



**Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden**  
**Uffizi per economia e turissem dal Grischun**  
**Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni**

---

# **Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus**

Stand der Umsetzung – Februar 2010

(Kurzfassung)

Chur, 28. Februar 2010

## Inhaltsverzeichnis

1. DIE TOURISMUSREFORM IM ÜBERBLICK .....	3
2. DIE DESTINATIONSBIILDUNG IN GRAUBÜNDEN .....	4
3. DIE FLANKIERENDEN MASSNAHMEN .....	7
4. DIE NEUE TOURISMUSFINANZIERUNG .....	8
5. DER VERPFLICHTUNGSKREDIT .....	11

### **Wichtige Begriffe: TO, DMO, ReTO**

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

**Destinationsmanagement-Organisationen (DMO):** Touristische Marketingorganisationen, welche in der Lage sind, ein umfassendes Destinationsmanagement zu betreiben, müssen Minimalkriterien in den Bereichen Organisation und Führung, Aufgaben und Ressourcen sowie Grösse und Dominanz erfüllen. Die wichtigsten Kriterien sind frei verfügbare Marketingmittel in der Grössenordnung von mindestens 4.0 bis 7.0 Mio. Franken und eine Bettenkapazität, welche es erlaubt, jährlich annähernd 2.0 Mio. Logiernächte in Beherbergungsbetrieben sowie in vermieteten Wohnungen zu erreichen.

**Regionale Tourismusorganisationen (ReTO):** Regionale Tourismusorganisationen (ReTO): Touristische Marketingorganisationen, welche einer DMO ein Mandat zur Marktbearbeitung von jährlich mindestens 200'000 Franken erteilen können. Zusätzlich müssen sie weitere Kriterien bezüglich Organisation und Führung, Produktgestaltung, Marktbearbeitung und Verkauf erfüllen. In den bisherigen Grundlagen zur Tourismusreform war von regionalen «zukünftigen» Tourismusorganisationen die Rede. Mit dem Wort «zukünftig» wurde ausgesagt, dass es sich bezüglich Organisation und Aufgaben inkl. frei verfügbarer Marketingmittel nicht um die heute vielerorts existierenden lokalen Kurvereine handelt. Einige dieser regionalen Tourismusorganisationen haben sich bereits gebildet. Ab sofort wird anstelle des Begriffs zTO der Ausdruck regionale Tourismusorganisation (ReTO) verwendet, wobei sich an der inhaltlichen Definition nichts ändert.

# 1. Die Tourismusreform im Überblick

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

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

## **Meilensteine**

### **2005/06**

Zusammen mit einer Expertengruppe wird die Ausgangslage analysiert sowie Grundlagen und Ziele der Tourismusreform erarbeitet

### **2006**

Der Grosse Rat spricht einen Verpflichtungskredit von 18 Mio. Franken aus der Rückzahlung von Dotationskapital der Graubündner Kantonalbank für die Tourismusreform

### **2006 – 2012**

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

### **2007/08**

Strategieansätze für die Projektumsetzung werden konkretisiert

### **2007**

Neuausrichtung von Graubünden Ferien

### **2007/09**

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

### **2008**

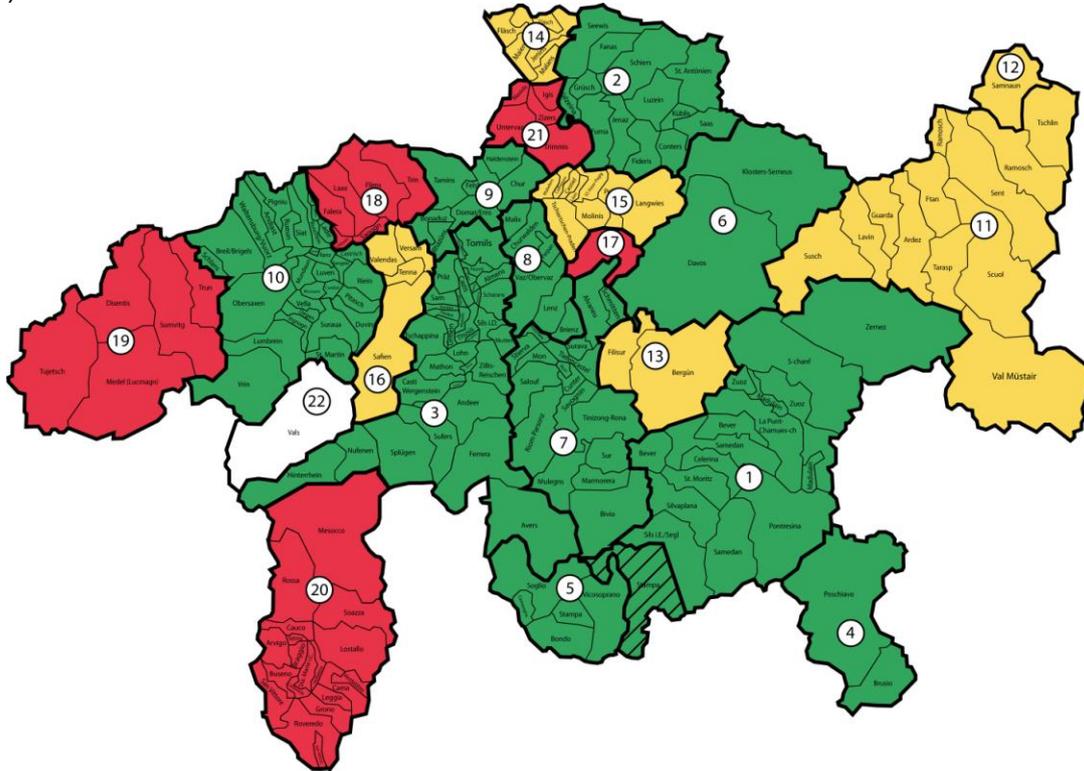
Regionale Informationsveranstaltungen zur Destinationsbildung und zur geplanten Neukonzeption der Tourismusfinanzierung

### **Nov. 2009 – März 2010**

Vernehmlassung zu zwei Finanzierungsvarianten

## 2. Die Destinationsbildung in Graubünden

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



### Umsetzung läuft

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

### Klärung in Gang

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

### Ausrichtung offen

- 22 Vals

### In Bearbeitung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. Die flankierenden Massnahmen

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

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

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

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

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

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

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

## 4. Die Neue Tourismusfinanzierung

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

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

### **Tourismusnutzen und Region bestimmen Abgabe**

Der Tourismus besteht als Querschnittbranche aus dem Zusammenspiel von Hotels, Bergbahnen, Zweitwohnungseigentümern und Unternehmen in Graubünden. Diese Betriebe profitieren durch zusätzliche Aufträge, mehr Kunden und höheren Umsatz von neuen Gästen und tragen heute auf unterschiedliche Weise (mit kommunalen Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben) zur Finanzierung der Tourismusentwicklung und des Tourismusmarketings bei. Da die Gäste sich nicht an Gemeindegrenzen orientieren, sondern an Erlebnisräumen, attraktiven Produkten und touristischen Marken, wurden die neuen Strukturen auf das geänderte Gästeverhalten und die wachsende Konkurrenz ausgerichtet. Wenn die Destinationen Gäste so gewinnen und behalten können, wie es der geänderte

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

## Zwei Varianten für die neue Finanzierung

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

### Kantonale Tourismusabgabe

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

### Rahmengesetz für Gemeinde-Tourismusabgabe

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

## **Wirkung wird geprüft**

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

## **Weitere Informationen**

Die Höhe der Abgaben bei einer kantonalen Tourismusabgabe kann unter [www.tourismusabgabe.ch](http://www.tourismusabgabe.ch) berechnet werden.

### **Zeitplan**

#### **2010**

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

#### **2011**

- Evtl. fakultatives Referendum und Abstimmung
- Ausarbeitung Verordnung

#### **2012**

- Geplante Inkraftsetzung

## 5. Der Verpflichtungskredit

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

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

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

### **Meilensteine**

#### **2006**

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

#### **2007/09**

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

#### **2006 – 2012**

Unterstützung Struktur-Projekte, flankierende Massnahmen, Grundlagen