an übergeordneten Zielsetzungen notwendig.

Folgende Kriterien muss eine künftige DMO erfüllen (Diskussionsstand im Januar 2006):

- bekannte Marke
- Marketingbudget von mindestens 7 Mio. CHF (Produkt- und Preisgestaltung, Verkauf und Distribution)
- attraktives Angebotsbündel
- homogenes und abgrenzbares Gebiet
- klare Positionierung
- signifikante Nachfrage von mindestens 2 Mio. Logiernächten
- ganzjährige Erreichbarkeit
- Managementkapazität
- bewiesene Fähigkeit zur Zusammenarbeit
- etc.

Die genauen Kriterien zur Bildung einer DMO werden in der zweiten Phase des Projektes festgelegt. Die lokalen Tourismusorganisationen in Graubünden sollen anhand der Kriterien DMO's bilden. Keine der heutigen Tourismusorganisationen kann heute alleine alle

Kriterien erfüllen. Ausserdem werden regionalpolitische und grenzüberschreitende Überlegungen die Bildung der DMO's beeinflussen.

Graubünden könnte künftig folgende DMO's umfassen:

- Graubünden
- St. Moritz-Engadin
- Davos-Klosters
- Flims-Laax\*
- Arosa\*
- Lenzerheide\*
- Scuol-Engadin\*
- Samnaun-Ischgl\*

\* Die oben erwähnten Kriterien (Vorschlag) werden in diesen Tourismusorganisationen heute noch nicht erfüllt. Es wird sich zeigen, welche DMO's sich daraus bilden.

Graubünden Ferien koordiniert verstärkt die Zusammenarbeit zwischen den DMO's für überregionale Aufgaben wie z.B. nationale und internationale Marketingstrategien und deren Umsetzung und übernimmt die Funktion der DMO für lokale Tourismusorganisationen, welche nicht an eine DMO angegliedert sind und nicht den Alleingang wählen.

Graubünden Ferien könnte sich künftig um folgende Regionen mit deren lokalen Tourismusorganisationen kümmern, falls sich diese nicht an eine eigenständige DMO anschliessen:

- Bündner Rheintal
- Surselva (exkl. Flims-Laax)
- Val Schons, Rheinwald, Avers
- Heinzenberg-Domleschg
- Mesolcina, Calanca
- Val Poschiavo
- Val Bregaglia
- Val Müstair
- Mittelbünden  
(exkl. Arosa und Lenzerheide)
- Prättigau (exkl. Klosters)

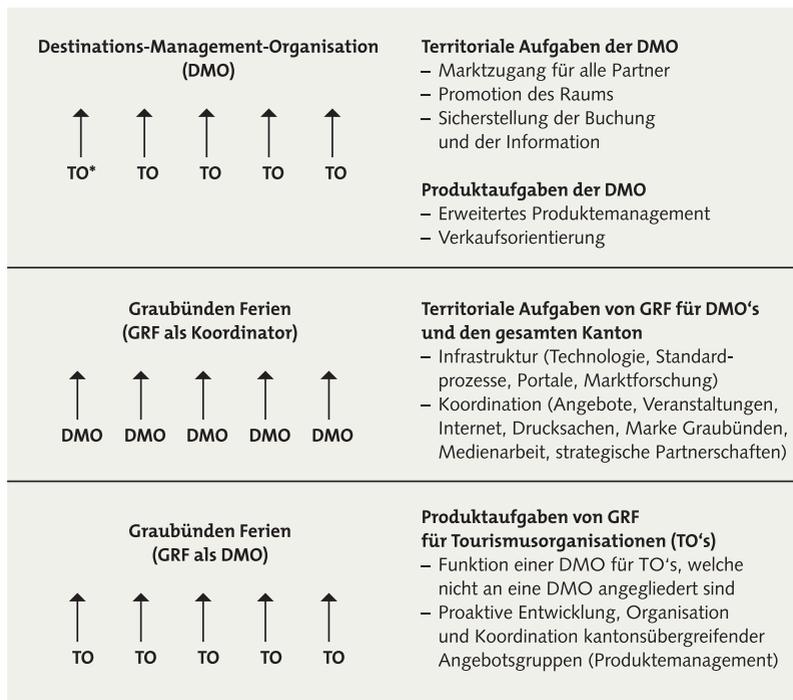
## Aufgaben innerhalb der DMO's und innerhalb von Graubünden Ferien

Die Aufgaben innerhalb der DMO's und innerhalb von Graubünden Ferien ist zwischen territorial gebundenen Aufgaben und Produkt- und Positionierungsaufgaben zu unterscheiden.

Bei den territorial gebundenen Aufgaben handelt es sich um Aufgaben in einem vorgegebenen geografischen Raum. Dazu gehören Informationen über den Raum und die Promotion des

Raumes durch spezifische Angebote und die Sicherung des Marktzuganges für darin enthaltene touristische Leistungsträger.

Bei den Produkt- und Positionierungsaufgaben steht die Befriedigung konkreter Gästebedürfnisse im Vordergrund. Leistungspartner können z.B. in die Produktgestaltung miteinbezogen werden, welche nicht in demselben Raum sind. Auch ein Ausschluss von Partnern ist möglich. Im Vordergrund steht eine klare Verkaufsorientierung.



\* TO = Tourismusorganisation

# 7. Aufgaben und Budgets

Die folgende Übersicht soll zeigen, wie die Aufgaben auf DMO's, lokale Tourismusorganisationen und Graubünden Ferien zukünftig verteilt und wie hoch die finanziellen Mittel für eine professionelle Arbeit sein müssen.

## **Aufgaben der DMO's (ca. 7 Mio. CHF)**

- Territorial gebundene Aufgaben für definierte Partner in einem vorgegebenen geografischen Raum (6,3 Mio. CHF)
  - Werbung, Öffentlichkeitsarbeit sowie Event-Support (3,0 Mio. CHF)
  - Informationsaufbereitung, Call Center und elektronische Portale (2,8 Mio. CHF)
  - Marketing nach Innen und Interessenvertretung (0,4 Mio. CHF)
  - Marketingstrategie und Markenmanagement (0,1 Mio. CHF)
- Produkt- und Positionierungsaufgaben für Leistungspartner, welche nicht notwendigerweise nur im geografischen Raum der DMO sein müssen (0,6 Mio. CHF)
  - Produkte entwickeln, bereitstellen, positionieren, koordinieren: (0,1 Mio. CHF)
  - Verkaufsförderung und Verkauf (0,5 Mio. CHF)

## **Aufgaben der lokalen Tourismusorganisationen (0,2 Mio. CHF)**

- Allenfalls Betrieb einer lokalen Touristinfo
- Gästebetreuung, Gästeinformation
- Koordinationen lokaler Aktivitäten
- Lokale Produktgestaltung unter Einbezug des Produktmanagers der DMO oder von Graubünden Ferien
- Bereitstellung von Informationen für Graubünden Ferien
- Koordination von Schnittstellen innerhalb des Ortes
- Lokale Interessenvertretung

## **Aufgaben von Graubünden Ferien (ca. 10 Mio. CHF)**

- Verstärkte Koordination von DMO's und einzelnen touristischen Unternehmen (1,9 Mio. CHF)
  - Schnittstellen jeglicher Art
  - Messen, Medien, Key Accounts (Schlüsselpartner)
- Produktentwicklung und Vermarktung von lokalen Tourismusorganisationen, welche nicht an eine eigenständige DMO angegliedert sind (4,9 Mio. CHF).
  - Verkaufsförderung und Verkauf
  - Innovationsförderung

- Sicherstellung einer kompletten touristischen Information für Graubünden (2,5 Mio. CHF)
    - Datenbank mit Informationen über Produkte, Veranstaltungen etc. für Gäste
    - 24-stündige Verfügbarkeit via Call Center (Telefon)
  - Medienarbeit für den Bündner Tourismus (1 Mio. CHF)
  - Koordination der DMO's für Belange des Marketings nach Innen (Interessenvertretungen etc.)
  - Marktforschung in Abstimmung mit den DMO's
  - Stärkung und Pflege der Marke Graubünden (Mandat des Vereins Marke Graubünden)
  - Einsatz der Marke innerhalb der DMO's entsprechend der jeweiligen Strategien
- Die Leistungen, welche Graubünden Ferien für lokale Tourismusorganisationen erbringt, müssen von diesen mit Beiträgen abgegolten werden.

«Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» ist ein Projekt des Departements des Innern und der Volkswirtschaft. In Zusammenarbeit mit einem Projektteam und einer touristischen Expertengruppe wurde in einem ersten Schritt die Ausgangslage analysiert, Ziele definiert und erste Strategieansätze entwickelt. Primär wurden die Tourismusorganisationen betrachtet und sekundär touristische Leistungsträger wie Hotels, Bergbahnen oder die Rhätische Bahn (RhB). In einem nächsten Schritt folgen Pläne für konkrete Umsetzungsstrategien.

#### **Folgendes Dokumentationsmaterial steht zur Verfügung:**

– **Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Teil 1: Ausgangsanalyse**

Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT) der Universität St. Gallen, Expertengruppe des Bündner Tourismus

– **Bekanntheit von alpinen Schweizer Destinations-Marken**

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, Graubünden Ferien, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT) der Universität St. Gallen

– **Resultate der Umfrage bei den Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden**

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

[www.awt.gr.ch](http://www.awt.gr.ch)  
(Download der Dokumente unter «Übersicht»)

**Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden**

Grabenstrasse 1

7001 Chur

Telefon 081 257 23 42

Fax 081 257 21 92

[info@awt.gr.ch](mailto:info@awt.gr.ch)

[www.awt.gr.ch](http://www.awt.gr.ch)

(Download der Dokumente unter «Übersicht»)