



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

Umsetzungskonzept (Kurzfassung)

Chur, 20. November 2006

Inhaltsverzeichnis

1. PROJEKTAUFTRAG	3
2. VISION FÜR DEN BÜNDNER TOURISMUS IM JAHR 2012.....	3
3. AUSGANGSLAGE	3
4. ANGESTREBTE STRUKTUR- UND AUFGABENREFORM	4
5. NEUAUSRICHTUNG VON GRAUBÜNDEN FERIEN	5
6. UMSETZUNG DER STRUKTUR- UND AUFGABENREFORM	6
7. WEITERE MIT DER REFORM ZUSAMMENHÄNGENDE INITIATIVEN	7
7.1 Elektronische Tourismusplattform Graubünden.....	7
7.2 Führungs- und Monitoringsystem.....	7
7.3 Qualitätsoffensive	7
7.4 Branding	8
7.5 Finanzierung des Tourismusmarketings	8

1. Projektauftrag

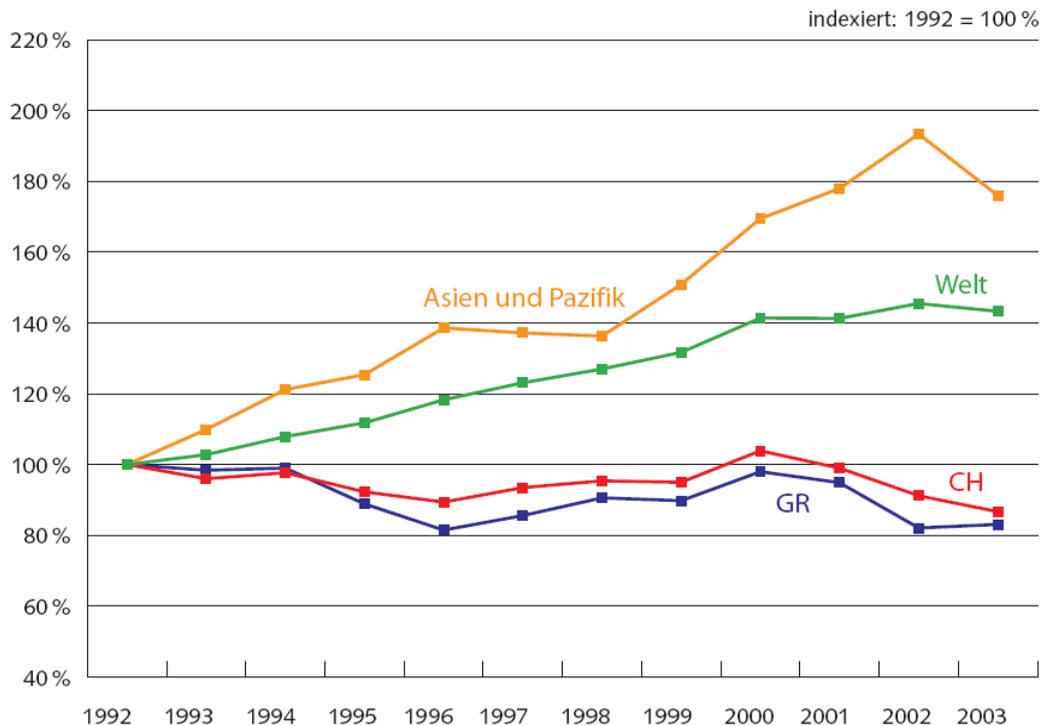
Unter der Leitung des Amts für Wirtschaft und Tourismus in Zusammenarbeit mit dem Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen und einer Expertengruppe sollen Ziele, Grundlagen und Vorgehensweisen für die Schaffung von wettbewerbsfähigen Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus erarbeitet werden. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse zusammen.

2. Vision für den Bündner Tourismus im Jahr 2012

- Graubünden ist die führende Ferienregion der Alpen mit qualitativ hochstehenden touristischen Produkten.
- Auf innovative Produkte aufmerksam gemacht worden, reisen immer mehr neue Gäste aus aller Welt nach Graubünden. Neue Arbeitsplätze im Tourismus werden geschaffen und die Zahl der Logiernächte steigt wieder deutlich an.

3. Ausgangslage

- Die wachsende internationale Tourismuswirtschaft bietet auch dem Tourismusstandort Graubünden attraktive Wachstumspotenziale.
- Die Bündner Tourismuswirtschaft war im letzten Jahrzehnt nicht in der Lage, vom internationalen Tourismuswachstum zu profitieren. Graubünden hat im letzten Jahrzehnt markant Logiernächte verloren (vgl. Abb. 1), was zu einem Arbeitsplatzabbau und in vielen Regionen zu einem markanten Rückgang des Bruttoinlandproduktes geführt hat.
- Die Bündner Tourismuswirtschaft kann sich international nicht durchsetzen, weil zum Teil marktgerechte Produkte fehlen und aufgrund der föderalistischen Strukturen das Marketing mit (nicht ernst zu nehmenden) Kleinstbudgets betrieben wird.
- Will die Bündner Tourismuswirtschaft künftig vom internationalen Wachstum profitieren, muss das Marketing grundlegend reformiert werden. Föderalistische, von Gemeindegrenzen geprägte Strukturen sind durch markt- und verkaufsorientierte Strukturen zu ersetzen.
- Die vorhandenen Marketingbudgets sollen im Sinne einer Konzentration der Kräfte in fünf Destinationsmanagement-Organisationen und Graubünden Ferien gebündelt werden.

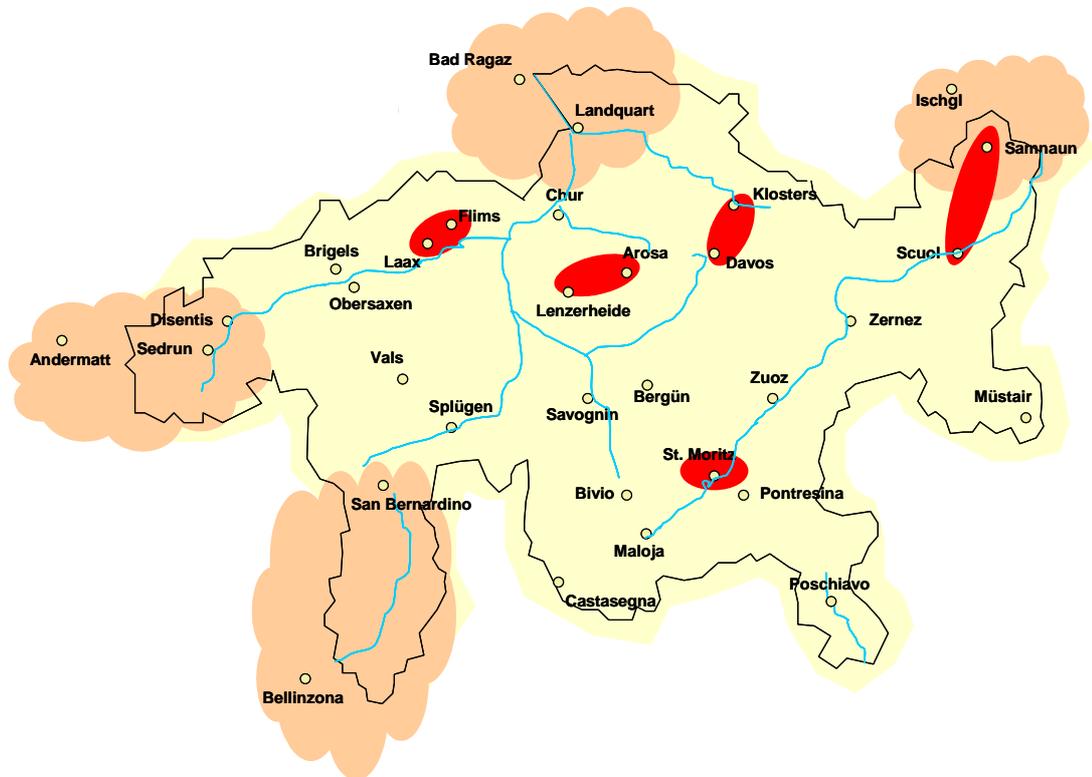
Abb. 1: Entwicklung Anzahl Ankünfte in der Hotellerie

Quelle: World Tourism Organization / Tourismusstatistik BFS

4. Angestrebte Struktur- und Aufgabenreform

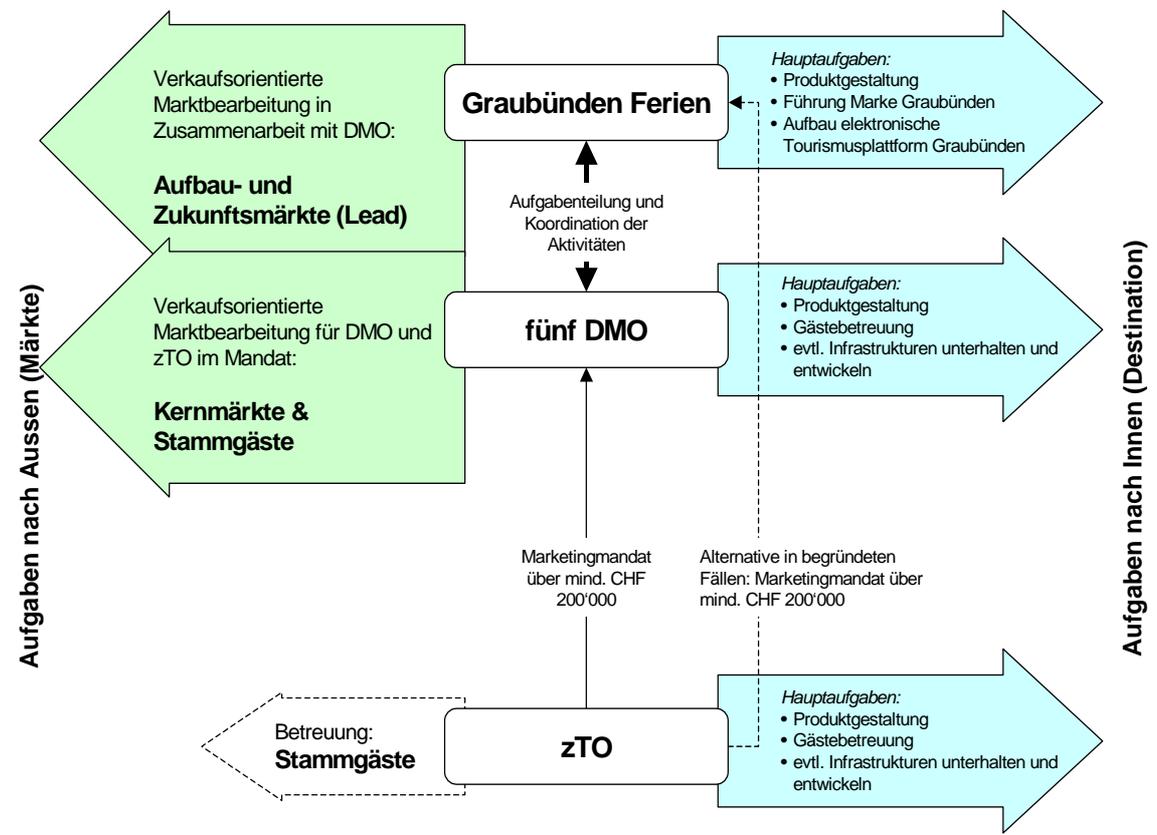
- Ziel des Projekts ist, neue Gäste für Graubünden zu gewinnen und die Zahl der Logiernächte wieder auf den Stand von 1990 zu steigern.
- Die Marketingorganisationen des Bündner Tourismus sollen mit höheren verfügbaren Marketingmitteln das Produktmanagement personell verstärken und den Marketing-schwerpunkt auf die Umsetzung einer verkaufsorientierten Marktbearbeitung setzen.
- Neben Graubünden Ferien sollen zu diesem Zweck aus den Kerndestinationen St. Moritz/Engadin, Davos – Klosters, Arosa – Lenzerheide, Flims – Laax, Scuol – Samnaun und den im Einflussbereich dieser Kernorte stehenden Tourismusorganisationen fünf Destinationsmanagement-Organisationen geschaffen werden, die mittelfristig über ein minimales Marketingbudget von je CHF 7 Mio. verfügen (vgl. Abb. 2).
- Die übrigen Tourismusorganisationen sollen sich zu regionalen zukünftigen Tourismusorganisationen zusammenschliessen, die in der Lage sind, das Marketing im Umfang eines Mandats von mind. CHF 0.2 Mio. den Destinationsmanagement-Organisationen – oder in begründeten Fällen Graubünden Ferien – zu übertragen.

Abb. 2: Kerndestinationen für die künftige DMO-Struktur



5. Neuausrichtung von Graubünden Ferien

- Die Destinationsmanagement-Organisationen übernehmen bei der Marktbearbeitung in den bestehenden Kernmärkten die Führung. Graubünden Ferien übernimmt die Führung in der Bearbeitung von Aufbau- und Zukunftsmärkten (vgl. Abb. 3).
- Graubünden Ferien koordiniert mit den Destinationsmanagement-Organisationen das Bündner Tourismusmarketing und die Schaffung einer elektronischen Tourismusplattform Graubünden für den Einsatz von verkaufsorientierten Instrumenten.
- Graubünden Ferien bringt mit eigenen Mitarbeitern Vorleistungen in der systematischen Bearbeitung von Aufbau- und Zukunftsmärkten ein und kooperiert mit Schweiz Tourismus, den Destinationsmanagement-Organisationen, der Rhätischen Bahn und weiteren Partnern.
- Graubünden Ferien kann Marketingmandate für zukünftige Tourismusorganisationen übernehmen und soll Trägerin der Regionenmarke *graubünden* werden.

Abb. 3: Aufgabenteilung im Bündner Tourismusmarketing

6. Umsetzung der Struktur- und Aufgabenreform

- Der Kanton Graubünden hat die Grundlagen geschaffen und versucht mit verbesserten Rahmenbedingungen die Reform des Bündner Tourismusmarketings voranzutreiben. Nun liegt es an den Tourismusverantwortlichen in den Regionen die Reformen anzupacken und zu beschleunigen.
- Der Kanton unterstützt die Strukturreformen mit finanziellen Beiträgen sowie mit dem Einsatz von personellen Ressourcen des Amtes für Wirtschaft und Tourismus (z. B. Beratungs- und Vermittlungsdienste).
- Die Kernorte St. Moritz/Engadin, Davos – Klosters, Arosa – Lenzerheide, Flims – Laax, Scuol – Samnaun sind aufgerufen, die Initiative zur Schaffung der Destinationsmanagement-Organisationen zu übernehmen. Die übrigen Tourismusorte sind eingeladen, regionale zukünftige Tourismusorganisationen zu gründen oder sich den entstehenden Destinationsmanagement-Organisationen anzuschliessen.
- Die Tourismusverantwortlichen bestimmen jeweils eine legitimierte Projektleitung, die bis Ende März 2007 ein strategisches Konzept ausarbeitet, das von den Hauptanspruchsgruppen abgesegnet (Absichtserklärung) und dem Amt für Wirtschaft und Tourismus als Finanzierungsantrag eingereicht wird. Für die definitive Finanzierung der Transformation reicht die Projektleitung bis Ende September 2007 einen vollständigen Businessplan ein.

- Tourismusorganisationen, die die Zeichen der Zeit erkennen und an der Transformation aktiv und konstruktiv mitwirken, werden vom Kanton unterstützt. Die Unterstützung des Kantons beschränkt sich jedoch auf Erfolg versprechende (glaubwürdige) Projekte (⇒ kein Giesskannenprinzip).

7. Weitere mit der Reform zusammenhängende Initiativen

Flankierend zum Projekt „Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus“ ist der Kanton Graubünden bereit, untenstehende Initiativen gemeinsam mit den DMO zu entwickeln. Diese Initiativen dienen dazu, die sich aus der Strukturreform ergebenden Potenziale optimal auszuschöpfen und so die neuen Marketingstrukturen insgesamt zu festigen.

7.1 Elektronische Tourismusplattform Graubünden

Parallel zur Strukturreform soll das Bündner Tourismusmarketing einen entscheidenden technologischen Schritt nach vorne tun. Insbesondere sollen elektronische Instrumente geschaffen werden, die ein verkaufsorientiertes Marketing der Destinationen optimal unterstützen. Zu diesem Zweck strebt der Kanton gemeinsam mit den DMO an, eine gemeinsame elektronische Tourismusplattform Graubünden zu schaffen, die von allen DMO und zTO (und Leistungsträgern) genutzt werden kann.

7.2 Führungs- und Monitoringsystem

Mit dem Projekt „Führungs- und Monitoringsystem“ soll eine für die Bedürfnisse des Kantons Graubünden und der DMO geeignete BSC definiert und mit instrumenteller Unterstützung (einfache Softwarelösung) eingesetzt werden. Die Bündner Tourismus-BSC soll einerseits einheitliche standardisierte Messgrößen für alle DMO und andererseits individuelle Messgrößen umfassen, die jede DMO nach ihren Bedürfnissen festlegt. Die standardisierten Messgrößen ermöglichen

- den DMO, die Leistungen und Wirkungen gegenseitig zu vergleichen. Diese gegenseitige Vergleichbarkeit bildet die Basis für ein gemeinsames Benchmarking und den gegenseitigen Erfahrungsaustausch
- dem Kanton, die Daten auf kantonaler Ebene zu aggregieren und damit eine gesamt-kantonale Interpretation des Zielerreichungsgrades vorzunehmen.

7.3 Qualitätsoffensive

Die aus der Strukturreform entstehenden DMO sollen die drei erwähnten Kernelemente des Qualitätsmanagements (Qualitätsstandards, Qualitätscontrolling und Reklamationsmanagement) als Aufgabe professionell wahrnehmen.

7.4 Branding

Mit der Regionenmarke *graubünden* verfügt der Tourismus- und Wirtschaftsstandort Graubünden über eine tragfähige, breit abgestützte Regionenmarke mit hoher Marktrelevanz. Im Rahmen der Strukturreform der Tourismusvermarktung muss sichergestellt werden, dass die Marke *graubünden* optimal durch die DMO und zTO eingesetzt wird damit der gegenseitige Imagetransfer marktwirksam genutzt wird.

7.5 Finanzierung des Tourismusmarketings

Das heutige System der kommunalen KTX und der TFA bringt hinsichtlich der Schaffung von wettbewerbsfähigen Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus **verschiedene Schwierigkeiten mit sich**. Für die Überwindung dieser Hindernisse sind verschiedene Varianten der Tourismusfinanzierung denkbar. Bestechende Vorteile würde unter anderem die Schaffung einer kantonalen Tourismusförderungsabgabe (KTA) aufweisen, welche die kommunalen KTX und TFA (ganz oder teilweise) ersetzen würde:

- **Höhere Flexibilität des Mitteleinsatzes:** Mit der Verschmelzung von KTX und TFA könnte die Flexibilität des Einsatzes der Mittel erhöht werden, da die als KTX erhobenen Mittel nicht mehr wie bisher nur für einen Teil der bestehenden Marketinginstrumente eingesetzt werden könnten. Inwiefern die Mittel der KTA zweckgebunden einzusetzen wären, muss noch vertieft abgeklärt werden. Es wird aber davon ausgegangen, dass die Flexibilität grundsätzlich gegenüber dem heutigen System erhöht werden kann.
- **Erhöhung der Gesamtfinanzierung:** Bei einer kantonalen Tourismusfinanzierung könnte der Kreis der abgabepflichtigen Personen auf das ganze Kantonsgebiet ausgeweitet werden. Damit könnten alle Akteure die vom Tourismus profitieren, in dessen Finanzierung eingebunden und so die gesamten zur Verfügung stehenden Mittel erhöht werden. Eine einheitliche Abgabe der Zweitwohnungsbesitzer wird ebenfalls geprüft.
- **Höheres Reformtempo:** Wenn die Tourismusfinanzierung kantonal geregelt würde, könnte der Kanton in Zusammenarbeit mit den DMO Anforderungen für die Mittelverteilung formulieren und so dazu beitragen, notwendige Reformen rascher voranzutreiben.
- **Reduktion des Aufwands für das Inkasso:** Es wurde festgestellt, dass im Kanton Graubünden alleine für die Erhebung der KTX kumuliert ca. 30 Vollzeitstellen eingesetzt werden. Für den Vollzug der TFA werden heute in den Gemeinden weitere personelle Ressourcen eingesetzt.