

Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus



Stand der Umsetzung

Wirtschaft



Wichtige Begriffe: DMO, zTO und KTA

Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) sind touristische Marketingorganisationen, welche aufgrund ihrer Grösse und Ressourcen in der Lage sind, ein umfassendes Destinationsmanagement zu betreiben und die im Umsetzungskonzept definierten Kriterien zu erfüllen. Die wichtigsten Kriterien sind: 4 Mio. Franken frei verfügbare Marketingmittel und 1,4 Mio. Logiernächte im ersten Jahr, mit einer Steigerung auf 7 Mio. Franken Marketingmittel und 2 Mio. Logiernächte in den Folgejahren.

Zukünftige Tourismusorganisationen (zTO) sind 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.

Die Kantonale Tourismusabgabe (KTA) ist ein neues Finanzierungsmodell zur Förderung des Tourismus. Die bisherigen Kurtaxen (KTX) und kommunalen Tourismusförderungsabgaben (TFA) werden durch ein kantonales, flächendeckendes System ersetzt. Die KTA richtet sich nach der touristischen Wertschöpfung eines Unternehmens, abgestuft nach Branche, Region und Unternehmensgrösse.

2 Die Tourismusreform im Überblick

- 4 Interview mit Regierungsrat Hansjörg Trachsel
- 6 Kantonale Tourismusabgabe
- 8 Studie zur touristischen Wertschöpfung
- 11 Unternehmer nehmen Stellung
- 12 Wertschöpfung aus dem Tourismus
- 14 Die Wirtschaftsverbände im Gespräch

17 Flankierende Massnahmen im Überblick

- 18 Balanced Scorecard und Qualität
- 20 Elektronische Tourismusplattform
- 23 Natur- und kulturnaher Tourismus
- 24 Neuausrichtung von Graubünden Ferien
- 26 Branding (Markeneinsatz)

27 Regionale Reformprojekte im Überblick

- 28 Engadin St. Moritz
- 30 Bregaglia
- 31 Valposchiavo
- 32 Davos Klosters
- 34 Prättigau
- 35 Savognin-Surses/Albulatal
- 36 Nationalpark-Region
- 38 Viamala
- 39 Moesano
- 40 Flims Laax/Surselva
- 42 Chur – Arosa – Lenzerheide
- 44 Bündner Herrschaft

Bündner Tourismusreform erfolgreich gestartet

Der internationale Tourismus wächst kontinuierlich, doch gleichzeitig hat Graubünden in den letzten 15 Jahren über 4'000 Arbeitsplätze im Tourismus verloren. Mit neuen Destinationsstrukturen, einer klaren Aufgabenteilung im Marketing und flankierenden Massnahmen will das Reformprojekt dem «Motor der Bündner Volkswirtschaft» zu neuem Schwung verhelfen.

Ein Wirtschaftsbericht von BAK Basel Economics aus dem Jahr 2005 bezeichnete den Bündner Tourismus zwischen 2000 und 2005 denn auch als «Wachstumshemmer» für die Volkswirtschaft des ganzen Kantons – die damit verlorene Wertschöpfung betrug 2 Prozent jährlich. Der Bericht empfiehlt dem Kanton, die begonnenen Massnahmen schnellstmöglich umzusetzen und die touristischen Zentren zu stärken. Durch die Reform «wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» sollen neue Gäste für Graubünden gewonnen und die touristische Wertschöpfung im Kanton mittel- und langfristig erhöht werden. Mit 30 Prozent Anteil am kantonalen Bruttoinlandprodukt (BIP) ist der Tourismus einer der wichtigsten Wirtschaftstreiber des Kantons.

Auf einen Blick

Die Bündner Tourismusreform ist das bisher grösste und bedeutendste Tourismusstrukturprojekt in Graubünden. Mit einer Verschlankung der Strukturen, der Ausrichtung auf neue Gäste und einer soliden Finanzierung soll der Bündner Tourismus international wettbewerbsfähiger werden. In allen Regionen des Kantons werden zurzeit neue Strukturen gebildet und mit flankierenden Massnahmen wird der gesamte Bündner Tourismus im Wachstum unterstützt. Ein neues kantonales Finanzierungsmodell, die Kantonale Tourismusabgabe, ermöglicht einen effizienten Einsatz der vorhandenen Mittel.

Besserer Mitteleinsatz

Der Weg zu neuem Wachstum führt über eine klare Aufgabenteilung, die bessere Positionierung unterschiedlicher Winter- und Sommerprodukte, die Erschliessung neuer Vertriebskanäle und den gezielten Einsatz aller verfügbaren Mittel. In allen Regionen des Kantons sind Projekte zur Bündelung der Kräfte am Laufen, von denen die meisten noch in diesem Jahr als zTO oder DMO starten sollen (siehe Überblick Seite 27). In den bisherigen Strukturen – vor der Reform gab es im Kanton 92 Tourismusorganisationen – waren die Personal- und Administrationskosten mit insgesamt 55 Prozent der Ausgaben (40 von 74 Mio. Franken, Stand 2005) überdurchschnittlich hoch. Dem gegenüber standen reine Marketingausgaben von 16 Mio. Franken (22 Prozent), Beiträge an Dachorganisationen von 4 Mio. Franken und 1 Mio. Franken für das Internet. Durch die heterogene, doppelspurige Aufgabenerfüllung und die kleinen Strukturen ergaben sich Marketingmassnahmen, die trotz grosser finanzieller Mittel zuwenig effizient und zuwenig wirksam waren. Rund die Hälfte der Tourismusorganisationen hatten ein Budget von weniger als 50'000 Franken für reine Marketingausgaben zur Verfügung.

Mit der Reform schliessen sich grössere Tourismusorte zu DMO zusammen, welche mindestens 2 Mio. Lo-

giernächte umfassen und gesamthaft über ein Marketingbudget von mindestens 7 Mio. Franken verfügen. Kleinere Orte bündeln ihre Mittel in zTO und sind in der Lage, ein Mindestbudget von 200'000 Franken als (Marketing-)Partner mit einer bestehenden DMO oder einer anderen Verkaufsorganisation einzusetzen. Mit dieser Strukturanpassung soll erreicht werden, dass die vorhandenen Mittel zur Gästewerbung gewinnbringend und effizient eingesetzt werden.

Flankierende Massnahmen

Die Strukturanpassungen in den Regionen sind nur der eine Teil des Reformprojekts, auf der andern Seite unterstützt der Kanton den Prozess durch mehrere flankierende Massnahmen, die dem gesamten Bündner Tourismus zugute kommen. Schwerpunkte sind die Schaffung einer Elektronischen Tourismusplattform Graubünden, die Einführung eines neuen Führungs- und Monitoringsystems, die Fokussierung auf einige Tourismusmarken und die Marke *graubünden*, die Förderung des natur- und kulturnahen Tourismus, das Qualitätsmanagement in den Destinationen sowie die Finanzierung des Tourismusmarketings.

Graubünden Ferien unterzog sich ebenfalls einer Reform und konzentriert sich verstärkt auf den Verkauf in den Aufbaumärkten Benelux, England und Norddeutschland sowie auf

das Erschliessen neuer Vertriebskanäle. Im zweiten Teil dieser Broschüre (ab Seite 17) werden die flankierenden Massnahmen ausführlich vorgestellt.

Einführung einer Tourismusabgabe

Der Kanton Graubünden unterstützt die Reform von 2006 bis 2012 mit insgesamt 18 Mio. Franken im Sinne einer Anschubfinanzierung. In diesem Betrag enthalten sind die teilweise (bis zu 50 Prozent) Übernahme von Transformationskosten in den Destinationen sowie die flankierenden Massnahmen. Um den Erfolg dieser Massnahmen auch nach der Strukturanpassung zu gewährleisten, wird zurzeit ein neues Modell zur Finanzierung des Tourismusmarketings erarbeitet. Es soll alle vom Tourismus

direkt und indirekt profitierenden Unternehmen im Rahmen ihrer Wertschöpfung einbeziehen und die bisherigen kommunalen Abgaben und Taxen ersetzen. Die Kantonale Tourismusabgabe (KTA) ist einfach, fair und flächendeckend und wird von den Wirtschaftsverbänden des Kantons unterstützt. Die daraus generierten Mittel fließen wieder in die Destinationen zurück und können flexibler als die bisherigen Taxen und Abgaben eingesetzt werden. Die vorgesehene Einführung der KTA beschleunigt den Reformprozess erheblich, da die Mittelverteilung dereinst an neue, zukunftsweisende Strukturen gebunden ist. Auf den folgenden Seiten wird das Modell der KTA vorgestellt.



«Die geplanten und eingeleiteten Massnahmen zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Tourismuswirtschaft müssen schnellstmöglich umgesetzt werden und dürfen nicht ins Stocken geraten. Die touristischen Zentren spielen für die wirtschaftlichen Perspektiven der Mehrheit der Bündner Regionen eine wichtige bis entscheidende Rolle.»

Richard Kämpf, lic. rer. pol., BAK Basel Economics

«Nur gemeinsam können wir neue Gäste gewinnen»

Da von einem Feriengast nebst dem Hotelier auch der Handel, das Gewerbe und die Dienstleister profitieren, hat der Kanton die Führung in der Tourismusreform übernommen. Mit einer effizienten Aufgabenteilung, neuen Destinations-Strukturen und der Elektronischen Tourismusplattform sollen neue Gäste gewonnen werden – damit die ganze Wirtschaft profitiert. Nach zwei Jahren zeigt die Reform erste Erfolge, berichtet Regierungsrat Hansjörg Trachsel.



Regierungsrat Hansjörg Trachsel: «Weil der Tourismus sehr kleinstrukturiert ist, hätte ein einzelner Verein oder Verband diese Reform gar nicht durchführen können.»

Herr Trachsel, die Wintersaison in Graubünden verlief sehr gut, die Gästezahlen sind gestiegen. Ist der Bündner Tourismus an die Spitze zurückgekehrt?

Wir sind mitten im Reformprozess und die Neuerungen haben erst in kleinem Mass zum Erfolg beigetragen. Das Ziel ist, dass wir diesen Erfolg auch in einem schwierigeren Umfeld beibehalten können. Wenn es uns nicht so gut geht, dann sind wir noch verstärkt auf die neuen Strukturen und einen wirksamen Marktauftritt angewiesen. Wir dürfen uns jetzt nicht ausruhen, sonst verlieren wir bald wieder.

In den letzten 15 Jahren gingen im Tourismus in Graubünden über 4'000 Arbeitsplätze verloren und die Zahl der Hotelübernachtungen hat jährlich um 1 Prozent (vom Höchststand 6,9 Mio. Anfang der 90er-Jahre auf 5,8 Mio. im letzten Jahr) abgenommen. Was ist falsch gelaufen?

Bis Anfang der Neunzigerjahre sind wir jährlich gewachsen, dann setzte ein allmählicher Rückgang ein. Die Konkurrenz holte auf und das Verhalten der Gäste hat sich geändert. Wir haben zwar gleich viele Ankünfte, aber die Gäste bleiben weniger lang an einem Ort und sie buchen heute anders als früher. Um das Niveau zu

halten, müssen wir deshalb neue Gäste gewinnen. Mit der Tourismusreform wollen wir gezielt neue Gäste ansprechen und diesen attraktive Produkte anbieten. Wenn ein potenzieller Gast nichts von uns weiss, nützt das beste Angebot vor Ort nichts – deshalb versuchen wir mit grösseren Destinationseinheiten, einer verkaufsorientierten Internetplattform, einer starken Marke *graubünden* und der Erschliessung neuer Märkte unsere Angebote direkter zum Gast zu bringen.

Ihr Departement hat die Tourismusreform initiiert und der Grosse Rat sprach 18 Mio. Franken. Warum unterstützt die Politik diese Branche so stark?

Der Tourismus trägt 30 Prozent zur Wertschöpfung im Kanton Graubünden bei und ist der wichtigste Motor unserer Volkswirtschaft. Der Tourismus schafft in allen Talschaften Arbeitsplätze, wovon auch andere Branchen profitieren. Wenn jemand für 100 Franken im Hotel übernachtet und dann für 300 Franken eine Uhr kauft, profitiert nicht nur der Hotelier davon. Weil der Tourismus sehr vernetzt ist, hätte ein einzelner Verein oder ein Verband diese Reform gar nicht durchführen können. Der Kanton ist hier als Vermittler und Impulsgeber eingesprungen und kurbelt die Veränderung an.

Wie sieht die Bilanz nach zwei Jahren aus?

Wir sind sehr gut gestartet und die beiden grössten Destinationen Engadin St. Moritz und Davos Klosters haben sich bereits neu organisiert. Andere, wie die Nationalpark-Region, sind gut unterwegs. Alle 14 Reformprojekte in den Regionen sind am laufen. Vor allem auch die kleineren Regionen sehen die Chancen und schliessen sich zusammen. Graubünden Ferien vollzieht den Strategiewechsel konsequent.

Was spürt der Gast davon?

Es geht in der ganzen Reform nur um den Gast – wenn er einfach buchen kann und sich vor Ort optimal betreut und informiert fühlt, ist vieles erreicht. Der Gast sucht die besten Produkte für die schönsten Ferien. Bergbahnfusionen zum Beispiel oder dynamische Buchungsmöglichkeiten über das Internet machen den Bündner Tourismus wettbewerbsfähiger und einfacher.

Wer gewinnt in Graubünden bei der Reform?

Alle, denen es durch bessere Auslastung wirtschaftlich besser geht. Das sind Unternehmen, die durch den Erfolg mehr investieren können und die Angestellten, die einen besseren Lohn und mehr Sicherheit gewinnen und natürlich auch die Zulieferer. Davon profitiert die ganze Wirtschaft.

Gibt es Stolpersteine oder Verlierer?

Veränderungen lösen oft Ängste aus. Gefährlich aber ist, wenn man sich deswegen nicht verändert – das Umfeld verändert sich sowieso und der Gast entscheidet, wo er seine Ferien verbringt. Wir haben zulange nicht

reagiert, jetzt war es höchste Zeit dies zu tun. Die Veränderung läuft, aber im Kopf haben noch nicht alle umgestellt. Das Auto Tourismus fährt zwar, aber wir müssen die Räder in voller Fahrt wechseln.

Wie profitieren das Gewerbe und der Handel von der Reform?

Das Gewerbe profitiert als Zulieferer ganz erheblich – wenn es dem Tourismus gut geht, dann wird mehr investiert und konsumiert. Wir sitzen alle im gleichen Boot. Mit der Tourismusreform und der Einführung einer Kantonalen Tourismusabgabe (KTA) zur Finanzierung des Tourismusmarketings schaffen wir die Voraussetzung, dass sich alle an der Gewinnung neuer Gäste beteiligen. Lange arbeitete jeder für sich allein, jetzt müssen wir zusammenspannen und die Kräfte bündeln. Nur gemeinsam können wir neue Gäste gewinnen.

Für die Reform wird viel Geld ausgegeben. Wer sagt Ihnen, dass die Wirtschaft auch wirklich davon profitiert?

Bei jeder Massnahme werden wir Ziele definieren und den Erfolg prüfen. Was nicht erfolgreich ist, wird aufgegeben oder verbessert. Jede Destination prüft mit einer Balanced Scorecard (BSC) die Wirkung ihrer Massnahmen. Auch Graubünden Ferien und das Amt für Wirtschaft und Tourismus messen die Wirkung. Vor dreissig Jahren sagte man mir im Engadin, dass nur die Hälfte der Werbung erfolgreich sei, aber man wisse nicht welche. Leider denken heute immer noch viele so – das wollen wir ändern.

Bisher wurde der Tourismus durch Kurtaxen und kommunale Abgaben gefördert. Was ist an diesem Modell falsch?

Bisher hat jede Gemeinde ein eigenes System, das viel Administration erforderte. Die KTA ist einfach, gerecht und bezieht alle Regionen und Zulieferer ein. Alle, die vom Tourismus profitieren, helfen mit, die Werbung für neue Gäste zu finanzieren. Tourismusregionen, die ihre Hausaufgaben gemacht haben, erhalten das Geld aus ihrer Region zurück.

Mit der KTA soll den Organisationen mehr Geld zur Verfügung stehen. Wie funktioniert das?

Das Gewerbe wird nicht mehr nur punktuell, sondern flächendeckend einbezogen. Das Bündner Rheintal zum Beispiel hat die zweithöchste touristische Wertschöpfung und kannte bisher keine solche Abgabe. Die Beherberger zahlen zudem keine Abgabe mehr pro Logiernacht, sondern pro Zimmer. Je mehr Gäste Hotels und Ferienwohnungen haben, desto geringer also die Belastung. So fördern wir auch die Bereitstellung von warmen statt kalten Betten. Auch in der Administration können wir Einsparungen tätigen. Heute braucht es dreissig Personen zum Einziehen der Abgaben und es gibt eine hohe Dunkelziffer im Vollzug. Neu genügen voraussichtlich eine handvoll Leute für den Vollzug und mit der kantonalen Lösung unterstützen alle direkt und indirekt vom Tourismus Profitierenden das Tourismusmarketing.

Gibt es Alternativen zur KTA?

Die KTA ist wissenschaftlich anerkannt, rechtlich möglich und zudem einfach und fair. Das Ja der Wirtschaftsverbände stimmt mich sehr zuversichtlich. Wenn eine kantonale Lösung nicht gelingt, müssen regionale Lösungen gesucht werden. Dies wäre aber nicht befriedigend und administrativ sehr aufwendig.

Kantonale Tourismusabgabe: einfach, fair und flächendeckend

Die Strukturreform im Bündner Tourismus ist gut gestartet. Bis 2010 unterstützt der Kanton die Transformation in den Regionen mit mehreren Millionen Franken, danach sollen die Destinationen mit einer Kantonalen Tourismusabgabe (KTA) neue Gäste gewinnen. Die KTA ersetzt die Kurtaxen und die kommunalen Tourismusförderungsabgaben und bezieht alle vom Tourismus profitierenden Unternehmen ein.

Die Kantonale Tourismusabgabe bringt drei Änderungen gegenüber dem bisherigen Modell: 1. Bei den Beherbergern wird nicht die Frequenz (Logiernächte), sondern die Kapazität (Anzahl Zimmer) besteuert. 2. Die über hundert kommunalen Gesetze werden durch eine kantonale Abgabe, abgestuft nach Branche, Region und Vernetzung mit dem Tourismus, ersetzt. 3. Die Abgabe betrifft nicht mehr einzelne, sondern alle vom Tourismus profitierenden Unternehmen im Rahmen ihrer Wertschöpfung.

KTA ersetzt bisherige Abgaben

Die KTA ist ein Gesetz, welches privatwirtschaftlich wegen der Heterogenität des Tourismus nicht realisierbar ist. Die KTA ist derjenige Bestandteil der Reform, der die Finanzierung des Marketings in grösseren Organisationen (DMO und zTO) sicherstellt und dem Tourismus dank mehr Effizienz zu neuer Wertschöpfung verhilft. Heute werden die Gästewer-



Aufträge durch den Tourismus: Umbau des Bahnhofs Chur.

bung, Veranstaltungen, touristische Einrichtungen und die Gästeinformation vor Ort durch kommunale Tourismusförderungsabgaben (TFA) und Kurtaxen (KTX) finanziert.

Dadurch werden jährlich 44,6 Mio. Franken generiert und aus rechtlichen Gründen getrennt für Infrastruktur (Kurtaxen) und Marketing (Förderabgaben) eingesetzt. Beide heutigen Abgaben zusammen entsprechen rund 60 Prozent der Budgets aller Tourismusorganisationen. Die neue KTA soll, da flächendeckend, rund 58,5 Mio. Franken erzielen. Die KTA ersetzt die bisherigen Abgaben und wird direkt bei den Un-

ternehmen erhoben. Durch die Kapazitätsabgabe bei Hotels, den übrigen Beherbergern (Camping/Jugendherberge/Gruppenunterkünfte) und Ferienwohnungen werden «kalte Betten» gleich wie «warme Betten» behandelt, wodurch sich die zusätzliche Vermietung besonders für Zweitwohnungsbesitzer lohnt. Mit diesem Modell entfällt künftig die rechtlich bedingte Aufteilung der Mittel in Infrastruktur vor Ort und Marketing.

Nutzen, Wertschöpfung und Grösse

Der Mehrertrag von rund 14 Mio. Franken setzt sich aus höheren Beiträgen der Hotellerie, der vermieteten

Die Kantonale Tourismusabgabe

Die Kantonale Tourismusabgabe (KTA) ist ein neues Abgabemodell zur Förderung des Tourismus. Die heutigen Kurtaxen und kommunalen Tourismusförderungsabgaben werden durch ein kantonales, flächendeckendes System ersetzt. Durch den Einbezug aller Regionen sowie höheren Beiträgen aus Hotellerie und Zweitwohnungen stehen der Tourismusförderung neu rund 58,5 statt 44,6 Mio. Franken zur Verfügung.

in Mio.		heute		künftig	Differenz
		KTX	TFA	KTA / Beiträge	
Gewerbe			4,1	9,1	5,0
Beherberger	Hotellerie	14,3	2,6	19,0	2,1
	übrige Beherberger (Camping etc.)	2,3	0,3	3,0	0,4
Ferienwohnung (vermietet) & Zweitwohnungen		19,4	1,6	27,4 *	6,4 *
		36,0	8,6		
Total		44,6		58,5	13,9

* effektive Höhe ist Gegenstand von weiteren Abklärungen

Die KTA ersetzt die heutigen Kurtaxen (KTX) und kommunalen Tourismusförderungsabgaben (TFA).

Ferienwohnungen sowie der Zweitwohnungen und des Gewerbes zusammen. Das Gewerbe bezahlt in Form der TFA heute einen Beitrag von 4,1 Mio. Franken, neu beträgt dieser 9,1 Mio. Franken. Die kantonal flächendeckende Abgabe bezieht auch das Bündner Rheintal mit ein, das die zweithöchste touristische Wertschöpfung im Kanton aufweist (durch Vorleistungen sowie die Zentrumsfunktion). Daraus resultieren Mehreinnahmen von 3 Mio. Franken, das übrige Gewerbe im Kanton steuert ca. 2 Mio. Franken mehr bei.

Die Berechnung der KTA erfolgt einheitlich, fair und flächendeckend. Heute gibt es in über 100 von 203 Gemeinden Tourismusgesetze, die Unternehmen bzw. Beherberger nach verschiedenen Kriterien belasten. Neu wird im ganzen Kanton dieselbe Berechnungsgrundlage verwendet. Ausschlaggebend ist der Nutzen aus dem Tourismus (Tourismusabhängigkeit einer Branche in einer Region), die Wertschöpfungsintensität der

Branche (ortsunabhängig) und die Grösse eines Unternehmens (Lohnsumme). Jedes Unternehmen im Kanton trägt anteilmässig zur Tourismusförderung bei, wobei tourismusunabhängige Branchen (wie die Exportindustrie) von Beiträgen befreit sind. Bei allen Unternehmen wird eine Grundpauschale erhoben. Gemeinden können bei Bedarf einen kommunalen Zuschlag in Prozent der Kantonalen Tourismusabgabe erheben (z. B. für Gratis-Bus, Gratis-Bergbahnen etc.). Die Berechnung beruht auf einer Wertschöpfungsstudie der HTW Chur, die nach Branchen und Regionen im Kanton unterscheidet (siehe Artikel auf der folgenden Seite).

Abgaben fliessen zurück

Geplant ist, dass die aus einer Region stammenden Mittel vollumfänglich in diese Region zurückfliessen. Einzige Ausnahme ist das Bündner Rheintal, das infolge seiner Zentrumsfunktion zusätzlich andere Destinationen und destinationsübergreifende Tourismus-

projekte mitfinanziert. Bedingung für die mindestens hundertprozentige Ausschüttung der Abgabegelder ist allerdings, dass die Regionen sich zukunftsgerichtet formiert haben und die Strukturreform umsetzen.

KTA-Zeitplan ■■■

■ 2008

Aktualisierung der Modellrechnung, Verfassen der gesetzlichen Grundlage inkl. Botschaft an den Grossen Rat

■ 2009

Vernehmlassung und Beratung im Grossen Rat, fakultatives Referendum

■ 2010/2011

Einführung der KTA

Wer erwirtschaftet wieviel dank des Tourismus?

Die KTA wird bei allen direkt oder indirekt vom Tourismus profitierenden Unternehmen erhoben – für die Bemessung zählen drei Faktoren: 1. der direkte und indirekte Nutzen aus dem Tourismus der Region, 2. die Wertschöpfungsintensität sowie 3. die Grösse des Betriebes. Eine Studie der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur hat alle Regionen und Branchen auf ihre Tourismusrelevanz untersucht und liefert damit eine wissenschaftliche und faire Bemessungsgrundlage.

Wie und warum der Tourismus der Motor der Bündner Volkswirtschaft ist, lässt sich mit Zahlen belegen: 30 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung im Kanton Graubünden steuert der Tourismus bei. Von der gesamten Bruttowertschöpfung von 10,2 Milliarden Franken werden 3,04 Milliarden Franken direkt oder indirekt durch den Tourismus erwirtschaftet.

Die Wertschöpfungsstudie der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur zeigt die unterschiedliche Tourismusabhängigkeit der einzelnen Branchen und Regionen im Kanton.

Wertschöpfung

Die Wertschöpfung ist die wirtschaftliche Leistung über einen bestimmten Zeitraum und betrifft nur die selbsterbrachten Leistungen. Die Bruttowertschöpfung ist dabei die Differenz der selbsterbrachten Leistungen eines Produzenten und der von anderen Produzenten bezogenen Vorleistungen. Im Tourismus setzt sich die Wertschöpfung aus zwei Faktoren zusammen: Aus direkten Leistungen an den Gast (Verkauf von Tageskarten, Mahlzeiten, Übernachtungen, Ferienwohnungen etc.) und aus indirekten Leistungen an touristische Unternehmungen. Zum Beispiel beliefert der Detail- und Grosshandel Hotels mit Nahrungsmitteln, die hier weiterverarbeitet und schliesslich an die Gäste weiterverkauft werden. Der Detailhandel beispielsweise erzielt einen Teil der Wertschöpfung sowohl direkt (durch den Verkauf an Gäste) wie indirekt (durch den Verkauf an Gastronomen) aus dem Tourismus. In der Berechnung der Tourismusrelevanz einer Branche werden deshalb sowohl der direkte wie der indirekte Nutzen aus dem Tourismus berücksichtigt.

Diese Zahlen verdeutlichen erstens, wie stark eine bestimmte Branche von Feriengästen profitiert und zweitens, wie hoch der Tourismusanteil am Bruttoinlandprodukt (BIP) in einer bestimmten Region ist. Der Nutzen aus dem Tourismus (Bemessungsgrundlage für die KTA) hängt somit sowohl von der Region wie auch von der direkten und indirekten Wertschöpfung (d.h. der Produktivität) aus dem Tourismus ab. Auch wenn eine Branche sehr stark vom Tourismus abhängig sein kann, liefert sie aufgrund der geringen Branchenwertschöpfung vielleicht nur einen kleinen Beitrag zur Tourismuswertschöpfung im Kanton. Andererseits profitiert eine bestimmte Branche nicht in jeder Region gleich stark (direkt oder indirekt) vom Tourismus.

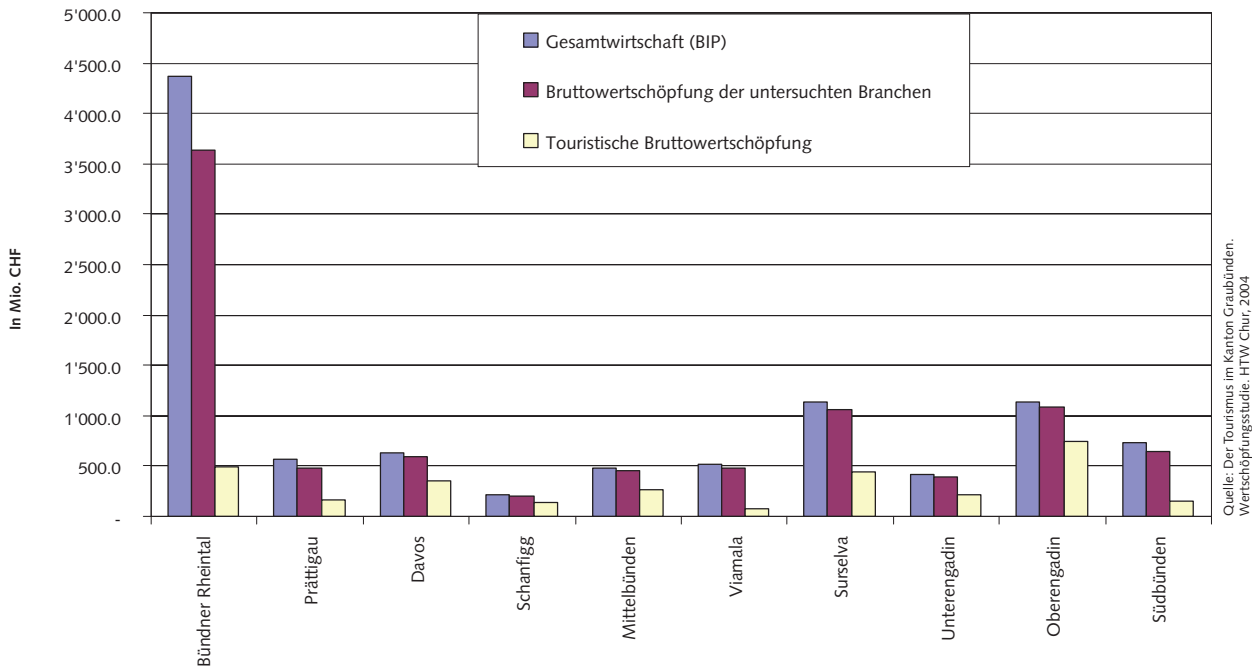
Hotels und Bergbahnen

Der Bericht zeigt auf Basis der Wertschöpfung, wie abhängig ein Unternehmen vom Tourismus ist. Während beispielsweise touristische Leistungsträger wie Hotels oder Bergbahnen ihre Umsätze zur Hauptsache in direktem Kontakt mit Touristen erzielen (85,0 bzw. 80,1 Prozent der Einnahmen durch Gäste, weniger als ein Fünftel durch Einheimische), so beträgt die direkte touristische Wertschöpfung bei den Eisenbahnen noch gut die Hälfte (55,4 Prozent). Bei den Gaststätten liegt die erzielte Wertschöpfung mit Feriengästen bei 45,5

Prozent. Das heisst: Der Tourismus hat für das Gaststättengewerbe also eine deutlich geringere Bedeutung als für das Beherbergungsgewerbe, wobei Restaurants in Hotels statistisch nicht zu den Gaststätten gezählt werden. Alle touristischen Leistungsträger (Unternehmen, die Leistungen direkt an den Gast verkaufen) erzielen im ganzen Kanton eine Wertschöpfung von rund 1,06 Milliarden Franken.

Detailhandel und Banken profitieren

Die tourismusverwandten Branchen, die Wertschöpfung vor allem aus Vorleistungen und Investitionen für den Tourismus erzielen, weisen mit 1,11 Milliarden Franken einen leicht höheren Anteil an der gesamten touristischen Wertschöpfung auf. Die touristische Abhängigkeit dieser Branchen ist sehr unterschiedlich. Der Detailhandel (36,2 Prozent), die Banken (34,0 Prozent) sowie Abwasser und Entsorgung (33,2 Prozent) verdanken rund einen Drittel ihrer Wertschöpfung dem Tourismus, während auf der anderen Seite Versicherungen (6,4 Prozent), Landwirtschaft (4,7 Prozent) oder Verlags- und Druckgewerbe (5,0 Prozent) nur schwach vom Tourismus abhängig sind. In der Mitte der Skala liegen die Branchen Baugewerbe (24,8 Prozent), persönliche Dienstleistungen (24,7 Prozent), Lebensmittelhersteller (23,3 Prozent), Grosshandel (21,3 Prozent) oder das Garagengewerbe (17,8 Prozent).



Quelle: Der Tourismus im Kanton Graubünden. Wertschöpfungsstudie. HTW Chur, 2004

Die touristische Wertschöpfung und Gesamtwertschöpfung (BIP) der Regionen.

Wertschöpfung aus Wohnungen

Die Zahlen zeigen die Abhängigkeit eines einzelnen Unternehmens (einer Branche) vom Tourismus, wobei die grösste touristische Bruttowertschöpfung mit 550,3 Mio. Franken die Beherberger erzielen (21,4 Prozent der touristischen Wertschöpfung). Die zweitgrösste touristische Wertschöpfung generiert das Immobilienwesen mit 389,5 Mio. Franken. Hierzu zählen nicht nur der Kauf und Verkauf von Immobilien, sondern auch die Nutzung von Wohneinheiten durch Gäste (als Eigentums- bzw. Zweitwohnungen) sowie die Vermietung von Wohnungen an Gäste. Das Immobilienwesen trägt somit 15,1 Prozent zur touristischen Bruttowertschöpfung im Kanton bei, wobei der grösste Anteil die privaten Haushalte, also Ferien- und Zweitwohnungen, ausmachen.

Spitze: Oberengadin und Rheintal

In absoluten Zahlen erzielt das Ober-

engadin die grösste Wertschöpfung aus dem Tourismus, nämlich rund 744,9 Mio. Franken, also 24,9 Prozent des ganzen Kantons. An zweiter Stelle folgt das Bündner Rheintal mit einer Wertschöpfung von 490,6 Mio. Franken. Der hohe Betrag ist auf Investitionen und Vorleistungen (auch für benachbarte Regionen) sowie die Zentrumsfunktion des Bündner Rheintals zurückzuführen. In Chur konzentriert sich ein grosser Teil der Banken, welche mit 57,7 Mio. Franken einen bedeutenden Teil zur direkten touristischen Wertschöpfung beisteuern. Ebenso bedeutend sind in Chur die grosse Anzahl Unternehmen im Detailhandel und Gastgewerbe, die rund 58,5 bzw. 34,5 Mio. Franken Wertschöpfung aus dem Tourismus erzielen. Auch die Eisenbahnen (Hauptsitz RhB) und das Gesundheitswesen tragen mit ihrer direkten touristischen Wertschöpfung 25,0 bzw. 22,5 Mio. Franken zum Gesamtergebnis der Region bei. Die

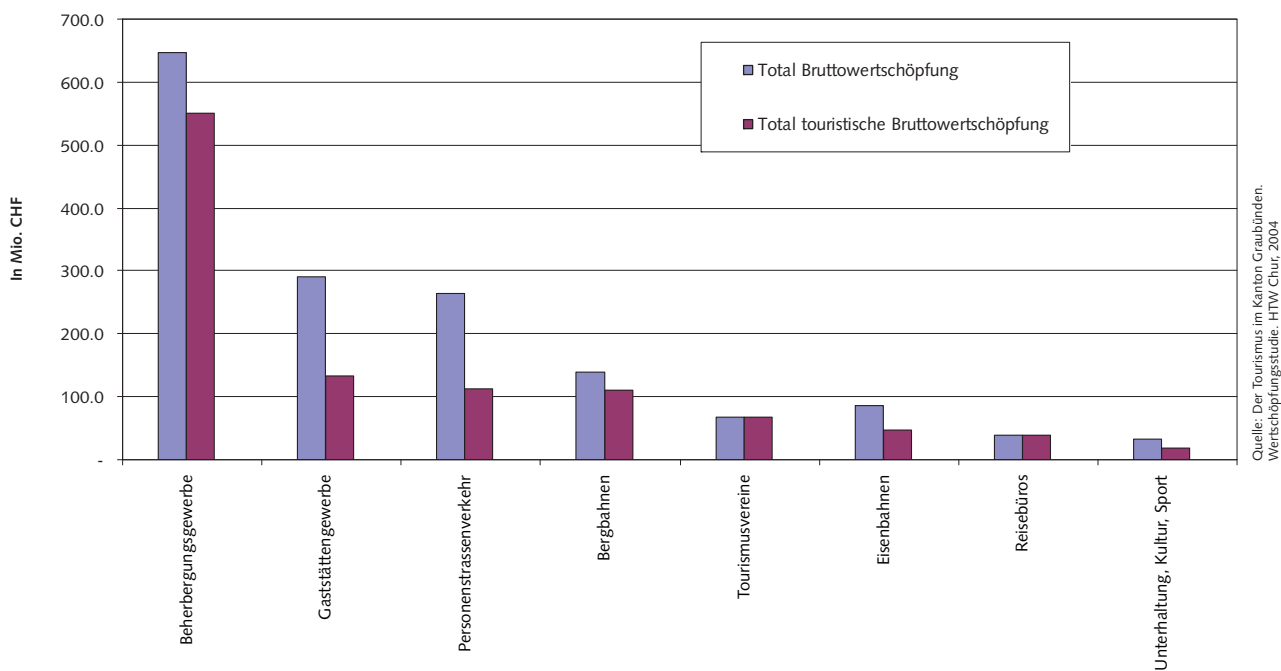
drittgrösste Wertschöpfung aus dem Tourismus erzielt die Surselva (436,2 Mio. Franken), gefolgt von Davos (352,8 Mio. Franken) und der Region Mittelbünden (260,8 Mio. Franken).

Auf einen Blick

Die Bemessung der KTA eines Gewerbebetriebes beruht auf einer Grundpauschale und einem variablen Betrag. Der variable Betrag wird durch die Lohnsumme berechnet und berücksichtigt

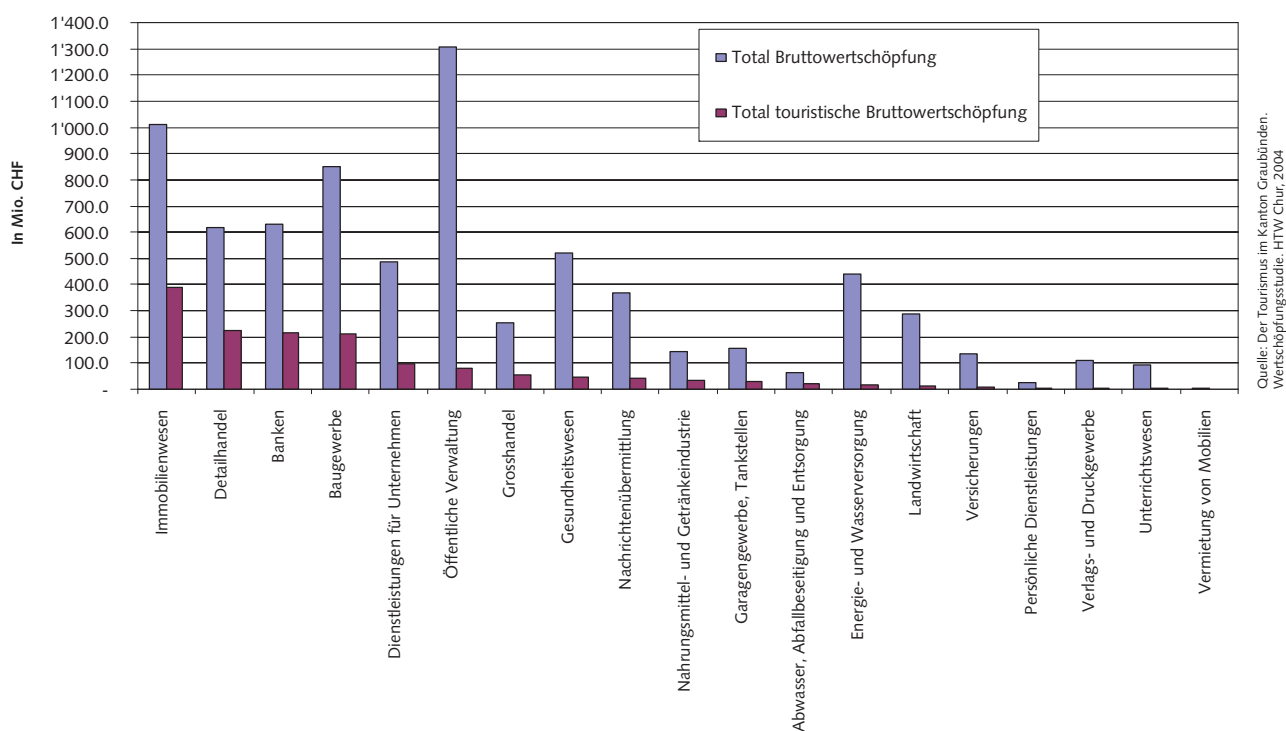
- die branchenspezifische Tourismusabhängigkeit,
- die regionale Tourismusabhängigkeit
- sowie die Wertschöpfungskraft des jeweiligen abgabepflichtigen Unternehmens.

Bei den Beherbergern wird zusätzlich eine Kapazitätsabgabe (pro Zimmer oder Schlafplatz) erhoben. Bei den Ferienwohnungen kommt eine Flächenabgabe zum Zuge (geprüft wird eine Abgabe auf dem Verkehrswert der Wohnung).



Quelle: Der Tourismus im Kanton Graubünden. Wertschöpfungsstudie. HTW Chur, 2004

Von den touristischen Leistungsträgern erzielt das Beherbergungsgewerbe die grösste Wertschöpfung.



Quelle: Der Tourismus im Kanton Graubünden. Wertschöpfungsstudie. HTW Chur, 2004

Bei den tourismusverwandten Branchen erzielen Immobilienwesen, Detailhandel, Banken und das Baugewerbe die grösste touristische Wertschöpfung.

Bündner Unternehmer zur Tourismusreform



Ludwig Hatecke,
Finalist Unter-
nehmerpreis Ost-
schweiz 2008,
Hatecke, Scuol

«In unseren Läden erzielen wir 65 Prozent des Umsatzes mit Feriengästen. Hier leben alle vom Tourismus, indirekt sogar der Lehrer. Wir zahlen in Scuol, Zernez, Zuoz und St. Moritz eine Tourismusabgabe. Jeder Franken ist sehr gut investiert. Eigentlich müsste auch der Handwerker aus Sent etwas zahlen, denn ohne Gäste hätte er in Scuol gar keine Aufträge. Wenn die Kantonale Tourismusabgabe kommt, würde sich das Problem nicht mehr stellen.»



Andreas Züllig,
Präsident Hotelier-
verein Graubünden,
Hotel Schweizer-
hof, Lenzerheide

«Die Tourismusreform wird auch für die Hotellerie Veränderungen mit sich bringen. Das System, Kurtaxen nach Logiernächten abzurechnen, wird abgeschafft. Der Hotelier bezahlt die jährlichen Abgaben nach Anzahl Zimmer und Lohnsumme. Für erfolgreiche Betriebe mit einer hohen Zimmerauslastung wird dies eher eine finanzielle Entlastung bedeuten. Überdurchschnittliche Leistung wird also wieder belohnt und nicht mit einer höheren Abgabe «bestraft». Unter dem Strich geht die Rechnung aber für alle auf. Es fließen mehr Mittel in die Vermarktung des Tourismus. Mittelfristig wird durch eine konsequente Bearbeitung der Märkte die durchschnittliche Auslastung im Kanton ansteigen.»



Erwin Rutishauser,
Vorsitzender der
Geschäftsleitung
der RhB

«Die Rhätische Bahn ist Teil der Wirtschaft und des Tourismus in Graubünden. 10 Mio. Reisende erreichen jährlich sicher und pünktlich ihr Ziel. 80 Prozent der Einnahmen im Reiseverkehr stammen von unseren Feriengästen. Die weltbekannten Brands «Glacier Express und Bernina Express» sind Multiplikatoren im Bündner Tourismus. Auch der Güterverkehr hat einen engen Bezug zum Tourismus: Wenn viele Gäste kommen, transportieren wir mehr Nahrungsmittel, Post und Entsorgungsgüter. Dieses Jahr investieren wir zur Substanzerhaltung unseres einzigartigen Streckennetzes über 110 Mio. Franken. Davon profitieren viele Bündner Unternehmen. Mit unseren rund 1300 Arbeitsplätzen und 110 Ausbildungsplätzen stellen wir eine wichtige Wertschöpfung im Kanton sicher.»



Roland Tremp,
Stadtrat Chur,
Präsident Regio-
nalverband Nord-
bünden

«Eine gesamtkantonale Tourismusabgabe ist angebracht, da eigentlich alle Unternehmen im Kanton einen Nutzen daraus ziehen. Ein Feriengast in einem Tourismusort beansprucht Leistungen, die unter anderem auch im Bündner Rheintal von Gewerbe-, Handels- und Dienstleistungsbetrieben produziert oder vertrieben werden. Von der Wertschöpfung aus dem Tourismus profitieren wir somit alle direkt oder indirekt.»



Franco Lurati,
Präsident Graubündnerischer Bau-
meisterverband
(GBV), Lurati & Co.,
Chur

«Der Graubündnerische Baumeisterverband anerkennt den Tourismus als Schlüsselbranche der Volkswirtschaft unseres Kantons mit eigentlicher Motorwirkung auf andere Branchen. Diesen Stärkung ist ein Beitrag zur Stärkung der gesamten Volkswirtschaft. Die Baumeister sind grundsätzlich bereit, ihren Beitrag dazu zu leisten. Der Modus der KTA-Berechnung muss allerdings überarbeitet werden. Insbesondere die Lohnsumme als Bemessungsgrundlage ist problematisch und, wenn überhaupt angewendet, mit einer wirksamen Degression und einem Höchstbetrag zu verbinden.»



Dr. Michael Zindel,
CEO Zindel
Gruppe, Chur

«Wir vereinigten 2004 die sechs Firmen Crestageo, Marazzi, Mettler, Prader, Zindel und Zindel Logistik zur Zindel Gruppe. Der Zusammenschluss bringt uns viele Vorteile: Tiefere Fixkosten (dank Zusammenlegung von Administration, Werkstatt und Magazin), tiefere Einkaufspreise (dank grösserem Volumen) und höhere Produktivität (dank Bildung von Kompetenzzentren). Wir haben die lokal bekannten Firmennamen zwar beibehalten, überregional forcieren wir jedoch die Zindel Gruppe. Für den Tourismus, der national und global konkurrieren muss, kann ich die Konzentration auf einige wenige, starke Marken nur empfehlen.»

«Unternehmen profitieren von jedem Feriengast»

Ein Feriengast gibt sein Geld an verschiedenen Orten aus: beispielsweise für die Übernachtung, für die Verpflegung, in Geschäften, Skischulen und Bergbahnen. Wie die Wertschöpfungsrechnung zeigt, werden in Graubünden rund zwei der drei Milliarden Franken Bruttowertschöpfung direkt und eine knappe Milliarde indirekt durch Gäste erzielt. Die Zulieferer und das Gewerbe profitieren mit.

Der Tourismus ist eine stark vernetzte Branche: Wie ein Blick auf die Wertschöpfungsrechnung zeigt, profitieren nicht nur Hoteliers und Bergbahnen von Feriengästen. Am stärksten vom Tourismus abhängig sind zwar erwartungsgemäss die touristischen Leistungsträger wie Beherberger, Gaststätten, Kultur und Sport sowie Privatverkehr und öffentlicher Verkehr (Bahnen, Busse), diese tragen aber nur rund 35 Prozent zur gesamtkantonalen touristischen Wertschöpfung bei. Ebenso bedeutend sind die tourismusverwandten Branchen wie Detailhandel, Banken oder Baugewerbe, die in Graubünden bis zu einem Drittel ihrer Wertschöpfung dank des Tourismus erzielen. Ein Gast zahlt beispielsweise 100 Franken für die Übernachtung, darüber hinaus kauft er aber noch ein, geht in Restaurants, benutzt Bahnen und Sportzentren oder Dienstleistungen wie Skischule und Coiffeur – und gibt dafür oft mehr als für die blossе Übernachtung aus.

Personal: 40 Rappen eines Frankens
Die Betriebszahlen eines Hotels zeigen, wohin das Geld eines Hotelgastes fliesst: Nur rund 40 Prozent der Einnahmen eines Hoteliers, erklärt Michael Böhler, Vizedirektor des Arosa Kulm, werden für das Personal verwendet, sind also selbst erbrachte Leistungen der Hotelangestellten. 30 Prozent eines Gästefrankens werden dabei für den Wareneinkauf aufge-



Der Detailhandel erzielt jeden dritten Franken durch den Tourismus.

wendet (Getränke, Essen), die vom Detail- oder Grosshändler der Region geliefert werden. Fast so hoch, nämlich 25 Prozent, sind die Ausgaben für Betriebskosten (Heizöl, Reinigung, Informatik), die wiederum teilweise in die Region zurückfliessen. Durchschnittlich fünf Prozent des Umsatzes werden für Amortisation und Reinvestition verwendet. «Bei unserem Neubau haben wir Aufträge für 1,2 Mio. Franken ins Bündner Rheintal und rund 3,5 Mio. Franken ans lokale Gewerbe vergeben.» Die Baubranche im ganzen Kanton ist wesentlich vom Tourismus abhängig (kantonal erwirtschafteten Handwerker und Baufirmen rund einen Viertel

dank dem Tourismus). Sie ist der drittgrösste Wertschöpfer der tourismusverwandten Branchen; ins Gewicht fallen hier Investitionen der Hotels und Bahnen, aber auch der Bau von Ferien- oder Zweitwohnungen.

Der Hummer aus Landquart
Im Bündner Detailhandel sehen die Verhältnisse ähnlich aus: Jeder dritte Franken stammt von Gästen. In Kurorten und deren Umgebung, aber auch in der Zulieferer- und Vorleisterregion Rheintal ist der Tourismus für viele Betriebe der wichtigste Umsatzträger. Jann Rageth von der Rageth Comestibles in Landquart beliefert rund 1'000 Hotels und Restaurants

im Kanton. Rund 70 Prozent seines Umsatzes hängt vom Tourismus ab: «Während der Hochsaison im Winter sind wir oft fünfmal so stark ausgelastet wie normal. Unseren Umsatz können wir direkt an den Logiernächten ablesen», erklärt Rageth. Nicht nur der Hummer in St. Moritz stammt aus dem Fischbassin in Landquart, auch Getränkelieferanten wie Heineken und Feldschlösschen haben ihren Sitz im Rheintal – wenn der Tourismus hustet, bekommen die Verteiler Fieber, umschreibt Ueli Cavelti (Heineken Switzerland) den Bezug der Getränkeriesen zum Tourismus. In Chur, das Drehscheibe für den ganzen Kanton ist, tragen Tagesgäste auch aus andern Regionen massgeblich zum Umsatz bei: «20 Prozent des Umsatzes erzielen wir mit Gästen, bei Schlechtwetter stammt ein Drittel unserer Kunden aus andern Ferienorten», sagt Manor-Direktor Franz Pfanner. Das Warenhaus ist schweizweit das zehntgrösste, obwohl Chur in der Einwohnerstatistik nur den 16. Platz einnimmt – die Differenz macht der Tourismus. In St. Moritz gibt es Boutiquen wie Chanel, Dolce & Gabbana, Chopard etc., wie sonst an keinem vergleichbaren Ort dieser Grösse. Die grösste Tourismusabhängigkeit

ist denn auch im Oberengadin festzustellen, rund zwei Drittel der Wertschöpfung werden direkt oder indirekt (durch Vorleistungen und Investitionen) dank Feriengästen erzielt. Zwei von drei Oberengadiner erhalten ihren Lohn direkt oder indirekt durch Gäste – ob im Hotel, bei Berg- und Eisenbahnen, im Verkauf oder im Gewerbe.

Standort Graubünden

Zweitgrösster touristischer Wertschöpfer im Kanton ist das Rheintal. Hierzu tragen nicht nur die vielen Vorleister mit einem Viertel bei, sondern auch die Zentrumsfunktion der Region – was hier erschaffen, verarbeitet oder verwaltet wird, wird andernorts an Gäste verkauft. Die RhB zum Beispiel, bei der 80 Prozent der Reisenden Gäste sind, hat im Rheintal ihren Hauptsitz und profitiert ebenso wie viele Banken, die sowohl direkt (durch neue Kunden) wie indirekt (durch Investitionen) vom Tourismus abhängen. Dass der Tourismus in anderen Regionen des Kantons zum Standortvorteil für das Bündner Rheintal wird, zeigt sich eindrücklich in Landquart: Dort baut die britische BVB Outlet Villages für 120 Mio. Franken eine Einkaufsstrasse mit über



Rageth Comestibles in Landquart beliefert rund 1'000 Hotels und Restaurants in Graubünden.

100 Shops. Dessen britischer CEO Robin Behar hat die Schweiz einst durchs Skifahren kennengelernt – und der Standort des Grossbauprojekts liegt im Einzugsgebiet des Feriengebiets Graubünden. Ein wichtiger Faktor: 2,1 Mio. Feriengäste sind in einer halben Stunde dort und sollen hier dereinst ihr Geld ausgeben. Dass sich Gäste genauso wie Zulieferer und Handwerker bewegen, gilt für alle Regionen – ob Kurort, Umgebung oder Vorleister: Von und dank Gästen wird im Kanton Graubünden jeder dritte Franken im Tourismus verdient.



«Kompliment der Tourismusreform in Graubünden. Die Bündner wollen ihre touristische Zukunft nicht dem Zufall überlassen. Spricht man bei den touristischen Einflussfaktoren von den sogenannten vier W's – Währung, Wetter, Wirtschaft, Werbung – so haben die Bündner vor allem eins richtig realisiert: in Zeiten von Klimawandel und Globalisierung darf sich ein Tourismuskanton nicht auf die ersten drei W's verlassen. Vielmehr sollte er seine Vermarktung effektiv gestalten. Und nur grosse Destinationen verfügen über die nötigen Mittel und Professionalität, um international gehört zu werden.»

Jürg Schmid, Direktor Schweiz Tourismus

«Wir möchten einen starken Motor der Bündner Wirtschaft»

Die drei Bündner Wirtschaftsverbände stehen hinter der Tourismusreform und unterstützen eine flächendeckende Kantonale Tourismusabgabe. Dr. Marco Ettisberger (Sekretär Handelskammer und Arbeitgeberverband), Dr. Jürg Domenig (Geschäftsführer Hotelierverein Graubünden) und Jürg Michel (Direktor Bündner Gewerbeverband) sind überzeugt, dass die Investition in neue Strukturen dem ganzen Kanton und verschiedenen Branchen zugute kommt.

Warum braucht der Bündner Tourismus eine Reform mit Destinationsbildung und der Einführung einer Kantonalen Tourismusabgabe?

Marco Ettisberger: Wir brauchen neue Gäste in Graubünden, darüber sind sich alle einig. Der Tourismus ist der Motor unserer Volkswirtschaft und 30 Prozent der Bündner Wirtschaft sind direkt oder indirekt vom Tourismus abhängig. Wir dürfen uns jetzt nicht blenden lassen von der guten Wirtschaftslage und dem günstigen Wechselkurs – wenn sich das ändert, sind wir dringend auf wettbewerbsfähige Strukturen wie die neuen Destinationen im Tourismus angewiesen.



Marco Ettisberger, Handelskammer und Arbeitgeberverband.

Jürg Domenig: Der Umbau der Strukturen erfolgt zurzeit wie geplant. Diese erfreuliche Dynamik können

wir mittelfristig mit kommunalen Abgaben nicht aufrecht erhalten. Wir müssen die alten Strukturen aufbrechen und gegenüber den Gästen vereint auftreten.

Was ist das Interesse der Wirtschaftsverbände, in den Tourismus zu investieren?

Jürg Michel: Was wir hier unterstützen, hat natürlich nicht nur eitel Freude ausgelöst. Wir befürworten nicht von vornherein eine neue Abgabe, sondern wollen den Tourismus stärken, also eine Investition in die Volkswirtschaft. Unser Ziel ist, dass der erfolgreich gestartete Reformprozess weitergeht.

Marco Ettisberger: Die zu komplizierten Regelungen mit den kommunalen Abgaben lähmen den Aufbruch im Tourismus, deshalb befürworten wir eine kantonale Lösung. Ohne das neue Finanzierungsmodell versanden die Bemühungen und dem Motor fehlt der Treibstoff.

Heute wird der Tourismus unter anderem durch Kurtaxen und kommunale Abgaben gefördert. Was ist an diesem Modell falsch?

Jürg Michel: Der Kanton Graubünden ist mit seinen politischen und regionalen Strukturen nicht nur im Tourismus auf übergeordnete Finanzierungs-

modelle angewiesen. Die Gemeinden und Tourismusorganisationen allein sind nicht imstande, sich dem veränderten Marktumfeld mit mehr Konkurrenz und grösserem Angebot anzupassen. Hier braucht es vereinte Kräfte. Die Reform bündelt diese Kräfte und so kann das vorhandene Geld auch wirksamer eingesetzt werden.

Marco Ettisberger: Die erhöhten finanziellen Mittel, die mit der Kantonalen Tourismusabgabe in die Gästewerbung und Produktgestaltung fließen, kommt auch den andern Branchen zugute. Das Bündner Rheintal zum Beispiel hat die zweithöchste touristische Wertschöpfung im Kanton. Viele Unternehmer und Gewerbetreibende spüren mit ihren Aufträgen oder dem Absatz direkt, wenn im Tourismus investiert wird und die Gästezahl steigt. Die Abgabe an den Tourismus ist deshalb keine Subvention, sondern eine Investition im eigenen Interesse.

Jürg Domenig: Gleich lange Spiesse für alle am Tourismus Beteiligten sind uns wichtig. Nicht nur der Hotelier profitiert von einem Gast, sondern auch der Detailhandel, die Zulieferer und mittelbar auch das nachfolgende Gewerbe. Heute herrscht in der Finanzierung des Marketings ein Wildwuchs, der nicht alle Profiteure gleich behandelt. Da der Tourismus sehr vernetzt ist, sind kleinräumige Lösun-

gen oft ungerecht. Die neue KTA ist, weil flächendeckend und nach Tourismusabhängigkeit abgestuft, fair und gerecht.

Es gibt dennoch Unterschiede zwischen den Regionen und den Branchen. Warum sollen das Gewerbe und die Unternehmen die Gästewerbung mitfinanzieren?

Jürg Michel: Eine Möglichkeit wäre natürlich, den Tourismus ausschliesslich über allgemeine Steuermittel zu finanzieren. Das wäre aber kaum richtig, weil wir eine verursachergerechte Aufteilung der Kosten anstreben – wer mehr vom Tourismus profitiert, zahlt entsprechend seinem Anteil mehr und umgekehrt. Die Ansätze unterscheiden sich nach Region und nach Tourismusabhängigkeit einer Branche. Mit dieser Lösung werden in der Regel auch nicht jene mit zusätzlichen Abgaben bestraft, die wenig auf den Tourismus angewiesen sind.

Jürg Domenig: Der Tourismus ist die einzige standortgebundene Exportbranche. Er hat die Kosten von innen, muss seine Produkte aber nach aussen verkaufen. Ein Hotel oder eine Bergbahn kann nicht nach Tschechien auslagern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Darum braucht es Strukturen und Modelle, die diesen Nachteil ausgleichen – die Branche allein ist dazu nicht fähig, sie braucht Rahmenbedingungen.

Marco Ettisberger: Mit der Tourismusabgabe soll ja nicht eine Branche subventioniert, sondern die ganze Volkswirtschaft gestärkt werden. Wir bieten Hilfe zur Selbsthilfe, damit die Tourismusbranche sich entwickeln kann. Das Geld fliesst direkt und indirekt in die Regionen zurück, die es bezahlen.

Wird der Tourismus durch zusätzliche Beiträge wettbewerbsfähiger?

Marco Ettisberger: Indem wir den Tourismusorganisationen finanzielle Anreize bieten, haben diese ein unmittelbares Interesse an Reformen. Die KTA belohnt rasche Reformen und bestraft diejenigen, die ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben. Geld erhält grundsätzlich nur, wer zusammenarbeitet – diese Bedingung war uns sehr wichtig, weil sie die Reform beschleunigt. Kooperationen funktionieren nur über das Portemonnaie.

Jürg Michel: In 90 Prozent der Regionen ist der Tourismus die einzige Wachstumsmöglichkeit. Statt mit Transferzahlungen unterstützen wir die eigene Wertschöpfung vor Ort – die neuen Mittel und die Reformen erst ermöglichen dieses Wachstum der Volkswirtschaft. Nur mit einem starken Tourismus – und dazu gehören nun einmal neue Strukturen – können wir die Entvölkerung der Täler verhindern.

Der Tourismus soll wieder zur eigenen Stärke zurückfinden – soll die Abgabe danach wieder aufgehoben werden?



Jürg Michel, Bündner Gewerbeverband.

Jürg Domenig: Die Reform ist auf neue Finanzierungssysteme angewiesen. Wenn man heute neue Gäste gewinnen will, kann das nicht ein Ort oder ein Unternehmen allein tun. Die Reform zusammen mit der KTA ermöglicht den starken Auftritt gegen aussen. Wenn zum Beispiel ein Zulieferer aus dem Bündner Rheintal mehr Absatz anstrebt, erreicht er dies durch zusätzliche Gäste in den Destinationen. Sein Beitrag ist also eine langfristige Investition.

Marco Ettisberger: Wir haben die gesamte Volkswirtschaft im Auge – wenn mehr Gäste nach Graubünden kommen, steigen die Gewinne, es wird mehr investiert und neue Ar-



Jürg Domenig, Hotelierverein Graubünden.

beitsplätze entstehen. Davon profitiert nicht nur die Branche und ihre Zulieferer, sondern durch Steuern letztlich auch der Staat. So können wir dank dieser Förderung nachhaltiges Wachstum im Kanton generieren und vielleicht anderswo die Steuern senken. Das ist im Interesse aller.

Jürg Michel: Wenn die Abgabe etwas bewirkt und die Gästezahlen erhöht, ist ihr Ziel erreicht. Die dem Tourismus zugeführten Mittel müssen zu neuen Gästen führen und zu soviel Wachstum, dass die Abgabe nach einigen Jahren – aufgrund einer Lageanalyse durch die nächste Generation – aufgehoben werden kann. Zu einer zeitlich unbeschränkten Abgabe würden wir heute nie Hand bieten.

Was für Vorteile hat der geplante Systemwechsel für den ganzen Kanton?

Jürg Domenig: Fast alle Tourismusregionen kennen heute schon Abgaben, die Kurtaxe beim Gast und die Förderabgaben der Unternehmen. Diese sind allerdings kompliziert und erfordern hohen administrativen Aufwand. Diese kommunalen Abgaben

und Steuern sollen abgeschafft und durch das flächendeckende System ersetzt werden. Bereits heute bezahlt das Gewerbe über 7 Mio. an den Tourismus. Dieser Beitrag wird durch die Ausdehnung auf den ganzen Kanton etwas höher, dazu kommen neue Beiträge der Beherberger, der Zweitwohnungsbesitzer und des Kantons. Die einzelnen Destinationen haben zusätzliche Mittel, weil die administrativen Kosten des Inkassos stark reduziert werden.

Welche Nebeneffekte – ausser mehr Mittel für die Regionen – hat die Reform aus Sicht der Wirtschaftsverbände?

Jürg Michel: Die Besitzer von Zweitwohnungen werden auch ihren Teil zur Finanzierung der neuen Strukturen leisten müssen. Wenn uns mit der nächsten Revision des Steuergesetzes ein weiterer Schritt nach vorne gelingt – ich denke zum Beispiel an eine Reduktion der Vermögenssteuer – kann ein weiterer Anreiz für Ferienwohnungsbesitzer geschaffen werden, vielleicht einmal den Hauptwohnsitz in den Kanton zu verlegen.

Jürg Domenig: In der Hotellerie wird der Wechsel auf eine Zimmer-Abgabe statt Übernachtungstaxe denjenigen Vermietern zugute kommen, die eine hohe Auslastung haben. Das System animiert in diesem Fall Hotel- und Ferienwohnungs-Besitzer, neue Gäste und Übernachtungen zu generieren, da diese nicht zusätzlich belastet werden.

Wer garantiert, dass die Gelder auch wirkungsvoll eingesetzt werden?

Marco Ettisberger: Uns war von Anfang an wichtig, dass mit der Reform auch eine Wirkungsmessung eingeführt wird. Geld soll nur dort ausgeben werden, wo es einen Mehrwert erbringt. Mit dem System der Balanced Scorecard wird jede Massnahme geprüft und muss bei Bedarf angepasst werden. Ohne diese Kontrolle innerhalb eines mittelfristigen Zeitraumes hätten wir dem neuen System nicht zugestimmt.

Mit einem Satz: Warum braucht es die Reform und die KTA?

Jürg Michel: Das neue Finanzierungsmodell erhöht den Druck im Tourismus, den nötigen Strukturwandel vorzunehmen und die Kräfte zu bündeln.

Jürg Domenig: Die KTA ist gerecht und fair, weil alle Unternehmen und der Kanton vom Tourismus profitieren.

Marco Ettisberger: Die KTA ist nicht eine Subvention, sondern eine gezielte Förderungsmassnahme der Volkswirtschaft in unserem Kanton.



Die drei Wirtschaftsverbände stehen hinter der kantonalen Tourismusreform.

Flankierende Massnahmen zur Tourismusförderung

Die Elektronische Tourismusplattform Graubünden, ein Führungs- und Monitoringsystem, die Markenstrategie mit dem Einsatz der Regionenmarke *graubünden*, die Förderung des natur- und kulturnahen Tourismus, ein Qualitätsmanagement, die Finanzierung des Tourismusmarketings sowie neue Strategievorgaben bei Graubünden Ferien sind zentrale Bestandteile der Tourismusreform.

Die Massnahmen ergänzen die Strukturbereinigung in den Destinationen und bieten diesen Grundlagen und Unterstützung bei der Gewinnung neuer Gäste. Graubünden Ferien (GRF) fokussiert sich im Rahmen der Aufgabenteilung innerhalb des Bündner Tourismus auf die konzentrierte und direkte Bearbeitung von Aufbaumärkten sowie selektiv auch Zukunftsmärkten und ergänzt das bisherige touristische Marketing durch systematische Verkaufs- und Promotionsaktivitäten in den Märkten. Ein Jahr nach der Umsetzung der Strategie 2012 gibt CEO Gaudenz Thoma Auskunft über erste Massnahmen und neue Initiativen bei Graubünden Ferien (siehe Seite 24).

Eine Marke, eine Schnittstelle

Zwei Projekte sollen dem Bündner Tourismus mehr Schlagkraft und Erfolg in den Märkten ermöglichen: Die Marke *graubünden* bietet den verschiedenen DMO und zTO eine tragfähige und breit abgestützte Regionenmarke, die den gegenseitigen Imagetransfer ermöglicht und neuen Gästen Orientierung bietet. Ohne die Ausstrahlungskraft von einigen wenigen echten Tourismusmarken zu schmälern, sollen alle Destinationen im Rahmen ihrer eigenen Markenstrategie auch die Marke *graubünden* in geeigneter Form integrieren. Die Regionenmarke schliesst Destinationen, Leistungsträger und hochwer-

tige Produkte mit ein. Weniger bekannte Destinationen treten im Design der Marke *graubünden* auf und profitieren so von der grösseren Bekanntheit von *graubünden*. Die grösseren und bekannten Destinationen transportieren den Zusatz *graubünden* in ihrer Kommunikation mit und zeigen so die Vielfaltigkeit der gesamten Region (siehe Seite 26).

Um die Vernetzung der einzelnen Destinationen zu erleichtern und als starke Ferienregion auf dem Markt auftreten zu können, werden mit der Elektronischen Tourismusplattform Graubünden touristische Informationen gebündelt und neue Technologien des Marketings und des Verkaufs erprobt. Die Tourismusplattform soll die Internet-Anwendungen der einzelnen Destinationen vernetzen und grossen Reiseveranstaltern wie später auch Direktbuchern Zugriff auf möglichst viele Angebote im ganzen Kanton bieten (siehe Seite 20).



«Um international wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Gäste zu gewinnen, müssen die Destinationen vereint auf dem Markt auftreten. Einzelne gehen im harten Tourismuswettbewerb unter. Neue Verkaufs- und Vertriebskanäle, innovative Produkte und ein verstärktes Marketing sind nötig, um zusätzliche Frequenzen über das ganze Jahr zu generieren.»

Prof. Dr. Christian Laesser, Institut für öffentliche Dienste und Tourismus, Universität St. Gallen (IDT-HSG)

Wirkung prüfen und messen – und besser werden

Eine Reform ist nur so gut wie die damit erzielte Wirkung – das gilt auch für die Bündner Tourismusreform. Deshalb ist ein Führungs- und Monitoringsystem mit einer Balanced Scorecard zur Wirkungsmessung zentraler Teil der Reform. Die ersten Messungen werden zurzeit durchgeführt.

«Was nicht funktioniert und wirkt, muss angepasst und verbessert werden», sagte Regierungsrat Hansjörg Trachsel im Interview. Er nimmt damit das Hauptanliegen aller Strukturanpassungen und flankierenden Massnahmen auf, nämlich mehr Erfolg und damit mehr Wertschöpfung im Tourismus zu erzielen. Ob und wie der angestrebte Erfolg einer gewählten Strategie eintritt, muss geprüft und dann mit Zahlen und weiteren Kriterien belegt werden. Dazu dient die sogenannte Balanced Scorecard (BSC), ein neues Führungs- und Monitoring-Instrument aus der Betriebswirtschaft. Dank einem «Spickzettel» oder einem «Cockpit» werden Strategie-Massnahmen eines Unternehmens beziehungsweise einer Destination beobacht- und messbar.

Der Begriff Balanced Scorecard kann als «ausgewogenes Kennzahlensystem» ins Deutsche übersetzt werden. Die BSC ist ein Management-Instrument zur strategieorientierten Führung eines Unternehmens und besteht grundsätzlich aus einem Kennzahlensystem, das nebst finanziellen Kennzahlen insbesondere auch strategische Indikatoren und Frühwarnindikatoren umfasst.

Nur Kennzahlen genügen nicht

Die Kennwerte sollen dabei unter anderem Ursache-Wirkungs-Beziehungen abbilden und verschiedene Perspektiven ermöglichen. «In der heutigen Zeit des harten Wettbewerbs dürfen sich Destinationen nicht mehr nur auf Steuerungsgrössen wie Logiernächte oder Wertschöpfung pro Gast verlassen – wenn man nur finanzielle Auswirkungen misst, kommen die Steuerungsmassnahmen meist zu spät», erklärt Arnold Kappler den Sinn einer Balanced Scorecard. Arnold Kappler hat verschiedene Tourismusorganisationen bei der Einführung einer BSC beraten, unter anderem Davos Tourismus und Graubünden Ferien. Auch das Amt für Wirtschaft und Tourismus hat eine eigene BSC entwickelt, um den Erfolg der Tourismusreform im Kanton Graubünden zu messen. «Da jede Destination wie auch jedes Unternehmen anders funktioniert und auf unterschiedlichen Gegebenheiten be-

Balanced Scorecard

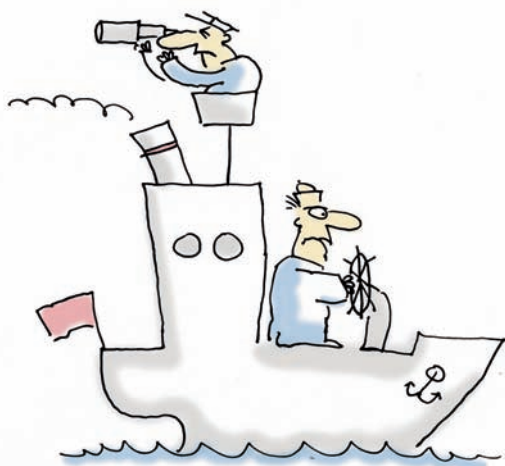
Eine Balanced Scorecard (BSC) ist ein Führungsinstrument, das mit ausgewogenen Kennzahlen und verschiedenen Ursache-Wirkungs-Beziehungen den Prozess der strategischen Umsetzung innerhalb einer Destination absichert und beschleunigt.

ruht, wird eine BSC für jede Destination individuell entwickelt und ausgestattet», sagt Kappler. Immer beruht eine BSC auf einem Businessplan, einer Strategie und die darin formulierten Ziele.

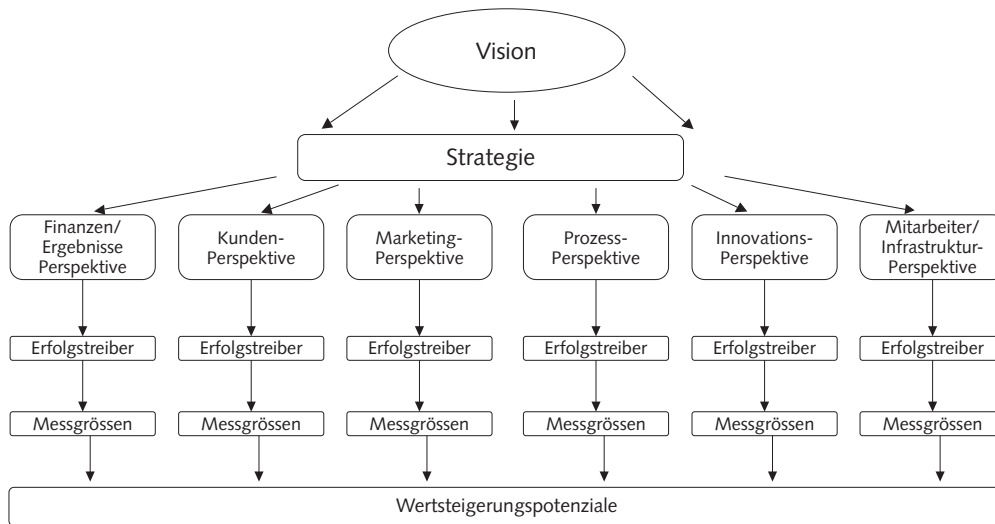
Eine BSC kann nicht nur quantitative Grössen («harte Faktoren» wie Logiernächte) abbilden, sondern macht auch qualitative Kriterien («weiche Faktoren» wie Mitarbeiterqualifikation) mess- und kommunizierbar. Das heisst, dass alle für den Unternehmenserfolg wichtigen Faktoren berücksichtigt werden: Leistungen der Mitarbeiter, Innovationsstärke, interne Abläufe, Kundenbeziehungen und finanzielle Entwicklungen.

Blick nach vorne statt nur zurück

In einer touristischen Region wird die wirtschaftliche Leistung primär von selbständigen Tourismusträgern wie Hotels und Bahnen erbracht – mit einer Balanced Scorecard können diese Einzelleistungen zu einem System zusammengeführt, koordiniert und als Wettbewerbseinheit aus einer pro-



Ohne BSC ...



Quelle: Kappler Management AG

Wirkungsmessung in sechs Dimensionen: Balanced Scorecard für den Tourismus.

zessorientierten Perspektive heraus betrachtet werden. Das ermöglicht die wirkungsvolle und zeitnahe Umsetzung neuer Massnahmen im Rahmen der gewählten Geschäftsstrategie. Führungsinstrumente sind heute

hochgradig wettbewerbsentscheidend, da sie – dank der ausgewogenen Kennzahlen – schnelle Anpassungen der getroffenen Massnahmen und die wirkungsvolle Umsetzung der Zielvorgaben ermöglichen.

Qualitätsmanagement braucht Zeit

Die Bedeutung von «Qualität» ist insbesondere eine unternehmerische Grundsatzfrage und für den Tourismus von grosser Bedeutung. Im Umsetzungskonzept zur Tourismusreform wird aufgezeigt, dass eine Qualitätsoffensive im Bündner Tourismus als flankierende Massnahme vorgesehen ist. Die aus der Strukturreform entstehenden DMO sollen auch ein Qualitätsmanagement als Aufgabe professionell wahrnehmen.

Aufgrund von beschränkten Kapazitäten der Projektleitung und der damit verbundenen Fokussierung auf andere flankierende Massnahmen wurde mit der Erarbeitung von Grundlagen zur Umsetzung eines Qualitätsmanagement noch nicht begonnen.

Welche Rolle dabei der Kanton in Bezug auf die Qualitätsverbesserung und -sicherung einnehmen kann und soll, ist zu klären. Sofern die Destinationen die Umsetzung des Qualitätsmanagements gemeinsam konzipieren und entwickeln möchten, können im Rahmen der Bündner Tourismusreform entsprechende Projekte der DMO personell und finanziell unterstützt werden.



... mit BSC.

Alles aus einer Hand: Ferien kaufen wie im Warenhaus

Bis zu 50 Prozent der Ferienbuchungen einzelner Destinationen laufen heute übers Internet – im Rahmen der Elektronischen Tourismusplattform werden verkaufsorientierte Internet-Instrumente entwickelt und bestehende Plattformen vernetzt. Davon können kleine wie grosse Destinationen profitieren.



Alles auf einen Klick: amazon.de

Der Trend ist eindeutig: Weg von Prospekten, langen Telefonaten und einzelnen Buchungen am Ort hin zum One-Click-Shopping übers Internet. Das heisst: Am liebsten gleich die ganzen Ferien auf einer Website zusammenstellen und dann mit einem Mausklick buchen. Das kann je nach Jahreszeit zum Beispiel Hotel, Bergbahnticket, Skimiete, Skischule und Tagesausflug auf einmal sein. «Heute möchten Online-Konsumenten spontan, schnell, einfach und aus einer Hand einkaufen», fasst Alexander Starcevic, Leiter e-Commerce bei Graubünden Ferien, zusammen. Dass das in anderen Branchen bereits möglich ist, zeigt der frühere Internet-Buchhändler Amazon, der mittlerweile zum Warenhaus für fast alles

geworden ist: Wer einen Suchbegriff eingibt (zum Beispiel «Ostern»), dem werden nicht nur Bücher zum Thema angeboten, sondern auch Schoggi- und Plüschhasen, CDs mit Ostermusik, Frühlingsblumen und passende Geschenke für das Fest. Der Nutzer soll zukünftig von dem, was dank Informatik möglich ist, profitieren: er erhält persönliche Vorschläge für verschiedene Zusatzprodukte. Genauso einfach wie im Shopping-Center soll das Einkaufen im zukünftigen «Online-Ferien-Warenhaus» sein – wer ein Hotel bucht, erhält zugleich Vorschläge und Buchungsmöglichkeiten für Ausflüge, Tickets, Dienstleistungen oder Veranstaltungen in der Umgebung.

Alles aus einer Hand

Was auf dem Ferienmarkt genauso zählt wie im Detailhandel, ist die Menge und die Auswahl: Wer zweimal in ein Warenhaus geht und vor leeren Regalen steht, geht kein drittes Mal dorthin. Ob ein Produkt ausverkauft oder gar nicht im Sortiment ist, ist dabei einerlei – den Schaden trägt der Anbieter, der nichts verkauft. Das gilt auch für Feriendestinationen, zum Beispiel für Hotels. Betten bleiben leer, obwohl sie jemand gewollt, aber nicht gefunden und erhalten hat. Der Grund: Heute bieten Hotels ihre Betten über verschiedenste Distributionskanäle an und stellen hierfür mehrere Kontingente zur Ver-

fügung: für ihre Destinationen, für Direktbucher, für Tour-Operator, für Buchungs-Plattformen wie expedia.com. Jedes Kontingent wird einzeln bewirtschaftet und die Angebote treffen vielfach nicht auf die Nachfrage. Hier soll die Vernetzung mit neuen Schnittstellen Abhilfe schaffen. Die Elektronische Tourismusplattform bündelt einzelne Kontingente (auch anderer Anbieter wie Bergbahnen, Vermieter etc. und anderer Destinationen) im Hintergrund und stellt sie auf ein einziges «Regal». Dieses Regal (der Pool aller touristischen Produkte) ermöglicht den Nachfragern (den Feriengästen und den Reisevermittlern) auf das ganze Angebot zuzugreifen. Das nützt den Kunden (einfacher Zugriff) und den Anbietern (sie können alles verkaufen, was der Markt verlangt).

Die geplante Elektronische Tourismusplattform ist das «Logistikunternehmen» für die einzelnen Verkaufsstellen der Destinationen bzw. deren Websites, bietet gegen aussen aber auch alle erhältlichen Produkte aus einer Hand an – es beliefert zum Beispiel Tour-Operator mit einem direkten Zugriff auf alle verfügbaren Angebote im Kanton. So wird die Distribution touristischer Produkte aus Graubünden gestärkt. Graubünden Ferien und die Destinationen werden zudem folgende Arbeitsteilung realisieren: Die Destinationen sind zuständig für den «Einkauf» – also da-

für, dass die Produkte auf die Tourismusplattform kommen. Graubünden Ferien wird mit seinen Vertretungen in den Märkten dafür sorgen, dass der «Verkauf» funktioniert – das heisst, dass die Produkte in die richtigen Distributionskanäle in den Märkten kommen.

Reisevermittler brauchen Betten

Wie wichtig der möglichst direkte Zugang zu touristischen Produkten ist, zeigt das Beispiel der deutschen Buchungs-Plattform HRS.com. HRS hat die Tiroler Buchungsplattform Tiscover übernommen und so direkten Zugriff auf das grösste Hotelbetten-Kontingent in Österreich. «Reisevermittler brauchen Betten – möglichst

direkt, möglichst viele und möglichst überall», sagt dazu Alexander Starcevic. Der gesamt-kantonale Produkt-pool macht die Ferienregion Graubünden auch für andere Anbieter attraktiv. Das sind etwa internationale Buchungs-Plattformen und Tour-Operater. «Eines unserer Ziele ist, über die Schnittstelle ganz Graubünden zum Beispiel einem Reiseveranstalter wie TUI anzubieten. Dieser hat dann direkten Zugriff auf alle Angebote mit einem Klick.»

Vorbilder: Flugtickets und iPhone

Die Fluggesellschaften machen vor, wie die Verkaufs-Zukunft auch im Tourismus aussehen könnte. Zwei Veränderungen sind dort bereits spürbar und dank Software auch umgesetzt. 1. Direktbuchungen über Internet nehmen rasant zu und die Zwischenhändler werden immer weniger. Dieser Trend hat auch bei den Destinationen Einzug gehalten. In Flims Laax und Davos Klosters sind bereits heute One-Click-Shops in Betrieb, die Direktbuchungen von Unterkunft, Skipass, Ausrüstung und Skischule ermöglichen. 2. Bei Flügen passen sich die Preise je nach Angebot und Nachfrage an. Wenn ein



Gäste-Informationen bald auf dem Handy: iPhone. (Bild: Apple)

Flugzeug schon fast voll ist, steigen die Ticketpreise an. Wer hingegen früh bucht, ein leeres Flugzeug zu füllen beginnt, profitiert von niedrigeren Preisen. Der Markt spielt hier und der Preis richtet sich gemäss der Nachfrage. Heute ist erst eine rudimentäre und starre Preisgestaltung möglich – unterschieden wird nur zwischen Haupt- und Nebensaison. Mit entsprechender Software kann der Schwung des Marktes noch besser genutzt werden: Ein Hotelier kann bei 20 Anfragen und nur 10 Betten die Preise erhöhen und im umgekehrten Fall zusätzliche Gäste durch Preisreduktionen gewinnen.



Direktbuchungen über Internet: swiss.com



«Für uns ist die Elektronische Tourismusplattform ein ideales Verkaufsinstrument. Wenn wir alle verfügbaren Betten auf einer Plattform zusammenfassen, haben wir einen besseren Zugang zu internationalen Reiseveranstaltern. Für den Verkauf über diese Kanäle wurde bis jetzt in vielen Orten zuwenig getan – mit der Tourismusplattform können wir diesen wertvollen Marktzugang für die Destinationen erschliessen.»

Andreas Bärtsch, Weisse Arena Gruppe, Laax, Projektpartner Tourismusplattform

Projektpartner

- Engadin St. Moritz
- Flims Laax (Weisse Arena Gruppe)
- Davos Klosters
- RhB
- Graubünden Ferien

Berater

- Südostschweiz Mediengruppe
- HTW Chur

Meilensteine ■■■

■ Im Juli 2007 Übernahme des Projekt-Leads durch Graubünden Ferien

■ Gespräche mit potenziellen Nutzern und Distributions-Partnern (Buchungsplattformen, Tour Operator)

■ Erstellung eines Umsetzungskonzepts, Absichtserklärung der Projektpartner

■ Von unabhängiger Seite wurde eine Second Opinion erstellt, präsentiert und diskutiert. Das Projekt wurde als innovativ, wichtig und richtig bewertet

■ Die Projektleitung (zurzeit bei GRF) wird das Projekt in der Umsetzung vorantreiben. Umsetzungen sind ab 2009 zu erwarten

■ Das Teilprojekt «graubundenTV.com» wurde parallel schon gestartet und ist bereits vor der Fertigstellung. Diese Multimedia-Plattform wird im Juni 2008 aufgeschaltet und steht dann allen interessierten Destinationen als Service zur Verfügung

Gästeinformation auf dem Telefon

«Das Internet auf dem Handy», sagt Alexander Starcevic, «könnte auch im Tourismus ein neues Verhalten auslösen.» Informiert sich heute ein Gast über Broschüren oder die Touristeninformation, so kann er das in naher Zukunft über das Handy. Wenn in Handys wie dem iPhone das Surfen inbegriffen ist und die Geräte bald auch GPS haben, werden sie zum virtuellen Wegweiser. Sie zeigen nicht nur an, wo sich jemand gerade befindet (der Stadtplan mit dem roten Punkt), sondern liefern gleich noch Vorschläge für das Vergnügen: Das nächste italienische Restaurant befindet sich 300 Meter von hier und in zwei Stunden beginnt auf der andern Strassenseite ein Konzert ihres Lieblingsmusikers. «Natürlich ist das noch Zukunftsmusik, aber wir müssen auf diesen Moment vorbereitet sein. Lange wird es nicht mehr dauern – deshalb sammeln wir nun alle Daten aus Graubünden, um dereinst auch einen solchen Service anbieten zu können. Der Gast soll schnell und

transparent die aktuellen Daten über Events, Infrastruktur und Angebote aus Graubünden verfügbar haben.»

Kompetenz für den ganzen Kanton

Im Projekt Elektronische Tourismusplattform werden solche Schlüsselthemen des Verkaufs analysiert und bei Bedarf dafür Tools eingekauft oder entwickelt. Zwar soll weiterhin jede Destination ihre eigene IT-Standard-Lösung aufbauen, die gemeinsame Tourismusplattform bietet aber zusätzliche Tools an. Das ist zum Beispiel eine Multimediaplattform (graubundenTV.com), auf der die Destinationen wie beim Video-Portal YouTube ihre hochauflösenden Filme ablegen können. «Damit diese auch auf der ganzen Welt schnell heruntergeladen werden können, müssen die Daten an mehreren Orten weltweit gespeichert werden», erklärt Alexander Starcevic. «Solche Investitionen lohnen sich für eine einzelne Destination nicht. Darum stellen wir hierfür das Know-how und gewisse Dienstleistungen zur Verfügung.»

The screenshot shows the 'stay+' website interface. At the top, there are navigation tabs: AUFENTHALT, AKTIVITÄTEN, NEWS & EVENTS, BUSINESS, VILLAGE, SERVICES. The main header features the 'DAVOS' logo and a search bar. Below the header is a large banner image of skiers. A blue bar with the text 'AUFENTHALT // STAY+' is visible. The main content area is divided into several sections:

- Meine Zusammenstellung:** Shows a summary of the booking: Ankunft: 10.03.2008, Abreise: 11.03.2008, Gesamtbetrag: CHF 309.50.
- Warenkorb:** Lists items in the cart:
 - Unterkunft:** Betrag CHF 204.00
 - Bergbahn Tickets:** Betrag CHF 70.00
 - Miete Ausrüstung:** Betrag CHF 49.50
 - Schneesportschule:** Betrag CHF 65.00
- Unterkunft Details:** Shows 'Im Hotel Alte Post, Davos Platz' with a price of CHF 204.00. It includes a description: 'Gemütliches Doppelzimmer mit Dusche/WC' and booking data: 'Anreise: 10.03.2008, Nächte: 1, Zimmer: 1, Erwachsene(er) pro Zimmer: 2, Total: CHF 204.00'.

Übernachtung, Ticket und Ausrüstung auf einer Website: stay+ auf davos.ch

Kompetenzstelle in Wergenstein entwickelt neue Angebote

Der Naturtourismus wächst und in Graubünden gibt es noch Potenzial für neue Angebote. Eine Kompetenzstelle im Center da Capricorns in Wergenstein entwickelt im Rahmen der Tourismusreform die Angebote dazu – von Weitwanderferien über Dorfbesichtigungen bis zum interaktiven Hochmoor-Erlebnis.

Die neue Kompetenzstelle für natur- und kulturnahen Tourismus macht mit dem Center da Capricorns im Hotel Piz Vizan in Wergenstein vor, was sie im ganzen Kanton lancieren will: Mit der Inszenierung von Attraktionen touristische Wertschöpfung und neue Arbeitsplätze ermöglichen. Im 50-Einwohner-Dorf Wergenstein ist dem Bündner Wappentier Steinbock (Capricorn) eine Ausstellung gewidmet. «Wir geben dem Thema eine Heimat und der Heimat damit neue Arbeitsplätze. Gerade in der Peripherie und den kleinen Dörfern fehlen heute touristische Angebote», erklärt der Geograf und Leiter der Kompetenzstelle, Stefan Forster. Obwohl das Bedürfnis nach Natur- und Kulturerferien in den letzten Jahren stark gestiegen ist, gibt es erst wenige touristische Angebote dafür. «Viele Gäste suchen Ruhe, Stille und Entschleunigung während ihrer Ferien. Hier müssen wir einfache und leicht buchbare Angebote bereitstellen.»

Wissenschaft und Tourismus

Die Entwicklung und die Vermittlung solcher Angebote ist die Aufgabe des Kompetenzzentrums in Wergenstein. Ein Beispiel: Die 5-Tages-Wanderung auf der Via Spluga von Thusis nach Chiavenna soll so einfach zu buchen sein wie ein Städteflug. Zum Angebot gehören die Hotelübernachtungen genauso wie der Transport des Gepäcks und eine einzige Telefonnum-

mer bei Fragen oder müden Beinen. Bei einer Architektur- oder Naturbesichtigung erwarten die Gäste einen kundigen Führer oder attraktive Wissensvermittlung. «Glaubwürdigkeit und wahre Informationen sind hier genauso wichtig wie die zeitgemässe Aufbereitung der Inhalte», sagt Stefan Forster und erklärt: «Wir sind die Vermittler zwischen den Anbietern vor Ort, den Touristikern und der Wissenschaft. Wir helfen den Leuten am Ort, ihre Schätze richtig zu verkaufen.»

Neue Wertschöpfung dank Profis

Zurzeit arbeitet Stefan Forster mit seinem Team unter anderem an einem Hochmoor-Projekt im vorderen Prättigau. Das Hochmoor soll zum Ferienerlebnis werden. Dazu gehören Informationen, wie ein Hochmoor biologisch funktioniert. Bloss Info-Tafeln genügen heute für ein attraktives Naturerlebnis aber nicht mehr: Im Gespräch sind Experimente aus einem Koffer, eine iPod-Führung oder auch Filme. «Solche Angebote freuen alle: Die Gäste, die etwas Neues erleben, und die Anbieter am Ort, die von den zusätzlichen Aufgaben und Einnahmen profitieren.» Dank der touristischen Nutzung der Natur- und Kulturschätze an den weniger bekannten Orten können mehr Kulturgüter erhalten werden: Museen haben mehr Besucher und Einnahmen, Archive werden für Feriengäste geöff-



Im Kompetenzzentrum in Wergenstein werden natur- und kulturnahe Angebote entwickelt.

net und durch «Ferien im Baudenkmal» (eine Initiative des Schweizerischen Heimatschutzes) werden alte Gebäude einer neuen Nutzung zugeführt und können so erhalten und finanziert werden.

Keine Mogelpackungen

Viele Feriengäste sind heute bereit, für naturnahe Ferien auch einmal mehr zu bezahlen, zum Beispiel für Unikate aus Handarbeit. Im Gegenzug erwarten sie gute Informationen und keine Mogelpackungen. Das ist der grosse Gewinn der Reform: Sie schafft nicht nur bessere Angebote für die Gäste, sondern ermöglicht den Regionen auch neue Wertschöpfung aus dem Tourismus.

«Wir sind die Türöffner für die Destinationen»

Er war 15 Jahre lang Verkäufer in der Airline-Branche und ist nun seit über einem Jahr CEO von Graubünden Ferien: Gaudenz Thoma. Verkaufen ist auch hier sein Thema. Er geht es sportlich an: «Auf dem Markt müssen wir kämpfen, schwitzen, Niederlagen einstecken und grossen Durchhaltewillen zeigen, aber am Schluss gewinnen wir.» Nicht heute, aber spätestens in fünf Jahren seien die Erfolge aus der Bündner Tourismusreform spürbar, verspricht Thoma.

Herr Thoma, was haben Sie in Ihrem ersten Jahr bei Graubünden Ferien erreicht?

Wir haben viel erreicht, gute Grundlagen geschaffen, damit sich Graubünden Ferien in seiner neuen Rolle behaupten kann. Aber wir haben nach einem Jahr noch nicht 100'000 neue Gäste in den Kanton gebracht. Das wäre auch vermessen. Der Fahrplan unseres Businessplans ist sehr

ehrgeizig und in fünf Jahren werden wir sicherlich die Früchte unseres Engagements ernten können.

Dieser Winter war für Graubünden sehr erfolgreich. Ist das schon eine Folge der Umstrukturierung bei Graubünden Ferien?

Nein, selbstverständlich nicht, denn eine Neustrukturierung eines Unternehmens ist noch nicht der Garant

für einen positiven Geschäftsverlauf. Es sind vielmehr erste Anzeichen, dass wir mit dem gesamten Kanton auf dem Vormarsch sind. Es freut uns aber sehr, dass die Resultate so gut sind. Denn jeder neue Gast konnte Graubünden erleben und sich an unserem Angebot erfreuen und wird sicher wieder in unserem Kanton Ferien machen.

Warum braucht es die Reform bei Graubünden Ferien, wenn die Gästezahlen wieder steigen?

Reformen braucht es nicht nur bei Graubünden Ferien. Reformen sind grundsätzliche Stossrichtungen. Die Gäste können heute aus einer Unzahl von Regionen, Destinationen, Aktivitäten etc. auswählen. Wenn Graubünden sich da positionieren, eine Führungsrolle im alpinen Tourismus anstreben will, müssen wir innovative Produkte gestalten, neuste Technologien anwenden und internationale Märkte bearbeiten. Damit wir diesen Weg gehen können, braucht es die Aufgabenteilung im Bündner Tourismus.

Graubünden Ferien hat in Brüssel, Hamburg und London Niederlassungen eröffnet. Ihre ersten Eindrücke nach einem knappen Jahr?

In London wartet niemand auf Graubünden. Wir müssen unsere Partner



Innovative Produkte, neuste Technologien und internationale Märkte: Gaudenz Thoma über die Ziele der Reform.

schon hart bearbeiten und um die Aufmerksamkeit kämpfen. Und natürlich sind wir nicht die einzigen in diesem Haifischbecken. In der Schweiz hingegen ist Graubünden eine feste Grösse und die führende Tourismusregion. Da der Markt aber seine Grenzen hat, kann Graubünden nicht mehr gross organisch wachsen. Da wird es einen Verdrängungswettbewerb geben. In unseren Aufbaumärkten Benelux, Norddeutschland und England ist jedoch ein grosses Stück für Graubünden reserviert. Das möchten wir gerne haben und darum kämpfen wir.

Was bieten Sie den Destinationen in den Aufbaumärkten an?

Wir sind «Türöffner» für die Destinationen. Wir versuchen, neue Vertriebskanäle zu erschliessen, das Angebot massgeblich zu beeinflussen und langfristig für Graubünden eine gute Position im alpinen Wettbewerb zu verschaffen. Zu Graubünden gehören alle Destinationen, das Bergell oder das Puschlav genauso wie die Viamala. Wir setzen uns dafür ein, dass wir als *graubünden* über unsere Gesamtheit definiert sind.

Graubünden Ferien hat die Leitung und den Lead der Marke *graubünden* übernommen. Was versprechen Sie sich davon?

Zwei Dinge: Wir bieten den Destinationen erstens ein gemeinsames Markendach – alle Kräfte wirken auf die Marke *graubünden* und diese Marke wirkt zurück auf die Destinationen – und wir tragen, zweitens, die Marke *graubünden* in die Welt hinaus. *graubünden* heisst Authentizität: Hier kann man etwas erleben, hier gibt es die Vielfalt von Natur und Angebot und hier gibt es sehr viele Qualitätsprodukte. Nicht nur Engadin St. Mo-

ritz, Davos Klosters oder Arosa, sondern auch wichtige Leistungsträger wie die RhB (mit Bernina Express und Glacier Express), aber auch Produkte wie Mineralwasser, Wein und andere Bündner Spezialitäten tragen das positive Image weiter.

Zurück zum Fokus der Tourismusreform. Was soll sich im Verkauf verbessern?

Marktbearbeitung ist leider nicht ganz billig. Wichtig ist darum nicht, ob man einen Markt bearbeitet, sondern wie man diesen bearbeitet. Graubünden muss sich zum Ziel setzen, näher an die potenziellen Gäste heranzukommen. Das ist Knochenarbeit, sehr zeitintensiv und absorbiert viele Ressourcen. Hartnäckigkeit und viele persönliche Kontakte zu Multiplikatoren sind der Schlüssel für Graubünden. Darum ist es wichtig, dass wir uns mit den Destinationen absprechen und den gemeinsamen Weg unter dem Dach *graubünden* gehen.

Wie verläuft die Zusammenarbeit mit den Destinationen und den Leistungsträgern?

Ich bin sehr zufrieden mit der Entwicklung unserer Zusammenarbeit mit den Destinationen. Natürlich gibt es im Moment noch viele ungeklärte Elemente und Abstimmungsprobleme. Es wäre nicht normal, wenn jetzt alles schon rund laufen würde. Wichtig ist uns, dass man in den einzelnen Organisationen in etwa identische Strukturen hat. Somit ist gewährleistet, dass man auf gleicher Flughöhe miteinander sprechen kann. Es nützt herzlich wenig, wenn es in den Destinationen verantwortliche Produktmanager für den Winter hat und wir von Graubünden Ferien keinen Geopool bieten können.

Schlussfrage: Sie waren Verkäufer bei einer Airline. Was macht den guten Verkäufer im Tourismus aus?

Ein guter Verkäufer ist ehrgeizig, energisch, zielorientiert. Ein guter Verkäufer geht dorthin, wo es wehtut – an die Front. Ein guter Verkäufer kann überzeugen und nimmt Einfluss auf die Produkte und kennt seine Kunden und die Märkte, in denen er sich bewegt. Erfolgreich ist auch nur, wer den Wettbewerb sucht und keine Angst vor Konkurrenz hat. Die Mechanismen im Tourismus sind zwar etwas anders als in der Privatwirtschaft. Die Attribute aber, die ein Verkäufer mitbringen muss, bleiben die gleichen.



«Erfolgreich im Verkauf ist nur, wer den Wettbewerb sucht und keine Angst vor Konkurrenz hat.»

Die Reform bei GRF auf einen Blick

Die Restrukturierung bei GRF umfasst vier Kernelemente:

1. Verkauf mit eigenen Delegierten in den Aufbaumärkten und über neue Vertriebskanäle,
2. auf Kundenbedürfnisse ausgerichtetes Product Management,
3. das Internet als Schlüsselmedium und die Bildung einer Elektronischen Tourismusplattform,
4. die Marke *graubünden* als kommunikative Klammer bei allen Auftritten.

Marke *graubünden* – ein starkes Dach für alle

Eine Region, eine Marke: Die Marke *graubünden* ist nicht nur Erkennungsmerkmal verschiedener Destinationen im Kanton, sondern setzt ein Zeichen für die ganze Region. Produkte, Orte, Dienstleistungen und Verkehrsmittel transportieren dieselbe Botschaft: *graubünden* ist wahr, wohltuend und weitsichtig.



Der Feriengast verhält sich wie ein Konsument im Kleiderladen: Wenn er eine Marke kennt, ihr vertraut und gute Erfahrungen damit gemacht hat, ist der Kaufentscheid schon gefallen. Bei der Jeans ist das zum Beispiel die Marke Levis und für viele, aber längst nicht alle, die Nummer 501. Beides trägt zum Image und damit zum Erfolg bei: die Dachmarke «Levis» und das Modell «501» – genauso verhält es sich mit *graubünden* und seinen Produkten. Die Produkte sind Orte und Regionen wie Engadin St. Moritz, Davos Klosters, Laax, Arosa oder Viamala und Prättigau. In jedem Prospekt, auf jedem Plakat einer Destination steht immer auch *graubünden*, um den Gästen die Zugehörigkeit zur Region zu zeigen. Die Marke *graubünden*, das ist der Vorteil für Kleine wie Grosse, steht dabei für Qualität und Vielfalt einer ganzen Region. Die einzelnen Angebote – Destinationen und Orte, aber auch Produkte und Dienstleistungen (z. B. die Rhätische Bahn) – gewinnen durch die Regionenmarke an Wert und diese schafft Orientierung. Umgekehrt wird die Bekanntheit der Marke *graubünden* vergrößert, da sie bei jeder Werbemassnahme mittransportiert wird.

Im Überfluss der Marken gehen kleine Marken unter und ihr Name löst weder Gefühle noch Kaufentscheide aus. Eigennamen wie geografische Bezeichnungen haben es



im Wettbewerb leichter, wahrgenommen zu werden, da sie schon in den Köpfen sind. Ein Kantonsname (Graubünden) ist nicht nur ein grösseres Gefäss (viele Angebote für viele Interessen), sondern verbindet auch weniger bekannte Produkte mit einem bereits bekannten Label – das Modell R4 wird erst mit dem Zusatz «Audi» zu einem vertrauten Produkt. «Mit der Regionenmarke *graubünden* bietet der Kanton genau das, was ein einzelnes Dorf nie könnte: Ein Gefäss, das in vielen Köpfen bereits gefüllt ist», erklärt Gieri Spescha, Markenverantwortlicher bei Graubünden Ferien. Zu Graubünden gehören nämlich nicht nur einige wenige Top-Orte, sondern auch bekannte Verkehrsmittel wie die Rhätische Bahn sowie typische Bündner Produkte wie Bündnerfleisch oder Mineralwasser – sie alle transportieren die positiven Werte eines Kantons in die weite Welt. Davon profitiert der Tourismus (durch neue Gäste), doch gleichzeitig auch die Wirtschaft und der Kanton – Graubünden als attraktiver Standort zum Leben, Wohnen und Arbeiten.

New York, Paris, Berlin?

Haben Sie ein Bild vor Augen bei New York? Haben Sie eine Vorstellung von Paris oder Berlin? Berlin und Paris sind bekannt, aber ist wirklich der Eiffelturm das Bildzeichen von Paris? Oder ist es ein Herz? Ist es ein Lebensgefühl? Was ist das Logo von Berlin? Alexanderturm, Bundestag, Mauer? – Eine Marke ist wie ein Gefäss. Was zählt, ist der Inhalt und der Name, der die Bilder im Kopf auslöst. Ein Logo kann dazu als starker Auslöser helfen. Die Bilder, die es erzeugt sind jedoch vielfältig und individuell gefärbt, sagt Andreas Rotzler, Creative Director der Markenagentur Interbrand. Erst wenn man eine Marke hört, erlebt und mit ihr eine Geschichte oder ein Bild (im Kopf) verbindet, hat sie ihr Ziel erreicht. Mit *graubünden* verbinden Leute mehr als mit vielen Ortsbezeichnungen allein. Deshalb ist der Name *graubünden* auch ein Türöffner zum Kino im Kopf – er macht neugierig, vermittelt Echtheit und öffnet die Augen nicht nur für Ferien. Wie in Paris oder New York ist in *graubünden* vieles möglich – Ferien machen, wohnen, arbeiten oder eine Firma gründen. *graubünden* ist wie New York – eine Marke. Sie hilft dem Gast, einen Entschluss zu fällen: Städteflug oder Bergwanderung, Trend oder Qualität, Hektik oder Erholung. Aber nur wer eine Marke auch kennt, kann sich für sie entscheiden.

Bündner Destinationen: 14 Wege führen zum Ziel

So vielfältig und verschieden die Bündner Regionen sind, so unterschiedlich sind auch deren Wege zu neuen Tourismusstrukturen. Während die einen Regionen in Windeseile neue Organisationen installieren, können andere auf bestehende Kooperationen oder bereits verwirklichte gemeinsame Projekte zurückgreifen.

In einem Punkt gleichen sich alle 14 zurzeit laufenden Projekte: Die vom Kanton initiierte Strukturreform zwingt alle Destinationen, sich mit ihrer zukünftigen Strategie auseinanderzusetzen, Kooperationen zu prüfen und Synergien zu nutzen. Denn die zusätzlichen Gelder, die aus der kantonalen Tourismusabgabe einst generiert werden, sind an Bedingungen geknüpft, die mit den bestehenden kleinräumigen Strukturen nicht erfüllbar sind. Ein finanzielles Zückerchen, das die Reform zwar nicht vorwegnimmt, aber an vielen Orten beschleunigt hat. Alle Regionen im Kanton haben Businesspläne oder Analysen erstellt (bzw. wollen sie noch erstellen) und Kooperationen aufgrund der Aufgabenteilung werden nicht nur geprüft, sondern an vielen Orten teilweise schon seit Längerem umgesetzt.

Die Kleinen machen es vor

Eine operativ tätige DMO hat zurzeit erst eine Region, das Oberengadin mit der Tourismusorganisation Engadin St. Moritz. Mit einem Kreisgesetz wurde dort in einem grossen Schritt ermöglicht, was andernorts und in kleinerem Rahmen schon länger praktiziert wird – die Zusammenarbeit im wirtschaftlichen wie touristischen Interesse. Im Valposchiavo wie im Val Müstair haben sich die lokalen Tourismusorganisationen schon Jahre vor der Strukturreform zusammenge-

schlossen, weil die kleinräumigen Strukturen wenig effizient und für Gäste weder erkennbar noch von Vorteil waren. Der Gast denkt und bewegt sich in Erlebnisräumen fernab von Gemeindegrenzen und von Synergien in der Verwaltung profitiert letztlich jeder Ort und Leistungsträger, wenn sich durch einen gemeinsamen Auftritt neue Chancen und Gäste ergeben.

Jetzt ist die Zeit dafür gekommen

Wenn es auch in den meisten Regionen erst im Laufe dieses Jahres zur Bildung neuer Strukturen kommen soll, sind grossflächige Kooperationen vielerorts schon angedacht oder in anderen Bereichen verwirklicht worden. Die Bergbahnen von Davos und Klosters treten seit zehn Jahren gemeinsam als Davos Klosters Moun-

tains auf, im Mai folgen nun auch die beiden Tourismusorganisationen. In Arosa und Lenzerheide soll eine Ski-gebietsverbindung den Weg zu gemeinsamen Produkten ebnen und im Unterengadin schafft eine Angebotsentwicklerin in den Gemeinden das, was später unter einem Dach vermarktet wird: verbindende Produkte. Auch wenn frühere Anstösse zur Zusammenarbeit nicht den erwünschten Erfolg gebracht haben (wie etwa die Freizeit Graubünden AG) oder gar nicht zustande gekommen sind, so haben sie in vielen Köpfen doch ein Umdenken ausgelöst und den Weg zu DMO und zTO vorgebahnt. Mit der Tourismusreform und der geplanten Einführung der KTA ist für viele die Zeit gekommen, mit den nötigen Veränderungen nicht mehr länger zu warten.



«Das Erfordernis eines Strukturwandels zu erkennen und ihn tatsächlich umzusetzen, ist zweierlei. Kein Tourismusland hat diesen Prozess konsequenter umgesetzt als das Tirol. Ich kann Graubünden zur zweifellos richtig konzipierten Reform nur gratulieren und wünsche allen daran Beteiligten viel Energie und Durchsetzungsvermögen – auch wenn für uns der Wettbewerb noch härter wird, wenn Graubünden quasi runderneuert auf den Markt tritt!»

Dr. Gerhard Föger, Leiter der Tourismusabteilung Land Tirol, Innsbruck

«Alleine wären wir zu schwach»

Die elf Gemeinden des Kreises Oberengadin und Zernez haben Ende November 2006 Ja zur Destination Engadin St. Moritz gesagt – und als erste Region im Kanton eine DMO ermöglicht. Heute tritt das Oberengadin mit einheitlichem Logo auf und bündelt für Sommer, Herbst und Winter neue Angebote. Nach dem schnellen Aufbau kommt nun die Detailarbeit, sagt Ariane Ehrat, neue CEO der Tourismusorganisation Engadin St. Moritz.



Ariane Ehrat, CEO Engadin St. Moritz: Nach dem raschen Aufbau der Dialog.

Die Berliner Mauer ist in einer Nacht gefallen – im Engadin ist der Zusammenschluss fast so schnell gegangen. 13 Verkehrsvereine wurden in eine neue Destination integriert, die nun über ein Budget von rund 14 Mio. Franken verfügt. «Mit geballter Kraft können wir neben der Schweiz die Märkte in Italien, Deutschland, Benelux, Grossbritannien, USA, Russland und im Fernen Osten gezielt und mit wesentlich mehr Mitteln bearbeiten.» Auch das Engadin spürte den Rückgang im Tourismus und es ist

auch heute nicht einfach neue Gäste zu gewinnen.

Wer als Ferienregion bestehen will, kann sich nicht auf einen Ort oder ein Gästesegment konzentrieren. Engadin und St. Moritz gehören zusammen wie Nord und Süd: «Ohne St. Moritz kein Engadin, ohne Engadin kein St. Moritz, das gilt in der Region wie gegen aussen – es gilt beides zu stärken.» Das heisst, die Stärkung des Oberengadins in seiner Vielfalt sowie der einzigartigen Natur mit all seinen Facetten und gleichzeitig die stilvolle

Wahrung der excellenten und extravaganen Anziehungskraft von St. Moritz. Der Absender Engadin St. Moritz bringt nebst mehr Mitteln für Verkauf, PR und Werbung auch einen gewünschten Nebeneffekt, nämlich die Möglichkeit zur Differenzierung innerhalb der Marktbearbeitung.

Nach der Pioniertat die Details

«Wenn im Innern Vertrauen da ist, dann sind wir auch gegen aussen stark», sagt Ariane Ehrat und erinnert an den Mauerfall. In einer Nacht gefallen, waren die Probleme damit allein noch nicht behoben – im Gegenteil. Die Details und das Umdenken in den Köpfen brauchen Jahre. Daran arbeitet die DMO und Ariane Ehrat jetzt: Mit den Gemeinden und Leistungsträgern vor Ort reden, die neuen Aufgaben definieren, mit Hotels, Bergbahnen und Unternehmen gemeinsame Pakete schnüren und sie im Marktauftritt unterstützen. Denn: hinter jeder starken Marke müssen zuerst gute Produkte und Angebote sowie im Tourismus motivierte Gastgeber stehen. Dafür braucht es die Anbieter vor Ort, ihre Bereitschaft und ihr Vertrauen in neue Partner. Nebst dem Aussenauftritt setzt sich die DMO für Kooperationen in der Region ein. Diese sollen auf den potenziellen Gast und das veränderte Buchungsverhalten zugeschnitten sein. «Das Tirol hat uns vorgemacht,

wie man sich im Markt als eine Einheit präsentiert und damit die Gästezahl erhöht.»

Zielgerichtete Vermarktung

Während die grössten Hotels schon heute erfolgreich im Markt auftreten und es in diesem Bereich um ergänzende Kooperationen mit der DMO geht, fehlen gerade den kleineren Anbietern oft die Mittel zur Vermarktung. Hier bietet die DMO Engadin St. Moritz Unterstützung an; mehrere Drei- und Viersterne-Hotels suchen einen gemeinsamen Nenner (zum Beispiel Familien- oder Kulturhotel) und die DMO ebnet den Boden zu einem gebündelten Marktauftritt. Das Rezept ist einfach, der Nutzen gross: «Wenn man weiss, wer was macht und vermittelt, öffnen sich plötzlich neue Türen und Unmögliches wird möglich.» Für die Region als Ganzes ergeben sich ebenfalls neue Chancen – weil man dank vereinten Kräften kein Einheitsprodukt ab Stange mehr anpreisen muss: «Ein Russe möchte hier zum Beispiel einkaufen und Skifahren, da nützt eine Werbung für



Früher, heller, wärmer, länger. Bleiben wir noch ein bisschen.

Oben blau und unten weiss. Unsere Winterfarben werden überstahlt von der sonnigsten Sonne, die Sie sich vorstellen können. Tag für Tag für Tag ein einzigartiges Naturschauspiel, das Sie nicht vergessen lässt, was es sonst noch alles gibt hier oben im Winter. www.engadin-stmoritz.ch

ENGADIN St. Moritz
Diese Berge. Diese Werte. Dieses Licht. graubünden.ch

Engadin und St. Moritz stärken: Die einzigartige Natur des Oberengadins und die Anziehungskraft von St. Moritz gehören zusammen.

Langlaufen wenig. Diese hingegen verwenden wir unter anderem für den deutschen Markt.» Diese individuelle Marktbearbeitung war den 13 einzelnen Kurvereinen aufgrund der fehlenden Mittel bis jetzt gar nicht möglich. Nun, mit den gebündelten Kräften, können auch die Aufbau- und Stammmärkte individueller bearbeitet werden.

Rezept: konsequent und viel Dialog

Ariane Ehrat empfiehlt den Regionen, die die Destinationsbildung noch vorhaben: «Machen Sie den Aufbau konsequent. Weil im Zuge dessen am Anfang vieles links und rechts liegen bleibt, muss nach der ersten Phase des Aufbaus unbedingt genügend Zeit für die Details und damit auch der Dialog eingeplant werden.»



ENGADIN
St. Moritz

Meilensteine ■■■

■ November 2006

Ja des Kreises Oberengadin zur DMO Engadin St. Moritz

■ Mai 2007

Operativer Start der DMO, gemeinsamer Auftritt mit neuem Logo

■ Sommer 2007

Markante Gästezunahme in der ersten Saison als DMO

■ Anstehend

Einführung einer Balanced Scorecard (Wirkungsmessung), gemeinsame Auftritte und Produkte von Hotels, Bergbahnen und andern Anbietern initiieren, Engadin St. Moritz als einmalige und authentische Sommer- und Winterregion positionieren

«Unsere Stärken kommen noch nicht zum Tragen»

Natur, Kultur und Italianità – das Bergell kennt und hat seine Stärken, doch die Gästezahl ging stetig zurück: Nun werden die Strukturen angepasst und daraus sollen neue Angebote entstehen. Ende 2006 wurden Vorschläge zur Zusammenlegung der Kurvereine Maloja und Bregaglia erarbeitet, ein Businessplan für eine zTO erarbeitet und schon heute teilt Maloja seine Büros mit der DMO Engadin St. Moritz.



Luca Giovanoli: «Ideen sind da, jetzt müssen wir sie umsetzen.»

Von 70'000 Übernachtungen Anfang der Neunzigerjahre sank die Gästezahl stetig auf zurzeit noch 50'000 – eine Entwicklung, die zur Anpassung und neuen Modellen zwingt. Im Bergell steht man deshalb mitten im Veränderungsprozess zur neuen zTO. Im Frühling dieses Jahres wird die Stelle eines Tourismusdirektors ausgeschrieben und Ende Sommer soll die zTO bereits operativ tätig werden. Dem touristischen Schulterschluss steht auch ein politischer zur Seite: Im Bergell sollen die fünf Gemeinden Bondo, Castasegna, Soglio, Stampa und Vicosoprano fusioniert werden. Luca Giovanoli, Grossrat aus dem Bergell und Präsident der Kommission Tourismusreform, meint: «Die Gemeindefusionen und die Tourismusreform bringen uns neue Impulse. Natürlich sind nicht alle erfreut, wenn sie den gemeinsamen Auftritt bezahlen müssen – aber das Geld kommt in Form von neuen Gästen auch wieder zurück. Und das hat die Region dringend nötig.» Die Infrastruktur ist teilweise veraltet, die Sommersaison wird für viele Hoteliers immer kürzer und das vorhandene Angebot ist für neues Wachstum nicht vielseitig genug.

Lernen von Engadin St. Moritz

«Im Tirol schafften sie die Wende mit vereinten Kräften auch. Dort gibt es heute selbst in der Peripherie grosse Hotels, die alles – zum Beispiel Well-

ness – unter einem Dach anbieten. Im Bergell sind die Hotels kleiner und gerade darum macht die Zusammenarbeit Sinn.» Für Luca Giovanoli liegen die Vorteile einer zTO auf der Hand und deren wichtigste Aufgaben umreissert er so: «Mit Engadin St. Moritz können wir nicht konkurrieren, dafür bietet das Bergell Erholung und viel Kultur. Das müssen wir auch zeigen, in der Werbung und vor Ort. Leider fehlen heute oft das Interesse und das Geld für gemeinsame Projekte. Hier ist eine zTO dringend nötig, denn sie kann die Hoteliers und Anbieter an einen Tisch bringen.» Die Ideen sind da, aber es wird zu wenig kooperiert, um die Saison zu verlängern. Wenn heute jemand in der Nebensaison eine Kulturwoche zu Giacometti organisieren möchte, scheitert das häufig an Kleinigkeiten – hier sollen, sagt Giovanoli, starke Köpfe vor Ort die Leitung übernehmen. «Wir sind alleine nie so stark wie Engadin St. Moritz, aber wir können von der DMO profitieren und lernen. Die zTO Bergell ist der erste Schritt dazu. Die neue zTO soll künftig vermehrt eine Zusammenarbeit mit den anliegenden Regionen anstreben (DMO Engadin St. Moritz, Consorzio turistico Val Chiavenna, AlpenAkademie usw.).»

Meilensteine ■■■

■ Ende 2006

Arbeitsgruppe «Tourismusreform» prüft Modelle der Zusammenarbeit

■ September 2007

Businessplan für neue zTO Bergell erstellt

■ Anstehend

Gründung der zTO, Suche eines Tourismusdirektors, operativer Start im Sommer 2008

«Der Berg hört nicht an der Gemeindegrenze auf»

Im Valposchiavo haben sich die Tourismusorganisationen von Poschiavo und Brusio schon vor dreizehn Jahren zusammengeschlossen. Seit Anfang 2008 teilt die Gästeinformation das Büro mit der Rhätischen Bahn. Die zTO Valposchiavo arbeitet im Marketing über die Grenze mit dem Veltlin und über den Bernina mit Engadin St. Moritz und der Nationalpark-Region zusammen.

«Von den Gästen wird das Puschlav sowieso und schon lange als Einheit gesehen», sagt die neue Direktorin Ilona Ott. «Wir alle sind glücklich über den Zusammenschluss, weil jeder Kurverein dasselbe Problem hatte: Zuwenig eigene Kraft und zu wenig Mittel für eine so grosse Region vom Bernina-Pass bis zur Landesgrenze bei Tirano.» In zwei Abstimmungen letztes Jahr wurden in den beiden Gemeinden Brusio und Poschiavo grössere Kredite für die Tourismusorganisation bewilligt.

Gäste von der Bahn abholen

Mit den neuen Mitteln und dem geteilten Büro im Bahnhof kann die Region gestärkt auftreten – und die Reisenden direkt vom Bernina Express abholen: «Wenn wir richtig kommunizieren, dann steigen die Gäste aus dem Zug und kommen zu uns.» Qualität und Authentizität für die, die das suchen: Das Puschlav setzt nicht auf die grosse Masse, sondern das Naturerlebnis und die Italianità. Doch dafür, da ist man sich einig, braucht es grenz- und bergüberschreitende Angebote. «Die Berge, unser bestes Argument, hören nicht an der Gemeindegrenze auf.» Die Rhätische Bahn, schon heute wichtigster Teil des Ferienerlebnisses, bietet dem Puschlav dank dem UNESCO-Weltkulturerbe (Albula- und Berninalinie) eine zusätzliche Plattform – und wohl auch neue Gäste.

Auf Kooperationen angewiesen

Das Puschlav hat ähnliche Probleme wie andere Randregionen in Graubünden auch: Im Alleingang fehlen die Ressourcen für grössere Angebote und einen wirkungsvollen Marktauftritt. In der Gästewerbung tritt das Valposchiavo zusammen mit der RhB oder mit dem Veltlin, aber auch mit den andern Destinationen in Südbünden auf. «So können wir uns zum Beispiel an verschiedenen Messen einen Ausstellungsstand leisten, was alleine nie möglich wäre», erklärt Ott. Sobald als möglich möchte das Valposchiavo im Backoffice-Bereich und mit gemeinsamen Produkten oder Buchungsplattformen mit der DMO Engadin St. Moritz zusammenarbeiten.

Reform als Anstoss

Auf der anderen Seite, den Angeboten, ist Kooperation schon seit Jahren an der Tagesordnung: Alta Rezia ist ein grenzüberschreitendes Projekt für Bikewege, die AlpenAkademie bietet Kurse und Besichtigungen von geologischen und kulturellen Schätzen in ganz Südbünden und die RhB ist der wichtigste Partner in der Gästewerbung. Heute führt das Ente Turistico Valposchiavo die Geschäftsstelle der AlpenAkademie für alle Regionen Südbündens. «Die Tourismusreform war für uns der Anstoss, solche Kooperationen zu fördern – zum Vorteil aller Beteiligten.»



Ilona Ott: «Tourismusreform war Bestätigung unseres Wegs.»

Meilensteine ■■■

- **1995**
Fusion der lokalen Kurvereine Brusio und Poschiavo zum Ente Turistico Valposchiavo
- **Seither**
Überregionale Projekte wie AlpenAkademie, Alta Rezia oder Bernina Express (RhB)
- **Januar 2008**
Neue Gästeinformation zusammen mit der RhB am Bahnhof Poschiavo
- **Anstehend**
Zusammenarbeit mit der Destination Engadin St. Moritz (Back-Office und Internetplattform), verstärkte Vermarktung mit der RhB (UNESCO-Projekt)

Einstimmiges Ja für Davos Klosters

Ende Februar 2008 verkündeten Davos Tourismus und Klosters Tourismus ihre Verlobung – am 1. Mai 2008 ziehen sie zusammen und treten fortan als eine Familie auf. Ein gemeinsames Logo gibt Davos Klosters neue Markenkraft und die gemeinsame Administration durch die Destinations-Organisation ermöglicht Kosteneinsparungen und bessere Information für die Gäste.

Vor einem Jahr wurden in Davos und Klosters drei Szenarien des Zusammengehens skizziert: Eine Fusion, eine Integration und die Gründung einer neuen Gesellschaft. Eine Fusion war wegen der unterschiedlichen Charaktere der Partner nicht möglich, erklärt Robert Wildhaber, ad interim Teilzeit-Geschäftsführer von Klosters Tourismus. Während Klosters Tourismus ein Kurverein ist, besitzt Davos Tourismus zusätzlich Immobilien und hat mehrere Töchter. Deshalb wählte man die Integration – Klosters gibt ein Mandat an Davos Tourismus und Davos Tourismus führt alle Aufgaben und Verträge in einer neuen Abteilung aus. Der touristische Teil heisst

neu Davos Klosters Tourismus und ist für die Vermarktung und die Produktentwicklung der DMO Davos Klosters verantwortlich.

Einstimmiger Entscheid

Für den Gast gehören Davos und Klosters schon längst zusammen – er fühlt sich an beiden Orten zuhause, egal ob er in Davos oder in Klosters ein Hotel oder eine Ferienwohnung bezogen hat, erklärt Robert Wildhaber. Für den Auftritt gegen aussen ergänzen sich die städtische Alpenmetropole Davos und Klosters als gediegener Ferienort ideal. Diese Argumente überzeugten auch die beiden Tourismusorganisationen: «An der Generalversammlung vom 26. Oktober 2007 fiel der Entscheid der Kurvereins-Mitglieder zur Zusammenarbeit einstimmig. Auf beiden Seiten, in Klosters wie Davos, waren keine Gegenstimmen zu vernehmen», freut sich auch Reto Branschi, Direktor a.i. von Davos Tourismus. Der Druck durch die kantonalen Bestrebungen war dabei nebensächlich, erläutert Reto Branschi, die Region ist seit zehn Jahren sowieso zusammengewachsen (etwa durch Davos Klosters Mountains, die Kooperation der Bergbahnen) und für Skifahrer sind die Orte heute nicht mehr unterscheidbar. In Klosters, sagt Robert Wildhaber, nutzte man die Chance des Direktorenwechsels, die Zukunftsstrategie zu überdenken.

Ab 1. Mai alles aus einer Hand

Für Klosters war dabei klar, dass es Davos für den Weg in die Zukunft braucht. Davos hätte zwar knapp die Grösse gehabt, alleine aufzutreten – «aber auch wir sahen, dass der Gast längst in Regionen und Erlebnisräumen denkt und nicht mehr in Orten. Zusammen haben wir nicht nur eine touristische Marke mit internationaler Ausstrahlung, sondern können auch die Gäste vor Ort aus einer Hand informieren», erläutert Reto Branschi. Die beiden bekannten Orte werden so auch gegen innen und aussen zu einer Region, wie das in Amerika oder Asien längst an der Tagesordnung ist. Offizieller Start der Destinations-Organisation ist am 1. Mai 2008. Mit dem Zusammenschluss werden in den nächsten zwölf Monaten die Internetplattformen, die IT-Infrastruktur, die Direktreservierungssysteme sowie das Kurtaxen-Gesetz aufeinander abgestimmt. Dadurch können wir neue Synergien nutzen und Einsparungen erzielen, so Reto Branschi.

Vorarbeit trägt Früchte

«Nach zwei bis drei Jahren werden wir die grossen Vorteile spüren», sagt Robert Wildhaber. Da die beiden Tourismusorganisationen die letzten beiden Jahre intensiv auf die Integration hingearbeitet haben und die Zustimmung zu Null fiel – «die grösste Errungenschaft» –, erwarten Wildha-



1 plus 1 = 3

Durch den Zusammenschluss ergänzen sich die beiden Tourismusorte mit den Angeboten und bieten gemeinsam mehr als bisher jeder Standort für sich. Das zeigt sich auch im Logo, das «die neue Vollkommenheit» grafisch zum Ausdruck bringt: Die im Davoser Logo bestehenden Symbole «Berg» (Dreieck) und «Sonne» (Kreis) werden durch das Element Quadrat ergänzt und Klosters zugeordnet. Dazu kommt eine neue Farbe: Durch Mischen Blau und Gelb – Davos – entsteht Grün, das für die unberührte Natur steht, die Klosters in die neue Gemeinschaft einbringt.



Auf die Integration hingearbeitet: Robert Wildhaber (Klosters) und Reto Branschi (Davos).

ber und Branschi wenig Probleme in der Umsetzung. «Der Gast geht oder fährt schon heute über den Berg, der sogenannte Free Flow ist schon Realität. Dass die Angebote gegenseitig anerkannt werden können, machen uns die Bergbahnen ja erfolgreich vor. Gemeinsame Gästekarten oder Prospekte werden nun nicht mehr schwierig sein.» Die Vorteile sollen bald sicht- und erlebbar sein: Die beiden Interims-Direktoren denken zum

Beispiel an eine gemeinsame Saison-eröffnung mit grossem Fest, einen All-inklusive-Marathon und an neue Partnerschaften aus dem Gewerbe und der Hotellerie. «Wir wollen den Leadership im Kanton übernehmen», meint Wildhaber, stellt aber auch klar: «Die Gelder des Kantons waren zwar ein willkommener Anschlag, aber gemacht haben wir es für den Markt. Denn der Markt nimmt Davos Klosters als Einheit wahr.»



«Wer die Schweiz erklären will, macht dies zurzeit am besten anhand der Bündner Tourismusreform. Alle sind sich einig, dass man sich nicht einig ist. So kann man auch geteilter Meinung sein, ob es einem einheitlichen Logo gelingen wird, diese Uneinigkeit zu überwinden. Aber unser Schweizerkreuz hat das ja schliesslich geschafft. Auch wenn sich der Freistaat Gemeiner Drei Bünde erst 512 Jahre nach Einführung dazu bekennen konnte.»

Pius Walker, Werber des Jahres 2008, Zürich

Meilensteine ■■■

- **26. Oktober 2007**
Die Mitglieder des Tourismusvereins Klosters stimmen der Integration einstimmig zu
- **16. November 2007**
Die Genossenschafter von Davos Tourismus stimmen der Integration einstimmig zu
- **26. Februar 2008**
Lancierung neues Erscheinungsbild
- **1. Mai 2008**
Start der DMO Davos Klosters
- **Anstehend**
Die personelle und administrative totale Integration

Pionierrolle im natur- und kulturnahen Tourismus

Schon im Vorfeld des Kantonalen Projektes «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» wurde im Prättigau der Versuch unternommen, das Tal gemeinsam zu vermarkten. Man zog schon damals am gleichen Strick, aber die zur Verfügung stehenden Mittel waren zu gering. Die zTO Prättigau ist die konsequente Weiterführung einer Vision, die in den Prättigauer Köpfen schon seit längerer Zeit existiert.



Daniela Göpfert: mit Vermarktung auf offene Ohren gestossen.

In 12 Gemeinden des Prättigaus gaben die Bürger in einer Volksabstimmung im Herbst 2006 grünes Licht zu einer gemeinsamen Vermarktungsorganisation – sie soll die touristische Wertschöpfung verbessern und eine Pionierrolle im natur- und kulturnahen Tourismus übernehmen. Im Februar 2007 wurde die Prättigau Tourismus GmbH ins Leben gerufen und begann im Herbst ihre operative Arbeit. Jetzt steht für die neue Geschäftsleiterin Daniela Göpfert vor allem die Datenerhebung an und erste Gemeinde- und anbieterübergreifende Projekte stossen auf offene Ohren.

Hoffen auf Tourismusabgabe

Zurzeit steht der zTO ein Budget von 400'000 Franken zur Verfügung, wovon rund die Hälfte fürs Marketing eingesetzt wird. Im Laufe dieses und nächsten Jahres soll die Homepage erweitert und neue E-Services wie Direktbuchungssystem implementiert werden. Sobald die Strukturen gefestigt sind, stehen gemäss Businessplan ein Elektronisches Gäste-Informationssystem sowie ein Tourismusleitsystem auf dem Programm. «Für einen wirkungsvollen Marktauftritt reicht das Budget nicht, Kooperationen mit anderen touristischen Organisationen wie Graubünden Ferien und der DMO Davos Klosters sind daher existenziell», erklärt Daniela Göpfert. Bisher fordern nur vereinzelte Ge-

meinden eine Tourismusförderabgabe ein und ein freiwilliger Bettenbeitrag im Prättigau ist erst im Gespräch – «wir warten und hoffen darum auf die baldige Einführung der Kantonalen Tourismusabgabe. Das schafft Klarheit».

Gemeinsam vorwärts

Wie bei anderen Destinationen im Kanton steht die Bündelung von Angeboten im Zentrum auch dieser zTO: Es gibt zwar relativ viele Angebote, allerdings sind nur die wenigsten bekannt und buchbar, genauso gibt es praktisch keine online buchbare Unterkünfte. Der gerne verwendete Begriff der «Synergienutzung» wird im Prättigau ab Ende 2008 einmal mehr in die Tat umgesetzt: An der Talstation realisieren die Bergbahnen Grösch-Danusa AG ein Info- und Kompetenzzentrum, welches von der noch jungen Tourismus-Organisation als eigentliches «Schaufenster» für das ganze Prättigau mitbenutzt werden kann.



Geplantes Kompetenzzentrum in Grösch.

Meilensteine ■■■

■ Herbst 2006

Zustimmung der 12 Gemeinden zur zTO Prättigau

■ Februar 2007

Gründung der Prättigau Tourismus GmbH

■ Oktober 2007

Operativer Start der zTO Prättigau

■ Ende 2008

Eröffnung Info- und Kompetenzzentrum Prättigau in Grösch

■ Anstehend

Datenerhebung, Homepage/ E-Services, Gäste-Informationssystem, Signaletik

Chance für regionale Entwicklungsstrategie genutzt

Die Region Savognin-Surses/Albulatal hat die vom Kanton initiierte Strukturreform dazu genutzt, auch einen Leitfaden für die Verbesserung ihrer Infrastruktur vorzulegen. Im ersten Schritt soll eine zTO Albula-Surses gegründet werden, mittel- bis langfristig sind weitere warme Betten notwendig.

Was im Surses wie anderswo zählt, ist die eingeschlagene Richtung – weit mehr als der Fahrplan der Umsetzung. «Eile mit Weile», heisst das Stichwort im Businessplan und die Weichenstellung ist für den Savogniner Tourismusdirektor Vendelin Coray wichtiger als die Geschwindigkeit des Zugs. «Der Businessplan ist für uns ein Instrument, wie wir die ganze Region weiterbringen können und wollen, nicht bloss im Marketing, sondern vor allem im Angebot.» Die Analyse hat ergeben: Es gibt zuwenig warme Betten, im Surses wie im Albulatal, und die Infrastruktur ist teilweise veraltet. Weil dazu aber der Konsens verschiedener Akteure und vor allem zusätzliche Gelder nötig sind, setzt die Strukturreform bei den kleineren Schritten im Marketing an.

Gemeinsame Verkaufsorganisation

Der erste Schritt ist die Umwandlung der jetzigen Tourismusorganisation Savognin Tourismus im Surses (STiS) in eine AG, danach soll die angestrebte Vollintegration des Albulatals und von Bivio erfolgen. Bergün/Filisur prüft Alternativen (Alleingang, Kooperation mit der Rhätischen Bahn). Im Businessplan der vorgesehenen zTO stehen der Aufbau einer gemeinsamen Verkaufsorganisation und einer Marketing-Datenbank im Zentrum. Nebst dem Ausbau der Direktkontakte und der Teilnahme an Promotionen steht die Erschliessung

neuer Distributionskanäle im Zentrum der künftigen zTO. Vendelin Coray: «Die einzelnen Orte sind selbst zuwenig stark und bekannt, um alleine aufzutreten. Erst eine gemeinsame Verkaufsorganisation, wie wir sie anstreben, erhält gegenüber Reiseveranstaltern das nötige Gewicht und kann die gesamte Region professionell vermarkten.»

Bereits heute gemeinsame Angebote

Das Ziel der zTO, sagt Vendelin Coray, ist die Vernetzung der verschiedenen Angebote in der Region. Die Produkte sind vielfältig, aber oft über die ganze Region verteilt: Wandern auf historischen Wegen (Via Spluga, Via Set, Via Segantini), Golfen und Baden (Golf und Bad Alvaneu), Schlitteln in Bergün, Ski- oder Tourenfahren in Bergün, Savognin und Bivio, aber auch Familien- und Bikeferien sind möglich. «Wir müssen mehr Angebote aus der Region schaffen und diese gemeinsam auf den Markt bringen», sagt Coray. Denn: Die Region Mittelbünden hat verhältnismässig kleine Anbieterstrukturen und ist wenig intensiv besiedelt. Ihr fehlt eine starke Marke, die überregional bekannt wäre. Deshalb ist für Vendelin Coray klar, dass eine zTO Albula-Surses auch in Zukunft auf die Zusammenarbeit mit umliegenden zTO und DMO, mit Graubünden Ferien sowie mit der Rhätischen Bahn angewiesen bleibt.



Vendelin Coray: Neue Gäste und mehr Betten sind das Ziel im Surses.

Meilensteine ■■■

- **1998**
Touristischer Gemeindezweckverband Surses gegründet
- **Start von Savognin Tourismus im Surses (STiS)**
- **2006**
Marketing-Kooperation STiS und unteres Albulatal/Bivio
- **2007**
Businessplan für zTO Albula-Surses erstellt
- **Anstehend**
Umwandlung STiS in AG, Aufbau Verkaufsorganisation, gemeinsame Datenbank, neue Vertriebskanäle

«Vertrauen und neue Angebote schaffen – dann klappt»

Mit kleinen und konsequenten Schritten die Zusammenarbeit anbahnen: Das ist die Devise von Tourismusdirektor Urs Wohler. Im Unterengadin hat Wohler die zehn kommunalen Tourismusorganisationen in die ENGADIN/Scuol Tourismus AG integriert und als wichtigen Zwischenschritt die Gästeinformationen vereinheitlicht. Gemeinsame Wanderwege und Signalisationen, zentrale Führung und eine Ansprechperson für alle Gemeinden sind Teil der Reform.

Val Müstair: den Kurs beibehalten

Sechs Prospekte, sechs Logos, sechs Homepages und sechs Kurvereine hatte das Tal mit 1300 Einwohnern einst – heute tritt das Münstertal mit einem einzigen Prospekt, einer einheitlichen Homepage und einem Namen auf: Val Müstair. Mit Erfolg, wie die Übernachtungszahlen zeigen: In den letzten zehn Jahren, seit der Fusion zu einer Organisation, stiegen die Gästezahlen um rund 20 Prozent. Verloren hat dabei niemand, es gibt in jedem Dorf weiterhin Veranstaltungen, die Hotels sind nach Ort geordnet und bald sollen auch die sechs Gemeinden zu einer einzigen fusioniert werden. «Auf dem heutigen Markt geht die Marke eines kleinen Ortes unter, darüber gibt es nichts zu diskutieren», sagt Tourismus-Präsident Thomas Malgiaritta. Auch finanzielle Gründe sprachen im Münstertal für die Fusion: «Bis zu einer gewissen Grösse stehen die Kosten in sehr ungünstigem Verhältnis zur erzielten Wirkung – die Verwaltung kostet mehr als die Werbemassnahmen.» Malgiaritta ist hauptberuflich Vorsitzender der Bankleitung der Banca Raiffeisen Engiadina Val Müstair, die ab 1996 schrittweise aus der Fusion von neun Banken entstanden ist. «In der Privatwirtschaft gehen Fusionen oft schneller vor sich, aber dort wie im Tourismus muss jemand das Steuer übernehmen und den Kurs beibehalten. Unklarheiten und Skepsis am Anfang gehören dazu, aber nach einigen Jahren mag niemand mehr zum Alten zurück.»



«Es geht in der laufenden Reform nicht um eine Machtfrage, sondern einzig um mehr Chancen. Der Gegenwind wird immer stärker und als einzelne gehen wir unter.» Das sagt Urs Wohler zu den ersten Schritten im Unterengadin und verweist auf seinen jüngsten Erfolg, die Vereinigung der zehn bestehenden Verkehrsbüros. Bislang wurden diese von den lokalen Tourismusorganisationen betrieben, neu stehen sie unter der Obhut der ENGADIN/Scuol Tourismus AG (ESTAG). Ein Verantwortlicher instruiert neu alle Angestellten und es braucht nur noch eine einzige Lohnbuchhaltung. Die Gemeinden, die über den touristischen Leistungsauftrag bestimmen, sind erfreut über den jüngsten Zusammenschluss, obwohl sie dazu nicht gesetzlich gezwungen werden. «Wir zeigen, dass eine Reform der kleinen Schritte auch Erfolg haben kann. Das Vertrauen ist da, weil die Vorteile schon sichtbar geworden sind.»

Angebotsentwicklung vor Ort

Urs Wohler nennt als Beispiel die neu geschaffene Stelle einer Koordinatorin. Diese ist für die Produkte und Infrastruktur vor Ort verantwortlich, vermittelt zwischen Tourismus und Gemeinden und initiiert mit ihrer Arbeit gästefreundliche Angebote über die Gemeindegrenzen hinweg. Ob Bikeweg, Winterwanderweg oder Signalisation: Der Gast erwartet heute

nicht nur glänzende Prospekte, sondern Orientierung und Information am Ferienort selbst. Scheiterte eine einheitliche Signalisation eines Wanderwegs früher oft an den Gemeindegrenzen, so verläuft das heute dank der Angebotsentwicklerin wie am Schnürchen: Die Koordinatorin erarbeitet Vorschläge, bespricht sie mit den Gemeinden und diese verwirklichen und finanzieren sie. «Ich bin ein Fan von den Dörfern und diese sind offen für die Zusammenarbeit. Das spürt man, man muss es gar nicht mehr sagen.» Natürlich, versichert Urs Wohler, werden die Dorffeste auch in Zukunft lokal organisiert und verantwortet, daran ändert auch die Tourismusreform nichts.

Nach der zTO die DMO

Den Preiskampf, die Informationsüberflutung im Markt und den Rückgang der Übernachtungen hat auch das Unterengadin zu spüren bekommen. «Wir müssen nicht darüber diskutieren, wer in unserer DMO mitmacht, mittelfristig überleben können wir nur gemeinsam.» Vorgesehen ist eine DMO Nationalpark-Region mit dem Val Müstair, Samnaun und Scuol unter einem (Marketing-)Dach. Während das Münstertal und die Gemeinden von Susch bis Tschlin gemeinsam auftreten wollen, ist eine DMO erst in einem nächsten Schritt vorgesehen. Per 1. April 2008 haben das Val Müstair und die ENGADIN/



Mit kleinen Schritten zum Erfolg: Urs Wohler, Direktor ENGADIN/Scuol Tourismus.

Scuol Tourismus AG eine Vereinbarung zur Gründung einer einfachen Gesellschaft unterzeichnet, die Ende 2008 in eine DMO umgewandelt werden soll.

Gäste reisen in der Region

Für Urs Wohler ergibt die verstärkte Zusammenarbeit nicht nur aus Gästesicht Sinn: Ein Feriengast im Unterengadin macht heute Ausflüge von einer bis zwei Stunden, er geht nach Samnaun einkaufen, möchte das Kloster in Müstair besichtigen oder ins Bogn Engiadina Scuol – die künstlichen Grenzen zwischen den einzelnen Orten sind aus Gästesicht längst gefallen. Jetzt geht es für die bereits bestehenden zTO darum, ihre Hausaufgaben zu lösen, Sinnvolles zu vereinheitlichen und fit zu werden für

eine spätere DMO Nationalpark-Region. Die Klammer über die ganze Region bildet zwar der Nationalpark, doch werden die zentralen Orte Samnaun, Scuol und das Val Müstair auch in Zukunft unter ihren bekannten und etablierten Namen auftreten. Dass eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit Sinn ergibt, beweist Samnaun schon seit Jahren – die Silvretta-Arena Samnaun-Ischgl ist mit 235 Pistenkilometern die grösste Skiarena der Ostalpen. «Diese und viele andere Vorteile kann uns niemand nehmen, wir müssen sie nur entsprechend nutzen und vermarkten», sagt Wohler. Die DMO soll die unverwechselbaren Stärken der Region bündeln und an den «neuen» Gast bringen. Zum Vorteil aller Orte und Leistungsträger.

Meilensteine ■■■

■ 2001

Die IG ENGADIN/Scuol überträgt der ESTAG den Auftrag, das Marketing für die gesamte Region zu machen

■ 1. Januar 2007

Neue Stelle Angebotsentwicklung

■ 28. Februar 2007

Einstimmiger Entscheid: Alle Gemeinden sagen Ja zum Zusammenschluss der Tourismusorganisationen, insbesondere im Bereich «Gäste-Information»

■ 1. Februar 2008

Erste Vertragsunterzeichnungen: Ftan und Lavin unterschreiben als erste Gemeinden die Zusammenarbeitsverträge; weitere Gemeinden folgen

■ 1. April 2008

Gründung der einfachen Gesellschaft Nationalpark-Region. Gründungsmitglieder: ENGADIN/Scuol und Val Müstair (und evtl. Samnaun)

■ 1. November 2008

Gründung der Tourismusorganisation Nationalpark-Region

Tourismusabgabe unterstützt den Aufbau der zTO Viamala

Die Integration der je vier Verkehrsvereine in die Regionalen Tourismusorganisationen (RTO) Heinzenberg-Domleschg und Viamala Ferien war für die Umsetzung der Tourismusreform rund um die Viamala der wichtige erste Schritt. Der zweite ist die Zusammenführung der beiden RTO zu einer einzigen Tourismusorganisation Viamala bis 2010. Als Zwischenlösung gibt es eine regionale Tourismusabgabe.



Stephan Kaufmann (Heinzenberg-Domleschg) und Denise Dillier (Viamala Ferien) schicken den Businessplan an den Kanton.

«Wir hatten diese Vision bereits 1999 vor Augen. Eine starke Region können wir nur dann werden, wenn wir Grenzen überschreiten, verstärkt zusammenarbeiten und uns gemeinsam verkaufen», blickt Denise Dillier, Direktorin von Splügen/Rheinwald Tourismus zurück. Beidseits der Viamala soll das Marketing über grössere Einheiten und damit mit mehr Schlagkraft abgewickelt werden. Die Tourismusorganisationen südlich der Viamala (Andeer, Avers, Splügen/Rheinwald und Zillis-Schamserberg) gründeten dazu die einfache Gesellschaft Viamala Ferien. Nördlich der Viamala (in der Region Heinzenberg-Domleschg) beschloss man eine Kooperation mit dem Bündner Rheintal und beteiligte sich an der Marketingorganisation Freizeit Graubünden. Nach der Auflösung der Freizeit Graubünden AG entstand die Regionale Tourismusorganisation (RTO) Heinzenberg-Domleschg, welche im Zug der aktuellen Tourismusreform bis 2010 mit Viamala Ferien zu einer zTO Viamala vereint werden soll.

Erfolg dank kleiner Schritte

«Weil wir schrittweise voringen, waren kurz danach die ersten Erfolge sichtbar und die Leistungsträger sahen die Vorteile. Das ebnete uns den weiteren Weg zur zTO. Der erste gemeinsame Sommerprospekt ist für alle Beteiligten schon fast eine Selbstverständlichkeit», freut sich Denise

Dillier. Die Erfolge und vor allem die Verankerung in der Bevölkerung haben sich auch im politischen Prozess niedergeschlagen: Im Oktober 2007 wurde über eine regionale Tourismusabgabe abgestimmt, die mit fast 80 Prozent Ja-Stimmen sehr deutlich angenommen wurde. Durch diese Abgabe wird das gemeinsame Marketing der zTO Viamala finanziert. «Da die nötige Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Innern deutlich spürbar war, wollten wir nicht bis zur Einführung der Kantonalen Tourismusabgabe warten», sagt Denise Dillier, fügt aber an, dass das regionale Tourismusgesetz nur als Zwischenlösung bis zur Einführung einer KTA gedacht ist.

«Lokales Know-how bleibt»

Die Marktbearbeitung beider Regionen wird dank der regionalen Tourismusabgabe schon heute über die zTO Viamala abgewickelt. Der erste gemeinsame Sommerprospekt ist zurzeit im Druck und der Internet-Auftritt www.viamala.ch ist seit 1. Dezember 2007 im Design der Regionenmarke *graubünden* online.

Eine vollständige Zentralisierung der lokalen Infostellen ist allerdings kein Thema: «Wir brauchen das lokale Know-how genauso wie die Gästeinformation vor Ort», begründet Denise Dillier, «das kann man nicht einfach von einem Schreibtisch aus managen.»

Meilensteine ■■■

■ 1999

Vier TO südlich der Viamala gründen Viamala Ferien für die Vermarktung

■ Vier TO nördlich der Viamala gründen Tourismusforum Heinzenberg-Domleschg

■ 2006

Gründung RTO Heinzenberg-Domleschg

■ 2007

Gründung zTO Viamala

■ 2008

Marketing durch zTO Viamala, Einführung regionale Tourismusabgabe

■ Anstehend

Fusion der beiden Regionalen TO zur zTO Viamala (bis 2010)

Eine einzige Organisation für das Misox und Calancatal

Die Nord-Süd-Verbindung über den San Bernardino ist für das Misox Lebensader. Entlang der A13 möchte man auch kooperieren: sowohl nordwärts mit der Viamala wie südwärts mit Bellinzona. Bis Mitte 2008 soll die zTO Moesano (Organizzazione Turistica Regionale del Moesano) konstituiert werden und dann das ganze Misox und Calancatal touristisch vermarkten.

San Bernardino, das Aushängeschild mit Pass und Hospiz, ist nur das eine Tor zur ganzen Region südlich der Alpen; mindestens so bedeutend sind für die Region Gäste aus dem Tessin oder der Lombardei. Für die Region, nach der vorgesehenen Bildung einer zTO Moesano, stehen deshalb Kooperationen mit Splügen/Viamala wie mit Bellinzona/Tessin an. San Bernardino, selbst gut touristisch erschlossen, mit Sportzentrum, Hallenbad, Abenteuer-Park, Kinderskiflift und genügend Herbergen, wird auch in der vorgesehenen zTO eine wichtige Rolle spielen. Die andern beiden Subregionen, Val Calanca und Val Mesolcina, ergänzen die heutige Region San Bernardino und ermöglichen so eine Verkaufsorganisation für die ganze Region. Während es heute im ganzen Misox teilweise an der Infrastruktur mangelt (zuwenig Betten), die Saison oft sehr kurz und die touristische Mentalität wenig ausgeprägt ist, soll mit dem geplanten Zusammenschluss die nötige Grösse erreicht werden, um sinnvoll eine Informations- und Verkaufsplattform zu betreiben. Ein Ziel ist, die Infrastruktur für Sport und Erholung auszubauen und die Thermen und Mineralquellen – etwa für Wellness-Angebote – besser zu nutzen.

Vermarktung wichtiger als Lokalität
Ende 2007 wurde der Businessplan zur zTO eingereicht, im April 2008

wird sich eine Arbeitsgruppe mit der Konstitution der OTMR befassen, die ab der zweiten Jahreshälfte operativ tätig werden soll. Die Promotion und der Verkauf, soviel ist schon jetzt klar, soll durch die zTO für die ganze Region Moesano erfolgen und im Zug der Reform sollen auch neue Angebote geschaffen werden. Die Schwierigkeit, das zeigt auch der Businessplan, ist die mangelnde touristische Mentalität und die bisher sehr kleinen Strukturen. Auch wenn die Bereitschaft der Leistungsträger noch nicht überall gleich gross ist, glaubt Christian Vigne, Direktor von San Bernardino Vacanze, dass eine von allen drei Subregionen getragene Organisation (dank wirkungsvoller Vermarktung) auch die Gästefrequenz in Hotels und Restaurants verbessern kann.

Interreg und «Hexen-Zwillinge»

Die Zusammenarbeit im Marketing, sagt Christian Vigne, ist das Zentrale auch der bisherigen Projekte: «Der Verkauf einer ganzen Region ist wichtiger und erfolgreicher als die Vermarktung eines einzigen Ortes.» Die A13 verbindet die Viamala und das Misox; im Rahmen des Projekts «Hexen-Zwillinge» wurde gemeinsam begonnen, neue touristische Angebote wie beispielsweise Exkursionen zum Thema Stein und Wasser zu schaffen. Die geplante zTO soll derartige Kooperationen weiter ausbauen. Ebenfalls erfolgreich war ein



Christian Vigne: Grössere Strukturen für mehr Gäste.

Interreg-Projekt von San Bernardino/Moesano, Splügen/Viamala, dem Bergell und des Val Chiavenna für neue Wander- und Bikeangebote, unter anderem auf der Via Spluga. Bellinzona Tourismus, Val Chiavenna, Viamala sowie Graubünden Ferien bleiben auch für die zTO Moesano wichtige Partner.

Meilensteine ■■■

- **März 2007**
Strategische Ausrichtung
- **November 2007**
Erarbeitung Businessplan
- **2. April 2008**
Arbeitsgruppe zur Konstitution der zTO Moesano
- **Juni 2008**
Bildung der zTO, anschliessend Beginn der operativen Tätigkeit

Drei zukünftige Tourismusorganisationen für eine DMO

Mit der Bildung von drei zukünftigen Tourismusorganisationen (zTO), sollen die bestehenden Tourismusorganisationen der Region Surselva konsolidiert und unter dem Dach einer DMO zusammengefasst werden. Die drei zTO werden je eine eigene «Zentrale» führen und als Sammelstelle für das Produktangebot, die Preisgestaltung und die Zusammenarbeit ihrer Leistungsträger zuständig sein. Die Kooperation mit der DMO findet insbesondere im Bereich des Marketings statt.



Sep Cathomas, Präsident der Regiun Surselva: «Mit drei zTO muss niemand Angst haben, als kleiner Partner unterzugehen.»

Die Regiun Surselva geht sorgfältig zu einer Vereinigung der Tourismusorganisationen über und anerkennt dabei Distanzen und Unterschiede zwischen den bestehenden Organisationen und deren Angebote. Zuerst soll in den einzelnen Subregionen enger zusammengearbeitet werden, dann erst kann eine noch grössere und engere Kooperation fruchtbar sein. Mit gutem Grund, wie Sep Cathomas, Präsident der Regiun Surselva, ausführt: «Mit der Bildung von drei zTO können die Subregionen besser die eigenen und regional unterschiedlichen Angebote und Strukturen weiter ausbauen und sich damit auch identifizieren. Die Angst, als kleiner Partner im Grossen unterzu-

gehen, wird mit diesem ersten Zwischenschritt gemildert. Der Respekt ist vor allem in den Köpfen noch viel zu gross, als dass wir jetzt schon alles unter einen einzigen Hut bringen könnten.»

Der Wille ist da

Getan hat sich in der Surselva dennoch schon Wesentliches. Aus den zurzeit noch bestehenden 18 Tourismusorganisation sollen gemäss der aktuellen Strategie und den gut abgestützten Businessplänen drei Organisationen werden, nämlich Flims Laax in der unteren Surselva; «Quattro!» (Projektname) mit Ilanz, Obersaxen/Lumnezia und Brigels-Waltensburg-Andiast in der mittleren Surselva und Disentis-Sedrun in der oberen Surselva. Vals hat vorläufig noch den Alleingang gewählt. Für Sep Cathomas ist und bleibt eine DMO für die ganze Surselva das gesetzte Ziel: «Die Bildung der zTO ist dabei ein grosser Schritt für alle Beteiligten. Einige kleinere Gemeinden und Organisationen sind zwar noch nicht integriert und über den genauen Grenzverlauf der einzelnen zTO wird noch zu reden sein, aber ein wichtiger Schritt in Richtung zTO und DMO Surselva ist gemacht. Der Grundstein für das neue Vorhaben ist gelegt. Der Wille für etwas Neues ist da, wenn auch die grösseren Tourismusorganisationen schneller als kleinere voranschreiten.» Nicht zu ver-

nachlässigen sind bei der Zusammenführung die bestehenden regionalen Unterschiede im Bereich der Infrastruktur und des Gästeangebotes. Die Destination Flims Laax am Eingang der Surselva ist klar die stärkste zTO. Sie verzeichnet allein die Hälfte der regionalen Logiernächte. Disentis-Sedrun grenzt an die Gotthard-Region an und will als Option in Zukunft noch verstärkt grenzüberschreitend auch im Tourismusbereich kooperieren. Mit der neuen Struktur soll die Zusammenarbeit mit der DMO Surselva wie auch mit der Region Gotthard möglich sein und verstärkt werden. In der Mitte der Surselva ist in diesem Jahr das Projekt «Quattro!» entstanden. Die Tourismusorte Brigels-Waltensburg-Andiast, bereits heute eine touristische Einheit, Obersaxen/Lumnezia und die Stadt Ilanz sind zurzeit daran, eine zTO zu bilden. Im ursprünglichen Businessplan waren für diesen Raum noch zwei verschiedene zTOs vorgesehen. «Auch Vals hat in dieser zTO jederzeit noch Platz und ist natürlich auch zu einem späteren Zeitpunkt willkommen», erklärt Sep Cathomas.

Auch die Kleinen profitieren

Vorerst sollen in allen zTO die umliegenden Gemeinden und Leistungsträger für die Zusammenarbeit sensibilisiert werden. Heute haben hauptsächlich erst die grossen Anbieter und Gemeinden eine Tourismusabgabe

und verfügen somit über finanzielle Mittel für die Gästewerbung. «Wenn die grösseren Tourismusorte gut ausgelastet sind, profitieren auch die kleinen und die weniger vom Tourismus betroffenen Gemeinden – denn es ist nicht nur das Potenzial «Gäste», welches einen positiven wirtschaftlichen Einfluss hat, sondern auch die durch den Tourismus ausgelösten Investitionen und der Konsum. Diese kommen dem Gewerbe der gesamten Region und nicht nur den Tourismuszentren zugute.»

Nebst der Überzeugungsarbeit gegen innen stehen in der Surselva aber auch Anpassungen im Aussenauftritt an: «Was sind unsere Produkte und Verkaufsargumente? Wie vermarkten wir eine sehr heterogene Region unter einem Dach? Heute haben die einzelnen Destinationen noch verschiedene Informationssysteme und es gibt kein übergreifendes Informationsmanagement», sagt Sep Cathomas. Die Destination Flims Laax als Beispiel zeigt schon heute, dass das Zusammenspannen von Unternehmen, Gemeinden und Tourismusorganisationen im Marketingbereich sinnvoll und zielführend ist.

Prospekte landen im Papierkorb

Eine DMO für die Marktbearbeitung der ganzen Region ergibt auch für die Surselva Sinn, ist Cathomas über-

zeugt. Vorgesehen ist, dass die zTO einzelne Aufgaben – etwa Backoffice, Distribution, Promotion und Marketing – an die zu gründende DMO übergeben. «Nur gemeinsam kommen wir ungefähr auf die Höhe des vom Kanton für eine DMO verlangten Budgetbetrages, welcher für eine wirkungsvolle Umsetzung des Marketings nötig ist. Heute bleiben viele Marketing-Aufwendungen ohne Wirkung. Viele der schönen Prospekte landen zu oft ungelesen und ohne Wirkung im Papierkorb, weil das Marketing nicht konzentriert und zu wenig gezielt auf eine potenzielle Kundschaft ausgerichtet wird. Unsere Konkurrenz im Süd- und Nordtirol hat es vor langer Zeit verstanden, dass sich die Bündelung der Kräfte lohnt.» Nur wer gegen aussen stark und zugleich zielgerichtet auftritt, werde im Markt überhaupt wahrgenommen. Das verbindende Element aller zTO in der Surselva ist zum Beispiel der Rhein, sagt Sep Cathomas und sieht auch neue Vermarktungswege: «Damit können wir von der Schweiz bis nach Holland um neue Gäste werben.» Diese aber erwarten nicht von Dutzenden Anbietern aus der Surselva ganze Sortimente verschiedener Prospekte, sondern ganz einfach eine allgemein bekannte und gut funktionierende Auskunft- und Buchungsstelle.



«Graubünden ist zurzeit eine Grossbaustelle des Schweizer Tourismus. Baustellen sind unbeliebt aber unvermeidlich, um an der Gestaltung der Zukunft zu arbeiten. Der Bündner Tourismus wird stark und in neuem Kleid aus der Strukturreform hervorgehen.»

*Dr. Eric Scheidegger, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO,
Botschafter Standortförderung*

Meilensteine ■■■

■ November 2007

Businessplan für die Vermarktungsgesellschaft DMO Surselva

■ Januar 2008

Businessplan für das Projekt «Quattro!» mit Ilanz, Obersaxen/Lumnezia und Brigels-Waltensburg-Andiast

■ Weiteres Vorgehen

Bildung der zTO, Gründung der DMO für Vermarktung der drei zTO bis Sommer 2008; operativer Start der DMO Surselva und der drei zTO Anfang 2009

In der heutigen Zeit wird eine gemeinsame Internetplattform mit einer einzigen kompetenten Anlaufstelle das wirksamste Mittel sein. Die Bereitstellung und laufende Aktualisierung dieser Einrichtung, der Auftritt und die Marktbearbeitung nach aussen sind die wesentlichsten und vordringlichsten Aufgaben einer DMO Surselva. Die ersten Weichen in der Surselva sind mit der Strategie und den Businessplänen für die drei zTO und die DMO gestellt. Der Zug ist bereits am Rollen – Richtung Zukunft und neuer Wertschöpfung.

Skigebietsverbindung ebnet den Weg zur Kooperation

Erst die Strategie, dann die Struktur: Arosa und Lenzerheide möchten ihre beiden Skigebiete verbinden und gemeinsame Angebote schaffen. Die Finanzierung der Gondelbahn über das Urdtal ist gesichert und am 1. Juni 2008 stimmen die Gemeinden Arosa und Vaz/Obervaz über die Nutzungsplanung ab. Die Strukturanalyse empfiehlt den drei Destinationen Chur, Arosa und Lenzerheide, vorerst die Tourismusvereine in der Subregion zu integrieren.



Roger Fischer (Lenzerheide) und Hans-Kaspar Schwarzenbach (Arosa) sehen der Volksabstimmung über die Skigebietsverbindung positiv entgegen.

Meilensteine ■■■

- **1. Juni 2008**
Volksabstimmung zur Skigebietsverbindung
- **Bis Ende 2008**
Integration der subregionalen Tourismusorganisationen in Lenzerheide Tourismus
- **Ab 2009**
Integration der subregionalen Tourismusvereine in Arosa Tourismus
- **Laufende Vertiefung der Kooperation Arosa-Lenzerheide auch mit Chur**
- **Dezember 2009**
Start in die erste «verbundene» Wintersaison

«Vor zehn Jahren wäre der Widerstand zu gross gewesen, nun aber wird die Notwendigkeit einer Skigebietsverbindung eingesehen», sagt Hans-Kaspar Schwarzenbach, Direktor von Arosa Tourismus. Und er sieht gleich die grossen Vorteile im Regionenwettbewerb: «Bisher waren wir im europäischen Vergleich eine Drei beziehungsweise eine Vierstern-Destination, mit der Skiverbindung haben Arosa und Lenzerheide fünf Sterne und gehören zu den Top 20.» Die Bergbahnen haben als erste die Chance der Grösse erkannt und sich 2006 auf Seite Lenzerheide zusammengeschlossen und nun den Weg zur 2350 Meter langen Seilbahn über das Urdtal geebnet. Arosa, sagt Hans-Kaspar Schwarzenbach, gehörte vor 30 Jahren zu den grösseren Skigebieten in der Schweiz – diesen

Pluspunkt hat Arosa in der Zwischenzeit eingebüsst und wurde von andern links überholt. Den Volksabstimmungen vom Juni 2008 sehen er wie auch Roger Fischer, Tourismusdirektor Lenzerheide, positiv entgegen: «Das Umdenken in den Köpfen hat stattgefunden und die Bereitschaft zur besseren Positionierung ist da», bestätigen sie.

Status Quo – keine Lösung

Bisher weckte der Berg zwischen Arosa und Lenzerheide nicht Neugier, sondern war eine natürliche Barriere. Die Analyse kommt zum Schluss, dass die Skigebietsverbindung zwischen Arosa und Lenzerheide den Dreh- und Angelpunkt für eine vertiefte Kooperation im Marketing bildet. Das sehen auch die beiden Tourismusdirektoren so: «Wenn die Seilbahn gebaut ist, werden wir unsere Winterprodukte gemeinsam verkaufen und vermarkten und möglicherweise ein Joint-Venture für das Product-Management eingehen.» Bevor die Bildung einer DMO Arosa-Lenzerheide auf der Traktandenliste steht, wollen die Destinationen ihre Hausaufgaben lösen. Das sind in Arosa Verbesserungen in der Organisation sowie eine neue Rechtsform und Bestimmung der Aufgabenfelder. Lenzerheide sieht die Intergration aller Tourismusorganisationen von Lantsch/Brienz bis Malix/Churwalden als nächsten Schritt.



Chur will sich als Drehscheibe positionieren und das Bündner Rheintal touristisch organisieren: Michael Meier, Direktor Chur Tourismus.

Chur: Drehscheibe mit Meran-Effekt

Die Stadt Chur, so hat die gemeinsame Strukturanalyse ergeben, hat andere Aufgaben und Stärken als die beiden Bergorte Lenzerheide und Arosa. Deshalb steht für die Alpenstadt vorerst die Fokussierung auf ihre Drehscheibenfunktion, den Tagestourismus und die Ausdehnung in der Ebene, dem Churer Rheintal, auf dem Programm. Ob und welcher DMO sich Chur zu einem späteren Zeitpunkt anschliessen wird, ist zurzeit noch offen.

«Wir streben nach dem Meran-Effekt», wie Michael Meier, Direktor von Chur Tourismus, seine Aufgabe im Tagestourismus nennt. «Wie die meisten Südtirol-Reisenden einen Tag in Meran verbringen, soll ein Stadtbesuch in Chur zu jedem Ferientaufenthalt in Graubünden gehören.» Chur, die Alpenstadt, lebt stärker als die klassischen Berg-Destinationen vom Tagestourismus, von Shopping und Kultur, von Gastronomie und Nightlife. Im Aufenthaltstourismus hingegen sticht der Trumpf als Drehscheibe des öffentlichen Verkehrs und

Ausgangsort fürs Bergerlebnis. Drehscheibe zum einen, Ausflugsziel zum andern: Chur hofft, vom steigenden Interesse an Städtereisen profitieren zu können und sich als Stadt in der Ferienregion zu profilieren. «Nicht alle Gäste wollen ihre Ferien allein in einem Chalet verbringen. Die Leute werden urbaner und möchten zum Beispiel nach einem Biketag im Nachtleben einer Stadt Spass haben.» Ein weiterer Vorteil der Stadt Chur: Dank der Zentrumsfunktion und vieler Gäste und Ferienwohnungsbesitzer im Kanton ist sie das grösste Einkaufszentrum zwischen Zürich, München und Mailand.

Die touristische Ausrichtung von Chur, erklärt Michael Meier, ist horizontal. In der Ebene, dem Churer Rheintal, sollen als erstes die touristischen Angebote vernetzt und gemeinsam vermarktet werden. Denn in dieser Region existiert nach der Auflösung von Freizeit Graubünden keine Marketingorganisation mehr und Chur Tourismus trägt schon heute die Zentrumslasten der Agglomeration.

Meilensteine ■■■

■ 2007

Strukturanalyse empfiehlt Chur den vorläufigen Alleingang

■ Anstehend

Churer Rheintal touristisch organisieren, Positionierung als Alpenstadt, Feriengäste anderer Destinationen für einen Tag nach Chur holen. Attraktivität als Partner einer DMO Arosa-Lenzerheide oder DMO Surselva steigern

Schanfigg: zu klein für Alleingang

«Wir wollen an der Reform partizipieren, das ist klar», sagt Corinne Berlinger, Präsidentin von Schanfigg Tourismus. Das Schanfigg, zwischen Alpenstadt Chur und der (Winter-)Destination Arosa gelegen, soll Angebote wie die familiären Schneesportgebiete Tschierschen und Hochwang



oder den Schanfigger Höhenweg noch stärker als attraktive Nischenprodukte positionieren. Das Schanfigg ist mit den aktuellen Tourismusstrukturen aber zu klein für einen Alleingang. Mit welcher Destination das Schanfigg zusammenarbeiten möchte, ist noch Gegenstand von Gesprächen und abhängig von der Entwicklung der Nachbar-Destinationen. Dass das Marketing in jedem Fall von einer DMO übernommen werden soll, sei klar, sagt Berlinger. Die nächsten Schritte: Gespräche mit Arosa, Lenzerheide und Chur suchen, Entwicklung verfolgen und die Gemeinden zur Mitarbeit in Schanfigg Tourismus überzeugen.

Die Weinbauern wollens nochmal versuchen

Zweimal sagten die Stimmbürger der Bündner Herrschaft Nein zu einem Tourismusfördergesetz – die Region fällt touristisch zwischen Stuhl und Bank, seit Freizeit Graubünden 2006 aufgelöst wurde. Jetzt nehmen die Weinbauern zusammen mit der Heididorf AG und einigen Gastronomen einen neuen Anlauf.



Hans Peter Ruffner, Präsident des Bündner Weinbauvereins, hat die Touristiker der Bündner Herrschaft erneut an einen Tisch gebracht.

Im Städtchen Maienfeld gibts weder ein Verkehrsbüro noch eine Broschüre über die Herrschaft – aber ungezählte Touristen, die an schönen Wandertagen auf dem Büro der Stadtverwaltung danach fragen. Pech für die Gäste, tragisch für die Region, sagt dazu der Präsident des Bündner Weinbauvereins, Hans Peter Ruffner. Er hat zusammen mit dem Amt für Wirtschaft und Tourismus die Weinbau-Ortsvertreter und Touristiker an einen Tisch gebracht, um dem Tourismus in der Bündner Herrschaft neuen Schwung zu verleihen. «Jetzt haben wir nochmals eine Chance, uns zusammenzurufen – und für die ganze Region eine Strategie festzulegen», bilanziert Hans Peter Ruffner nach zwei Orientierungen.

Bad Ragaz oder Chur?

Nun soll ein externer Berater den interessierten Kreisen aus der Herrschaft – also den Leistungsträgern, den Weinbauern und den Gemeinden – eine Projektskizze vorlegen. Darin geht es um die Frage, wem sich die Region touristisch anschliessen kann oder ob sie sich doch selbst organisiert. Zwei Optionen stehen offen: Der geografisch naheliegende Anschluss an Bad Ragaz (und somit an die Ferienregion Heidiland) oder der kantonsinnere Anschluss an Chur Tourismus. «Für uns stehen beide Optionen offen, ein Entscheid ist nicht gefallen. Dazu müssen wir

Grundlagen und dann Angebote beider Seiten haben», so Ruffner. Das Interesse der beiden «Leuchttürme» Chur wie Bad Ragaz ist vorhanden: Chur (vgl. Artikel vorne) möchte die Tourismusträger im Bündner Rheintal vernetzen. Der Region Heidiland fehlt noch immer das geografische Herz ihrer Marke, die Bündner Herrschaft mit dem Heididorf.

Abwarten lohnt sich nicht

Eine ideale Ausgangslage für die Herrschaft? Die Träger der Spurguppe beschäftigt mehr als die Qual der Wahl – viele sind nach zwei fehlgeschlagenen Volksabstimmungen ernüchtert und wagen keinen neuen Vorstoss. Das Dilemma: Die Gäste von Bad Ragaz kommen sowieso und für neue Gäste fehlt oft die Infrastruktur. «Der Leidensdruck ist wohl noch zu klein, um grosse Veränderungen zu erwarten», meint Hans Peter Ruffner, ergänzt aber: Die bevorstehende Kantonale Tourismusabgabe zwingt die Herrschaft nun zu einem Entscheid und dann zum Handeln. Denn Geld aus der Tourismusabgabe erhält nur, wer entsprechende Strukturen geschaffen hat. Der Ball, das wissen nicht nur die Weinbauern der Herrschaft, liegt bei den Akteuren vor Ort. Sie können die Steilvorlage der Bündner Tourismusreform nutzen – oder die Ferien- und Freizeitgäste weiterhin sich selbst überlassen.

Meilensteine ■■■

■ November 2007

Erste Sitzung interessierter Kreise (Spurguppe)

■ Januar 2008

Workshop und Zieldefinition der Spurguppe

■ Anstehend

Projektskizze (strategische Stossrichtung), Businessplan (Geschäftsmodell)

Expertengruppe

Unter der Leitung des Amtes 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 Cafilisch , Leiter Tourismusentwicklung, 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 , Direktor a.i. Davos Tourismus Vendelin Coray , Direktor Savognin Tourismus im Surses Hanspeter Danuser , Direktor Kur- und Verkehrsverein St. Moritz Denise Dillier , Direktorin Splügen/Rheinwald Tourismus Jakob Frauchiger , Departementssekretär Departement für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden Reto Gurtner , Präsident Weisse Arena Gruppe Karl Koch , Ressort Tourismus, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Erwin Rutishauser , Vorsitzender der Geschäftsleitung der RhB Markus Schenk , Geschäftsführer Disentis Sedrun Tourismus Silvio Schmid , Präsident Bergbahnen Graubünden Hans-Kaspar Schwarzenbach , Direktor Arosa Tourismus Fredy Streuli , CEO Tourismusorganisation Engadin St. Moritz Gaudenz Thoma , CEO Graubünden Ferien Aldo Tuor , Präsident Kommission für Wirtschaft und Abgaben Urs Wohler , Direktor Engadin/Scuol Tourismus AG Andreas Züllig , Präsident Hotelierverein Graubünden

Impressum

Herausgeber	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Redaktion	freicom AG (Andreas Küng, Reto Küng) Amt für Wirtschaft und Tourismus (Michael Cafilisch, Patrick Ulber)
Auflage	10'000 Exemplare
Redaktionsschluss	29. Februar 2008
Bezugsquelle	Amt für Wirtschaft und Tourismus, Grabenstrasse 1, 7001 Chur info@awt.gr.ch, www.awt.gr.ch (Download des Dokuments)
Titelbild	Rheinschlucht/Ruinaulta (Quelle: Graubünden Ferien, Foto: Max Schmid)



Bei uns wird der Familienausflug zum Spaziergang.

Nutzen Sie die Frühlingstage für einen Ausflug mit der ganzen Familie. In Graubünden wandern Gross und Klein, ohne dass es einem langweilig wird. Auf dem Globi-Wanderweg wird aus jedem Spaziergang ein Erlebnis. Sie lernen Tierspuren und Wolkenbilder lesen und erfahren Spannendes über die Umwelt. Pflanzenfreunde finden ihr Paradies im Alpengarten Schatzalp, wo sie auf einem Rundgang so manches über die vielfältige Pflanzenwelt der Alpen entdecken können. Mehr über den Bündner Sommer erfahren Sie auf www.graubuenden.ch

