

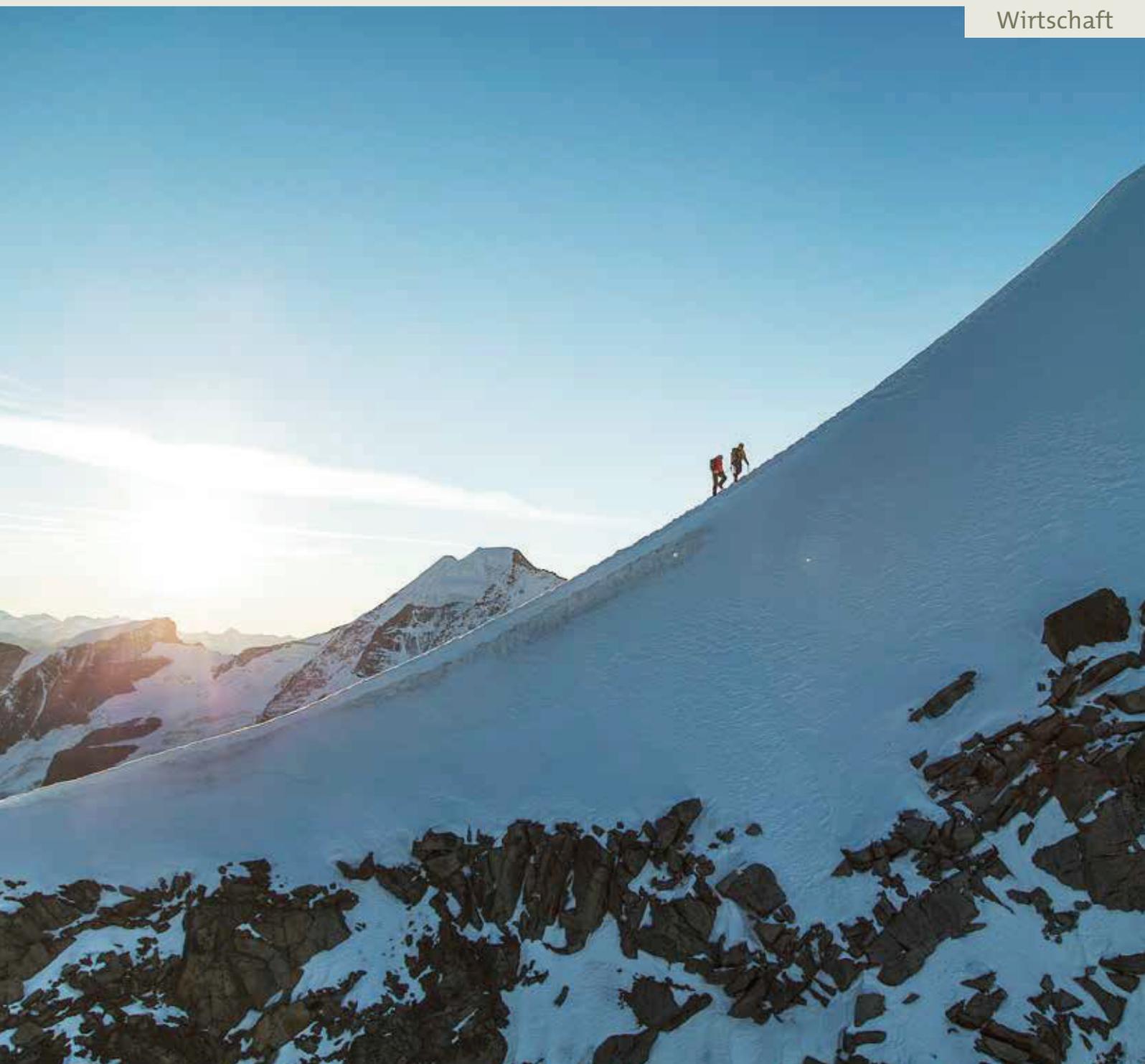
Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021



Verlängerung bis 2023

Programmgrundlage

Wirtschaft



Vorwort	3
Zusammenfassung	4
Rückblick auf die Tourismusreform 2006–2013	8

Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021

1. Die Ausgangslage	12
1.1. Einleitung	12
1.2. Aktuelle externe Herausforderungen	12
1.3. Vorhandene Defizite – interne Herausforderungen	13
1.4. Handlungsbedarf	14
1.5. Erfolg versprechende Reaktion auf den Handlungsbedarf	14
2. Die strategische Ausrichtung	16
2.1. Warum braucht es ein Tourismusprogramm 2014–2021?	16
2.2. Wohin mit dem Tourismusprogramm 2014–2021?	17
2.3. Die Programmziele	18
3. Die Themenfelder	20
3.1. Themenfeld 1: Führung (Governance) im Tourismus	21
3.2. Themenfeld 2: Produkt-/Markt-Entwicklung	22
3.3. Themenfeld 3: Standortentwicklung	23
3.4. Themenfeld 4: Wissensmanagement (Know-how)	24
3.5. Themenfeld 5: System-Innovationen	24
3.6. Themenfeld 6: Perspektiven bestehender Tourismusdestinationen	25
4. Die Umsetzung	26
4.1. Programmorganisation	26
4.2. Programmfinanzierung	27
4.3. Commitment aus der Branche	27
4.4. Spielregeln	27
4.5. Zeithorizont	28
5. Der Nutzen	28
5.1. Nutzen für die Tourismusakteure	28
5.2. Nutzen für die Bevölkerung	29
Tourismusrat Graubünden	30
Förderkriterien	32
Lesenswertes	34
Wissenswertes	36
Impressum	39

Coopetition

Das Schlüsselwort heisst «**Coopetition**», ein Mischbegriff aus «**Cooperation**» (Kooperation) und «**Competition**» (Wettbewerb). Er steht für das Wechselspiel von Konkurrenz und Kooperation auf Märkten. Dabei treten Mitbewerber in der Entwicklung neuer Angebote als Partner auf. Hand in Hand werden beispielsweise Analysen und Strategien bis und mit Plänen zur Bearbeitung von neuen Märkten erstellt. Innovation findet nicht im stillen Kämmerlein der einzelnen Organisationen statt, sondern im Austausch unter Fachleuten. Das Bestreben aller Akteure soll es sein, Kräfte intelligent zu bündeln und so Multiplikationseffekte auszulösen, die dem Bündner Tourismus im Endergebnis zu mehr Standfestigkeit und Ertrag verhelfen. Es werden klare Spielregeln und Kriterien definiert, wie sich einzelne Organisationen, regionale Verbände oder eine Gruppe von Leistungsträgern einbringen und am Kooperationsprogramm partizipieren können.

Weitsicht für den Bündner Tourismus



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

Im Zuge der Tourismusreform 2006–2013 ist die Destinationsbildung in Graubünden weit fortgeschritten. Eine gute Basis für die Bewältigung von aktuellen touristischen Herausforderungen ist gelegt. Es gilt, den erreichten Professionalisierungsschub fortzusetzen und gleichzeitig einen Innovationsschub auszulösen. Die Grundlage dazu hat der Grosse Rat mit der Zustimmung zum Verpflichtungskredit «Kooperationsprogramm für den Bündner Tourismus 2014–2021» im Dezember 2013 gelegt. Weitsicht für den Bündner Tourismus ist gefragt! Es muss gelingen, neben dem touristischen Alltagsgeschäft genügend Managementkapazitäten freizuhalten, um Innovationsprozesse zu starten. Markttaugliche, den Kundenbedürfnissen entsprechende Produkte, oft in ganz spezifischen thematischen Nischen, sind notwendig, um die Nachfrage nach Angeboten aus Graubünden und damit verbunden die Wertschöpfung in Graubünden zu erhöhen. Die Herausforderungen im alpinen Tourismus sind gross und können nur gemeinsam bewältigt werden. Dieser Überzeugung sind alle in die Programmkonzeption involvierten Personen. Der Markt ist durch den globalen Wettbewerb dauernd in Bewegung. Veränderungen erfolgen rasch und intensiv. Nur wer besser und innovativer ist als seine Mitbewerber, wird künftig noch Erfolg haben.

«Der Bündner Tourismus braucht ein schärferes Profil – durch ein verstärktes Miteinander.»

Die ständige Verbesserung, die Entwicklung neuer Angebote und sinnvolle Formen der Zusammenarbeit sind für jeden Akteur im Tourismus eine Daueraufgabe. Stärker als bisher sollen die Leistungserbringer einer Destination ihre Strategie gemeinsam definieren und verfolgen. Im Rahmen des Tourismusprogramms können ihre Innovationen unterstützt werden. Durch gezielte Kooperationen sollen diese durch Mitbewerber genutzt und deren Wert vervielfacht werden: für einen langfristig gesunden, inhaltlich starken und international schlagkräftigen Bündner Tourismus.

Von aussen betrachtet ist der Bündner Tourismus gut aufgestellt. Im Innern fehlen teils Impulse und Innovationen, die für den Gast erkennbar sind. Aus diesen Überlegungen hat die Regierung das Tourismuspro-

gramm 2014–2021 angestossen und einen Tourismusrat ernannt. In diesem sind verschiedene, für eine zukunftsorientierte Entwicklung des Tourismus erforderliche Fachkompetenzen vereint. Der Tourismusrat soll einen breit abgestützten Innovationsprozess anstossen, eingehende Projektideen prüfen und eigene initiieren sowie die Bündner Regierung beraten, welche Projekte Erfolg versprechend und damit auch unterstützungswürdig sind.

Das Tourismusprogramm der nächsten acht Jahre setzt primär auf Eigeninitiative von Tourismusdestinationen und vor Ort ansässigen Leistungsträgern. Es appelliert an den Leistungswillen aller Akteure, sich für Initiativen und Kooperationen zusammenzuschliessen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tou-

«Innovation und Kooperation erhalten für das gesamte Tourismussystem hohe Priorität.»

rismus zu steigern. Verbesserungspotenzial besteht sowohl bei den Produkten wie auch in der Art und Weise, wie marktgerechte Leistungen erbracht werden. Das Prinzip ist einfach und anspruchsvoll zugleich: Bündner Tourismusakteure sollen voneinander lernen und profitieren. Dies setzt die Bereitschaft voraus, Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen auszutauschen, damit die notwendige Innovation im Bündner Tourismus möglich wird.

Zusammenfassung

Einleitung

Trotz der weltweit stark wachsenden Tourismuskonsumnachfrage mussten die Destinationen in Graubünden – wie auch in anderen Alpenregionen – Einbußen bei den Gästen aus den europäischen Kernmärkten hinnehmen. Es wurde erkannt, dass Graubünden die Aufgabenteilung in der Marktbearbeitung grundlegend reformieren muss. Um dies zu erreichen, hat der Kanton Graubünden im 2006 die Tourismusreform «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» (Tourismusreform 2006–2013) in Angriff genommen. Es konnten wichtige Grundlagen geschaffen werden: Aus damals 92 meist lokalen Tourismusorganisationen bildeten sich vier Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) und mehrere regionale Tourismusorganisationen (ReTO). Ein starker Professionalisierungsschub konnte bezüglich Destinationsführung, Vermarktung und Angebotsgestaltung erreicht werden. Das Projekt ging 2013 zu Ende und es bestehen trotz dem Erfolg noch einige Defizite.

Die Defizite

Ein wichtiges Ziel, das nicht erreicht werden konnte, ist die Neuregelung der Finanzierung des Tourismusmarketing. Diese konnte infolge Ablehnung des kantonalen Tourismusabgabengesetzes (TAG) am 25. November 2012 nicht realisiert werden. Zudem konnten weitere Teilbereiche noch nicht umgesetzt werden. So müssen die Destinationen aus der Tourismusreform 2006–2013 gefestigt werden und weitere Destinations-

bildungen werden angestrebt. Ausserdem ist die Rolle von Graubünden Ferien zu definieren und das Zusammenspiel der Marke Graubünden mit den Destinations-Marken muss weiter ausgebaut werden. Die Kooperationsbereitschaft sowie die Nutzung von Synergiepotenzialen zur effizienteren Marktbearbeitung muss erhöht werden.

Weitere Herausforderungen und Handlungsbedarf

Neben den genannten Defiziten steht der Bündner Tourismus vor grossen Herausforderungen. Die schwierige Wirtschaftslage in wichtigen Herkunftsländern, die Zunahme der Konkurrenz infolge der Globalisierung sowie der anhaltend starke Franken lassen den ökonomischen Druck steigen. Markt und Umfeld verändern sich allgemein rascher und intensiver, wodurch sich weitere Herausforderungen ergeben. Dazu zählen unter anderem der technologische Fortschritt und der Klimawandel. Auch die Schaffung marktgerechter Produkte und die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative sind herausfordernd. Anspruchsvoll ist auch das politische Umfeld: Durch verschiedene Rahmenbedingungen, Projekte und Vorgaben ist die Tourismusbranche in vielen Entscheidungen eingeschränkt. Auch die Einbettung des Tourismus in die Überlegungen zur Standortentwicklung erfordern Veränderungen. Neue Struktur- und Rollenmodelle erfordern zudem eine Weiterentwicklung der jetzigen Strukturen und ein Denken mit verstärktem Produkt-/Marktfokus. Kooperationsthe-

men erhalten für das gesamte Tourismussystem hohe Priorität. Auch die Konkurrenz ist gemeinsam und proaktiv unterwegs.

Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und die Defizite zu beseitigen, braucht es weiterhin gezielte Reformen und eine Entwicklung des touristischen Gesamtsystems in Graubünden. Die Branche hat erkannt, dass die Herausforderungen mit einem neuen Förderprogramm gemeinsam angegangen werden sollen. Dabei sollen die Kräfte auf prioritäre Themen mit Handlungsbedarf fokussiert und gemeinsam Wettbewerbsvorteile der Zukunft erarbeitet werden.

Das «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021»

Die Tourismusakteure haben den Handlungsbedarf erkannt und über mehrere Monate das Nachfolgeprojekt «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021» (Tourismusprogramm 2014–2021) entwickelt. Dieses befasst sich nicht mehr mit Strukturen, sondern mit den inhaltlichen Themen und touristischen Systemen. Um die beste Wirkung zu erzielen, knüpft es nahtlos an die Tourismusreform 2006–2013 an und nutzt die Resultate der bisherigen Reform: Die grösseren Strukturen mit DMO, ReTO und Graubünden Ferien ermöglichen den nächsten Entwicklungsschritt. Die Federführung des Programms liegt beim Kanton Graubünden. Damit kann die nötige Neutralität hergestellt und die Impulsfunktion des Staates gesichert werden, was gerade in Netzwerk-

strukturen und in Public-Private-Partnership-Modellen notwendig ist. Legitimiert wird dieses Engagement auch dadurch, dass die Bündner Volkswirtschaft mit einem Anteil von rund 55 % am gesamten Export überdurchschnittlich stark vom Tourismus abhängig ist.

Das Programm soll den Tourismus in Graubünden im Vergleich mit anderen Destinationen im Alpenraum wieder an die internationale Wettbewerbsfähigkeit heranführen. Der Tourismus in Graubünden soll zudem der Benchmark in Sachen intelligenter und erfolgreicher regionaler Tourismuskoooperation werden.

Die Programmziele

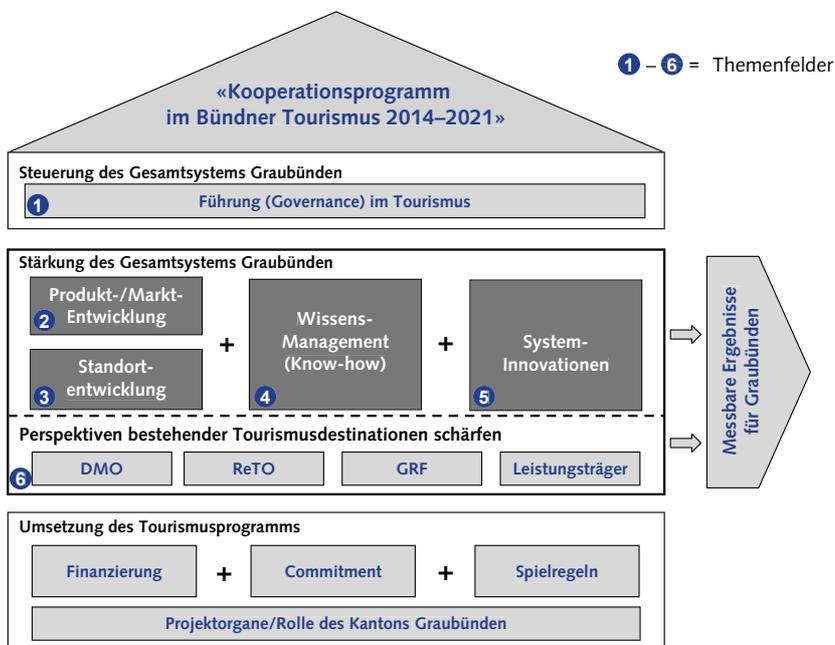
Der Tourismus in Graubünden soll systematisch gestärkt werden, um für verschiedenste Gäste einmalige Erlebnisse anbieten zu können. Um diesen Anspruch zu erreichen, sollen die Tourismusakteure in einer neuen Qualität mit klaren Geschäftsmodellen und Spielregeln zusammenarbeiten. Dank dem Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 sollen bis 2021 folgende Ergebnisse erreicht werden:

- Die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus ist nachweislich gestärkt.
- Die Position in den Märkten ist ausgebaut.
- Die Mehrwerte der Kooperationsprojekte und Systemvorteile sind nachweisbar.
- Die Destinationen und Standorte funktionieren verlässlich und sind weiter profiliert.
- Die strategische und operative Führung (Governance) im Bündner Tourismus schafft Mehrwerte.

Diese Ziele sollen dadurch erreicht werden, dass ein Topf an Fördergeldern bereitsteht, aus dem der Kanton Projekte fördern kann, die zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Die Projekte selbst werden von den Leistungsträgern und/oder Destinationen eingegeben. Es handelt sich also um ein Programm auf freiwilliger Basis, das mittels Anreizen die touristischen Akteure zur Optimierung animiert.

Die Themenfelder

Die Projekte sollen sich auf eines von sechs Themenfeldern beziehen, die wiederum mehrere Stossrichtungen verfolgen:



Die Programmorganisation

Die Regierung ernennt für die strategische Programmsteuerung einen aus Fachpersonen bestehenden Tourismusrat, der beratend tätig ist. Für die operative Begleitung des Tourismusprogramms 2014–2021 wird ein «Treffen der Tourismusdirektoren» eingesetzt. Die Projekterarbeitung und -umsetzung erfolgt durch die Tourismusverantwortlichen und Leistungserbringer in den Destinationen. Alle inhaltlichen Entscheide und insbesondere die Freigabe von Fördermitteln aus dem Tourismusprogramm 2014–2021 liegen gemäss Finanzkompetenzen bei der Regierung resp. beim Departement für Volkswirtschaft und Soziales (DVS). Das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) ist organisatorisch für die Umsetzung des Tourismusprogramms 2014–2021 zuständig. Dazu gehören auch die Programmentwicklung sowie die Koordination mit

Nr. 1: Führung (Governance) im Tourismus

Die Führungskompetenzen sollen gestärkt und die Strategiefähigkeit erhöht werden. Dies kann bspw. durch Weiterbildung, Austausch oder Reviews von Führungsorganen (Peer-Reviews) gefördert werden. Zudem sollen strategische Führungsinstrumente (Businesspläne, Balanced Scorecards, Marketingstrategien etc.) und der Führungsprozess in guter Qualität vorhanden sein.

Nr. 2: Produkt-/Markt-Entwicklung

Es gilt, gemeinsame Produktprofile/ Dienstleistungsketten und die gemeinsame Vermarktung Graubündens zu schärfen. Weiter sollen destinationsübergreifende strategische Geschäftsfelder entwickelt und betrieben werden.

Nr. 3: Standortentwicklung

Hier sollen pro Tourismusdestination «Standortentwicklungs-Pläne» ausgearbeitet werden. Dazu gehören auch die Weiterentwicklung der regionalen Tourismus- und Entwicklungsstrukturen und die Förderung des Tourismusbewusstseins (Sensibilisierung). Ein wesentliches Element sind Pläne zur Weiterentwicklung der regionalen Infrastrukturen und zur Bewältigung der Herausforderungen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative.

anderen Standortförderungsmaßnahmen. Weiter übernimmt das AWT die Begleitung der Anspruchsgruppen und die Sicherstellung einer fokussierten Programmumsetzung inkl. Programmkommunikation nach innen.

Die Programmfinanzierung

Für die Umsetzung des Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021 hat der Grosse Rat in der Dezembersession 2013 mit der Budgetbotschaft 2014 einem Verpflichtungskredit von netto 10,5 Mio. Franken zugestimmt (rund 1,3 Mio. Franken pro Jahr während 8 Jahren).

Im Rahmen der Neuen Regionalpolitik und/oder Innotour-Fördermitteln des Bundes sollen weitere 10,5 Mio. Franken aus Bundesmitteln bereitgestellt werden. Der Gesamtbetrag von 21 Mio. Franken wird auf die verschiedenen Themenfelder verteilt, wobei in den Bereichen «Produkt-/

Markt-Entwicklung» und «System-Innovationen» ein Schwergewicht liegen soll.

Das Commitment aus der Branche

Als Zeichen der Verpflichtung wurde eine Zustimmungserklärung unterzeichnet, in der alle Beteiligten ihre Zusage und Unterstützung zum Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 zusichern. Auch die Gemeinden sollen ihre Bereitschaft zur Umsetzung des Programms schriftlich abgeben, sobald die Destinationsorganisationen entsprechende Projekte unterbreiten.

Der Nutzen des Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021

Der Nutzen für die Tourismusakteure ist vielfältig. Die Kompetenzen im Tourismus werden erweitert und die Zusammenarbeit ausgebaut. Dadurch gewinnt Graubünden als Feriendestination an Attraktivität, die

Logiernächte steigen im Vergleich zu anderen Destinationen im Alpenraum an und Kosten können dank Synergienutzung gesenkt werden. Daraus resultiert schliesslich eine höhere Rentabilität und das Tourismussystem als Ganzes ist nachhaltig gestärkt. Auch das lokale Gewerbe profitiert von diesen Auswirkungen, da so auch mehr Gäste Dienstleistungen und Güter erwerben. Der Nutzen für die einheimische Bevölkerung liegt in einer Stärkung der Arbeitsplatzangebote und einer allgemein erhöhten Attraktivität als Wohnort. Für den Kanton Graubünden wiederum bedeutet dies Mehreinnahmen.

Nr. 4: Wissensmanagement (Know-how)

Als Ergänzung zum Thema Führung soll in den Destinationen ein systematisches Wissens-Scouting aufgebaut werden. Zudem soll die Wissensverteilung gefördert und das strategische Know-how entwickelt und gesichert werden. Durch diese Stossrichtungen soll der Bündner Tourismus über das notwendige Best-Practice-Wissen am richtigen Ort verfügen.

Nr. 5: System-Innovationen

In diesem Bereich geht es prioritär um die Umsetzung gemeinsamer Systemlösungen und -synergien (Produkt-, Prozess- und Marktinnovationen). In ganz Graubünden sollen strategische Projekte sowie Pionierlösungen und «Musterbrüche» realisiert werden. Die Kooperation im Tourismussystem Graubünden kann noch wesentlich gestärkt werden.

Nr. 6: Perspektiven bestehender Tourismusdestinationen

Hier gilt es, die Defizite aus der Tourismusreform 2006–2013 zu beheben und die Unternehmens- und Destinationsstrategien auf das Jahr 2021 auszurichten bzw. daraus strategische Projekte abzuleiten. In einer weiteren Stossrichtung werden die Unternehmensmodelle der Tourismusorganisationen untersucht sowie gemeinsame Graubünden-Projekte initiiert und gefördert.

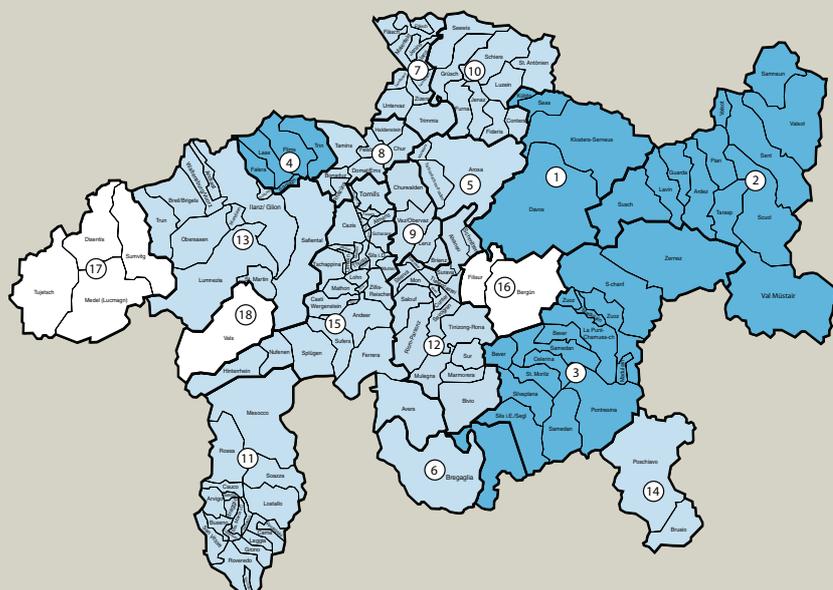
Rückblick auf die Tourismusreform 2006–2013

In den Jahren 2006 bis 2013 wurde das Reformprojekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» umgesetzt. Ziel der Reform war die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Tourismus durch neue Strukturen und die entsprechende Aufgabenteilung. Flankierende Massnahmen ergänzten das Projekt in vielfältiger Hinsicht. Die Aufgaben- und Strukturreform hat sich mit der Reduktion von über 90 auf 18 Tourismusorganisationen bewährt.

Destinationsbildung

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

In Graubünden bestehen heute nebst Graubünden Ferien (GRF) vier Destinationsmanagement-Organisationen (DMO), elf Regionale Tourismusorganisationen (ReTO) sowie drei lokale Tourismusorganisationen (TO).



Destinationsmanagement-Organisationen (DMO)

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

Regionale Tourismusorganisationen (ReTO)

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

Lokale Tourismusorganisationen (TO)

- 16 Bergün Filisur
- 17 Disentis Sedrun
- 18 Vals

Flankierende Massnahmen

Die im Rahmen der Tourismusreform initiierten flankierenden Massnahmen dienten dazu, die neu gebildeten Strukturen zu festigen, Potenziale auszuschöpfen und Instrumente für destinationsübergreifende Anliegen bereitzustellen.

Natur- und kulturnaher Tourismus

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

Branding (Markeneinsatz)

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

zutreten. Die Steinbock-Kampagne machte zudem die Marke schweizweit sympathisch und bekannt.

Balanced Scorecard (BSC)

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

Elektronische Tourismusplattform Graubünden

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

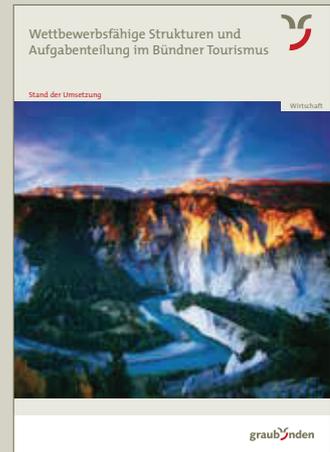
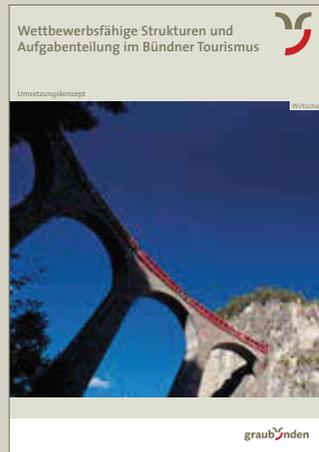
evaluationen und Schulungen für einzelne Destinationen an.

Qualitätsprogramm Graubünden

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

Tourismusfinanzierung

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



Die Reformbroschüren 2006–2013.

Fazit zur Tourismusreform

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

Destinationsbildung und Aufgabenteilung

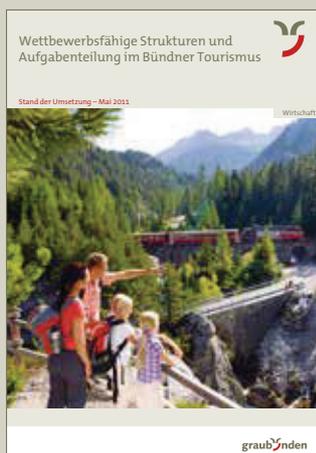
Das Hauptziel der Bündner Tourismusreform war die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, um den Rückgang der touristischen Wertschöpfung zu stoppen. Die Strategie, um dieses Ziel zu erreichen, hatte zwei Schwerpunkte: die Destinationsbildung sowie daraus folgend die Aufgabenteilung zwischen den Tourismusakteuren. Mit der Reduktion der über 90 meist lokalen Touris-

musorganisationen auf vier leistungsfähige DMO, Graubünden Ferien (GRF), elf ReTO sowie drei lokale TO konnte die Anpassung der Tourismusstrukturen erfolgreich vorangetrieben werden. Fast die Hälfte der Tourismusorganisationen hatte 2006 ein Marketingbudget von weniger als 50 000 Franken. Gar nur 20 Prozent orientierten sich an einer schriftlich festgehaltenen Strategie. Heute haben weniger Destinationen mehr Mittel zur Verfügung und verfolgen klare Businesspläne, die durch das Controlling-Instrument Balanced Scorecard (BSC) überprüft werden. Die Aufgabenteilung sieht vor, dass GRF die Aufbau- und Fernmärkte bearbeitet, währenddem sich die DMO und ReTO vorwiegend auf ihre Kernmärkte konzentrieren. Zudem betreut GRF das Neigungsgruppen-Marketing, führt die Regionenmarke graubünden und leitet das Teilprojekt

Elektronische Tourismusplattform Graubünden (ePlattform).

Gesamtheitlicher Reformansatz

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



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

Verschiedene Grundlagendokumente zur Tourismusreform 2006–2013 stehen im Internet unter www.awt.gr.ch unter der Rubrik «Themen/Projekte» «Bündner Tourismusreform 2006–2013» zum Download bereit.

Meilensteine ■■■

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

Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021

Hinter dem «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021» stecken umfassende Vorarbeiten. Die Bündner Tourismusreform 2006–2013 wurde sorgfältig ausgewertet und die Erkenntnisse sowie der Handlungsbedarf in diversen Workshops diskutiert. Aus der umfassenden Analyse wurden Folgerungen gezogen und basierend darauf das Tourismusprogramm 2014–2021 erarbeitet. Neben Erkenntnissen aus der Praxis wurden auch aktuelle theoretische Entwicklungen berücksichtigt, insbesondere die Ansätze der «DMO der 3. Generation». Das Ergebnis dieser intensiven Konzeptvorarbeiten wird in der vorliegenden Programmgrundlage dargestellt. Die erwähnten Analysen sind im Bericht aber nicht enthalten. Deshalb stellt dieser weder eine Analyse noch einen Situationsbeschrieb dar.

1. Die Ausgangslage

1.1. Einleitung

Trotz der weltweit stark wachsenden Tourismuskonsum mussten die Destinationen in Graubünden Einbußen bei den Gästen aus den europäischen Kernmärkten hinnehmen. Zwischen 1990 und 2003 waren die Logiernächte um 13 Prozent zurückgegangen, wodurch der Kanton Graubünden 2600 Vollzeitstellen verlor. Da dies eine gravierende Entwicklung darstellt, wollte man die Situation nicht darauf beruhen lassen. Es wurde erkannt, dass

Graubünden die Marktbearbeitung grundlegend reformieren muss. Um dies zu erreichen, wurde 2006 die Tourismusreform «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» in Angriff genommen.

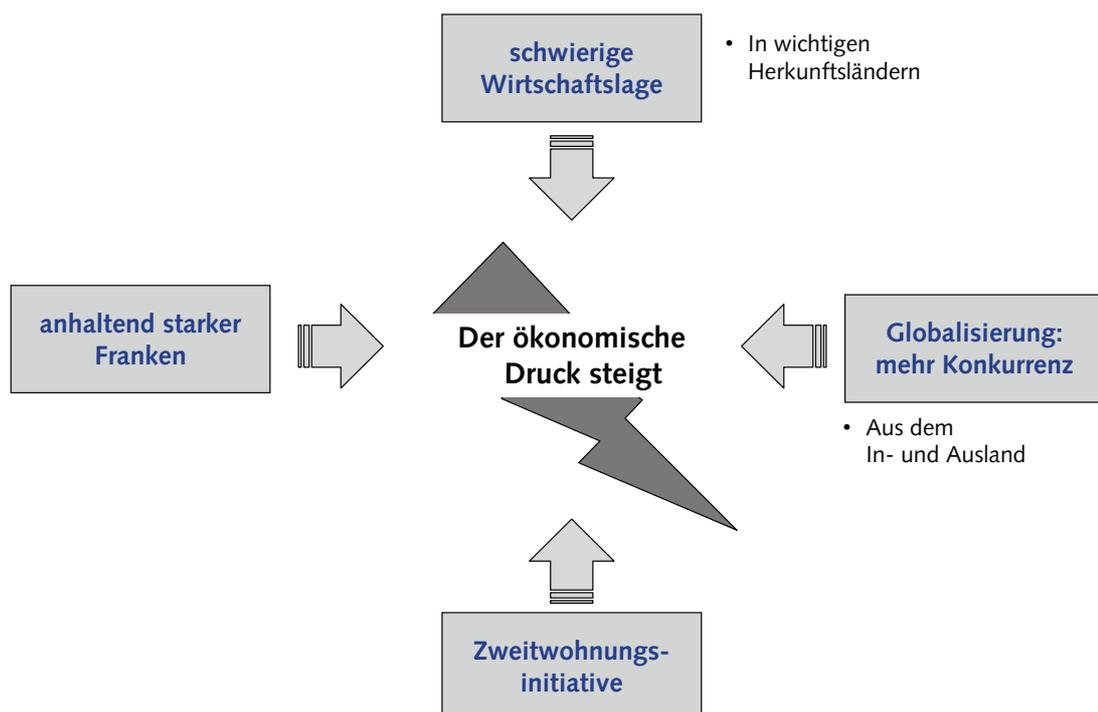
Dank der Tourismusreform wurden von 2006 bis 2013 wichtige Grundlagen geschaffen: Aus damals 92 meist lokalen Tourismusorganisationen haben sich vier Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) und mehrere Regionale Tourismusorganisationen (ReTO) gebildet. Bezüglich Destinationsführung, Ver-

marktung und Angebotsgestaltung wurde ein starker Professionalisierungsschub erreicht.

Ende 2013 wurde dieses Projekt abgeschlossen und als Nachfolgeprogramm wurde das «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021» (Tourismusprogramm 2014–2014) entwickelt.

1.2. Aktuelle externe Herausforderungen

Der Bündner Tourismus steht nach wie vor grossen externen Herausforderungen gegenüber, die den ökonomischen Druck steigern lassen:



Zusätzlich zur schwierigen Wirtschaftslage, dem anhaltend starken Franken und der zunehmenden Konkurrenz lassen die Folgen der Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative den ökonomischen Druck steigen.

Markt und Umfeld verändern sich rascher und intensiver, wodurch sich weitere Herausforderungen ergeben, darunter der technologische Fortschritt und der Klimawandel. Ersterer erschwert die Bedingungen deshalb, da sich die Technologie rasant ändert und die einzelnen Leistungsträger und Organisationen alleine über zu wenig Mittel verfügen, um diesem Wandel gerecht zu werden (Buchungsportale, Apps für Smartphones, Tablets etc.). Der Klimawandel erfordert eine starke Innovationsfähigkeit, da die Angebote- und Produkte angepasst werden müssen. Zudem wird es künftig noch wichtiger, den Sommertourismus zu stärken und es werden mehr Mittel notwendig sein, um die Schneesicherheit auch in Zukunft zu gewährleisten.

Anspruchsvoll ist auch das politische Umfeld mit verschiedenen Rahmenbedingungen, Projekten und Vorgaben. Die Tourismusbranche ist dadurch in vielen Entscheidungen eingeschränkt. Ebenfalls herausfordernd ist es, den Tourismus in die Überlegungen zur Standortentwicklung einzubetten.

Neue Struktur- und Rollenmodelle erfordern ausserdem eine Weiterentwicklung der jetzigen Strukturen. Die «Destinationsstrukturen der 3. Generation» fordern beispielsweise das Ablösen von der Territorialsicht hin zu einem Produkt-/Marktfokus. Die touristischen Akteure sollen gemäss diesem Prinzip nicht mehr nur in ihrem Perimeter denken und in diesem und für diesen touristische Produkte entwickeln und vermarkten, sondern die Tourismusakteure sollen, wo sinn-

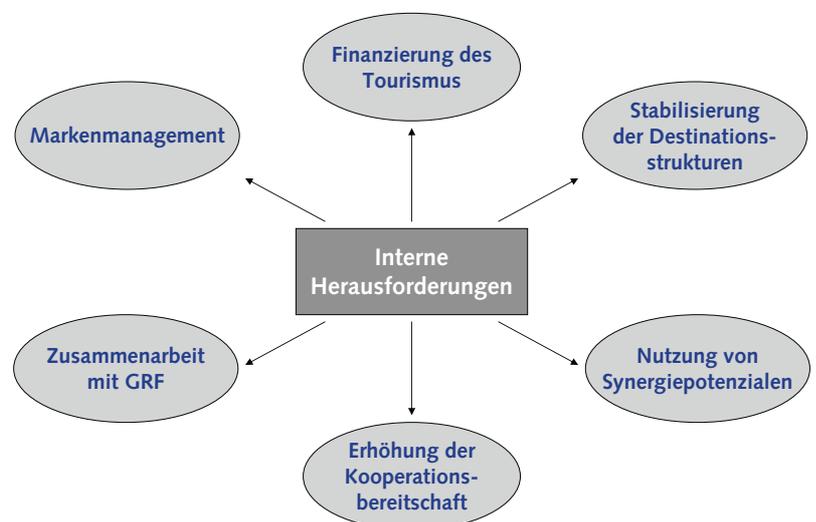
voll, zusammenarbeiten, das bedeutet auch über die Destinationsgrenzen hinaus. Nur durch mehr und vertiefte Kooperationen können Kosten gespart werden und am Markt die Wirkung erzielt werden, die notwendig ist, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Auch die Konkurrenz ist gemeinsam und proaktiv unterwegs. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und die Defizite zu beseitigen, braucht es weiterhin gezielte Reformen und eine Entwicklung des touristischen Gesamtsystems in Graubünden. Die Branche hat erkannt, dass die Herausforderungen mit einem neuen Förderprogramm gemeinsam angegangen werden sollen. Dabei sollen die Kräfte auf prioritäre Themen mit Handlungsbedarf fokussiert und gemeinsam Wettbewerbsvorteile der Zukunft erarbeitet werden.

1.3. Vorhandene Defizite – interne Herausforderungen

Trotz dem Erfolg der Tourismusreform 2006–2013 konnten nicht alle Ziele erreicht werden. Ein wichtiges Element, das fehlt, ist beispielsweise die

Neuregelung der Finanzierung des Tourismus. Diese konnte infolge Ablehnung des kantonalen Tourismusabgabengesetzes nicht realisiert werden. Die Gemeinden sind nun gefordert, eigene Lösungen zur Sicherstellung der Aufgabenkoordination und der Tourismusfinanzierung in ihren Destinationen zu finden. Auch weitere Teilbereiche aus der Reform konnten noch nicht umgesetzt werden:

Die Destinationsstrukturen aus der Tourismusreform 2006–2013 müssen gefestigt werden, beispielsweise die DMO Engadin Scuol Samnaun bezüglich Val Müstair/Biosfera sowie Samnaun. Weitere Strukturoptimierungen sind zudem wünschenswert (beispielsweise eine DMO für die beiden Ferienorte Arosa und Lenzerheide). Die Rolle von Graubünden Ferien im Zusammenhang mit der Geschäftsbeziehung zwischen den DMO und Schweiz Tourismus muss klarer definiert werden. Bezüglich Markenmanagements sollte das Zusammenspiel der Marke graubünden mit den Destinationen Engadin St. Moritz, Davos Klosters, Flims Laax und Arosa geklärt werden.



1.4. Handlungsbedarf

Handlungsbedarf besteht also einerseits im Beseitigen der Defizite aus der Tourismusreform 2006–2013 und andererseits infolge der beschriebenen aktuellen externen Herausforderungen und neuen Erkenntnissen des Destinationsmanagements. Um diese Hürden zu meistern, muss das Gesamtsystem Graubündens gestärkt, die Steuerung des Systems optimiert und die Perspektiven bestehender Tourismusdestinationen geschärft werden. Die Erreichung dieser Ziele wäre vor allem vor dem Hintergrund wichtig, dass der Tourismus ein bedeutender Wirtschaftsfaktor im Kanton Graubünden darstellt. Mit einem Anteil von rund 55 % am gesamten Export ist die Bündner Volkswirtschaft überdurchschnittlich stark vom Tourismus abhängig. In verschiedenen Regionen gibt es gar keine nennenswerte Alternative zum Tourismus. Es gilt deshalb, die vorhandenen Chancen und Marktpotenziale zu nutzen, die Wettbewerbsposition des Bündner Tourismus zu halten bzw. weiter auszubauen sowie die Wertschöpfung und Rentabilität des Tourismus substanziell zu erhöhen. Dass dazu ein Folgeprogramm notwendig ist, darüber besteht bei Tourismusakteuren und Experten Einigkeit. In Gesprächen mit den Tourismusverantwortlichen kam heraus, dass das Bedürfnis besteht, in der (Weiter-)Bildung und den Fähigkeiten, Projekte für den Gast zu bündeln, zusammenzuarbeiten. Im Gegensatz zur bisherigen Tourismusreform sind nun also die «weichen Faktoren» wichtig. Der Fokus sollte nicht mehr auf Strukturfragen liegen, sondern die Kräfte sollen auf prioritäre Themen mit Handlungsbedarf und auf die Chancen des Bündner Tourismus fokussieren. Gemeinsam sollen Wettbewerbsvorteile der Zukunft erarbeitet werden.

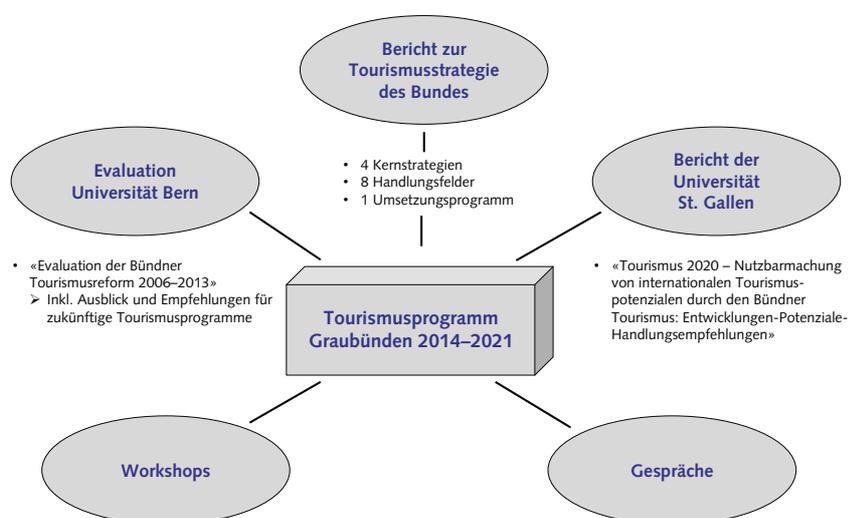
1.5. Erfolg versprechende Reaktion auf den Handlungsbedarf

Das «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021»

Eine Erfolg versprechende Antwort auf die vorhandenen Defizite und die aktuellen Herausforderungen sowie den daraus resultierenden Handlungsbedarf ist das «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021» (Tourismusprogramm 2014–2021). Als Nachfolgeprojekt befasst sich dieses mit den inhaltlichen Themen und den touristischen Systemen. Das Programm knüpft nahtlos an die Tourismusreform 2006–2013 an und nutzt dessen Resultate: Die grösseren Strukturen mit DMO, ReTO und Graubünden Ferien ermöglichen den nächsten Entwicklungsschritt.

Für das Mehrjahresprogramm haben sich die Vertreterinnen und Vertreter von Tourismusdestinationen und Leistungsträgern engagiert. Seit dem Sommer 2012 sind zahlreiche Workshops sowohl auf strategischer als

auch auf operativer Ebene durchgeführt worden. Zusätzlich hat mit jedem Partner ein Gespräch stattgefunden. Weiter wurden Experten sowie diverse Grundlagendokumente in die Entwicklung einbezogen. Die touristischen Akteure begrüßen ein weiteres längerfristiges Bekenntnis zum Tourismus durch den Kanton Graubünden. Denn obwohl die Tourismusdestinationen gut zusammenarbeiten, besteht auch eine Konkurrenzsituation. Die nötige Neutralität kann hier der Kanton mittels Federführung in einem neuen Programm gewährleisten. Dadurch ist die Impulsfunktion des Staates sichergestellt. Diese ist gerade in Netzwerkstrukturen und in Public-Private-Partnership-Modellen notwendig. Von einer Weiterentwicklung des Tourismus werden zudem neben der Tourismusbranche auch die Einwohner und das lokale Gewerbe profitieren.



Grundlegendokumente

Als Grundlegendokumente für die Erarbeitung des Tourismusprogramms 2014–2021 haben unter anderem eine Studie der Universität St. Gallen (IMP¹), ein Evaluationsbericht der Universität Bern (CRED²) sowie die Tourismusstrategie des Bundes gegliedert. Die Erkenntnisse dieser drei Dokumente wurden in die Entwicklung des Tourismusprogramms einbezogen.

Dr. Monika Bandi der Universität Bern hat die Tourismusreform 2006–2013 analysiert und kommt zum Schluss, dass die Reformbemühungen und -ergebnisse eine hohe Ausstrahlungskraft hatten und von anderen Kantonen aufmerksam verfolgt wurden. Die Reformeffizienz einzelner Massnahmen und Teilprojekte sei umso höher gewesen, je

¹ Institut für Systemisches Management und Public Governance: Forschungszentrum Tourismus und Verkehr

² Center for Regional Economic Development: Interfakultäres Zentrum für Lehre, Forschung und Beratung zu Fragen der regionalen Wirtschaftsentwicklung

grösser die Bereitschaft für gemeinsame Ziele war. Andererseits hat die Universität Bern Empfehlungen für zukünftige Tourismusprogramme abgegeben.

Die Studie von Prof. Dr. Christian Laesser der Universität St. Gallen beantwortet die Frage: «Welche (globalen) Entwicklungstendenzen könnten für den Bündner Tourismus Potenziale darstellen und mit welchen aktorspezifischen Massnahmen nutzbar gemacht werden?» Im Wesentlichen wird empfohlen, die Strategie einer zunehmenden Spezialisierung, gepaart mit einer geografischen Erweiterung der potenziellen Märkte auf neue Märkte zu verfolgen. Dieser Ansatz wurde im Tourismusprogramm 2014–2021 integriert.

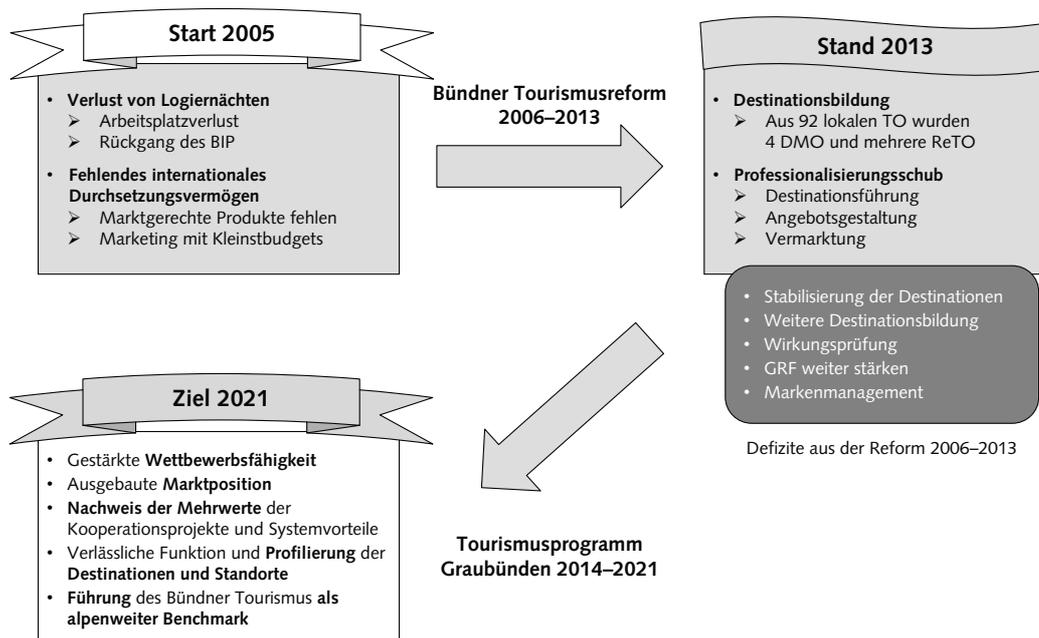
Auch das Ziel der künftigen Tourismusstrategie des Bundes ist es, die Tourismuswirtschaft beim Überwinden der bestehenden strukturellen Herausforderungen zu unterstützen. Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO bestätigt, dass das Tourismus-

programm Graubünden 2014–2021 kompatibel ist mit den zukünftigen strategischen Stossrichtungen der Tourismuspolitik des Bundes. Diese Haltung des Bundes bestätigt, dass das Tourismusprogramm einerseits der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus Rechnung trägt und andererseits eine geeignete Massnahme zur Bewältigung von Herausforderungen in der Tourismusentwicklung ist.

Diese guten Voraussetzungen gepaart mit der erfolgreichen Vorarbeit in der Tourismusreform 2006–2013 sollten genutzt werden. Ein nahtlos angepacktes Folgeprogramm kann die positiven Ergebnisse aus der auslaufenden Reformphase festigen und die noch vorhandenen Defizite beseitigen.

Zusammenfassende Darstellung

Folgende Grafik zeigt den gesamten Weg vom Jahr 2005 (Ausgangslage) über die Tourismusreform 2006–2013 bis hin zum Zielbild im Jahr 2021 übersichtlich auf:



2. Die strategische Ausrichtung

2.1. Warum braucht es ein Tourismusprogramm 2014–2021?

Der Tourismus in Graubünden soll im Vergleich mit anderen Destinationen im Alpenraum wieder an die internationale Wettbewerbsfähigkeit herangeführt und der Benchmark in Sachen intelligenter und erfolgreicher regionaler Tourismuskoperationen werden.

Um diesen Anspruch zu erreichen, müssen jedoch einige Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden, wozu diverse Massnahmen notwendig sind:

Es besteht weiterhin Handlungsbedarf	Die Aufgaben- und Strukturreform 2006–2013 hat sich bewährt, aber es bestehen wie beschrieben noch Defizite. Diese sind zu schliessen. Ein neues Programm kann dazu eine Grundlage schaffen und dafür sorgen, dass die Errungenschaften aus dem ersten Projekt ihre Wirkung entfalten können.
Es braucht neue Perspektiven	Markt und Umfeld verändern sich aufgrund des globalen Wettbewerbs rascher und intensiver. Die Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen nehmen deshalb zu. Gleichzeitig besteht im Kanton Graubünden seit Jahren Stagnation und Rückgang der Logiernächte. Es braucht deshalb neue Perspektiven: Die Chancenpotenziale in Markt und Umfeld sind zu lokalisieren und zu nutzen.
Vergleichbare Alpenregionen entwickeln sich auch weiter	Vergleichbare Alpenregionen wie das Tirol, Vorarlberg, Wallis und Bern entwickeln auch Strategien und Strukturen um weiterzukommen. Die Konkurrenz ist gemeinsam und proaktiv unterwegs. Graubünden muss es deshalb gelingen, mit der Entwicklung des gesamten Tourismussystems nachhaltige, schwer kopierbare Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
Der Produktfokus, Marktfokus und Kompetenzfokus erhalten Priorität	Es liegen neue Erkenntnisse zum Destinationsmanagement vor. Nebst der territorialen Fokussierung erhalten auch der Produktfokus, der Marktfokus und insbesondere der Kompetenzfokus Priorität. Die weiterentwickelten Strukturen (DMO, ReTO, GRF) sollen deshalb als Plattform für neue (destinationsübergreifende) Produkt-/Markt-Kooperationen genutzt werden.
Kooperationsthemen erhalten hohe Priorität	Um sich gegenüber der Konkurrenz behaupten zu können, ist es für das gesamte Tourismussystem wichtig, zu kooperieren. Dadurch erfolgt Wissensaustausch und es entstehen Innovationen. Das Rollenmodell soll dabei kompetenzorientiert aufgebaut sein. Die Akteure sollen vor allem in Grundlagenthemen zusammenarbeiten sowie in Themen, die alleine nicht (genügend) bearbeitet werden können.
Die Chancenpotenziale des Bündner Tourismus sind zu nutzen	Die grösseren Strukturen mit DMO, ReTO und GRF ermöglichen Potenziale, Kompetenzen, strategische Projekte und flankierende Massnahmen. Dem Aspekt der Befähigung (Wissensmanagement) wird in Graubünden grosses Gewicht beigemessen.
Der Tourismus soll ideal in weitere Standortentwicklungen eingebettet werden	Im Kanton Graubünden sind verschiedene Reformen der politischen Strukturen sowie eine Totalrevision des Wirtschaftsentwicklungsgesetzes am Laufen. Es ist deshalb der richtige Zeitpunkt, den Tourismus ideal in die weiteren relevanten Standortentwicklungen einzubetten und dabei auch die Auswirkungen der Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative in den Gemeinden im Auge zu behalten.
Es braucht eine gemeinsame strategische Perspektive	Damit die Potenziale des Wirtschaftsfaktors «Tourismus in Graubünden» genutzt und systematisch gestärkt werden können, ist ein Bekenntnis des Kantons zum Tourismus erforderlich. Es gilt, die Erfahrungen der Tourismusreform 2006–2013 erfolgreich in die nächste Phase einzubringen und die Mehrwerte zu halten.

Diese Aspekte legitimieren die Inhalte des Tourismusprogramms 2014–2021. Eine weitere Legitimation für die starke Involvierung des Kantons, beziehungsweise der geforderten (finanziellen) Unterstützung des Kantons Graubünden, liefern auch die Empfehlungen der Universität Bern. Es sind die Besonderheiten und die Komplexität des Tourismus, die ein öffentliches Engagement notwendig machen. Denn es ist immer dort sinnvoll, staatlich zu intervenieren, wo es sich um Marktversagen, die Bereitstellung von öffentlichen Gütern oder das Senken von Transaktionskosten handelt. Der Kanton wird deshalb auch zukünftig als starker Initiator, Treiber und Unterstützer gesehen. Dies ist auch im Hinblick darauf wichtig, dass die Destinationen neben ihrer Zusammenarbeit auch in Konkurrenz zueinander stehen und die nötige Neutralität deshalb durch den Kanton sichergestellt werden kann.

2.2. Wohin mit dem Tourismusprogramm 2014–2021?

Vision

Das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 bringt den Bündner Tourismus wieder an die internationale Wettbewerbsfähigkeit heran. Konkret bedeutet dies für die vier Elemente Marktposition, Innovation, Lernfähigkeit und Wertschöpfung:

Marktposition | Der Marktanteil wird gehalten oder ausgebaut.

Innovation | Neue Bedürfnisse werden geschaffen und kommerzialisiert.

Lernfähigkeit | Lernfähigkeit als Voraussetzung für Kompetenzaufbau wird gestärkt.

Wertschöpfung | Es wird nachhaltig erfolgreich gewirtschaftet.

Im Jahr 2021 ist Graubünden ein Top-Benchmark in Sachen intelligenter und erfolgreicher regionaler Tourismuskoooperation (Zusammenarbeit). Ohne «gute Führung» kann das Bündner Tourismussystem diese Ziele nicht erreichen.

Das Tourismusprogramm 2014–2021 schafft einen schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil bezüglich Produktprofil, Produkt- und Dienstleistungsqualität, Kooperationskompetenz, Systemintelligenz und Innovation.

Mission

Territorialer Ansatz | Die Standortinfrastrukturen sind erneuert und optimal auf die Destinationsstrategie abgestimmt.

Produkt-/Marktansatz | Der Bündner Tourismus ist internationalisiert.

Systemansatz | Kooperationen produzieren nachgewiesene Mehrwerte (Kosteneinsparungen, Synergienutzung, Kompetenzaufbau).

Die strategische und operative Führung ist gestärkt.

Credo

Die Tourismusakteure DMO/ReTO/GRF/Leistungsträger arbeiten in einer neuen Qualität zusammen. Dies tun sie kompetenzorientiert und mit klaren Geschäftsmodellen und Spielregeln.

■ Kompetenzorientiert bedeutet, dass die Aufgaben jeweils von dem Tourismusakteur übernommen werden, der in diesem Bereich die grössten Kompetenzen aufweist. Dadurch profitieren alle Tourismusakteure am meisten.

■ Zusammenarbeit mit klaren Geschäftsmodellen und Spielregeln meint, dass Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen klar geregelt sind und die Regeln der Kooperation klar festgehalten sind und dass danach gespielt wird.

Die «Coopetition-Philosophie» wird geschärft und im Bündner Tourismus verankert: Die Basisarbeit vor Ort funktioniert individuell, es wird markt- und systemorientiert kooperiert.

■ Zu den Basisarbeiten vor Ort zählen unter anderem die Positionierung/Spezialisierung, Infrastrukturprojekte sowie die Gästeinformation und -betreuung. Markt- und systemorientierte Aufgaben sind Marketing, Marktbearbeitung, Vertrieb und Verkauf sowie allgemeine Aufgaben, bei denen es um das gesamte System geht. Dazu zählen beispielsweise IT, die elektronische Buchungsplattform und diverse Apps für Smartphones.

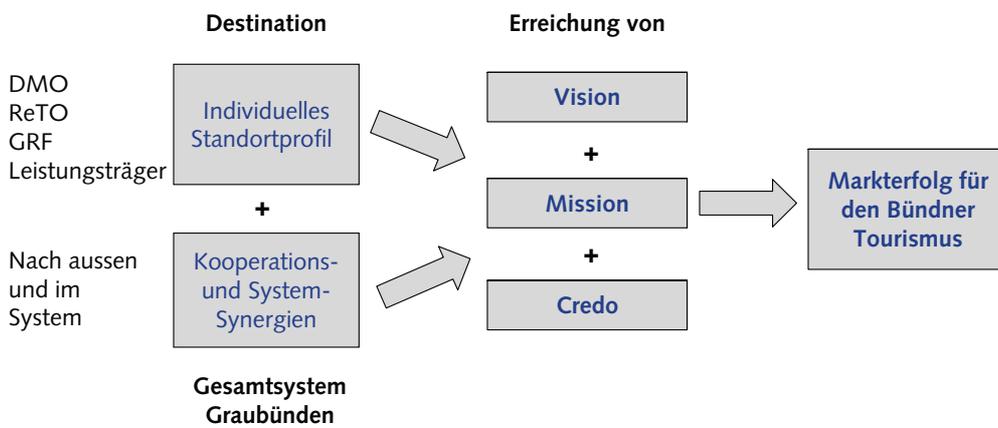
■ Bei diesen Aufgaben haben die einzelnen DMO, ReTO und Leistungsträger alleine keine Chance, sondern sie können nur etwas erreichen, wenn sie es mit vereinten Kräften angehen.

Die Formel zum Markterfolg

Zur Erreichung der angestrebten Vision, Mission und des angestrebten Credo und damit für den Markterfolg des Bündner Tourismus, müssen

einerseits die Destinationen individuelle Arbeiten leisten und ihr Standortprofil stärken. Andererseits müssen die Destinationen miteinander Kooperations- und Systemsynergien

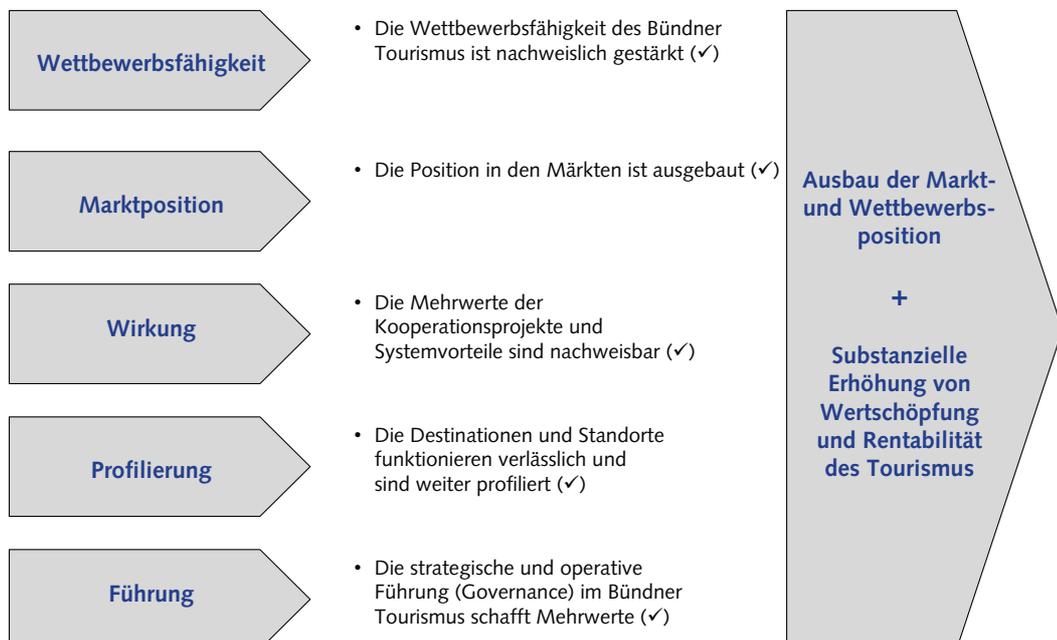
nutzen. Visualisiert bringt dies folgende Formel des Tourismusprogramms 2014–2021 auf den Punkt:



2.3. Die Programmziele

Überblick

Dank dem Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 sollen bis im Jahr 2021 folgende Ergebnisse erreicht werden:



Wettbewerbsfähigkeit

- Die fünf Top-Destinationen – Engadin St. Moritz, Davos Klosters, Engadin Scuol Samnaun, Flims Laax und Arosa Lenzerheide – sind alle unter den Top 30 platziert im internationalen Vergleich des Alpiner Tourismus (Sommer/Winter)³. Alle anderen Bündner Destinationen sind in der Lage, einen Beitrag zur Steigerung der Logiernächte zu leisten.
- Die Defizite (vgl. Kapitel 1.3) aus der Tourismusreform 2006–2013 sind alle behoben.

Marktposition

- Der Bündner Tourismus gewinnt in den Kernmärkten Marktanteile.
- In der Internationalisierung gelangen substantielle Fortschritte durch Kompetenzaufbau und Kooperationen mit Schweiz Tourismus und weiteren Partnern. Mit Kompetenzaufbau ist das Wissen über die zu bearbeitenden (potenziellen) Märkte gemeint. Durch Kooperation stehen zudem ein grösseres Marketingbudget und ebenfalls mehr Wissen zur Verfügung, um die internationalen Märkte zu bearbeiten.
- Verfügbare und gemeinsam eingesetzte Marketingmittel sind substantiell erhöht. Dies gelingt durch Prioritätensetzung und Umlagerung mittels Kosteneinsparungen an anderen Orten.

Wirkung

- Die Mehrwerte der Kooperationsprojekte und Systemvorteile sind nachgewiesen. Zu den Mehrwerten zählen beispielsweise strategische Geschäftsfelder über die DMO hinaus.
- Wissenssicherung und Innovationserfolge sind weitere positive Effekte, die es zu dokumentieren gilt. Auch Kooperationsprojekte mit Themenlead beim besten Wissensträger stellen Mehrwerte dar. Wichtig ist, dass Systemvorteile Kosteneinsparungen ermöglichen und dass diese ebenfalls dokumentiert werden.

Profilierung

- In den Destinationen sollen bis 2021 individuelle Strategien aktualisiert und umgesetzt sein. Zentrale Standortprojekte sollen ebenfalls realisiert sein. Tourismus- und Regionalentwicklung in den Gemeinden und Tourismusdestinationen sind zudem strategisch optimal aufeinander abgestimmt.

Führung

- Die Führung des Tourismusprogramms 2014–2021 funktioniert.
- Die strategische und operative Führung in den Destinationen läuft optimal. Die dazu erforderlichen Führungskompetenzen sind auf einem hohen Level vorhanden.
- Das Kooperationsmodell mit Strategie, Instrumenten der Zusammenarbeit und institutionalisiertem Lernprozess ist alpenweit einzigartig und wird zum Benchmark.

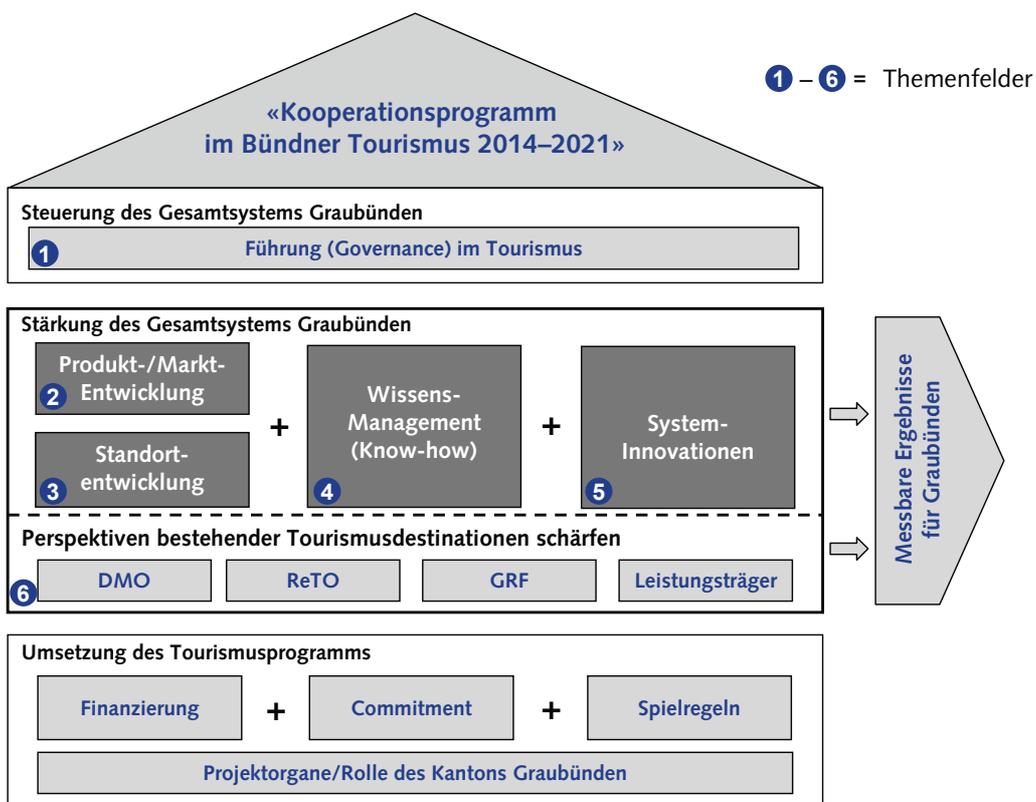
Durch das Erreichen dieser Ziele soll die Grundlage geschaffen werden, damit die Bündner Tourismusdestinationen weiter aus eigener Kraft an Wettbewerbsfähigkeit dazugewinnen können und das Tourismussystem Graubünden gestärkt werden kann.

³ BAKBASEL: Internationales Benchmark-Programm für den Schweizer Tourismus

3. Die Themenfelder

Übersicht

Die zuvor aufgeführten Ziele können in einzelne thematische Bereiche gegliedert werden, die wiederum mehrere Stossrichtungen verfolgen:



3.1. Themenfeld 1: Führung (Governance) im Tourismus

Anspruch bis 2021: Führungsqualität ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor im Bündner Tourismus.

Stossrichtungen dieses Themenfelds sind folgende:

Programm und Programmführung funktionieren perfekt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Anerkennung und Würdigung durch die wichtigen Anspruchsgruppen ist dokumentiert
Die strategischen Führungsinstrumente und der Führungsprozess sind in guter Qualität vorhanden («state of the art»)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategien von DMO, ReTO, GRF stehen (Businesspläne 2018/2021) ■ Marketingstrategien sind erstellt ■ Eine Kooperationsstrategie für das Tourismussystem Graubünden ist erarbeitet ■ Die Wirkungsprüfung im Tourismus ist entwickelt und wird systematisch angewendet
Die besten Köpfe sind im Bündner Tourismus tätig: Die Kompetenzen im Bereich «Führung» werden gestärkt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Operativ und strategisch ■ Durch Reflexion, Selbstreflexion, Peer Reviews, Austauschprogramme und Weiterbildungen

Erwartet wird einerseits, dass die Führung im Tourismus professionalisiert wird. Darunter fällt auch, dass ein Steuerungsorgan (eine «Instanz») für den Bündner Tourismus eingeführt und akzeptiert ist. Nur wenn die Führung in ausreichender Qualität vorhanden ist, kann der Tourismus in Graubünden positiv entwickelt werden. Andererseits soll die Tourismusbranche als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnen, damit potenzielle Mitarbeitende aus anderen Branchen in den Tourismus wechseln und genügend Nachwuchstalente vorhanden sind. Die Mitarbeitenden sollen zu diesem Zweck auch marktgerecht entlohnt werden (im Quervergleich mit anderen Branchen).

Beispielhafte Projekte und Massnahmen

Regelmässige Strategieüberprüfung für DMO (auf Kurs bleiben): «Das Richtige und Wichtige tun, sich noch besser organisieren, sich den Spiegel durch Experten vorhalten lassen»

- Fördermittel für periodische Strategieüberprüfungen von DMO (gilt nicht für Gemeinden und einzelne Leistungsträger).

- Beiträge für Führungs- und Strategie-Review (Peer-Review).

Gut funktionierende Vorstände von Tourismusorganisationen: «Professionelle Führung von DMO/ReTO, am Puls der Zeit, auf der Höhe der Marktentwicklung, immer einen Schritt voraus, führen statt reagieren».

- Beiträge an Schulungsprogramme für Kader und Vorstände im Tourismus.

- Beiträge für Management-Seminare für Bündner Touristiker und Nachwuchskräfte.

3.2. Themenfeld 2: Produkt-/Markt-Entwicklung

Anspruch bis 2021: Marktfähige, erfolgreiche Produkte werden kreiert. Standortübergreifend werden strategische Geschäftsfelder aufgebaut. Die Produkt-/Marktkompetenz ist nachhaltig gestärkt.

Stossrichtungen dieses Themenfelds sind folgende:

**Gemeinsame Produkteprofile/
Dienstleistungsketten werden geschärft**

- Netzwerke mit den besten Tourismusakteuren entstehen
- Geschäftsmodelle (Businessplan pro Thema mit Partnern) werden entwickelt

**Die gemeinsame Vermarktung
Graubündens wird gestärkt**

- Durch geeignete Instrumente, den Aufbau der Märkte-Kompetenz, vermehrte Markt-kooperationen und dank Kompetenzzentren (Länderwissen, e-Marketingstrategie)
- Dank einer Optimierung von Vertrieb und Distribution

**Destinationsübergreifende strategische
Geschäftsfelder (SGF) werden entwi-
ckelt und betrieben**

- Aufbau von «DMO der 3. Generation»: Sich fragen, welche Gäste welches Produkt in welchem Raum suchen und anschliessend Business Pläne/Geschäftsmodelle entwickeln und kommerzielle Partner suchen (wie bspw. Bike, MICE, Wellness)

Es wird erwartet, dass marktfähige Produkte und Dienstleistungsketten entstehen und neue Top-Produkte («Leuchttürme») erfolgreich eingeführt werden können. Zudem sollen der Territorialansatz und die destinationsübergreifende Produkt-/Markt-Entwicklung von strategischen Geschäftsfeldern optimal aufeinander abgestimmt sein und funktionieren. Das bedeutet, dass die einzelnen Destinationen sich selber klar positionieren und für die entsprechende Infrastruktur sorgen, sie aber gleichzeitig zusammen mit anderen Destinationen und Leistungsträgern kooperieren, um den Markt mit den gewünschten Produkten zu bedienen: Beispielsweise können sich zwei Destinationen über das Mountainbiking positionieren, da die Gäste jedoch keine geographischen Grenzen einhalten, sollten gemeinsame Produkte kreiert und vermarktet werden. Erwartet wird zudem, dass

das Markensystem in Graubünden weiter geschärft wird: Das Gesamtsystem von Marke graubünden und Destinationsmarken soll funktionieren. Bis im Jahr 2021 sollen alle Destinationen neben ihrer eigenen Marke auch die Marke graubünden in der gesamten Kommunikation einsetzen.

Beispielhafte Projekte und Massnahmen

Biketourismus: «Zusammen aktiv werden, Mittel bündeln, Inhalte gemeinsam angehen/weiterentwickeln, Profil schärfen»

- Beitrag an die Bearbeitung von strategischen Geschäftsfeldern für spezifische Zielgruppen.
- Kooperationsprojekt von 10 Hotelbetrieben, die gemeinsam den Markt Skandinavien bearbeiten (Zielgruppe Schneesportler).

3.3. Themenfeld 3: Standortentwicklung

Anspruch bis 2021: Tourismus- und Regionalentwicklung wachsen zu einer integralen Standortentwicklung zusammen.

Stossrichtungen dieses Themenfelds sind folgende:

Pro Destination/Standort liegen die Standortentwicklungspläne 2021 vor

- Regionale Positionierung: Wofür stehen wir? Worin sind wir speziell gut (was ist unser einziger Fokus)? ⇒ Hier müssen die Gemeinden «abgeholt» werden
- Infrastrukturen und strategische Projekte: Welche regionalen Infrastrukturen brauchen wir? ⇒ Was passt zur «DNA der Destination»?
- Investitionen und Finanzierung: Wie viel kostet die regionale Entwicklungsagenda? Wie stellen wir die Finanzierung dieser Agenda sicher?

Regionale Tourismus- und Entwicklungsstrukturen sind weiterentwickelt

- Ein Review von Gremien, Rollenteilung und Kooperationsmodellen ist erfolgt, beispielsweise mittels eines externen Führungs-Audits
- Leadership in Führungsstrukturen und Führungsprozess ist geklärt

Tourismusbewusstsein

- Geeignete Plattformen für alle Anspruchsgruppen sind geschaffen
- Der Dialog ist institutionalisiert

Diese Stossrichtungen sollen dazu führen, dass die touristische Positionierung der Destinationen eindeutig geschärft und die zentralen Infrastrukturen definiert sind. Die «DNA der Destination als Ganzes» soll also substantziell geschärft werden. Produktqualität und Emotionalität zusammen führen zu einem stimmigen Gesamtbild. Das Gleiche gilt für Infrastrukturen, die auf die Positionierung der Destination abgestimmt sind.

Beispielhafte Projekte und Massnahmen

«Alle in Graubünden leben vom Tourismus – bewussterer Umgang mit dem Thema – Suche nach dem Machbaren, nach dem Gemeinsamen – ungeachtet von Regionen und Talschaften»

- Beitrag für die Erarbeitung regionaler Standortentwicklungspläne (Coaching), die zwingend unter Einbezug der Gemeinden zu erfolgen haben.
- Massnahmen für Tourismusbewusstsein unterstützen (laufende Öffentlichkeitsarbeit, Schulung, Schüler, Instrumente für DMO schaffen).
- Koordinierte Tourismus- und Regionalentwicklung als Basis einer effizienten Standortentwicklung (Massnahmen zur verbesserten regionalen Koordination).

3.4. Themenfeld 4: Wissensmanagement (Know-how)

Anspruch bis 2021: Fragmentiertes Wissen wird zu einem «umsetzungsfähigen Graubünden-Know-how» zusammengefasst und vernetzt. Die besten Köpfe können gewonnen und gehalten werden; den besten Kräften werden Perspektiven aufgezeigt. Das Wissen ist systematisch erfasst, Defizite sind erkannt und ausgemerzt.

Stossrichtungen dieses Themenfelds sind folgende:

Das Know-how wird strategisch entwickelt und gesichert	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eine Wissensstrategie wird entwickelt ■ Die Personalpolitik wird strategisch geführt, ein Talente-Pool wird eingerichtet ■ Coaching-Programme werden entwickelt und durchgeführt
Die Wissensverteilung wird gefördert	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mittels entsprechender IT, Schulungen und Weiterbildung ■ Wissenstransfer von und zu grossen Partnern (z. B. Touroperator) institutionalisieren
In den Destinationen wird Wissens-Scouting durchgeführt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt-/Markt-/Wettbewerbs- und Führungs-Know-how wird systematisch erfasst

Dieses Themenfeld kann als Ergänzung zum Thema «Führung» gesehen werden. Durch die Stossrichtungen soll der Bündner Tourismus über das notwendige Best-Practice-Wissen am richtigen Ort verfügen.

Beispielhafte Projekte und Massnahmen

Wissensmanagement und Wissenstransfer: «Mehr Gurus für Spezialthemen – einer für alle, Epizentren mit Spezialisten schaffen – Rollen verteilen, Wissen mitteilen – Wettbewerbsvorteile finden – beste Beispiele finden»

- Netzwerkstelle zu spezifischen Tourismusprodukten/Segmenten/Angeboten unterstützen.
- Destinationsübergreifender Wissensaustausch fördern (Austauschplattformen) unterstützen, Mandate zur operativen Umsetzung finanzieren.

3.5. Themenfeld 5: System-Innovationen

Anspruch bis 2021: Die Wirksamkeit des Systems (Economies of Scale) wird substantiell erhöht

Stossrichtungen dieses Themenfelds sind folgende:

Gemeinsame Systemlösungen werden umgesetzt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Shared Services als gemeinsame Lösungen werden gelebt ■ Produkt-, Prozess- und Marktinnovationen entstehen dadurch
Strategische Projekte in ganz Graubünden sind realisiert	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirkungsprüfung, Qualitätsprogramm und Informationstechnologien sind optimiert/entwickelt und werden umgesetzt ■ Neue Projekte werden realisiert
Pionierlösungen (first mover) und Musterbrüche (bewusst anders) sind realisiert	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trial-and-Error-Ansätze (mutige Lösungen mit einem gewissen Restrisiko) werden belohnt: Solche Ansätze, die einen originären Beitrag zu Vision und Zielen des Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021 leisten

Aus diesen Stossrichtungen soll eine Effizienzsteigerung des Systems resultieren. So sollen Kosten reduziert und die Marktwirksamkeit erhöht werden. Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit von «Economies of Scale» ist vorhanden: Um auch in Zukunft im harten globalisierten Markt bestehen zu können, braucht es mehr Mittel

und Wirksamkeit, was nur gemeinsam erreicht werden kann.

Beispielhafte Projekte und Massnahmen

System-Innovation: «Jeder profitiert vom anderen, wenn jeder einzahlt. Die Summe zählt, die Gesamtbilanz ist entscheidend.»

- Beiträge an neue Kooperationen, neue Zusammenarbeitsformen.
- Beiträge für die Evaluierung von Systemvorteilen/Kooperationen.
- Kooperationsprojekt im Zusammenhang mit dem Transport von Gästen vom und zum Flughafen Zürich (effizienter, kundenorientierter Transportservice).

3.6. Themenfeld 6: Perspektiven bestehender Tourismusdestinationen

Anspruch bis 2021: Bestehende Strukturen stärken und mit individualisierten Plänen «auf die Reise schicken».

Stossrichtungen dieses Themenfelds sind folgende:

Defizite aus der Tourismusreform 2006–2013 werden behoben	■ Offene Fragen aus der Umsetzung der Tourismusreform 2006–2013 werden geklärt
Strategien 2021 werden erarbeitet	■ Unternehmens- und Destinationsstrategien werden entwickelt ■ Strategische Projekte werden abgeleitet
Review der Unternehmensmodelle der Tourismusorganisationen wird durchgeführt	■ Eignerstrategien werden überprüft und allenfalls weiterentwickelt ■ Die Erfassung aller relevanten Anspruchsgruppen wird sichergestellt
Gemeinsame Graubünden-Projekte werden initiiert/gefördert	■ Gemeinsame Produkt-/Markt-Entwicklung, Standortentwicklung ■ Wissensmanagement, Innovationen

Erwartet werden bei diesem Themenfeld klar definierte Handlungsagenden und deren konkrete Umsetzung. Auf Graubünden-Ebene soll eine Übersicht der strategischen Programme entstehen. Diese Elemente dienen dazu, die Defizite aus der Tourismusreform 2006–2013 zu beheben.

Beispielhafte Projekte und Massnahmen

- Beiträge an die Erstellung von Businessplänen 2021 für Destinationen.
- Beiträge an Projekte, die die Optimierung der Aufgabenteilung innerhalb von Destinationen zum Inhalt haben.
- Solide Tourismusfinanzierung in den Destinationen.

4. Die Umsetzung

4.1. Programmorganisation

Als sinnvolle und Erfolg versprechende Organisation wurde folgende gewählt:



* beratend, ohne direkte Entscheidungskompetenz

Rolle des Tourismusrats

Für die strategische Programmsteuerung ernennt die Regierung einen Tourismusrat, der aus Fachpersonen besteht. Dieser wird zur eigentlichen «Tourismusinstanz Graubünden» und ist beratend tätig (ohne direkte Entscheidungskompetenz). Seine Aufgabe ist es, das Gesamtsystem des Bündner Tourismus im Sinne der «Konzernarchitektur Tourismus Graubünden» weiterzuentwickeln. Zur strategischen Steuerung zählen die Definition von Zielen, Führungsprozess und Schwerpunkt-Projekten, die Wirkungsprüfung (Soll-Ist-Vergleiche, Prämissen-Controlling, Abweichungsanalysen) sowie das Abgeben von Empfehlungen an die Programmkoordination beim Kanton.

Der aktive und regelmässige Austausch zwischen dem Tourismusrat und Branchenvertretern ist wichtig. Dazu werden «Strategie-Dialoge» mit Persönlichkeiten aus der Bündner Tourismusbranche etabliert, an welchen zwei Mal im Jahr zusammen mit dem Tourismusrat über aktuelle Herausforderungen, Initiativen und Projektideen für den Bündner Tourismus diskutiert wird. Ziel dieser Strategie-Dialoge ist ein Austausch zwischen strategischer und operativer Ebene, um Ideen zum Durchbruch zu verhelfen und daraus konkrete Projekte entstehen zu lassen.

Rolle «Treffen der Tourismusedirektoren»

Für die operative Begleitung des Tourismusprogramms 2014–2021 wird

ein «Treffen der Tourismusedirektoren» eingesetzt. Die Tourismusedirektoren stellen in Zusammenarbeit mit dem Kanton Graubünden eine Innovationsgruppe dar, die einerseits Erfahrungen austauscht und «lessons learnt» im Kooperationsmanagement zieht und andererseits den Austausch von best practice sowie eine Multiplikation von funktionierenden Ideen betreibt. Die Tourismusedirektoren sind zudem für den Informationsaustausch mit der Basis verantwortlich.

Rolle des Kantons

Alle inhaltlichen Entscheide und insbesondere die Freigabe von Fördermitteln aus dem Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 liegen gemäss Finanzkompetenzen bei der Regierung respektive beim Departement.

ment für Volkswirtschaft und Soziales (DVS). Das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) ist organisatorisch für die Umsetzung des Tourismusprogramms zuständig.

Dazu zählen mit Einbezug von Tourismusrat und Treffen der Tourismusdirektoren die operative Programmkoordination mit Planung, Weiterentwicklung, Umsetzung und Kontrolle sowie die Beurteilung der Projektanträge nach definierten Spielregeln/Förderrichtlinien. Zur Umsetzung gehören zudem auch die Programmentwicklung sowie die Koordination mit anderen Standortförderungsmaßnahmen. Das AWT übernimmt weiter die Begleitung der Anspruchsgruppen und die Sicherstellung einer fokussierten Programmumsetzung. Zudem ist der Kanton auch für die Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Tourismusprogramms 2014–2021 zuständig. Die Programmkommunikation gegenüber den politischen Behörden sowie nach innen (Tourismusbranche) läuft ebenfalls über das AWT.

Die Tourismusbranche soll an einer jährlich stattfindenden «Bündner Tourismuskonferenz» über die Programminhalte informiert und eingebunden werden. Damit kann auch der innere Zusammenhalt des Bündner Tourismus gestärkt werden.

Tourismusakteure aus Graubünden

Projekte, die mit dem Tourismusprogramm 2014–2021 übereinstimmen, können durch den Kanton gefördert werden. Die Projekterarbeitung und -umsetzung erfolgt durch die Tourismusverantwortlichen und Leistungserbringer in den Destinationen, die Anträge zur Ausrichtung von Förderbeiträgen stellen können.

4.2. Programmfinanzierung

Für die Umsetzung des Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021 hat der Grosse Rat in der Dezembersession 2013 mit der Budgetbotschaft 2014 einem Verpflichtungskredit von netto 10,5 Mio. Franken zugestimmt (rund 1,3 Mio. Franken pro Jahr während 8 Jahren).

Im Rahmen der Neuen Regionalpolitik und/oder Innotour-Fördermitteln des Bundes sollen weitere 10,5 Mio. Franken aus Bundesmitteln bereitgestellt werden. Der Gesamtbetrag von 21 Mio. Franken wird auf die verschiedenen Themenfelder aufgeteilt. Ein erster Vorschlag für die Mittelzuweisung pro Themenfeld sieht vor, dass in den Bereichen «Produkt-/Markt-Entwicklung» und «System-Innovationen» mit je rund 35 % ein Schwergewicht gebildet werden soll. Im Umsetzungsprogramm Graubünden 2012–2015 zur Neuen Regionalpolitik (NRP) sind in Absprache mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Umlagerungen aus anderen Massnahmen zu Gunsten des Tourismusprogramms 2014–2021 vorzunehmen. Diese Umlagerungen sind insgesamt kostenneutral und haben keine finanziellen Auswirkungen auf die laufende Programmvereinbarung mit dem Bund. Bei der Erstellung der nächsten NRP-Umsetzungsprogramme der Jahre 2016–2019 resp. 2020–2023 ist das «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021» als eigenständige Massnahme aufzunehmen.

4.3. Commitment aus der Branche

Die Beteiligten (DMO, ReTO, GRF, RhB, Top-Institutionen wie hotellerie-suisse Graubünden und Bergbahnen Graubünden) haben eine Zustimmungserklärung als Commitment zum Tourismusprogramm 2014–2021 unterzeichnet. Diese Zustimmungserklärung soll ein Zeichen nach innen

an die Branche sowie als Zeichen nach aussen an den Standort/die Destination sein. Folgende Organisationen haben unterzeichnet: Arosa Tourismus, Chur Tourismus, Davos Destinations-Organisation, Flims Laax Falera Management AG, Lenzerheide Marketing & Support AG, Savognin Tourismus im Surses, Surselva Tourismus AG, Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG, Tourismusorganisation Engadin St. Moritz, Viama-la Tourismus, Bergbahnen Graubünden, Graubünden Ferien, hotellerie-suisse Graubünden, Rhätische Bahn AG.

Auch die Gemeinden des DMO- bzw. ReTO-Perimeters sollen gegenüber den DMO/ReTO ihre Bereitschaft zur Unterstützung des Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021 dokumentieren. Eine schriftlich formalisierte Unterstützung der Gemeinden ermöglicht zudem, dass die Tourismusakteure vom Tourismusprogramm 2014–2021 profitieren können.

4.4. Spielregeln

Die Teilnahme am Tourismusprogramm basiert auf der Freiwilligkeit der Leistungsträger und es werden Anreize gesetzt. Das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 ist somit wie die einzelnen Projekte individuell und massgeschneidert. Die Projekte sollen mehrjährig ausgerichtet sein mit Fokus auf Leistungsvereinbarungen und sie sollen einen klar definierten Führungsprozess enthalten. Von den Projekten wird zudem erwartet, dass sie Multiplikationspotenzial aufweisen und dass sie einen Beitrag zum «Wettbewerbsvorteil 2. Ordnung» leisten. Ein «Wettbewerbsvorteil 2. Ordnung» fokussiert auf Systemvorteile sowie kulturelle und kooperationsbasierte Vorteile, diese sind weniger schwer kopierbar als Produktvorteile. Ein Kriterienkata-

log dient als Basis für die Förderentscheidungen. Dieser enthält Kriterien, die die Projekte erfüllen müssen, um unterstützt zu werden.

Die Projekte müssen mit Business Plänen hinterlegt sein und die langfristige Wirtschaftlichkeit soll nachgewiesen sein. Messbare Ergebnisse

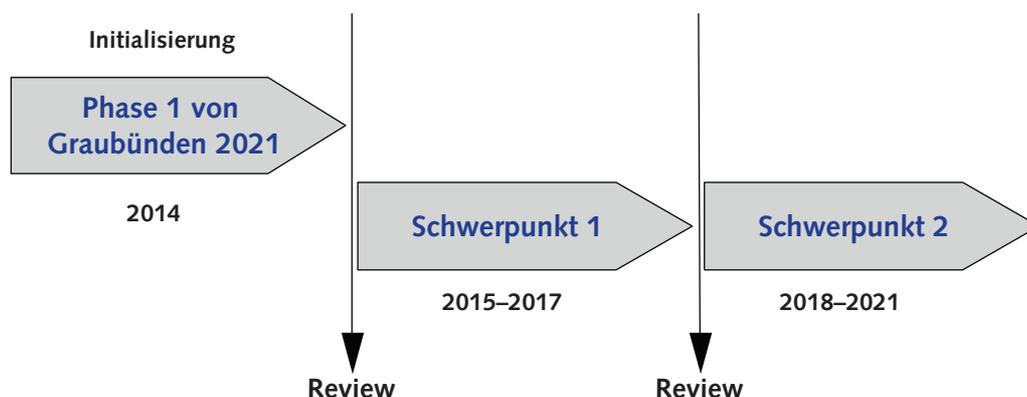
stehen im Fokus. Gefördert soll nur werden, was auch hinsichtlich Wirkung gemessen werden kann.

4.5. Zeithorizont

Das Jahr 2014 stellt die Phase 1 des Tourismusprogramms 2014–2021 dar. In den darauffolgenden drei Jahren

wird ein erster Schwerpunkt (z. B. Führung) gelegt sowie von 2018 bis 2021 ein zweiter Schwerpunkt (z. B. Innovation). Im Detail sind die Phasen noch zu planen.

Der grobe Phasenplan sieht wie folgt aus:

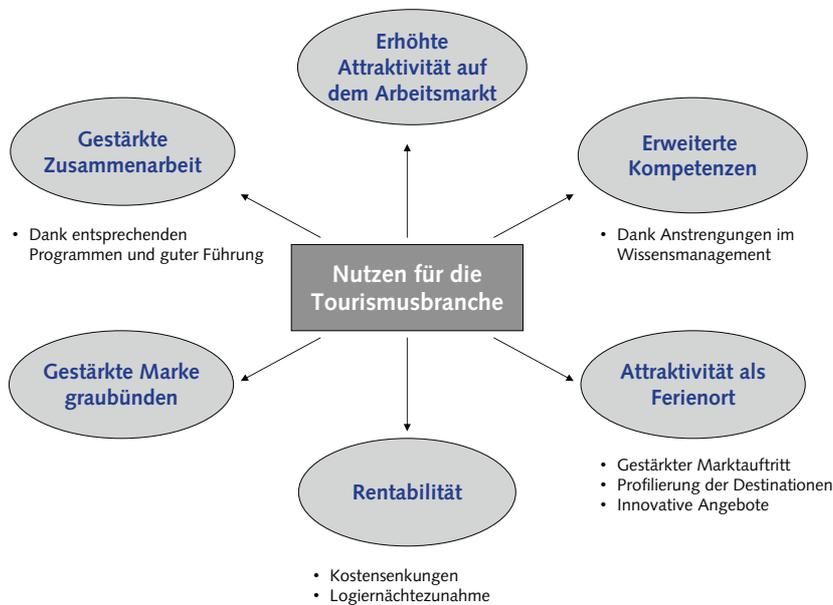


5. Der Nutzen

5.1. Nutzen für die Tourismusakteure

Der Nutzen für die Tourismusakteure ist vielfältig. Dank geeigneten Massnahmen in den Themenfeldern «Führung» und «Wissensmanagement» kann es dem Bündner Tourismus als Ganzes sowie den einzelnen Organisationen gelingen, die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen, wodurch weniger qualifizierte Personen in andere Branchen wechseln und vermehrt Nachwuchstalente vorhanden sind. Zudem werden dadurch die vorhandenen Kompetenzen erweitert. Die Zusammenarbeit wird durch eine optimierte Führung sowie gemeinsamen Systemlösungen (Themenfeld «System-Innovationen») gestärkt. Dadurch lassen sich

Synergien nutzen, was zu Kostensenkung führen kann und zugleich die Wirkung am Markt stärkt. Dies hat einen positiven Effekt auf die Rentabilität und trägt zur Stärkung der Marke Graubünden bei. Eine grosse Wirkung auf die Attraktivität als Ferienort und dadurch schliesslich auch auf die Rentabilität haben der Aufbau von standortübergreifenden strategischen Geschäftsfeldern, die Kreation von marktfähigen Produkten sowie Produkt- und Prozessinnovationen. Diese Effekte lösen einen allgemeinen positiven Aufschwung im Gesamtsystem sowie auch für die einzelnen Leistungsträger aus.



5.2. Nutzen für die Bevölkerung

Nicht nur die Tourismusbranche, sondern auch die übrigen Wirtschaftsteilnehmer profitieren von den Auswirkungen des Tourismusprogramms 2014–2014. Wenn der Tourismus in

Graubünden gestärkt wird und mehr Logiernächte generiert, werden mittelfristig auch mehr Arbeitsplätze geschaffen. Dadurch hat die einheimische Bevölkerung bessere berufliche Perspektiven, was die Abwanderung

stoppen kann. Zur Förderung der Arbeitsplatzangebote kommt ein Ausbau des Freizeitangebotes dazu. Diese beiden Effekte, kombiniert mit einer allgemeinen Stärkung der Regionenmarke graubünden, erhöhen die Attraktivität als Wohnort, was zudem mehr auswärtige Arbeitnehmer anziehen kann. Auch das lokale Gewerbe profitiert vom erwarteten touristischen Aufschwung. Mehr Touristen bedeutet auch mehr Konsum von Dienstleistungen und Gütern von touristischen Unternehmen. Die höheren Einnahmen der Leistungsträger und Einheimischen bedeuten mehr steuerbares Einkommen und schliesslich Mehreinnahmen für den Kanton Graubünden. Von einer Stärkung des Tourismus im Rahmen des Tourismusprogramms 2014–2021 profitieren letztlich also alle im Kanton Graubünden.



Tourismusrat Graubünden

Die Regierung wählt den Tourismusrat und seinen Präsidenten jeweils für eine Amtsperiode von vier Jahren. Für die Zusammensetzung wird insbesondere auf die Ausgewogenheit der zur Weiterentwicklung des Bündner Tourismus erforderlichen Kompetenzen geachtet. Daneben ist ein Bezug der einzelnen Persönlichkeiten zu Graubünden wichtig, bei einer gleichzeitig möglichst hohen Unabhängigkeit.

Für die Amtsperiode 1. Januar 2014 bis 31. Dezember 2017 setzt sich der Tourismusrat Graubünden wie folgt zusammen:



Präsident:

Prof. Dr. Ernst A. Brugger

- Doktor der Wirtschaftsgeographie an der Universität Zürich
- Titularprofessor an der Universität Zürich
- Präsident oder Mitglied des Verwaltungsrates mehrerer Unternehmungen.
ernst.brugger@bruggerconsulting.ch



Martin Candrian

- Hotelier
- Präsident des Verwaltungsrates Candrian Catering AG Zürich
- Präsident des Verwaltungsrates der AG Suvretta House St. Moritz
- Verwaltungsrat der Engadin St. Moritz Mountain AG
www.candriancatering.ch



Marcel Friberg *

- Diplomierter Marketingplaner;
Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft Uni St. Gallen
- Inhaber der MF Consulting und Unternehmensberater
- Präsident von Graubünden Ferien
www.graubuenden.ch



Dania Gerhardt

- Unternehmerin, lic.rer.pol., eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin
- Verwaltungsrätin und Mitgründerin der Web-Dienstleistungsunternehmen Amazee Labs und Amazee Metrics
www.amazeelabs.com



Jeannine Pilloud

- Dipl.-Arch. ETHZ, Henley Management College/Insead; London Master of Business Administration (MBA)
- Leiterin SBB Personenverkehr, Mitglied der Konzernleitung
- Vorstand Schweiz Tourismus
www.sbb.ch



Rolf Schafroth

- Betriebsökonom FH
- Executive Vice President und CEO Division Global Travel Services bei der Kuoni Reisen Holding
www.kuoni.com



Jürg Schmid

- Betriebsökonom HWV
- Direktor von Schweiz Tourismus
www.myswitzerland.com



Hansjörg Trachsel *

- Dipl. Bauingenieur HTL
- Regierungsrat, Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales
- Vorstand Schweiz Tourismus
www.dvs.gr.ch



Alois Zwinggi

- Lic.oec. HSG
- Managing Director und Member of the Managing Board, World Economic Forum
www.weforum.org

*) Der Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales sowie der Präsident von Graubünden Ferien nehmen von Amtes wegen Einsitz im Tourismusrat.

Förderkriterien

Die Wettbewerbsfähigkeit der Branche sowie der einzelnen Akteure soll über die unternehmerische Leistung, neue Produkte und neue Kooperationen gefördert werden. Bei der Projektförderung wird konsequent auf die unternehmerische Verantwortung der Projektträgerschaft durch Engagement, eigenes Kapital und eigene Zeit geachtet. Geförderte Projekte müssen Neuigkeitsgehalt aufweisen, d.h. neue Ideen und Innovationen in Gang bringen oder beschleunigen.

Voraussetzungen für Förderleistungen

Förderleistungen können gewährt werden, wenn kumulativ die nachfolgenden Voraussetzungen gegeben sind:

- Das Projekt stimmt mit dem «Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021» überein.
- Das Projekt leistet einen Beitrag zur Stärkung des touristischen Gesamtsystems Graubünden und ist mit der strategischen Ausrichtung der Tourismusdestination (als funktionaler Wirtschaftsraum) abgestimmt.
- Ein Förderentscheid des Kantons ist vor Projektbeginn möglich.

Was wird gefördert?

Es können Förderanträge gestellt werden für Projekte, die zu einem der sechs Themenfelder des «Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021» passen und die dazu beitragen, die Ziele des Programms zu erreichen. Bei den Projekten soll es sich insbesondere um solche handeln, die Systemvorteile auslösen und die Kooperation unter den Akteuren fördern.

Wer kann Anträge stellen?

Anträge können insbesondere stellen:

- Mindestens zwei Destinationsmanagement-Organisationen (DMO), eine DMO und eine Regionale Tourismusorganisation (ReTO) oder mehrere ReTO gemeinsam.

- Einzelbetrieb und Organisation (zwingend unterstützt von einem kantonalen Verband oder zwei DMO/ReTO) oder einzelne Unternehmer/n mit Kooperationspartner.
- DMO einzeln (insbesondere für das Themenfeld «Perspektiven bestehender Tourismusdestinationen»).
- Graubünden Ferien.

Gesuchbehandlung und Förderentscheid

Das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) prüft die Ausrichtung von Förderleistungen aufgrund konkreter Gesuche.

Bei Gesuchreicherung muss eine vom Gesuchsteller sowie von relevanten Projektpartnern unterzeichnete Zustimmungserklärung zum «Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021» vorliegen.

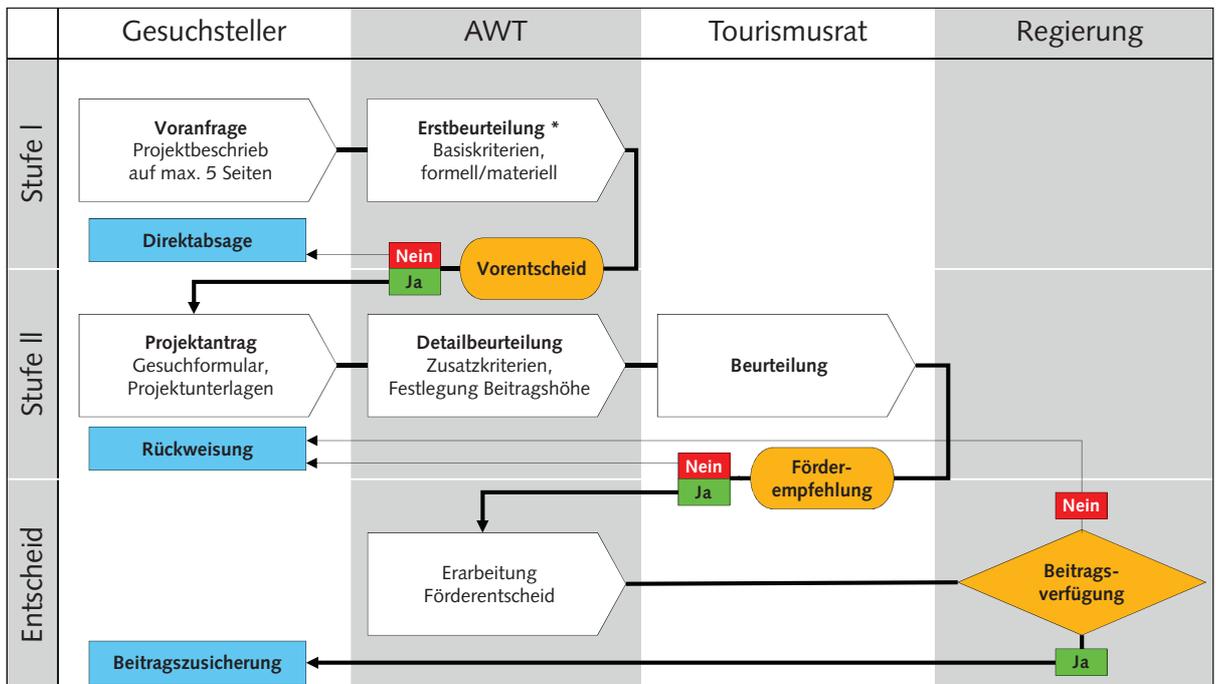
Der Tourismusrat Graubünden berät die Regierung und das AWT in der Beurteilung und Reflexion von Projektgesuchen von strategischer Bedeutung. Er kann auch eigene Projekte initiieren oder entsprechende Initiativen auslösen.

Über die definitive Förderung entscheidet die Regierung, das Departement für Volkswirtschaft und Soziales (DVS) oder das AWT aufgrund der Zuständigkeiten für die Beitragsgewährung gemäss Verordnung über den kantonalen Finanzhaushalt.

Allgemeine Kriterien

Dem Projekt soll ein möglichst hoher Innovationsgrad bezüglich Produkt, Prozess, Vermarktung oder Dienstleistung zugrunde liegen:

- Neuigkeitsgehalt (was ist neuartig resp. in/über Graubünden noch nicht oder nicht genügend bekannt?)
- Einzigartigkeit (was ist einzigartig resp. in/über Graubünden einmalig oder nur als Nische bekannt?)
- Multiplikation/Skalierbarkeit (wie lässt sich die Idee multiplizieren/skalieren resp. auf andere Projekte in Graubünden übertragen?)
- Beitrag zum Wettbewerbsvorteil (wie trägt das Projekt zur Verbesserung der Wettbewerbsposition und Erhöhung der Wertschöpfung bei?)
- Know-how-Kompetenz (durch wen und wie wird Fachkompetenz aufgebaut und erweitert?)



* in Absprache mit Präsident Tourismusrat

Für die Beurteilung einer Projektförderung im Rahmen des «Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021» sind folgende Kriterien relevant:

Stufe I – Erstbeurteilung

- Die Projektinhalte passen zu einem Themenfeld des «Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021».
- Ein offensichtlicher Mehrwert (Nutzen) ist aufgezeigt.
- Die Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Akteuren sowie zur späteren Wissensdiffusion ist vorhanden und die Führungsverantwortung im Projekt geklärt.
- Die kantonale oder regionale Relevanz (Einzugsbereich) ist nachgewiesen.
- Die Akzeptanz und Bereitschaft zur Unterstützung (z. B. Regionalverband, Gemeinde, Tourismusorganisation, Branchenverband etc.) liegt vor.

Stufe II – Detailbeurteilung

- Ein detaillierter Projektbeschreibung liegt vor (Zielsetzung und Businessplan).
- Der Innovationsgrad ist beschrieben.
- Ein Finanzierungsnachweis (Eigenleistungen, Beiträge Dritter, Beiträge öffentliche Hand etc.) liegt vor. Eigenleistungen können finanzielle Eigenmittel und unentgeltliche Arbeitsleistungen der Projektträgerschaft und Dritter umfassen.
- Eine Zeitplanung inkl. zweckmässige Meilensteinplanung liegen vor.
- Angaben zur Umsetzungskapazität (genügend personelle und finanzielle Kapazitäten zur Projektumsetzung) liegen vor.
- Die langfristige Finanzierbarkeit des Projekts ist nachgewiesen.
- Die Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung (Zusammenarbeit der touristischen Akteure und hoher Innovationsgehalt) sind beschrieben.

- Angaben zum langfristigen Kompetenzaufbau in Graubünden liegen vor.
- Angaben zu der durch das Projekt erwarteten Wertschöpfung und deren Messung liegen vor.
- Ein Vorschlag zur Anwendung der Marke graubünden, wo zweckmässig und umsetzbar, liegt vor.

Lesenswertes

Gleichzeitig mit der Entwicklung des «Kooperationsprogramms im Bündner Tourismus 2014–2021» wurden im letzten Jahr verschiedene Grundlagen publiziert, die die Stossrichtung des «Tourismusprogramms Graubünden» inhaltlich unterstützen.



Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates

Bundesrat 2013

Im 2012 wurde der Bundesrat mittels zweier Motionen beauftragt, in einem Bericht Auskunft über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates zu geben. Der «Tourismusbericht» ergänzt die von Schweiz Tourismus verfassten Berichte über die Evaluation der Tourismusmarketing-Impulsprogramme. Die im Rahmen des vorliegenden «Tourismusberichts» durchgeführten Analysen lassen den Schluss zu, dass die heutige Tourismuspolitik des Bundes geeignet ist. Auch zukünftig bleibt die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Tourismusunternehmen das primäre Ziel der Tourismuspolitik des Bundes.

Ziel ist es, die Tourismuswirtschaft beim Überwinden des infolge der Zweitwohnungsinitiative beschleunigten Strukturwandels verstärkt zu unterstützen. Konkret will der Bundesrat die Beherbergungsförderung des Bundes optimieren und den Schweizer Tourismus zeitlich befristet mit einem Impulsprogramm 2016-2019 verstärkt unterstützen.

UBS outlook – Alpiner Tourismus, Herausforderungen und Chancen

UBS AG 2013

Die Ausgabe des «UBS outlook» 2013 möchte in drei Teilen Denkanstösse und Anregungen geben, in welche

Richtung sich der alpine Schweizer Tourismus bewegen könnte.

Eine Analyse zeigt, dass der Alpine Tourismus wegen der schwachen Konjunktur und des starken Frankens unter Druck gerät.

Der Ausblick verrät, dass permanente Investitionen in die Verbesserung der Qualität wichtig und für den nachhaltigen Erfolg massgebend sind. Die Strukturen sollten auf Betriebs- wie auch auf Destinationsebene professionalisiert werden. Für den Gast müssen attraktive Angebote und Erlebnisse geschaffen werden.

Als Lösung wird ein professionelles Cash Management sowie Weitsicht bei der Finanzierungsplanung für den langfristigen Erfolg nahegelegt. Auch Anstrengungen zur Verbesserung der betrieblichen Energieeffizienz, Sparsamkeit und Nachhaltigkeit machen sich finanziell bezahlt.

Tourismus 2020 – Nutzbarmachung von internationalen Tourismuspotenzialen durch den Bündner Tourismus

Universität St. Gallen 2013, im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Prof. Dr. Christian Laesser von der Universität St. Gallen (HSG) suchte in seiner Studie nach globalen Entwicklungstendenzen, welche Potenziale für den Bündner Tourismus darstellen, und zeichnet auf, wie diese nutzbar gemacht werden können.

In der Studie wurden eine Analyse globaler Nachfrage- und Angebotsentwicklung, die Identifikation von daraus entstehenden Potenzialen für den Bündner Tourismus und die Kon-



zeption von Handlungsempfehlungen aufgearbeitet.

Basierend auf einer Reihe internationaler Trends werden in der Studie für den Tourismus in Graubünden Handlungsfelder identifiziert. Im Wesentlichen wird empfohlen, die Strategie einer zunehmenden Spezialisierung, gepaart mit einer geographischen Erweiterung der potenziellen Märkte auf neue Märkte zu verfolgen.

Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt

Universität St. Gallen 2013

Mit dem Titel «Der Anschluss zum Markt» postuliert die Universität St. Gallen (HSG) die dritte Generation der Destinationsstrukturen.

Im Konzept der DMO der dritten Generation geht es nicht darum, die Institution selbst in Frage zu stellen, sondern diese in ihren Aufgaben und Arbeitsweisen dermassen an die Dynamik des Wettbewerbs auszurichten, dass sie sich flexibel und frei von Partikularinteressen weiterentwickeln kann.

Das von den Professoren Thomas Bieger, Christian Laesser und Pietro Beritelli entwickelte Modell beinhaltet eine Abkehr vom bisher angebotsgetriebenen Ansatz hin zu einem Gästebedürfnis orientierten Vorgehen. Es löst sich vom Territorialprinzip der bisherigen Destinationsführung.

Die Zukunft der Qualität im Tourismus – Eine Sekundäranalyse zur Wertung von Entwicklungsprognosen zukünftiger Qualitätsanforderungen

Zukunftsinstitut Österreich GmbH 2013, im Auftrag des Amts für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Anhand von neun Thesen zeigt das Zukunftsinstitut die wichtigsten Qualitätsaspekte für jede Stufe der touris-

tischen Dienstleistungskette auf. Dabei werden auch die grossen gesellschaftlichen Veränderungsströme von elf Megatrends identifiziert und einbezogen.

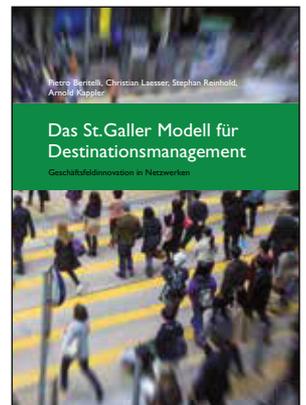
Die Ergebnisse der Studie zeigen: Um langfristig innovativ und konkurrenzfähig zu bleiben, brauchen wir einen neuen Qualitätsbegriff. Es geht um ein erweitertes Qualitätsverständnis und die Weiterentwicklung integrierter Managementsysteme. Nur so bleibt Qualität ein Differenzierungsmerkmal der europäischen Tourismuswirtschaft im Allgemeinen und des Schweizer Tourismus im Speziellen. Vor allem, da es heute um das Bestehen in einem globalen Reise-

Evaluation der Bündner Tourismusreform 2006–2013

CRED Universität Bern 2013, im Auftrag des Amts für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Die Forschungsstelle Tourismus des Zentrums für Regionalentwicklung (CRED) der Universität Bern hat als unabhängige Instanz von aussen die Bündner Tourismusreform beurteilt. Demnach ist unbestritten, dass die Tourismusreform nötig war und sich die Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus dank dieser verbessert hat, auch wenn die Umsetzung der Aufgabenteilung noch gewisse Defizite aufweist und Reibungsfläche bot.

Da die Struktur- und Aufgabenreform die Basis für weitere tourismuspolitische Bestrebungen des Kantons bildet, werden vom CRED aus der Reflexion zur Tourismusreform 2006–2013 diverse Empfehlungen abgeleitet.



Wissenswertes

Bund und Kanton fördern den Tourismus mit unterschiedlichen Instrumenten und Gesetzen. Auf nationaler Ebene verantwortet das SECO die direkten tourismuspolitischen Massnahmen. Auf Ebene Kanton ist das Amt für Wirtschaft und Tourismus für die Optimierung der Rahmenbedingungen im Bereich Tourismus zuständig. Eine Zusammenstellung der wichtigsten Finanzierungsinstrumente, die zur Stärkung der Tourismuswirtschaft beitragen, gibt dazu einen Überblick.

Tourismusförderung des Bundes

Schweiz Tourismus (ST)

Schweiz Tourismus ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft mit Sitz in Zürich. Die Organisation untersteht der Aufsicht des Eidgenössischen Departementes für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) und des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO). Die Hauptaufgabe von Schweiz Tourismus ist es, die Nachfrage für die Schweiz als Reise- und Tourismusland zu fördern. Schweiz Tourismus hat sich als nationale Marketing- und Verkaufsorganisation für das Reise-, Ferien- und Kongressland Schweiz etabliert. In den wichtigsten Herkunftsländern der Gäste unterhält sie Niederlassungen, um vor Ort die Schweiz als Tourismusland zu vermarkten.

www.myswitzerland.com

Innotour – Innovationsprogramm für den Schweizer Tourismus

Die totalrevidierten Gesetzesgrundlagen über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (Innotour) traten am 1. Februar 2012 in Kraft. Seither können beim Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Finanzhilfesuche eingereicht werden.

Für die Finanzierung von Innotour wurde vom Eidgenössischen Parlament ein Verpflichtungskredit von 20 Millionen Franken für die Jahre 2012–2015 bewilligt.

www.inno-tour.ch

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)

Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) ist eine öffentlich-rechtliche Genossenschaft des Bundes mit Sitz in Zürich. Sie untersteht der Aufsicht des Eidgenössischen Departementes für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) und des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO). Die SGH gewährt nachrangige Darlehen an Beherbergungsbetriebe in Tourismusgebieten zu vorteilhaften Bedingungen. Die Gesellschaft verfügt zusätzlich über eine Beratungsabteilung, welche gegen Entgelt Beratungsdienstleistungen für die Beherbergungswirtschaft anbietet.

www.sgh.ch

Neue Regionalpolitik (NRP)

Die Neue Regionalpolitik (NRP) des Bundes ist als wirtschaftsorientierte regionale Strukturpolitik konzipiert. Sie bezweckt, den Strukturwandel im Berggebiet, im weiteren ländlichen Raum und den Grenzregionen zu unterstützen und die Wettbewerbsfähigkeit dieser Räume zu stärken.

Die Teilnahme der Schweiz an den Programmen der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit (ETZ) ist seit Anfang 2008 in die NRP integriert.

www.seco.admin.ch

www.regiosuisse.ch/regionalpolitik

Weitere Finanzierungsmöglichkeiten

- BGOST Bürgschaftsgenossenschaft für KMU www.bgost.ch
- Kommission für Technologie und Innovation KTI www.kti.admin.ch
- Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung www.are.admin.ch
- Projekte zur regionalen Entwicklung im Agrarbereich PRE www.blw.admin.ch ⇒ Ländliche Entwicklung und Strukturverbesserung

Tourismusförderung des Kantons

Wirtschaftsentwicklungsgesetz (GWE)

Der Kanton Graubünden strebt die Optimierung der Rahmenbedingungen in den Bereichen Wirtschaft, Lebensraum und Tourismus an. Ziel ist die Nutzung Erfolg versprechender Potenziale zur Sicherung von Arbeitsplätzen sowie zur Stärkung der Wirtschaft Graubündens.

Die wichtigsten Themen des Aufgabenbereichs des Amtes für Wirtschaft und Tourismus (AWT) sind die Standortentwicklung Industrie, die Tourismusentwicklung und die Regionalentwicklung. Im Weiteren beschäftigt sich das AWT mit volkswirtschaftlichen Grundlagen sowie mit dem Vollzug des Gesetzes über das Berg- und Schneesportwesen.

www.awt.gr.ch

Tourismusentwicklung

Der Kanton kann Veranstaltungen von überregionaler Bedeutung, Beherbergungsbetriebe, touristische Infrastrukturen, Bergbahnen und Schneeanlagen sowie kantonale und nationale Sportanlagen unterstützen. Im Rahmen des Tourismusprogramms Graubünden 2014–2021 können an Projekte Dritter NRP-Bundesbeiträge ausgerichtet werden. Es können Förderanträge gestellt werden für Projekte, die zu einem der sechs Themenfelder passen und die deshalb mithelfen, die Ziele des Programms zu erreichen. Bei den Projekten soll es sich insbesondere um solche handeln, die Systemvorteile auslösen und die Kooperation unter den Akteuren fördern.

Neue Regionalpolitik Umsetzungsprogramm Graubünden zur NRP des Bundes (UP GR)

Das AWT ist federführend zuständig für den Vollzug der NRP; in Ergänzung zu den unternehmens- und branchenbezogenen AWT-Fachbereichen Standortentwicklung/Industrie und Tourismusentwicklung.

Stiftung für Innovation, Entwicklung und Forschung Graubünden

Unabhängige Stiftung des Kantons

Die Stiftung für Innovation, Entwicklung und Forschung Graubünden wurde im Dezember 2007 gegründet und hat ihre Tätigkeit im Januar 2008 mit einem Startkapital von 30 Millionen Franken aus den ausserordentlichen Erträgen der Graubündner Kantonalbank aufgenommen.

Die Innovationsstiftung gewährt finanzielle Beiträge und Darlehen an herausragende Projekte mit besonderer Wertschöpfung, Innovationskraft und Nachhaltigkeit für den Kanton Graubünden. Die Mittel werden für Projekte von Unternehmen, Institutionen und Einzelpersonen mit Bezug zum Kanton Graubünden verwendet. Per Ende 2013 verfügte die Stiftung noch über ein Kapital von 13,8 Millionen Franken.

www.innovationsstiftung.gr.ch

Weiterführende Links

Grundlagen zum Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021

www.awt.gr.ch (Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) ⇒ Themen/Projekte)

Standortförderung und Tourismuspolitik des Bundes

www.seco.admin.ch (Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO))

⇒ Themen ⇒ Standortförderung ⇒ Tourismuspolitik

www.inno-tour.ch (Innotour – Innovationsprogramm für den Schweizer Tourismus)

www.sgh.ch (Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH))

Weitere touristische Informationen

www.swisstourfed.ch (Schweizer Tourismus-Verband)

www.regiosuisse.ch (regiosuisse – Netzwerkstelle für Regionalentwicklung)

www.bakbasel.ch (BAK Basel Economics AG – Wirtschaftsforschungs- und Beratungsinstitut)

www.stnet.ch (Partnerplattform von Schweiz Tourismus)

www.grf.ch (Partnerplattform von Graubünden Ferien)

www.itgr.ch (Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden)

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

Statistische Grundlagen

www.awt.gr.ch (Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT))

⇒ Dienstleistungen ⇒ Volkswirtschaftliche Grundlagen

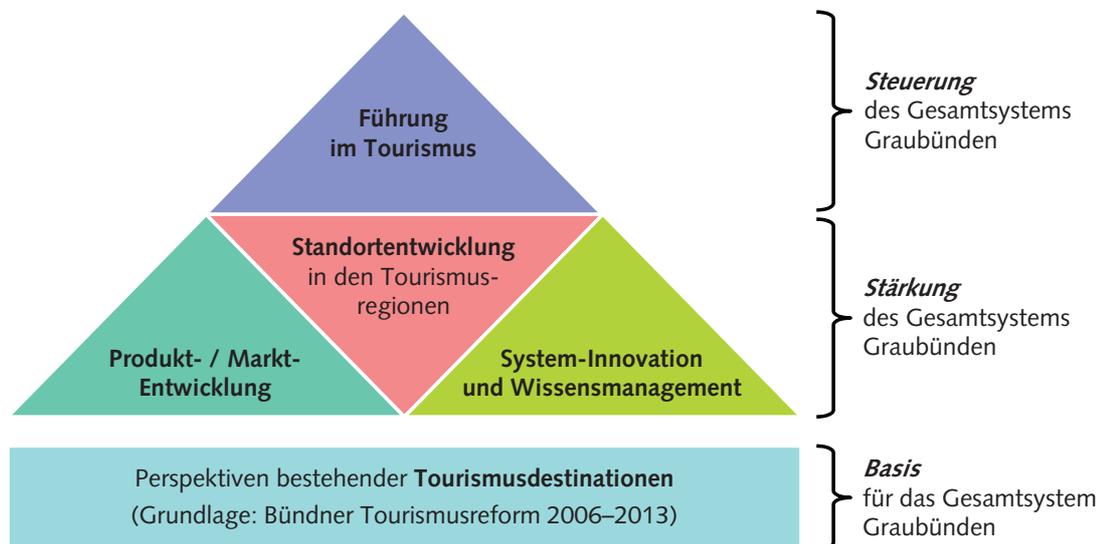
www.bfs.admin.ch (Bundesamt für Statistik (BFS) ⇒ Themen ⇒ Tourismus)

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

www.destinationsmonitor.ch (Int. Benchmarking-Programm für den Schweizer Tourismus, Destinationsmonitor)

Vereinfachte Darstellung

Für die Kommunikation gegen aussen können die Themenfelder auch vereinfacht dargestellt werden:



- Auftraggeber** **Regierungsrat Hansjörg Trachsel**, Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden
- Projektleitung** **Eugen Arpagaus**, Amtsleiter, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Michael Cafilisch, Amtsleiter-Stv., Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Patrick Ulber, Projektmitarbeiter, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Impressum

- Herausgeber** Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
- Redaktion** Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
(Michael Cafilisch, Gian-Andrea Castelberg, Patrick Ulber)
- Grundlage** Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021 (2013)
Dr. Daniel Fischer, Daniel Fischer & Partner, Niederwangen b. Bern
- Auflage** 2000 Exemplare
- Bezugsquelle** Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Grabenstrasse 1, 7001 Chur
tourismus@awt.gr.ch
www.awt.gr.ch (Download des Dokuments)
- neue Adresse ab August 2020:
 Ringstrasse 10, 7000 Chur
- Titelbild** Aufstieg zum Piz Bernina auf dem Biancograt
(Foto: Engadin St. Moritz/swiss-image.ch/Andrea Badrutt)

Chur, Juni 2014



Trails, die keiner so schnell vergisst.

In Graubünden erleben Biker auf über 10 000 Kilometern Trails atemberaubende Aussichten, steile Kurven, anstrengende Aufstiege und aufrüttelnde Abfahrten. Wer schnell unterwegs ist, kann sogar die eine oder andere Attraktion am Wegrand verpassen. Infos und Angebote unter www.graubuenden.ch/bike