

Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus



Stand der Umsetzung – Februar 2010

Wirtschaft



3	Editorial
4	Die Tourismusreform im Überblick
6	Branchenvertreter im Gespräch
9	Balanced Scorecard (BSC)
10	Elektronische Tourismusplattform
12	Natur- und kulturnaher Tourismus
14	Branding (Markeneinsatz)
15	Qualitätsoffensive
16	Neuaustrichtung von Graubünden Ferien
18	Tourismusfinanzierung
20	Wertschöpfung im Tourismus
22	Die Destinationen im Überblick
23	Prättigau
24	Davos Klosters
26	Bündner Herrschaft
27	Chur
28	Arosa, Schanfigg
29	Lenzerheide
30	Savognin
31	Bergün Filisur
32	Viamala
33	Mesolcina/Calanca
34	Flims Laax
35	Disentis Sedrun, Vals
36	Surselva
37	Safiental
38	Engadin St. Moritz
40	Bregaglia
41	Valposchiavo
42	Engadin Scuol
43	Samnaun, Val Müstair
44	Die Nachbarregionen
46	Verpflichtungskredit
47	Expertengruppe, Impressum

Wichtige Begriffe: TO, DMO, ReTo

Tourismusorganisationen (TO): In den bisherigen Unterlagen zur Bündner Tourismusreform werden unter Tourismusorganisationen alle bestehenden Kur- und Verkehrsvereine sowie touristische Marketingorganisationen in Graubünden unabhängig von ihrer Grösse verstanden. 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 Minimal Kriterien 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 4.0 bis 7.0 Mio. Franken und eine Bettenkapazität, welche es erlaubt, jährlich annähernd 2.0 Mio. Logiernächte in Beherbergungsbetrieben 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. In den bisherigen Grundlagen zur Tourismusreform war von regionalen «zukünftigen» Tourismusorganisationen die Rede. Mit dem Wort «zukünftig» wurde ausgesagt, dass es sich bezüglich Organisation und Aufgaben inkl. frei verfügbarer Marketingmittel nicht um die heute vielerorts existierenden lokalen Kurvereine handelt. Einige dieser regionalen Tourismusorganisationen haben sich bereits gebildet. Ab sofort wird anstelle des Begriffs zTO der Ausdruck regionale Tourismusorganisation (ReTO) verwendet, wobei sich an der inhaltlichen Definition nichts ändert.

Das Umdenken hat stattgefunden

Wer vor fünf Jahren gesagt hätte, dass aus 92 Verkehrsvereinen einmal noch rund zwanzig Organisationen oder Reformprojekte übrig bleiben, wäre ausgelacht worden. Heute ist das selbstverständlich. Niemand stellt die neuen Tourismusorganisationen in Frage. Sie sind grösser, professioneller sowie leistungsfähiger und bieten neue Produkte über neue Wege wie das Internet oder die Reisebüros an. Statt 92 Prospekte liegen dereinst vielleicht noch fünf auf. Der Gast findet seine gewünschten Informationen in kürzerer Zeit und in besserer Qualität als früher. Was ist passiert, dass sich eine hundertjährige Tradition in so kurzer Zeit so radikal verändert hat?

Seit 1991 haben die Logiernächte in Graubünden um 18 bis 20 Prozent abgenommen. Das hatte Auswirkungen auf unsere ganze Wirtschaft, von den Bergbahnen und Hotels über die Handwerker bis hin zum Handel und den Dienstleistern. Das Unternehmen «Tourismus» mit seinen 3'000 Unterbetrieben kam ins Stocken. Allen war klar, dass etwas geändert werden muss, um wieder in Fahrt zu kommen. Die vom Bündner Grossen Rat ermöglichte Tourismusreform löste in den letzten vier Jahren ein Umdenken in der ganzen Branche aus. Die Gemeinden, die Tourismusorganisationen, die Leistungsträger und die Zulieferer erkannten, wie wichtig ein

starker und erfolgreicher Tourismus für unseren ganzen Kanton ist. Mittlerweile ziehen alle Regionen, auf ihre Weise und in ihrem Tempo, am gleichen Strick in die gleiche Richtung – damit Graubünden heute und morgen eine begehrte und bekannte Feriendestination bleibt.

Der Wunsch zur Veränderung kam aus den kleinen und grossen Orten, aus den Talschaften wie aus den Zentren, von der Politik wie von den Unternehmen. Wir informierten, überzeugten und unterstützten die Touristiker dort, wo sie uns brauchten. Nebst der finanziellen Unterstützung haben zahlreiche flankierende Massnahmen die Veränderung erleichtert und vielerorts beschleunigt. Zu erwähnen sind hier die elektronische Tourismusplattform Graubünden und der wegweisende Vertrag mit TUI, das Markenmanagement und immer weitere Destinationen als Partner der Marke Graubünden, eine Strategie für den natur- und kultur-nahen Tourismus mit konkreten Umsetzungserfolgen durch die Fachstelle in Wengenstein, Qualitätsbemühungen sowie eine kontinuierliche Wirkungsprüfung. Die Bündner Tourismusreform brachte etwas ins Rollen, was ein Einzelner nicht geschafft hätte. Ein Umdenken hat stattgefunden. Wir sind immer besser für unsere Zukunft gerüstet. Darauf können wir Bündner stolz sein!



Wenn in den letzten fünf Jahren die Anzahl Arbeitsplätze und Logiernächte in den Talschaften wieder zugenommen haben, ist das ein gutes Zeichen für alle am Tourismus Beteiligten. Und es nützt unserem ganzen Kanton. Denn unsere Gäste, ob sie zum ersten oder zum zwanzigsten Mal kommen, tragen jeden dritten Franken der gesamten Brutto-Wertschöpfung in unseren Kanton. Von diesen Gäste-Franken leben viele Unternehmen und noch mehr Menschen, an fast allen Orten in unserem Kanton. Ich danke darum allen, dass wir die Tourismusreform gemeinsam anstossen konnten und sie nun erfolgreich weiterführen können.

Regierungsrat Hansjörg Trachsel
Vorsteher Departement für Volkswirtschaft und Soziales (DVS)

Der Bündner Tourismus erfindet sich neu

Die Tourismusreform hat die Strukturen und Aufgabenteilung in Graubünden sichtbar verändert: Von den ursprünglich 92 lokalen Verkehrsvereinen sind heute noch rund 20 leistungsfähige Destinationen mit der eigentlichen Marktbearbeitung betraut. Mit gebündelten Mitteln erschliessen sie neue Märkte, entwickeln verkaufbare Produkte, um so neue Gäste für den Kanton Graubünden zu gewinnen.



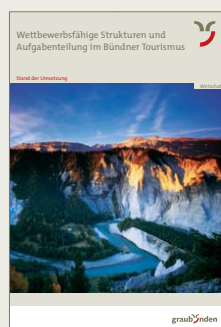
Februar 2006 – Ausgangslage



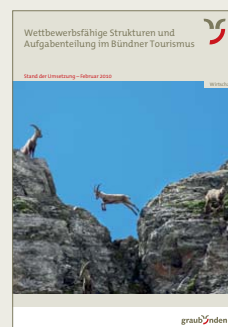
November 2006 – Umsetzungskonzept



März 2007 – PULS Extra Gesamtüberblick



April 2008 – Stand der Umsetzung nach zwei Jahren



Februar 2010 – Stand der Umsetzung nach vier Jahren

Meilensteine ■■■

■ 2005/06

Zusammen mit einer Expertengruppe wird 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

■ 2006–2012

Finanzielle und personelle Unterstützung des Kantons für die Transformationsprozesse in den Destinationen sowie für flankierende Massnahmen

■ 2007/08

Strategieansätze für die Projektumsetzung werden konkretisiert

■ 2007

Neuausrichtung von Graubünden Ferien

■ 2007/09

Der Bund (SECO/Innotour) spricht für die Bündner Tourismusreform und die Elektronische Tourismusplattform Graubünden 2 Mio. Franken

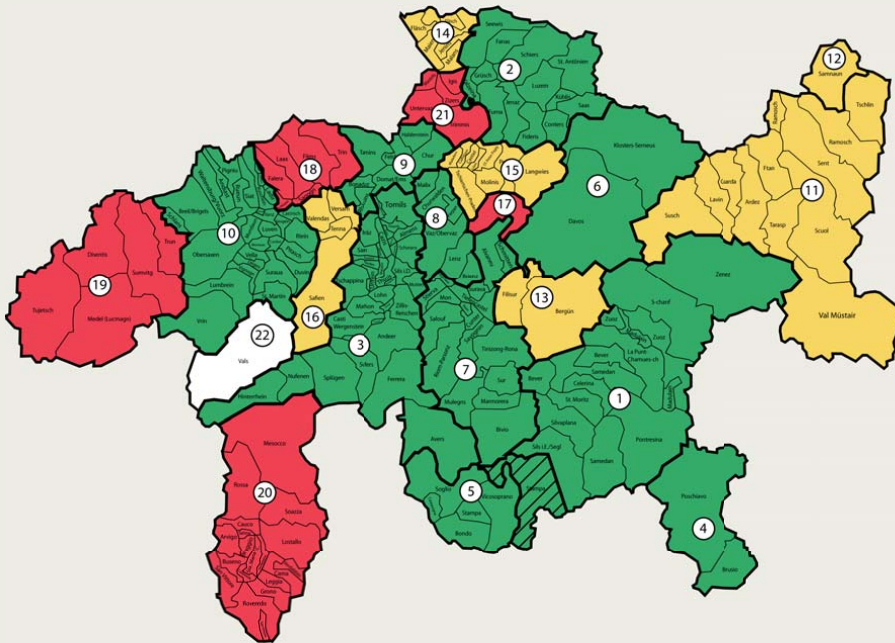
■ 2008

Regionale Informationsveranstaltungen zur Destinationsbildung und zur geplanten Neukonzeption der Tourismusfinanzierung

■ Nov. 2009–März 2010

Vernehmlassung zu zwei Finanzierungsvarianten

Die im Jahr 2006 gestartete Tourismusreform ist das bisher grösste und bedeutendste Tourismusstrukturprojekt in Graubünden. In allen Tourismusregionen des Kantons werden zurzeit neue Strukturen gebildet. Weil sich der Gast nicht an Gemeindegrenzen, sondern an Erlebnisräumen und touristischen Marken orientiert, werden die über 90 Tourismusorganisationen zu effizienten Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) und regionalen Tourismusorganisationen (ReTO) zusammengeschlossen. Durch eine klare Aufgabenteilung und die Ausrichtung auf neue Gäste soll der Bündner Tourismus wettbewerbsfähiger gemacht werden und in allen Regionen eine höhere touristische Wertschöpfung erzielen. Durch die laufenden flankierenden Massnahmen und eine neue Finanzierung sollen die Potenziale neuer Wertschöpfung ausgenutzt und die Destinationen für ihre Zukunft gestärkt werden.



Destinationsbildung in Graubünden

Im Rahmen des Reformprojektes «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» werden in allen Regionen des Kantons Graubünden die Tourismusstrukturen überprüft und neue Tourismusorganisationen geschaffen. Folgende Reformprojekte sind zurzeit in Bearbeitung (Stand Dezember 2009):

Umsetzung läuft

- 1 Engadin St. Moritz
- 2 Prättigau
- 3 Viamala
- 4 Valposchiavo
- 5 Bregaglia
- 6 Davos Klosters
- 7 Savognin
- 8 Lenzerheide
- 9 Chur
- 10 Surselva

in Bearbeitung

- 11 Engadin Scuol/Val Müstair
- 12 Samnaun
- 13 Bergün Filisur
- 14 Bündner Herrschaft
- 15 Schanfigg
- 16 Safiental

Klärung in Gang

- 17 Arosa
- 18 Flims Laax
- 19 Disentis Sedrun
- 20 Mesolcina/Calanca
- 21 Fünf Dörfer

Ausrichtung offen

- 22 Vals

Flankierende Massnahmen

Parallel zur Transformation der Marketingorganisationen und der Tourismusfinanzierung arbeitet der Kanton gemeinsam mit den DMO und ReTO an flankierenden Massnahmen. Diese Initiativen dienen dazu, die Potenziale und Lernerfahrungen optimal auszuerschöpfen und die neuen Marketingstrukturen zu festigen.

Elektronische Tourismusplattform Graubünden. Die Graubünden eTourism GmbH ist gegründet und ermöglicht es den Destinationen, ihre touristischen Produkte über eine Vielzahl von Distributionskanälen zu vertreiben. Mit dem Vertrag mit dem grössten europäischen Reiseveranstalter TUI ist ein erster wichtiger Schritt erreicht.

Natur- und kulturnaher Tourismus. Die Ferienregion Graubünden steht für authentische, natur- und kulturnahe Ferien. Diese schweizweit führende Rolle soll beibehalten und weiter ausgebaut werden. Mit einer professionellen Koordination und Beratung durch die Fachstelle in Wergenstein wird die nachhaltige Weiterentwicklung des natur- und kulturnahen Tourismus in Graubünden verbessert.

Branding (Markeneinsatz). Ziel ist eine klare Markenstrategie bei allen DMO/ReTO sowie die Anwendung der Marke graubünden und damit eine erhöhte Sichtbarkeit im Markt. Ohne die Ausstrahlungskraft von einigen wenigen echten Tourismusmarken zu schmälern, sollen alle Destinationen die Marke graubünden in geeigneter Form in ihrer Kommunikation integrieren.

Qualitätsoffensive. Die Bedeutung von «Qualität» ist eine unternehmerische Grundsatzfrage und für den Tourismus von grosser Bedeutung. Eine kantonale Qualitätssicherungsstrategie wird zurzeit vorbereitet und soll als flankierende Massnahme umgesetzt werden.

Neuausrichtung von Graubünden Ferien. Mit der Tourismusreform wurden die Aufgaben von Graubünden Ferien neu definiert: Das wichtigste Ziel ist, Aufbau- und Zukunftsmärkte zu erschliessen, um neue Gäste für Graubünden zu gewinnen. Zudem betreut Graubünden Ferien das Neigungsgruppen-Marketing, führt die Regionenmarke graubünden und leitet das Teilprojekt Elektronische Tourismusplattform Graubünden.

Balanced Scorecard (BSC). Nach der Schaffung von professionellen Strukturen soll deren Wirkung mittels eines modernen Führungs- und Controllinginstruments überprüft werden können. Der Transparenz kommt bei der Leistungsbeurteilung von DMO – auch im Zusammenhang mit dem Einsatz von öffentlichen Mitteln – grosse Bedeutung zu.

«Wir haben erst die ersten Schritte für den neuen Gast getan.»

Hoteliers, Bergbahnen und Tourismusorganisationen müssen in Zukunft noch stärker zusammenarbeiten, denn der Gast wird immer anspruchsvoller und beurteilt das Gesamtangebot. Darin sind sich Philipp Boksberger (Tourismusprofessor an der HTW Chur), Silvio Schmid (Präsident Bergbahnen Graubünden) und Andreas Züllig (Präsident hotellerieuisse Graubünden) einig. Als kleiner Anbieter im internationalen Wettbewerb muss sich Graubünden noch mehr vernetzen.

Wie macht ein Gast im Jahr 2020 Ferien und was erwartet er von den touristischen Leistungsträgern?

Andreas Züllig: Am Anspruch der Ferien ändert sich nicht viel: Der Gast möchte sich erholen und die Natur geniessen. Was sich hingegen ändert, ist das vernetzte Denken und das Buchungsverhalten. Die Gäste möchten ihre Ferien von zuhause aus zusammenstellen und genau wissen, was sie erwartet. Dazu gehört schon bald ein virtueller Rundgang durchs Hotel oder eine virtuelle Skiabfahrt – «what you see is what you get» wird auch für Ferien zum Standard.

Silvio Schmid: Das Buchen wird noch stärker über das Internet ablaufen, vor allem für den Tagesgast. Er möchte weniger anstehen müssen und schneller auf der Piste sein. Wir sind heute auf einem guten Weg, aber wir müssen uns noch mehr von der Konkurrenz im Ausland abheben, zum Beispiel mit All-inclusive-Angeboten, die der Gast an einem Ort buchen und an einem Ort nutzen kann. Zusätzlich wird das Sicherheitsbedürfnis der Gäste steigen, sei es bezüglich Schneesicherheit oder in Bezug auf die Anlagen.

Philipp Boksberger: Ich glaube, dass die Bedürfnisse des Gastes in Zukunft

noch differenzierter und extremer werden. Wir haben einen Gast, der die Ruhe geniessen will, und zur gleichen Zeit einen anderen, der ein Abenteuer erleben möchte. Beide aber wollen integrierte Dienstleistungen aus einer Hand erhalten. Die Kurzfristigkeit des Reisens wird weiter zunehmen – der Gast entscheidet sich ein paar Tage zuvor, ob er einen City-Trip, Wellness-Ferien oder ein Ski-Weekend buchen will.

Wird sich nebst dem Urlaubsverhalten auch die Gästestruktur verändern?

Züllig: Das Durchschnittsalter der Gäste wird parallel zur Gesellschaft auch im Tourismus ansteigen. Wir müssen sowohl die Hotels als auch die Pisten vermehrt auf die Bedürfnisse der aktiven älteren Generation auslegen – also mehr Chillout- statt Raser-Pisten. Die Familien werden immer Ferien machen, aber sie werden grösser und verschiedener. Ich denke hier an Patchwork-Familien, wo immer mehr Kinder auf weniger Erwachsene kommen.

Boksberger: Ich würde auch hier von mehr Polarität sprechen: Es wird Hotels geben, in denen nur noch Singles oder Pärchen sind, und dann solche, wo sich nur Familien oder ältere Gäste aufhalten. Die Kunst wird sein, vielfältige Produkte und Dienstleistungen für die verschiedenen Gäste



Andreas Züllig, Philipp Boksberger und Silvio Schmid (von links) im Gespräch.

an einem Ort zu vereinen. Das ist das Phänomen eines Kreuzfahrtschiffes: Die ganze Familie geht hin, aber jeder kann machen, auf was er Lust hat. Umso wichtiger ist eine klare Positionierung des Angebotes im Markt.

Schmid: Als Bergbahnen können wir uns, anders als Hotels, nicht auf eine einzige Zielgruppe fokussieren, sondern müssen gleichzeitig Wochen- und Tagesgäste, Skifahrer und Snowboarder, Familien und Senioren ansprechen. So wie sich Laax vor zehn Jahren als einzigartige Snowboard-Destination positioniert hat, spricht sie heute auch Familien und Senioren an. Innerhalb einer Destination müssen alle auf ihre Kosten kommen.

Von Anfang der Neunzigerjahre bis 2005 hat die Zahl der Logiernächte um gut 18 Prozent abgenommen. Woran hat das gelegen?

Züllig: Der Durchschnittsaufenthalt hat in den letzten zehn Jahren um 20 Prozent abgenommen. Die Leute kommen immer kürzer und kurzfristiger. Das ist der Vorteil unserer guten Erreichbarkeit: Man ist schnell da, aber auch schnell wieder weg. Das hat zu einer Strukturbereinigung und zum Verschwinden vieler Betten geführt. In der Lenzerheide sank die Bettenzahl der Hotels in den letzten zehn Jahren von 2'500 auf 1'400, daneben stieg die Bettenzahl in Zweitwohnungen auf mittlerweile 25'000. Dieser Trend wird weitergehen und viele grössere Hotelprojekte liegen im Moment noch auf Eis.

Boksberger: Das ist richtig, aber ich glaube nicht, dass Graubünden als Feriendestination zu wenig attraktiv

ist. Im Gegenteil, die Gründe für das Zuwarten sind im Moment das wirtschaftliche Umfeld und die Transformationsphase, in der wir noch mitdrin stecken. Das lässt für Investoren zu viele Fragen offen. Das Problem in Graubünden sind aber nicht zu wenig Betten, sondern oft die falschen. Die Kapazitäten wären da, wir müssen sie nur geschickt nutzen. Das betrifft den ganzen Tourismus, insbesondere im Sommer.

Es fehlen die Angebote, um die leer stehenden Hotelbetten zu füllen. Warum? Wie kann der Bündner Tourismus dieses Potenzial nutzen?

Boksberger: Graubünden hatte lange ein Imageproblem und damit einen Wettbewerbsnachteil, etwa weil es keine Schneesicherheit gab. Die Konkurrenz schlief nicht und hat massiv Gäste aus der Schweiz abgeworben. Vor zehn Jahren wachten zudem die Touroperatoren auf und boten für die Wintersaison sehr attraktive Packages, etwa für die Karibik oder Nordafrika, an. Heute bieten Mitbewerber wie das Tirol Jahrespässe für 500 Euro für die ganze Region an, damit die Leute dort ihre Ferien verbringen und mehrmals kommen.

Schmid: Wir hinkten in den Achtziger- und Neunzigerjahren unseren Mitbewerbern nach, weil wir oft zu wenig Schnee und fast keine Beschneigungsanlagen hatten. In der Zwischenzeit haben wir in Graubünden stark aufgeholt und bieten heute eine sehr hohe Schneesicherheit. Selbstkritisch müssen wir aber auch sagen, dass die Bergbahnen lange vorwiegend an der Technik interessiert waren und das Marketing mehr oder weniger



«Eine Destination muss sich heute für verschiedene Zielgruppen positionieren», sagt Silvio Schmid, Präsident Bergbahnen Graubünden.

den Tourismusorganisationen überliessen. Diese aber konnten keinen Einfluss auf das Angebot der Bahnen nehmen. Heute ist uns bewusst, durch den Schock der Neunzigerjahre und angestossen durch die Tourismusreform, dass wir alle vernetzt denken und zusammenarbeiten müssen. Wir brauchen einander und dürfen nicht als Hoteliers oder Bergbahnen denken – denn der Gast beurteilt das Gesamtangebot.

Züllig: In den letzten Jahren hat hier ein Umdenken stattgefunden und es ist viel getan worden: Die Bahnen und Hotels investierten, nicht nur in Anlagen, sondern auch in das Marketing und in die Qualität und Ausbildung. Hier müssen wir aber noch viel mehr tun und noch enger zusammenarbeiten.

Schmid: Es braucht Leute und Persönlichkeiten, die vorangehen, die bereit sind, eine Leaderrolle zu übernehmen. Da die doch hohe Anzahl

und die bedeutenden Vermieter von Zweitwohnungen nicht strukturiert sind, müssen in Graubünden klar die Bergbahnen und Hoteliers den Lead übernehmen. Wie es die Lenzerheide macht (Tourismusorganisation und Bergbahnen teilen sich das Marketing, Anm. d. Red.), ist ein gutes Beispiel dafür.

Boksberger: Wichtig ist, dass sich die Vernetzung nicht auf Destinationen beschränkt, sondern kantonsübergreifend wirkt. Die heutige Destinations-



«Auch die Destinationen müssen sich untereinander vernetzen», rät Professor Philipp Boksberger.

bildung kann nur eine Übergangslösung sein, und auch ein Graubünden-Pass ist nur eine Frage der Zeit. Klar ist aber auch, dass die grossen Akteure unabhängiger sind und weniger Strukturen brauchen als kleine und mittlere Unternehmen und Destinationen.

Was hat die Tourismusreform bisher bewirkt?

Züllig: Die Marke Graubünden und die ePlattform sind wichtige und erfolgreiche erste Schritte. Wir, und das betrifft alle Destinationen, müssen uns bewusst sein, dass wir immer noch ein kleiner Player im Markt sind – selbst Graubünden ist im Vergleich zum Tirol klein, und auch viele grosse Marken und Unternehmen sind alleine zu schwach. Hier ist noch viel Überzeugungsarbeit nötig und es braucht Verbände, die die Führung übernehmen.

Boksberger: Die Organisationseinheit DMO ist sinnvoll, wenn wir von vier bis fünf im ganzen Kanton ausgehen. Wichtig ist aber, dass sich diese vom Marketing bis zur Produktgestaltung untereinander vernetzen und zusammenspannen – das geht vom Angebot an einem Ort bis zu kantonsübergreifenden Projekten wie der ePlattform und von Hotels über Bergbahnen bis zu Sportgeschäften, die dem Gast aus einer Hand dienen müssen.



«Ferien beginnen am Computer zuhause, wozu bald auch ein virtueller Rundgang gehört», meint Andreas Züllig, Präsident Hotellerieuisse Graubünden.

Schmid: Die grösseren Einheiten erlauben uns, die Angebote besser zu koordinieren und mehr Wertschöpfung zu erzielen; obwohl ich Zweifel habe, ob es uns gelingt und Sinn macht, nur vier bis fünf DMO zu schaffen. Durch die Zusammenarbeit innerhalb einer Region können z. B. die Bergbahnen ihre Angebote und Betriebszeiten aufeinander abstimmen und damit effizienter arbeiten. So wird das Angebot in der Region attraktiver. Sobald einzelne Leistungsträger respektive Bergbahnen auch in Betten investiert haben, wird es für sie interessanter, für das ganze Jahr gute Produkte zu schaffen. Hier hat die Tourismusreform ein Umdenken angestossen, woran wir alle arbeiten müssen.

Nur wer laufend prüft, kommt erfolgreich ans Ziel

Eine Strategie ist immer nur so gut wie ihre Umsetzung: Das gilt für die gesamte Bündner Tourismusreform wie auch für die Businesspläne der einzelnen Destinationen. Um den Erfolg der neuen Aufgabenteilung und die Gewinnung neuer Gäste zu prüfen, wird im ganzen Kanton die Balanced Scorecard eingesetzt. Sie ist ein modernes Führungsinstrument, das Abläufe professionalisiert und messbar macht.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument, das Anfang der Neunzigerjahre von den Professoren Kaplan und Norton an der Harvard-Universität entwickelt wurde. Damit wird der Zusammenhang Ursache/Wirkung eines Unternehmens transparent und messbar. Konzerne wie SBB oder McDonalds, aber auch viele mittlere Industriebetriebe verwenden das System, um ihren Geschäftsgang ständig zu beobachten und ihre Prozesse wenn nötig anzupassen. Mit der BSC werden rund 10 bis 20 individuelle Unternehmensziele definiert (z. B. neue Kunden gewinnen oder innovative Produkte lancieren) und mittels Kennzahlen regelmässig gemessen. Ein System von «ausgewogenen Kennzahlen» hilft einem Unternehmen, die gesetzten Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Im Tourismus sind die Logiernächte zwar immer noch eine bestimmende Grösse, doch diese Zahl allein sagt zu wenig über den Erfolg zum Beispiel einer ganzen Destination aus. «Was zählt, sind messbare Ziele, die bis auf die täglichen Aufgaben der Mitarbeitenden heruntergebrochen werden können», erklärt Philipp Boksberger, der mehrere touristische BSC im Kanton eingeführt hat. «Darum muss sich jede Organisation realistische Ziele setzen und dabei alle Bereiche wie Finanzen, Kunden, Marketing, Prozesse, Innovationen und auch Mitarbeiter einbeziehen».

Vom Angestellten bis zum Chef

Die BSC verbindet die Strategie mit der Umsetzung und das Management mit den Angestellten. Philipp Boksberger: «Eine BSC ist eine Lern- und Leistungskontrolle für das Unternehmen: Jeder Mitarbeiter kennt die Ziele und arbeitet in seinem Bereich daran. Wenn ein Ziel nicht erreicht wird, ist das sofort sichtbar und das Unternehmen kann und muss Gegensteuer geben. Wie in einem Flugzeug-Cockpit sind in der BSC alle Informationen zu Lage und Kurs der Organisation sichtbar: Das Management kann bei Problemen wirksam und effizient eingreifen.» Eine BSC zwingt ein Unternehmen, zum Beispiel eine DMO oder ReTO, ihre definierten Ziele weiterzuverfolgen, auch wenn Schwierigkeiten auftreten. Im Idealfall ist die BSC nicht nur ein Kontrollinstrument zwischen Führung und Mitarbeitern, sondern auch zwischen Gemeinden und Tourismusorganisationen. So ist beispielsweise im Oberengadin der Leistungsauftrag an die Tou-



Mit einer BSC können die Ziele überprüft werden.

rismusorganisation Engadin St. Moritz in der BSC verankert. Die ersten Erfahrungen sind positiv, wie Philipp Boksberger weiss: «Die BSC professionalisiert die Abläufe und hilft allen Beteiligten, die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.» Nachdem nun die grossen Destinationen wie Davos Klosters, Engadin St. Moritz und Engadin Scuol sowie Graubünden Ferien eine BSC eingeführt haben, sollen nun auch kleinere und mittlere Destinationen eine BSC aufbauen. Der Kanton überprüft die Ziele der Bündner Tourismusreform zusätzlich mit einer eigenen Projekt-BSC.

«Graubünden ist heute gut positioniert, die Region ist in Bewegung. Extrem viel ist beispielsweise in der Hotellerie gegangen. In Sachen Markenführung hat Graubünden die Nase sogar ganz vorne. Da können sich etliche andere Tourismusregionen ein Stück abschneiden. Auch Graubünden hat noch einen steinigen Weg vor sich, was die Umsetzung der Destinationenbildung angeht, aber die Richtung stimmt auf jeden Fall.»

Jürg Schmid, Direktor Schweiz Tourismus

Die ePlattform öffnet Graubünden für Reisebüros

Mit dem Vertrag mit dem deutschen Reiseveranstalter TUI hat die Elektronische Tourismusplattform Graubünden einen ersten wichtigen Meilenstein erreicht: Als weltweit erste Ferienregion wird Graubünden in rund 10'000 TUI-Reisebüros in Deutschland direkt buchbar sein. Mit der Schnittstelle im Hintergrund werden die verschiedenen Buchungssysteme der Ferienorte miteinander verknüpft und Wiederverkäufern zur Verfügung gestellt.



Dank der ePlattform sind Ferien in Graubünden in über 10'000 deutschen Reisebüros direkt buchbar. Projektleiter Alexander Starcevic betreut die Schnittstelle im Hintergrund.

«Nur als ganz Graubünden sind wir gross genug, um uns in den wichtigen Kanälen der Reisebüros durchzusetzen», sagt Alexander Starcevic, Projektleiter der ePlattform und Direktor der Graubünden eTourism GmbH. Die Elektronische Tourismusplattform Graubünden (ePlattform) wurde zum grössten Teil vom Kanton als eine der flankierenden Massnahmen der Tourismusreform finanziert und verzeichnete im Dezember 2009 den ersten grossen Erfolg. TUI, Deutschlands führender Reiseveranstalter, unterzeich-

nete den Vertrag mit der Graubünden eTourism GmbH und kann damit Ferien in Graubünden in den rund 10'000 TUI-Reisebüros aus einer Hand verkaufen. Unterkunft, Skiabo, Leihusrüstung, Extraleistungen und selbst Ausflüge per Bahn sind dann direkt über das Reisebüropersonal buchbar – in Echtzeit und ohne Umwege über Buchungsanfragen, Telefonanrufe oder andere Websites, wie Starcevic erklärt. Für die Kunden wird damit die aufwendige Suche von Ferienangeboten bei anderen Reisebüros, bei Hotels oder Bergbahnen hin-fällig. Sie erhalten in den TUI-Reisebüros direkt die entsprechenden Vouchers und Tickets ausgehändigt.

Schrittweise Aufschaltung

Vorangegangen waren der ersten Vertragsunterzeichnung rund zwei Jahre Aufbauarbeit. An der Entwicklung der ePlattform beteiligten sich mit Davos Klosters, der Weissen Arena, Engadin St. Moritz, Graubünden Ferien und der Rhätischen Bahn vor allem die grossen Tourismusorganisationen Graubündens. Sie brachten ihre Erfahrungen mit eigenen Buchungsportalen in das neue Unternehmen ein und sind nun die ersten, die ihre bereits bestehenden Systeme an den neuen Vertriebskanal anschliessen werden. Die ePlattform ist technisch gesehen kein eigenes (Buchungs-)Portal, sondern lediglich eine Schnittstelle im Hintergrund. Über

diese Plattform können die Destinationen ihre Buchungssysteme an andere Online- und Offline-Verkaufskanäle anschliessen. «In der Vorbereitungszeit mussten wir nicht nur rechtliche Fragen wie die Anforderungen des Pauschalreisegesetzes klären, sondern auch drei unterschiedliche und konkurrierende Buchungssysteme technisch zusammenführen», bilanziert Starcevic. Aus diesem Grund wird die Aufschaltung der einzelnen Destinationen gestaffelt erfolgen: Voraussichtlich ab Ende Februar 2010 werden die Angebote von Flims Laax bei TUI erhältlich sein, im Mai oder Juni 2010 folgt Davos Klosters und anschliessend Engadin St. Moritz. «Wenn wir mit diesen grossen Partnern alle drei gebräuchlichen Buchungssysteme aufgeschaltet haben, können sich auch kleinere und mittlere Destinationen an den neuen Vertriebskanal anschliessen. Das Ziel ist, dass wir am Ende rund 300 Hotels und weitere örtliche Leistungsträger in unserem Portfolio haben. Je mehr Angebote wir bündeln können, desto interessanter und vielfältiger wird die Destination Graubünden für Reisebüros und Online-Vertriebskanäle», erklärt Starcevic.

Neue Gäste dank neuen Kanälen

Da TUI rund 85 Prozent des deutschen Reisebüro-Marktes abdeckt, sollen und können mit dem Vertriebskanal neue Gäste nach Graubünden

geführt werden. Bereits heute sind einzelne Anbieter wie Hotels an Reisebüro-Vertriebskanäle angeschlossen, aber nur vorwiegend grössere Betriebe können sich das aus praktischen Gründen leisten. «Distribution ist für viele Anbieter eine zu grosse Herausforderung. Für viele Online-Vertriebskanäle muss der Hotelier beispielsweise separat Zimmer-Kontingente in deren Systemen führen. Klassische Reiseveranstalter hingegen verlangen fixe Kontingente, welche die Leistungsträger für ihn freihalten müssen. Ein solcher Vertrag ist für kleinere Betriebe mit grösseren Risiken verbunden und administrativ oft

sehr aufwendig. Dank der ePlattform braucht eine Destination oder ein einzelner Anbieter nun keine zusätzlichen Kontingente mehr zu reservieren. Die ePlattform respektive in diesem Beispiel TUI, greift direkt auf die Kontingente der Destination zurück, sodass kein zusätzlicher Aufwand für einzelne Unternehmen entsteht», führt Starcevic die Vorteile des gebündelten Vertrags für Einzelunternehmen aus. Das Ziel ist, bis 2014 rund 9 Mio. Franken Umsatz über die ePlattform zu generieren. Zurzeit ist die Graubünden eTourism GmbH in Verhandlungen mit weiteren Vertriebskanälen.

und Ähnlichem. Zwar haben einzelne Destinationen und Institutionen Sehenswürdigkeiten oder Angebote vor Ort für verschiedene Kartenanwendungen (etwa im Internet, für GPS-Geräte oder Mobiltelefone) aufbereitet, aber noch sind viele unterschiedliche Systeme im Einsatz. Wie die unterschiedlichen Buchungsportale der Destinationen sollen auch die Datenbanken auf einer übergreifenden Ebene integriert und für Partner im Markt verfügbar gemacht werden.

Organisation und Fakten

Form: Graubünden eTourism GmbH
Finanzierung: Kanton (1.8 Mio. Franken), Bund (1 Mio. Franken), Partner (200'000 Franken sowie Eigenleistungen)

Gesellschafter:

- Weisse Arena
- Davos Klosters
- Engadin St. Moritz
- Graubünden Ferien
- Rhätische Bahn

Verschiedene Gäste-Infos zusammenführen

Im Rahmen der ePlattform, die vom Kanton mit rund 1.8 Mio. Franken sowie einer zusätzlichen Million vom Bund (Innotour) finanziert wird, soll in einem nächsten Schritt auch ein Business-to-Business-Shop für kleine Reiseveranstalter aufgebaut werden. Ein weiteres Teilprojekt ist die Zusammenführung bestehender Informations-Inhalte zur touristischen Infrastruktur, zu den Sehenswürdigkeiten



«Die ePlattform von Graubünden hat Pioniercharakter und ist richtungsweisend für die ganze Branche. Graubünden ist die weltweit erste Region, mit der wir so zusammenarbeiten können. Diese Kooperation bringt beiden Seiten grosse Vorteile: Die Destination kennt ihre eigenen Produkte am besten und hält diese gebündelt bereit. Wir als Reiseveranstalter kennen die Bedürfnisse, Anforderungen und Gesetzesvorgaben der Reisebüros und Kunden am besten und verfügen über professionelle Vermarktungsmechanismen. Die Partnerschaft wird daher allen Beteiligten einen Mehrwert bringen: den Reisebüros, der Destination Graubünden, der TUI und vor allem den Kunden.»

*Frank Stoll, Leiter Categorymanagement Städtereisen,
 Projektverantwortlicher bei TUI Deutschland GmbH*

Meilensteine ■■■

- **2007**
 Projektleitung ePlattform durch Graubünden Ferien
- **2008**
 Aufschaltung Multimedia-Plattform www.graubuendenTV.com
- **2009**
 Gründung Graubünden eTourism GmbH
- **2009**
 Erster Vertrag mit TUI
- **Ab 2010**
 Aufschaltung der Partner-Destinationen, anschliessend weitere Regionen
 Geplant: Verhandlungen mit weiteren Distributoren (Reiseveranstalter, Online-Plattformen)
 Business-to-Business-Shop für kleinere Veranstalter
 Schnittstelle für bestehende Kartenanwendungen und Datenbanken für Gäste-Information

Naturerlebnisse und Nähe sind der grosse Ferientrend

Der natur- und kulturnahe Tourismus gehört zu den grössten Chancen, vor denen der Tourismus nicht nur im Sommer steht. Denn die Gäste wollen Werte wie «Nähe», «Echtheit» und «Regionalität» auch in ihren Ferien erleben. Die Kompetenzstelle im Center da Capricorns in Wergenstein, eine flankierende Massnahme der Tourismusreform, entwickelt Angebote dazu und berät interessierte Leistungsträger.



Stefan Forster leitet die Kompetenzstelle Natur- und kulturnahe Tourismus in Wergenstein.

Was sich im Detailhandel und beim Essen zeigt, ist auch im Reiseverhalten festzustellen: Authentische, fair gehandelte, ökologische und ortsgebundene Nahrungsmittel werden immer mehr nachgefragt. «Die Leute sehnen sich in der globalisierten Welt immer mehr nach Transparenz sowie Nähe und verlangen auch ein ökologisches und ethisches Umdenken. Der schönste Beweis für diesen Wandel zeigt sich in der Lebensmittelbranche. Dort sind Bio-Produkte, bei denen man weiss, woher sie kommen, der grosse Renner. Genauso verhalten sich heute und in Zukunft auch die Feriengäste: Sie wollen die Natur und Kultur eines Ortes erleben und mit gutem Gewissen ihre Freizeit geniessen», erklärt Stefan Forster, Leiter der Kompetenzstelle Natur- und kulturnahe Tourismus, den gesellschaftlichen Trend hin zu einem nachhaltigen Tourismus. Die Kompetenzstelle in Wergenstein entwickelt und begleitet im Rahmen der Tourismusreform neue Angebote, die Natur- und Kulturwerte erlebbar machen – von Weitwanderferien über Wildexkursionen bis zu kulinarischen Erlebnissen auf dem Bauernhof.

Zusätzliche Wertschöpfung dank neuem Lebensstil

Der Trend zu mehr Nachhaltigkeit und Gesundheit hat einen neuen Lebensstil und Konsumtypen hervorge-rufen: die sogenannten LOHAS (life-

style of health and sustainability). Zu dieser Gruppe gehören mittlerweile über 30 Prozent der Konsumenten in Europa. Deshalb werden ökologische, ethische und soziale Werte auch beim Reisen immer wichtiger. «Die Feriengäste möchten die Natur, die Nähe und Nachhaltigkeit erleben und eine echte Landschaft und Kultur erfahren. Dieses Potenzial kann und muss der Tourismus in Graubünden nutzen», sagt Stefan Forster. Im Zentrum steht das Erleben von intakten Natur- und Kulturwerten. Mit modernen Mitteln und passenden Inszenierungen und Produkten sollen die Gäste an die Attraktionen der Natur oder der Kultur herangeführt werden. Wahrhaftigkeit oder Authentizität ist der Schlüssel zum Erfolg: Es geht nicht um das museale Erhalten des Alten, sondern um die gekonnte Verbindung der Traditionen mit der mo-

Organisation und Fakten

Form: Kompetenzstelle Natur- und kulturnahe Tourismus Graubünden, c/o Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, eine Bündner Aussenstelle der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften ZHAW, im Center da Capricorns in Wergenstein

Finanzierung: Mandat flankierende Massnahmen der Tourismusreform

Budget: für den Aufbau und Betrieb der Kompetenzstelle Natur- und kulturnahe Tourismus Graubünden jährlich 130'000 Franken (2008–2010)

Mitarbeitende: 10



Workshop über die Weiterentwicklung des Klanggartens von Lohn.



Die Burganlage Munt Sogn Gieri in Waltensburg/Vuorz soll kultureller Treffpunkt für Einheimische und ein Erlebnis für Gäste werden.

dernen Zeit, mit neuen Techniken und den Ansprüchen der Gesellschaft. Orte und Landschaften sollen genauso wie Lebensmittel oder Veranstaltungen einen engen Bezug zu den Menschen in der Region, ihrer Geschichte und Kultur haben – kurz: Sie müssen echt, einmalig und nicht austauschbar sein.

Natur und Kultur passen zu Graubünden

Wie eine Analyse der Regionenmarke graubünden zeigte, wird Graubünden auch von aussen als vielfältiger Kanton mit intakter Natur und Kultur wahrgenommen. Der europäische Tourismustrend zu naturnahem Reisen ist darum eine Steilvorlage für alle Regionen, neue Gäste zu gewinnen. Nicht ohne Grund – auch dank der Kompetenzstelle in Wergenstein – wird Graubünden schweizweit als Pionier für den Natur- und Kulturtourismus betrachtet. Ein erfolgreiches Beispiel für natur- und kulturnaher Angebote im Bündner Tourismus ist etwa die Via Spluga, eine Fünf-Tages-Wanderung von Thusis nach Chiavenna. Zum Angebot gehören die Hotelübernachtung genauso wie der Gepäcktransport und eine einzige Telefonnummer bei Fragen oder müden Beinen – und die Zahlen zei-

gen eindrücklich, wie begehrt diese Art von Ferien ist. Im Jahr 2009 wurde über eine Million Franken Umsatz einzig über dieses Produkt für die regionale Wirtschaft generiert.

Für Stefan Forster ist der natur- und kulturnaher Tourismus kein Gegenmodell zum klassischen Wintertourismus, sondern eine sinnvolle Ergänzung. Denn als Zukunftsmarkt ist diese Art von Ferien eine lohnende Möglichkeit, neue Wertschöpfung in den Regionen zu generieren. Mit Blick auf den Klimawandel und die neuen Bedürfnisse von Reisenden lohnt sich das Entwickeln neuer Angebote. Der nachhaltige Tourismus kann verlorene Anteile aufholen, bessere Auslastung in der Nebensaison ermöglichen und Graubünden besonders im Sommer positionieren, so Forster. Die authentische Kultur wird gefördert und belebt, das Mitspracherecht der einheimischen Bevölkerung ist gewährleistet und die regionale Wirtschaft der gesamten Ferienregion wird branchenübergreifend einbezogen. Im letzten Jahr hat die Kompetenzstelle rund 50 Leute beraten, sowohl Institutionen, Tourismusorganisationen und Unternehmen wie auch Einzelpersonen, die ein neues Angebot planen. «Das Center da Capricorns ist die Anlauf- und Kompetenzstelle für alle Interessierten. Wir koordinieren, coachen und



«Noch vor einigen Jahren wurde sanfter Tourismus von vielen gar nicht wahrgenommen. Seit die Fachstelle Wergenstein den Natur- und Kulturtourismus fördert, wissen wir, wie man auch ohne teure Infrastruktur neue Erlebnisse für Feriengäste schaffen kann. Wir haben eine wertvolle Landschaft und Kultur und müssen diesen Wert nur erkennen und neu inszenieren. Wer in sogenannten potenzialarmen Räumen überleben will, kann nicht anders als offen für den Natur- und Kulturtourismus sein. Die Fachstelle Wergenstein hilft uns auf den grünen Zweig.»

Ernst Flütsch, St. Antönien, Präsident Prättigau Tourismus



Schaukäseerei in Strassberg als Angebot im Rahmen des Walsersweg Graubünden.

vermitteln, sodass die Ideen auch erfolgreich umgesetzt werden können.» Die Kompetenzstelle bietet Instrumente, vernetzt und informiert verschiedene Kreise, knüpft Kontakte zu Experten, Leistungsträgern und potenziellen Geldgebern, unterstützt die Entwicklung neuer Angebote und bietet den verschiedenen Akteuren Weiterbildungen und Fachexkursionen an. Projekte, an denen die Kompetenzstelle konkret mitwirkte, waren unter anderen die Lancierung des Klanggartens in Lohn, die Entwicklung des Projektes Walsersweg, die Inszenierungskonzeption für die grösste Burganlage der Surselva Munt Sogn Gieri in Waltensburg/Vuorz, die Angebotsbeurteilung für den Parc Ela, die Entwicklung des Kesch-Treks zwischen Flüela und Albula oder der Aufbau eines Sommerprogramms für das Maiensässresort Aclas Heinzenberg.

Die Regionenmarke gibt Graubünden ein klares Profil

Die Markenstrategie des Kantons hat in den letzten Jahren in Graubünden und in den Zielmärkten vieles bewirkt: Heute treten acht touristische Destinationen im Design der Regionenmarke auf, und zahlreiche Produkte wie graubündenHOLZ, graubündenWEIN oder Passugger tragen die Vielfalt der Region weiter. Die Steinbock-Kampagne machte die Marke schweizweit sympathisch und bekannt.

graubünden

«Vielfalt einfach verkaufen» ist das Ziel, das hinter der Regionenmarke graubünden steht. Die Marke transportiert die Werte «wahr, wohltuend und weitsichtig» und steht für touristische und nicht-touristische Leistungen und Angebote aus dem Kanton Graubünden. Bis Anfang 2010 haben über ein Dutzend Organisationen und

Institutionen für ihre Kommunikation das Design der Regionenmarke übernommen, und weitere starke Marken führen graubünden in ihrem Auftritt mit. Dazu gehören unter anderem Engadin St. Moritz, Davos Klosters oder die Rhätische Bahn, die zwar ein eigenes Erscheinungsbild haben, aber die Marke graubünden in ihren Kommunikationsmitteln aufführen. «Das sind wichtige Leuchttürme unserer Region, die die Marke graubünden prägen und umgekehrt von ihr profitieren können», erklärt der Markenverantwortliche bei Graubünden Ferien, Gieri Spescha. «Unsere Marke ist der Türöffner, der der Region und ihren Produkten und Dienstleistungen ein Gesicht gibt.» Mittlerweile haben acht touristische Destinationen das Design der Regionenmarke übernommen – vom Internetauftritt über Broschüren bis zu Kleidung oder Fahnen vor Ort. Der Destinationsmarke schliessen sich mitunter auch Leistungsträger an, so etwa die Bergbahnunternehmungen in Lenzerheide, Scuol oder Savognin.

Vom Wirtschaftsleitbild zur Regionenmarke

Die Regionenmarke graubünden wurde 2003 lanciert, erstmals mit einer Print-Kampagne in der Deutschschweiz und dem Markenportal graubuenden.ch sowie bei Gastauftritten des Kantons. Heute tragen Institutionen wie graubündenKULTUR, graubündenWEIN, der Verband der Bündnerfleisch-Produzenten oder Produkte von der Lateria Engiadinaisa, von Calanda oder das Label alpinaVERA die Marke in die Welt hinaus. «Die Marke wirkt heute identitätsstiftend und integrierend und ist zu einem festen Wert inner- und ausserhalb Graubündens geworden», fasst Gieri Spescha zusammen.

Sympathieträger Steinbock

Was für Graubünden gut ist, kann für einzelne Destinationen nicht schlecht sein. Gieri Spescha ist «überrascht, wie schnell und erfolgreich sich der Capricorn zum unverwechselbaren Attribut von Graubünden entwickelt hat. Für viele neu gebildete Destinationen unterstützte die Regionenmarke den Wandlungsprozess und gab ihnen Kraft für den Marktauftritt». Wesentlich dazu beigetragen hat die Markenoffensive Enavant Grischun, die vom Kanton seit 2007 mit jährlich 1 Mio. Franken gefördert wird. Die nationale Kampagne mit dem Steinbock als Sympathieträger war 2009 die besterinnerte Tourismuswerbung der Schweiz.

Meilensteine ■■■

■ 2003

Lancierung der Regionenmarke graubünden

■ 2007–2010

Markenoffensive Enavant Grischun (durch Kanton gefördert)

■ 2008

Milestone Tourismuspreis für Regionenmarke graubünden

■ Anfang 2010

8 Destinationen, Graubünden Ferien sowie 16 Partner treten im Design der Regionenmarke auf, weitere Partner tragen die Marke mit



«Ich wurde auf kaum eine Kampagne so häufig angesprochen wie auf die Graubünden-Kampagne. Sie kommt fröhlich und populär daher, wirkt aber gleichzeitig authentisch, weil das Symbol von innen kommt. Indem die Massnahmen gebündelt werden, verhält sich Graubünden in Bezug auf die Kommunikation wegweisend: Eine Faust hat mehr Kraft als fünf Finger.»

Dominique von Matt, Geschäftsführer, Jung von Matt/Limmat AG

Qualität muss auch im Tourismus professionell gewährleistet werden

Was bei Industrieunternehmen zur Selbstverständlichkeit gehört, soll auch im Tourismus zum Standard werden: Eine hohe Qualität auf der ganzen Dienstleistungskette. Als flankierende Massnahme soll im Kanton ein übergeordnetes Qualitätsmanagement-System eingeführt werden, das verschiedene Leistungsträger einbezieht. Im Zentrum stehen die Qualität der Destinationen, der Angebote und der Unternehmen.

Im stetigen Wettbewerb der Tourismusregionen spielt Qualität eine immer entscheidendere Rolle. Da das touristische Produkt ein Bündel aus verschiedenen Leistungen ist und von verschiedenen Unternehmen erbracht wird, arbeitet das Amt für Wirtschaft und Tourismus zurzeit einen Projektplan für ein übergreifendes Qualitätsmanagement-System aus. «Als wettbewerbsfähige Destination müssen wir die Qualitätsbedürfnisse des Gastes über alle Anbieter hinweg erfüllen – denn zufriedene Gäste kommen wieder und sind auch bereit, mehr Geld auszugeben. Die höhere Qualität wirkt sich darum unmittelbar auf die Wertschöpfung im Kanton aus», erklärt Amtsleiter Eugen Arpagaus das Ziel der Qualitätsmassnahme.

Qualität ist Chefsache

Wenn Gäste ihre Ferien in einer bestimmten Region verbringen, schreibt der Kunde die konsumierten Leistungen nicht einem bestimmten Leistungsträger zu, sondern der gesamten Destination. Darum ist es umso wichtiger, dass alle Leistungsträger einer Destination – von der Anreise, über den Beherberger und die Gastronomie, bis zur Bergbahn – ihre Dienstleistungsqualität sichern. Denn das Ansehen wird durch jeden einzelnen Leistungsträger beeinflusst. Drei Faktoren entscheiden über den Erfolg einer Destination: Das Preisniveau ist

in der Schweiz allgemein höher als in vielen benachbarten Ländern und kann dementsprechend wenig beeinflusst werden. Zudem sind die Produkte einer alpinen Destination durch die Topografie beschränkt. «Umso wichtiger ist es, dass sich Graubünden von andern Anbietern durch den dritten Faktor, die Qualität, abhebt. Qualität und die Verantwortung dafür muss zur Chefsache werden», so Arpagaus.

Schnittstellen optimieren

Gerade in den entfernteren Märkten, das heisst bei Gästen die Graubünden nicht gut kennen, und in den Vertriebskanälen der Touroperator ist die Toleranz sehr klein. Nicht nur für Pauschalreisen muss die ganze touristische Dienstleistungskette aus einem Guss kommen. Der Anspruch ist derselbe wie auf einem Kreuzfahrtschiff, nämlich den Gast die Schnittstellen nicht spüren zu lassen – mit dem Un-



Die ganze touristische Leistungskette muss aus einem Guss kommen.

terschied, dass in Graubünden verschiedene Anbieter dafür verantwortlich sind. Hierfür soll ein übergreifendes Qualitätsmanagement aufgebaut werden, das alle Leistungsträger und die Destinationen miteinander am gleichen Strick ziehen lässt.



«Rund 30 Prozent der Feriengäste buchen eine Destination oder ein Hotel aufgrund einer persönlichen Empfehlung. Mund-zu-Mund-Werbung ist das wichtigste einzelne Entscheidungskriterium. Hohe Qualität in der Serviceerbringung sowie auf die Gästebedürfnisse orientierte Angebote sind das beste Marketinginstrument. Branchenübergreifendes Kooperieren, auf Stärken bauen und 100 Prozent Kundenfokus sind die Voraussetzungen dazu.»

Yvonne Vogel, Gesamtprojektleiterin, Enjoy Switzerland Schweiz Tourismus

Graubünden Ferien hat seine neue Rolle gefunden

Graubünden Ferien ist die touristische Verkaufs- und Marketing-Organisation für ganz Graubünden und als solche für die Aufbaumärkte, die Regionenmarke graubünden, die Elektronische Tourismusplattform Graubünden und das Neigungsgruppen-Marketing verantwortlich. Mit der neuen Strategie Fokus 2012 hat sich die Organisation ein klares Profil gegeben und ist die Schnittstelle zwischen den Destinationen und neuen Vertriebskanälen.



«Wir legen den Teppich, auf dem sich die Destinationen in ihren Märkten behaupten können», sagt Gaudenz Thoma, CEO von Graubünden Ferien.

Herr Thoma, wo steht Graubünden Ferien (GRF) drei Jahre nach Ihrem Amtsantritt?

Wir sind genau auf halbem Weg unserer Strategie 2012 und gut auf Kurs. In den drei definierten Aufbaumärkten Norddeutschland, Benelux und Grossbritannien haben wir viel Vertrauen gewonnen und fangen an, uns als Ferienregion richtig zu positionieren. Dass wir beispielsweise am vergangenen World Travel Mart in London mit 20 Distributoren konkrete Koopera-

tions-Gespräche führen konnten, zeigt, dass die Akzeptanz und das Interesse an Produkten aus Graubünden gestiegen sind. Als Organisation haben wir uns ein klares Gesicht gegeben und werden von Destinationen, Leistungsträgern und Verbänden wahrgenommen und auch ernst genommen.

Welches waren die wichtigsten Ziele und welche haben Sie erreicht?

Wir haben aus der Strategie schnell einen Businessplan erstellt, eine BSC

(Balanced Scorecard) eingeführt und vieles schon umsetzen können. Wir haben drei neue Marktvertretungen aufgebaut, nutzen das Internet als Schlüsselmedium mit heute einer Million Besucher pro Jahr und setzen mit der Marke graubünden die kommunikative Klammer um unseren Auftritt. Die Elektronische Tourismusplattform Graubünden, eine der flankierenden Massnahmen der Tourismusreform, hat mit dem Vertragsabschluss mit TUI das erste Ziel erreicht und die Markenoffensive Enavant Grischun ist auf grosses Echo gestossen.

Gemäss Fokus 2012 ist GRF vorwiegend auf die Aufbaumärkte ausgerichtet, während DMO und Leistungsträger den Heim- und Stammmarkt bearbeiten. Über 50 Prozent der Gäste kommen aus dem Heimmarkt. Hat sich dieser Fokus von GRF bewährt?

Die neue Aufgabenteilung ist ein Kernelement der Tourismusreform und wir haben diese fokussiert umgesetzt. Wir dürfen heute sagen, dass sich dieser Schritt mittel- bis langfristig für Graubünden auszahlen wird. Wir legen den Teppich, auf dem sich die Destinationen in ihren Märkten behaupten können. Durch ein aktives Neigungsgruppen-Marketing mit Bike, Klein und Fein und neu Golf pflegen wir auch den Kontakt zum Heimmarkt. Die klare Markenhierarchie

mit der Regionenmarke graubünden und den starken Einzelmarken wird vor allem von aussen sehr positiv aufgenommen.

Wie waren die ersten Erfahrungen in den Aufbaumärkten Benelux, Norddeutschland und England?

Wir sind aus dem Glasturm heraus direkt in das Gewühl des Marktes gegangen. Hier hat niemand auf uns gewartet und die Glückseligkeit der Briten hat sich durch unsere Präsenz sicher nicht verändert. Aber da wir nun jeden Tag direkt im Geschehen sind, lernen wir aus erster Hand die Bedürfnisse der neuen Gäste und der Reiseveranstalter kennen. Diese Erkenntnisse bringen wir in die Produktentwicklung bei uns und in den Destinationen so gut es geht ein. Der Aufbau neuer Partnerschaften braucht Zeit und das Vertrauen muss aufgebaut werden. Wenn wir zum Beispiel Agenten von Reise-Agenturen über unsere Produkte schulen und in den Katalogen unverkennbar als Graubünden auftreten können, haben wir schon viel gewonnen. Wir befinden uns in einem ständigen Lernprozess und sind auch vor Fehlern nicht gefeit. Dieser Herausforderung stellen wir uns täglich.

Ein Ziel ist die höhere Auslastung im Sommer und in der Nebensaison. Was unternimmt GRF hierfür?

Für den Sommer setzen wir mit rund 60 Prozent schon heute mehr Mittel ein als für den Winter, obwohl dieser die wichtigste Jahreszeit für Graubünden bleibt. In den Köpfen ist Graubünden immer noch eine Winterdestination. Diesen Gästen müssen wir mitteilen, dass wir breit und vielfältig sind und alles für die Krönung der Erholung bieten. Die Leute wollen auch während ihrer Ferien ak-

tiv sein und hierfür müssen wir Graubünden richtig positionieren. Mit dem Neigungsgruppen-Marketing sorgen wir dafür, dass zum Beispiel Biker Graubünden als Mekka für ihren Sport wahrnehmen.

Neue Produkte kommen von den Leistungsträgern. Welche Rolle übernimmt GRF als Marketingorganisation gegenüber den Destinationen und Leistungsträgern?

Wir haben hierfür vor allem Vorarbeit geleistet. Langsam aber sicher realisieren die Betriebe und Destinationen, wie viel Steigerungspotenzial in neuen Sommerangeboten liegt. Hier wollen wir vermehrt Einfluss auf die Produktgestaltung nehmen und die Bedürfnisse der neuen Gäste einbringen. Als Schnittstelle zu wichtigen Vertriebspartnern wissen wir, wie sich Graubünden und die Destinationen im Markt positionieren müssen, damit diese Angebote auch gekauft werden.

Die Marke graubünden gehört zu den erfolgreichsten Tourismusmarken der Schweiz. Wirkt die Bekanntheit der Marke auch absatzfördernd?

Die touristische Markenlandkarte Graubündens ist in den letzten drei Jahren komplett neu gezeichnet worden und der Capricorn hat sich in allen Regionen etablieren können. Diese Einheit gibt dem Gast Orientierung. Daran arbeiten wir weiter. Während wir im Heimmarkt sicher viel Sympathie gewonnen haben, sind wir im fernerem Ausland noch immer ein kleiner Player und wohl niemals so weit, dass wir nur auf eine einzige Marke setzen könnten. Ob die Bekanntheit der Marke graubünden auch zu neuen Buchungen führte, kann leider keine Studie beweisen. Viel wichtiger aber ist, dass

wir uns auch optisch auf den ersten Blick von der Konkurrenz abheben und Begehrlichkeiten wecken, zum Beispiel in Katalogen, im Internet oder in Reisebüros.

Graubünden Ferien erhält ab 2010 jährlich zwei Millionen Franken mehr vom Kanton. Wofür wird dieses zusätzliche Geld eingesetzt?

Nebst den drei bisherigen Aufbaumärkten Benelux, Norddeutschland und Grossbritannien können wir neu auch die Zukunftsmärkte Polen und Tschechien bearbeiten, vorerst zwar noch nicht mit einer ständigen Niederlassung. Das Neigungsgruppen-Marketing werden wir um den Bereich Golf erweitern und unser Investment in den bestehenden Märkten verstärken. Auch für die Destinationen sind neue Finanzierungslösungen unabdingbar. Denn nur dadurch erhalten sie mehr Schlagkraft und stehen auf finanziell gesunden Beinen.

Die Aufgabenteilung (Fokus 2012) bei Graubünden Ferien

Die neue Strategie bei Graubünden Ferien umfasst vier Kernelemente:

1. Verkauf mit eigenen Delegierten in den Aufbaumärkten (Norddeutschland, Benelux und Grossbritannien; neu Polen und Tschechien) sowie über neue Vertriebskanäle
2. auf Kundenbedürfnisse ausgerichtetes Produkt-Management, Neigungsgruppen-Marketing
3. Internet als Schlüsselmedium und Bildung einer elektronischen Tourismusplattform
4. Marke graubünden als kommunikative Klammer bei allen Auftritten

Budget: 10.5 Mio. Franken, davon rund 7.2 Mio. Franken durch Kanton Graubünden
Mitarbeitende: 19 am Hauptsitz Chur sowie im Markt, 1,5 Stellen im Graubünden-Shop «La butia», Autobahnraststätte Heidiland. (Stand 2009)

Zeitgemässes Modell der Tourismusfinanzierung

Die neu gebildeten Destinationen in allen Regionen Graubündens werden heute durch unterschiedliche kommunale Tourismusgesetze finanziert. Über hundert verschiedene Gesetze für Kurtaxen (KTX) und Tourismusförderungsabgaben (TFA) sind in Kraft und verlangen viel Koordination. Darum sollen die beiden Abgaben zu einer einzigen zweckmässigen Abgabe verschmelzen.

Der Bündner Tourismus braucht neben den Stammgästen zusätzliche Gäste. Die kürzere Verweildauer, neue Buchungsmöglichkeiten (z. B. über das Internet) und das grosse weltweite Angebot haben in Graubünden seit den Neunzigerjahren zu einem Rückgang der Arbeitsplätze und der Wertschöpfung im Tourismus geführt. Im Interesse der ganzen Bündner Volkswirtschaft benötigt der Tourismus neue Impulse, zeitgemässe Strukturen und eine darauf ausgerichtete Finanzierung. Die erfolgreich gestartete Tourismusreform reduzierte die über 90 Tourismusorganisationen auf wenige leistungsfähige und professionelle Destinationen, die ihr Marketing bündeln und auf die Gewinnung neuer Gäste ausrichten. Davon profitieren alle touristischen Anbieter, Lieferanten und Dienstleistungszentren im Kanton.

Tourismusnutzen und Region bestimmen Abgabe

Der Tourismus besteht als Querschnittsbranche aus dem Zusammenspiel von Hotels, Bergbahnen, Zweitwohnungseigentümern und Unternehmen in Graubünden. Diese Betriebe profitieren durch zusätzliche Aufträge, mehr Kunden und höheren Umsatz von neuen Gästen und tragen heute auf unterschiedliche Weise (mit kommunalen Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben) zur Finanzierung der Tourismusentwicklung und des Tourismusmarketings bei.

Da die Gäste sich nicht an Gemeindegrenzen orientieren, sondern an Erlebnisräumen, attraktiven Produkten und touristischen Marken, wurden die neuen Strukturen auf das geänderte Gästeverhalten und die wachsende Konkurrenz ausgerichtet. Wenn die Destinationen Gäste so gewinnen

und behalten können, wie es der geänderte Markt erfordert, nützt das Anbietern, Beherbergern und touristischen Vorleistern in allen Regionen. Dieser Nutzen richtet sich nicht nach Gemeinde- oder Regionengrenzen, sondern nach der touristischen Abhängigkeit. Dem trägt die vorgeschlagene Systemänderung Rechnung. Die Tourismusabgabe richtet sich nach dem direkten und indirekten Nutzen aus dem Tourismus, der für jedes Unternehmen nach Region, Branche und Grösse berechnet wird. Abgabepflichtig sind alle direkt oder indirekt vom Tourismus abhängigen Unternehmen sowie die Beherberger und Wohnungseigentümer. Bei Branchen, die hohe Anteile ihres Umsatzes aus dem Tourismus erzielen, fällt die Abgabe höher aus als bei Branchen mit tiefen Umsatzanteilen aus dem Tourismus. Ebenso werden die Abgabesätze in tourismusintensiven Gemeinden höher ausfallen als in weniger tourismusabhängigen Gemeinden. Bei Beherbergern (Hotels, Ferienwohnungen, Campingplätzen etc.) und Zweitwohnungen dient nicht mehr die Frequenz (Logiernächte bzw. Pauschale), sondern die Kapazität (Zimmer bzw. Fläche) als Berechnungsgrundlage.



«Eine Ferienregion muss heute wie ein Grossunternehmen ABB, Hamilton oder EMS geführt und vermarktet werden. Der Gast darf nicht spüren, dass viele verschiedene Anbieter für sein Erlebnis sorgen. Das Vorbild ist für mich ein Kreuzfahrtschiff, wo der Gast bei einem einzigen Anbieter seine Ferien verbringt. Das erreichen wir nur, wenn wir die Querschnittsbranche Tourismus noch mehr vernetzen und sie mit genügend Mitteln ausstatten. Wer hier ein Extrazuglein fährt, verliert den Anschluss.»

Leo Jeker, Verwaltungsrat Savognin Bergbahnen AG, Grossrat, Alt-Standespräsident

Zwei Varianten für die neue Finanzierung

Die über hundert verschiedenen Gemeindegesetze (Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben) sollen ent-

weder durch eine flächendeckende kantonale Tourismusabgabe (Tourismusfinanzierungsgesetz, TFG) oder durch eine harmonisierte Gemeinde-Tourismusabgabe nach einem kantonalen Rahmengesetz (Tourismusharmonisierungsgesetz, THG) ersetzt werden. Dadurch entfällt die heute rechtlich bedingte Aufteilung der Mittel für Infrastruktur vor Ort (aus den Kurtaxen) und Marketing (aus den Tourismusförderungsabgaben). Beide Modelle gehen von der touristischen Wertschöpfung eines Unternehmens aus (bestimmt nach Branche, Region und Grösse des Betriebs) und besteuern bei Beherbergern die Kapazität

(Anzahl Betten/Zimmer) statt der Frequenz (Anzahl Übernachtungen).

Wirkung wird geprüft

Die Destinationen müssen sich mit der Einführung einer kantonalen Tourismusabgabe einer systematischen Wirkungsmessung durch ein Führungs- und Monitoringsystem (Balanced Scorecard) unterziehen. Mit diesem bewährten Kontrollsystem wird sichergestellt, dass die Mittel dort investiert werden, wo sie die grösste und nachhaltigste Wirkung im Tourismusmarkt erzielen. Nach sieben Jahren soll beurteilt werden, ob die Bündner Tourismusreform ihre Ziele erreicht hat.

Weitere Informationen

Die Höhe der Abgaben bei einer Kantonalen Tourismusabgabe kann unter www.tourismusabgabe.ch berechnet werden.

Zeitplan

2010

- Vernehmlassung bis Ende März
- Beratung der Botschaft im Grossen Rat

2011

- Evtl. fakultatives Referendum und Abstimmung
- Ausarbeitung Verordnung

2012

- Geplante Inkraftsetzung

Kantonale Tourismusabgabe

Die heutigen kommunalen Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben sollen durch ein kantonales, flächendeckendes System ersetzt werden. Die kantonale Tourismusabgabe richtet sich nach der touristischen Wertschöpfung eines Unternehmens, abgestuft nach Branche, Region und Unternehmensgrösse. Der Kreis der Abgabepflichtigen wird auf den ganzen Kanton ausgedehnt und die Beiträge aus Hotellerie und Zweitwohnungen erhöht. Dadurch stehen jährlich 67.7 Mio. Franken statt wie bisher 51.5 Mio. Franken für Tourismusentwicklung und Tourismusmarketing zur Verfügung. Der Vollzug erfolgt durch den Kanton, den Einsatz der Mittel bestimmen die Gemeinden anhand eines Leistungsauftrags an die Tourismusorganisation. Alle Erträge einer Region fliessen vollumfänglich in die jeweilige Tourismusregion zurück. Ein Teil der Erträge aus der Vorleister-Region Bündner Rheintal (ca. 2 Mio. Franken) fliesst in einen kantonalen Tourismusfonds.

Rahmengesetz für Gemeinde-Tourismusabgabe

Das Rahmengesetz sieht vor, dass Gemeinden sich freiwillig einer Tourismusorganisation anschliessen, dieser die Tourismusförderung übertragen und eine Gemeinde-Tourismusabgabe einführen können. Die Abgabesätze berücksichtigen wie bei der Kantonalen Tourismusabgabe den direkten und indirekten Tourismusnutzen der Abgabepflichtigen. Die Gemeinden sind frei in der Festlegung der Höhe der Abgabesätze. Der Vollzug obliegt den Gemeinden, welche die Tourismusabgaben innerhalb der Tourismusregion koordinieren müssen. Die Gemeinde-Tourismusabgabe ersetzt die heutigen kommunalen Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben. Gemeinden, die keine Gemeinde-Tourismusabgabe einführen, haben die Tourismusorganisationen aus allgemeinen Steuermitteln oder sonstigen Mitteln zu finanzieren.



Beide Finanzierungsvarianten ersetzen die bisherigen Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben durch eine zeitgemässe Abgabe, die sich nach Branche, Region und Grösse der Unternehmen richtet.

Wohin fliesst das Geld eines Gastes?

Der Tourismus ist die einzige Branche, die gar keine ist. In keiner Statistik taucht die Berufsgruppe oder Branche Tourismus auf. Denn wer in den Ferien ist, nutzt vieles: Den Bäcker für die frischen Gipfeli, die Strassen für die Reise, das Bergrestaurant oder die Schneesportschule und im Nachbardorf die Boutique für ein Souvenir. Viele arbeiten direkt oder indirekt für Gäste – und verdienen damit ihren Lebensunterhalt.

Graubündens wirtschaftliche Stärke basiert auf dem Tourismus. Das können in Graubünden viele Unternehmen bestätigen: Nicht bloss Hotels, Bergbahnen und Schneesportschulen leben von Gästen, sondern auch Läden für den kleinen oder grossen Einkauf, Handwerksbetriebe, Bauern, Transportunternehmen oder Apotheken und Coiffeurgeschäfte. Sie alle spüren am Monatsende, ob viele oder wenige Gäste in der Region waren. Wer nicht direkt Gäste bedient,

spürt die Verfassung des Tourismus mittelbar: Wenn die Gäste ausbleiben, investieren Hotels und Bergbahnen weniger und die Aufträge bleiben aus. Je nach Region ist die Abhängigkeit der örtlichen Unternehmen unterschiedlich gross. Während in Arosa zum Beispiel 90 Prozent der wirtschaftlichen Leistung dank des Tourismus anfällt, wird im Unterengadin mehr als jeder zweite Franken und im Bergell noch jeder fünfte Franken dank der anwesenden

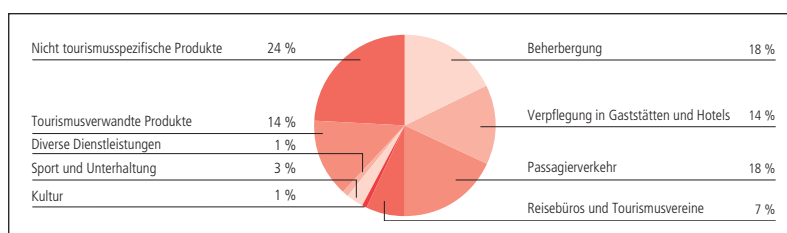
Feriengäste verdient. Selbst im Bündner Rheintal stammt jeder zehnte Franken von Feriengästen, weil hier viele Unternehmen in andere Ferienorte liefern, dort für den Tourismus bauen oder gesamtkantonale Unternehmen aus dieser Region verwaltet werden.

Ein Drittel der Einkommen dank des Tourismus

Wie und warum der Tourismus der Motor der Bündner Wirtschaft ist, lässt sich mit Zahlen belegen: 30 Pro-

Ein Gast gibt weniger als 20 Prozent seines Budgets für die Übernachtung aus. Über 24 Prozent werden für nicht-touristische Produkte (zum Beispiel Shopping) ausgegeben. Quelle: Satellitenkonto Tourismus der Schweiz, 2001 und 2005.

Wofür Gäste Geld ausgeben



Hotel «Schweizerhof» hat Millionen investiert

Für rund 14 Millionen Franken wurde das Davoser 4-Sterne Hotel «Schweizerhof» dieses Jahr erweitert. Im Neubau, der nebst luxuriösen Hotelzimmern



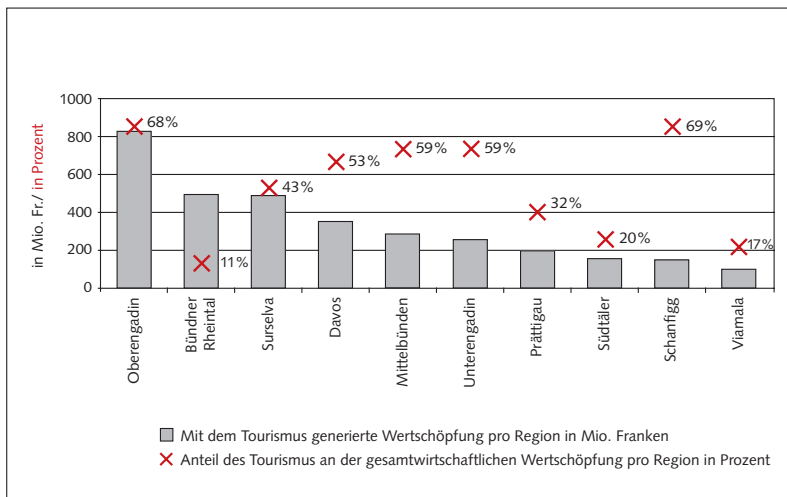
Saal bezahlt machen wird. «So ein Angebot hat in Davos noch gefehlt und wird von den Gästen auch gewünscht», so Morosani weiter. Damit sich auch die Einheimischen ein Bild des umgebauten Hotels machen kön-

Wenn es dem Tourismus gut geht, wird investiert – die Arbeiten erledigen Handwerker und Gewerbetreibende im ganzen Kanton.

zent der Bruttowertschöpfung im Kanton Graubünden steuert der Tourismus bei. Von der gesamten Bruttowertschöpfung von 10.2 Mia. Franken im Jahr 2007 (das sind alle in Graubünden erbrachten Leistungen) wurden 3.3 Mia. Franken direkt oder indirekt durch den Tourismus erwirtschaftet. Die Wertschöpfung durch Gäste im Kanton hat einen direkten Einfluss auf die Arbeitsplätze. Wenn

die touristische Wertschöpfung sinkt, gehen Arbeitsplätze verloren. Der Rückgang der Logiernächte um rund 20 Prozent von 1991 bis 2005 kostete rund 4'000 Arbeitsplätze. Von allem Geld, das von aussen in den Kanton Graubünden fliesst, stammt über 50 Prozent aus dem Tourismus – mehr als dreimal soviel wie von der Exportindustrie.

Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen



Das Oberengadin und das Rheintal generieren absolut die höchste Wertschöpfung aus dem Tourismus (Balken). Die Abhängigkeit der Gesamtwirtschaft vom Tourismus ist in Arosa (Schanfigg), im Oberengadin, im Unterengadin sowie in Mittelbünden am höchsten (Kreuze). Das Potenzial dieser Regionen beschränkt sich darum hauptsächlich auf den Tourismus. Fällt der Tourismus aus, müsste die ansässige Bevölkerung andernorts Arbeit suchen oder wegziehen.



Im Unterengadin leben 59 Prozent der Menschen direkt oder indirekt vom Tourismus. So hoch ist die Wertschöpfung, die direkt oder indirekt durch Gäste erzielt wird.



Alpenrhein Outlet Village Landquart: Einkaufen gehört zu den Ferien. Im Schnitt geben Reisende 24 Prozent ihres Budgets für Shopping aus.

Die Strukturreform greift in allen Regionen

Prättigau. Die Prättigau Tourismus GmbH hat ihre Geschäftstätigkeit am 1. Oktober 2007 aufgenommen. Alle Gemeinden der Region Prättigau (exkl. Klosters-Serneus) haben die neue Organisation gegründet.

Davos Klosters. Die Genossenschaft Davos Destinations-Organisation hat per 1. Mai 2008 mittels eines Leistungsauftrags sämtliche Aufgaben von Klosters Tourismus übernommen und in die Destination Davos Klosters integriert.

Bündner Herrschaft. Der Masterplan für die Tourismusvermarktung der Region Bündner Herrschaft liegt vor. Zurzeit werden Detailfragen geklärt und Zusammenarbeitsmodelle mit der Heidiland Tourismus AG geprüft.

Chur. Die Gemeinden von Rhäzüns bis Haldenstein haben per Januar 2010 Chur Tourismus einen Leistungsauftrag zur Vermarktung ihrer Angebote erteilt.

Arosa. Arosa Tourismus ist bereit, mit Schanfigg Tourismus sowie Langwies Tourismus zusammenzuarbeiten. Details hinsichtlich Marketingmandat respektive Fusion werden geprüft.

Schanfigg. Im Frühjahr 2010 soll Schanfigg Tourismus ein Marketingmandat an Arosa Tourismus erteilen. Die Zusammenarbeit soll im Mai 2010 beginnen.

Lenzerheide. Seit Anfang 2009 sind die Gemeinden zwischen Brienz und Churwalden in Lenzerheide Tourismus vertraglich eingebunden. Am 1. November 2009 startete die gemeinsame Marketinggesellschaft von Bergbahnen und Tourismusorganisation.

Savognin. Alle Gemeinden im Surses sind seit 1. Mai 2009 im Touristischen Gemeindezweckverband integriert. Savognin Tourismus im Surses trägt auch die Verantwortung für die touristische Vermarktung von Bivio und des unteren Albulatals. Neu übernimmt Savognin Tourismus auch Vermarktungsaufgaben des Parc Ela.

Bergün Filisur. Bergün Filisur Tourismus ist eine enge Kooperation mit der Rhätischen Bahn eingegangen und prüft in einem zweiten Schritt die Zusammenarbeit mit umliegenden DMO bzw. ReTO.

Viamala. 2007 wurde die Regionale Tourismusorganisation Viamala als einfache Gesellschaft für die Vermarktung gegründet. Bis Ende 2010 sollen die Strukturen der ReTO Viamala mit denjenigen der beiden bestehenden regionalen Tourismusorganisationen Viamala Ferien und Heinzenberg-Domleschg zusammengelegt werden.

Mesolcina/Calanca. Vorgesehen ist die Gründung einer ReTO für das Misox und Calancatal. Heute ist San Bernardino Vacanze die einzige Tourismusorganisation im Moesano.

Flims Laax. In der Region Flims Laax wird der Aufgabenbereich der Flims Laax Falera Tourismus AG bezüglich Nachbarorte wie Trin, Sagogn und Schluain sowie Aufgabenteilung mit der Weisse Arena Gruppe überprüft.

Disentis Sedrun. Sedrun Disentis Tourismus vertritt die touristischen Interessen der oberen Surselva und prüft Kooperationsformen im Raum San Gottardo.

Surselva. Die Organisation «Surselva Tourismus AG» mit den Partnern Ilanz, Obersaxen, Val Lumnezia sowie Brigels-Waltensburg-Andiast wurde im Sommer 2009 gegründet und hat ihre operative Tätigkeit aufgenommen.

Safiental. Die drei Verkehrsvereine Safien, Versam und Tenna sowie die Gemeinde Valendas haben unter dem Dach der Pro Safiental einen touristischen Zusammenschluss vollzogen. Zusätzlich wird eine Marketingkooperation mit der Surselva Tourismus AG angestrebt.

Vals. Die Tourismusorganisation Visit Vals sieht von einer Zusammenarbeit mit anderen DMO/ReTO ab und verfolgt eine eigene Strategie in enger Abstimmung mit lokalen Partnern wie der Therme Vals AG und dem Getränkeproduzenten Valserwasser.

Engadin St. Moritz. Die Tourismusorganisation Engadin St. Moritz ist seit 1. Mai 2007 tätig. Alle Gemeinden des Kreises Oberengadin sowie Zernez und Maloja (Gemeinde Bregaglia) sind angeschlossen.

Bregaglia. Mit der Annahme der Verfassung der neuen Gemeinde Bregaglia wurde die Trägerschaft der neuen Tourismusorganisation Organizzazione turistica Maloja-Bregaglia fixiert. Der operative Start erfolgt im Frühjahr 2010.

Valposchiavo. Die Organisation Ente Turistico Valposchiavo wurde 1995 gegründet und hat in den letzten Jahren die Zusammenarbeit mit der Rhätischen Bahn intensiviert.

Engadin Scuol Samnaun. Die Gründung einer gemeinsamen Tourismusorganisation für die Ferienregionen Engadin Scuol, Engadin Val Müstair und Samnaun wird per Ende 2010 angestrebt.

Prättigau arbeitet an weiteren Sommerangeboten

Im Prättigau sind die ersten 60 Hotels und Ferienwohnungen an die Buchungsplattform angeschlossen und erste Winterangebote können modular und online gebucht werden. Buchbare Angebote für den «Bergsommer» sowie für die Neigungsgruppen Bike und Klettern gibt es hingegen erst wenige, obwohl das Interesse der Leistungsträger geweckt ist.

Auf der Homepage, die seit November 2008 online ist, können Hotels, Ferienwohnungen, Pauschalangebote sowie Tickets für regionale Anlässe direkt gebucht werden. Ein zukunftsweisendes Novum für das Prättigau ist das dynamische Buchen, das die Bergbahnen im Winter über das Internet anbieten: Dort kann der Gast Skiausrüstung, Bergbahnticket, Skischule und die Übernachtung nach Wunsch zusammenstellen und mit einer Transaktion direkt buchen. An der Talstation der Bergbahnen Grüsch-Danusa sowie im Alpenrhein Outlet Village in Landquart sind zudem E-Terminals aufgestellt, die über Angebote informieren und eine Buchungsmöglichkeit bieten. Weitere Terminals an wichtigen Punkten im Prättigau sind geplant.

Obwohl heute alle Gemeinden an Prättigau Tourismus angeschlossen sind, gibt es immer noch lokale Verkehrsvereine mit eigenen Budgets.

«Hier steht noch die Klärung der Aufgaben- und Finanzteilung an», sagt Daniela Göpfert, Geschäftsführerin von Prättigau Tourismus, «damit wir die Kräfte weiter bündeln und sie effizient einsetzen können».

Angebotsgestaltung

Das Schwierigste bei der Entwicklung neuer Sommerangebote im Bereich «Alpen» sind die wechselnden Leistungsträger: Weil die verschiedenen Alpen im Prättigau jeden Sommer von anderen Leuten bewirtschaftet werden, ist der Aufbau von dauerhaften Angeboten für den Bergsommer noch nicht über das Anfangsstadium hinausgekommen. «An dieser Knacknuss beißen wir noch, obwohl wir bei den Gästen grosses Interesse an Natur- und Kulturerlebnissen feststellen», berichtet Göpfert. Die Initiative für neue Sommerangebote haben bis heute vor allem Bergführer (etwa mit dem Klettersteig in St. Antönien), Bergsportschulen und einzelne Leistungsträger ergriffen. Ein grosser, abwechslungsreicher Klettergarten in St. Antönien, ein Resultat eines der letzten Regio-Plus-Projekte, wird im Juni 2010 eröffnet. «Bei neuen natur- und kulturnahen Angeboten sind wir noch nicht überall für zusätzliche Gäste gerüstet», so Göpfert. Das Alp-Spektakel Anfang Oktober ist sowohl von Einheimischen wie von Gästen positiv aufgenommen worden: Lanciert wird das Alp-

Spektakel jeweils mit dem «sagenhaften Äplerznacht». Engagierte Bäuerinnen kümmern sich um authentische währschafte Kost, während die Gäste mit Sagen und gespielten Szenen unterhalten werden. «Hier machen wir echt und urchig einen Teil unserer Kultur erlebbar. Der Alpbzug mit über 100 Tieren durch Seewis und der grosse Alpkäse- und Warenmarkt ziehen grosse Gästescharen an und verhelfen der Landwirtschaft, aber auch dem Tourismus zu neuer Wertschöpfung. In diesem Segment besteht ein noch viel grösseres Potenzial, das wir nun gemeinsam mit bestehenden und neuen Leistungsträgern nutzen wollen», hält Göpfert fest.



Daniela Göpfert,
Geschäftsführerin
Prättigau Tourismus.

Organisation und Fakten

Form: Prättigau Tourismus GmbH

Finanzierung: Gemeinden

Budget: rund 300'000 Franken, 1 Stelle (100 Stellenprozente)

Kooperationen:

- Graubünden Ferien: Klein und Fein, Bike, Markt Deutschland
- Davos Klosters: Bike

Strategie:

- Ausbau Verkaufsplattform und neue Produkte, Klärung der Aufgabenteilung

Meilensteine ■■■

■ 2007

Gründung und Start der ReTO Prättigau

■ 2008

Neue Website, Eröffnung Infozentrum in Grüsch

■ 2009

Direktbuchung Hotels, Ferienwohnungen und Events, Dynamische Buchung Winter, E-Terminals

■ Ab 2010

Klärung der Aufgabenteilung mit den bisherigen Verkehrsvereinen

Ausbau Verkaufsplattform, Stärkung Produktmarketing

«Die kantonale Reform hat unsere eigene Reform beschleunigt.»

Seit zwei Jahren sind Davos und Klosters eine Einheit – mit einem Logo, einer Website und einer Organisation. Die Integration kostete Zeit, Schweiss und Stillstand in der Weiterentwicklung, aber nun steht die Destination gestärkt im Markt, bilanziert CEO Reto Branschi. Wenn neu eine statt zwei Organisationen auftreten, kostet das weniger und fürs Marketing bleibt so mehr Geld übrig.

Seit der Integration von Klosters in die Davos Destinations-Organisation (DDO) und dem Auftritt der neuen Destination als Davos Klosters hat sich die jährliche Anzahl Besucher auf der Klosterser Homepage verzehnfacht: von 200'000 potenziellen Gästen auf 2,8 Mio. User. Das wirkte sich im letzten Jahr unmittelbar auf die Anzahl Reservationen über das Internet aus. Während Davos bei den Buchungen über das Reservationssystem einen Rückgang verzeichnete, haben diejenigen für Klosters entgegen dem Trend leicht zugenommen. «Für Klosters haben sich viele neue Türen geöffnet, die ohne Davos für immer verschlossen geblieben wären. Wenn man alle neuen Leistungen zusammenzählt, hat Klosters viel gewonnen. Beim HCD, beim WEF und beim Davos Nordic wird der Name der neuen Destination mitgetragen», hält Reto Branschi fest. Auch wenn es in Klosters vereinzelt Ängste gab, vom grossen Nachbar Davos verschluckt



Reto Branschi, CEO von Davos Klosters: «Dank der Tourismusreform haben wir die Integration in zwei statt vier Jahren umgesetzt.»

zu werden, ist die vollständige Integration über die letzten zwei Jahre ohne nennenswerte Hindernisse verlaufen. Auf der operativen Basis ist Klosters zu 100 Prozent integriert, von der Buchungsplattform über die Werbemittel, die IT und die Telefonzentrale bis zu den Landkarten, die als eine der letzten Massnahmen erweitert wurden. Branschi gibt zu, dass die Erweiterung und der Umfang der vollständigen Integration viel Überzeugung und auf beiden Seiten zahllose Überstunden gekostet habe. Mit dem Resultat seien nun aber alle sehr zufrieden.

Mehr Marketingmittel dank geteilter Fixkosten

«Wir hatten von Klosters Tourismus wie von Davos Tourismus 100-prozentige Zustimmung, das hat die Arbeit sehr erleichtert. Bei unzähligen Details und den neu einzuführenden Prozessen im administrativen und personellen Bereich brauchte es viel Einsatz und Überzeugungsarbeit», so Branschi. Geholfen hat Reto Branschi sicher auch, dass er selber mehrere Jahre in Klosters gearbeitet hat. So kennt er viele Klosterser persönlich und nahm ihre Empfindlichkeiten ernst. Wie bei jeder Fusion oder Inte-

Organisation und Fakten

Form: Davos Destinations-Organisation (Genossenschaft)

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Verkaufseinnahmen, Beiträge der Gemeinden und sonstige Einnahmen

Budget: rund 31 Mio. Franken, 150 Voll- und Teilzeitstellen

Kooperationen:

- Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus, Best of the Alps
- Rhätische Bahn
- SCIB (Swiss Convention & Incentive Bureau) sowie projektbezogene Kooperationen

gration lähme und verlangsamt eine solche Aufgabe und binde am Anfang viele Mittel, aber am Schluss gehe man gestärkt aus der Veränderung hervor, so Bransch. «Jetzt sind wir bereit, Vollgas zu geben. Weil zu zweit alles weniger als einzeln kostet, haben wir nun mehr Mittel für das Marketing und für neue Entwicklungen.» Davos und Klosters können gemeinsam auf neuen Märkten präsent sein oder aber auf den bisherigen Märkten mit mehr Mitteln agieren. Zudem erhält die Destination dank neuer Grösse bei Reiseveranstaltern oder an Messen bessere Konditionen und profitiert von der internationalen Ausstrahlung beider Orte. Dazu kommt, dass nur noch eine Administration, eine IT-Plattform und eine Website gepflegt und unterhalten werden muss, sodass bei gleichen Einnahmen rund eine halbe Million Franken mehr für das Marketing zur Verfügung steht. Rund 3 Mio. Franken können gemäss Reto Bransch neu für reines Marketing ausgegeben

werden. «Gerade für die immer bedeutenderen Massnahmen beim elektronischen Marketing können wir so auf mehr Mittel zurückgreifen.» Mit dem Abschluss der Integration hat Davos Klosters auch die Balanced Scorecard (BSC), die Davos als Pilotort eingeführt hat, für die gesamte Destination in Betrieb genommen.

Rückenwind durch Tourismusreform

Die Zustimmung zum Zusammenschluss fiel im Oktober beziehungsweise November 2007 in Klosters und Davos je einstimmig. Weil Davos Tourismus aus geschichtlichen Gründen auch Immobilien und Grundstücke besitzt und mehrere nicht-touristisch tätige Tochtergesellschaften hat, kam eine Fusion der beiden ungleichen Organisationen nicht in Frage. Stattdessen übergab Klosters Tourismus ein Mandat mit allen touristischen Aufgaben an die Davos Destinations-Organisation. Klosters Tourismus besteht weiterhin, wirkt als Botschafter im Ort, entscheidet bei

lokalen Veranstaltungen mit und nimmt strategische Aufgaben für Klosters wahr. Insbesondere überwacht der Vorstand von Klosters Tourismus den Leistungsauftrag der Destinations-Organisation. Dass Davos und Klosters touristisch zusammengehören, war den Gästen und Leistungsträgern schon länger klar. Die beiden Orte arbeiten seit Jahren eng zusammen und haben die gleiche Geschichte. Die Bergbahnen haben die Destination schon lange vor dem Zusammenschluss vereint. Der Direktorenabgang in Klosters vor zweieinhalb Jahren und die laufende Tourismusreform hat die Integration erleichtert und beschleunigt. Reto Bransch: «Wir hätten Davos und Klosters vermutlich auch ohne die Unterstützung des Kantons zusammengeführt, da bereits vorher eine sehr enge Zusammenarbeit gelebt wurde. Aber nun konnten wir das in zwei statt in vier oder fünf Jahren durchziehen. Die Tourismusreform hat uns vom 1. direkt in den 4. Gang versetzt.»



«Für uns in Klosters bringt die Destination viel: Wir haben die Administration gestrafft, Abläufe und Finanzflüsse vereinfacht und können nun vorteilhafte Marketing- und Verkaufsmöglichkeiten nutzen, die vorher so nicht zur Verfügung standen. Eine solche Integration ist immer mit Emotionen verbunden und braucht ihre Zeit, bis sie akzeptiert ist. Trotzdem kann Klosters seine Individualität wahren und hat in der Destination mehr Möglichkeiten und Freiheiten, den Gästen einmalige Erlebnisse zu bieten.»

Liane Alban, Präsidentin Klosters Tourismus

Meilensteine ■■■

■ 2007

Klosters Tourismus und Davos Tourismus sind einstimmig für Integration

■ 2008

Neuer Auftritt als Destination Davos Klosters, Start der DMO Davos Klosters

■ 2008–2010

Personelle und administrative Integration, Einführung BSC

Heidi, Wein und Gastro sollen gemeinsam vermarktet werden

Die Bündner Herrschaft war nach zwei gescheiterten Volksabstimmungen ein weisser Fleck auf der touristischen Landkarte – obwohl viele Gäste aus Bad Ragaz in die Region kamen. Was bisher ohne Info-stelle und ohne touristische Organisation gelöst wurde, soll bald zusammen mit der Heidiland Tourismus AG professionell vermarktet und vernetzt werden.



Hannes Guler,
Kreispräsident Kreis
Maienfeld.

Die Bündner Tourismusreform hat neuen Wind in die Bündner Herrschaft gebracht. Die Region hat zwar dank einzelner Leistungsträger wie Weinbauern, Gastronomen oder dem Heididorf wichtige touristische Anziehungspunkte, aber eine Anlaufstelle oder ein gemeinsames Marketing fehlen bis heute. Vor allem Gäste aus der Nachbarregion Bad Ragaz schätzten und nutzten die Bündner Herrschaft – nur standen sie oft vor geschlossenen Türen oder mussten ihre Ausflüge selbst organisieren. «Die Leistungsträger haben eingesehen, dass es für neue Gäste gemeinsame Anstrengungen braucht, und dass das auch etwas kosten darf», sagt Hannes Guler.

Kontakte sind da, aber nur punktuell
Den Anstoss und die erste finanzielle Unterstützung zum Masterplan gaben der Kreisrat der Bündner Herrschaft und der Kanton. Die Gemeinden waren daran interessiert, die vielen Anrufe von Ratsuchenden nicht mehr abweisen zu müssen und der-einst von den Erträgen aus einem kantonalen Tourismusabgabegesetz zu profitieren. Die Projektgruppe mit Vertretern aus Handel und Gewerbe, Landwirtschaft, Gastronomie, Rennverein, Heididorf AG, Graubünden Wein, Vertretern der örtlichen Weinbauvereine und den Gemeinden der Bündner Herrschaft hat sich Ende 2009 für die Delegation des touristischen Marketings an einen externen Partner entschieden. «Da wir für eine eigene Organisation zu klein sind, standen Chur oder Bad Ragaz zur Wahl. Aus naheliegenden Gründen entschieden sich die Gemeinden und Leistungsträger der Bündner Herrschaft für den ausserkantonalen Partner Bad

Ragaz, die Ferienregion Heidiland. Hier bestehen schon heute viele punktuelle Beziehungen und die Gäste nehmen die Region als eine wahr.»

Finanzierung noch ohne Tourismusgesetz

Im ersten Quartal 2010 finden die Verhandlungen mit der Heidiland Tourismus AG statt, an die der geplante Verein ein Marketingmandat erteilen soll. Die Bündner Herrschaft soll als vierte Region neben Bad Ragaz/Pizol, Flumserberg und Walensee von der Ferienregion Heidiland vermarktet werden. Die Kosten für die Beteiligung und Integration sowie den jährlichen Betrieb sollen durch die Leistungsträger und Gemeinden der Region getragen werden – da in der Region nach wie vor kein Tourismusgesetz existiert. «Wir können nicht warten, bis die kantonale Tourismusfinanzierung steht, sondern wollen spätestens dann bereit sein», so Guler.

Meilensteine ■■■

■ Sommer 2008

Einberufung Projektgruppe,
Erarbeitung Masterplan

■ Dezember 2009

Gemeinden und Leistungsträger
legen Strategie fest

■ Januar/Februar 2010

Verhandlungen mit Ferienregion
Heidiland

■ Februar/März 2010

Perimeter-Umfrage im Kreis
Fünf Dörfer

■ Anstehend

Vereinsgründung, Integration,
operativer Start im Sommer 2010



«Mit der geplanten Marketing-Kooperation besiegeln wir eine Beziehung, die im Einzelnen schon gut funktioniert. Denn die Gästeströme fließen ungeachtet von Kantons- und Tourismusgrenzen. Die Herrschaft gehört zum Heidiland und wir sind froh, dass sich diese Region organisiert und wir nun klare Ansprechpartner und Verantwortliche haben.»

Christian Hummel, Präsident Heidiland Tourismus AG

Umliegende Gemeinden schliessen sich Chur Tourismus an

Im Churer Rheintal ist der erste Schritt der Strukturanpassung gelungen: Die sechs Gemeinden Haldenstein, Felsberg, Domat/Ems, Bonaduz, Tamins und Rhäzüns haben Chur Tourismus einen Leistungsauftrag zur touristischen Vermarktung erteilt. Seit Januar 2010 wird die Region unter einem Dach vermarktet. Erste Projekte sind die Erweiterung der Website sowie neue Bikerouten.

Die Alpenstadt Chur ist der Ausgangsort für Berg- und Bahnerlebnisse in Graubünden und will sich als Tagesziel für Graubünden-Urlauber etablieren. Der Weg dazu führt über die Ausdehnung in die Ebene, in das Bündner Rheintal. Im letzten Punkt hat Chur Tourismus Ende 2009 einen wichtigen Meilenstein erreicht. Alle sechs Gemeinden zwischen Rhäzüns und Haldenstein haben dem Leistungsauftrag zugestimmt und werden neu von Chur Tourismus touris-

tisch vermarktet. «Die Gäste fragten schon früher nach Angeboten in der Umgebung, aber wir waren oft zu wenig informiert. Nun haben wir einen offiziellen Auftrag und werden über die Gemeinden und Leistungsträger auch regelmässig informiert», sagt Christian Rathgeb, Präsident von Chur Tourismus. Seit dem operativen Start im Januar 2010 werden die Leistungsträger der Region in die Produktentwicklung einbezogen und die Gemeinden auf der geplanten neuen Website integriert. Auch die Positionierung als Bikeregion fällt Chur einfacher: Die Beschilderung und Kartierung von neuen Bikerouten kann nun gemeindeübergreifend angegangen werden.

Offen für weitere Gemeinden

«Unsere Türen stehen auch den weiter nördlich gelegenen Gemeinden offen», erklärt Christian Rathgeb. Während sich die Bündner Herrschaft noch mit ihrer zukünftigen Ausrichtung befasst, hat sich Chur Tourismus den Gemeinden im Bezirk Fünf Dörfer

schon vorgestellt. «Auch im Lichte der zukünftigen Tourismusfinanzierung ist die touristische Zusammenarbeit für diese Gemeinden positiv», so Rathgeb. Mit vielen Leistungsträgern wie den Winzern oder dem Alpenrhein Outlet Village in Landquart arbeitet Chur Tourismus schon heute zusammen.

Meilensteine ■■■

■ Sommer 2008

Verkleinerung des Vorstands von 12 auf 7 Mitglieder

■ 2008

Einführung Corporate Governance und Balanced Scorecard «light»

■ Herbst/Winter 2009

Zustimmung der umliegenden Gemeinden zu ReTO Chur

■ Januar 2010

Start Vermarktung ReTO Chur

■ Frühling 2010

Einführung eines Beirats aus Gemeindevertretern



Christian Rathgeb, Präsident Chur Tourismus, Landespräsident.

Organisation und Fakten

Form: Chur Tourismus, Verein
Finanzierung: Kurtaxen (Chur), Beiträge der Stadt Chur und der Vereinsmitglieder, Leistungsaufträge der umliegenden Gemeinden, eigenerwirtschaftete Mittel
Budget: 1.2 Mio. Franken, 7 Stellen (620 Stellenprozente)

Kooperationen:

- Nachbardestinationen Arosa, Flims Laax, Lenzerheide
- Laufende Evaluierung möglicher DMO-Kooperationen



«Mit dem Einsatz einer Balanced Scorecard «light» verfügt Chur Tourismus über ein unabdingbares Führungs- und Kontrollinstrument, das die Fortschritte der Strategieumsetzung abbildet und gezielt Schwachpunkte aufdeckt. Neben dem ganzen Know-how der Vorstandsmitglieder, des Direktors und der Geschäftsführung kommt dem Präsidenten eine absolute Schlüsselrolle zu.»

Manfred Kürschner, Regionalleiter Graubünden, PostAuto Schweiz AG

Gemeinsame Produkte auch ohne Skigebietsverbindung

Arosa arbeitet mit den Nachbar-Destinationen Chur und Lenzerheide zusammen. Sowohl für den Sommer wie für den Winter werden gemeinsame Produkte entwickelt, und die drei Direktoren treffen sich regelmässig. Nachdem die Fusion mit Langwies Tourismus im Herbst 2009 an der Generalversammlung scheiterte, stehen nun Verhandlungen über ein Marketingmandat von Schanfigg Tourismus an.

Auf dem Papier ist eine DMO Chur-Arosa-Lenzerheide im Moment kein Thema – die Ablehnung der Skigebietsverbindung Arosa-Lenzerheide im Sommer 2008 hat die vorgesehene gemeinsame Marketingorganisation von Arosa und Lenzerheide für

die nächsten Jahre obsolet gemacht. Trotzdem ergeben Kooperationen für Arosas Tourismusdirektor Pascal Jenny schon heute Sinn: Im Sommer werden die Bikegebiete von Arosa und Lenzerheide gemeinsam vermarktet, und im Winter empfiehlt Arosa die Stadt Chur für Tagesausflüge mit Stadtführung, Museumsbesuch oder Shopping. «Wenn sich ein Mehrwert für unsere Gäste ergibt, werden wir auch ohne offizielle Vereinbarung zusammenarbeiten», erklärt Jenny die Strategie. Ein Beispiel ist das Internet, bei dem Arosa und Lenzerheide die gleiche Software nutzen oder das Bildschirm-Informationssystem, das Arosa ebenfalls einführen möchte. Mit Langwies, das die Fusion mit Arosa und die Übernahme eines angepassten Kur-



Pascal Jenny, Tourismusdirektor Arosa.

taxengesetzes im Herbst 2009 ablehnte, geht die operative Zusammenarbeit weiter, etwa beim Wandernetz, bei den Schlittelangeboten oder beim Arosener Bergrennen.

Ferienregion Arosa: Beide Seiten profitieren

Die schwierigsten, wenn auch nicht unmittelbar bevorstehenden Diskussionen erwartet Jenny bei der Markenfrage. «Da wir eine der stärksten Marken des Kantons sind, wollen wir keine Verwässerung. Wenn wir als Ferienregion Arosa auftreten, profitieren auch mögliche Partner wie das Schanfigg von unserem Ruf. Die Regionenmarke graubünden werden wir sukzessive im Auftritt integrieren. Hier wissen beide Seiten, was sie voneinander haben.» Die hohen Qualitätsansprüche für Hotels und Ferienwohnungen, die Arosa stellt, sollen in der ganzen Region gelten. Im Gegenzug soll das Schanfigg Teil der Ferienregion Arosa sein.

Organisation und Fakten

Form: Arosa Tourismus, Genossenschaft

Finanzierung: Kurtaxen (Sport- und Gästetaxe), Beiträge von Gemeinde, Hotels und Bergbahnen

Budget: rund 6 Mio. Franken, 25 Stellen (2500 Stellenprozente)

Kooperationen:

- Sommer- und Winterprodukte mit Chur bzw. Lenzerheide
- Operative Zusammenarbeit mit Langwies
- Marketingmandat von Schanfigg (im Gespräch)

Strategie:

- Ferienregion Arosa mit Schanfigg und Langwies
- Marketing-Kooperation mit Lenzerheide, sobald Skigebietsverbindung

Meilensteine ■■■

■ Juni 2008

Nein zur Skigebietsverbindung Arosa-Lenzerheide (Volksabstimmung)

■ Ab Herbst 2008

Operative Gespräche zwischen Chur, Arosa und Lenzerheide

■ November 2009

Langwies lehnt Fusion mit Arosa Tourismus ab

■ Februar/März 2010

Gespräche mit Schanfigg Tourismus über Marketingmandat



Schanfigg: Marketingmandat

Vier Schanfigger Gemeinden sind heute Mitglied bei Schanfigg Tourismus (Tschierschen-Praden, St. Peter-Pagig, Castiel und Molinis), zwei haben eine zukünftige Zusammenarbeit befürwortet (Maladers, Peist) und zwei wollen bis auf weiteres alleine gehen (Lüen, Calfreisen). Für Martin Hemmi, Präsident von Schanfigg Tourismus, begehrt die Tourismusreform den Weg der kleinen Schritte. Das Ziel ist die gemeinsame Vermarktung des ganzen Tals unter der Dachmarke Arosa. Dazu soll im Frühjahr 2010 ein Marketingmandat an Arosa Tourismus vergeben werden. Die lokalen Strukturen mit je einer Info-stelle pro Talseite und zwei Verkehrsvereinen werden vorerst beibehalten. «Mit den heutigen Strukturen und Mitteln sind wir zu klein, um uns professionell zu vermarkten. Wenn wir bereits vor der neuen Finanzierungslösung Kooperationen eingehen, kann die Schanfigger Tourismusreform leichter realisiert werden», begründet Hemmi.

Ferienregion Lenzerheide kommuniziert aus einem Guss

Die Lenzerheide Bergbahnen (LBB) und Lenzerheide Tourismus (LT) gründeten zusammen die Lenzerheide Marketing und Support AG. Die neue Organisation vermarktet die gesamte Destination Lenzerheide: Mit einer Marke, einer Verkaufsorganisation und auf einer Kommunikationsschiene. Die Bündelung der Kräfte und Aufgabenentflechtung macht Sinn, muss aber auf die Destination zugeschnitten sein, sagt VR-Präsident Roland Zegg.



Roland Zegg, Verwaltungsratspräsident
Lenzerheide Marketing und Support AG.

Im ersten Halbjahr 2009 wurden die Tourismusorganisationen von Churwalden, Parpan, Lenz und Brienz in Lenzerheide Tourismus integriert. Im August 2009 wurde die neue Marketing-Gesellschaft gegründet, die das Marketing sowohl von Lenzerheide Tourismus wie von den Bergbahnen Lenzerheide übernimmt. «Das Ziel des gemeinsamen Marketings der ganzen Region ist seit zwanzig Jahren ein Thema und konnte nach mehreren gescheiterten Versuchen endlich realisiert werden», fasst Roland Zegg, Präsident der Lenzerheide Marketing und Support AG und Vizepräsident der Lenzerheide Bergbahnen, zusammen. Erst im dritten Anlauf, 2009, bewilligte das Vazer Parlament die Zusammenlegung des Marketing- und Kommunikationsbudgets mit den Bergbahnen und die Gründung einer Aktiengesellschaft. Die neue gemeinsame Organisation ist seit 1. November 2009 operativ

tätig und übernahm sowohl das Marketing der Bergbahnen wie alle Aufgaben von Lenzerheide Tourismus, von der Kommunikation über den Verkauf und Vertrieb bis zu den Tourist Services zwischen Churwalden und Brienz. Lenzerheide Tourismus vertritt die Interessen seiner Mitglieder, wirkt in der Entwicklung mit und ist im Verwaltungsrat vertreten.

Schlagkräftiger und agiler

Die einheitliche Kommunikation aus einer Hand soll mehr Annehmlichkeiten für den Gast, eine klarere Positionierung der ganzen Region, effektiveres Marketing und weniger Verwaltungsaufwand bringen. Weil nur noch ein einziger Verwaltungsrat mit sieben Personen (statt wie früher zwei) über die Strategie der Ferienregion entscheidet, wird die Organisation schlagkräftiger und agiler. An der Gesellschaft sind die Bergbahnen mit 51 Prozent, Lenzerheide Tourismus mit 49 Prozent beteiligt. Roland Zegg erklärt: «Da wir von den Bergbahnen unser eigenes Marketing gesamthaft an die neue Organisation übertragen, wollen wir einen prägenden Einfluss behalten. Anders als die Destination insgesamt leben wir zu drei Vierteln von Tagesgästen. Das verlangt andere Massnahmen als für Feriengäste.» Die Bestimmung der Kräfteverhältnisse hänge aber immer von den Gegebenheiten und der Gästestruktur einer Region ab, so Zegg.

Die 2008 an der Urne abgelehnten Skigebietsverbindung Arosa–Lenzerheide wird gemäss Zegg weiter vorangetrieben. Wird diese gebaut, sei ein gemeinsames Produktmanagement mit Arosa wünschenswert, eine einzige gemeinsame Marketingorganisation zwischen Arosa und Lenzerheide sei aber «im Moment undenkbar».

Organisation und Fakten

Form: Lenzerheide Marketing und Support AG

Finanzierung: Bergbahnen, Gemeinden (Kurtaxen und Tourismusabgaben)

Budget: rund 4.8 Mio. Franken, 2185 Stellenprozent

Kooperationen:

- Gemeinsames Marketing der Bergbahnen und der Tourismusorganisation

Strategie:

- Destination Lenzerheide aus einem Guss vermarkten

Meilensteine ■■■

■ 2007

Businessplan sieht Zusammenlegung des Marketings vor

■ Anfang 2009

Integration von Churwalden, Parpan, Lenz und Brienz in Lenzerheide Tourismus

■ August 2009

Gründung Lenzerheide Marketing und Support AG (Tourismusorganisation und Bergbahnen)

■ November 2009

Operativer Start der Lenzerheide Marketing und Support AG

Mit Bivio und dem unteren Albulatal zur neuen ReTO

Mitte 2009 wurde der touristische Gemeindezweckverband Surses um drei Gemeinden erweitert. Die Gemeinden im unteren Albulatal erteilten schon 2006 Savognin Tourismus im Surses (STiS) einen Marketingauftrag. Neu bilden 14 Gemeinden die Ferienregion Savognin, Bivio, Albula. Mit Bergün Filisur Tourismus wurde eine Kooperation im Buchungssystem vereinbart und der Parc Ela wird neu durch einen Produktmanager bei STiS vermarktet.



Markus Comploj,
Direktor Savognin
Tourismus im Surses.

Die kleine Reform im Surses fand 1998 statt, als die Gemeinden um Savognin die lokalen Tourismusorganisationen auflösten und die Vermarktung der Region Savognin Tourismus im Surses erteilten. Acht Jahre später, 2006, übergaben auch Bivio und das untere Albulatal die Vermarktung an STiS, ohne dass sie aber Mitglied des Gemeindezweckverbandes wurden. Im Mai 2009 dann schlossen sich Bivio, Sur und Marmorera dem Zweckverband an. Die engere Verknüpfung machte im letzten Jahr zwei zukunftsweisende Vorhaben möglich: ein gemeinsames Erscheinungsbild unter der Regionenmarke graubünden (Savognin-Bivio-Albula) und für den Sommer einen all-inclusive-Pass des öffentlichen Verkehrs und der

Bergbahnen. 2009 verzeichneten sowohl die Region, die Bergbahnen sowie der Badensee deutlich mehr Besucher als im Vorjahr.

Neue Gäste kommen aus Deutschland und Holland

In den letzten vier Jahren hat sich im Surses und unteren Albulatal zudem die Gästestruktur zugunsten internationaler Ankünfte verändert. «Waren 2005 noch rund 70 Prozent unserer Gäste aus der Schweiz, generieren die ausländischen Gäste heute rund 40 Prozent der Übernachtungen, hauptsächlich aus Deutschland und den Niederlanden. Dieses Potenzial wollen wir nutzen und möchten darum auch die Marktbearbeitung mit Graubünden Ferien forcieren und internationale Reiseveranstalter einbeziehen», sagt Tourismusdirektor Markus Comploj und erwähnt als Beispiele dafür den anstehenden Ausbau der Kundendatenbank und des Controllings. Dass sich mit dem gemeinsamen Auftritt als Region Savognin-Bivio-Albula auch Stammgäste aus der Schweiz wohlfühlen, zeigte sich an der Herbstmesse in Zürich, wo der Wechsel zum neuen Auftritt «nicht einmal wahrgenommen» wurde, wie Comploj berichtet. «Bei den Einheimischen brauchte es zwar viel Überzeugungsarbeit, um das neue Erscheinungsbild einzuführen, aber beweisen müssen wir uns ja international. Sowohl der Stammgast wie auch der

neue Gast möchte nicht fünf verschiedene Logos, sondern übersichtliche Angebote und Pakete der ganzen Region.» Seit Juli 2009 wird der ganze Parc Ela von einem Produktmanager in Savognin touristisch betreut. Die Website erneuerte Savognin zusammen mit den Bergbahnen und die Buchungsplattform zusammen mit Bergün Filisur. In den Produktbereichen Bike und Golf wird seit Jahren eng mit der Lenzerheide zusammengearbeitet.

Organisation und Fakten

Form: Savognin Tourismus im Surses, Verein
Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsgeldern, Gemeindebeiträge
Budget: rund 2.5 Mio. Franken, 14 Stellen (1300 Stellenprozente)

Kooperationen:

- Buchungssystem mit Bergün Filisur Tourismus
- Produktangebote mit Lenzerheide, Region Viamala und Bergün Filisur

Strategie:

- Destination Mittelbünden

Meilensteine ■■■

■ 2006

Marketing-Kooperation STiS und unteres Albulatal/Bivio

■ 2009

Touristischer Gemeindezweckverband mit allen Gemeinden im Surses

■ 2009

Auftritt unter der Marke Savognin-Bivio-Albula, Produktmanager Parc Ela bei STiS

■ Anstehend

Entscheid Gesellschaftsform STiS

Neue Positionierung als Bahndorf

Die Tourismusvereine Bergün und Filisur haben Anfang 2009 fusioniert und im Juni 2009 übernahm der neue Tourismusedirektor sein Amt. Zu fünfzig Prozent ist er auf Mandatsbasis für Bergün Filisur Tourismus, zur anderen Hälfte für die Rhätische Bahn tätig. «Mit der Unterstützung der RhB können und wollen wir Bergün Filisur als Bahndorf neu positionieren und uns später einer DMO anschliessen», sagt Tourismusedirektor Stefan Steiner.

Bergün und Filisur sind vor allem durch die RhB bekannt: Die Region ist das «Epizentrum» der UNESCO-Linie Albula-Bernina und ein bahntechnisches Highlight. Im Winter zieht die Schlittelbahn Preda-Bergün, ebenfalls durch die RhB erschlossen, das Gros der Gäste an. «Bergün ist für die RhB ein strategisch wichtiger Ort in Mittelbünden. Darum war die RhB bei der Ausarbeitung des Masterplans für die Region zusammen mit dem Kanton, den Sportbahnen, der REKA und Bergün Filisur Tourismus federführend involviert. An der Neupositionierung und der touristischen Aufwertung sind die RhB darum massgeblich beteiligt», berichtet Stefan Steiner.

Dienstleistungszentrum und Bahnmuseum

Der Masterplan sieht vor, dass beim Bahnhof Bergün das alte Zeughaus zu einem Dienstleistungszentrum mit einem Bahnmuseum ausgebaut werden soll. Zudem soll der über 20-jährige Bahnlehrpfad modernisiert und erweitert werden. «Wir werden dank

der RhB gut wahrgenommen, aber Bergün und Filisur fehlten bis vor kurzem die Ressourcen, dieses Potenzial auch für neue Gäste zu nutzen», so Steiner. Mit der RhB als starken Partner im Rücken könne Bergün Filisur sich nun auch touristisch besser und professioneller positionieren. Als ersten Schritt wurde die Marke graubünden übernommen (Bergün Filisur, mit dem Zusatz: das Bahndorf) und mit der Unterstützung von Savognin ein Buchungstool erstellt. «Welcher DMO wir uns dereinst anschliessen wollen, ist zurzeit noch offen», so Steiner. Der Parc Ela beispielsweise wird aber schon heute von einem einzigen Produktmanager in Savognin touristisch vermarktet.



Stefan Steiner ist zur Hälfte für Bergün Filisur Tourismus und zur anderen Hälfte für die Rhätische Bahn tätig.

Organisation und Fakten

Form: Bergün Filisur Tourismus, Verein
Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Gemeinden Filisur und Bergün
Budget: rund 1 Mio. Franken, 4 Stellen (350 Stellenprozente);
Kooperationen:
 - RhB (Stelle Direktion, Vermarktung)

Meilensteine ■■■

- **2008/2009**
Erarbeitung Masterplan
- **Januar 2009**
Fusion Tourismusvereine Bergün und Filisur
- **Juni 2009**
Neuer Tourismusedirektor (gemeinsam mit RhB)
- **2010**
Aufschaltung Website, neues Erscheinungsbild
- **Geplant**
Dienstleistungszentrum und Bahnmuseum, neuer Bahnlehrpfad



«Bergün hat sich längst als Bahndorf etabliert und mit dem UNESCO-Label neue Anziehungskraft gewonnen. In den letzten Jahren ist die Region Bergün Filisur touristisch mit grossen Schritten vorangekommen und heute ist jeder bereit, mitzugehen. Wir als RhB wollen mit dem geplanten Bahnmuseum ein Zeichen setzen und so den Aufbruch in dieser wichtigen Region ermöglichen.»

Christian Florin, Leiter Infrastruktur, Rhätische Bahn

Im Tagesgeschäft ist die Viamala längst keine Grenze mehr

Offiziell sind die Regionalen Tourismusorganisationen Heinzenberg-Domleschg und Viamala Ferien noch zwei eigenständige Vereine. Die Region rund um die Viamala verkaufen sie aber bereits heute gemeinsam als Einheit. Ein regionales Tourismusgesetz über die 29 Gemeinden der Region dient als Überbrückungslösung im Hinblick auf eine kantonale Neuordnung der Tourismusfinanzierung.

Die Region am Hinterrhein hat sich schrittweise wieder gefunden. Vor 15 Jahren noch, als sich die vier Tourismusorganisationen nördlich der Viamala (heute Regionale Tourismusorganisation Heinzenberg-Domleschg) Freizeit Graubünden anschlossen und Richtung Bündner Rheintal orientierten, wurde die Viamala in den Köpfen

zur Grenze. Die vier Tourismusorganisationen südlich (heute Viamala Ferien) standen abseits und mussten eine eigene Lösung suchen. 2007 führte das Strategiepapier zur entscheidenden Weichenstellung. Die acht lokalen Tourismusvereine wurden bis 2009 zu zwei regionalen Tourismusorganisationen – im Süden Viamala Ferien bzw. im Norden Heinzenberg-Domleschg – zusammengeführt. Der finale Schritt im Reformprozess mit dem Zusammenschluss zur ReTO Viamala steht noch bevor. Im touristischen Alltag ist die Region allerdings bereits heute vereint. «Die bis 2012 befristete Einführung einer regionalen Tourismusabgabe hat die touristische Wiedervereinigung der Region enorm erleichtert», bilanzieren die beiden Geschäftsführer Stephan Kaufmann und Denise Dillier. Seit 2008 fließen dadurch 200'000 Franken pro Jahr zusätzlich von den 29 Gemeinden der Region in den gemeinsamen touristischen Viamala-Marketingtopf.

Erfolge sind sichtbar

Schon seit Dezember 2007 ist der Internetauftritt www.viamala.ch im Design der Regionenmarke graubünden online und die ersten gemeinsamen Prospekte erschienen Mitte 2008. «Der schlichte und einheitliche Auftritt ist überall gut angekommen, sowohl bei den Stammgästen, in der Bevölkerung wie in den Medien», hält



Die Direktoren Denise Dillier und Stephan Kaufmann.

Stephan Kaufmann fest und betont, dabei von der gut positionierten Marke graubünden profitieren zu können.

Vorstandsmitglieder als Botschafter

Trotz aller Erfolge des gemeinsamen Marketings steht der vollständige Zusammenschluss von Viamala Ferien und Heinzenberg-Domleschg noch nicht unmittelbar bevor. Dieser hängt stark von der Entwicklung im Zusammenhang mit der Neuordnung der Tourismusfinanzierung zusammen, wie Denise Dillier erklärt. «Wir haben 29 Gemeinden in unserer Region u.a. mit unterschiedlichsten, teils sehr lokal ausgerichteten Tourismusgesetzen und Finanzierungsmodellen. Da ist viel Koordinations- und Überzeugungsarbeit notwendig, bei der die Vorstände beider Tourismusorganisationen sehr wichtig sind. Eine Lösung nach dem Modell der kantonalen Tourismusabgabe würde hier vieles vereinfachen.»

Organisation und Fakten

Form: Viamala Ferien und Regionale TO Heinzenberg-Domleschg, einfache Gesellschaft «RTO Viamala» für Vermarktung

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Mitgliederbeiträge, eigene Betriebe, regionales Tourismusgesetz (RTO Viamala)

Budget: rund 3.2 Mio. Franken (alle drei Organisationen), total 10 Stellen

Kooperationen:

- Marketing und Gästeinformation gemeinsam durch RTO Viamala

Strategie:

- Fusion zur einer einzigen Tourismusorganisation Viamala

Meilensteine ■■■

■ 2007

Gemeinsamer Auftritt als Region Viamala

■ 2008

Einführung regionale Tourismusabgabe, Marketing durch einfache Gesellschaft «RTO Viamala»

■ 2009

Zusammenschluss der lokalen Tourismusvereine

■ Anstehend

Fusion zur ReTO Viamala

Drei Partner sollen Misox und Calancatal touristisch vereinigen

Auf der Südseite des San Bernardino gibt es heute nur eine einzige touristische Organisation: San Bernardino Vacanze. Das übrige Misox und das Calancatal sind kleinräumig strukturiert und touristisch nicht organisiert. Deshalb haben die Regionen Mesolcina und Calanca zusammen mit San Bernardino Vacanze einen Businessplan für eine neue ReTO Moesano erstellt.

«Gerade für die kleinen Anbieter in der Region südlich von San Bernardino ist eine regionale Tourismusorganisation unabdingbar. Denn als Einzelakteure haben Hoteliers, Gastronomen und Ferienwohnungs-Vermieter nicht die Kraft, neue Gäste ins Tal zu bringen», fasst Regionalentwickler Martin Hilfiker die Situation im Moesano zusammen. Die Regione Mesolcina wurde beauftragt, die vor drei Jahren getrennten Regionen Mesolcina und Calanca sowie San Bernardino Vacanze wieder an einen Tisch zu bringen und den vorhandenen Masterplan für eine ReTO Moesano abzuschliessen. Auf politischer Basis sei die Bereitschaft zur Kooperation da, nun werden die letzten Details des Businessplans ausgearbeitet. Dieser sieht vor, dass sich die Gemeinde Mesocco (mit San Bernardino Vacanze) und die beiden Regionen Mesolcina und Calanca an der neuen ReTO beteiligen. Das Ente Turistico Regione Moesano (ETRM), so der Projektname, soll von der bestehenden Organisation San Bernardino Vacanze geführt werden.

Kleine Hotels und kein Ansprechpartner

Gemäss Martin Hilfiker sind sich heute alle Beteiligten bewusst, dass touristisch eine übergreifende neue Lösung gefunden und umgesetzt werden muss. Denn ohne einen leistungsfähigen Ansprechpartner ver-

liert die Region wichtige Gäste. Hilfiker nennt als Beispiel Gruppen, die mehrere Zimmer in der Region suchen und heute notgedrungen nach Bellinzona ausweichen müssen. «Vielen Einwohnern fehlt das Bewusstsein, in welcher schöner Region sie leben. Der Geist, diese Vorteile touristisch zu nutzen und zu verkaufen, ist viel zu wenig vorhanden. Darum muss eine professionelle regionale Tourismusorganisation die Leistungsträger vernetzen und sie gezielt vermarkten.» Neue touristische Projekte sind etwa der geplante Nationalpark Parc Adula, dessen Geschäftsführung seit 2010 Martin Hilfiker übernommen hat, und die Riserva Forestale im Val Cama, nach dem Schweizer Nationalpark im Engadin das zweitgrösste Reservat der Schweiz. Im Rahmen eines Interreg-Projektes werden die internationalen und historischen Schmugglerwege zwischen Italien und der Schweiz unterhalten und sicher gemacht.

Organisation und Fakten

Form: San Bernardino Vacanze, Verein; Mesolcina und Calancatal nicht organisiert

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Gemeindebeiträge

Strategie:

- Überführung von San Bernardino Vacanze in neue ReTO Moesano



Regionalentwickler Martin Hilfiker arbeitet an den letzten Details des Businessplans für eine Tourismusorganisation für das Moesano.

Meilensteine ■■■

■ 2007

San Bernardino Vacanze erarbeitet Grundlagen ReTO

■ 2009

Arbeitsgruppe erarbeitet Masterplan für ReTO für das ganze Tal

■ Anstehend

Bereinigung Masterplan, operativer Start der ReTO Moesano 2010

Die Vermarktung an den starken Partner übergeben

Die Flims Laax Falera Tourismus AG hat ihr Marketingmandat vor vier Jahren an die Weisse Arena übergeben, «weil die Experten dort sind», wie Präsidentin Helen Cabalzar erklärt. Die Tourismusorganisation ist für die Information vor Ort, das Produktmanagement und die Events zuständig.

Die Gemeinden Flims, Laax und Falera, Hoteliers, Gewerbeverein sowie die Weisse Arena sind Aktionäre der Tourismusorganisation, während die Gemeinden Trin und Sagogn als Nicht-

mitglieder einen Beitrag bezahlen. «Dass wir sowohl im Winter wie im Sommer eine Einheit sind, ist für den Gast schon längst selbstverständlich», sagt Cabalzar, «im Marketing haben wir das schon verwirklicht. Wir setzen auf die Profis der Weissen Arena, denn nur das ist sinnvoll.»



Helen Cabalzar, Präsidentin Flims Laax Falera Tourismus AG.

Organisation und Fakten

Form: Flims Laax Falera Tourismus AG

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben

Budget: rund 3.4 Mio. Franken, davon knapp 1 Mio. Franken für Sommervermarktung an die Weisse Arena delegiert, 19 Stellen

Kooperationen:

- Marketing und Direktreservation an die Weisse Arena delegiert

Strategie:

- Weitere Kooperation mit der Weissen Arena, eigene Kosten optimieren

Zusammenarbeit weiter stärken

Was zurzeit noch ansteht, ist die Klärung einer weiteren Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Weisse-Arena-Gruppe: Das Produkt- und Eventmanagement sowie die Informationskonzeption sollen im Leistungsauftrag übergeben werden. Dies ist Gegenstand momentaner Abklärungen. «Aus Marktsicht würde es unsere Organisation nicht brauchen, aber emotional und als Interessenvertretung der übrigen Leistungsträger sowie für die Gästeinformation vor Ort ist sie sehr wichtig.» Damit das an die Weisse Arena delegierte

Marketingbudget mittelfristig erhöht werden kann, arbeitet der Verwaltungsrat der Flims Laax Falera Tourismus AG an Möglichkeiten der Kosteneinsparung und die Gemeinden an Beitragserhöhungen. Da heute alle drei Gemeinden unterschiedliche Tourismusgesetze haben, arbeiten deren Präsidenten im Frühjahr 2010 an einer Harmonisierung.

Meilensteine ■■■

■ Seit 2005

Leistungsauftrag an die Weisse Arena für Callcenter/Direktreservation

■ Seit 2006

Leistungsauftrag an die Weisse Arena für die Vermarktung

■ Frühjahr 2010

Harmonisierung der Tourismusgesetze

■ Frühjahr 2010

Entscheid für weitere Leistungsaufträge an die Weisse Arena für Produktmanagement, Eventmanagement und Infokonzeption



«Jede Destination steht heute vor der gleichen Herausforderung: ohne Marketing keine neuen Gäste. Und hier sitzen alle im gleichen Boot, Bergbahnen, Hoteliers, Dienstleister und Tourismusorganisation. Um mehr Mittel für die Vermarktung und also mehr Gäste und mehr Wertschöpfung für alle zu erzielen, müssen wir als erstes die Strukturen optimieren. Dadurch werden heute gebundene Mittel frei und können im Marketing eingesetzt werden – was allen nützt.»

Andreas Bärtsch, Verwaltungsrat Flims Laax Falera Tourismus AG, Mitglied der Geschäftsleitung Weisse Arena Gruppe.

Disentis Sedrun setzt auf variable Geometrie

Touristisch gehören Disentis und Sedrun seit elf Jahren zusammen. Die beiden Gemeinden haben das gleiche Tourismus- und Kurtaxengesetz, haben gemeinsam ein Direktreservationsystem sowie eine neue Website aufgebaut und auch die zwei Bergbahnen, obwohl nicht im Vorstand des Tourismusvereins vertreten, präsentieren sich auf der Homepage von Sedrun Disentis Tourismus. «Wohin sich der Tourismus in der oberen Surselva ausrichtet, hängt nun vom erwarteten Bericht zur neuen Tourismusdestination San Gottardo ab», erklärt Tourismuspräsident Leo Hug. Das Projekt San Gottardo «Light» sieht eine DMO zwischen Sedrun Disentis Tourismus und der neuen Andermatt Gotthard Tourismus GmbH vor, das die ganze Region vermarktet. Sedrun arbeitet schon seit vier Jahren im Bereich Bergbahnen eng mit Andermatt in der Gotthard-Oberalp-Skiarena Sedrun Andermatt zusammen, nicht jedoch die Disentiser Bergbahnen. «Mit unseren kleinen Strukturen brauchen wir Partner im Marketing. Dabei gilt die variable Geometrie. Das heisst, strategisch orientieren wir uns Richtung Andermatt/Urserental aus und, wo es Sinn macht, auf Projektebene rheinabwärts Richtung Surselva. Wie



Leo Hug, Präsident Sedrun Disentis Tourismus.

das Projekt einer gemeinsamen DMO schliesslich umgesetzt wird, ist im Moment noch offen.» Davon hängt dann auch ab, welche Markenstrategie die Destination in Zukunft verfolgt wird. Die touristische Integration der benachbarten Gemeinde Medelkam 2008 leider nicht zustande. «Obschon die Strukturen in der Surselva immer noch zu klein sind, scheint der Leidensdruck momentan noch zu wenig gross zu sein», kommentiert Leo Hug. Klar ist für Hug aber, dass Kooperationen auch in einer möglichen DMO San Gottardo innerhalb der Surselva weiter gepflegt werden müssen.

Vals: Kein Anschluss an DMO

Visit Vals entschied sich für den Alleingang und verkauft sich mit der Therme Vals und den Valser Mineralquellen als Marke so gut, dass «ein Zusammenschluss in einer neuen, noch zu schaffenden Destination und Marke wenig Sinn ergibt», wie Tourismuspräsident Thomas Meier ausführt. Seit 1996, als die von Peter Zumthor gebaute Therme Vals eröffnet wurde, gehen die Bilder davon um die Welt. Umgerechnet erhält Vals bis heute dank der Therme, ihrer Architektur und der daraus resultierenden Wirtschafts- und Tourismuskultur Medienbeiträge im Wert von jährlich über einer Million Franken. «Dies erlaubt uns, weitgehend auf Prospekte und Insetrate zu verzichten und uns ganz auf das Produkt zu konzentrieren», meint Thomas Meier und fügt an, dass Vals die Bündner Tourismusreform nicht nur befürwortete, sondern die Strukturreform bis auf den Anschluss an eine DMO auch umgesetzt habe.



Im Vorstand der Tourismusorganisation sind die Vertreter aller grossen Akteure (Gemeinde, Hotel und Thermalbad Vals, Sportbahnen sowie Coca-Cola als Besitzerin der Valser Mineralquellen). Die Aufgabenteilung zwischen der Gemeinde und Visit Vals wurde neu und klarer definiert. Zudem trägt Valserwasser dank Coca-Cola als Mutterkonzern den Ferienort Vals in 26 Länder. «Mit der Therme Vals sprechen wir ein anderes Publikum als die umliegenden Destinationen in der Surselva an. Unser Hauptfokus ist nicht primär der Wintersport mit vielen Tagestouristen, sondern Bade- und Naturgenuss. Damit sind wir besonders in der Neben- und Zwischensaison sehr stark ausgelastet, auch das ist anders als bei der Mehrheit in Graubünden.» Aber Graubünden als eine einzige Destination, ein einziges Dach, das hätten die Valser Touristiker vollumfänglich mitgetragen, so Meier. «Vals als weisser Fleck auf der touristischen Karte Graubündens mobilisiert und hat ein grosses Potenzial freigesetzt. Wir haben eine starke Marke und gerade weil wir die Kriterien einer ReTO erfüllen, können wir eigenständig arbeiten», begründet Meier.

Meilensteine ■■■

■ 1999

Disentis und Sedrun vereinigen Tourismusvereine

■ 2008

Neue Website und Buchungsplattform, diverse All-inclusive-Angebote im Sommer

■ Frühjahr 2010

Bericht zur DMO San Gottardo «Light»

■ Anschliessend

Entscheid über künftige Ausrichtung

Organisation und Fakten

Form: Sedrun Disentis Tourismus, Verein

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Kommissions-einnahmen

Budget: rund 1.75 Mio. Franken, 9 Stellen (720 Stellenprozente) plus 2 Lernende

Kooperationen:

- Bergbahnen Sedrun mit Andermatt

Strategie:

- «Variable Geometrie»: Orientierung Richtung Urserental und Kooperationen mit der übrigen Surselva

«Andere mitnehmen, weil es alle weiterbringt.»

BWA Marketing war die starke Organisation der Gemeinden Brigels, Waltensburg und Andiast sowie der Bergbahnen Brigels. Seit Sommer 2009 sind auch die umliegenden Tourismusregionen Obersaxen, Val Lumnezia und Ilanz der neuen ReTO für die mittlere Surselva angeschlossen. «Wenn die Leistungsträger merken, dass wir auch gemeinsam schlagkräftig sind, werden wir mit den neuen Strukturen gestärkt dastehen», sagt Präsident Marcus Hasler.

Organisation und Fakten

Form: Surselva Tourismus AG

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Beitrag der Bergbahnen
Budget: in Abklärung

Kooperationen:

- Bergbahnen-Marketing integriert
- Golfplätze der Region
- Vertriebskanäle von Herstellern nutzen

Strategie:

- Marketing-Kooperationen nach aussen

Meilensteine ■■■

■ Seit 1995

Leistungsauftrag durch die Tourismusorganisation Brigels-Waltensburg-Andiast für die Erledigung sämtlicher touristischer Aufgaben an die Bergbahnen Brigels

■ Seit 2003

Volle Integration der touristischen Aufgaben per Gesetz bei den Bergbahnen BWA AG

■ Juli 2009

Gründung der Surselva Tourismus AG mit Brigels, Val Lumnezia, Obersaxen und Ilanz

■ Februar 2010

Die Surselva Tourismus AG nimmt die operative Tätigkeit auf

■ Frühjahr 2010

Klärung des Finanzierungsschlüssels

Das Ziel der neuen ReTO Surselva Tourismus AG war, das Gebiet zwischen Brigels-Waltensburg-Andiast, Ilanz, Val Lumnezia und Obersaxen touristisch in eine Organisation einzubinden. Geschäftsführer Gérard Carigiet erklärt das aus Sicht des Gastes: «Die Gäste in der mittleren Surselva schätzen die zentrale Lage, die kurzen Distanzen, um Angebote zwischen der Rheinquelle und der Rheinschlucht, in den Seitentälern und rund um Chur zu «konsumieren». Sie orientieren sich nicht an Gemeindegrenzen. Unsere Angebots- und Informationskompetenz darf deshalb nicht an der Gemeindegrenze aufhören.» Das Schwierigste war das Aufbrechen der bestehenden Strukturen, doch «auch wenn wir nun kurzfristig vom Gas gehen müssen, ist das die grösste Chance, uns alle weiterzubringen», so Präsident Marcus Hasler. Seit 15 Jahren wurde die Tourismusorganisation Brigels-Waltensburg-Andiast als Teil der Bergbahnen geführt, neu werden die Bereiche Marketing, Information und Verkauf rechtlich getrennt geführt.

Neue Finanzierung ist eine Knacknuss

Seit Mitte 2009 sind drei Tourismusorganisationen und die Stadt Ilanz sowie zwei Bergbahnen an der Surselva Tourismus AG beteiligt, wobei die Bergbahnen Obersaxen ihr Marketing noch separat führen. «Strategisch kämpfen wir noch mit einigen



Direktor Gérard Carigiet (l.) und Präsident Marcus Hasler.

Problemen, vor allem mit der Finanzierung. Wir müssen nun eine transparente und gerechte Finanzierung in einem neuen Gefäss zustande bringen, und das mit Partnern, die bisher auf sehr unterschiedlichem Niveau operierten und mit unterschiedlichen Schwerpunkten arbeiteten», so Marcus Hasler. «In Zusammenarbeit mit den Gemeinden sind wir momentan damit beschäftigt, die Finanzierung der neuen Gesellschaft zu harmonisieren.» Der operative Start der neuen Organisation (mit der bestehenden Infrastruktur) hingegen ist ungeachtet dessen zügig vorangehen. Die neue ReTO verkauft sich unter der Regionenmarke Brigels-Obersaxen-Lumnezia-Ilanz im Erscheinungsbild der Marke grabünden.

«Marktforschungen zeigen, dass der Begriff Surselva praktisch unbekannt ist. Zudem gehören Flims Laax, Disentis Sedrun und Vals geografisch gesehen ebenfalls zur Surselva. Darum entschieden wir uns für die Namen unserer vier Subregionen. Die Bezeichnung Surselva bauen wir aber gezielt in unsere Kommunikation ein. Denn, wachsen die ReTO und die kleinen lokalen Organisationen im Raum der Surselva so zusammen, wie wir es weiterhin für notwendig halten, brauchen wir eine regionalere Bezeichnung als Dach», so Gérard Carigiet.

An Möglichkeiten denken, nicht an Grenzen

«Um neue Gäste zu gewinnen, können wir nicht als einzelnes Unternehmen oder als kleine Tourismusorganisation Werbung machen, dafür sind wir zu klein und die Gäste zu mobil», beschreibt Hasler das Dilemma in der mittleren Surselva. Das einzig Richtige, was eine Marketingorganisation tun könne, sei, neue Gäste in die Region zu bringen. Welche Leistungen dieser neue Gast dann an welchem Ort nutze, werde er selbst entscheiden. Angezogen werden neue Gäste durch die Produktvielfalt einer ganzen Region. «Es bringt nichts, wenn Gemeinden im Tal sich gegenseitig ausspielen und um Anteile kämpfen. Wir müssen den ganzen Kuchen grösser machen!», so Gérard Carigiet.

Safiental: Pilotprojekt schafft buchbare Angebote

Ende 2009 wurden die drei Verkehrsvereine Safien, Tenna und Versam aufgelöst und zusammen mit Valendas in Safiental Tourismus überführt. Unter dem Dach und mit personeller und finanzieller Unterstützung des Vereins Pro Safiental konnte auf die Wintersaison erstmals eine Winterinfo mit buchbaren Angeboten und Dienstleistungen publiziert werden – ein Novum für das Safiental, gab es doch bisher keine gemeindeübergreifend publizierten und generell wenig buchbare Angebote in der Region. Möglich gemacht hat das die Angebotsentwicklerin Felicia Montalta, die seit Juli 2009 ein dreijähriges Pilotprojekt der Berghilfe und Schweiz Tourismus im Safiental betreut. Im Rahmen des Impulsprogramms Enjoy Switzerland wurden schweizweit vier Bergregionen ausgewählt, die während drei Jahren auf Personal- und Marketing-Ressourcen von Schweiz Tourismus zurückgreifen können und eine mehrheitlich von der Schweizer Berghilfe finanzierte Stelle für Angebotsentwicklung vor Ort erhalten. «Mit der Zusammenlegung der örtli-

chen Verkehrsvereine und einem einheitlichen Kurtaxengesetz in allen vier Gemeinden haben wir den ersten Schritt zur professionellen touristischen Vermarktung unserer Region getan», erklärt Lukas Ott, Präsident des Vereins Pro Safiental. Für die nächsten drei Jahre kann das Safiental von Enjoy Switzerland profitieren, anschliessend will man einen Leistungsauftrag an eine DMO vergeben. «Unser Vermarktungspartner muss vom Angebot, von der Gästestruktur und der Grösse her zu uns passen. Deshalb steht für uns Surselva Tourismus im Vordergrund, mit dem wir schon bald Ferienwohnungen gemeinsam vermarkten», so Ott.



Lukas Ott, Präsident des Vereins Pro Safiental.

Organisation und Fakten

Form: Safiental Tourismus, Bereich des Vereins Pro Safiental

Finanzierung: Kurtaxen, Gemeinden, Drittmittel und Impulsprogramm Enjoy Switzerland/Schweizer Berghilfe

Budget: rund 260'000 Franken, 2 Stellen, 65 Stellenprozente

Kooperationen:

- Schweiz Tourismus/Schweizer Berghilfe
- Surselva Tourismus AG

Strategie:

- Nachhaltige Entwicklung, buchbare Angebote schaffen, nach Abschluss Pilotprojekt Mandat an DMO

Meilensteine ■■■

■ Juli 2009 – Juli 2012

Pilotprojekt Enjoy Switzerland/Schweizer Berghilfe

■ Sommer 2009

Gästabefragung von Schweiz Tourismus

■ Dezember 2009

Zusammenschluss der Verkehrsvereine zu Safiental Tourismus

■ Januar 2010

Einheitliches Kurtaxengesetz in vier Gemeinden

■ Frühjahr 2010

Vernehmlassung touristisches Standortentwicklungs-Konzept

■ Sommer 2010

Regionales Beherbergungskonzept

Vertrauen des Kreisrates erleichtert langfristige Planung

Das Oberengadin hat als erste Region eine Tourismusorganisation mit einem Marketingbudget von rund 7 Mio. Franken innerhalb des Gesamtbudgets von 15 Mio. Franken aufgebaut. Nach den ersten zwei Jahren Aufbauarbeit konnte Engadin St. Moritz unter anderem eine BSC zur Wirkungsmessung einführen, die dem Kreisrat als Beurteilungsgrundlage seines Leistungsauftrags dient.



Ariane Ehrat, CEO Engadin St. Moritz, prüft den Erfolg der neuen Destination mit Hilfe der Balanced Scorecard.

Mit dem Ja der Oberengadiner Stimmbürger vom 26. November 2006 zur Destination Engadin St. Moritz war die Region der Vorreiter im ganzen

Kanton. Der Zusammenschluss der 13 lokalen Verkehrsvereine und der Gästeinformationen vor Ort zur Destination Engadin St. Moritz ermöglicht der Region seit Mai 2007 die gebündelte und zielgruppenspezifische Vermarktung ihrer Angebote. Mit rund 60 Mitarbeitenden und einem Marketingbudget von rund 7 Mio. Franken stellt die Tourismusorganisation die ganzjährige Vermarktung der Destination sicher. Zur Destination gehören die elf Oberengadiner Kreisgemeinden sowie Maloja (Gemeinde Bregaglia) und Zernez. Seit zweieinhalb Jahren ist die Tourismusorganisation Engadin St. Moritz (ESTM) nach einem Leistungsauftrag des Kreisrates operativ tätig und wird von diesem über Steueraufkommen und Bettenkapazität finanziert. Für die Infrastruktur vor Ort sind nach wie vor die Gemeinden zuständig und die Kurz- beziehungsweise Hotelier-Vereine übernehmen Lobbying-Aufgaben oder dienen als örtliche Anlaufstelle.

«Dank der Destination und der gebündelten Kräfte können wir unsere Angebote in den Märkten Schweiz, Italien, Deutschland, Benelux, Grossbritannien, USA, Russland und im fernen Osten noch gezielter und mit mehr Mitteln bearbeiten», bilanziert CEO Ariane Ehrat. «Nach zweieinhalb Jahren sind wir sehr gut unterwegs und haben uns gegenüber Leis-

tungsträgern, Gemeinden und in den Märkten viel Vertrauen erarbeitet. Mit den Leistungsträgern treffen wir uns zum Beispiel regelmässig zu Marktbearbeitungszirkeln, um uns auf den verschiedenen Märkten zu ergänzen.»

Leistungsauftrag nach Balanced Scorecard

Ein Zeichen dieses Vertrauens ist der im Frühling 2009 erneuerte Leistungsauftrag des Kreises Oberengadin an die Tourismusorganisation ESTM. Während das Budget von 2007 bis 2009 jeweils nur für ein Geschäftsjahr ausgestellt wurde, hat der Kreisrat der Tourismusorganisation neu ein Budget über drei Jahre erteilt: «Das erleichtert unsere mittelfristige Planung enorm. Da wir nun das Budget und unsere Aufgaben über das laufende Jahr hinaus festgelegt und gesichert haben, können wir mit gutem Gewissen zum Beispiel mit Tour-Operatoren für die Sommersaison 2011 verhandeln», sagt Ariane Ehrat. Der Leistungsauftrag des Kreises als oberstes Aufsichtsorgan ist mit verbindlichen Zielen verknüpft: Der Kreisrat bestimmte neun messbare Grössen, die die Organisation bis 2012 zu erfüllen hat. Der Kreisrat hat diese Ziele aus der Balanced Scorecard (BSC) abgeleitet, die den operativen Geschäftsgang sichtbar und messbar macht. (Siehe Artikel BSC auf Seite 9 und nebenstehenden Kasten.) «Um

BSC macht Erfolg messbar

Der Leistungsauftrag des Kreises Oberengadin an die Tourismusorganisation Engadin St. Moritz ist an 9 der 20 Messgrössen der Balanced Scorecard (BSC) gebunden. Dazu gehören unter anderem folgende Bereiche, anhand derer die Leistung der Tourismusorganisation beurteilt wird:

- Bessere Logiernächteentwicklung als Vergleichsdestinationen
- Buchungsumsatz über einzelne Plattformen
- Besucher auf Website engadin.stmoritz.ch
- Akquirierte MICE-Veranstaltungen
- Buchungen von neu geschaffenen Angeboten
- Buchungen von bestehenden Angeboten
- Anzahl der positiven Medienartikel

die Ziele der vorgegebenen Strategie operativ umzusetzen, haben wir 20 Messgrössen definiert, die uns den Weg als Destination vorgeben. Der Erfolg lässt sich dann daran messen, ob wir diese Ziele innerhalb eines Geschäftsjahres erreicht haben», erklärt Ariane Ehrat. Erstmals wird im Frühling 2010 auch der Geschäftsbericht anhand der Messgrössen dargestellt: Damit berichtet die Organisation über das jeweils Erreichte in jedem dieser Bereiche (z. B. Anzahl Buchungen, Anzahl Medienartikel etc.) und kann Abweichungen kommentieren. Als schweizweites Pilotprojekt erarbeitet die Destination zurzeit zusammen mit der Hochschule Luzern eine Event-Scorecard für die Allokation von Marketingmitteln für verschiedene Events. Dieses Instrument soll der Destination Kriterien bereitstellen, mit denen die Zuwendungen an Veranstalter bestimmt werden können.

Die stärkste Marke zieht

Im letzten Jahr hat die Tourismusorganisation zusammen mit Leistungsträgern und Politikern die Kernwerte der profilierten Marken St. Moritz und Engadin überarbeitet und neu definiert. Beide Marken haben spezifische und gemeinsame Werte, die je nach Kontext im Vordergrund stehen. «Wir wollen auf allen Märkten mit derjenigen Marke vorangehen, die am meisten zieht. Das kann je nach Segment und Botschaft Engadin

St. Moritz oder St. Moritz sein», sagt Ariane Ehrat. Hier gehe es wie mit der Regionenmarke Graubünden oder den Marken einzelner Unternehmen nicht um eine Konkurrenz, sondern um eine wechselseitige Ergänzung, eine Komplementierung. «Wir alle müssen lernen, welche Werte wir wo und wie verkörpern wollen und unseren Auftritt dann individuell auf die jeweiligen Märkte anpassen. Nur eine solche Komplementär-Strategie bringt den grössten Erfolg», so Ehrat.

Organisation und Fakten

Form: Tourismusorganisation Engadin St. Moritz, nicht rechtsfähige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kreises Oberengadin

Finanzierung: Betten- und Tourismusabgaben über Kreis und Gemeinden, Marketingbeitrag der Bergbahnen

Budget: rund 15 Mio. Franken, 66 Stellen



«Ein Leistungsauftrag mit BSC ist heute Standard. Ohne BSC könnten die Ziele weder überprüft noch beurteilt werden. Als Kreis Oberengadin stellen wir die notwendigen finanziellen Mittel zum Betrieb und Unterhalt der DMO bereit, haben aber nur Aufsichtsfunktion. Ich würde in aller Bescheidenheit sagen, dass im Oberengadin alle Herausforderungen gemeistert und die Aufgaben gelöst sind. Die DMO ist am arbeiten und das mit Erfolg!»

Franco Tramèr, Kreispräsident Oberengadin

Meilensteine ■■■

- **Nov. 2006**
Kreis Oberengadin sagt Ja zu DMO Engadin St. Moritz
- **Mai 2007**
Operativer Start der Tourismusorganisation und Auftritt als Engadin St. Moritz
- **2008–2009**
Einführung einer BSC
- **2009**
Definition Kernwerte der Marken
- **2009**
Dreijähriger Leistungsauftrag durch den Kreis Oberengadin
- **Anstehend**
Implementierung Event-Scorecard und Markenprozess

«Die Bevölkerung hat verstanden, wie wichtig der Tourismus ist.»

Die Fusion der fünf Gemeinden von Castasegna bis Maloja hatte die touristische Strukturanpassung im Bergell verlangsamt. Nun aber hat sich der Comune di Bregaglia für eine neue Tourismusorganisation entschieden. Der neue Tourismusdirektor nimmt im Frühling 2010 die Arbeit auf und die Region tritt unter dem Namen Bregaglia Engadin auf.



Luca Giovanoli,
Präsident der Tourismuskommission vom
Comune di Bregaglia.

Organisation und Fakten

Form: Tourismusorganisation als Teil der Gemeinde, Tourismuskommission
Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Gemeindebeitrag
Budget: 1.3 Mio. Franken, 2 Stellen

Kooperationen:

- Maloja: Vermarktung durch Engadin St. Moritz

Strategie:

- Vermarktung der Region Bergell

Meilensteine ■■■

■ September 2007

Businessplan für ReTO Bergell

■ Oktober 2009

Gemeindeversammlung genehmigt Tourismusgesetz

■ Januar 2010

Neue Gemeinde Bregaglia

■ März 2010

Tourismudirektor im Amt, Auftritt als Bregaglia Engadin

«Die Euphorie ist da und die Erwartungen an den neuen Tourismusdirektor sind hoch», bilanziert Präsident Luca Giovanoli die Früchte der mehrjährigen Arbeit der Tourismuskommission. Wenn die neue Gemeinde Bregaglia das Budget bewilligt hat und der Direktor in seine erste Sommersaison startet, wird auch das Interesse und die Unterstützung der Bevölkerung steigen. «Dass wir mit unseren kleinen Strukturen und Hotels ohne Kooperationen keine neuen Gäste gewinnen können, ist klar geworden. Nun geht es darum, dass die Leistungsträger zum Mitziehen motiviert werden.» So sollen verkaufsfähige Pakete geschnürt werden, die unter anderem Hotels des ganzen Tals einbeziehen. Solche Produkte fehlten bis heute und die Hotels waren alleine zu klein, neue Angebote wie etwa Kulturwochen in der Nebensaison zu lancieren.

Destinationsname für neue Gäste

In den ersten Wochen hat die Tourismuskommission auch den Namen der neuen Destination bestimmt: Bregaglia Engadin. «Wir wollen von neuen Gästen leicht gefunden werden, zum Beispiel über Google. Maloja ist vielleicht in der nahen Umgebung bekannter, aber mit Engadin und Bregaglia erreichen wir viel mehr Interessierte. Der Name soll gegen aussen wirken, ohne dass wir dabei unsere Identität aufgeben», erklärt

Giovanoli den Entscheid. Das Erscheinungsbild soll dasjenige der Regionenmarke graubünden werden. Trotz des Bekenntnisses zum Engadin geht die Tourismusorganisation vorläufig ihren eigenen Weg: «Wir sind anders als Engadin St. Moritz positioniert und haben auch andere Strukturen. Eine Kooperation wird man prüfen und wo möglich und sinnvoll auch eingehen. Maloja wird weiterhin von Engadin St. Moritz vermarktet, aber neu auch durch die Destination Bregaglia Engadin.»

Tourismusreform hat Vorhaben beschleunigt

Die regionale Tourismusorganisation wird als Abteilung der Gemeinde geführt. Die Aufsicht hat eine Tourismuskommission aus Gemeinde- und Branchenvertretern. Die bisherigen Organisationen Ente Turistico Pro Bregaglia und der Kurverein Maloja wurden 2009 aufgelöst und deren Aufgaben an die Gemeinde bzw. Engadin St. Moritz übergeben. Noch im Frühjahr 2010 soll für die neue Gemeinde Bregaglia ein neues Kurtaxen- und Tourismusförderungsgesetz erarbeitet werden. «Die Tourismusreform hat den Wandel im Bergell beschleunigt und erleichtert. Der Druck von aussen und die Diskussionen im ganzen Kanton haben viele aufgeweckt. Das Aufgleisen der ReTO war zwar steinig, aber nun sind wir auf einem guten Weg.»

Das rote Kleid unterstreicht die Zusammenarbeit mit der RhB

Die Tourismusorganisation Ente Turistico Valposchiavo entstand 1995 aus den beiden lokalen Kurvereinen Brusio und Poschiavo. Sie arbeitet eng mit der RhB zusammen – der «trenino rosso» und die Bernina-Linie sind das Aushängeschild der ganzen Region. Das zeigt sich auch im neuen Logo auf rotem Hintergrund, das im ganzen Tal angewendet wird.

Zum ersten Mal erschien der Ferienkatalog des Valposchiavo 2009 ganz in Rot. Das Verbindende des Tals – die Bernina-Linie der RhB und die Regionenmarke Valposchiavo – kommt mit dem erneuerten Erscheinungsbild noch besser zur Geltung. Das ehemals schwarz-rot-gelbe Logo liegt neu weiss auf rotem Hintergrund und die Website und Drucksachen der Tourismusorganisation richten sich am Stil des UNESCO-Labels Albula-Bernina aus. «So werden wir am Markt gut gehört und gesehen und können uns vor allem im italienischen Raum als «Valle del Trenino Rosso» positionieren. So tragen wir auch die Marke graubünden und das UNESCO-Label mit», erklärt Direktorin Ilona Ott.

Gute Erfahrungen über Grenzen

Dank der Zusammenarbeit mit der RhB hat die gemeinsame Gästeinformation am Bahnhof Poschiavo an 365 Tagen im Jahr von 7 bis 7 geöffnet. Auch in der Marktbearbeitung ist die RhB ein zentraler Partner, die mit der Aufnahme der Albula- und Berninastrecke in die Liste der UNESCO-Welterbe noch an Bedeutung gewonnen hat. «Mit unseren Nachbardestinationen Engadin St. Moritz und dem Veltlin arbeiten wir auf Produktbasis und bei Messeauftritten schon lange zusammen. Denn sowohl unsere Gäste wie die der Umgebung nutzen die Bahn, um Destinations- und Landesgrenzen zu überwinden.

Darum haben wir mit Kooperationen und gemeinsamen Aktionen nur gute Erfahrungen gemacht», sagt Ott. Aus einem Interreg-Projekt für Bikewege (Alta Rezia) entstand eine internationale Verbindung von Hoteliers, die ihre Sportangebote koordinieren und vermarkten.

Buchungssystem eingeführt

Seit Juni 2009 sind Hotels aus der Region direkt auf dem Internet buchbar oder freie Betten einsehbar. «Ich war überrascht, wie viele kleine Hotels sich auf das neue Angebot eingelassen haben. Dass seither rund die Hälfte aller Hotels online abrufbar ist, ist ein grosser Schritt für die kleine Region», freut sich Ilona Ott. Noch in Arbeit ist im Valposchiavo die Erstellung einer Balanced Scorecard (BSC). Ein erster Schritt dazu war eine Wirkungsprüfung der Events in der Region, die die Uni Bocconi Milano durchführte. Die Leistungsträger wur-



Ilona Ott, Tourismusdirektorin Ente Turistico Valposchiavo.

den in einem Kurs zur Qualitätsstufe Q1 geschult, und als Geschäftsstelle der AlpenAkademie Südbünden koordiniert Ilona Ott unter anderem Weiterbildungen und Tagungen für Tourismusschaffende.

Organisation und Fakten

Form: Ente Turistico Valposchiavo, Verein

Finanzierung: Kurtaxen, Beiträge von Gemeinde, Interreg-Projekten und Einnahmen aus eigenen Aktivitäten

Budget: 0.7 Mio. Franken, 4 Stellen (290 Stellenprozente)

Kooperationen:

- RhB: gemeinsame Gästeinformation Poschiavo, Marktbearbeitung
- Marketing und Produkte mit Nachbardestinationen
- Geschäftsstelle AlpenAkademie Südbünden (Oberengadin, Nationalparkregion mit Val Müstair und Samnaun, Bregaglia und Valposchiavo)

Meilensteine ■■■

■ 1995

Gründung Ente Turistico Valposchiavo (aus lokalen Kurvereinen)

■ Ab Januar 2008

Gemeinsame Gästeinfo mit RhB

■ Sommer 2009

Neue Website und Buchungssystem

■ Anstehend

Ausbau Partnerschaften, Ausarbeitung BSC, Weiterentwicklung online-Verkauf, Einbezug Ferienwohnungen in das Buchungssystem

«Der Markt sagt uns, dass wir noch zu klein sind.»

Die Engadin Scuol Tourismus AG (ESTAG) vermarktet seit 2001 die gesamte Region Engadin-Scuol. Anfang 2007 sagten alle Gemeinden Ja zum Zusammenschluss der lokalen Tourismusorganisation, vor allem im Bereich Gästeinformation. Nun steht die Vereinigung der ganzen Nationalparkregion mit dem Unterengadin, Val Müstair und Samnaun an. Zentral bleibt jedoch die Angebotsentwicklung vor Ort, sagt Urs Wohler.



Urs Wohler, Direktor
Engadin Scuol Tourismus.

Einer der wegweisendsten Entschiede der ESTAG war 2007 die Schaffung einer neuen Stelle für die Angebotsentwicklung vor Ort. Eine ausgebildete Biologin entwickelt Produkte vor Ort und koordiniert die Infrastruktur-Aufgaben aller Gemeinden zwischen Susch und Tschlin. Das sind zum einen Bike- und Wanderwege oder Signalisationen vor Ort, zum andern viele kleine und grössere Exkursionen und Anlässe im ganzen Tal, vom Spuren-Lesen bis zu Erlebnisperlen. «Ohne solche Angebote hat eine touristische Destination heute keinen Erfolg mehr. Der Gast möchte in den

Ferien ein Erlebnis, mit dem er sich identifizieren und von dem er erzählen kann», sagt Tourismusdirektor Urs Wohler und erwähnt als Beispiel eines solchen massgeschneiderten Angebots die Wildbeobachtungen mit einheimischen Jägern. «Auch wenn diese Angebote klein sind, charakterisieren sie in der Summe unsere Destination und bringen Erfolg und neue Gäste. Die Gäste wollen die Werte unserer Region erleben, und dazu müssen wir Angebote schaffen.» Rund 1200 Anlässe und Exkursionen standen 2009 den Feriengästen zur Auswahl.

Gästesicht einbringen und Kosten senken

Die Tourismusorganisation soll die Gästesicht einbringen, sagt Urs Wohler. Den Rahmen für die Tourismusentwicklung geben die politischen Gemeinden vor, und die Umsetzung liegt bei den einzelnen Leistungsträgern wie Hotels, Bergbahnen oder in Scuol dem Bogn Engiadina. Es gehe mit der Tourismusre-



«Schwierig ist heute vor allem die Finanzierung, weil jede Gemeinde ihr eigenes Tourismusgesetz hat und verschiedene Abgaben kennt. Ein Schreiner in Ramosch und einer in Scuol oder Samnaun sollen das Gleiche zum Tourismusmarketing beitragen, weil sie beide von neuen Gästen und Investitionen profitieren. Wir brauchen eine einheitliche Berechnung, damit alle gleich behandelt werden.»

Dr. Jon Domenic Parolini, Gemeindepräsident Scuol, Grossrat, Präsident Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden (ITG)

Organisation und Fakten

Form: Engadin Scuol Tourismus AG (ESTAG)
Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusabgaben und allg. Mittel der 10 Unterengadiner Gemeinden, Leistungsträger und Mandate
Budget: rund 2.2 Mio. Franken, 22 Stellen (1600 Stellenprozente)

Kooperationen:

- Einzelne Angebote mit Val Müstair und Samnaun

Strategie:

- DMO Engadin Scuol Samnaun

form nicht um eine Entpolitisierung des Tourismus, sondern um eine sinnvolle und zweckmässige Aufgabenteilung und Verantwortung, hält Urs Wohler fest. Die Gemeinden und Aktionäre sind dabei das Aufsichtsorgan, das die strategischen Leitplanken vorgibt und die Zielerreichung kontrolliert. Bei der ESTAG – wie in anderen Destinationen – wird dafür eine Balanced Scorecard verwendet. Diese gibt die Aufgaben und Ziele vor, die die Tourismusorganisation

Meilensteine ■■■

■ 2007

Alle Gemeinden zwischen Susch und Tschlin schliessen sich der ESTAG an

■ 2008/09

Einzelne Gemeinden unterzeichnen Zusammenarbeitsverträge

■ 2008

Auftritt unter der Regionenmarke graubünden

■ Ab April 2008

Erste Gespräche zwischen ESTAG, Val Müstair und Samnaun über gemeinsame DMO

■ Januar/Februar 2010

Entscheid über DMO Engadin Scuol Samnaun

■ Mitte 2010

Geplanter Start der DMO

umsetzen soll – bis zum einzelnen Mitarbeiter, dessen Leistung an eben diesen Zielen gemessen wird. «So sieht jeder, was er zum Erfolg der Destination beiträgt», erklärt Wohler. Auch wenn die Angebote und Gästeinformationen vor Ort das Herzstück einer Destination sind, muss die Vermarktung über die Regionengrenzen hinausgehen. Denn die Gäste denken in immer grösseren Gebieten und ma-

chen Ausflüge von bis zu zwei Stunden – vom Engadin etwa ins Val Müstair oder nach Samnaun. Die Gespräche zum Zusammenschluss von Engadin-Scuol, Val Müstair und Samnaun zu einer DMO stehen im Frühjahr 2010 an. «Wir sind auch betriebswirtschaftlich zu klein, um die künftigen Herausforderungen alleine zu meistern, besonders im Marketing. Wenn wir unser Portefeuille vergrös-

sern, werden wir attraktiver und können uns besser behaupten. Dann haben wir im Wettbewerb um neue Gäste einen Mitbewerber weniger. Wir können zum Beispiel unsere Fernsehspots aufeinander abstimmen, statt uns gegenseitig die Aufmerksamkeit zu stehlen.» Einzelne Produkte wie etwa die Nationalpark-Biketour und Wanderwege werden schon heute gemeinsam vermarktet.

Samnaun: «Emotionen und Gründe sind nicht die gleichen.»



Christoph Kunz,
Direktor Samnaun
Tourismus.

Samnaun Tourismus pflegt seit 2004 lose Kooperationen mit der Nationalparkregion, etwa mit Wander- oder Biketouren, die gemeinsam mit Engadin Scuol und dem Val Müstair vermarktet werden. «Auch wenn wir bei der Gründung der einfachen Gesellschaft DMO Nationalparkregion im April 2008 nicht dabei waren, haben wir parallel dazu intern unsere künftige Ausrichtung diskutiert. Obwohl wir mit Ischgl die Silvretta-Arena teilen, können wir uns auch eine Orientierung in Richtung Engadin vorstellen», bestätigt Tourismusdirektor Christoph Kunz. Dass die Verhandlungen 2008 ins Stocken gerieten, lag an der Markenfrage: Die Meinungen darüber, ob Samnaun sich an der Regionenmarke graubünden orientieren soll, waren geteilt – «weil neben den rationalen Gründen die Markenfrage auch in den emotionalen Bereich hineinspielt», wie Kunz berichtet. Nun legt eine externe Expertengruppe ein Marken-Gutachten vor, das die geplanten Verhandlungen erleichtern soll. Für Kunz ist schon heute klar, dass es für Samnaun Tourismus «so oder so eine Strukturanpassung braucht, sowohl in der Administration wie in der Marketingorganisation». Während die Kooperation im Winter mit Ischgl gut funktioniert, sieht Kunz besonders für die Sommer-Angebote noch grossen Aufholbedarf. «Im Sommer sind wir noch nicht ausreichend positioniert. Ebenso bietet Samnaun im Bereich des Tour Operating leider nur ein geringes Angebot. Die geplante DMO kann uns besonders in diesen Bereichen einen Schub geben, um voranzukommen.»

Val Müstair: Zu klein, um auf verschiedenen Hochzeiten zu tanzen

Das Val Müstair hat bald einmal zwei Unesco-Label (Kloster St. Johann und Biosfera Val Müstair) und zwei touristische Organisationen, den Verein Turissem Val Müstair und den regionalen Naturpark Biosfera Val Müstair. «Wir haben im Val Müstair das strukturelle Problem, dass wir zu klein sind, um ein wirkungsvolles Marketing zu betreiben und dass die Biosfera und der Turissem in der Vermarktung getrennte Wege gehen. Darum müssen wir die Schnittstellen im Tal klären, Kompromisse finden und uns im Marketing einer DMO anschliessen», erklärt Tourismuspräsidentin Andrea Könz die Herausforderungen der Tourismusreform im Val Müstair. Die neue Gemeinde Val Müstair (seit Januar 2009) hat auch das Inkasso der Tourismusförderungsabgaben und Kurtaxen vereinfacht: Statt des Vereins übernimmt neu die Gemeinde den Einzugs. Die Vereinheitlichung der ehemals sechs verschiedenen Gesetze für die Finanzierung ist zurzeit im Gang.

Professionelles Marketing als Chance für Val Müstair

«Besonders die Leistungsträger schätzen es, wenn die Gemeinde nur das Inkasso übernimmt und die Mittel dann von einer privatwirtschaftlichen Organisation professionell eingesetzt werden. Das wird auch so bleiben, wenn wir uns der geplanten DMO Engadin

Scuol Samnaun anschliessen», bekräftigt Könz. Die Verhandlungen mit Engadin Scuol und Samnaun finden Anfang 2010 statt. Auf der operativen Ebene sind die Bande zwischen dem Val Müstair und der Engadin Scuol Tourismus AG schon länger geknüpft, wenn auch nur in einem symbolischen Gesellschaftsvertrag. «Über die letzten Jahre haben wir viel Goodwill von Engadin Scuol Tourismus erfahren. Wir konnten unser Internet-Angebot, die Buchungsplattform und die Markenadaption nur dank der Hilfe aus Scuol realisieren. Wir haben diese Leistungen aber nicht abgegolten», fasst Könz zusammen. Die Angestellten seien darum einstimmig für einen Beitritt zur DMO, da die professionelle Vermarktung schon heute nur dank Engadin Scuol möglich sei.



Andrea Könz,
Präsidentin Turissem
Val Müstair.

Nachbarregionen unterschiedlich weit in Reform und Finanzierung

Andere Regionen im Alpenraum wie das Tirol und Südtirol investieren vermehrt Mittel in den Tourismus, um dessen Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten resp. einen unterstützenden Beitrag zur Besiedelung des Raums sicherstellen zu können. Während im Kanton Wallis ein Tourismusgesetz, das eine neue Aufgabenteilung sowie die Neuregelung der Finanzierung zum Ziel hatte, abgelehnt wurde, versucht man im Berner Oberland vorerst grössere Destinationen zu bilden.

Die staatliche Förderung des Tourismus in anderen Kantonen und in ausländischen Nachbarregionen ist sehr unterschiedlich. Einerseits spielt die Gesamtbedeutung des Tourismus innerhalb einer Region eine zentrale Rolle. So hat zum Beispiel der Tourismus im Kanton Bern aus volkswirtschaftlicher Sicht nicht dieselbe Bedeutung wie in den Kantonen Wallis oder Graubünden. Andererseits unterscheiden sich die Finanzierungssysteme der einzelnen Nachbarregionen stark. In der Regel wird zwischen Kurtaxen (vom Gast zu entrichten), Beherbergungsabgaben (vom Beherbergenden zu entrichten) und Tourismusförderungsabgaben/Pflichtbeiträge (von Unternehmen zu entrichten) unterschieden.

Da in der Schweiz die Finanzierung heute in der Kompetenz der Gemeinden respektive der Kantone liegt, gab es für Tourismusorganisationen bisher wenig Anreize zur Kooperation über die Gemeindegrenzen hinweg. Wie im Kanton Graubünden wird der Einzug der Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben in den anderen Kantonen durch die Gemeinden oder Tourismusorganisationen erledigt. In Österreich hingegen ist die Regelung der tourismuswirtschaftlichen Bereiche grundsätzlich Sache der Bundesländer. Die Kurtaxen werden zum Beispiel im Bundesland Tirol durch die Regionalverbände, die Pflichtbeiträge durch das Bundesland eingezogen.



Wallis: Gesetz für Strukturreform und Finanzierung abgelehnt

Im Wallis sind heute mehr als 120 Verkehrsvereine und örtliche Büros für den Tourismus zuständig. Mit dem Tourismusgesetz, über das am 29. November 2009 abgestimmt wurde, sollten zukünftig einige wenige und schlagkräftige Tourismusregionen die Angebote und die Gästebetreuung koordinieren und das Marketing und die Werbung für den Tourismus sicherstellen. Diese angestrebten neuen Tourismusregionen sollten mindestens 700'000 kommerzielle Logiernächte ausweisen und über ein Gesamtbudget von mindestens 5 Mio. Franken sowie über mindestens eine international bekannte Marke verfügen. Zudem sollte gemäss dem Gesetz ein Dachverband die Zusammenarbeit der Regionen koordinieren und eine durch den Kanton finanzierte Aktiengesellschaft

sollte das Wallis für alle Bereiche der Wirtschaft vermarkten (Marke Wallis). Anstelle der unterschiedlichen Kurtaxengesetze wurde eine einheitliche kantonale Beherbergungstaxe vorgeschlagen, die sich nach Grösse (Bruttogeschossfläche), Art (Hotel, Zweitwohnung etc.) und Standort berechnet. Die Gemeinden hätten die Möglichkeit gehabt, eine Tourismusförderungsstaxe einzuführen oder eine Tourismusorganisation aus allgemeinen Mitteln zu unterstützen sowie eine Lenkungsabgabe auf Zweitwohnungen zu erheben. Das neue Tourismusgesetz wurde in der Volksabstimmung vom 29. November 2009 jedoch abgelehnt, welches neben der Destinationsbildung auch die Grundfinanzierung von Wallis Tourismus und der Marke Wallis beinhaltet hätte.



«Das grösste Unternehmen im Kanton Graubünden, der Tourismus, muss eins werden und von der Politik die richtigen Rahmenbedingungen erhalten. Die Betriebsstruktur des Bündner Tourismus mit 1800 einzelnen Betriebsstätten braucht eine Finanzierung, die einer Firma mit rund 13'000 Mitarbeitern und 5.5 Mia. Franken Umsatz angemessen ist. Wir brauchen nicht 120 unterschiedliche Gesetze, sondern ein Gesetz mit einem einfachen Schlüssel.»

Andreas Wieland, CEO Hamilton AG, Präsident Graubünden Ferien



Berner Oberland: Bildung grösserer Destinationen

Gemäss der Tourismusentwicklungsverordnung sollen im Kanton Bern die heute zwölf Destinationsorganisationen bis 2012 auf noch fünf reduziert werden. Im Berner Oberland sind drei Marketingorganisationen vorgesehen: Jungfrau-Interlaken-Haslital, Berner Oberland Mitte (mit Adelboden-Frutigen, Lenk-Simmental, Lötschberg und Thunersee) sowie Gstaad Saanenland. Angestrebt wird, dass Unternehmen der Bereiche Transport, Unterkunft, Immobilien, Banken und Versicherungen in die Finanzierung der Destinationsmarketinggesellschaften eingebunden werden. Der Kanton beteiligt sich im Rahmen einer Public-Privat-Partnership an den Umsetzungsarbeiten zur Destinationsentwicklung und der Bildung von Marketingorganisationen. Eine gesamtantonale Tourismusorganisation existiert im Kanton Bern nicht. Seit 2001 können Gemeinden eine Tourismusförderabgabe einführen, 25 Gemeinden machen davon Gebrauch. Kurtaxen erheben 110 von 389 Gemeinden, dazu kommt eine obligatorische kantonale Beherbergungstaxe in allen Gemeinden.

Tirol: Weniger Destinationen und neue Pflichtabgaben

Mitte der Neunzigerjahre war der Tourismus in Tirol ähnlich kleinräumig strukturiert wie in Graubünden. Im Jahr 1996 waren in 279 Gemeinden 254 Tourismusverbände tätig. Mit gesetzlichen Kompetenzen auf Landesebene, klaren Strukturvorgaben verbunden mit einem Zeitlimit, finanziellen und rechtlichen Anreizen sowie einem starken tourismuspolitischen Willen konnte die Zahl der Tourismusverbände bis zum Jahr 2008 auf 36 reduziert werden. Im selben Zeitraum konnte die Gesamtzahl der Logiernächte um 11,7 Prozent gesteigert werden. 2008 verzeichnete Tirol insgesamt 43,4 Mio. Logiernächte (davon 28,1 Mio. in gewerblichen Unterkünften wie Hotels, Pensionen usw.; zum Vergleich erzielte Graubünden 6,2 Mio. Logiernächte in dieser Kategorie). Die Tiroler Übernachtungs-

zahlen stellen die höchste Tourismusintensität (Logiernächte pro Einwohner/Jahr) im Europäischen Raum dar. Im Jahr 2006 wurde das Tiroler Tourismusgesetz aus dem Jahr 1991 revidiert, welches der neuen Organisationsstruktur Rechnung trägt und obligatorische Beiträge für alle Unternehmen, abgestuft nach Berufsgruppen, Region und Tourismusintensität festsetzt (entspricht Tourismusförderungsabgaben). Daneben werden auf Grundlage des Tiroler Aufenthaltsabgabegesetzes Nächtigungsabgaben von den Beherbergern und Freizeitwohnsitzen (entspricht Kurtaxen) eingehoben. In Tirol stehen den regionalen Tourismusverbänden und der Vermarktungsorganisation auf Landesebene dadurch pro Jahr mehr als 100 Mio. Euro für ihre touristischen Tätigkeiten zur Verfügung.

GKB-Rückzahlung und Bundesbeitrag für Tourismusreform

18 Mio. Franken aus der Rückzahlung des Dotationskapitals der Graubündner Kantonalbank und 2 Mio. vom Bund (SECO/Innotour) werden von 2006 bis 2012 für die Destinationsbildung, die flankierenden Massnahmen und die Projektentwicklung eingesetzt. Der Betrieb der DMO/ReTO wird heute durch Kurtaxen/Tourismusförderungsabgaben und später durch eine Neue Tourismusfinanzierung sichergestellt.



2006 sprach der Grosse Rat des Kantons Graubünden 18 Mio. Franken für das Reformprojekt «Wettbewerbsfähige Tourismusstrukturen».

Meilensteine ■■■

■ 2006

Der Grosse Rat des Kantons Graubünden spricht ein Verpflichtungskredit von 18 Mio. Franken für das Projekt «Wettbewerbsfähige Tourismusstrukturen»

■ 2007/09

Zusätzlich 2 Mio. Franken werden durch den Bund (SECO/Innotour) zugesichert

■ 2006–2012

Unterstützung Strukturprojekte, flankierende Massnahmen, Grundlagen

Der grösste Teil der 18 Mio. Franken wird für die Unterstützung der regionalen Zusammenschlüsse und für die Bildung von DMO und ReTO verwendet. Die Tourismusorganisationen können Anträge für die regionale Destinationsbildung einreichen, wovon der Kanton maximal 50 Prozent der Transformationskosten übernimmt. Unterstützt wurden dabei sowohl Vorarbeiten wie Studien oder die Erarbeitung von Businessplänen als auch die anschliessenden Aufwände für den Aufbau und die Umstellung auf die neue Organisation. Die Kantonsbeiträge reichten je nach Organisation von einigen 100'000 Franken für ReTO bis zu über 1 Mio. Franken für grössere DMO. Ab Mai 2010 werden die regionalen Projekte aufgrund der limitierten Fördermittel nur noch mit maximal 25 bis 40 Prozent mitfinanziert. Nicht unterstützt wurden und werden Betriebskosten der einzelnen Destinationen, also die Aufwendungen für Marketing, Promotionen oder Personal.

Auch flankierende Massnahmen

Mit dem Verpflichtungskredit von 18 Mio. Franken des Kantons und den 2 Mio. Franken des Bundes werden nebst dem Projektmanagement auch die flankierenden Massnahmen der Bündner Tourismusreform finanziert: Balanced Scorecard, Branding/Markeneinsatz, Qualitätsoffensive, Neue Tourismusfinanzierung, Elektronische Tourismusplattform, Natur- und kulturnaher Tourismus sowie die Neuausrichtung von Graubünden Ferien. Bis Ende 2009 sind rund 12 von insgesamt 20 Millionen Franken bereits eingesetzt worden, 8 Millionen stehen bis Ende 2012 für den Abschluss der Tourismusreform noch zur Verfügung. Nicht in diesem Betrag enthalten sind die jährlichen Beiträge an Graubünden Ferien und die ebenfalls vom Kanton finanzierte Kommunikationsoffensive der Marke graubünden.

Aus der Botschaft zur Staatsrechnung 2005 an den Grossen Rat, Juni 2006

«In vielen Talschaften des Kantons Graubünden bietet der Tourismus neben der Landwirtschaft die einzige Erwerbsmöglichkeit. Der Tourismus ist in den meisten Regionen das einzige Potenzial zum Erhalt oder zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Durch wettbewerbsfähigere Tourismusstrukturen sollen neue Gäste gewonnen werden. Professionellere Strukturen und gezielter Mitteleinsatz sollen zur Steigerung der Effizienz innerhalb der Destinationen und zur Steigerung der Wirksamkeit am Markt beitragen.»

Expertengruppe

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

Auftraggeber	Regierungsrat Hansjörg Trachsel , Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden
Projektleitung	Eugen Arpagaus , Amtsleiter, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden Michael Caflisch , Leiter Tourismusentwicklung, 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	Philipp Boksberger , Professor Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Institut für Tourismus und Freizeitforschung Reto Bransch , CEO Davos Destinations-Organisation Vendelin Coray , Direktor Savognin Bergbahnen AG Denise Dillier , Direktorin Viamala Ferien Ariane Ehrat , CEO Tourismusorganisation Engadin St. Moritz Jakob Frauchiger , Departementssekretär Departement für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden Marcel Friberg , Präsident Bergbahnen Brigels-Waltensburg-Andiast AG Reto Gurtner , Präsident Weisse Arena Gruppe Richard Kämpf , Leiter Ressort Tourismus, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Michael Meier , Direktor Chur Tourismus Franco Quinter , Präsident Kommission für Wirtschaft und Abgaben Erwin Rutishauser , Vorsitzender der Geschäftsleitung der RhB Silvio Schmid , Präsident Bergbahnen Graubünden Gaudenz Thoma , CEO Graubünden Ferien Urs Wohler , Direktor Engadin Scuol Tourismus AG Andreas Züllig , Präsident hotellerieuisse Graubünden

Impressum

Herausgeber	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Redaktion	freicom AG (Andreas Küng, Reto Küng, Bettina Emmenegger) Amt für Wirtschaft und Tourismus (Michael Caflisch, Patrick Ulber)
Auflage	5'000 Exemplare
Redaktionsschluss	31. Dezember 2009
Bezugsquelle	Amt für Wirtschaft und Tourismus, Grabenstrasse 1, 7001 Chur info@awt.gr.ch, www.awt.gr.ch (Download des Dokuments)
Titelbild	Steinböcke in felsigem Gelände (Quelle: Graubünden Ferien, Foto: Andrea Badrutt)

Chur, Februar 2010



Reisen mit der Rhätischen Bahn:
Graubünden erwartet Sie.