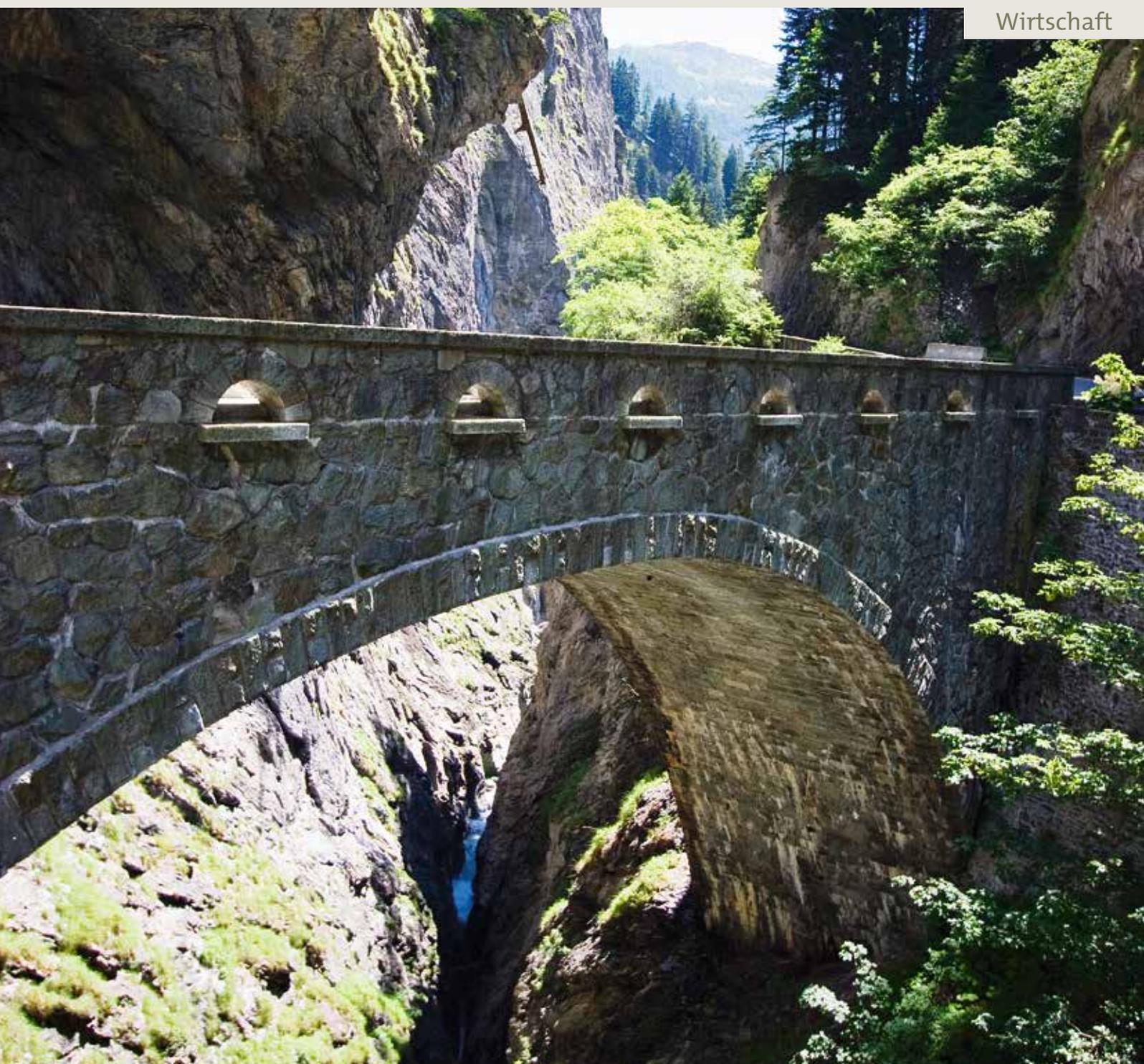


Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus



Tourismusreform 2006–2013

Wirtschaft



Tourismusreform: mehr Wettbewerbsfähigkeit, Finanzierung offen

Die Bündner Tourismusreform

- 3 Die Tourismusreform im Überblick
- 4 Interview mit Regierungspräsident Hansjörg Trachsel

Die Destinationsbildung

- 6 Die Destinationen im Überblick
- 8 Davos Klosters
- 9 Prättigau
- 10 Engadin Scuol Samnaun
- 11 Engadin St. Moritz
- 12 Bregaglia Engadin
- 13 Valposchiavo
- 14 Arosa
- 15 Lenzerheide
- 16 Chur
- 17 Bündner Herrschaft
- 18 Flims Laax
- 19 Surselva
- 20 Viamala
- 21 San Bernardino – Mesolcina/Calanca
- 22 Savognin
- 23 Disentis Sedrun, Bergün Filisur, Vals
- 24 Graubünden Ferien
- 25 Rhätische Bahn, PostAuto Graubünden

Die flankierenden Massnahmen

- 26 Die flankierenden Massnahmen im Überblick
- 27 Balanced Scorecard (BSC)
- 28 Natur- und kulturnaher Tourismus
- 29 Qualitätsprogramm Graubünden
- 30 Elektronische Tourismusplattform Graubünden
- 31 Branding (Markeneinsatz)

Die Tourismusfinanzierung

- 32 Chronologie zum Tourismusabgabengesetz (TAG)
- 33 Wichtigste Inhalte
- 34 Kantonale Abstimmung
- 36 Analyse mit Kurzstatements

Weitere touristische Kooperationsprojekte

- 38 Neue Gäste mit Kooperationsprojekten

Der Rückblick: Tourismusreform 2006–2013

- 40 Mehrjähriges Reformprojekt mit systematischem Controlling
- 43 Externe Beurteilung durch die Universität Bern

Der Ausblick: Tourismusprogramm 2014–2021

- 46 Kooperation und Innovation im Tourismus
- 49 Internationale Potenziale für den Bündner Tourismus
- 50 Wissenswertes, Expertengruppe
- 51 Impressum

Wichtige Begriffe: TO, DMO, ReTO

Tourismusorganisationen (TO): In den Unterlagen zur Bündner Tourismusreform werden unter Tourismusorganisationen alle bestehenden Kur- und Verkehrsvereine sowie touristischen Marketingorganisationen in Graubünden verstanden (unabhängig von ihrer Grösse). Beim Projektstart im Jahre 2006 waren es 92 Organisationen.

Destinationsmanagement-Organisationen (DMO): Touristische Marketingorganisationen, welche in der Lage sind, ein umfassendes Destinationsmanagement zu betreiben, müssen Minimalkriterien in den Bereichen Organisation und Führung, Aufgaben und Ressourcen sowie Grösse und Dominanz erfüllen. Die wichtigsten Kriterien sind frei verfügbare Marketingmittel in der Grössenordnung von mindestens 4 Mio. Franken (idealerweise 7 Mio. Franken) und eine Bettenkapazität, welche es erlaubt, jährlich annähernd 2 Mio. Logiernächte in Beherbergungsunternehmen sowie in vermieteten Wohnungen zu erreichen.

Regionale Tourismusorganisationen (ReTO): Touristische Marketingorganisationen, welche einer DMO ein Mandat zur Marktbearbeitung von jährlich mindestens 200'000 Franken erteilen können. Zusätzlich müssen sie weitere Kriterien bezüglich Organisation und Führung, Produktgestaltung, Marktbearbeitung und Verkauf erfüllen. Mit dem Wort «regional» wird ausgesagt, dass es sich bezüglich Organisation und Aufgaben inkl. frei verfügbarer Marketingmittel nicht um die bisherigen lokalen Kurvereine handelt.

Die Bündner Tourismusreform wurde unterstützt vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).



Die vorliegende Broschüre zur Bündner Tourismusreform schlägt den Bogen vom Ausgangsjahr 2006 bis 2013. Sie bildet die zentralen Aspekte des umfassenden Projektes ab und gibt einen Gesamtüberblick.

Ziel der Reform war die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus durch neue Strukturen und die entsprechende Aufgabenteilung. Die flankierenden Massnahmen ergänzten das Projekt in vielfältiger Hinsicht.

⇒ **Regierungspräsident Hansjörg Trachsel im Interview: 4 und 5**

Der Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales fordert mehr Fokussierung und Kooperationen im Bündner Tourismus.

⇒ **Destinationsbildung und flankierende Massnahmen: 6 bis 31**

Einen aktuellen Überblick über den Stand der Strukturreformen in allen Destinationen sowie bei Graubünden Ferien geben die Seiten 6 bis 25.

Die flankierenden Massnahmen Balanced Scorecard, Natur- und kulturnaher Tourismus, Qualitätsprogramm Graubünden, Elektronische Tourismusplattform sowie Branding (Markeneinsatz) werden auf den Seiten 26 bis 31 dargestellt.

⇒ **Tourismusfinanzierung: 32 bis 37**

Das Gesetz über Tourismusabgaben (TAG) wurde an der Referendumsab-

stimmung vom 25. November 2012 vom Bündner Volk abgelehnt. Dieses Kapitel wirft einen Blick zurück auf die Entstehung des Gesetzes, fasst die Inhalte zusammen und berichtet über die Abstimmung. Befürworter und Gegner analysieren das Abstimmungsergebnis.

⇒ **Kooperationsprojekte: 38 und 39**

Anhand von vier Kooperationsprojekten wird beispielhaft aufgezeigt, wie Bündner Tourismusakteure destinationsübergreifend zusammenarbeiten, sich an den Kundenprozessen orientieren und neue Gäste gewinnen.

⇒ **Tourismusreform 2006–2013 im Rückblick: 40 bis 45**

In diesem Kapitel wird die Entwicklung des mehrjährigen Reformprojektes inklusive systematischem Controlling dargelegt. Die Universität Bern hat die Bündner Tourismusreform von aussen betrachtet und beurteilt die Konzeption, den Prozess und das Ergebnis.

⇒ **Tourismusprogramm 2014–2021: 46 bis 49**

Wie weiter? Das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 legt mit Ko-

operation und Innovation den Fokus mehr auf Inhalte als Strukturen. Abgerundet wird der Ausblick durch eine Beurteilung der internationalen Potenziale für den Bündner Tourismus durch die Universität St. Gallen (HSG).

Meilensteine ■■■

- **2005/06** | Zusammen mit einer Expertengruppe werden die Ausgangslage analysiert sowie Grundlagen und Ziele der Tourismusreform erarbeitet
- **2006** | Der Grosse Rat spricht einen Verpflichtungskredit von 18 Mio. Franken aus der Rückzahlung von Dotationskapital der Graubündner Kantonalbank für die Tourismusreform
- **2006–2013** | Finanzielle und personelle Unterstützung des Kantons für die Transformationsprozesse in den Destinationen sowie für flankierende Massnahmen
- **2007** | Neuausrichtung von Graubünden Ferien
- **2007/2009/2011** | Der Bund (SECO/Innotour) spricht für die Bündner Tourismusreform, für die Elektronische Tourismusplattform Graubünden sowie für das Qualitätsprogramm Graubünden total 2,36 Mio. Franken
- **2010/2011** | Erarbeitung Gesetz und Botschaft über Tourismusabgaben
- **Mai 2012** | Beratung der Botschaft zum Gesetz über Tourismusabgaben (TAG) im Grossen Rat
- **November 2012** | Kant. Referendumsabstimmung zum TAG
- **2012/2013** | Erarbeitung der Grundlagen für das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021



Februar 2006 – Ausgangslage November 2006 – Umsetzungskonzept März 2007 – PULS Extra Gesamtüberblick April 2008 – Stand der Umsetzung nach zwei Jahren Februar 2010 – Stand der Umsetzung nach vier Jahren Mai 2011 – Stand der Umsetzung nach fünf Jahren

«Gesamterlebnis durch mehr Fokussierung und Kooperationen»

«Die neu gebildeten Tourismusorganisationen sind die Basis, um für künftige Graubünden-Gäste gesamthafte Ferienerlebnisse zu schaffen», sagt Regierungspräsident Hansjörg Trachsel. Anbieter und Marketingorganisationen kommen aufgrund des globalen Wettbewerbs nicht umhin, sich auf Schwerpunkte zu konzentrieren und diese durch Kooperationen zu realisieren. Das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 soll solche Initiativen der Zusammenarbeit fördern.



Regierungspräsident Hansjörg Trachsel, Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales (DVS)

Was hat die Bündner Tourismusreform in den letzten acht Jahren bewirkt?

Wir haben heute in Graubünden noch 15 Tourismusorganisationen, darunter vier leistungsfähige Destinationsmanagement Organisationen und Graubünden Ferien. Auch unsere Konkurrenten anerkennen diese Strukturreform – wir gelten als Vorreiter und sind der Massstab für andere Tourismusregionen. Im Kan-

«Wir gelten als Vorreiter für andere»

ton wurden über Jahre gewachsene Strukturen aufgebrochen und neue Formen der Zusammenarbeit und Aufgabenteilung gefunden. Als Bündner Leitindustrie ist der Tourismus sichtbar wettbewerbsfähiger geworden und kann sich mit den Spitzenregionen im Alpenraum messen.

Was merkt der Gast von der Tourismusreform?

Der Gast erwartet heute nicht eine einzelne gute Leistung, sondern ein unvergessliches Ferienerlebnis als Ganzes. Hier muss alles stimmen, von der elektronischen Information und Buchung über die Anreise und Übernachtung bis zu den Erlebnissen am Ferienort. Darüber erzählt der Gast zu Hause oder im Internet. Mit der Tourismusreform haben wir Strukturen geschaffen, die solche Marktanforderungen effizienter umsetzen können: ein klarer Marktauftritt, Online-Buchungsmöglichkeiten sowie Informationen und Erlebnisse, die über Gemeindegrenzen hinweggehen. Die Zukunft im Tourismus heisst Bündelung – hierzu haben wir den ersten Schritt gemacht.

Ist die Tourismusreform mit der Ablehnung des Tourismusabgabengesetzes (TAG) im entscheidenden Punkt gescheitert?

Nein, denn wir haben die Finanzierungsfrage bewusst an den Schluss der Reform gesetzt, um die anderen Reformprojekte nicht zu gefährden. Unser Vorschlag wollte den Tourismusorganisationen eine Möglichkeit geben, ihre Tourismusfinanzierung gemeindeübergreifend zu regeln – wie es den heutigen, grösseren Strukturen entspricht. Zudem wünschten

«Unsere Arbeit trägt Früchte»

sich viele die Abschaffung der Kurtaxen, weil sie unnötigen Aufwand und eine hohe Dunkelziffer mit sich bringen. Die Strukturen sind bereinigt. Jetzt müssen die Gemeinden zusammen mit den Tourismusorganisationen neue Finanzierungslösungen finden.

Die Tourismusakteure waren bei der Reform teilweise gespalten – hat das die Akzeptanz im Volk erschwert?

Wir müssen hier zwischen der Reform als Ganzes und dem TAG unterscheiden. Heute höre ich selbst von einstigen TAG-Gegnern, dass ihnen die Destinationsbildung geholfen hat, sich besser aufzustellen. Ohne die Tourismusreform hätten sie vieles später, mühsamer oder gar nicht erreicht. Das zeigt, dass unsere Arbeit Früchte trägt. Der Kanton war hier der Initiant und Beschleuniger. Durch die Reform war der Tourismus plötzlich Thema Nummer eins in Graubünden. Das war gut, hatte aber auch zur Folge, dass die Diskussion teilweise alte Gräben aufriss. Ich bin jedoch überzeugt, dass einige Akteure aus den Abstimmungen der letzten zwei Jahre – Zweitwohnungsinitiative, TAG, Olympische Winterspiele – dazugelernt haben. Es ist klar geworden, dass man touristische Fragestellungen nur differenziert angehen und gemeinsam lösen kann.

Ist der Bündner Tourismus nun fit für die Zukunft?

Was mich freut ist, dass heute niemand mehr zum Alten zurück will, auch wenn wir noch lange nicht am Ziel sind. Was sich in den letzten Jahren gebildet hat, ist heute selbstver-

ständig. Allerdings hapert es immer noch an der Gesamtsicht, wie ein Gast sie einnimmt. Heute denken einzelne Unternehmer noch zu viel an sich selbst, gleichzeitig fehlt eine klare Positionierung. Die Angebote für den neuen Gast müssen ein authentisches Profil haben und ein Gesamterlebnis beinhalten: Wie bei einer Kreuzfahrt muss alles von A bis Z zusammenpassen. Wenn jeder nur bei sich selbst optimiert, ist das im internationalen Umfeld zu wenig. Es braucht vermehrt Kooperationen, die sich an den Kundenwünschen orientieren.

Wie geht es nach dem Ende dieser Tourismusreform weiter?

Die letzten acht Jahre waren für alle ein grosser Lernprozess. Die ständige Verbesserung, neue Angebote und sinnvolle Formen der Zusammenarbeit sind für jeden Akteur im Tourismussystem eine Daueraufgabe. Der Markt ist dauernd in Bewegung. Über sechzig Gespräche und diverse Workshops mit Bündner Tourismusakteuren haben gezeigt, dass nach den Strukturen nun die Schnittstellen und Prozesse von innen heraus optimiert werden müssen. Dazu wurde das Tourismusprogramm 2014–2021 ausgearbeitet, das im Einklang mit der Tourismusstrategie des Bundesrates steht. Damit sollen Kooperationsprojekte zu sechs thematischen Schwerpunkten mit entsprechenden Multiplikationseffekten unterstützt werden.

Die Tourismusreform war stark auf die Tourismusorganisationen gerichtet. Was ist mit den übrigen Leistungsträgern?

Im Gegensatz zur bisherigen Strukturreform ist das Tourismusprogramm 2014–2021 nicht nur auf Destina-

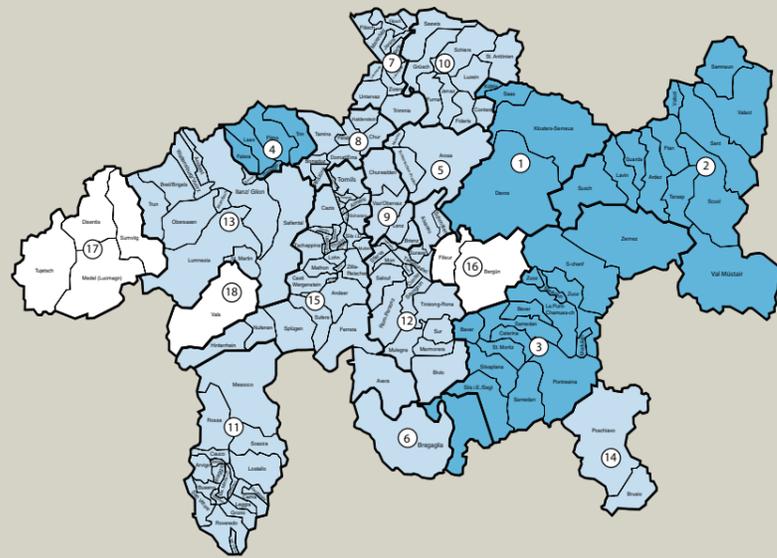
tionsorganisationen beschränkt, sondern würde allen Akteuren Möglichkeiten bieten, Kooperationsprojekte zu bilden. Der Programmgedanke basiert auf offensichtlichen Mehrwerten: Gemeinsamer Kompetenzaufbau, gemeinsame Umsetzungen, gemeinsame Synergiegewinne. Es gilt, die Kräfte optimal zu bündeln und sich gemeinsam fit für die Zukunft zu machen. Dies ist eine schwierige, aber lösbare Aufgabe. Ich bin zuversichtlich, denn die Tourismusorganisationen und touristischen Verbände haben durch Zustimmungserklärungen ihren Kooperationswillen manifestiert.

«Es hapert noch an der Gesamtsicht»

Was ist die Rolle des Kantons in diesem neuen Programm?

Das Gesamtprojekt sieht eine Anschubfinanzierung von rund 21 Mio. Franken über acht Jahre vor. Davon soll der Bund die Hälfte tragen. Den Kanton würde das Förderprogramm damit etwa 1,3 Mio. Franken pro Jahr kosten. Als Kanton sind wir dafür verantwortlich, gerade auch beim Tourismus als wichtigste Branche im Kanton, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Wenn solche Kooperationen gesamtwirtschaftliche Effekte über den einzelnen Betrieb hinaus erzielen, sehen wir uns als Koordinator und Förderer. Die Initiative und Umsetzung muss aber von den Destinationen und Leistungsträgern kommen.

Die Destinationsbildung in allen Regionen des Kantons



Mit der Bündner Tourismusreform sind in allen Regionen des Kantons Graubünden die Tourismusstrukturen überprüft worden und aus über 90 meist lokalen Tourismusorganisationen gemeindeübergreifende Organisationen entstanden.

Per Oktober 2013 zählt Graubünden nebst Graubünden Ferien (GRF) vier Destinationsmanagement-Organisationen (DMO), elf Regionale Tourismusorganisationen (ReTo) sowie drei lokale Tourismusorganisationen (TO).

Davos Klosters

Mehrjähriges Mandat von Klosters (Verein Klosters Tourismus/Gemeinde Klosters-Serneus) an die Genossenschaft Davos Destinations-Organisation (DDO), jüngst auch ein Marketingmandat der Gemeinden Saas und Küblis an die Destination Davos Klosters. Die Zusammenarbeit zwischen Davos und Klosters hat sich gut eingespielt. Die Gemeinde Klosters-Serneus hat zusätzlich die Stelle eines Tourismuskordinators geschaffen.

Engadin Scuol Samnaun

Gründung der Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG (TESSVM), die aus den drei Aktionären Engadin Scuol Tourismus AG (ESTAG), Samnaun Tourismus und Gemeinde Val Müstair besteht. Die gesamte Nationalparkregion (ohne Gemeinde Zernez) wird von einer Organisation touristisch vermarktet. Die Aufgabenteilung mit der Biosphäre Val Müstair bleibt eine Herausforderung.

Engadin St. Moritz

Die Tourismusorganisation Engadin St. Moritz (ESTM) ist als öffentlich-rechtliche Anstalt des Kreises Oberengadin organisiert und mit einem mehrjährigen Leistungsauftrag ausgestattet.

Destinationsmanagement-Organisationen (DMO)

- 1 Davos Klosters
- 2 Engadin Scuol Samnaun
- 3 Engadin St. Moritz
- 4 Flims Laax

Regionale Tourismusorganisationen (ReTO)

- 5 Arosa
- 6 Bregaglia Engadin
- 7 Bündner Herrschaft
- 8 Chur
- 9 Lenzerheide
- 10 Prättigau
- 11 San Bernardino – Mesolcina/Calanca
- 12 Savognin
- 13 Surselva
- 14 Valposchiavo
- 15 Viamala

Lokale Tourismusorganisationen (TO)

- 16 Bergün Filisur
- 17 Disentis Sedrun
- 18 Vals

tet. Zum Zuständigkeitsgebiet der ESTM gehören neben allen Gemeinden des Kreises Oberengadin auch die Gemeinde Zernez und Maloja, als Fraktion der Gemeinde Bregaglia.

Flims Laax

In der Destination Flims Laax, zu welcher die drei Gemeinden Flims, Laax und Falera gehören, wurde die Flims Laax Falera Management AG gegründet, die sämtliche touristischen Aufgaben zwar koordiniert, aber nicht selber ausführt. Das Tourismusmarketing ist mittels Leistungsaufträgen an die Weisse Arena Gruppe und an das Hotel Waldhaus Flims delegiert. Mit den Gemeinden Sagogn und Trin bestehen Zusammenarbeitsverträge.

Arosa

Der Zusammenschluss aller Schanfigger Gemeinden (ohne Maladers und Tschierschen-Praden) zur Gemeinde Arosa führte auch zu einer touristischen Bereinigung im Schanfigg. Arosa Tourismus (Genossenschaft) übernimmt die Aufgaben von Schanfigg Tourismus. Die Skigebietsverbindung Arosa–Lenzerheide führt zudem zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen Arosa Tourismus und der Lenzerheide Marketing & Support AG.

Bregaglia Engadin

Die neue Talgemeinde Bregaglia hat mit Bregaglia Engadin Turismo als Organisationseinheit der Gemeinde eine einzige Marketingorganisation geschaffen. Mit der Tourismusorganisation Engadin St. Moritz wurde ein Leistungsauftrag für die Infostelle Maloja abgeschlossen. Seit 2012 wird das Impulsprogramm «Enjoy Switzerland» zusammen mit der Schweizer Berghilfe umgesetzt.

Bündner Herrschaft

Der neu gegründete Verein Tourismus Bündner Herrschaft/Fünf Dörfer (Gemeinden Fläsch, Jenins, Maienfeld und Malans sowie Kreis Fünf Dörfer ohne Haldenstein) hat einen Leistungsauftrag mit der Heidiland Tourismus AG, der auch die Führung der Infostellen beim Bahnhof Maienfeld und in der Autobahnraststätte Heidiland enthält.

Chur

Der Verein Chur Tourismus, die Tourismusorganisation der Stadt Chur, hat mit den umliegenden Gemeinden von Rhäzüns bis Haldenstein eine Leistungsvereinbarung zur Vermarktung der überregionalen Tourismusangebote abgeschlossen.

Lenzerheide

Die Lenzerheide Bergbahnen AG und Lenzerheide Tourismus haben die

Lenzerheide Marketing & Support AG gegründet, die sowohl das Bergbahn-Marketing als auch die Destinationsvermarktung für die Gemeinden Vaz/Obervaz, Churwalden, Lantsch/Lenz und Brienz umsetzt. Mit der Skigebietsverbindung Arosa–Lenzerheide entwickelt sich auch die Zusammenarbeit mit Arosa.

Prättigau

Die Prättigauer Gemeinden (ohne Klosters-Serneus) haben die Prättigau Tourismus GmbH gegründet, die die touristische Vermarktung des Prättigaus zur Aufgabe hat. Unlängst sind die Gemeinden Küblis und Saas aus der GmbH ausgetreten und haben ein Mandat mit Davos Klosters abgeschlossen.

San Bernardino – Mesolcina/Calanca

Aus der lokalen Tourismusorganisation San Bernardino Vacanze wurde die Aktiengesellschaft Ente Turistico Regionale del Moesano, der neu alle Gemeinden der Mesolcina und des Calancats angehören. Die Organisation tritt mit dem Markennamen San Bernardino auf.

Savognin

Die Gemeinden im Surses sowie aus dem unteren Albulatal sind im touristischen Gemeindeförderungszweckverband zusammengeschlossen. Dieser hat das Tourismusmarketing an den Verein Savognin Tourismus im Surses delegiert. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit dem Management des Parc Ela. Mit der Tourismusorganisation Bergün Filisur wird insbesondere im Reservationsbereich kooperiert.

Surselva

In der Surselva haben die bisherigen Tourismusorganisationen aus Brigels, Waltensburg, Andiast, Obersaxen, Mundaun und Lumnezia zusammen

mit der Stadt Ilanz sowie den beiden Bergbahngesellschaften die Surselva Tourismus AG gegründet. Mit der Gemeindefusion Ilanz findet eine weitere territoriale Bereinigung statt. Mit Trun besteht eine Kooperation.

Valposchiavo

Die beiden Gemeinden Poschiavo und Brusio führen seit vielen Jahren gemeinsam den Verein Ente Turistico Valposchiavo. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit der Rhätischen Bahn.

Viamala

Aus mehreren Verkehrsvereinen nördlich und südlich der Viamala ist in zwei Entwicklungsschritten der Verein Viamala Tourismus entstanden, dem alle Gemeinden der Region Viamala (von Tomils bis Hinterrhein inkl. Avers) angehören.

Bergün Filisur

Der Verein Bergün Filisur Tourismus ist im Dienstleistungszentrum im Bahnmuseum Albula am Bahnhof Bergün eng mit der Rhätischen Bahn verbunden. Bergün Filisur Tourismus arbeitet mit dem Management des Parc Ela und Savognin Tourismus zusammen.

Disentis Sedrun

Die Ausrichtung des Vereins Sedrun Disentis Tourismus in den Gemeinden Tujetsch und Disentis ist in Entwicklung. Die geplante Skigebietsverbindung Sedrun–Andermatt eröffnet neue Perspektiven in der Zusammenarbeit mit Andermatt. Disentis Sedrun hat ein Marketingmandat an Graubünden Ferien vergeben.

Vals

In der Gemeinde Vals ist der Verein Visit Vals für das Tourismusmarketing zuständig, der diese Aufgabe vor Ort eigenständig umsetzt.

Der Zusammenschluss wurde beschleunigt

Davos und Klosters haben sich 2008 mittels Leistungsauftrag zusammengeschlossen. «Die Tourismusreform hat den Prozess erleichtert und beschleunigt», sagt CEO Reto Branschi, «weil Fördermittel flossen und nicht nur in Davos und Klosters Fusionsprojekte bearbeitet wurden.»



Reto Branschi, CEO Destination Davos Klosters

Rückblick: Ohne Druck zusammengekommen

Die Initiative zur Zusammenarbeit der beiden Tourismusorganisationen Davos und Klosters kam 2007 vom kleineren Partner. Klosters trennte sich vom damaligen Tourismusdirektor und entschied sich darauf einstimmig für den Anschluss an Davos. Die Gäste, sagt Reto Branschi, nah-

men die Region längst als Einheit wahr und für den grösseren Partner Davos war Klosters «die ländliche Boutique mit dem Royal Touch». Da Davos Tourismus eigene Grundstücke und Immobilien besitzt, war eine Fusion nicht geeignet, weshalb Klosters Tourismus die gesamte operative Tätigkeit an die Destination Davos Klosters (DDK) delegierte. «Die Tourismusreform war für uns nicht Auslöser, sondern eine willkommene Hilfe. Denn die Kooperation wäre sowieso gekommen, aber wir hätten ohne die Finanzhilfe und den Rückenwind des Kantons die Integration nicht so schnell geschafft.»

Ausblick: Tourismuskordinator vor Ort

Während die Zusammenarbeit für Leistungsträger und Hotellerie in Davos und Klosters unbestritten ist, haben viele Klosterser bis heute das

Gefühl, von Davos dominiert zu werden. Reto Branschi: «Nach dem Zusammenschluss war Klosters gewissermassen ohne Gesicht. Neue Ideen zu kommunizieren und Angebote mit den Leistungsträgern vor Ort zu entwickeln ist schwierig, weil immer der Vorwurf in der Luft liegt, wir Davoser machen es nur für uns.» Deshalb finanzieren die Gemeinde Klosters und die DDK neu je hälftig einen Tourismuskordinator, der in Klosters die Destination vertritt und umgekehrt die Anliegen von Klosters einbringt. «Einem Partner vom eigenen Dorf hört man anders zu als einer im Nachbardorf gewachsenen Organisation.»

2005 (vorher)

- Klosters und Davos vermarkten sich unabhängig voneinander
- Klosters trennt sich 2007 vom Tourismusdirektor
- Davos Tourismus führt bis 2008 den Werkbetrieb der Gemeinde

2013 (nachher)

- Gesamte Destination Davos Klosters wird durch die Davos Destinationsorganisation vermarktet
- Einheitlicher Auftritt inkl. Buchungsplattform und Gästeinformation Destination Davos Klosters
- Klosters erhält Tourismuskordinator vor Ort (2013)

Fakten und Finanzen ■■■

- **Name** | Destination Davos Klosters
 - **Form** | Genossenschaft
 - **Gebiet** | Davos und Klosters Serneus sowie Mandat Saas-Küblis
 - **Budget** | 32,6 Mio. Franken
 - **Finanzierung heute** | Gemeindebeiträge, Tourismusförderungsabgaben, Kurtaxen (unterschiedliche Gesetze Davos/Klosters), Eigeneinnahmen und Mandat Saas-Küblis
 - **Finanzierung künftig** | Vereinheitlichte Gesetze zur gemeinsamen Finanzierung
 - **Kooperationen** | Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus, RhB, Best of the Alps, Leistungsträger, Wirtschaftsunternehmen
- www.davos.ch | www.klosters.ch

Prättigau Tourismus soll weitergeführt werden

Seit 2007 vermarktet Prättigau Tourismus die Angebote im Prättigau. Sie ist für die Entwicklung und den Vertrieb der Produkte verantwortlich. Dafür braucht es Geld. Die Finanzierung der regionalen Tourismusorganisation muss noch geklärt werden.



Daniela Göpfert, Geschäftsführerin Prättigau Tourismus

Rückblick: Arbeit von der Basis anerkannt

Daniela Göpfert, die Prättigau Tourismus seit dem Start im Herbst 2007 leitet, ist noch nicht manchem im unteren Prättigau begegnet, der die Vermarktungsorganisation angezweifelt hätte. 2010 konnte zusammen mit dem Bauernverband eine zweite Vollzeitstelle geschaffen werden und

2011 haben neun von elf Gemeinden einer Budgeterhöhung zugestimmt. Trotzdem haben sich die Gemeinden Küblis und Saas von Prättigau Tourismus verabschiedet und arbeiten nun mit der Destination Davos Klosters zusammen. Die Website mit Direktbuchungen, neue Angebote, das Infozentrum Grüşch und die jährlichen Infoabende in den Gemeinden haben auch nach innen gewirkt. Dennoch: «Ohne das Verständnis der Stimmbürger, dass eine solche Organisation mit einer Budgetkürzung nicht mehr funktioniert, ist unser Weiterbestehen nicht gesichert. Hier müssen wir weiter Aufklärungsarbeit leisten.»

Ausblick: Verkehrsvereine bringen Lokwissen

Die Übergangsförderung, die in Erwartung der im November 2012 verworfenen kantonalen Finanzierungslösung TAG eingeführt wurde,

läuft noch bis Frühling 2015. Für die Zeit danach werden – koordiniert durch den Regionalverband Pro Prättigau – Lösungen gesucht. Ziel ist es, Prättigau Tourismus mit der heutigen finanziellen Ausstattung auch in Zukunft weiter zu betreiben, dafür aber weniger allgemeine Steuermittel einzusetzen. Weil die Finanzierung nun an erster Stelle steht, wartet man mit dem letzten Stück der Strukturbereinigung noch ab. «Einzelne Verkehrsvereine existieren nach wie vor, man ist sich aber einig, dass die Vermarktung nur regional erfolgreich sein kann. Wichtig ist in einem weiteren Schritt, die Aufgabenteilung ein für allemal zusammen mit den touristischen Partnern zu definieren. Denn ohne Input von der Basis fehlen auch Produkte, die wir ins touristische Schaufenster stellen können.»

2005 (vorher)

- Elf Verkehrsvereine, vereinzelte Gästefinfos und diverse Websites
- Kein aktiver Vertrieb der Angebote
- Keine professionelle Vermarktungsorganisation

2013 (nachher)

- Prättigau Tourismus vermarktet und entwickelt Angebote der Region im Auftrag von neuen Gemeinden
- Infozentrum in Grüşch
- Produkt- und Vertriebskooperationen mit Davos Klosters und Graubünden Ferien

Fakten ■■■

- **Name** | Prättigau Tourismus
 - **Form** | GmbH
 - **Mitglieder** | Neun Gemeinden (Seewis, Grüşch, Fanas, Schiers, Jenaz, Furna, Fideris, Luzein, St. Antonien)
 - **Budget** | 0,65 Mio. Franken
 - **Finanzierung heute** | Neun Gemeinden tragen die Prättigau Tourismus GmbH und finanzieren diese zu einem wesentlichen Teil mit (bis 2014)
 - **Finanzierung künftig** | Ein regionales Mustergesetz soll den Gemeinden zu Verfügung gestellt werden
 - **Kooperationen** | Graubünden Ferien, Davos Klosters, Schweiz Tourismus
- www.praettigau.info

Mit kleinen Schritten zur vereinten Nationalparkregion

Über grössere Strukturen wurde in der Nationalparkregion schon seit vielen Jahren diskutiert. Doch erst die Tourismusreform machte aus den guten Absichten eine neue Organisation mit klaren Zielen. Die Tourismusorganisation vermarktet drei Täler – mit unterschiedlicher Positionierung.



Urs Wohler, Direktor Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair (TESSVM)

Rückblick: Der grosse Wurf

Im Tagesgeschäft hat das Unterengadin schon vor der Tourismusreform in kleinen Schritten zusammengearbeitet: 2001 übergaben die zehn Gemeinden zwischen Susch und Tschlin das Marketing an die Engadin Scuol Tourismus AG (ESTAG). Bis 2009 gingen (fast) alle Gäste-Infostellen der

Gemeinden an die Tourismusorganisation und im Unternehmensbereich «Angebotsentwicklung» entwickelte man das Angebot vor Ort weiter. «Die Anregung kam aus dem Pilotprojekt «Enjoy Switzerland». Das zeigte uns, dass wir die Versprechen im Markt mit guten Produkten, Qualität und Erlebnissen vor Ort einlösen müssen. Was wir im Unterengadin erlebten, war die Warmlaufphase für die grosse Fusion mit dem Val Müstair und Samnaun», fasst Urs Wohler die letzten zehn Jahre zusammen. Die Unterstützung des Kantons ermöglichte aus blossen Hoffnungen den grossen Wurf. Nachdem Samnaun die Markenfrage extern beurteilen liess und sich für eine Partnerschaft mit der Marke Graubünden entschied, entstand 2011 die neue DMO mit den drei Vertragspartnern ESTAG, Samnaun Tourismus und der Gemeinde Val Müstair.

Ausblick: Betriebliche Kooperation wird wichtiger

Auch wenn die TESSVM seit 2011 tätig ist, müssen die Reform und die neue Struktur noch gefestigt und auf mehrere Schultern verteilt werden. «Was es für ein solches Vorhaben braucht, ist überzeugen, sensibilisieren und erklären. Da der Tourismus ein öffentliches Gut ist, wollen die Bürger mit ihren Anliegen ernst genommen werden. Deshalb werden die neuen Gesetze auch mit den Gemeinden ausgearbeitet.» Lag das Augenmerk in den letzten Jahren auf der Struktur, möchte Wohler in Zukunft Hotels und Bergbahnen noch stärker unterstützen: «Als Tourismusorganisation wollen wir uns auch für bessere Angebote und Abläufe vor Ort einsetzen.»

2005 (vorher)

- Unterengadiner Gemeinden delegieren Marketing an Engadin Scuol Tourismus AG (2001)
- Alle Gäste-Infos lokal geführt
- Sechs Tourismusorganisationen im Val Müstair bis 2003
- Samnaun und Val Müstair eigenständig vermarktet

2013 (nachher)

- Ein gemeinsamer Markenauftritt nach aussen, grösste Leistungsträger aktiv mit dabei
- Angebots- und Produktentwicklung über die ganze Destination
- Gäste-Info in allen Gemeinden aus einer Hand
- Jede Region behält individuelle Positionierung

Fakten ■■■

- **Name** | Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG (TESSVM)
- **Form** | Aktiengesellschaft
- **Gebiet** | Elf Gemeinden (alle Unterengadiner Gemeinden ohne Zernez, Samnaun sowie Val Müstair)
- **Budget** | 5,3 Mio. Franken
- **Finanzierung heute** | Tourismusgesetz (elf Gemeinden) für Kurtaxen und (teilweise) Tourismusförderungsabgaben
- **Finanzierung künftig** | 2015 Vertragserneuerung, Gemeindefusionen und neue Gesetze mit Erkenntnissen aus dem TAG; Mandate, Kooperationen und Verkaufserlöse
- **Kooperationen** | Schweiz Tourismus, Graubünden Ferien, Kompetenzstelle für natur- und kulturnahen Tourismus, Leistungspartner vor Ort u. a.

www.engadin.com

Globaler Wettbewerb erfordert global tätige Organisation

Der Logiernächterückgang und die grosse Abhängigkeit vom Euroraum haben im Oberengadin 2007 zur ersten DMO im Kanton geführt. Heute sind die Strukturen gefestigt. Innovationen wie Bergbahn- oder Hotelskipass-inklusive oder der Mountainbike-Masterplan wären ohne Destination nicht möglich gewesen.



Ariane Ehrat, CEO Tourismusorganisation Engadin St. Moritz

Rückblick: Innovationen dank Tourismusorganisation

Der Rückgang der Logiernächte im Oberengadin einhergehend mit dem Verlust von Hotelbetten nach 2000 liess private Initianten und Leistungsträger früh über neue Kooperationen der 13 lokalen Tourismusorganisatio-

nen nachdenken. Man wollte die Kräfte bündeln, um neue Märkte zu erschliessen und die Stammmärkte in Europa zu stärken. 2006 stimmte der Kreis der Vermarktungsorganisation Engadin St. Moritz zu, die im Januar 2007 mit allen Oberengadiner Gemeinden sowie Maloja und Zernez startete. «Die grosse Abhängigkeit von der internationalen Polit- und Wirtschaftslage zwingt uns zu Innovationen und Vernetzungen. Ohne die gemeindeübergreifende Organisation wären neue Angebote wie Bergbahn- und Hotelskipass-inklusive, die Herzlichkeitsinitiative mit der lokalen Bevölkerung oder die Masterpläne «Mountainbike», «Langlauf» und «Familie» und andererseits der rasche Aufbruch in neue Märkte nicht möglich gewesen», bilanziert CEO Ariane Ehrat.

Ausblick: Erfolg in neuen Märkten

Obwohl der Zuwachs in den Fernmärkten den Rückgang der europäischen Gäste im Oberengadin nicht wettmachte, ist die Vermarktungsorganisation auf gutem Weg. Der Kreis Oberengadin hat denn auch den Leistungsauftrag bis 2016 verlängert. «Wie es nach der Gebietsreform weitergeht, ist offen», sagt Ehrat. «Dass man eine Lösung finden muss, liegt auf der Hand.» In der Bevölkerung brauche es für das Verständnis des touristischen Schaffens noch mehr Überzeugungsarbeit. Auch für das Umdenken in dieser «touristischen Zeitenwende» müsse noch viel geleistet werden, nicht nur im Oberengadin.

2005 (vorher)

- 13 lokale Kur- und Verkehrsvereine
- Jede Gemeinde hat unterschiedliche Strategien und Gesetze
- Keine flächendeckende Angebote

2013 (nachher)

- Eine Vermarktungsorganisation für alle Gemeinden
- Alle Gästeinfos aus einer Hand
- Ein gemeinsames Markenhaus, das je nach Zielmärkten unterschiedlich genutzt wird
- Regionale Angebote und Initiativen
- Reduktion der Betriebskosten zugunsten des Marketingbudgets

Fakten ■■■

- **Name** | Tourismusorganisation Engadin St. Moritz (ESTM)
- **Form** | Öffentlich-rechtliche Anstalt
- **Gebiet** | 13 Gemeinden (Kreis Oberengadin, Gemeinde Zernez sowie Fraktion Maloja der Gemeinde Bregaglia)
- **Budget** | 16,9 Mio. Franken
- **Finanzierung heute** | Finanzierungsschlüssel für alle Gemeinden nach Bettenkapazität, Steuerkraft und Einwohnerzahl. Leistungsauftrag vom Kreis Oberengadin bis 2016
- **Finanzierung künftig** | Nachfolgelösung im Rahmen der Gebietsreform offen
- **Kooperationen** | Schweiz Tourismus, RhB/Davos Klosters, Best of the Alps, Graubünden Ferien, Lizenzpartner

www.engadin.stmoritz.ch

Dank Gemeindefusion und Reform erstmals professionelle Organisation

Mit der Fusion der Gemeinden im Bergell begann die erste professionelle Tourismusorganisation ihre Arbeit. Im Markt war der Name Bregaglia unbekannt und viele Leistungsträger müssen erst von der Bedeutung einer Tourismusorganisation überzeugt werden.



Michael Kirchner, Direktor Bregaglia Engadin Turismo

Rückblick: Reform zur richtigen Zeit
Gleichzeitig mit der Gemeindefusion brachte die Tourismusreform die Diskussion um neue Tourismusstrukturen aufs Tapet. Ohne diese Rahmenbedingungen hätte das Bergell heute wohl keine funktionierende Tourismusorganisation. Die Touristiker und Politiker konnten auf die Vorarbeit des Kantons und von Graubünden Ferien (Graubünden – mein Bergdorf) aufbauen. Heute tritt das Tal

touristisch als Bregaglia Engadin auf und nutzt dabei die hohe Bekanntheit des Engadins zusammen mit dem Erscheinungsbild der Marke graubünden. Im Markt ist Bregaglia Engadin in den wichtigsten Vertriebskanälen von Schweiz Tourismus und Graubünden Ferien präsent. Seit 2012 ist das Bergell zudem Partner von «Enjoy Switzerland»; dank den neuen Strukturen kann sich Bregaglia Engadin Turismo ganz auf die Kernaufgabe, die Arbeit vor Ort, konzentrieren. «Bei uns war die grosse Herausforderung nicht die Bildung der Organisation, sondern die Arbeit mit den Leistungsträgern. Vor allem kleine Anbieter und viele Einwohner wussten gar nicht, was eine Tourismusorganisation macht. Weil wir neu waren, mussten wir uns nicht nur auf dem Markt und bei Vertriebspartnern vorstellen, sondern viel Grundlagenarbeit im Tal leisten», bilanziert Direktor Michael Kirchner.

Ausblick: Tourismusverständnis noch schwach

Nebst der Bündelung und Entwicklung von Angeboten hilft die Tourismusorganisation den Anbietern auch bei strukturellen Problemen: «Da wir keine gewachsenen Strukturen haben, sind wir als Profis auch Ansprechpartner für Know-how oder Nachfolgeregelung.» Deshalb ist für Michael Kirchner klar, dass trotz dem bestehenden Leistungsauftrag an Engadin St. Moritz (ESTM) für die Vermarktung von Maloja momentan keine Integration des ganzen Bergell angestrebt wird. – «Die Strukturen vor Ort sind zu unterschiedlich und wir müssen mehr Basisarbeit leisten als ESTM.» Das fehlende Tourismusbewusstsein fordert auch Kompromisse: «Obwohl wir gern eine Pauschalbesteuerung statt Kurtaxen hätten, müssen wir damit noch warten. Die Leute haben wegen der Gemeindefusion das Gefühl, alles werde teurer.»

2005 (vorher)

- Kurvereine Maloja und Pro Bregaglia
- Keine gezielte und gemeinsame Vermarktung
- Wenig Leistungsträger eingebunden
- Budget ca. 250 000 Franken

2013 (nachher)

- Bregaglia Engadin Turismo für das gesamte Bergell
- Kooperationen mit Engadin St. Moritz, Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus (inkl. «Enjoy Switzerland»)
- Angebotsentwicklung mit Leistungsträgern
- Budget ca. 1 Mio. Franken

Fakten ■■■■

- **Name** | Bregaglia Engadin Turismo
 - **Form** | Teil der Gemeinde Bregaglia
 - **Gebiet** | Gemeinde Bregaglia
 - **Budget** | 1 Mio. Franken
 - **Finanzierung heute** | Tourismusgesetz für Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben und Gemeindebeiträge
 - **Finanzierung morgen** | Kleine Anpassungen. Mittelfristig wird die Pauschalierung der Hotellerie/Parahotellerie (statt Kurtaxen) angestrebt
 - **Kooperationen** | Engadin St. Moritz, Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus, «Enjoy Switzerland»
- www.bregaglia.ch

Pragmatische Kooperationen in alle Richtungen

Eine gemeinsame Tourismusorganisation schuf das Valposchiavo schon 1995 und orientierte sich am wichtigsten Produkt, dem Bernina Express der Rhätischen Bahn (RhB). Heute werden produktspezifische Partnerschaften in alle Richtungen gebildet.



Cassiano Luminati, Präsident Ente Turistico Valposchiavo

Rückblick: Produktkooperation

Die Auszeichnung der Albula- und Berninalinie zum UNESCO-Welterbe und das 100-Jahr-Jubiläum der Berninalinie hat der Region einen Schub gegeben. Sie hat sich mit der RhB die Infostelle am Bahnhof Poschiavo geteilt und sich im Erscheinungsbild am «Trenino rosso» orientiert. «Weil wir den lokalen Zusammenschluss schon 1995 machten, waren wir dem Fahr-

plan der Bündner Tourismusreform voraus. Mit dem Umzug an den Bahnhof konnten wir von der RhB profitieren und uns differenzieren», erklärt Präsident Cassiano Luminati. Eine Zusammenarbeit mit der Nachbardestination Engadin St. Moritz (ESTM), kam aus strategischen und finanziellen Gründen nicht zustande. Die Organisation und Ausrichtung von ESTM entsprach nicht derjenigen der kleineren Region Valposchiavo. «Wir professionalisierten uns organisatorisch und gingen je nach Produkt unterschiedliche Kooperationen ein, zum Beispiel mit dem Bergell, dem Val Müstair oder auch über die Grenze mit Tirano und Livigno.» Das jüngste Beispiel ist das Produkt Bernina Glaciers, wozu mit der Gemeinde Pontresina ein eigener Verein gegründet wurde.

Ausblick: Finanziell am Anschlag
Obwohl die Gemeindebeiträge im Zug der Professionalisierung in den

letzten zehn Jahren stark anwuchsen, sind die Strukturen im Puschlav noch nicht gefestigt. Heute fehlen die Mittel für eine Facebook-Seite oder Kooperationen wie mit Wetter Graubünden. «Nach der Ablehnung der kantonalen Finanzierungslösungen werden wir um Jahre zurückgeworfen. Wir vereinbarten mit den Gemeinden eine Übergangslösung, die Ende 2013 ausläuft. Jetzt müssen wir auf regionaler Ebene zwei neue Gemeindegesetze erarbeiten, denn eine Tourismusabgabe gibt es bis heute nicht.» Für Luminati ist die grösste Hürde das geringe Tourismusverständnis in der Region. Deshalb überlegt man sich, die Tourismusorganisation als Abteilung des Regionalverbandes zu führen, um ihr einen offiziellen Charakter zu geben. Auch eine Partnerschaft mit der Marke graubünden ist ein Thema. – «Die Chancen der Regionenmarke sind für uns interessant und die Ausgangslage hat sich geändert.»

2005 (vorher)

- Gemeinsame Tourismusorganisation von Brusio und Poschiavo (1995)
- UNESCO-Welterbe verlangt klarere Positionierung
- Geringes Budget
- Befristete Finanzierung

2013 (nachher)

- Stärkung professioneller Strukturen, Ausbau Angebot
- Produktbezogene Kooperationen mit RhB, Schweiz Tourismus, Graubünden Ferien, Bergell, Tirano, Valtellina, Pontresina
- Budget reicht nicht für alle gewünschten Leistungen

Fakten ■■■■

- **Name** | Ente Turistico Valposchiavo
 - **Form** | Verein
 - **Mitglieder** | Gemeinden Poschiavo und Brusio
 - **Budget** | 670 000 Franken
 - **Finanzierung heute** | Befristete Lösung mit Gemeindebeiträgen, Kurtaxen, Mitgliederbeiträgen und freiwilligen Beiträgen des Gewerbes
 - **Finanzierung morgen** | Entwurf neues Gesetz mit Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben für zwei Gemeinden
 - **Kooperationen** | RhB, Bergell, Nationalpark, Schweiz Tourismus, Graubünden Ferien, Tirano, Livigno, Valtellina, Alta Rezia
- www.valposchiavo.ch

Die Vision vom Anfang ist jetzt Wirklichkeit

Nach der politischen Fusion im Schanfigg zur neuen Gemeinde Arosa wird das ganze Tal neu unter einem Dach vermarktet. Die Promotion des kommenden Winters erfolgt im Zuge der Skigebietsverbindung bereits zusammen mit Lenzerheide.



Pascal Jenny, Direktor Arosa Tourismus

Rückblick: Skigebietsverbindung löst Versprechen ein

Gingen die acht Gemeinden des Schanfigg touristisch noch bis 2011 ihren eigenen Weg, hat die Gemeindefusion diese Diskussion nun beendet. Die einzelnen lokalen Kurvereine und die Tourismusorganisation

Schanfigg Tourismus werden in absehbarer Zeit Teil von Arosa Tourismus. «Die Integration ist die grosse Herausforderung. Es braucht viel Kommunikation und Verständnis, damit wir gemeinsam mehr Logiernächte generieren und professionelle Gästefos zur Verfügung stellen können. Dafür müssen wir nun erst eine Strategie definieren», erklärt Pascal Jenny, Direktor von Arosa Tourismus. Bereits klar hingegen war in Arosa die Strategie mit der gemeinsamen Skigebietsverbindung. «Die Konzepte für den gemeinsamen Winter lagen schon vor fünf Jahren auf dem Tisch, nur das ›Ja‹ fehlte. Deshalb konnten wir schon ein Jahr vor Inbetriebnahme der Verbindung als Arosa-Lenzerheide auftreten.» Für die Winterkampagne ist jeweils eine Arbeitsgruppe aus den beiden Bergbahnen und den beiden Tourismusorganisationen zuständig.

Ausblick: Spezifische Kooperationen

Eine DMO mit Arosa und Lenzerheide ist für Jenny noch kein Thema: «Beide Seiten haben grosse Erwartungen an die neue Skigebietsverbindung, darum ist es heute zu früh für weitergehende Diskussionen. Spezifische Kooperationen bringen uns mehr.» So prüft Arosa zusammen mit der Lenzerheide und Chur ein einheitliches Buchungssystem. Bereits heute verkauft Chur Tourismus Arosener Bergbahntickets. Wie Arosa die bisherigen Schanfigger Gemeinden bestmöglich in die Tourismusfinanzierung einbezieht, wird nun diskutiert: «Wir hielten uns beim TAG zurück, weil die Fusion viel zu reden gab. Jetzt versuchen wir, zum Beispiel die Abstufung der Tourismusabhängigkeit und wenn möglich eine Pauschalierung bei allen Ferienwohnungen auf der Grundlage des TAG umzusetzen.»

2005 (vorher)

- Arosa Tourismus vermarktet nur Arosa
- Schanfigger Gemeinden arbeiten unter sich zusammen (Schanfigg Tourismus)
- Keine grössere Zusammenarbeit mit Lenzerheide und Chur

2013 (nachher)

- Arosa und Lenzerheide vermarkten den Winter gemeinsam
- Schanfigg Tourismus wird Teil von Arosa Tourismus (Gemeindefusion)
- Punktuelle Kooperationen Back-Office (Lenzerheide) und Chur (Verkauf)
- Neues Gemeindegesetz mit Bezug zu den TAG-Grundlagen

Fakten und Finanzen ■■■

- **Name** | Arosa Tourismus
- **Form** | Genossenschaft
- **Gebiet** | Gemeinde Arosa
- **Budget** | 6,3 Mio. Franken
- **Finanzierung heute** | Tourismusförderungsabgabe, Kurtaxen und Gemeindebeiträge (bestehendes Gesetz der Gemeinde Arosa aus dem Jahr 2005)
- **Finanzierung morgen** | Neues Tourismusgesetz in Arbeit, mit Abstufungen Arosa und Schanfigg sowie Pauschalierungslösungen
- **Kooperationen** | Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus, Lenzerheide Marketing & Support AG, Arosa Bergbahnen, Chur Tourismus

www.arosa.ch

Strukturbereinigung ermöglicht gemeinsames Marketing

In der Ferienregion Lenzerheide hat man gleich zwei Schritte zur Strukturbereinigung gemacht: Die fünf Tourismusorganisationen übertrugen die operativen Aufgaben der LMS und die Bergbahnen übergaben ihr Marketing dieser gemeinsamen Vermarktungsgesellschaft.



Bruno Fläcklin, Geschäftsführer Lenzerheide Marketing und Support AG (LMS)

Rückblick: Bergbahn wird mitvermarktet

Obwohl Lenzerheide Tourismus als Verein noch existiert, wurden alle operativen Aufgaben – von der Kommunikation über den Verkauf und Vertrieb bis zu den Tourist Services –

an die gemeinsame Marketinggesellschaft von Bergbahnen und Tourismusorganisation übertragen. Diese wirbt für Tages- und Aufenthaltsgäste der Bergbahnen wie auch für alle anderen bahnunabhängigen Angebote der Destination. Die Gemeinden steuern 70 Prozent des Budgets bei, die Bergbahnen 20 Prozent, beide mit Leistungsaufträgen, der restliche Teil wird durch eigene Angebote und Dienstleistungen selber erwirtschaftet. «Die Lenzerheide Bergbahnen sind zwar das Kernstück der Destination, von denen alle profitieren, es braucht aber auch die anderen Angebote», erklärt Bruno Fläcklin. «Ein Hotel beispielweise braucht neben den Bahngästen zusätzlich andere Gäste, um rentabel zu sein. Hier gibt es natürlich Diskussionen.» Hin-

gegen vereinfachen sich Kooperationen, zum Beispiel bei den Winterprodukten mit Arosa: «Bei uns gibt es einen Ansprechpartner, während in Arosa immer Bergbahnen und Tourismusorganisation am Tisch sitzen.»

Ausblick: Punktuelle Kooperationen

Analog den Bergbahnen auch einzelne Hotels in die Destinations-Vermarktung einzuschliessen, kommt für Fläcklin allerdings nicht in Frage. «Das würde einzelne Unternehmen bevorzugen, weshalb wir den Beherbergern nur Plattformen, aber keine Einzelleistungen anbieten können.» Mit der Destination Savognin diskutiert die Lenzerheide, den Sales-Manager für Reiseveranstalter zu teilen, weil Savognin kein Viersternhotel hat.

2005 (vorher)

- Fünf Verkehrsvereine (Lenzerheide, Churwalden, Parpan, Lenz und Brienz) mit eigenem Marketing und Infostellen
- Bergbahnen vermarkten sich unabhängig der Destination
- Keine langfristige und gezielte Positionierung

2013 (nachher)

- Gesamte Destination wird von einer Organisation vermarktet
- Bergbahn und Destination haben Marketing zusammengelegt
- Skigebietsverbindung Arosa-Lenzerheide inkl. gemeinsame Vermarktung des Wintersport-Produktes steht bevor

Fakten und Finanzen ■■■

- **Name** | Lenzerheide Marketing und Support
- **Form** | Aktiengesellschaft
- **Aktionäre** | Lenzerheide Bergbahnen AG (51%) und Lenzerheide Tourismus (49%)
- **Gebiet** | Vier Gemeinden (Vaz/Obervaz, Churwalden, Lantsch/Lenz, Brienz)
- **Budget** | 5,3 Mio. Franken
- **Finanzierung heute** | Fixer Betrag der vier Gemeinden (aus Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben und allg. Steuermitteln) sowie der Bergbahnunternehmung
- **Finanzierung morgen** | Diskussion über neue Ansätze bei Rückgang der Einnahmen, z. B. der Handänderungssteuern als Folge der Annahme der Zweitwohnungsinitiative
- **Kooperationen** | Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus, Arosa, Chur, Savognin

www.lenzerheide.com

Spezifische Partnerschaften als bessere Lösung

Als Stadt mit einem hohen Anteil Geschäftsreisender und als Drehkreuz für andere Destinationen sieht sich Chur auch als Ergänzung und Türöffner für den ganzen Kanton. Mit Leistungsaufträgen der umliegenden Gemeinden will sich Chur Tourismus noch klarer fokussieren.



Leonie Liesch, Direktorin Chur Tourismus

Rückblick: Aus Info wird Verkauf
Chur kann touristisch nicht mit den klassischen Feriendestinationen verglichen werden. Die Bündner Hauptstadt hat eine umfassende Infrastruktur- und Zentrumsfunktion. Die

Hälfte der Aufenthaltstouristen sind Geschäftsreisende. Dazu kommen viele Tagesgäste auf dem Weg von oder zu anderen Feriendestinationen. Direktorin Leonie Liesch: «Mit der Professionalisierung entwickelte sich Chur Tourismus von der blossen Infostelle immer mehr zu einer Verkaufsorganisation.» Darum waren auch Kooperationspartner aus dem Kanton wichtig: So entwickelte man das Reservationssystem gemeinsam mit der Lenzerheide. Auch der Entscheid zur Partnerschaft mit der Marke Graubünden hat z. B. die Gestaltung der Website bzw. der Smartphone-Lösung sowie der Infostelle beim Bahnhof erleichtert.»

Ausblick: Nicht mehr alles machen
«Die Erwartungen an uns sind hoch. Wir sollten jeden Anlass vermarkten

und wenn möglich noch finanziell unterstützen. Das Betreuen von Events gehört aber nicht zu unseren Hauptaufgaben», sagt Liesch. Deshalb sucht Chur Tourismus den Kontakt zur Stadt, um die Aufgabenteilung klarer zu definieren. Analog dem DMO-Verständnis der dritten Generation soll das Rollenverständnis prozessorientierter werden. Das bedeutet für Chur Tourismus zum Beispiel, Churer Bahnangebote der RhB selbst zu promoten, die Vermarktung von Ski-Pauschalen den Hotels zu übertragen oder Bike-Produkte dem Partner Lenzerheide anzuvertrauen. «Wir brauchten die Tourismusreform, um zu spüren, dass eine DMO mit Arosa und Lenzerheide nicht die beste Lösung ist. Mit segmentspezifischen Partnerschaften können wir den Markt viel effizienter bearbeiten.»

2005 (vorher)

- Chur Tourismus vermarktet nur die Stadt Chur
- Vorstand mit zwölf Personen
- Keine Corporate Governance und kein Controlling (BSC)
- Wenig selbsterwirtschaftete Mittel

2013 (nachher)

- Nebst Chur erteilen Haldenstein, Felsberg, Domat/Ems, Bonaduz, Tamins und Rhäzüns Leistungsaufträge (2009)
- Marke Graubünden, Buchungssystem mit Lenzerheide (heute: Graubünden Ferien)
- Ausrichtung auf Verkauf
- Leistungsaufträge der Hotels und Bergbahnen Brambrüesch

Fakten ■■■■

- **Name** | Chur Tourismus
- **Form** | Verein
- **Gebiet** | Sieben Gemeinden (Chur, Haldenstein, Felsberg, Domat/Ems, Bonaduz, Tamins und Rhäzüns)
- **Budget** | 1,2 Mio. Franken
- **Finanzierung heute** | Mitgliederbeiträge, Kurtaxen, Beitrag der Stadt Chur, Vereinbarung mit umliegenden Gemeinden, private Leistungsaufträge
- **Finanzierung morgen** | 2014 Erneuerung der Leistungsvereinbarung mit den umliegenden Gemeinden
- **Kooperationen** | Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus, Lenzerheide, Arosa, Bergbahnen Brambrüesch

www.churtourismus.ch

Neues Tourismusverständnis ermöglichte Kooperation

Nach mehrjährigen Versuchen hat das neue Bewusstsein in Politik und Bevölkerung die «Ausflugsdestination» Bündner Herrschaft und Fünf Dörfer unter das professionelle Dach der Heidiland Tourismus AG geführt.



Björn Caviezel, CEO Heidiland Tourismus

Rückblick: Goodwill auf beiden Seiten

Obwohl die Bündner Herrschaft seit jeher viele Gäste aus Bad Ragaz und mit dem Heididorf eine bekannte Attraktion hat, gab es in der Region keine touristische Organisation. Ein früherer Verein scheiterte an zu we-

nig Mittel und Wirkung, zudem gab es keine treibenden Anbieter wie die Hotellerie. «Erst in den letzten Jahren wurde der Bevölkerung in der Bündner Herrschaft bewusst, dass Gäste Wertschöpfung bringen und für viele Unternehmen wichtig sind. Deshalb konnte die Politik die Initiative ergreifen und über den Kreis eine Tourismusorganisation gründen», blickt Björn Caviezel, CEO der Heidiland Tourismus AG, zurück. Nun war auch die Kantonsgrenze kein Hindernis mehr: Der Verein Tourismus Bündner Herrschaft/Fünf Dörfer erteilte der Heidiland Tourismus AG 2011 einen Leistungsauftrag für Vermarktung und den Betrieb der neuen Infostelle Maienfeld. «Da auch wir uns 2009 neu organisierten, ging die Zusammenarbeit Hand in Hand. Beide Seiten wollten die Kooperation.»

Ausblick: Gäste kennen keine Destinationsgrenzen

Rein rechnerisch ist das Mandat der Bündner Herrschaft heute noch zu klein, um alle Leistungen der Heidiland Tourismus AG abzudecken. Caviezel: «Wir glaubten an das Potenzial und hatten Vertrauen auf der persönlichen Ebene. Deshalb boten wir der Herrschaft in der Übergangsphase die Leistungen im Bereich Wein, Gastronomie und Heidi zu einem Goodwillpreis an.» Nach der Ablehnung des TAG und dem Auslaufen einer Anschubfinanzierung aus der Tourismusreform wird nun neu verhandelt, unter anderem mit den Gemeinden und Leistungsträgern des Kreises Fünf Dörfer (heute Passiv-Mitglieder). Der wirtschaftliche Aufschwung rund um Landquart verlangt überregionale Lösungen und eine professionelle Vermarktung.

2005 (vorher)

- Keine bzw. wirkungsschwache touristische Organisation in der Bündner Herrschaft
- Gäste können sich vor Ort nicht informieren
- Viele Tagesgäste kommen aus Bad Ragaz

2013 (nachher)

- Bündner Herrschaft erteilt Marketing-Mandat an die Heidiland Tourismus AG
- Infostelle in der Autobahnraststätte Maienfeld wird durch Heidiland Tourismus geführt
- Neue Infostelle für Gäste in Maienfeld

Fakten ■■■■

- **Name** | Tourismus Bündner Herrschaft/Fünf Dörfer
 - **Form** | Verein
 - **Gebiet** | Gemeinden Fläsch, Maienfeld, Jenins und Malans als Aktiv-Mitglieder; Gemeinden Landquart, Zizers, Trimmis und Untervaz derzeit Passiv-Mitglieder
 - **Budget** | 100'000 Franken (Mandat Heidiland)
 - **Finanzierung heute** | Gemeindebeiträge (nur Bündner Herrschaft) und Beiträge der Vereinsmitglieder. Keine Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben
 - **Finanzierung morgen** | Bisheriger Betrag reicht nicht für volles Leistungsmandat. Verhandlungen mit Gemeinden und Kreisen
 - **Kooperationen** | Mandat an Heidiland Tourismus AG
- www.heidiland.com

Destination und Leistungsträger sind für den Gast längst eine Einheit

Die Strukturen wurden zwar erst spät bereinigt – nun ist man aber einen Schritt weiter gegangen: Im Auftrag der Flims Laax Falera Management AG vermarkten die Weisse Arena Gruppe und das Hotel Waldhaus Flims die Destination.



Daniel Fischer, VR-Präsident FLMF AG

Rückblick: Tourismusorganisation vergibt Auftrag

Bis 2011 hatte Flims Laax Falera die Anforderungen an eine zukunftsfähige DMO gemäss den kantonalen Vorgaben nicht erfüllt: Neben der Weisse Arena Gruppe, die das Buchungssystem betrieb und den Winter vermarktete, gab es eine Tourismusorganisation, welche die Gästein-

formation betreute und den Sommer vermarktete. «Die fehlenden Perspektiven und die vielen Doppelpurigkeiten öffneten den Verantwortlichen die Augen. Mit dem Messer am Hals und der finanziellen Unterstützung des Kantons wagte Flims Laax Falera zuletzt den ganz grossen Schritt», erklärt Verwaltungsratspräsident Daniel Fischer. Die damalige Tourismusorganisation trennte sich von allen Aufgaben und wurde aufgelöst. Neu übernahmen die Weisse Arena Gruppe und das Hotel Waldhaus Flims die touristischen Marketingaufgaben – die Flims Laax Falera Management AG (FLFM AG) erteilte ihnen dafür einen Leistungsauftrag. Nach zwei Jahren ist das Echo auch von anderen Leistungsträgern positiv: Die beiden ausführenden Unternehmen würden sich nicht selbst bevorzugen. «Sowohl Gäste wie Leistungsträger vertrauen den beiden Unternehmen», sagt Verwaltungsratspräsident Daniel Fischer.

Ausblick: Entwicklung mit Gemeinden

Dank der FLMF AG, deren einzige Aufgabe die Bestimmung der Strategie und Überwachung des Leistungsauftrags ist, haben die touristischen und politischen Partner aus den drei Gemeinden ein Forum für die gemeinsame Standortentwicklung. Ein Nachteil bleibt: Der politische und touristische Raum ist nicht deckungsgleich. Dass sich Flims politisch am Kreis Imboden orientiert, bedeutet aber keine Absage an die gemeinsame Tourismusentwicklung. Für die nachhaltige Weiterentwicklung der Destination fehlt laut Fischer auch noch der stärkere Einbezug der Hotels: «Viele Betriebe sind stark gefordert mit den Entwicklungen in der Vermarktung oder mit Nachfolgeregelungen. Hier liegt es in der Verantwortung der Destination, Beratung anzubieten oder Kooperationen im Betrieb oder Vertrieb zu ermöglichen.»

2005 (vorher)

- Sowohl Weisse Arena Gruppe wie Flims Laax Falera Tourismus vermarkten Destination
- Viele Doppelpurigkeiten
- Gästeinformation und Vermarktung nicht aus einer Hand

2013 (nachher)

- Weisse Arena Gruppe vermarktet Destination und führt Gästeinformation. Hotel Waldhaus Flims setzt Seminar- und Kongressmarketing um
- Aufgaben an Leistungsträger sind mittels Leistungsaufträgen definiert
- Die Flims Laax Falera Tourismus AG ist nicht mehr operativ

Fakten ■■■■

- **Name** | Flims Laax Falera Management AG
- **Form** | Aktiengesellschaft
- **Gebiet** | Drei Gemeinden (Flims, Laax und Falera)
- **Budget** | 4,2 Mio. Franken
- **Finanzierung heute** | Unterschiedliche Gesetze (Tourismusförderungsabgaben, Kurtaxen, Gemeindebeiträge) in den drei Gemeinden
- **Finanzierung morgen** | 2014 Erarbeitung eines harmonisierten und vereinfachten Gemeindegesetzes für die drei Gemeinden
- **Kooperationen** | Leistungsauftrag von Trin und Sagogn

www.laax.ch | www.flims.ch

Finanzielle Herausforderung und Arbeit für Standortentwicklung

Höherer Stellenwert für grössere Skaleneffekte: Nach dem Wegfall der Startfinanzierung der Tourismusreform hängt die Zukunft von Surselva Tourismus an einem harmonisierten Finanzierungsgesetz der Gemeinden.



Roland Huber, Geschäftsführer Surselva Tourismus

Rückblick: Kontakt zur Basis verloren

Die Surselva Tourismus AG (STAG) vernetzte ab 2009 die vier Geschäftsstellen in den Orten Brigels, Obersaxen, Vella und Ilanz. Die mittlere Surselva wurde mit einem einheitlichen Auftritt Partner der Marke Graubünden. Dazu übernahm die STAG Vermarktungsaufträge für das Safiental und Trun. Da 2013 die Anschubfin-

anzierung des Kantons ausläuft und das TAG abgelehnt wurde, ist die Tourismusorganisation heute unterfinanziert: «Durch die grossen Aufbauarbeiten der neuen Strukturen und Visionen haben wir teilweise den Kontakt zur Basis verloren – dies müssen wir korrigieren», bilanziert Roland Huber. Mit einem neuen harmonisierten Gesetz über «Gäste- und Tourismus-taxen» sollen bis Ende 2014 die Grundlagen geschaffen werden, um in den STAG-Partnergemeinden eine solide Finanzierung der Infrastrukturen wie auch des Marketings zu erreichen.

Ausblick: Wirtschaftsraum Surselva

«Die STAG hat in den ersten Jahren eine gute Aufbauleistung erbracht. Die Doppelstrukturen mit den lokalen Verkehrsvereinen bringen jedoch eine gewisse Unruhe ins Tagesgeschäft», erklärt Huber. Als erster Schritt wird zurzeit ein Entflechtungsprozess der

Aufgaben und Kompetenzen in den einzelnen Verkehrsvereinen und Gemeinden durchgeführt sowie ein harmonisiertes Finanzierungsgesetz erarbeitet, doch das allein bringe noch kein Wachstum. Deshalb setzt Huber vermehrt auf gemeinsame Produkte statt gesamtheitliche Surselva-Strukturen: «Die Herausforderungen haben sich seit Beginn der Tourismusreform verändert. Heute definiert sich eine Tourismusregion nicht mehr geografisch oder politisch, sondern über ein gemeinsames Produkt – den Berg oder wie in der Surselva den Rhein.» Mit den heutigen kleinen Strukturen sind die Interessen aber noch zu unterschiedlich, um beispielsweise mehr Gäste in eine Region zu lenken. «Wir müssen die Surselva als gesamten Wirtschaftsraum betrachten und alle – Leistungsträger und Gemeinden – müssen den Standort Surselva entwickeln und verkaufen.»

2005 (vorher)

- Verkehrsvereine Brigels, Obersaxen, Val Lumnezia und Ilanz arbeiten unabhängig voneinander
- Tourismusorganisationen und Bergbahnen kooperieren an einzelnen Orten
- Kein gemeinsamer Auftritt der einzelnen Orte

2013 (nachher)

- Gemeinsame Website und Buchungsplattform
- Gästeinfo und -betreuung untereinander vernetzt
- Klare Aufgabenteilung zwischen Surselva Tourismus AG und den einzelnen Gemeinden
- Konzentration der Marketingmittel in der Schweiz
- Kooperation mit starken Leistungspartnern vor Ort

Fakten ■■■■

- **Name** | Surselva Tourismus
- **Form** | Aktiengesellschaft
- **Gebiet** | Brigels, Waltensburg, Andiastr, Obersaxen, Mundaun, Ilanz, Lumnezia, Safiental, Trun
- **Budget** | 1,4 Mio. Franken
- **Finanzierung heute** | Unterschiedliche Gesetze (Kurtaxen, Tourismusförderungsabgabe, Gemeindebeiträge), Mittel fliessen sowohl an STAG als auch an lokale Organisationen
- **Finanzierung morgen** | Erarbeitung eines harmonisierten Finanzierungsgesetz der Gemeinden bis Ende 2014
- **Kooperationen** | Graubünden Ferien, Bike- und Wanderkooperationen, Kooperation mit Carlo Janka, diverse Vertriebspartner in der Schweiz

www.surselva.info

Schritt für Schritt zur Organisation für alle 29 Gemeinden

Viamala Tourismus vereint heute die acht ehemaligen lokalen Tourismusorganisationen unter einem Dach. Um eine definitive Finanzierungslösung für die 29 Gemeinden kümmert sich derzeit der Regionalverband regioViamala.



Denise Dillier, Direktorin, und Stephan Kaufmann (Viamala Tourismus)

Rückblick: Rücksicht auf örtliche Begebenheiten

Bereits 1999 schlossen sich die Verkehrsvereine im Norden und Süden der Viamala zu zwei regionalen Tou-

rismusorganisationen zusammen. Zur Verbesserung der Effizienz bei der Vermarktung der Angebote aus der ganzen Region gründeten die beiden Organisationen die einfache Gesellschaft «zukünftige Tourismusorganisation Viamala» als Übergangslösung. «Obwohl das Ziel des Kantons für uns immer klar und unterstützend war, wählten wir bewusst den Weg der kleinen Schritte und machten die grosse Fusion erst letztes Jahr. So konnten wir mit der Arbeit nach Ausen gleich loslegen und mussten nicht gleichzeitig auch die örtlichen Begebenheiten über Bord werfen», blicken Denise Dillier und Stephan Kaufmann zurück.

Ausblick: Neues Gesetz für alle Gemeinden

Alle acht ehemaligen lokalen Verkehrsvereine sind heute in die regionale Organisation überführt. Mit Viamala Tourismus haben Gäste, lokale Anbieter und Medien nur noch einen

Ansprechpartner für die ganze Region. «Doch wir unterschätzten, wie schwierig die Kommunikation mit den über 1000 Mitgliedern und 29 Gemeinden ist. Ein guter Verkauf alleine nützt wenig, wenn die Akteure vor Ort die Organisation nicht mittragen, nicht mitwirken oder ihre Leistungen nicht einbringen.» Gut funktionierende hingegen der Austausch mit dem Regionalverband regioViamala als Ansprechpartner für die Finanzierungsfrage: 2007 stimmte die Region einem regionalen Tourismusgesetz zu, das als Übergangslösung zusätzliche Marketingmittel generierte, nun aber ausläuft. Da die 29 Gemeinden immer noch unterschiedliche Gesetze und Beiträge haben, versucht der Regionalverband zurzeit im Auftrag der Gemeinden einen harmonisierten Gesetzesentwurf zu erarbeiten. «Eine pragmatische Mischung für unsere Region aus den Gesetzen von Zuoz bis Churwalden», sagt Direktorin Denise Dillier.

2005 (vorher)

- Acht lokale Verkehrsvereine werden teilweise durch Viamala Ferien bzw. Heizenberg Domleschg vermarktet
- Wenige ortsübergreifende Angebote
- Keine Koordination von Veranstaltungen der Region

2013 (nachher)

- Ein Ansprechpartner für die ganze Region
- Alle Gästeinformationsstellen werden von Viamala Tourismus geführt
- Gemeinsame Angebotsentwicklung mit Naturpark Beverin

Fakten ■■■

- **Name** | Viamala Tourismus
- **Form** | Verein
- **Gebiet** | Alle 29 Gemeinden der Region Viamala
- **Budget** | 3,1 Mio. Franken
- **Finanzierung heute** | Uneinheitliche Gesetze (11 von 29 Gemeinden kennen kein Tourismusgesetz)
- **Finanzierung morgen** | Erarbeitung eines harmonisierten Gemeindeggesetzes für die gesamte Region
- **Kooperationen** | Naturpark Beverin, Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus, viaStoria, lokales Gewerbe

www.viamala.ch

Calancatal und Misox erstmals für Gäste dokumentiert

Die touristischen Angebote des Calancatals und des Misox sind erstmals dokumentiert: Es wurden vor allem Kulturgüter erfasst und zwei neue Infostellen in Roveredo und in Cauco eröffnet.



Christian Vigne, Direktor Ente Turistico Regionale del Moesano

Rückblick: Erstmals umfassender Prospekt

Bis 2010 gab es auf der Südseite des San Bernardino-Passes nur im Dorf San Bernardino eine touristische Organisation, San Bernardino Vacanze. Sie vermarktete das Aushängeschild der Region mit Pass und Hospiz, wusste aber über die übrigen Ange-

bote der Region nicht Bescheid. Erst mit der neuen Organisation, dem Ente Turistico Regionale del Moesano (ETRM), erhielten auch die 17 Gemeinden im Calancatal und im Misox ein touristisches Dach. Christian Vigne, Direktor des ETRM: «Wir fingen als Start-up praktisch bei null an und haben uns monatelang mit den Gemeinden und Leistungsträgern zusammengesetzt, um die Hotels und Angebote der Region zu inventarisieren. Vor allem bei den vielen Kulturgütern waren wir die ersten, die sich um die touristische Erschliessung kümmerten.» Als erstes Resultat der neuen Destination wurde die Website im Erscheinungsbild der Marke graubünden lanciert. Eine Broschüre fasst alle Angebote der Region San Bernardino – Mesolcina/Calanca zusammen. Mit dem grösseren Erlebnisraum und der Übersicht wird die Tourismusregion auch für Workshops und Messen interessanter.

Ausblick: Tourismusverständnis unterschiedlich

Heute arbeitet die ETRM mit den wichtigsten Akteuren in der Region zusammen, fördert neue Attraktionen und schnürt erschwingliche Pakete mit Angeboten der ganzen Region Moesano. Zudem hat die Region neu drei Infostellen: Eine wie bisher in der Hauptniederlassung in San Bernardino sowie zwei neue Infopoints in Roveredo (Misox) und in Cauco (Calancatal). Trotzdem: Da im südlichen Teil bisher gar keine Tourismusorganisation tätig war, ist die Akzeptanz sehr unterschiedlich. «Viele Leute im unteren Misox glauben immer noch, dass wir uns wie früher nur um San Bernardino kümmern. Doch wenn die Menschen unsere Arbeit wahrnehmen, werden wir auch mehr finanzielle Mittel erhalten.»

2005 (vorher)

- San Bernardino Vacanze betreibt das Marketing und das Tourismusbüro für die Gemeinde Mesocco
- Keine touristische Organisation im Misox und im Calancatal

2013 (nachher)

- Ente Turistico Regionale del Moesano (ETRM) vermarktet neu auch das Misox und das Calancatal
- Neue Infopoints in Roveredo und in Cauco
- Gemeinsamer Internetauftritt und Broschüre mit Angeboten der gesamten Region

Fakten ■■■

- **Name** | Ente Turistico Regionale del Moesano
- **Form** | Aktiengesellschaft
- **Gebiet** | Alle 17 Gemeinden der Regionen Misox und Calanca
- **Budget** | 0,5 Mio. Franken
- **Finanzierung heute** | Beiträge der Gemeinden und der Regionen, Eigenfinanzierung
- **Finanzierung morgen** | Erarbeitung eines Gesetzesentwurfs für alle Gemeinden
- **Kooperationen** | Schweiz Tourismus, Graubünden Ferien

www.visit-moesano.ch

Kleine Anbieter brauchen heute starke Vermarktungspartner

Savognin Tourismus im Surses (STiS) vermarktet die Gemeinden um Savognin. Gemeinsame Verkaufsorganisation, Buchungsplattform und neue Vertriebskanäle bringen mehr Effizienz auf den Märkten.



Adrian Bühlmann, Direktor Savognin
Tourismus im Surses

Rückblick: Regionales Gesetz scheiterte

Vor 15 Jahren fand eine erste lokale Tourismusreform der Gemeinden um Savognin statt, 2006 betrauten auch Bivio und das untere Albulatal die STiS mit der Vermarktung, aber erst 2009 traten auch Bivio, Sur und Marmora dem Touristischen Gemeinde-

zweckverband bei. Während der gemeinsame Auftritt als Partner der Regionenmarke graubünden 2009 klappte, scheiterte der erste Anlauf zu einem überarbeiteten regionalen Tourismusgesetz 2008 (Pauschalierung der Kurtaxen) an rechtlichen Rahmenbedingungen. «Das Surses setzte deshalb auf die kantonale Lösung. Nun warten wir die geplante Gemeindefusion ab, um ein neues Gesetz zu lancieren. Vorarbeiten laufen aber schon», sagt Adrian Bühlmann. Mit der Fusion soll dann auch die vollständige Entflechtung von touristischen Infrastrukturaufgaben erfolgen und das Inkasso der Tourismusabgaben an die Gemeinde gehen.

Ausblick: Hotels brauchen Vermarktungspartner

Mit der Veränderung des Buchungsverhaltens und neuen Online-Ange-

boten hat sich die Vermarktung in den letzten Jahren so stark professionalisiert, dass es für kleinere Hotels schwierig wird mitzuhalten. Bühlmann: «Gerade kleine Betriebe brauchen starke Vermarktungspartner. Wenn ein Hotel mit 30 Betten eine Marketingverantwortliche einstellen muss, macht das wenig Sinn.» Obwohl STiS heute schon die Buchungsplattform für alle anbietet, möchte man im Surses «Leistungsträger und Hotels vermehrt zu Vermarktungsk Kooperationen einladen, wobei die Tourismusorganisation den Lead übernehmen könnte. Mit den Bergbahnen wird schon eine sehr enge Zusammenarbeit gepflegt, die auch in eine Zusammenlegung des Marketings münden kann.» Zudem führt STiS eine gemeinsame Produktmanagement-Stelle mit dem Parc Ela und Bergün Filisur Tourismus.

2005 (vorher)

- Savognin, Bivio und das untere Albulatal haben eigene Verkehrsvereine
- Bescheidene Budgets
- Viele Überschneidungen in den Marketingaktivitäten

2013 (nachher)

- Surses und unteres Albulatal aus einer Hand vermarktet
- Gemeinsames Buchungssystem für Hotels und Ferienwohnungen
- Gemeinsames Produktmanagement u. a. mit Parc Ela
- Zusammenarbeit mit Savognin Bergbahnen AG

Fakten ■■■■

- **Name** | Savognin Tourismus im Surses (STiS) und Touristischer Gemeindezweckverband (TGZV)
 - **Form** | Verein und Verband
 - **Gebiet** | Neun Gemeinden (Salouf bis Bivio im Zweckverband), sieben Gemeinden des unteren Albulatals mit Marketingbeitrag
 - **Budget** | 2,3 Mio. Franken
 - **Finanzierung heute** | Bisherige Gesetze (Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben), Gemeindebeiträge sowie Infrastrukturaufgaben im Auftrag von neun Gemeinden
 - **Finanzierung morgen** | Erarbeitung eines neuen Gemeindegesetzes im Zuge der geplanten Gemeindefusion
 - **Kooperationen** | Parc Ela, Bergün Filisur Tourismus, Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus
- www.savognin.ch

Destinationsmarketing an Graubünden Ferien übergeben

Disentis Sedrun hat die gesamte Marktbearbeitung an Graubünden Ferien (GRF) übertragen – die schlankeren Strukturen ergeben 50 Prozent mehr freie Mittel für das Marketing und lassen Optionen für eine andere Organisation auch in Zukunft offen.



Hans-Kaspar
Schwarzenbach,
Geschäftsführer
Sedrun Disentis
Tourismus

Rückblick: Kaum Bewegung

Sieben Kurdirektoren gaben sich in den letzten 14 Jahren in Disentis Sedrun die Klinke in die Hand – eine unbefriedigende Situation. Deshalb erhielt Hans-Kaspar Schwarzenbach Ende 2012 den Auftrag, den Verein in eine neue Organisation zu überführen. Weil sowohl die Andermatt-Sedrun Sport AG wie auch Andermatt Urserental Tourismus nicht an der gesamten Vermarktung der Region Disentis Sedrun interessiert waren, entschied sich Schwarzenbach für den Partner im eigenen Kanton, Graubünden Ferien: «GRF ist im Grunde genommen eine DMO für den ganzen Kanton.

Als kleine Destination können wir mit ihrem Know-how und ihren Strukturen mehr erreichen als alleine.»

Ausblick: Stabilität mit Optionen

Mit der Übergabe des Kurtaxen-Einzugs an die Gemeinde und des Informationsbüros an die Bergbahnen in Disentis bzw. einen Partner in Sedrun soll der Verein Sedrun Disentis Tourismus in Zukunft nur noch für Controlling, Produktentwicklung und Repräsentanz vor Ort zuständig sein. Die Struktur bedeutet für Disentis und Sedrun zwei mögliche Optionen: sowohl Richtung Surselva wie auch Richtung Andermatt.

Fakten ■■■■

- **Name** | Sedrun Disentis Tourismus
 - **Form** | Verein
 - **Gebiet** | Disentis und Tujetsch
 - **Budget** | 1,75 Mio. Franken
 - **Finanzierung** | Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Kommissionseinnahmen
 - **Kooperationen** | Graubünden Ferien (Marketingmandat), RhB, Bergbahnen, Andermatt Urserental Tourismus
- www.disentis-sedrun.ch

Bergün Filisur: Neue Strukturen statt Konkurs

Nachdem Bergün zusammen mit der Rhätischen Bahn (RhB) das neue Bahnmuseum Albula mit dem Dienstleistungszentrum in Betrieb nahm, stand der Verein Bergün Filisur Tourismus Mitte 2012 vor grossen finanziellen Problemen. Bergün Filisur entschied sich für einen Neuanfang: Skilifte im Tal und ein Bistro wurden an die Sportbahnen Bergün verkauft, das Freibad ging an die Gemeinde über und das Inkasso der Kurtaxen übernahmen die beiden Gemeinden ebenso wie die Infrastrukturaufgaben. Mit einem Sparprogramm und einem neuen Tourismusdirektor ab Herbst 2013 will Bergün Filisur Tourismus «zuerst gesund werden», um danach für sinnvolle Kooperationen bereit zu sein. Dabei denkt Robert Wildhaber, Geschäftsführer ad interim, an variable Partnerschaften mit mehreren Partnern. In Frage kommen der Parc Ela für Sommerprodukte, die RhB für Winterprodukte, Davos Klosters oder Engadin St. Moritz für Vertrieb und/oder die EDV-Lösung.

Fakten ■■■■

- **Name** | Bergün Filisur Tourismus
 - **Form** | Verein
 - **Gebiet** | Bergün und Filisur
 - **Budget** | 550'000 Franken
 - **Finanzierung** | Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Gemeindebeiträge
 - **Kooperationen** | Rhätische Bahn, Graubünden Ferien, Savognin Tourismus
- www.berguen-filisur.ch

Vals: Eigener Weg mit Natur und Kultur

Visit Vals entschied sich für einen Weg ohne Anschluss an eine DMO und blieb bis heute eigenständig. «Da wir im Dorf mit den Vals Mineralquellen und der von Peter Zumthor gebauten Therme Vals zwei bekannte Marken haben, war für uns immer klar, dass wir die Vermarktung in eigenen Händen behalten wollen», erklärt Vereinspräsident Martin Loretz. «Der Europäische Dorferneuerungspreis 2012 zeigt, dass wir mit dem Fokus auf Natur und Kultur richtig liegen.» Die lokalen Unternehmen werden bereits über eine Tourismusförderungsabgabe in die Finanzierung miteinbezogen. Die Organisation wird gegenwärtig einer erneuten Prüfung unterzogen. Das Ziel ist, bis 2014 die Aufgaben, Strukturen und Reglemente kritisch zu hinterfragen und wo möglich zu vereinfachen.

Fakten ■■■■

- **Name** | Visit Vals
 - **Form** | Verein
 - **Gebiet** | Gemeinde Vals
 - **Budget** | 480'000 Franken
 - **Finanzierung** | Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Gemeindebeiträge
 - **Kooperationen** | Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus, Bündner Wanderwege, VitaParcours, Gandahusvereinigung
- www.visit-vals.ch

Graubünden kennt seine potenziellen Gäste

Mit dem Beginn der Tourismusreform hat Graubünden Ferien (GRF) als verkaufsorientierte Marketingorganisation seine Aufgaben neu definiert: neue Gäste in europäischen Aufbaumärkten gewinnen, Neigungsgruppen bearbeiten und naturnahe Angebote promoten.



Gaudenz Thoma, CEO Graubünden Ferien

Rückblick: Mit Vertriebspartnern auf Augenhöhe

Im Rahmen der Neuausrichtung hat sich Graubünden Ferien ganz von politischen Aufgaben gelöst und sich als klar verkaufsorientierte Marketingorganisation des Kantons neu positioniert. Die neue Kernaufgabe von Graubünden Ferien war, sich auf kooperatives Gästemarketing und das Ziel, in klar definierten europäischen Aufbaumärkten neue Gäste für Graubünden zu gewinnen, zu fokussieren. Die vorgängig definierten Märkte in Europa waren Norddeutschland, Benelux und Grossbritannien, ab 2010 kamen zusätzlich Polen und Tsche-

chien dazu. Als erste Tourismusorganisation in der Schweiz überhaupt baute Graubünden Ferien in den ausgewählten Märkten eigene Vertretungen auf und ergänzte mit speziell auf Graubünden zugeschnittenen, länderübergreifenden Kampagnen das eher generische Basismarketing von Schweiz Tourismus. Dieses Ländermarketing wurde durch die Neigungsgruppen Bike, Golf sowie mit naturnahen Angeboten von «Graubünden – mein Bergdorf» ergänzt. «Unter schwierigen Voraussetzungen haben wir einiges erreicht», bilanziert CEO Gaudenz Thoma.

Das Beste im Schaufenster

Die neue Fokussierung von GRF stellte die Zusammenarbeit mit den Destinationen auf eine neue Basis und etablierte die Zusammenarbeit mit Reisefach und Distributoren neu. «Durch die Professionalisierung und Neuausrichtung hat sich Graubünden Ferien bei Reisemittlern und bei den potenziellen Endkonsumenten in den Märkten ein klareres Profil verschafft», erklärt CEO Gaudenz Thoma. «Dabei stellten wir das Beste aus Graubünden ins Schaufenster.» Als Marketingorganisation konnte sich GRF viel Wissen über potenzielle neue Gäste sowie europäische Vertriebskontakte aufbauen: «Keine Tourismusorganisation in der Schweiz weiss heute so viel über ihre potenziellen Kunden wie wir. Mit diesem Wissen können wir die Leute erreichen, die als neue Gäste nach Graubünden kommen könnten. Dabei sind gezielte Partnerschaften und Kontakte zu Reisevermittlern der effi-

zientere Weg als klassische Kampagnen und Werbespots», erläutert CEO Gaudenz Thoma die Strategie. «Heute sind wir als Organisation bekannt und können mit den Reiseveranstaltern auf Augenhöhe sprechen.» Neben dem Aufbau neuer Vertriebskanäle betreute GRF das Projekt ePlattform und führte das Markenmanagement graubünden sowie die Steinbock-Kampagne Enavant Grischun.

Fokus auf Märkte

Der Abschluss der Tourismusreform ist auch das Ende der laufenden Businessplanperiode, in der die Neuausrichtung von Graubünden Ferien definiert wurde. Gaudenz Thoma: «Wir arbeiten heute professioneller und stringenter und sind auf wenigen

Fakten ■■■

- **Name** | Graubünden Ferien
 - **Form** | Verein
 - **Budget** | 10,2 Mio. Franken
 - **Aufgaben (Stand 2013)** |
 1. Verkauf mit eigenen Delegierten in den Aufbaumärkten (Norddeutschland, Benelux und Grossbritannien; seit 2010 Polen und Tschechien) sowie über neue Vertriebskanäle
 2. Produktmanagement, Neigungsgruppen-Marketing im Markt Schweiz
 3. Internet als Schlüsselmedium und Aufbau der elektronischen Tourismusplattform
 4. Marke graubünden als kommunikative Klammer
 - **Zusatzaufträge** | Kommunikationsoffensive «Enavant Grischun», ePlattform Graubünden, Vermarktungsmandat von Destinationen (Disentis Sedrun als Pilotprojekt)
- www.graubuenden.ch

geografischen Märkten tätig, dafür mit eigenen Leuten.» Ergänzend zur Arbeit in den europäischen Aufbaumärkten möchte Graubünden Ferien die Zusammenarbeit mit den Destinationen im Bereich Produktentwicklung und Vertrieb intensivieren: «Aktuell arbeiten wir zum Beispiel in einer Projektgruppe mit mehreren Destina-

tionen daran, Themen und Neigungen mit hohem Absatzpotenzial – z. B. Ferien mit Hund oder romantische Weekends am Kamin – vertriebsgerecht aufzubereiten. In solchen themenspezifischen Arbeitsgruppen wollen wir künftig alle Destinationen einbeziehen.» Ebenso entwickelt sich Graubünden Ferien weiter zum Kom-

petenz- und Service-Center für ganz Graubünden: Nicht nur für die Marke graubünden (vgl. Artikel Branding/Markenführung, S. 31), sondern auch als eBusiness-Dienstleister (vgl. Artikel Elektronische Tourismusplattform S. 30) und mit Vermarktungsmandaten für einzelne Destinationen (vgl. Disentis Sedrun als Pilotprojekt, S. 23).

RhB: Eine der grössten Besuchermagnete im Kanton

Die Rhätische Bahn (RhB) verfügt mit den Panoramazügen Bernina Express und Glacier Express sowie dem UNESCO-Welterbe «Rhätische Bahn in der Landschaft Albula/Bernina» über erstklassige und weltbekannte Bahnerlebnisse, wobei die beiden Destinationen Engadin St. Moritz und Davos Klosters zentrale Eckpunkte fast jeder Reise sind. Damit ist die RhB mit ihren rund 480 000 Fahrgästen auf den Expresszügen gewissermassen die grösste Destination im Bündner Tourismus und einer der Hauptanziehungspunkte. Schätzungsweise 500 000 Logiernächte im Kanton sind allein den zwei weltbekanntesten Bahnerlebnissen zu verdanken. Insofern hat die RhB eine wichtige Aufgabe mit ihren Werbeanstrengungen im Ausland zu erfüllen. Piotr Caviezel, Leiter Vertrieb und Marketing: «Werbung für die RhB ist immer auch Werbung für Graubünden. Davon profitieren alle – insbesondere die Ausgangsorte und die Haltepunkte entlang des Bernina und Glacier Express.» Die RhB ist heute in 14 geografischen Märkten von Italien bis China aktiv. Dabei arbeitet sie – neben weiteren Partnern wie Schweiz Tourismus oder Switzerland Travel System – in den Märkten Deutschland, BeNeLux, Grossbritannien, Polen und Tschechien eng mit Graubünden Ferien zusammen. Aber auch mit den Destinationen ergaben sich im Zuge der Tourismusreform bessere Kooperationsmöglichkeiten, dank grösseren und konzentrierteren Budgets einerseits und der Zu-



nahme der Professionalisierung sowie schlankeren Strukturen andererseits. Ein solches Kooperationsprojekt ist insbesondere die Erschliessung der Fermannärkte Brasilien, Indien und China (siehe Artikel S. 39).

www.rhb.ch

PostAuto: Die Vernetzung ist einfacher geworden

Für PostAuto Graubünden hat die neue Destinationsbildung im Kanton vor allem eines bewirkt: «Wir haben deutlich weniger Ansprechpartner und können deshalb noch gezielter und vernetzter unsere Produkte und Dienstleistungen mit unseren Partnern besprechen bzw. planen und umsetzen», erklärt Manfred Kürschner, Leiter von PostAuto Graubünden. Über die letzten Jahre stieg das Angebot an PostAuto-Leistungen um rund 15 Prozent und viele kleinere touristisch relevante Neuerungen bereicherten das Reiseerlebnis. Technologisch wurden die Postautos mit kostenlosem Wifi und Doppelbildschirmen ausgestattet (Infotainment mit aktuellen News, Wetter und Börseninformationen ect.). Für den Biketransport stehen Veloträger und Anhänger bereit und in jedem Postauto können, dank einem neuen Kassensystem, öV-Tickets für die ganze Schweiz gelöst werden.

Auf grosses Interesse stösst die Online-Reservationsmöglichkeit für die vier touristischen Hauptlinien (Chur–Bellinzona, Chur–St. Moritz, Zernez–Mals und Palm Express von St. Moritz nach Lugano), die bereits von rund 40 Prozent aller Fahrgäste genutzt wird. Mit dem Audioguide, der ebenfalls für die touristischen Hauptlinien aufgebaut wurde, stellt die PostAuto-App den Gästen Angebote und Sehenswürdigkeiten in den verschiedenen Destinationen vor: «Weil wir mit unseren Angeboten immer schon verbindend wirkten, versuchen wir nicht für einen bestimmten Ort bzw. eine bestimmte Destination zu denken, sondern flächendeckende und destinationsverbindende Produkte und Dienstleistungen zu schaffen.»

www.postauto.ch/graubuenden

Flankierende Massnahmen festigen neue Strukturen

Die vom Kanton initiierten flankierenden Massnahmen zur Tourismusreform dienten dazu, die neu gebildeten Strukturen zu festigen, Potenziale auszuschöpfen und Instrumente für destinationsübergreifende Anliegen bereitzustellen.

Natur- und kulturnahe Tourismus

Der natur- und kulturnahe Tourismus gehört zu den grössten Chancen, vor denen der alpine Tourismus über das ganze Jahr steht. Denn die Gäste wollen Werte wie «Nähe», «Echtheit» und «Regionalität» auch in ihren Ferien erleben. Die Kompetenzstelle im Center da Capricorns in Wengen entwickelt Angebote dazu und berät interessierte Leistungsträger.

Branding (Markeneinsatz)

Die Markenstrategie des Kantons sah vor, dass die vielen touristischen Marken im Kanton Graubünden auf einige wenige Marken mit hoher Ausstrahlung und Relevanz reduziert werden. Mit der Regionenmarke Graubünden erhielten die Destinationen ohne eine eigene bekannte Marke die Möglichkeit, als Partner der Regionenmarke Graubünden aufzutreten. Die Steinbock-Kampagne machte zudem die Marke Schweiz sympathisch und bekannt.

Balanced Scorecard (BSC)

Nach der Schaffung von professionellen Strukturen soll deren Wirkung mittels eines modernen Führungs- und Controlling-Instruments überprüft werden können. Mit einer sogenannten Balanced Scorecard (BSC) können die DMO und ReTO ihre Leistungen anhand verschiedener Faktoren auf Wirkung und Effizienz überprüfen und optimieren. Damit wird auch der Einsatz von öffentlichen Mitteln transparent.

Elektronische Tourismusplattform Graubünden

Die ePlattform Graubünden ermöglicht es den Destinationen, ihre touristischen Produkte über eine Vielzahl von Distributionskanälen zu vertreiben. Mit einer gemeinsamen Schnittstelle im Hintergrund wurden die verschiedenen Buchungssysteme der Destinationen verknüpft und Wiederverkäufern zur Verfügung gestellt. Daneben stellt die ePlattform unter anderem eCommerce-Arbeitsinstrumente bereit und bietet Dienstleistungen wie koordinierte Produktbewertungen und Schulungen für einzelne Destinationen an.

Qualitätsprogramm Graubünden

Das Qualitätsprogramm Graubünden ist ein dreijähriges Impulsprogramm, das den touristischen Akteuren hilft, ihre Angebote mit den Augen des Gastes wahrzunehmen und übergreifende Qualitätsverbesserungen vorzunehmen. Im Zentrum des Programms stehen nicht einzelne Betriebe, sondern Schnittstellen zwischen Leistungsträgern sowie Know-how, das von einzelnen Destinationen nicht alleine erarbeitet werden kann.

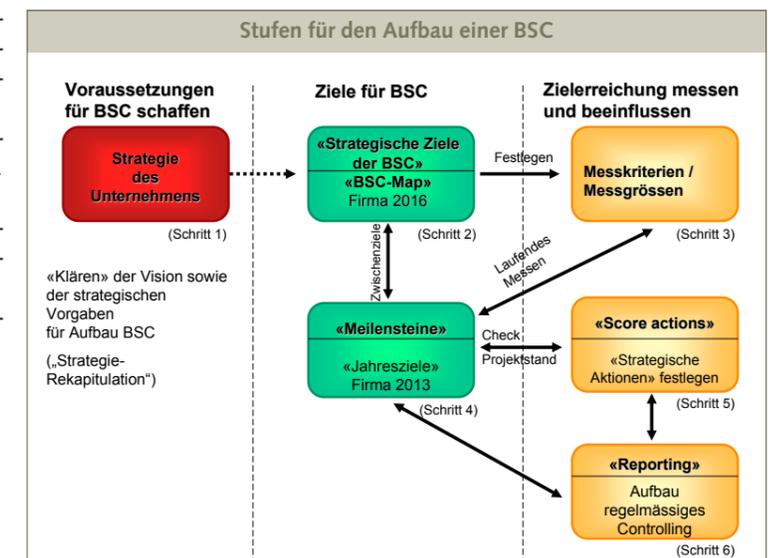
Die Wirkung prüfen und messen – um besser zu werden

Nach der Schaffung von professionellen Strukturen wird deren Wirkung und Effizienz mittels der sogenannten Balanced Scorecard (BSC) laufend überprüft. Sie schafft Transparenz – auch über den Einsatz von öffentlichen Mitteln. Alle DMO sowie Graubünden Ferien setzen eine BSC ein.

Mittels BSC lässt sich die Unternehmensstrategie auf die Massnahmenebene herunterbrechen. Diese umfasst verschiedene Indikatoren und Kennwerte wie Marketing, Kundenbeziehung, Finanzen und Mitarbeiter. Die Indikatoren untereinander haben gegenseitige Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Damit können die Unternehmensziele laufend kontrolliert und optimiert werden. Die Tourismusorganisationen erkennen dank BSC Schwachstellen frühzeitig und können Korrekturen innerhalb ihres öffentlichen Auftrages vornehmen.

Rückblick: Was ist erfolgreich und was nicht?

Die Logiernacht ist eine wichtige Kenngrösse im Tourismus, aber sie sagt zu wenig aus über den Gesamterfolg einer Marketingorganisation. Auch die Anzahl verschickter Prospekte, durchgeführter Verkaufsreisen



© Kappeler Management AG, Hedingen ZH.

Die wichtigsten Effekte der BSC im Bündner Tourismus

- Die Tourismusreform hat dazu beigetragen, dass im Tourismus nicht nur leistungs-, sondern auch wirkungsorientiert gehandelt wird
- Der Einsatz der BSC als Führungs- und Monitoring-Instrument war eine Voraussetzung für die finanzielle Förderung von DMO durch den Kanton
- Alle DMO (Engadin St. Moritz, Engadin Scuol Samnaun, Davos Klosters, Flims Laax), Graubünden Ferien sowie einzelne ReTO (z. B. Chur, Valposchiavo, Viamala, Savognin) haben in ihrem Unternehmen eine BSC als Führungsinstrument eingeführt
- Nebst den Logiernächten werden weitere Indikatoren wie Finanzen, Mitarbeiter, Kunden und Prozesse betrachtet
- Einzelne Gemeinden haben ihre Leistungsaufträge an die DMO/ReTO bereits fest an die BSC gebunden
- Die BSC erlaubt es den Tourismusverantwortlichen, eine mittel- und längerfristige Sichtweise einzunehmen

oder geschalteter Inserate wird der Beurteilung einer modernen und effizienten Verkaufsorganisation nicht gerecht. Weil das Tourismusmarketing überwiegend mit öffentlichen Mitteln wie Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben und Gemeindebeiträgen finanziert wird, ist eine umfassende Wirkungsmessung zentral. Ähnlich wie bei jedem anderen Unternehmen geht es auch bei einer Tourismusorganisation darum, ob die verfolgte Strategie wettbewerbsfähig ist, die richtigen Massnahmen eingeleitet wurden und wie erfolgreich die Mitarbeitenden ihre Aufgaben ausführen. Deshalb wurde im Rahmen der Tourismusreform die Einführung einer BSC als Management-Instrument bei den Tourismusorganisationen und Graubünden Ferien gefördert. Einzelne Gemeinden haben ihre

Leistungsaufträge an die DMO oder ReTO fest an eine BSC gebunden.

Ausblick: Was zuwenig wirkt, muss verbessert werden

Der Nutzen einer BSC dient direkt dem einzelnen Unternehmen. Wer sich laufend prüft und seine Massnahmen entsprechend anpasst, kommt schneller ans Ziel: sich Ziele setzen, die Zielerreichung kontrollieren und gegebenenfalls die Massnahmen anpassen. Damit ist die BSC nicht nur ein Controlling-Instrument über Finanzen und Logiernächte hinaus, sondern auch ein Lerninstrument für die einzelne Tourismusorganisation. Wenn ein Unternehmer nicht lernt, warum sein Produkt nicht nachgefragt wird, bleibt der Erfolg versagt.

Von der Nische zum Hoffnungsträger der Branche

Der natur- und kulturnahe Tourismus hat in den letzten sechs Jahren stetig an Bedeutung gewonnen. Wer authentische Erlebnisse verspricht, muss seine Produkte sorgfältig und professionell zusammenstellen. Die Kompetenzstelle Wengenstein bietet Hilfe und vernetzt.



Stefan Forster, Kompetenzstellenleiter

Rückblick: Wissen über natur- und kulturnahe Angebote

Als 2007 die Kompetenzstelle Wengenstein als flankierende Massnahme der Tourismusreform geschaffen wurde, war sie vorerst hauptsächlich für die «Zwischenräume der grossen Destinationen» vorgesehen: Während die touristischen Zentren schlagkräftige Organisationen und Erfahrung in der Angebotsentwicklung hatten, fehlte diese Kompetenz im ländlichen Raum oft ganz. Vielen Dorfmuseen, Landwirten, Hoteliers oder Parkbetreibern fehlte das touristische oder fachliche Wissen, wie man aus einem Natur- und Kulturschatz ein verkaufbares Angebot für Gäste macht. Die Kompetenzstelle bot Hilfe auf einfachstem Weg: Sie unterstützte bei der Entwicklung von Businessplänen, zeigte Finanzierungswege auf, suchte mögliche Partner oder brachte Fachleute und

Marketingspezialisten zusammen. In den letzten Jahren hat die Kompetenzstelle rund 150 Projekte und Akteure aus Graubünden beratend begleitet. Kompetenzstellenleiter Stefan Forster: «Das Thema Natur und Kultur wird im Tourismus und für Graubünden immer wichtiger. Wir bilden und vermitteln das nötige Know-how im ganzen Kanton. Das hilft allen: Was wir im Safiental lernten, ist heute auch für grössere Tourismusregionen genauso interessant.»

Ausblick: Vernetzung weiter stärken
Aus der einstigen Nische ist ein Hoffnungsträger der Branche geworden; neue attraktive Sommerangebote entstehen oder regionale Naturpärke reagieren auf ein Bedürfnis der Gäste. Dass der Groschen gefallen ist, zeigen die jeweils über 80 Touristiker, Wissenschaftler und Experten an den jährlichen Netzwerktagungen. «Für authentische Natur- und Kulturangebote braucht es immer beides: fundiertes Wissen von Fachleuten und hochwertiges Handwerk von Touristikern. Deshalb ist Vernetzung umso wichtiger – zwischen grossen und kleinen Orten, aber auch zwischen Wissenschaft, Leistungsträgern und Tourismusorganisationen.»

Fakten ■■■■

- **Organisation** | Kompetenzstelle natur- und kulturnaher Tourismus Wengenstein (durch Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Forschungsgruppe Tourismus und nachhaltige Entwicklung)
- **Angebot** | Beratung und Vermittlung bei Produktentwicklung, Netzwerktagung, thematische Weiterbildung, Instrumente für die Angebotsentwicklung, Kursangebot «Dialog Kultur»
- **Kooperationen** | Tourismusorganisationen, Graubünden Ferien, Schweizer Berghilfe, Qualitätsprogramm Graubünden, Geschäftsstelle Agrotourismus Graubünden, kantonale Ämter
- **Finanzielle Unterstützung** | Nebst dem Kanton auch durch die Schweizer Berghilfe und die Graubündner Kantonalbank

www.wengenstein-tourismus.ch



Kurs zur Entwicklung natur- und kulturnaher Tourismus-Angebote, August 2012 im Center Sursilvan d'Agricoltura und auf der Alp Glivers (auf dem Bild), Disentis.

Fachliche Unterstützung mit dem Blick von aussen

Das im 2011 gestartete Qualitätsprogramm schafft keine neuen Labels, sondern bietet den Destinationen und touristischen Akteuren Leitfäden, Expertenwissen und begleitete Angebote, um die Erlebnis- und Service-Qualität an den Schnittstellen zu verbessern.



Felicia Montalta und Yvonne Brigger-Vogel, Co-Projektleitung

Rückblick: Schnittstellen prüfen und verbessern

Das Qualitätsprogramm Graubünden ist ein mehrjähriges Impulsprogramm, das den touristischen Akteuren hilft, ihre Angebote mit den Augen des Gastes wahrzunehmen. «Wir stellen ein Netzwerk und die Instrumente zur Verfügung, welche die Verantwortlichen in den Destina-

tionen dann selber anwenden können», erklärt Projektleiterin Yvonne Brigger-Vogel. Dabei stehen nicht die einzelnen Betriebe im Zentrum, sondern die Schnittstellen, für die sich niemand zuständig fühlt. Ein Beispiel sind die begleiteten Ortsbegehungen mit Behörden und Touristikern – Ästhetik und Wohlbefinden des Gastes unter die Lupe nehmen und die Besucher lenken: Wo und welche Informationen benötigt der Gast vor Ort? Wie kann man die Szenerie der Destination aufwerten, zum Beispiel mit Blumenschmuck, Fahnen oder Sauberkeit? Gibt ein Hotel dem Gast Auskunft über die Angebote der Destination? «Meist sehen die Verantwortlichen danach selbst, wo sie handeln müssen.»

Ausblick: Die Umsetzung braucht Zeit

Das Qualitätsprogramm ist der Trichter, der die Angebote und das meist schon vorhandene Wissen filtert, sammelt und dann auf der Website www.qualitaet-gr.ch oder mit Workshops den Destinationen und Leistungsträgern zur Verfügung stellt. Weitere bereits realisierte Bausteine sind etwa eine Datenbank mit einer Übersicht aller Hilfsmittel und Checks rund um das Thema Wasser und Energie sparen im Tourismus, ein halbtägiger Workshop zur Themenfindung und Positionierung, ein Leitfaden zum Thema touristische Signalisation, ein Online-Tool zur Erstellung eines Gästefragebogens oder Best-Practice-Sammlungen und der Destinations-Mystery Check (siehe Kasten). «Wir können mit unseren

Destinations-Mystery Check

Der Destinations-Mystery Check prüft das, was zwischen die Schnittstellen oder die Verantwortung einzelner Leistungsträger fällt und deshalb häufig niemand bemerkt – ausser der Gast: Zum Beispiel, ob ein Hotel einen Gast auf andere Angebote in der Destination aufmerksam macht (Cross-Selling). Dafür bewegen sich anonyme Tester innerhalb der Destination zwischen verschiedenen Leistungsträgern und prüfen die Schnittstellen, etwa Information, Buchung sowie Reklamationsmanagement. Als Pilotprojekt wurde im Rahmen des Qualitätsprogramms Graubünden ein Mystery Check für Destinationen entwickelt. Am Pilotprojekt beteiligten sich die Destinationen Engadin St. Moritz, Davos Klosters und Savognin.

Massnahmen und Leitfäden nur einen Anstoss geben, die Umsetzung liegt dann bei den Destinationen und den Leistungsträgern», sagt Brigger-Vogel. «Diese erkennen, dass sie nicht nur eine reine Vermarktungsorganisation sein können, sondern auch für die Schnittstellen in der Angebotsentwicklung mitverantwortlich sind.» Heute ist das Impulsprogramm, das «von den Destinationen sehr wohlwollend aufgenommen wird», auf Ende 2013 befristet. Weil die weitere Umsetzung zusätzliche Zeit in Anspruch nimmt, wird das Qualitätsprogramm Graubünden um zwei Jahre bis Ende 2015 verlängert.



Ortsbegehung aus der Sicht des Gastes.

Fakten ■■■■

- **Name** | Qualitätsprogramm Graubünden
- **Organisation** | Als Projekt im Rahmen der Tourismusreform geführt, keine Geschäftsstelle
- **Angebote für Destinationen** | (Auswahl): Ortsbegehungen, Destinations-Mystery Check, Datenbank zum Thema Wasser und Energie sparen, Workshop zur Positionierung, Leitfaden Signalisation, Best-Practice-Sammlungen u.a.

www.qualitaet-gr.ch

Vertriebs- und Technologie- Dienstleister für die Destinationen

Mit einer Schnittstelle wurden die unterschiedlichen Buchungssysteme der Destinationen miteinander verknüpft und sind zentral abrufbar. Künftig wird das Servicezentrum eTourismus als Dienstleister im Bereich Reservationssysteme für die Destinationen auftreten.



Adrian Wick, Projektleiter ePlattform Graubünden

Rückblick: Technologie allein reicht nicht

Mitte 2007 übernahm Graubünden die Leitung des Projektes ePlattform Graubünden. Mit einer Schnittstelle wurden unter anderem die verschiedenen Buchungsplattformen der Destinationen miteinander verbunden, damit das gesamte Graubünden-Angebot für Vertriebspartner direkt zugänglich ist. Erster grosser Partner der ePlattform war TUI Deutschland. Der Reiseveranstalter stellte das Pilotprojekt Ende 2012 aber aufgrund eines internen Strategiewechsels wieder ein. Projektleiter Adrian Wick: «Obwohl wir technisch bereit waren, lagen die Verkäufe unter unseren Erwartungen. Wir mussten lernen, dass eine Schnittstelle alleine noch keinen Mehrumsatz generiert. Ebenso wichtig sind Marketingmassnahmen, die eine Nachfrage erst erzeugen. Ohne das Pilotprojekt mit TUI Deutschland und die dafür aufgebaute Schnittstelle wären die heutigen Partnerschaften, zum Beispiel mit der internationalen Reisebüro-Kooperation «Schmetterling Reisen» nicht möglich gewesen.» Seit 2011 sind alle drei der in Graubünden verwendeten Buchungssysteme (Deskline, TOMAS, STC) an die ePlattform angeschlossen. «Nur dank der Erfahrungen mit TUI können wir heute neue Vertriebspartner akquirieren und einen One-Stop-Shop aufbauen.»

Ausblick: Buchungssysteme zentral verwalten

Einige Teilprojekte der ePlattform haben zu einem besseren Gesamtverständnis der technologischen Herausforderungen der Zukunft sowie zu einer höheren Kooperationsbereitschaft geführt. Andere Vorhaben wurden von der technologischen Entwicklung und neuen Angeboten im Internet überholt. In Zukunft möchte sich die ePlattform vermehrt zum Dienstleister für alle Destinationen entwickeln. «Der professionelle Unterhalt und Vertrieb eines Reservationssystems sind komplexe Tätigkeiten, die eine einzelne Destination nicht immer in der nötigen Tiefe erbringen kann», fasst Projektleiter Adrian Wick die Strategie zusammen. Die Idee: Wie man heute Speicherplatz in der Cloud kauft, kann eine Destination ihre Leistungen rund um das Reservationssystem von der ePlattform respektive dem Servicezentrum eTourismus beziehen – es braucht nicht in jeder Destination einen System-Verantwortlichen und Lizenzkosten können gespart werden. «Ein Team von drei bis vier Leuten wird den Betrieb sicherstellen können. So ist das Know-how an einem zentralen Ort gesammelt und die Destinationen können sich ganz den Aufgaben vor Ort und auf die aktive Marktbearbeitung konzentrieren.» Im Sinne der Nutzung von destinationsübergreifenden Synergien bietet das Servicezentrum eTourismus eine Lösung an, die es den Destinationen erlaubt, Aufgaben und Prozesse rund um das Reservationssystem auszulagern.

Fakten ■■■

- **Name** | ePlattform Graubünden
- **Form** | Graubünden eTourism GmbH, Betriebsgesellschaft der ePlattform Graubünden
- **Gesellschafter** | Weisse Arena AG, Davos Klosters, Engadin St. Moritz, Rhätische Bahn AG, Graubünden Ferien

Dienstleistungen (Auswahl) ■■■

- **Schnittstellen** | Vertriebsplattform (Zusammenschluss der unterschiedlichen Buchungssysteme); Aufbau von neuen Vertriebskooperationen; One-Stop-Shop für Geschäfts- und Privatkunden
- **Ticketing** | eTicketing öffentlicher Verkehr zur Nutzung durch Hotels u. a.
- **Tourismus-Typo3** | Website Content Management System für die Destinationen
- **Servicezentrum eTourismus** | Mandate für Buchungssysteme im Aufbau (2013: Chur Tourismus, Prättigau, Savognin, Bergün Filisur, Disentis Sedrun, Flims Laax Falera, weitere in Planung für 2014); Produkt- und Vertriebswerkstatt für Destinationen

www.graubuenden-etourism.com

Ein klares Markenprofil für den Tourismuskanton Graubünden

Durch eine konsequente Markenstrategie wurden die Dutzenden touristischen Orts- und Produktnamen im Kanton Graubünden auf einige wenige Marken mit hoher Marktrelevanz reduziert. Die Regionenmarke graubünden im Besitz des Kantons ist eine der Massnahmen zur Fokussierung im Aussenaustritt.



Gieri Spescha, Head of Corporate Communication Graubünden Ferien

Die Vorgabe im Rahmen der Tourismusreform war für alle DMO und ReTO dieselbe: Entweder hat und führt eine Destination ihre eigene, bereits bekannte Marke weiter oder sie wird Partner der Marke graubünden. Damit können die kleineren und international weniger bekannten Destinationen von der Bekanntheit, der positiven Wahrnehmung sowie dem professionellen Markenmanagement der Regionenmarke graubünden profitieren. Gleichzeitig geben sie der Regionenmarke mehr Aussenwirkung. Die Destinationen mit einer eigenen starken Marke sollen die Regionenmarke spezifisch als Nebenmarke mitführen und sich geogra-

fisch und touristisch als Teil von Graubünden zeigen – wie sich umgekehrt die Tourismusregion Graubünden durch die grossen und kleinen Orte definiert.

Rückblick: Mehr als eine Tourismusmarke

Im Wirtschaftsleitbild Graubünden aus dem Jahr 1997 wurde der Aufbau einer branchenübergreifenden Regionenmarke zur nachhaltigen Stärkung des Standortes Graubünden vorgeschlagen. Im Jahr 2000 beauftragte die Bündner Regierung ein Kernteam aus Wirtschafts-, Tourismus- und Kantonsvertretern mit der Evaluation und dem Aufbau der Marke graubünden. Diese sollte mehr als eine Tourismusmarke sein und Angebote, Produkte und Dienstleistungen aus Wirtschaft, Tourismus, Transport, Kultur, Kulinarik und Bildung kennzeichnen. Das Ziel war, graubünden als attraktivste Qualitätsmarke der Alpen bekannt zu machen und den Kanton als Ganzes erfolgreich zu verkaufen.

Als erste Tourismusdestination übernahm Lenzerheide das Erscheinungsbild der Marke graubünden, bis 2013 folgten weitere elf Destinationen. Seit 2007 führt Graubünden Ferien (GRF) im Auftrag des Kantons das Markenmanagement und betreut die Kommunikationsoffensive «Enavant Grischun». «Wir wollen dem Kanton Graubünden eine Plattform bieten, auf welcher sich Destinationen, Produkte und andere Anbieter präsentieren können – ob mit oder ohne eigenem Erscheinungsbild. Dabei war es nie die Absicht, die bestehenden

wie Davos Klosters, Engadin St. Moritz, Arosa oder Flims Laax in unser Kleid zu zwingen», erläutert Gieri Spescha. «Vielmehr nützen wir gegenseitig die Stärke und das Image einzelner Destinationen sowie der Regionenmarke, um Graubünden insgesamt wirkungsvoller in den Märkten zu verkaufen.»

Ausblick: Positionierung schärfen

Während die Kommunikationsoffensive «Enavant Grischun» noch bis 2014 weiterläuft, wird zurzeit die Markenvision 2.0 erarbeitet. Darin wird die Weiterentwicklung der Regionenmarke in den nächsten zehn Jahren skizziert. Gieri Spescha: «Wir wollen uns als Region positionieren, die sowohl unberührte Natur wie vom Menschen geschaffene Kultur bietet. Dieses Bild wollen wir stärker vermitteln als eine bloss geographische Positionierung.»

Enavant Grischun: Die Steinbock-Kampagne ■■■

Die Steinbock-Kampagne ist Teil der Markenoffensive Enavant Grischun, die 2007 mit Unterstützung des Kantons startete und seither mit jährlich einer Million Franken des Kantons sowie mindestens gleich hohen Beiträgen der Markenpartner weitergeführt wurde. Genauso wie bei der Marke können touristische und nicht-touristische Partner die Kampagne nutzen und mit ihren eigenen Angeboten füllen. «Die Kampagne ist der sichtbare Teil der Regionenmarke, die nach aussen wirkt. Dabei spielt es keine Rolle, ob eine Destination Markenpartner ist oder nicht», erklärt Gieri Spescha, Head of Corporate Communication von Graubünden Ferien.

www.graubuenden.ch/marke

Chronologie zum Gesetz über Tourismusabgaben (TAG)

Zum Abschluss der Bündner Tourismusreform gingen Ende 2009 zwei Varianten für die neue Tourismusfinanzierung in die Vernehmlassung. Das daraufhin ausgearbeitete Gesetz über Tourismusabgaben (TAG) wurde 2011 auf Antrag der vorbereitenden Kommission nochmals angepasst. Im April 2012 nahm der Grosse Rat mit Zweidrittelmehrheit das TAG an. Über das Referendum stimmte das Bündner Volk am 25. November 2012 ab: Das TAG wurde klar verworfen.

Seit 2006 entstanden im Rahmen der Bündner Tourismusreform aus über 90 meist lokalen Tourismusorganisationen 15 gemeindeübergreifende Marketingorganisationen. Mit dem Tourismusabgabengesetz (TAG) sollte die Grundlage geschaffen werden, das Tourismusmarketing und die Tourismusentwicklung in allen Destinationen und damit gemeindeübergreifend finanzieren zu können.

Zwei Varianten für die neue Tourismusfinanzierung

Im November 2009 eröffnete die Regierung die Vernehmlassung zum kantonalen Tourismusfinanzierungsgesetz (TFG) und als Variante dem Tourismusharmonisierungsgesetz (THG). Das TFG basierte auf einer kantonalen Tourismusabgabe für Unternehmen, abgestuft nach dem Nutzen vom Tourismus. Die Erträge wären an die jeweilige Tourismusregion zurückgeflossen. Das THG gab als Har-

monisierungsgesetz lediglich den Rahmen zur Einführung von Gemeinde-Tourismusabgaben vor – allerdings mit einem gesetzlichen Anschlusszwang an touristische Destinationen.

Ergebnis der Vernehmlassung

Die Vernehmlassung zeigte, dass die Strukturreform im Bündner Tourismus unbestritten ist. Bei der Finanzierung wurde einer kantonalen Tourismusabgabe gegenüber einem Harmonisierungsgesetz der Vorzug gegeben. Dazu gehörten die flächendeckende Tourismusabgabe für alle Nutzniesser, der Systemwechsel bei der Beherbergung von der Frequenz- zur Kapazitätsbesteuerung sowie der Einbezug aller Ferienwohnungen. Handlungsbedarf wurde bei einem verstärkten kommunalen Element in der Umsetzung, den Bemessungsgrundlagen und den Beherbergungstypen geortet.

Anpassungen für Gemeinden und Hotellerie

Aufgrund dieser Ergebnisse wurde die erste Botschaft zum TAG für den Grossen Rat ausgearbeitet. Nebst der flächendeckenden Abgabe auch für das Bündner Rheintal, dem Systemwechsel und der Integration der Ferienwohnungen wurde auch die gemeindeübergreifende Destinationsbildung gesetzlich verankert. Für die Gemeinden wurde mit der Möglichkeit eines 50prozentigen Zu- oder Abschlags auf die einfache Tourismusabgabe ein zusätzlicher Flexibilisie-

rungsmechanismus geschaffen. Die Überarbeitung der Botschaft auf Wunsch der WAK erweiterte die Handlungsmöglichkeiten für die Gemeinden noch zusätzlich, indem sie gänzlich auf eine Tourismusabgabe bei Kompensation aus anderen Mitteln verzichten konnten. Zudem wurden die Hoteltarife für alle Klassen reduziert sowie Anpassungen für Hotels mit hoher Anzahl Betten bzw. Personalkosten vorgenommen.

Zweidrittelmehrheiten

In der April-Session 2012 erweiterte der Grosse Rat in der Debatte für Gemeinden mit bestehender Finanzierung die Übergangsfrist für das Inkrafttreten des TAG von zwei auf fünf Jahre, räumte den Gemeinden einen zusätzlichen Spielraum für die Änderung der variablen Abgabesätze um 20 Prozent ein, regelte die Modalitäten bei Gemeindefusionen und unterstellte auch die Exportindustrie dem TAG. Abgelehnt wurde hingegen der Antrag der Kommissionsmehrheit betreffend einer Ausklammerung von einzelnen Destinationen wie Davos Klosters und Engadin St. Moritz mit bestehender Finanzierung. Vor allem diese Ablehnung führte zur Referendumsdrohung von FDP und SVP, welche sie nach der Annahme des TAG durch den Grossen Rat mit einer Zweidrittelmehrheit auch wahr machten. Am 25. November 2012 lehnte das Bündner Volk ebenfalls mit einer Zweidrittelmehrheit die Einführung des TAG deutlich ab.

Die wichtigsten Inhalte

Mit dem TAG sollte ein gemeindeübergreifendes Modell zur Finanzierung des Tourismusmarketings und der Tourismusentwicklung in den neuen Destinationsstrukturen geschaffen werden. Weil in Graubünden praktisch kein Unternehmen vom Nutzen des Tourismus ausgeschlossen werden kann, hätte die Tourismusabgabe alle einbezogen.

Alle Unternehmen

Eine Tourismusabgabe hätten alle Unternehmen, Beherbergungsbetriebe und Ferienwohnungen mit direktem oder indirektem Tourismusnutzen bezahlt. Mit dem TAG wären 120 kommunale Gesetze abgelöst und die Kurtaxen sowie Tourismusförderungsabgaben zu einer Tourismusabgabe vereint worden.

Flächendeckend

Das TAG wäre in allen 176 Gemeinden erhoben worden. Die unterschiedliche Tourismusabhängigkeit der Regionen wäre dabei genauso berücksichtigt worden wie die Wertschöpfungskraft und Intensität des Tourismusnutzens einer Branche.

Fixe und variable Abgabe

Die Tourismusabgabe setzte sich aus einer fixen Grundpauschale und einem variablen Teil zusammen. Als Berechnungsgrundlage diente die AHV-Lohnsumme sowie die Anzahl Zimmer bzw. die Nettowohnfläche. Um «warme Betten» zu fördern, wäre in der Beherbergung nicht mehr auf die Frequenz (Logiernacht), sondern auf die Kapazität Bezug genommen worden.

Leistungsvereinbarung

Zusammen mit der Destination hätten die Gemeinden den Mittelbedarf festgelegt und dafür eine Leistungsvereinbarung mit messbaren Zielvorgaben abgeschlossen. Die Zielerfüllung und die angestrebte Wirkung

der Massnahmen wären einer Erfolgskontrolle unterzogen worden. Der Ertrag aus dem TAG wäre vollständig den Gemeinden in einer Destination zugeflossen. Die regionale Koordination und die Weiterführung der Destinationsbildung wären gesetzlich verankert gewesen.

Gemeindeautonomie

Die Gemeinden hätten je nach Mittelbedarf auf die Tourismusabgabe einen Zu- oder Abschlag festlegen können. Ausserdem wäre bei einer Kompensation aus allgemeinen Steuermitteln ein Verzicht auf die Tourismusabgabe möglich gewesen. Zudem hätten die Gemeinden die Möglichkeit gehabt, alle variablen Sätze individuell um 20 Prozent anzupassen. Der Vollzug wäre durch die Gemeinden umgesetzt worden.

Kantonale Förderung

Im TAG wäre festgehalten gewesen, dass der Kanton mit zusätzlichen Mitteln aus dem Staatshaushalt Marketingprojekte von destinationsübergreifender Bedeutung aufgrund eines neuen Artikels im Wirtschaftsentwicklungsgesetz gefördert hätte.



Die Tourismusabgabe ergibt sich für die Abgabepflichtigen aus folgenden Teilen:

- 1 Grundpauschale und Abgabe basierend auf der AHV-Lohnsumme
- 2 Grundpauschale und Abgabe basierend auf der AHV-Lohnsumme sowie der Beherbergungskapazität
- 3 Grundpauschale und Abgabe basierend auf der Nettowohnfläche (Quadratmeter)

Die erste (rot) und die überarbeitete Botschaft (grün) zum TAG



Die Abstimmung: Klares Nein zum TAG

Nach einem langen und intensiv geführten Abstimmungskampf erteilten zwei Drittel der Bündner Stimmbevölkerung dem TAG am 25. November 2012 eine klare Absage. Von 15 Destinationen stimmten nur Flims Laax sowie vereinzelte Tourismusorte bzw. 31 von damals 176 Gemeinden dem TAG zu.

Innerhalb von zwei Monaten nach der deutlichen Zustimmung des Grossen Rates wurde unter Führung von FDP und SVP das Referendum gegen das TAG eingereicht. Ein halbes Jahr später erfolgte die Volksabstimmung.

Nebst dem Grossen Rat unterstützten auch die Bündner Wirtschaftsverbände, über hundert Gemeindepräsidentinnen und -präsidenten sowie alle anderen Parteien das TAG. Im Tourismus war die Unterstützung

nicht einheitlich. Einzelne grosse Destinationen argumentierten, sie hätten ihre Tourismusfinanzierung geregelt und bräuchten kein TAG. Die Hotellerie war trotz offizieller Unterstützung des Branchenverbandes gespalten.



Pro und Contra

Die Befürworter des TAG führten ihre Kampagne mit dem Slogan «Gemeinsam den Tourismus stärken». Sie befürchteten bei einem Nein zum TAG die Zersplitterung der Destinationsstrukturen, wollten sich mit dem TAG gegen die Tourismuskrisen wenden und weniger Bürokratie erreichen. Ausserdem fördere das TAG «warme Betten», nehme die nutzniessenden Unternehmen in die Pflicht und biete gleiche Chancen für kleine und grössere Destinationen. Die Gegner bezeichneten das TAG als wirkungslos, weil die bestehenden Mittel ausreichten und es keine neuen Gäste nach Graubünden bringe. Es sei in der Umsetzung viel zu kompliziert und damit bürokratisch. Eine neue Steuer sei schädlich für die Bündner Wirtschaft. Zudem seien die Abgabesätze ungerecht und willkürlich.

Hauptargument neue Steuer

«Neue Steuern füllen keine Hotelbetten» war der Slogan der Kampagne und das Hauptargument der Gegner. Für 97 Gemeinden in Graubünden ohne Tourismusförderungsabgabe sei das TAG eine neue Steuer. Die Befürworter des TAG machten darauf aufmerksam, dass mit 120 Gemeinden bereits eine deutliche Mehrheit ein Tourismusgesetz mit Kurtaxe und/oder Tourismusförderungsabgabe besitzen. Für diese sei das TAG als Zusammenführung von Tourismusförderungsabgabe und Kurtaxe keine neue Steuer.

Mehr oder weniger Bürokratie

Die Gegner bezeichneten das TAG als «Bürokratiekoloss», das kein einziges kommunales Kurtaxengesetz abschaffe. Es sei mit über 200 Abgabesätzen kompliziert und unverständlich. Zudem beruhten die Abgabesätze auf veralteten Grundlagen. Umgekehrt argumentierten die Befürworter, dass die Bürokratie durch die Ablösung von 120 kommunalen Gesetzen durch das TAG kleiner würde. Lediglich die bestehenden Steuergesetze der Gemeinden müssten um wenige Artikel ergänzt werden. Das TAG sei zudem einfach, indem es auf bereits bekannten Datensätzen beruhe. Jedes Unternehmen müsse sich nur mit einem und nicht 200 Abgabesätzen beschäftigen. Die Grundlagen für die Abgabe richteten sich nach den Branchencodes des Bundesamtes für Statistik und sei wissenschaftlich fundiert.

Streitpunkt Gemeindeautonomie

Die Gemeinden könnten mit dem TAG nicht mehr selbst darüber entscheiden, wie viel Geld sie für den Tourismus ausgeben wollten. Damit diktiert der Kanton den Gemeinden die Wirtschaftspolitik, führten die Gegner aus. Zudem sei das TAG ungerecht und willkürlich, indem es innerhalb der touristischen Destinationen auch bei unterschiedlicher Tourismusabhängigkeit dieselben Abgabesätze verwende. Kleine Gemeinden würden gar ihre Autonomie verlieren. Die Gemeindeautonomie bleibe gewahrt, entgegneten die Befürworter. Die Gemeinden würden den Mitteleinsatz und die Abgabesätze selbst bestimmen und in ihrer Wirtschaftspolitik autonom bleiben. Mit dem TAG erhielten die Gemeinden weitreichende Kompetenzen und Anpassungsmöglichkeiten, womit die unterschiedlichen regionalen Bedürfnisse ideal umgesetzt werden könnten.

Wirtschaft stärken oder schwächen

Die Tourismusabgabe würde auf der AHV-Lohnsumme erhoben und verteuere dadurch die Arbeitskosten für die Unternehmen, erklärten die Gegner. Ausserdem müssten Konkurrenten aus anderen Kantonen und dem Ausland keine Abgabe zahlen. Für die tourismusunabhängige Exportindustrie sei das TAG ungerecht. Zudem müsse die Hotellerie rund 20 Mio. Franken selber erwirtschaften, weil sie die Tourismusabgabe im Gegensatz zur Kurtaxe dem Gast nicht separat ausweisen könne. Die Befürworter des TAG führten hingegen an, dass die Wirtschaft gestärkt werde und die Abgabe gerecht sei. Sie machten auf den Tourismus als Hauptmotor der Bündner Volkswirtschaft aufmerksam. Daher sei es richtig, wenn die vom Tourismus profitierenden Unternehmen ihren Beitrag zum Tourismus leisten würden. Trittbrettfahrer könnten damit ausgeschlossen und die Dunkelziffer bei nicht bezahlten Kurtaxen eliminiert werden. Die bisher 120 unterschiedlichen Gemeindegesetze führten zu mehr Ungleichheiten innerhalb von Graubünden als das neue TAG gegenüber anderen Kantonen und dem Ausland. Wo es keinen Tourismusnutzen gebe, werde auch keine Abgabe erhoben. Bei der Hotellerie führe die Umstellung auf die Bemessungsgrundlage der Kapazität zur Förderung von «warmen Betten». Zudem seien die Bedürfnisse der Saisonhotellerie berücksichtigt worden.

Vereine, Maiensässe, Jagdhütten und Spitäler

Wenige Wochen vor der Abstimmung entbrannte ob der Frage, was eine einfache von einer anderen Maiensässhütte unterscheidet, ein eigentliches Paradoxon im Abstimmungskampf. Die Gegner des TAG gaben zu bedenken, dass gemäss TAG auch Maiensässe und Jagdhütten abgabepflichtig sein könnten. Dasselbe befürchteten sie aufgrund des Branchenverzeichnisses im Anhang des Gesetzes auch für Vereine und Spitäler. Die Regierung stellte daraufhin in einer Medienmitteilung klar, dass Vereine aufgrund fehlender wirtschaftlicher Vorteile nicht vom TAG erfasst würden. Im Weiteren seien Maiensäss- und Jagdhütten auch nicht pflichtig, ausser sie würden gegen marktübliches Entgelt vermietet. Spitäler, Spitex sowie Alters- und Pflegeheime seien ebenfalls nicht pflichtig, wenn der überwiegende Teil ihrer Tätigkeit nicht im Wettbewerb mit privaten Anbietenden stünde. Dies treffe auf alle öffentlichen Spitäler zu.

Analyse mit Kurzstatements



Dr. iur. Rudolf Kunz, Grossrat und Fraktionpräsident FDP

Wieso wurde das TAG abgelehnt?

Die Bevölkerung steht Steuern für die Förderung einzelner Wirtschaftszweige wie dem Tourismus generell skeptisch gegenüber. Auch steht heute schon viel Geld zur Verfügung, und es ist für die Leute vor Ort nicht immer klar, wie und wofür es eingesetzt wird. Vielfach mangelt es auch an der Einigkeit und der Zusammen-

arbeit der touristischen Leistungsträger, und es wird ungenügend kommuniziert und nicht nachgewiesen, dass die eingesetzten Mittel auch wirksam sind. Zudem war das Gesetz zu kompliziert, die Leute haben es schlicht nicht verstanden.

Was hätte anders sein müssen, damit das TAG angenommen worden wäre?

Die FDP hatte im Grossen Rat noch Hand geboten, auf ein Referendum zu verzichten, wenn die Destinationen mit funktionierender Finanzierung wie Engadin St. Moritz und Davos ausgenommen worden wären. Heute glaube ich, dass auch diese Ausnahmebestimmung das TAG nicht gerettet hätte.

Wie sieht die Zukunft ohne TAG aus?

Dem Gast muss das touristische Angebot einfacher zugänglich gemacht und generell die Optik des Gastes und nicht des einzelnen Leistungserbringers eingenommen werden. Die vertikale

Integration von Übernachtung, Bergbahn, Gastronomie, Skischule etc. wie in Laax ist der richtige Weg. Möglich sind auch Kooperationen im Hotelbereich, damit Angebote im grossen Stil gebündelt werden können, wie das z. B. in Lenzerheide vorgelebt wird. Im Tourismus wird der Markt nun die Spreu vom Weizen trennen –, und das ist nicht anders als in anderen Wirtschaftsbereichen. Staatliche Mittel verhindern und verzögern diese Entwicklung. Sie lassen qualitativ ungenügende Angebote zulasten der Guten zu lange im Markt und schädigen noch indirekt die Leistungsfähigen. Der Kanton hat insbesondere die Aufgabe, in die Ausbildung und die Verkehrserschliessung zu investieren, welche dem Tourismus zugute kommen. Er kann die Gebühren und Abgaben senken, er soll sich jedoch von der einzelbetrieblichen Unterstützung verabschieden. Das ist meines Erachtens die Rolle des Staats – auch beim Tourismus.

–, und der Graben zwischen Grossen und Kleinen wäre bei einer Annahme noch grösser geworden.

Wie sieht die Zukunft ohne TAG aus?

Die Bedeutung des Tourismus im Kanton wird noch steigen, weil es ausser in der Agglomeration Churer Rheintal wenig Alternativen für ein Wachstum gibt. Die direkten touristischen Leistungsträger werden auch künftig zu schwach sein, um den Tourismus aus eigener Kraft finanzieren zu können. Es werden Mittel der direkt und indirekt vom Tourismus profitierenden Branchen fliesen müssen. Schauen wir mal, ob es die Regionen schaffen, hier entsprechende Lösungen aufzugleisen. Wenn nicht, wird das Thema in irgendeiner Form wieder aufgegriffen.

strukt einfach zu erklären. Es ist denn auch nicht gelungen, den Nutzen der flächendeckenden Abgabe der Bevölkerung verständlich zu machen. Um die Mehrheitsfähigkeit im Grossen Rat zu erhalten, wurde den Regionen eine grosse Flexibilität zugestanden, was zu einem sehr komplexen Gesetz führte. Es hätte aber auch nicht gereicht, wenn die Vorlage einfacher gewesen wäre. Die Bevölkerung misstraute zudem dem TAG, weil es gerade von den grossen Destinationen nicht getragen wurde.

Was hätte anders sein müssen, damit das TAG angenommen worden wäre?

Eine Möglichkeit wäre im Nachhinein wohl gewesen, einzelne Gemeinden oder das Bündner Rheintal auszuklammern. Ob das aber rechtlich möglich gewesen wäre, bezweifle ich



Jan Koch, Grossrat SVP

Wieso wurde das TAG abgelehnt?

Das TAG war zu kompliziert, es hat das Gewerbe insbesondere im Bündner Rheintal belastet und es war eine Subvention für den Tourismus. Der Tourismus braucht Ideen und Kreativität. Diese werden gebremst, wenn eine ganze Branche sozusagen am staatlichen Tropf hängt.

Was hätte anders sein müssen, damit das TAG angenommen worden wäre?

Eine Konstruktion wie das TAG ist der falsche Weg. Die Förderung von ein-

zelnen Projekten ist vielversprechender – und zwar über die allgemeinen öffentlichen Mittel. Es braucht also keine zusätzlichen Abgaben, sondern die Stärkung der sogenannten Leuchttürme mit bekannten Marken. Kontrolliert wird das Ganze durch den Grossen Rat über das ordentliche Budget des Kantons.

Wie sieht die Zukunft ohne TAG aus?

Wir müssen mit einzelnen Projekten die Starken stärken und nicht schwächen. Der Tourismus ist für Graubün-

den ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Das muss der Bevölkerung besser erklärt werden. Ich habe an über 80 Podien zum TAG Einblick in die Arbeit der Tourismusorganisationen, aber auch die Vorurteile der Bevölkerung bekommen. Die Einheimischen haben ein kritisches Bauchgefühl gegenüber dem Tourismus. Das muss der Tourismus selbst ändern.



Marcel Friberg, Präsident Graubünden Ferien

Wieso wurde das TAG abgelehnt?

Das TAG war mit dem Argument der «vermeintlichen» neuen Steuer leicht angreifbar. Das reicht aber als Erklärung nicht aus: Der Bevölkerung ist offenbar die Wirkungsweise des Tourismus, seine Kreislauffunktion für den ganzen Kanton, zuwenig bewusst. Hier gibt es Nachholbedarf. Auch sind die Tourismusakteure nicht mit geeinter Stimme hinter der Vorlage gestanden.

Was hätte anders sein müssen, damit das TAG angenommen worden wäre?

Eine Ausnahmebestimmung für Destinationen mit funktionierender Fi-

nanzierung wäre nicht ehrlich gewesen. Entweder haben wir ein kantonales Gesetz oder eben nicht. Die Idee des TAG als flächendeckendes Gesetz war daher richtig. Dabei gibt es nur zwei bis drei Gestaltungsvarianten und nicht 25.

Wie sieht die Zukunft ohne TAG aus?

Die Strukturreform ist gelungen. Wir haben gute Leute im Tourismus – aber jetzt fehlt die Finanzierung. Und das entpuppt sich immer mehr als sehr grosses Problem für Graubünden. Eine Tourismusorganisation ohne verlässliche Finanzierung ist

zum Scheitern verurteilt. Die Unsicherheit in den Regionen ist spürbar. Umso mehr ist es wichtig, dass Graubünden Ferien gut aufgestellt ist und so einiges auffangen kann. Damit ist aber nicht allen geholfen: Bevölkerung und Politik in den Regionen haben die Verantwortung, jetzt gemeinsam einen Effort zu leisten, um das Marketing und die Tourismusentwicklung in ihren Destinationen zu finanzieren.



Jürg Michel, Direktor Bündner Gewerbeverband

Wieso wurde das TAG abgelehnt?

Das TAG hatte als Finanzvorlage mit dem Referendum einen schweren Stand. Die Befürworter hatten die schwierige Aufgabe, das ganze Kon-

Wieso wurde das TAG abgelehnt?

Das TAG in dieser Form war chancenlos. Es wurde zuviel herumgebastelt, es gab zu viele Konzessionen. Schade, denn das Grundkonstrukt des TAG war eigentlich richtig: Wer vom Tourismus profitiert, soll auch dafür bezahlen. Warum regen sich so viele Gewerbetreibende über die Annahme der Zweitwohnungsinitiative auf? Doch wohl, weil sie starke Nutznießer des Tourismus sind – auch wenn sie das im Vorfeld der TAG-Abstimmung bestritten haben.

Was hätte anders sein müssen, damit das TAG angenommen worden wäre?

Generell werden heute in der Politik die Vorlagen auf eine Mehrheit im Parlament getrimmt. Dabei geht vergessen, dass das Volk in den meisten Fällen das letzte Wort hat. Es wird sozusagen am Volk vorbeipolitisiert. Beim TAG war das besonders augenfällig: Vor lauter Kompromissen für eine mehrheitsfähige Vorlage im Parlament kam am Schluss Otto Normalverbraucher schlicht nicht mehr draus.

Wie sieht die Zukunft ohne TAG aus?

Die Tourismusbranche muss erst einmal ihr angeschlagenes Image im Kanton verbessern. Dazu muss sie endlich wieder gegen innen kommunizieren. Es reicht nicht, sich nur bei Volksabstimmungen an die Bevölkerung zu wenden. Es braucht eine stete Pflege dieser Beziehung. Dies wurde als Folge der Tourismusreform sträflich vernachlässigt und muss sich ändern, damit die Bevölkerung die Wirkungsweise des Tourismus in unserem Kanton versteht.

Neue Gäste mit Kooperationsprojekten gewinnen

Nebst den flankierenden Massnahmen zur Bündner Tourismusreform befinden sich derzeit mit Unterstützung des Kantons weitere vier Kooperationsprojekte in Umsetzung. Sie sollen dazu beitragen, für Graubünden aktiv neue Gäste aus verschiedenen Segmenten zu gewinnen.



Agrotourismus Graubünden und graubündenBIKE haben ihre Schwerpunkte bei Aufenthaltsgästen in den näheren Märkten, Wetter Graubünden zielt auf Tagesgäste und Kurzaufenthalter, während sich die Marktbearbeitung für Gäste aus den BIC-Staaten (Brasilien, Indien und China) auf diese Fernmärkte konzentriert.

Agrotourismus Graubünden

Das Projekt Agrotourismus Graubünden hat zum Ziel, dass der Kanton bis ins Jahr 2015 eine führende Rolle im Schweizer Agrotourismus aufbauen kann. Die Handlungsfelder sind Organisation und Netzwerk, Angebotsentwicklung inklusive Weiterbildung und Qualitätssicherung sowie Kommunikation und Verkauf. Dazu wurde 2011 eine Geschäftsstelle geschaffen, welche als Anlaufstelle für Landwirtschaft und Tourismus dient. Rund 130 Landwirtschaftsbetriebe sind derzeit auf www.graubuenden.ch/

bauernhof zu finden. Nebst Übernachtungsangeboten werden auch Veranstaltungen und Hofprodukte beworben. Die eigene Netzwerkseite www.agrotourismus-gr.ch informiert über 300 Landwirtschaftsbetriebe sowie Hotellerie, Gastronomie, Tourismus- und Vermarktungsorganisationen in Graubünden. Die professionelle Unterstützung, Organisation und Vermarktung bringt verbesserte agrotouristische Angebote. Diese stärken die Positionierung, sorgen für mehr Wertschöpfung und fördern insgesamt die nachhaltige Entwicklung in den Regionen. In das vierjährige Projekt werden insgesamt 1,38 Mio. Franken investiert. Die Mittel stammen zu je rund einem Drittel aus der Neuen Regionalpolitik des Bundes NRP, eigenständigen Massnahmen des Kantons im Landwirtschaftsbereich sowie von Stiftungen (u.a. Stiftung für Innovation, Forschung und Entwicklung Graubünden und Schweizer Berghilfe). Die Projektträgerschaft liegt beim Amt für Landwirtschaft und Geoinformation.

www.agrotourismus-gr.ch,
www.graubuenden.ch/bauernhof

graubündenBIKE

Auch im Bereich des Mountainbiking beansprucht Graubünden künftig eine Leaderrolle für sich. Graubünden will langfristig als eine der vielfältigsten Bikeregionen mit den besten Trails sowie der umfassenden Erschliessung mit öffentlichen Verkehrsmitteln und Bergbahnen zum führenden Mountainbike-Anbieter

werden. Diese Entwicklung soll für die einzelnen Destinationen und die Leistungspartner neue Wertschöpfung generieren. Unter der Leitung der Fachstelle für Langsamverkehr Graubünden wurde das Projekt im 2010 gestartet und dauert noch bis 2015. Bis jetzt konnten 28 konkrete, mehrjährige Teilprojekte entwickelt und realisiert werden. Sie betreffen die Bereiche Trails & Touren, Transporte, lokale Bikekultur, Bikeunterkünfte, Packages, Bikeschulen und Guides sowie Events und Bergbahnen. Die Projektkosten belaufen sich für die fünf Jahre auf 2,7 Mio. Franken, welche durch kantonale Beiträge (Neue Regionalpolitik, Strassengesetz) sowie die Stiftung für Innovation, Forschung und Entwicklung Graubünden finanziert werden. Die dadurch ausgelösten Eigen- und Sachleistungen der Projektpartner aus dem Tourismus und von weiteren Leistungsträgern betragen mittlerweile rund 2 Mio. Franken. Nach Ablauf des Projektes werden verschiedene Fördermassnahmen über die Fachstelle Langsamverkehr weitergeführt. Als Nachfolgeprojekt wurde bereits graubündenHIKE gestartet. In einem ersten Schritt wird zurzeit ein Massnahmenkonzept für den Wanderbereich erarbeitet. Graubünden will sich insgesamt als führender Anbieter von naturaktiver Erholung mit den Sportarten Mountainbiken, Wandern, Nordic Walking, Winterwandern sowie weiteren Aktivitäten der Human Powered Mobility positionieren.

www.graubuendenbike.ch

Wetter Graubünden

Wetter Graubünden ist ein Projekt des Bündner Tourismus unter der Leitung von Bergbahnen Graubünden (BBGR) mit seinen Mitgliedern – den Bergbahnunternehmen. Seit der Wintersaison 2012/2013 hat Graubünden sein eigenes Wetterportal. Damit wird Tagesgästen und Kurzaufenthaltern der Entscheid zu einem Besuch in den Bündner Bergen vereinfacht. Wegen Graubündens Topografie gibt es irgendwo in Graubünden immer das passende Wetter zur geplanten Aktivität. Der User kann sein eigenes Wetterprofil hinterlegen, individuell nach seinem Wetter suchen und sich bei der passenden Wettersituation benachrichtigen lassen. Nach der Wahl von Prognosezeitpunkt und Wetterprofil erscheinen auf der Graubünden-Karte die entsprechenden Stationen – dargestellt als Karussells mit diversen Leinwänden. Ziel des Portals ist es, mit einer Vielzahl lokaler Wetterprognosen den differenzierten Wettersituationen in Graubünden gerecht zu werden. Dem Graubünden-Gast wird durch die spezielle Aufbereitung der Meteo-Daten und der Möglichkeit zur Individualisierung eine echte Dienstleistung geboten. SRF Meteo ist der exklusive Meteo-Partner. Wetter Graubünden investiert in fünf Jahren 1,5 Mio. Franken. Der Bündner Tourismus steuert mit Bergbahnen Graubünden, Graubünden Ferien sowie den beteiligten sieben Tourismusdestinationen insgesamt 0,6 Mio. Franken zum Projekt bei. Mit 0,5 Mio. Franken beteiligt sich der Bund mit dem touristischen Förderprogramm «Innotour» des Staats-



sekretariats für Wirtschaft SECO. Nebst der Finanzierung des Vorprojektes von 180 000 Franken unterstützt der Kanton das Projekt mit 225 000 Franken.

www.wetter-graubuenden.ch

Fernmärkte Brasilien, Indien und China

Graubünden ist touristisch nach wie vor sehr stark von den näheren Märkten abhängig, welche sich auch wegen des schwachen Euro zurückhaltend zeigen. Gleichzeitig eröffnen sich in gewissen Fernmärkten Wachstumspotenziale. Die Rhätische Bahn (RhB) und die Destinationen Davos Klosters sowie Engadin St. Moritz wollen in den kommenden fünf Jahren gemeinsam in die Marktbearbeitung der sogenannten BIC-Staaten Brasilien, Indien und China investieren. Die RhB verfügt mit dem Bernina Express und Glacier Express über

zwei erstklassige und weltbekannte Bahnerlebnisse, die beiden Destinationen Engadin St. Moritz und Davos Klosters bilden die Eckpunkte jeder Reise. Gemeinsam wollen sich diese drei Partner in den BIC-Staaten als weltweit einzigartige Kombination von Bahnerlebnissen und Top-Alpendestinationen positionieren. Die Entwicklung und Etablierung einer erfolgreichen Marktbearbeitung in Zukunftsmärkte ist für die beteiligten Projektpartner sowie für den ganzen Tourismuskanton von strategischer Bedeutung. Von den Erfahrungen aus diesem Projekt sollen auch andere Destinationen in Graubünden profitieren und sich anschliessen können. Der Kanton unterstützt deshalb die Investitionskosten von 3 Mio. Franken mit 1,5 Mio. Franken.

www.engadin.stmoritz.ch
www.davos.ch
www.rhb.ch

Mehrjährige Reform mit systematischem Controlling

Die Tourismusreform 2006–2013 hatte zum Ziel, mit neuen Tourismusstrukturen und der entsprechenden Aufgabenteilung die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus zu erhöhen. Der Einsatz eines Projekt-Monitorings ermöglichte eine laufende und transparente Projektkontrolle.

Der Bündner Tourismus hatte zwischen 1991 und 2001 einen Verlust der touristischen Wertschöpfung von 450 Mio. Franken zu verzeichnen. Der Hauptmotor der Bündner Wirtschaft kam ins Stottern, und es galt Gegensteuer zu geben. Die touristischen Akteure sahen sich wegen der Heterogenität der Querschnittsbranche Tourismus ausserstande, die gemeinsame Führungsfunktion für einen Turnaround zu übernehmen. Deshalb hatte der Kanton Graubünden mit dem federführenden Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) auf Wunsch des Tourismus den Lead für das Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» inne. Vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) wurde 2006 «das Grossvorhaben» Bündner Tourismusreform als «Strukturinnovation» beurteilt und insgesamt mit 2,36 Mio. Franken unterstützt.

Destinationsbildung und Aufgabenteilung

Das Hauptziel der Bündner Tourismusreform war die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, um den Rückgang der touristischen Wertschöpfung zu stoppen. Die Strategie, um dieses Ziel zu erreichen, hatte zwei Schwerpunkte: die Destinationsbildung sowie daraus folgend die Aufgabenteilung zwischen den Tourismusakteuren. Mit der Reduktion der über 90 meist lokalen Tourismusorganisationen auf vier leistungsfähige DMO, Graubünden Ferien (GRF), elf ReTO sowie drei lokale TO konnte die Anpassung der Touris-

musstrukturen erfolgreich vorangetrieben werden. Fast die Hälfte der Tourismusorganisationen hatte 2006 ein Marketingbudget von weniger als 50000 Franken. Gar nur 20 Prozent orientierten sich an einer schriftlich festgehaltenen Strategie. Heute haben weniger Destinationen mehr Mittel zur Verfügung und verfolgen klare Businesspläne, die durch das Controlling-Instrument Balanced Scorecard (BSC) überprüft werden. Die Aufgabenteilung sieht vor, dass GRF die Aufbau- und Fernmärkte bearbeitet, währenddem sich die DMO und ReTO vorwiegend auf ihre Kernmärkte konzentrieren. Zudem betreut GRF das Neigungsgruppen-Marketing, führt die Regionenmarke graubünden und leitet das Teilprojekt Elektronische Tourismusplattform Graubünden (ePlattform).

Gesamtheitlicher Reformansatz

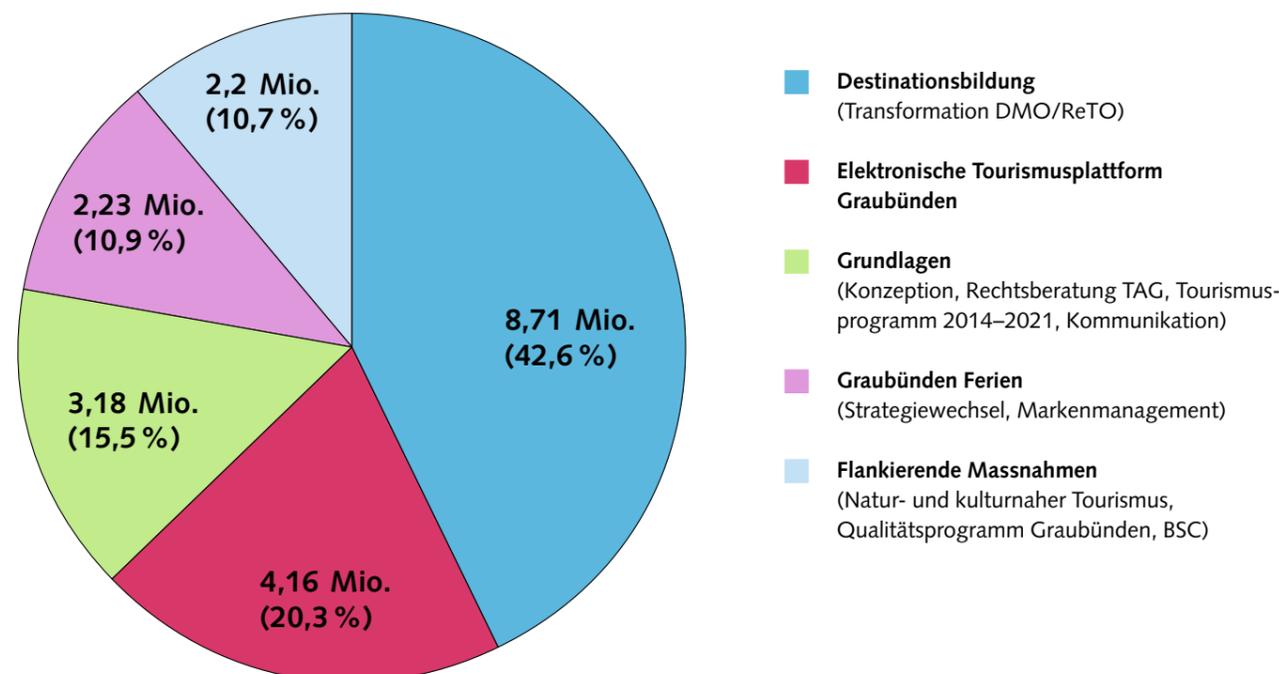
Die Bündner Tourismusreform umfasste neben der Destinationsbildung und Aufgabenteilung eine Reihe flankierender Massnahmen. Damit sollte das Tourismussystem gesamtheitlich gestärkt und weiterentwickelt werden. Zu den flankierenden Massnahmen gehörten die Steigerung der Wirksamkeit durch neue Kommunikationstechnologien (ePlattform) sowie die Prüfung neuer Möglichkeiten zur Finanzierung des Tourismus. Das daraus entstandene Gesetz über Tourismusabgaben (TAG) wurde innerhalb des Reformprozesses bewusst an den Schluss gesetzt, weil mit der Anpassung der Strukturen zuerst die Basis für eine gemeindeübergreifende Finanzierung gelegt werden

musste. Nach der Ablehnung an der Urne müssen die neuen Destinationsstrukturen jedoch weiterhin mit kommunalen Tourismusgesetzen finanziert werden. Es ist nun Sache der Gemeinden, die gemeindeübergreifende Finanzierung ihrer Tourismusdestinationen sicherzustellen. Weitere flankierende Massnahmen waren eine Strategie für den Natur- und kulturnahen Tourismus in Graubünden, das Branding (Markeneinsatz) als Element der Aufgabenteilung, das Qualitätsprogramm Graubünden sowie die Einführung eines Führungs- und Monitoring-Systems mittels einer Balanced Scorecard.

Finanzierung und Mitteleinsatz

Von 2006 bis 2013 wurden für die Bündner Tourismusreform 20,48 Mio. Franken investiert. 18 Mio. Franken umfasste der Verpflichtungskredit des Grossen Rates aus Agio-Mitteln der Graubündner Kantonalbank (GKB). 2,36 Mio. Franken steuerte der Bund durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) an die Tourismusreform bei, mit 0,12 Mio. Franken beteiligte sich die Schweizer Berghilfe im Bereich Natur- und kulturnaher Tourismus. Von den gesamten Mitteln kamen mehr als zwei Drittel direkt und indirekt den Tourismusorganisationen zugute: 42,5 Prozent für Anschubfinanzierungen zur Destinationsbildung, 20,3 Prozent für die ePlattform sowie 10,7 Prozent für die Flankierenden Massnahmen (Natur- und kulturnaher Tourismus, Qualitätsprogramm Graubünden, BSC). Für die Neuausrichtung von GRF wurden 10,9 Pro-

Aufteilung der Reformmittel von 20,48 Mio. Franken



zent der Mittel aufgewendet. Der Kostenanteil für die Gesamtkonzeption inklusive Studien, Rechtsberatung TAG, Grundlagen Tourismusprogramm 2014–2021 und Kommunikation liegt bei 15,5 Prozent.

Laufendes und transparentes Projekt-Monitoring

Mit der BSC wurde bei den DMO und bei GRF ein Controlling-System eingeführt, welches verschiedene Faktoren wie Finanzen/Ergebnisse, Kunden/Gäste, Marketing, Prozesse/Leistungsträger, Innovation und Mitarbeitende anhand von Kennzahlen abbildet. Damit war es dem Bündner Tourismus möglich, die bisher rein

Logiernächte-basierte Überprüfung seiner Entwicklung differenzierter und transparenter abzubilden. Im Umsetzungskonzept «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» von 2006 wurden die Reformziele definiert, welche bis ins Jahr 2013 erreicht werden sollen. Zur Überprüfung der gesetzten Reformziele hat das AWT eine Projekt-BSC eingesetzt. Mit periodischen Messungen und Umfragen wurde der Reformstand evaluiert und wo notwendig Massnahmen ergriffen. Dem Grossen Rat wurde über die Reformentwicklung jährlich zwei Mal Bericht erstattet. Die entsprechenden Ausführun-

gen waren jeweils in der Botschaft zum Budget respektive zur Rechnung im Dienststellenbericht des AWT enthalten. Zudem wurde die Bündner Tourismusreform von einer breit abgestützten Expertengruppe begleitet. Die entsprechenden Erkenntnisse sind in die Projektentwicklung eingeflossen und wurden schriftlich dokumentiert.

Voraussetzungen für mehr Wettbewerbsfähigkeit verbessert

Zusammenfassende Ergebnisse aus dem Reform-Monitoring

Zielsetzungen 2007–2013

Quelle: Umsetzungskonzept zur Bündner Tourismusreform, November 2006

Finanzen

- Graubünden, eine der führenden Ferienregionen der Alpen
- Wertschöpfung aus dem Tourismus erhöhen
- Ganzjahres-Auslastung verbessern



Ergebnisse 2013

Quelle: Reform-Monitoring des Amtes für Wirtschaft und Tourismus, Oktober 2013

Im Vergleich mit dem Berner Oberland und dem Wallis war der Logiernächterückgang von 2006 bis 2012 mit 11,3 Prozent überdurchschnittlich. Die Bündner Destinationen konnten ihre Stellung im Destinationsranking von BAKBASEL nicht halten. Im Sommer ist keine Destination mehr in den Top 50 vertreten. Im Winter sind es noch fünf von damals sieben.

Kunden/Gäste

- Neue Gäste aus Kernmärkten gewinnen (Schweiz, Deutschland, Italien)
- Neue Gäste aus Aufbaumärkten gewinnen (Benelux, Grossbritannien, Skandinavien, Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Russland)
- Neue Gäste aus Zukunftsmärkten gewinnen (USA, Japan, Indien, China)



Ankünfte, Logiernächte und Aufenthaltsdauer haben sich in den Kern- und Aufbaumärkten negativ entwickelt, nur in den Zukunftsmärkten gibt es eine positive Tendenz. Der Beginn der Tourismusreform fiel zeitlich mit der Weltwirtschaftskrise von 2007 und ihren Folgen wie z. B. der Euro-Entwicklung zusammen. Die Zahlen der Hotellerie sind aber auch im Schweizer Vergleich unterdurchschnittlich. Für die Ferienwohnungen mit einem Logiernächteanteil von mindestens 50 Prozent werden vom Bundesamt für Statistik keine Zahlen mehr erhoben.

Marketing

- Elektronische Tourismusplattform Graubünden aufbauen
- Wahrnehmung der Marke graubünden steigern



Die ePlattform ist in Betrieb. Die eingebundenen Destinationspartner repräsentieren über 90 Prozent der Logiernächte in Graubünden. Das Zusammenspiel zwischen den Destinationsmarken und der Marke graubünden hat sich etabliert, wobei es bei den «Leuchttürmen» sowie insgesamt bei der Bekanntheit der Marke graubünden noch Potenzial gibt.

Prozesse/Leistungsträger

- Neue Angebote in Graubünden entwickeln
- Qualitätsbewusstsein im Bündner Tourismus stärken
- Aufgabenteilung und Zusammenarbeit im Bündner Tourismus



Die Aufgabenteilung und Zusammenarbeit im Bündner Tourismus hat zu einer massiven Reduktion der Tourismusorganisationen geführt. Die Erhöhung der Marketingmittel liegt jedoch unter den Erwartungen. Die Angebotsentwicklung ist im Sommer überdurchschnittlich und im Winter mittelmässig. Die Entwicklung der Ganzjahresangebote ist bescheiden.

Innovation

- Einsatz BSC als Monitoring-Instrument sicherstellen
- Tourismusfinanzierung sicherstellen



Der Einsatz von BSC als Controlling-Instrument ist bei allen DMO sowie bei GRF eingeführt. Die neue gemeindeübergreifende Tourismusfinanzierung nach einem kantonalen Tourismusabgabengesetz (TAG) ist gescheitert.

Mitarbeitende

- Professionalität der touristischen Mitarbeiter verbessern



Die Ausbildung der Mitarbeitenden wurde verbessert und ihre Beurteilung erfolgt systematisch. Während sich die Nominallöhne im Schweizer Durchschnitt zwischen 2006 und 2012 um fast 9 Prozent erhöht haben, ist das Lohnniveau im Bündner Tourismus leicht gesunken.

Zielerreichungsgrad

■ 0 bis 69 % ■ 70 bis 89 % ■ 90 bis 100 %

Die Forschungsstelle Tourismus des Zentrums für Regionalentwicklung (CRED) der Universität Bern hat die Bündner Tourismusreform als unabhängige Instanz von aussen beurteilt. Demnach haben sich die Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus dank der Reform verbessert – auch wenn die Umsetzung der Aufgabenteilung noch gewisse Defizite aufweist und Reibungsflächen bot.

Im Zentrum der Reform zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit standen die Destinationsbildung (Strukturreform) sowie eine neue Aufgabenteilung im Marketing. Mit der Hilfe von mehreren flankierenden Massnahmen – Elektronische Tourismusplattform, Balanced Scorecard, Branding/Markeneinsatz, Tourismusfinanzierung, Qualitätsprogramm Graubünden sowie Natur- und kulturnaher Tourismus – sollten die neuen Strukturen gefestigt werden. Die Evaluation der Bündner Tourismusreform durch das CRED erfolgte anhand einzelner Audits in den Bereichen Grundlagen und Ziele, Prozesse und Ergebnisse. Dabei wurden sowohl die Konzeption wie auch die Umsetzung und die Ergebnisse aus einer Aussensicht evaluiert. Nebst dem Studium der zahlreichen Grundlagen

und Dokumente gehörten auch Interviews sowie ein Workshop mit betroffenen Tourismusvertretern zur Evaluation dazu.

Reform war notwendig

In seiner Gesamtwürdigung stellt das CRED fest, dass die Bündner Tourismusreform notwendig war. Der Tourismus sei nicht in der Lage gewesen, wettbewerbsfähige Strukturen aus eigener Kraft zu schaffen. Weil ein Marktversagen vorlag, «hatten Regierung und das Amt für Wirtschaft und Tourismus eine zentrale Rolle zu spielen». Das Ergebnis der Destinationsbildung sei bemerkenswert. Die Aufgabenteilung habe Verbesserungen im Marketing gebracht, dabei aber auch zu gewissen Reibungsverlusten geführt. Bei der Tourismusreform habe es sich um weit mehr als eine blosser Struktur- und Aufgabenreform gehandelt. Der umfassende und schweizweit einzigartige Ansatz habe auch in anderen Landesteilen grosse Beachtung gefunden.

Komplexes System

Während das CRED die Konzeptionierung der Bündner Tourismusreform als richtig einschätzt, ortet es insbesondere bei der Umsetzung der Aufgabenteilung zukünftig noch Potenzial. Die Unterscheidung in Aufbau-, Kern- und Zukunftsmärkte sowie die Verwendung der Regionenmarke graubünden sei zwar komplex, aber aus Sicht der Kräftebündelung

plausibel. Für die Destinationsvertreter sei das Herunterbrechen der Top-down-Vorgaben zur Destinationsbildung und der Aufgabenteilung auf die regionalen Begebenheiten eine grosse Herausforderung gewesen. Dazu gehörten nebst der Kernaufgabe des Gästemarketings die aktive Gestaltung des Destinationsprozesses mit touristischen Leistungsträgern, das aktive Agieren im neuen System des Tourismusmarketings inklusive der flankierenden Massnahmen sowie das Eingehen von Kooperationen mit anderen Destinationen zur Stärkung des gesamten Tourismussystems Graubünden. Dieses breite Spektrum an Aufgaben habe die Touristiker gefordert und teilweise überfordert. Der Verlauf der konkreten Prozesse «von unten nach oben» hing deshalb von Regionen und Personen ab, so dass die Übertragbarkeit eingeschränkt gewesen sei. Daher sei es wenig erstaunlich, dass die Produktgestaltung, die nicht als eigentliche Reformmassnahme definiert war, weitgehend vernachlässigt wurde.

Positive Effizienz

Die Reformeffizienz als Kombination zwischen Mitteleinsatz und Nutzeinschätzung wird insgesamt positiv beurteilt. Die Mittel wurden zweckmässig eingesetzt, und es konnten damit ansehnliche Ergebnisse erreicht werden. Das Kernelement Destinationsbildung wurde mehrheitlich mit

Fakten ■■■

■ **Schlussbericht** | Evaluation der Bündner Tourismusreform 2006–2013

■ **Projektleitung** | Dr. rer. oec. Monika Bandi, Universität Bern, Zentrum für Regionalentwicklung (CRED), Forschungsstelle Tourismus

■ **Vorgehen** | Dokumentenstudium, Interviews und Workshop mit Destinationsvertretern und Projektleitung

Das Zentrum für Regionalentwicklung (CRED) ist ein interfacultäres Zentrum der Universität Bern für Lehre, Forschung und Dienstleistungen zu Fragen der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Die etablierte Tourismusforschung und -lehre wurde 2012 als Forschungsstelle Tourismus in das neu gegründete CRED integriert.

www.cred.unibe.ch

Graubünden hat seine Hausaufgaben angepackt

grossem Nutzen bewertet. Der Tourismusfinanzierung wird ebenfalls eine hohe Relevanz zugesprochen. Aufgrund des negativen Abstimmungsergebnisses zum TAG ist die Reformeffizienz bei diesem Reformelement jedoch am schwächsten, sind doch die Strukturen mehrerer

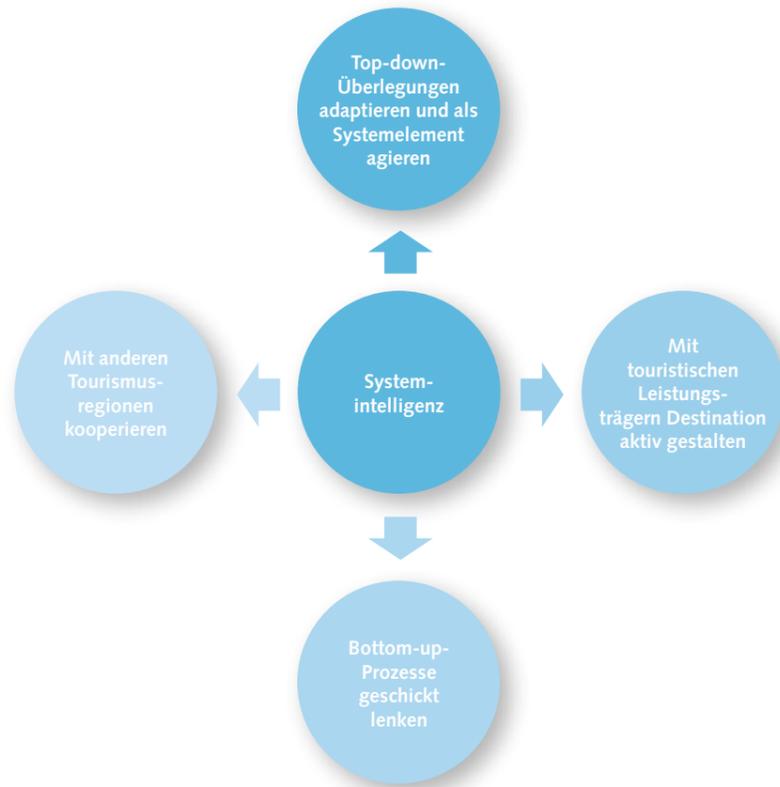
Tourismusorganisationen nach dem Fehlen einer gesicherten überkommunalen Finanzierung noch instabil. Gemäss CRED rechtfertigen die Besonderheiten und die Komplexität der Querschnittsbranche Tourismus auch in Zukunft ein öffentliches Engagement. Soweit es sich um Markt-

versagen, die Bereitstellung von öffentlichen Gütern oder das Senken von überbetrieblichen Transaktionskosten handle, sei eine geschickte staatliche Intervention sinnvoll. Dabei müsse es aber auch gelingen, die Systemintelligenz in den Regionen weiter zu erhöhen.

Ausprägungen der Systemintelligenz

Es wird als zielführend eingeschätzt, wenn die öffentliche Hand Reformbestrebungen initiiert, plant und vorantreibt, um Transaktionskosten zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dabei darf nicht vergessen

werden, dass der Tourismus als Dienstleistungsbereich ein «People Business» ist, das auch in einem solch herausfordernden Reformprozess viel Einfühlungsvermögen und gegenseitigen Respekt erfordert.



Die Darstellung zur erforderlichen Systemintelligenz zeigt die immensen Herausforderungen, die an die Führungspersonen im Tourismus gestellt werden. (Quelle: Darstellung CRED)

Das Zentrum für Regionalentwicklung (CRED) der Universität Bern hat als Anlaufstelle für regionale Wirtschaftsentwicklung die Konzeption, Prozesse und Ergebnisse der Bündner Tourismusreform evaluiert. Das Interview mit Dr. Monika Bandi, Leiterin der Forschungsstelle Tourismus.



Dr. Monika Bandi, Leiterin Forschungsstelle Tourismus des Zentrums für Regionalentwicklung (CRED) der Universität Bern

Frau Dr. Bandi, Sie haben mit Ihrem Team die Bündner Tourismusreform extern beurteilt. Wie lauten Ihre Erkenntnisse?

Die Bündner Tourismusreform hat Prozesse in den Regionen sowohl angestossen als auch beschleunigt. Die Impulse zeigen sich denn auch in verschiedenen erreichten Ergebnissen, z. B. in der Destinationsbildung und dem Tourismusmarketing. Die schwache Marktentwicklung während der Reform darf da nicht entmutigen, benötigt doch die Ausrichtung auf neue Gäste und ihre positive Reaktion Zeit. Graubünden hat seine Hausaufgaben mit der Reform angepackt. Das Reformprojekt mit seinem umfassenden Ansatz ist weit mehr als eine Struktur- und Aufgabenreform und war durch die eintretende Finanz- und Wirtschaftskrise starkem Gegenwind vom Markt her ausgesetzt.

Die Tourismusreform wollte den jahrelangen Logiernächterückgang in Graubünden stoppen. Das ist nicht geglückt. Hat die Tourismusreform ihre Ziele somit verfehlt?

Bei den eher kurzfristigen und nach innen gerichteten Ergebniszielen, wie z. B. die Destinationsbildung, sind durchaus positive Ergebnisse erreicht worden. Die ambitionierten und am Markt ausgerichteten Wirkungsziele waren für den Prozess notwendig, aber in einer Reformdauer von sieben Jahren kaum zu erreichen. Zusätzlich darf nicht vergessen werden, dass die Hotel-Logiernächte nur einen Teil des Tourismusvolumens abdecken. Entwicklungen in der Parahotellerie und bei Tagesgästen sind darin nicht enthalten.

Sie haben Einblick in die regionale Wirtschaftsentwicklung in verschiedenen Schweizer Kantonen. In Graubünden hat der Kanton insbesondere mit dem AWT die Führungsrolle bei der Konzeptionierung und Lancierung der Tourismusreform übernommen. Ist das üblich?

Nein, das ist nicht üblich – war aber für Graubünden mit dem Wirtschaftsmotor Tourismus sinnvoll. Es gibt kaum einen anderen Kanton, welcher sich in den letzten Jahren so umfassend, systematisch und engagiert mit der Gesamtentwicklung des Tourismus befasst hat wie Graubünden. Es gilt auch zu bedenken, dass bei einem Element, nämlich der Tourismusorganisation angesetzt wurde, sich jedoch nun das gesamte System weiterentwickeln muss. Die Herausforderung liegt darin, dass es dezentral, sprich an der Basis, gelingt, mit der notwendigen Systemintelligenz die in Gang gebrachten Veränderungen im Tourismussystem weiterzuentwickeln. Diese Bottom-up-Bestrebungen können Top-down gefördert und unterstützt werden.

Was ist unter Systemintelligenz zu verstehen, und warum braucht es sie?

Die Anforderungen an die involvierten Persönlichkeiten einer Destination waren sehr vielseitig: Einerseits mussten sie das Tourismussystem in Zusammenarbeit mit den Gemeinden, den Leistungsträgern und der Bevölkerung weiterentwickeln, andererseits sollten sie sich nach oben in die kantonale Strategie integrieren. Zusätzlich durften der Blick zur Kon-

kurrenz und die Koordination mit GRF nicht vergessen gehen. Und zu guter Letzt steht da der Anspruch, sich stets freundlich und zuvorkommend mit den Gästen und den damit verbundenen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Warum es das alles braucht? Weil die Wettbewerbsfähigkeit verschiedene Facetten umfasst. Diese setzt sich nicht nur aus Hardware-Faktoren zusammen, sondern wird auch durch Persönlichkeiten gestärkt, die den täglichen Spagat zwischen diesen Anforderungen meistern können.

Zum Abschluss der Blick in die Zukunft: Wie soll sich die Bündner Tourismuspolitik nach der Bündner Tourismusreform nun weiterentwickeln?

Nach der Reform ist vor der Reform – im Sinne einer stetigen Weiterentwicklung. Veränderungsprozesse sind sehr anspruchsvoll. Im heterogenen Tourismus, in dem eine Destinationsorganisation kaum direkte Weisungsbefugnis zu ihren lokalen Partnern hat, ist der Weg noch dorniger. Zeitlich ist Graubünden gut beraten, sich nebst dem notwendigen Enthusiasmus und der Zielstrebigkeit auch in Geduld zu üben und künftige Projekte vermehrt zu etappieren. Inhaltlich bieten sich bei weiteren Hausaufgaben vier Schwerpunkte an: die Finanzierung der Tourismusorganisationen, die Stabilisierung und Weiterentwicklung der Strukturen, die punktuelle Erweiterung der touristischen Regionalentwicklung zur umfassenden Standortförderung sowie die Produktgestaltung und Angebotsentwicklung.

Kooperation und Innovation im Tourismus

Das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 legt den Fokus von den Strukturen mehr auf die Inhalte: Die Entwicklung von Kompetenzen in der Führung, Stärkung des Gesamtsystems durch Kooperationen und Innovationen sowie Förderung der Standortentwicklung sind die drei Hauptstossrichtungen. Das Anschlussprojekt zur Bündner Tourismusreform steht damit im Einklang mit der Tourismusstrategie des Bundesrates.

Die Aufgaben- und Strukturreform im Rahmen der Bündner Tourismusreform 2006–2013 hat sich mit der Reduktion von über 90 auf 15 Tourismusorganisationen bewährt. Dennoch gibt es zahlreiche Gründe für ein Anschlussprojekt: Graubünden muss sich in einem immer intensiveren globalen Markt bewähren, und es gibt noch unausgeschöpfte Synergiepotenziale aus der bisherigen Strukturreform. Die Konkurrenz in den Alpenregionen bereitet gleichzeitig ebenfalls neue Initiativen und Reformen vor. Aktuelle Erkenntnisse des Destinationsmanagements erfordern zudem ein destinationsübergreifendes Handeln. Kooperationsthemen erhalten damit ein besonderes Gewicht.

Das Ziel: Markterfolg

Das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 will durch das Zusammenspiel des individuellen Standortprofils und von Kooperationen den Markterfolg des Bündner Tourismus sichern. Die Basisarbeit in der eigenen Destination muss jeder individuell umsetzen, während man auf den Märkten in einer neuen Qualität kompetenzorientiert zusammenarbeitet. Anders ausgedrückt: zu Hause spielt man alleine, das Auswärtsspiel bestreitet man gemeinsam. Damit werden folgende Ziele verfolgt: Die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus nachweislich stärken, die Marktposition ausbauen, Mehrwerte

der Kooperationsprojekte dokumentieren, die Destinationen funktionieren verlässlich und die Führung (Governance) im Bündner Tourismus wird alpenweit zum beachteten Vergleichswert. Das Tourismusprogramm 2014–2021 basiert dabei auf folgenden sechs Schwerpunkten:

Die inhaltlichen Schwerpunkte des Tourismusprogrammes 2014–2021

1. Führung (Governance): Beste Köpfe und Instrumente
2. Produkt-/Marktentwicklung: Am Kundenprozess orientiert
3. Standortentwicklung: Tourismus- und Regionalentwicklung sowie Tourismusbewusstsein
4. Wissens-Management: Know-how sowie Best Practice
5. System-Innovationen: Kooperationen und Pionierlösungen
6. Perspektiven bestehender Tourismusdestinationen: Destinationsstrategien

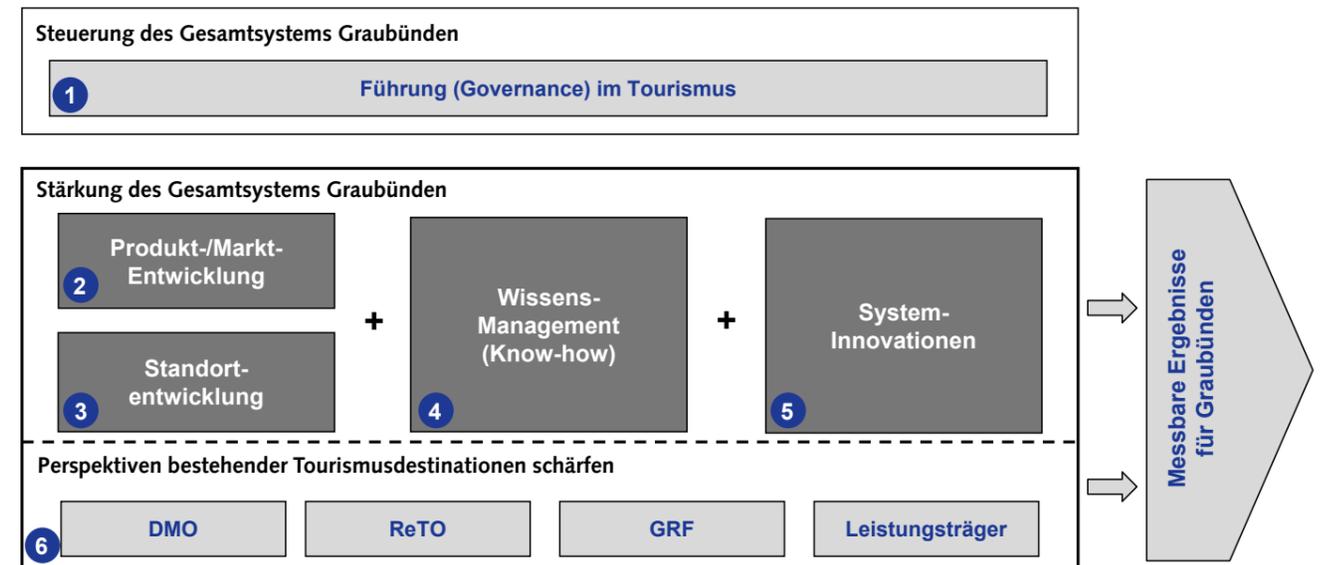
Die Umsetzung: Projekte der Tourismusakteure

Der Grosse Rat wird in der Dezember-Session 2013 über einen Verpflichtungskredit von 10,5 Mio. Franken für die Umsetzung des Tourismusprogramms in den nächsten acht Jahren befinden. Zusammen mit ebenfalls 10,5 Mio. Franken, die vom Bund im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) erwartet werden, sollen somit insgesamt 21 Mio. Franken für den Zeitraum 2014 bis 2021

zur Verfügung stehen. Die Programmkoordination wird beim Kanton Graubünden, vertreten durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT), liegen. Es ist vorgesehen, einen strategischen Tourismusrat und ein operatives Expertengremium zur Begleitung des Tourismusprogramms einzusetzen. Um Fördermittel aus dem neuen Tourismusprogramm zugesprochen zu erhalten, können Tourismusakteure in Graubünden Projektanträge für Kooperationsprojekte stellen. Die Projektvorhaben müssen den thematischen Schwerpunkten des Programmes entsprechen und eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit nachweisen. Deren wichtigste Inhalte werden nachfolgend kurz erläutert.

1. Beste Köpfe und Instrumente in der Führung

Führungsqualität ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor im Tourismus. Das Tourismusprogramm 2014–2021 möchte mit Projekten in diesem Bereich die besten Köpfe für den Bündner Tourismus gewinnen, die strategischen Führungsinstrumente etablieren und das Programm und die Programmführung perfektionieren. Zu den Kompetenzbereichen der Führung gehören nicht nur die Geschäftsleitungen, sondern auch die entsprechenden Verwaltungsräte oder Vorstände. Führungsprozesse und Führungsinstrumente müssen auch für den Bündner Tourismus zum «State of the Art» gehören.



2. Am Kundenprozess orientieren

Innovative Projekte sollen dann unterstützt werden, wenn sich ihre Zielsetzungen auf Kundenprozesse in strategischen Geschäftsfeldern (Produkt-/Markt-Kombinationen) ausrichten. Die entsprechenden Potenziale auf den internationalen Märkten wurden in einer separaten Studie der Universität St. Gallen (HSG) aufgezeigt (vgl. S. 50). In diesem Schwerpunkt geht es darum, marktfähige und erfolgreiche Produkte zu entwickeln, destinationsübergreifende Geschäftsfelder aufzubauen und die Produkt-/Markt-Kompetenz nachhaltig zu stärken. Damit wird man auch den Anforderungen der dritten Generation des Destinationsmanagements gerecht, welches sich weniger territorial orientiert und die Kundenprozesse in den Vordergrund rückt.

3. Gemeinsame Tourismus- und Regionalentwicklung

Das Ziel dieser Projekte ist das Zusammenwachsen von Tourismus- und Regionalentwicklung zu einer integralen Standortentwicklung. Die drei Elemente sind einerseits Master-

pläne pro Standort bzw. Destination zu den Themen regionale Positionierung, Infrastrukturen und Finanzierung. Andererseits müssen die regionalen Strukturen weiterentwickelt und das Tourismusbewusstsein gestärkt werden. Die Institutionalisierung des Dialogs mit der Bevölkerung wurde im Nachgang zur TAG-Abstimmung (vgl. S. 34 und 35) und Olympia-Abstimmung sowohl von Befürwortern als auch Gegnern und den Medien gefordert.

4. Wissens-Management durch Best Practice

Das Know-how im Bündner Tourismus soll in Zukunft besser vernetzt werden. Gefördert werden Projekte, welche in den Destinationen das Wissen systematischer erfassen und dessen Verteilung mit Informationstechnologien, Schulungen und Weiterbildungen aktivieren. Die Know-how-Entwicklung und -sicherung soll auf strategischer Ebene angesiedelt werden, um den besten Köpfen in Graubünden auch Perspektiven zeigen zu können. Der Bündner Tourismus soll damit über das notwendige Best

Practice-Wissen am richtigen Ort verfügen.

5. System-Innovationen durch Kooperationen

Kooperationsprojekte im Bündner Tourismus können die Wirksamkeit des gesamten Tourismussystems signifikant erhöhen. Potenzial für solche Innovationen gibt es sowohl bei den Produkten als auch bei Prozessen und auf den Märkten. Solche Projekte müssen nicht von Einzelnen entwickelt, sondern können gemeinsam zum Nutzen aller vorangetrieben werden. Beispiele sind die Flankierenden Massnahmen (vgl. S. 26 bis 31) und die Kooperationsprojekte (vgl. S. 38 und 39), die im Rahmen der Bündner Tourismusreform bereits erfolgreich umgesetzt worden sind. Entsprechende Wettbewerbsvorteile für Graubünden dürfen nicht leichtfertig aus der Hand gegeben werden. Zusätzlich braucht es auch den Mut für unkonventionelle Lösungen, die entweder Pioniercharakter aufweisen oder im Sinne von Musterbrüchen bewusst auf eine andere Weise als bisher realisiert werden.

Internationale Potenziale für den Bündner Tourismus



Die Strukturen im Bündner Tourismus müssen so weiterentwickelt werden, dass sich auch in den nächsten acht Jahren Perspektiven für den Hauptmotor der Bündner Wirtschaft ergeben

6. Perspektiven bestehender Tourismusdestinationen

Die Bündner Tourismusreform hat die Strukturen im Bündner Tourismus massgeblich aufgebrochen und weiterentwickelt. Nun müssen sie gestärkt werden und sich mit individuellen Plänen für die nächsten Jahre ausstatten.

Dazu sind zuerst Defizite in den Bereichen Stabilisierung einzelner Destinationen zu bereinigen. Darauf aufbauend sollen mittel- und langfristige Strategien erarbeitet, die Unternehmungsmodelle der Tourismusorganisationen geprüft sowie gemeinsame Graubünden-Projekte gefördert werden.

Zustimmungserklärung zum Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 (Auszug)

Gemeinsames Handeln

Die beteiligten Partner sind sich einig, dass neben der individuellen Weiterentwicklung der Tourismusdestinationen auch ein gemeinsames Handeln notwendig und zielführend ist.

Die beteiligten Partner bekennen sich zum Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 und sind bereit, sich bei der Umsetzung der Programminhalte zu engagieren sowie eine aktive Rolle in der Führung wahrzunehmen.

Die Programminhalte werden im Sinne einer rollenden Planung periodisch weiterentwickelt und den stetig verändernden Rahmenbedingungen angepasst.

Die beteiligten Partner vertreten das Programm im Interesse der Tourismuswirtschaft als Einheit auch in der Öffentlichkeit.

Im Rahmen des Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021 eingereichte und unterstützte individuelle Projekte sind auf die Ziele und Themenfelder des Tourismusprogramms abgestimmt.

Bündner DMO und ReTO sowie weitere Organisationen wie Rhätische Bahn, Graubünden Ferien, Bergbahnen Graubünden, hotelleriesuisse Graubünden haben eine Zustimmungserklärung als Commitment zum Tourismusprogramm 2014–2021 unterzeichnet

Grundsatz: Anreize schaffen

Das Gesamtsystem Bündner Tourismus, zu welchem neben den Gemeinden und Tourismusorganisationen auch die Leistungserbringer und verschiedene Anbieter gehören, muss seine Leistungsfähigkeit von innen heraus stärken. Aufgrund von über sechzig Gesprächen und diversen Workshops mit Bündner Tourismusakteuren wurde das Tourismusprogramm 2014–2021 ausgearbeitet. Damit schafft der Kanton in Anlehnung an die Tourismusförderung des Bundes die entsprechenden Anreize. Die Destinationen haben sich durch Zustimmungserklärungen dazu bekannt, gemeinsam zu handeln und das Gesamtsystem zu entwickeln.

Prof. Dr. Christian Laesser von der Universität St. Gallen (HSG) suchte in seiner Studie nach globalen Entwicklungstendenzen, welche Potenziale für den Bündner Tourismus darstellen und wie diese nutzbar gemacht werden können. Das Interview mit dem Direktor des Forschungszentrums für Tourismus und Verkehr am Institut für Systemisches Management und Public Governance an der HSG.

Prof. Dr. Christian Laesser, warum braucht es eine Studie zu internationalen Potenzialen – könnte das der Bündner Tourismus nicht selber machen?

Können vielleicht schon. Aber im Tagesgeschäft die Zeit zu finden, mit einer gewissen Systematik an diese Aufgabe heranzugehen, ist schwierig. Zudem haben wir unsere Thesen mit renommierten Fachleuten in den entsprechenden Märkten überprüft. Sie kennen die Potenziale am besten.

Sie bezeichnen die Spezialisierung auf die Gästebedürfnisse als wichtigen Treiber der Zukunft. Ist das nicht etwas banal – die Bedürfnisse der Gäste standen beim Tourismus doch immer schon im Fokus?

Was ich damit meine ist die Präzision bei unseren Zielgruppen. Sie muss eindeutig höher werden. Heute ist die Familie kein Marktsegment mehr – es gibt sehr viele Untergruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, z. B. Alleinerziehende. Altersgruppen sind ebenfalls kein passendes Segment – wenn schon geht es um Lebensphasen.

Was bedeutet dies für die Positionierung?

Es braucht die vermehrte Positionierung nach Geschäftsfeldern. Die Destination ist die Ressource, aus welcher sich für die unterschiedlichen Segmente andere Positionierungen

ergeben. Um daraus Kapital zu schlagen, braucht es Angebotskonglomerate – von wem auch immer diese gebildet werden. Der Bündner Tourismus sollte vermehrt prozessorientiert denken und es auch wagen, sich für neue Gäste gemeinsam auf einen Lernprozess zu begeben.

Damit sprechen Sie die Erweiterung der Quellmärkte an. Welche Chancen hat der Bündner Tourismus dabei?

Um Chancen zu haben, braucht es eine konsequente Anpassung des Produktes und der Kommunikation für neue Märkte wie z. B. China. Einfach den Prospekt auf Chinesisch zu übersetzen, funktioniert nicht. Der Bündner Tourismus muss sich die Frage stellen, welche Hindernisse sich für einen reiseunerfahrenen Chinesen für eine Reise nach Graubünden ergeben – und diese beseitigen. Dazu muss man nicht immer lange suchen; schon im Schweizer Visa-Center in Beijing gäbe es entsprechendes Potenzial.

Sie erwähnen in der Studie, dass die Leistung das wichtigste Marketinginstrument sei. Braucht es im Tourismus gar keine Kommunikation mehr?

Die Kommunikation der Angebote braucht es natürlich weiterhin. Was ich hervorheben wollte: In unserer hochtechnologisierten Social-Media-Welt haben Sie die Tweets, Blogs und

Posts gar nicht mehr unter Kontrolle. Im Tourismus muss daher die Frage gestellt werden: Was soll der Gast von seinem Aufenthalt zu Hause erzählen, damit er bei seinen Freunden ankommt? Die Angebote müssen auf die Beantwortung dieser Frage ausgerichtet sein.

Sie prognostizieren, dass Graubünden Potenzial im Stay Put-Bereich habe. Können Sie das konkretisieren?

Stay Put heisst, als Gast von einem fixen Aufenthaltsort auszugehen. Dazu schafft man beispielsweise eine spezielle Bindung an den Betrieb: «Home away from home» ist ein solcher Trend. Der Gast genießt spezielle Nutzungsrechte und kann ohne grosses Kofferpacken in sein favorisiertes Resort reisen. In der Schweiz gibt's das noch nirgends, doch in grossen Städten wird das schon längst erfolgreich praktiziert. Schauen Sie sich nur an, was hier z. B. auf Tripadvisor alles angeboten wird.



Prof. Dr. Christian Laesser, Institut für Systemisches Management und Public Governance (HSG)

Wissenswertes

Grundlagen zur Bündner Tourismusreform – Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

www.awt.gr.ch (→ Themen/Projekte → Bündner Tourismusreform)

Volkswirtschaftliche Grundlagen – Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

www.awt.gr.ch (→ Dienstleistungen → Volkswirtschaftliche Grundlagen → Tourismus)

www.statistik.gr.ch (Statistischer Atlas Graubünden; interaktive Plattform)

Portal «Statistik Schweiz» – Bundesamt für Statistik (BFS)

www.bfs.admin.ch (→ Themen → Tourismus)

Standortförderung – Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

www.seco.admin.ch (→ Themen → Tourismus)

www.inno-tour.ch

www.destinationsmonitor.ch (Int. Benchmarking-Programm für den CH-Tourismus/Destinationsmonitor)

Weitere touristische Informationen

www.swisstourfed (Schweizer Tourismus-Verband)

www.stnet.ch (Partnerplattform von Schweiz Tourismus)

www.itgr.ch (Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden)

www.grf.ch (Partnerplattform von Graubünden Ferien)

www.itf.ch (Institut für Tourismus und Freizeit ITF)

Expertengruppe

Unter der Leitung des Amtes für Wirtschaft und Tourismus begleitete eine breit abgestützte Expertengruppe das Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus».

| | |
|-----------------------|---|
| Auftraggeber | Regierungspräsident Hansjörg Trachsel , Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden |
| Projektleitung | Eugen Arpagaus , Amtsleiter, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden Michael Caflisch , Amtsleiter-Stv., Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden Gian-Andrea Castelberg , Projektmitarbeiter, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden Patrick Ulber , Projektmitarbeiter, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden |
| Expertengruppe | Reto Bransch i, CEO Destination Davos Klosters Adrian Bühlmann , Direktor Savognin Tourismus im Surses Piotr Caviezel , Leiter Vertrieb/Mitglied der Geschäftsleitung der RhB Denise Dillier , Direktorin Viamala Ferien Heinz Dudli , Mitglied Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Grossen Rates Ariane Ehrat , CEO Tourismusorganisation Engadin St. Moritz Sandra Felix , Departementssekretärin, Departement für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden Bruno Fläcklin , Geschäftsführer Lenzerheide Marketing und Support AG Marcel Friberg , Präsident Graubünden Ferien Reto Gurtner , Präsident Weisse Arena Gruppe Marco Hartmann , Institulleiter für Tourismus- und Freizeitforschung, HTW Chur Roland Huber , Geschäftsführer Surselva Tourismus AG Pascal Jenny , Direktor Arosa Tourismus Richard Kämpf , Leiter Ressort Tourismus, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Reto Küng , Inhaber Küng Pluskom Leonie Liesch , Direktorin Chur Tourismus Silvio Schmid , Präsident Bergbahnen Graubünden Gaudenz Thoma , CEO Graubünden Ferien Urs Wohler , Direktor Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG Andreas Züllig , Vorstand hotellerieuses Graubünden |

Impressum

| | |
|--------------------------|--|
| Herausgeber | Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden |
| Redaktion | Küng Pluskom GmbH (Reto Küng, Andreas Küng) Amt für Wirtschaft und Tourismus (Michael Caflisch, Gian-Andrea Castelberg, Patrick Ulber) |
| Auflage | 3000 Exemplare |
| Redaktionsschluss | 30. September 2013 |
| Bezugsquelle | Amt für Wirtschaft und Tourismus, Grabenstrasse 1, 7001 Chur info@awt.gr.ch, www.awt.gr.ch (Download des Dokuments) |
| Titelbild | Viamala (Foto: hü7, Thusis) |

Chur, November 2013



Bei uns oben ist im Winter noch Winter.

In den Bündner Bergen geniessen Sie die schönste Jahreszeit mitten in einer zauberhaften Landschaft. Damit dieser Winter für Sie unvergesslich wird, haben wir uns mit attraktiven Angeboten für Gross und Klein mächtig ins Zeug gelegt. Tipps und Infos für erholsame Ferien finden Sie auf [graubuenden.ch](https://www.graubuenden.ch)