

Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus



Umsetzungskonzept

Wirtschaft



Gemeinsam zum Ziel

Vorwort von Regierungsrat Hansjörg Trachsel

Der Tourismus hat für die Volkswirtschaft in Graubünden eine zentrale Bedeutung. In den letzten Jahren mussten aber Verluste an Logiernächten und an Wertschöpfung hingenommen werden. Das Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» soll dazu beitragen, diesem Trend entgegenzuwirken. Unsere Analysen sowie Gespräche mit Branchenvertretern des Tourismus haben gezeigt, dass die Kernelemente dieser Reform eine starke Verkaufsfokussierung und eine klare Aufgabenteilung zwischen Tourismusorganisationen und Destinationsmanagement-Organisationen sein müssen. In diesem Zusammenhang bedeutet Verkauf eine aktive, direkte Marktbearbeitung gegebenenfalls mit Repräsentanten vor Ort mit dem Ziel, neue Gäste für Graubünden zu gewinnen und somit eine Diversifikation in den verschiedenen Märkten zu erreichen. Dazu braucht es verkaufsgerechte Angebote sowie absatzorientierte, schlagkräftige Umsetzungsstrategien. Auf diese Weise kann Graubünden künftig wieder mehr neue Gäste verzeichnen, Arbeitsplätze sichern und gar die Beschäftigungsattraktivität erhöhen. Im Hinblick auf eine klare Aufgabenteilung richtet sich auch der Verein Graubünden Ferien strategisch neu aus. Zukünftig wird Graubünden Ferien in den Aufbau- und Zukunftsmärkten gezielt Kundengruppen anwerben sowie systematisch neue Märkte bearbeiten. Ein professionelles Produktmanagement und ein Aufbau einer elektronischen Tourismusplattform werden das Projekt flankierend unterstützen.

In verschiedenen Orten und Talschaften Graubündens gibt es bereits Initiativen zur Schaffung neuer Destinationsstrukturen. Durch die Begleitung von Prozessen, das Aufzeigen von Lösungsansätzen sowie die Bereitstellung von Ressourcen können solche Reformprojekte von kantonaler Seite unterstützt werden. Der Grosse Rat hat in der Juni-Session 2006 für das Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» CHF 18 Mio. bereitgestellt. Von der Bedeutung des Projektes überzeugt, hat auch der Bund durch das Staatssekretariat für Wirtschaft dem Projekt eine substantielle finanzielle Unterstützung in Aussicht gestellt.

Im Kontext einer nachhaltigen Stärkung der Tourismusstrukturen, mit dem Ziel, der Kräftebündelung sowie der Professionalisierung, ist zu überlegen, wie eine kantonale Tourismusabgabe konzeptionell ausgestaltet werden könnte. Dabei handelt es sich um ein Ersetzen der heutigen Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben durch ein kantonales System. Dieses muss die Bedürfnisse der Gemeinden für Infrastrukturvorhaben berücksichtigen und die zukünftigen Herausforderungen der Tourismusfinanzierung abdecken. Dazu wird in Zusammenarbeit mit Vertretern der Wirtschaftsverbände ein Konzept erarbeitet.

Das Departement des Innern und der Volkswirtschaft Graubünden ist auf die Mitarbeit der Tourismusorganisationen, der Bergbahnen, der Hotellerie, der Rhätischen Bahn und weiterer Partner

angewiesen, um die Tourismusreform umsetzen zu können. Auch die politischen Instanzen vor Ort und insbesondere die Bündner Wirtschaft mit ihren Gewerbetreibenden müssen mithelfen. Die Tourismusbranche mit all ihren Leistungserbringern ist darum aufgerufen, die Umsetzung der geplanten Massnahmen aktiv zu unterstützen. Die Ziele der Tourismusreform lassen sich nur mit einem hohen Engagement aller Beteiligten erreichen.

Wir zählen auf Ihre Unterstützung!

Hansjörg Trachsel

Regierungsrat, Vorsteher Departement des Innern und der Volkswirtschaft

Wichtige Begriffe im Bericht

Heutige Tourismusorganisation (TO)	Alle bestehenden 92 touristischen Marketingorganisationen in Graubünden unabhängig ihrer Grösse.
Destinationsmanagement-Organisation (DMO)	Touristische Marketingorganisation, welche aufgrund ihrer Grösse und Ressourcen in der Lage ist, ein umfassendes Destinationsmanagement zu betreiben und die Kriterien aus Kapitel 3.4 (u. a. mittelfristig mind. CHF 7 Mio. Marketingbudget) erfüllen kann.
Zukünftige Tourismusorganisation (zTO)	Touristische Marketingorganisation, welche in der Lage ist, einer DMO ein Marktbearbeitungsmandat von mind. CHF 200 000 zu übertragen und die Kriterien aus Kapitel 3.5 erfüllen kann.

Veränderte Marktbedingungen verlangen proaktive Massnahmen und dies insbesondere im Tourismus. Eine heterogene, kleinstrukturierte Organisationslandschaft, eine unüberschaubare Markenvielfalt sowie Image-Werbekampagnen werden den heutigen Marktbedürfnissen nur unzureichend gerecht. Diese klassischen, wohlbekannten Instrumente genügen nicht mehr, um die Schweiz erfolgreich als Tourismusland im internationalen Markt zu positionieren. Die Herausforderung liegt in der Erarbeitung von innovativen verkaufsorientierten Produkten, welche über eine klare Leistungs- und Qualitätspositionierung am Markt bestehen können. Folglich ist es von grosser Bedeutung, zukunftssträchtige Verkaufskanäle durchdacht zu bearbeiten, um vom Wachstumsmarkt Tourismus nachhaltig profitieren zu können.

Graubünden arbeitet mit dem Projekt «Wettbewerbsfähige Tourismusstrukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» konsequent an diesen Fragestellungen der Zukunft. Die zielstrebige Bearbeitung neuer Märkte mit wettbewerbsfähigen Produkten unterstreicht das Ziel, neue Gäste für den Kanton Graubünden zu gewinnen. Auf nationaler Ebene werden Graubündens Überlegungen ebenfalls dazu beitragen, Zielorientierung und Wirkungskontrolle in den Vordergrund zu stellen, um dadurch eine Professionalisierung sowie eine verstärkte Kundenorientierung im Tourismus zu erreichen.

Innotour wird dieses für den Schweizer Tourismus zukunftsweisende Projekt unterstützen. Damit unterstreicht das seco das hohe Innovationspotenzial sowie die Vorreiterfunktion, welches in diesem Destinationsbildungsprojekt stecken. Einerseits kann mit einer klaren Aufgabenteilung die Effizienz gesteigert werden. Andererseits bieten grössere Strukturen ein professionelleres Umfeld und somit bessere und innovationsfreudigere Rahmenbedingungen. Damit kommt dem verheissungsvollen Vorhaben des Kantons Graubünden Modellcharakter und starke Signalwirkung für andere Regionen zu.

Das seco wünscht dem Kanton Graubünden viel Erfolg bei der Umsetzung dieses offensiven Projektes.

Prof. Dr. Peter Keller

Staatssekretariat für Wirtschaft (seco),
Leiter Ressort Tourismus

Vision für den Bündner Tourismus im Jahr 2012

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

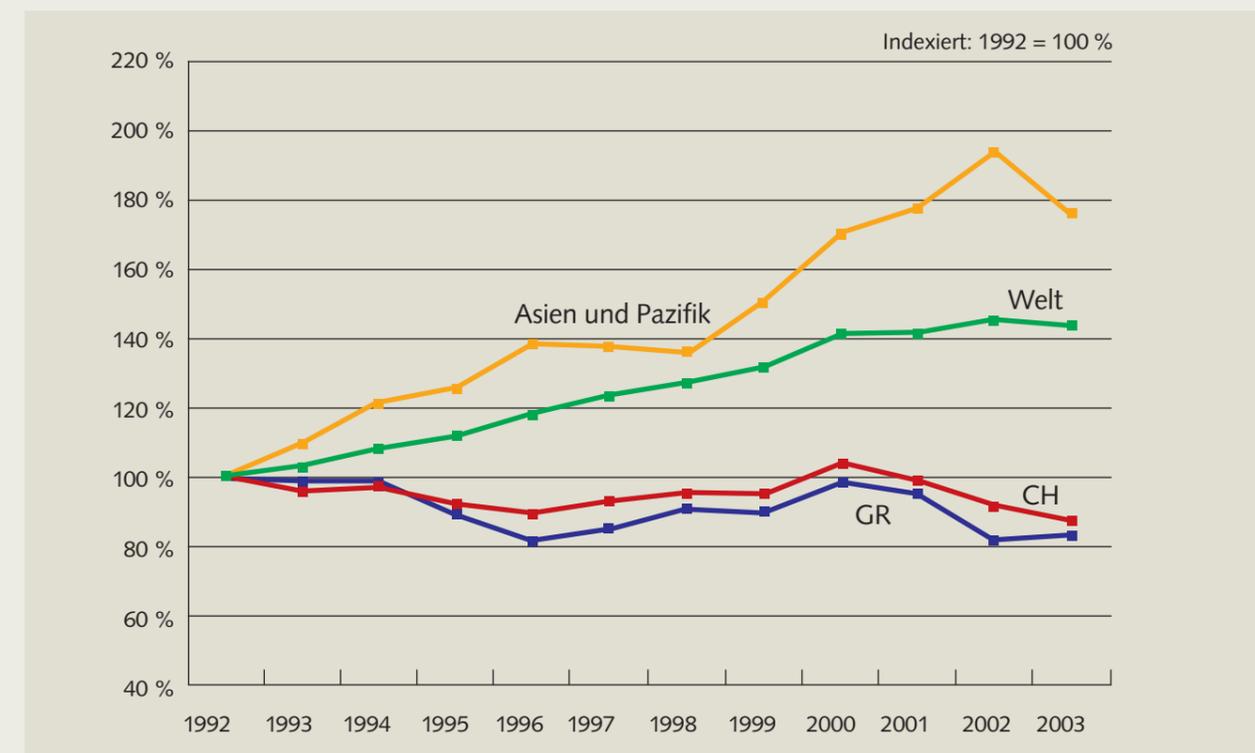
Ausgangslage

- Die wachsende internationale Tourismuswirtschaft bietet auch dem Tourismusstandort Graubünden attraktive Wachstumspotenziale.
- Die Bündner Tourismuswirtschaft war im letzten Jahrzehnt nicht in der Lage, vom internationalen Tourismuswachstum zu profitieren. Graubünden hat im letzten Jahrzehnt markant Logiernächte verloren (vgl. Abb. 1), was zu einem Arbeitsplatzabbau und in vielen Regionen zu

einem markanten Rückgang des Bruttoinlandsproduktes geführt hat.

- Die Bündner Tourismuswirtschaft kann sich international nicht durchsetzen, weil zum Teil marktgerechte Produkte fehlen und aufgrund der föderalistischen Strukturen das Marketing mit (nicht ernst zu nehmenden) Kleinstbudgets betrieben wird.
- Will die Bündner Tourismuswirtschaft künftig vom internationalen Wachstum profitieren, muss das Marketing grundlegend reformiert werden. Föderalistische, von Gemeindegrenzen

Abbildung 1: Entwicklung Anzahl Ankünfte in der Hotellerie



Quelle: World Tourism Organization/Tourismusstatistik BFS

geprägte Strukturen sind durch markt- und verkaufsorientierte Strukturen zu ersetzen.

- Die vorhandenen Marketingbudgets sollen im Sinne einer Konzentration der Kräfte in fünf Destinationsmanagement-Organisationen und Graubünden Ferien gebündelt werden.

Angestrebte Struktur- und Aufgabenreform

- Ziel des Projekts ist, neue Gäste für Graubünden zu gewinnen und die

Zahl der Logiernächte wieder auf den Stand von 1990 zu steigern.

- Die Marketingorganisationen des Bündner Tourismus sollen mit höheren verfügbaren Marketingmitteln das Produktmanagement personell verstärken und den Marketingschwerpunkt auf die Umsetzung einer verkaufsorientierten Marktbearbeitung setzen.
- Neben Graubünden Ferien sollen zu diesem Zweck aus den Kerndestinationen St. Moritz/Engadin, Davos-

Klosters, Arosa – Lenzerheide, Flims – Laax, Scuol – Samnaun und den im Einflussbereich dieser Kernorte stehenden Tourismusorganisationen fünf Destinationsmanagement-Organisationen geschaffen werden, die mittelfristig über ein minimales Marketingbudget von je CHF 7 Mio. verfügen (vgl. Abb. 2).

- Die übrigen Tourismusorganisationen sollen sich zu regionalen zukünftigen Tourismusorganisationen zusammenschliessen, die in der Lage sind,

das Marketing im Umfang eines Mandats von mind. CHF 0.2 Mio. den Destinationsmanagement-Organisationen – oder in begründeten Fällen Graubünden Ferien – zu übertragen.

Neuausrichtung von Graubünden Ferien

- Die Destinationsmanagement-Organisationen übernehmen bei der Marktbearbeitung in den bestehenden Kernmärkten die Führung. Graubün-

den Ferien übernimmt die Führung in der Bearbeitung von Aufbau- und Zukunftsmärkten (vgl. Abb. 3).

- Graubünden Ferien koordiniert mit den Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) für das Bündner Tourismusmarketing zudem die Schaffung einer elektronischen Tourismusplattform Graubünden für den Einsatz von verkaufsorientierten Instrumenten.
- Graubünden Ferien bringt mit eigenen Mitarbeitern Vorleistungen in

der systematischen Bearbeitung von Aufbau- und Zukunftsmärkten ein und kooperiert mit Schweiz Tourismus, den Destinationsmanagement-Organisationen, der Rhätischen Bahn und weiteren Partnern.

- Graubünden Ferien kann Marketingmandate für zukünftige Tourismusorganisationen (zTO) übernehmen und soll Trägerin der Regionenmarke *graubünden* werden.

Abbildung 2: Kerndestinationen für die künftige DMO-Struktur

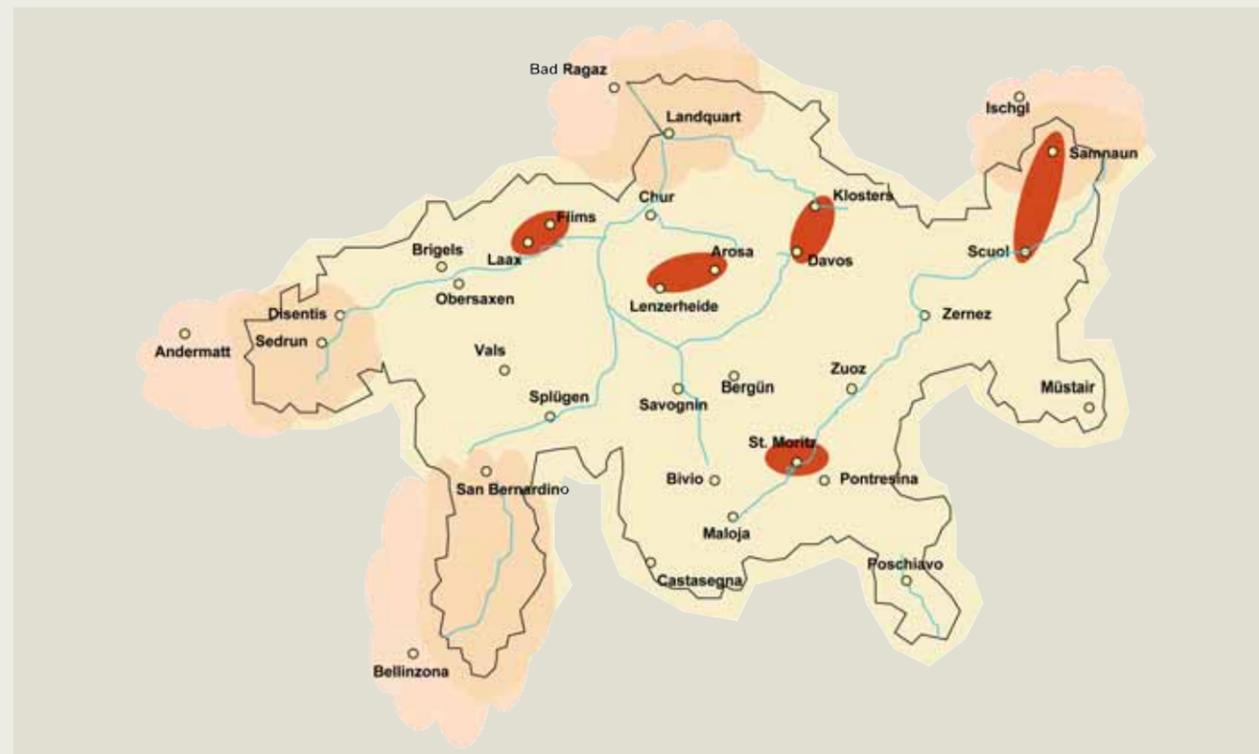
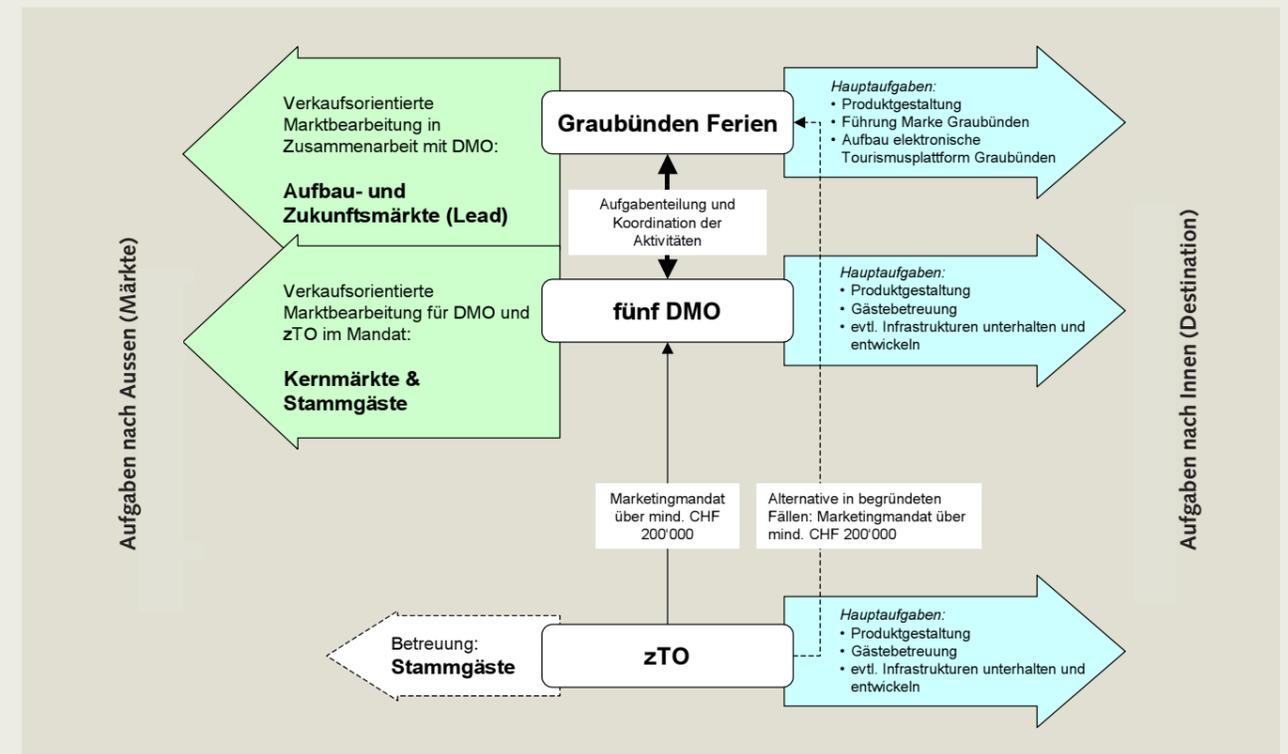


Abbildung 3: Kerndestinationen für die künftige DMO-Struktur



Umsetzung der Struktur- und Aufgabenreform

- Der Kanton Graubünden hat die Grundlagen geschaffen und versucht mit verbesserten Rahmenbedingungen die Reform des Bündner Tourismusmarketings voranzutreiben. Nun liegt es an den Tourismusverantwortlichen in den Regionen die Reformen anzupacken und voranzutreiben.
- Der Kanton unterstützt die Struktur-reformen mit finanziellen Beiträgen sowie mit dem Einsatz von personellen Ressourcen des Amtes für Wirtschaft und Tourismus (z.B. Beratungs- und Vermittlungsdienste).
- Die Kernorte St. Moritz/Engadin, Davos – Klosters, Arosa – Lenzerheide, Flims – Laax, Scuol – Samnaun sind aufgerufen, die Initiative zur Schaffung der Destinationsmanagement-Organisationen zu übernehmen.

- Die übrigen Tourismusorte sind aufgerufen, regionale zukünftige Tourismusorganisationen zu gründen oder sich den entstehenden Destinationsmanagement-Organisationen anzuschliessen.
- Die Tourismusverantwortlichen bestimmen jeweils eine legitimierte Projektleitung, die bis Ende März 2007 ein strategisches Konzept ausarbeitet, das von den Hauptanspruchsgruppen absegnet (Absichtserklärung) und dem Amt für Wirtschaft und Tourismus als Finanzierungsantrag eingereicht wird. Für die definitive Finanzierung der Transformation reicht die Projektleitung bis Ende September 2007 einen vollständigen Businessplan ein.
- Der Kanton arbeitet parallel zur Transformation der Marketingorganisationen an Themen in Form von flankierenden

- Initiativen zur Stärkung und Stabilisierung der neuen Strukturen:
 - Elektronische Tourismusplattform Graubünden
 - Führungs- und Monitoringsystem
 - Branding
 - Qualitätsinitiative
 - Finanzierung des Tourismusmarketings

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



The Carlton St. Moritz wird zum ersten Suitenhotel der Alpen (Animation: Fanzun AG; Chur, Arosa und Engadin, Gesamtplaner)

Projektauftrag

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

Auftraggeber	Regierungsrat Hansjörg Trachsel , Vorsteher des Departements des Innern und der Volkswirtschaft Graubünden	Denise Dillier , Direktorin Splügen/Rheinwald Tourismus Armin Egger , Direktor Davos Tourismus Reto Gurtner , Präsident Weisse Arena Gruppe Peter Keller , Leiter Ressort Tourismus Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) Ernst Nigg , Präsident Kommission für Wirtschaft, Abgaben und Staatspolitik Erwin Rutishauser , Direktor Rhätische Bahn AG Markus Schenk , Geschäftsführer Disentis Sedrun Tourismus Hans-Kaspar Schwarzenbach , Direktor Arosa Tourismus Urs Wohler , Direktor Engadin/Scuol Tourismus AG Andreas Züllig , Präsident Hotelierverein Graubünden
Projektleitung	Eugen Arpagaus , Amtsvorsteher, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden Michael Cafilisch , Leiter Regionalpolitik, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden Sonja Kohler , Projekt-Assistenz, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (bis August 2006) Pascal Prinz , Projekt-Assistenz, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (ab August 2006)	Fachberater Josef Herget , Professor Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Institut für Informationswissenschaft Arnold Kappler , Inhaber, Kappler Management AG, Luzern Reto Küng , Partner, detto fatto media, Chur Ruedi Minsch , Professor Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur Peder Plaz , Projektleiter, BHP – Hanser und Partner AG, Zürich Bruno Studer , Professor Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Institut für Informations- und Kommunikationstechnologien
Projektteam	Thomas Bieger , Professor Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus Philipp Boksberger , Dozent Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Institut für Tourismus und Freizeitforschung Olivier Federspiel , Direktor Graubünden Ferien Christian Laesser , Professor Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus Beat Ryffel , Departementssekretär Departement des Innern und der Volkswirtschaft Graubünden Robert Weinert , Assistent Universität St. Gallen, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus	
Expertengruppe	Vendelin Coray , Direktor Savognin Tourismus im Surses Hanspeter Danuser , Direktor Kur- und Verkehrsverein St. Moritz	



Welterste Doppelstockbahn der
Bergbahnen Samnaun in die Silvretta Arena
(Quelle: Samnaun Tourismus)

1	Vision für den Bündner Tourismus im Jahr 2012	2
2	Die Ausgangslage	4
2.1	Herausforderungen des Bündner Tourismus	4
2.2	Herausforderungen des Bündner Tourismusmarketings	8
3	Angestrebte Struktur- und Aufgabenreform	13
3.1	Ziel: Neue Gäste für den Tourismuskanton Graubünden	13
3.2	Zentrale Herausforderung: Verkauf	14
3.3	Angestrebte Strukturen und Aufgabenteilung	17
3.4	Destinationsmanagement-Organisationen (DMO)	19
3.5	Zukünftige Tourismusorganisationen (zTO)	22
4	Neuausrichtung von Graubünden Ferien (GRF)	24
4.1	Ziele und Aufgaben	24
4.2	Strategische Stossrichtungen des Marketings von GRF	25
4.3	Aufgabenteilung zwischen GRF, DMO und zTO	26
4.4	Hauptinstrumente im Marketing	28
4.5	Markt- und verkaufsorientierte Organisation	30
4.6	GRF als DMO und Trägerin der Marke <i>graubünden</i>	31
5	Die Umsetzung des Projekts	32
5.1	Der Ball liegt bei den Tourismusdestinationen	32
5.2	Von der Expertengruppe vorgeschlagene Transformation	33
5.3	In 5 Schritten zur Strukturreform	34
5.4	Unterstützung durch den Kanton	37
5.5	Nächste Schritte und Zeithorizont für das Projekt	39
6	Weitere mit dem Projekt zusammenhängende Initiativen	42
6.1	Elektronische Tourismusplattform Graubünden	42
6.2	Führungs- und Monitoringsystem	48
6.3	Branding	50
6.4	Qualitätsoffensive	52
6.5	Finanzierung des Tourismusmarketings	54
7	Verzeichnis der Grundlagenberichte	56

Visionen für den Bündner Tourismus im Jahr 2012

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

Nur durch eine wirksame Zusammenarbeit von Tourismusorganisationen und touristischen Leistungsträgern kann dem Verlust an Logiernächten, an Arbeitsplätzen und an Wertschöpfung in der für den Kanton so wichtigen Tourismusbranche entgegengewirkt werden. Durch eine kantonale Vision, zielgerichtete strategische Grundsätze und die Verfolgung derselben Ziele soll eine positive Entwicklung des Tourismus in Graubünden gewährleistet werden. Verzettelungen und damit eine Zersplitterung der Kräfte sollen künftig vermieden werden.

Aufbauend auf der Vision 2012 für den Tourismus sind folgende strategische Grundsätze einzuhalten:

- Die **Gästeorientierung** muss bei der Entwicklung sämtlicher Produkte im Vordergrund stehen.
- Die **Produkte** müssen **verkaufsfähig** entwickelt sowie klar positioniert werden und die Distribution muss über **zukunftssträchtige Kanäle** erfolgen.
- Es muss eine **klare Aufgabenteilung** zwischen den lokalen Tourismusorganisationen, den Destinationsmanagement-Organisationen, Graubünden Ferien und den touristischen Leistungsträgern erfolgen. Dadurch können Doppelspurigkeiten vermieden werden. Diese Aufgabenteilung ist zudem mit unverkennbaren Verantwortlichkeiten verbunden.
- Die bereits vorhandenen **Marketingmittel** müssen **gebündelt** und somit effizienter eingesetzt werden als heute.
- Die bestehenden **touristischen Struk-**

turen müssen sich den zukünftigen **Herausforderungen des Marktes anpassen**, um eine professionelle Arbeit im Tourismus zu ermöglichen.

- Es wird alles Notwendige daran gesetzt, um sowohl **in bestehenden wie auch in neuen Märkten neue Gäste zu gewinnen**.
- Es müssen **Rahmenbedingungen für ein investorenfreundliches Umfeld** geschaffen werden.



Wintersport Top of the World mit Blick auf St. Moritz
(Quelle: Kur- und Verkehrsverein St. Moritz)

Abgeleitet von den strategischen Grundsätzen sind bis ins Jahr 2012 die in Tabelle 1 dargelegten Ziele anzustreben.

Tabelle 1: Zielsetzungen 2007–2012

Ergebnisse / Finanzen

- Steigerung der Logiernächte (anzustreben ist der Stand von 1990)
- Wertschöpfung aus dem Tourismus erhöhen
- Nachhaltige Finanzierung des Tourismus sicherstellen
- Ganzjahres-, insbesondere Sommer- und Nebensaisonauslastung verbessern

Kunden / Gäste

- Neue Zielgruppen/neue Gäste gewinnen (in bisherigen und in neuen Märkten)
- Bisherige Gäste durch hochwertige Dienstleistungen und Gastfreundschaft halten, Potenziale ausschöpfen
- Wahrnehmung der Marke Graubünden steigern (Markenpflege, Markenmanagement)

Marketing

- Zielgruppen-Marketing in neuen Märkten/Marktsegmenten aufbauen
- Koordinierte Bearbeitung der internationalen Märkte erreichen
- Elektronische Tourismusplattform Graubünden aufbauen
- Neue (internationale) Vertriebskanäle erschliessen

Prozesse / Touristische Leistungsträger

- Neue Angebote aufbauen und einführen
- Bisherige Angebote in Bezug auf den Verkauf optimieren (Leistungspflege)
- Mehr Effektivität in der Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus erreichen
- Effektivität der Kommunikationsprozesse steigern
- Q-Management stärken und ausbauen

Innovation

- Aktive Marktbeobachtung zur Entwicklung neuer, marktgerechter Produkte aufbauen
- Innovations-Netzwerke für die Kreation neuer Angebote aufbauen

Mitarbeiter/ Kultur / Infrastruktur

- Effiziente Unternehmensführung ermöglichen
- Befähigung der Mitarbeiter sicherstellen
- Effiziente Infrastruktur innerhalb des Kantons sicherstellen
- Identität der Bevölkerung mit Destinationsmanagement-Organisationen fördern

2. Die Ausgangslage

2.1 Herausforderungen des Bündner Tourismus

Wachsende internationale Tourismuswirtschaft

Der Tourismus gehört zu den global am schnellsten wachsenden Wirtschaftszweigen. Seit 1992 sind die Ankünfte von Gästen in der Hotellerie global um ca. 40 % gestiegen (vgl. Abb. 4). Das Wachstum wird unter anderem von den aufstrebenden Ländern des asiatischen Raums getragen, was die entsprechenden Zahlen eindrücklich belegen.

Mit den in den letzten Jahrzehnten insbesondere im internationalen Flugverkehr gesunkenen Reisekosten und Reisezeiten nehmen die Gäste immer längere Reisedistanzen in Kauf. Zusätzlich ist eine allgemein steigende Tendenz in der Häufigkeit der Reisen pro Person festzustellen. Für die Schweiz und für Graubünden bedeutet dies, dass bedeutende neue potenzielle Absatzmärkte entstehen bzw. bereits entstanden sind.

Treten am Ort in Graubünden

Die Destinationen in Graubünden haben trotz der weltweit stark wachsenden Tourismuskernmärkte Einbussen bei den Gästen aus den europäischen Kernmärkten hinnehmen müssen. Infolge des Logiernächterückgangs von 13 % zwischen 1990 und 2003 hat der Kanton Graubünden 2600 Vollzeitstellen (ca. 3 % der Stellen in Graubünden) verloren, was ca. CHF 450 Mio. an touristischer Wertschöpfung entspricht.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei die rückläufige Nachfrage von Gästen aus Deutschland, das traditionell den bedeutendsten Auslandmarkt für Graubünden darstellt. Es ist den Bündner Destinationen nicht gelungen, die Einbussen aus diesem Kernmarkt durch Gäste aus Aufbau- und Zukunftsmärkten zu kompensieren. Zwar wurden diese Herausforderungen von der Bündner Tourismuswirtschaft erkannt und zahlreiche

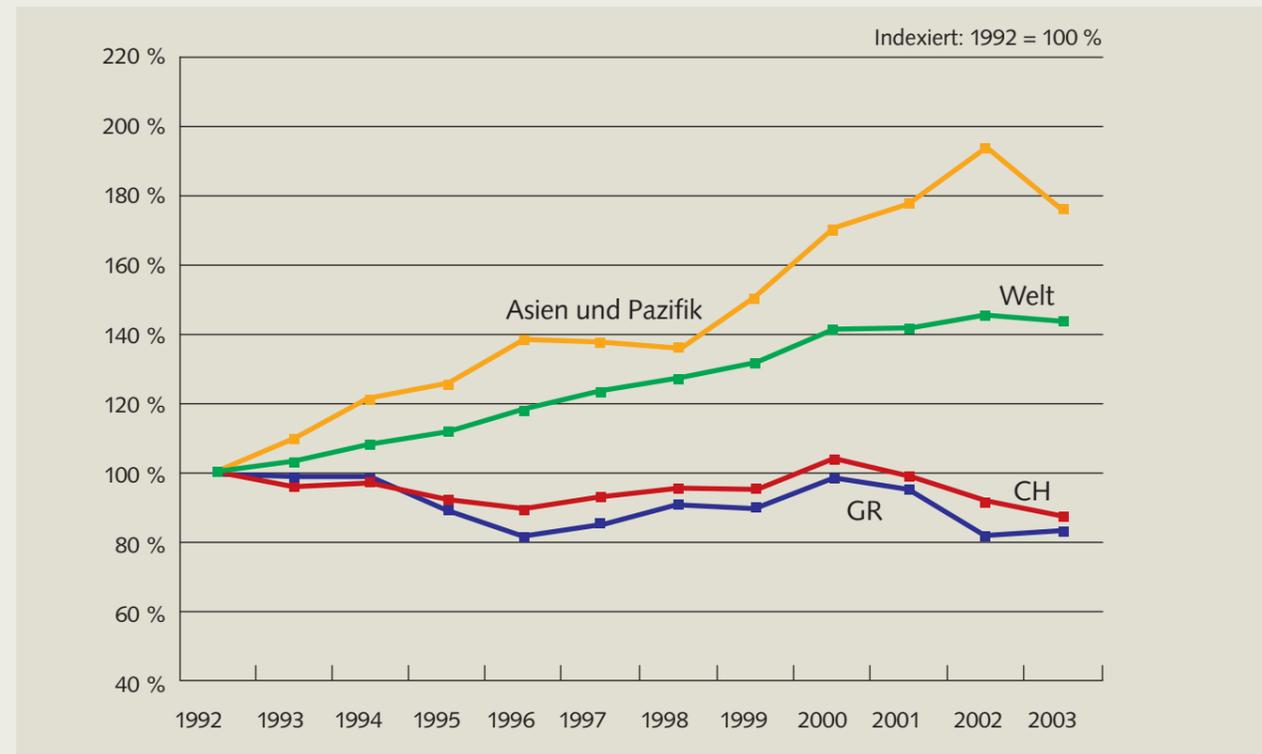
Massnahmen im letzten Jahrzehnt in kleinen Schritten umgesetzt, um auf den touristischen Wachstumspfad zurückzukehren. Als Beispiele können erwähnt werden:

- die Erhöhung der Schneesicherheit durch den Ausbau von Beschneigungsanlagen,
- die Verbesserung der Effizienz durch die Fusion zahlreicher Bergbahnen,
- die Erhöhung der Attraktivität durch

Investitionen in zahlreiche (zum Teil international führende) Hotels, die Professionalisierung der Marketingstrukturen durch die Schaffung von regionalen Tourismusorganisationen.

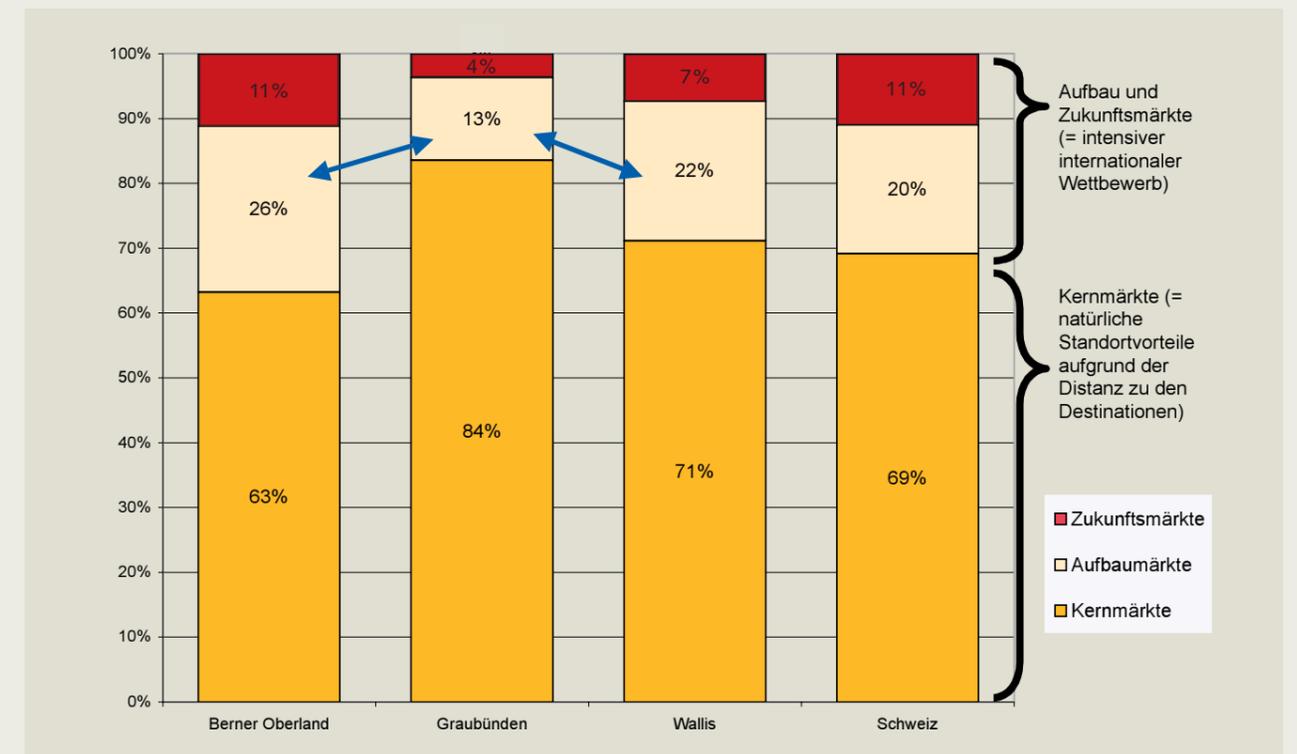
Trotz der Umsetzung dieser Massnahmen ist es der Bündner Tourismuswirtschaft nicht gelungen, die Tourismusfrequenzen wieder auf das Niveau von Anfang der 90er-Jahre anzuheben. Ins-

Abbildung 4: Entwicklung Anzahl Ankünfte in der Hotellerie



Quelle: World Tourism Organization/Tourismusstatistik BFS

Abbildung 5: Struktur der Hotellogiernächte 2005



Quelle: BFS – Tourismusstatistik

besondere hat es die Bündner Tourismuswirtschaft nicht geschafft, neue Märkte und Zielgruppen in einem markanten Ausmass aufzubauen.

Graubünden kann sich international nicht durchsetzen

Die Abb. 5 zeigt einen Vergleich der Gästestrukturen einzelner Tourismuskantone der Schweiz, wobei zwischen Gästen aus den Kernmärkten (Schweiz und Nachbarregionen) und den Aufbau- und Zukunftsmärkten (z.B. Osteuropa, Skandinavien, Grossbritannien, USA, Asien) unterschieden wird. Der Vergleich mit dem Berner Oberland und dem Kanton Wallis zeigt, dass Graubünden einen verhältnismässig kleinen Anteil von Gästen aus Aufbau- und Zukunftsmärkten aufweist.

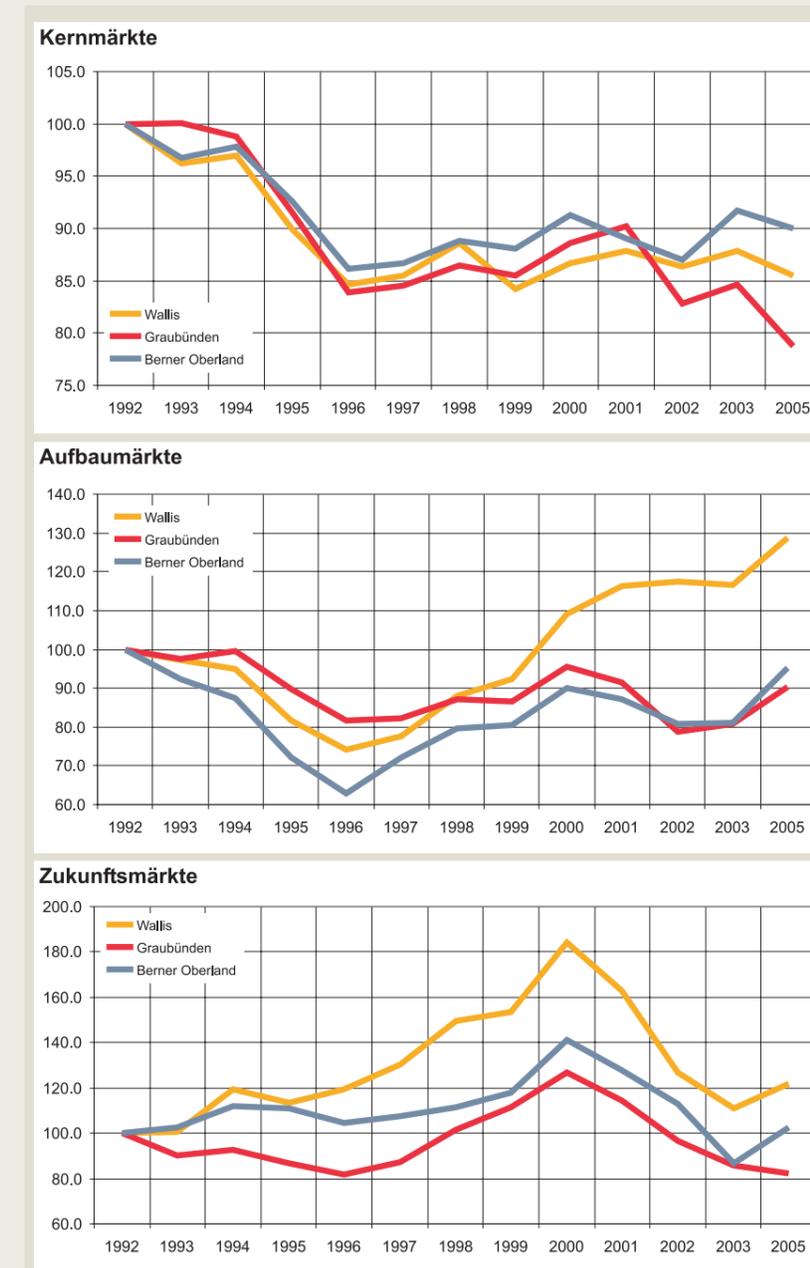
Dies ist deshalb von Bedeutung, weil die Nachfrage aus Deutschland (Kernmarkt Graubündens) im letzten Jahrzehnt deutlich abgenommen hat und keine markante Trendumkehr ersichtlich ist. Auch im Schweizer Markt dürfte das Nachfragepotenzial für Graubünden bereits gut ausgeschöpft sein. Abb. 6 zeigt zudem, dass Graubünden bei der Entwicklung der Märkte und insbesondere der Aufbau- und Zukunftsmärkten schwächer abschneidet als die Vergleichsregionen.

Während jede Destination über einen «Hausmarkt» verfügt, in welchem sie aufgrund der kurzen Reisedistanz einen natürlichen Wettbewerbsvorteil ausspielen kann (z.B. Graubünden in der Nordostschweiz), gelten auf den weiter entlegenen Märkten zumindest von der

Nachfrageseite her die gleichen Wettbewerbsbedingungen für alle Tourismusregionen. Der verhältnismässig geringe Anteil an Gästen aus diesen kompetitiven, aber potenzialstarken Aufbau- und Zukunftsmärkten zeigt, dass Graubünden bisher nicht in der Lage war, sich auf diesen Märkten gegenüber den Wettbewerbern durchzusetzen. Folgende Gründe haben – zusätzlich zur im internationalen Vergleich ungünstigen Kostenstruktur – zur aktuellen Nachfragestruktur geführt:

- Stark gewachsene Konkurrenz (weltweit und im Alpenraum).
- Einseitige Ausrichtung des Bündner Tourismusmarketings in der Vergangenheit auf den deutschen Markt.
- Vernachlässigung der Aufbau- und Zukunftsmärkte.

Abbildung 6: Indizierte Entwicklung der Kern-, Aufbau- und Zukunftsmärkte im Vergleich (Index 1992 = 100)



- Fehlende geeignete Bündner Angebote für die Bearbeitung von Aufbau- und Zukunftsmärkten.
- Fehlende Präsenz der Bündner Hotellerie im internationalen Tour-Operatortgeschäft.
- Schwache Ausschöpfung des Potenzials des internationalen Flugverkehrs als Gästezubringer.

Will sich Graubünden ein grösseres Stück des Kuchens der potenzialstarken Aufbau- und Zukunftsmärkte abschneiden, muss (nebst anderen Massnahmen) die Marktbearbeitung grundlegend reformiert werden.

Exkurs: Ansiedlung von neuen Hotels

→ Um rasch neue Gäste für den Bündner Tourismus zu gewinnen, sind selbstverständlich nebst der Reorganisation der Strukturen und Aufgaben der Tourismusorganisationen weitere Massnahmen notwendig. Besonders vielversprechend ist in dieser Hinsicht die Ansiedlung von Hotels/Resorts, die über eigene internationale Vermarktungskanäle verfügen. Das aktuelle Projekt ist auf die Umsetzung der Struktur- und Aufgabenreform fokussiert. Aus diesem Grund werden im vorliegenden Bericht ausschliesslich die Herausforderungen der Tourismusorganisationen thematisiert.



Die Jugendherberge Scuol eröffnet im Dezember 2007 (Quelle: Architekten ARGE Sursass, Feuerstein, Breitenbach, Clalüna, Strimer)

Quelle: BFS – Tourismusstatistik

2.2 Herausforderungen des Bündner Tourismusmarketings

Differenzierte Marktbearbeitung erforderlich

In den Kernmärkten des Bündner Tourismus ist das Potenzial für die Akquisition neuer Gäste auf absehbare Zeit beschränkt. Erschwerend kommt hinzu, dass diese Märkte immer stärker umkämpft sind. Damit die Potenziale in den Kern-, Aufbau- und Zukunftsmärkten angegangen werden können, ist die Bündner Tourismuswirtschaft folgendermassen gefordert:

- Intensivierung der Massnahmen und Bündelung der Ressourcen zur Ausschöpfung von potenzialstarken Aufbau- und Zukunftsmärkten durch die Tourismusorganisationen in Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern.
- Umsetzung einer aktiven verkaufsorientierten Marktbearbeitung in den Kernmärkten durch die Tourismusorganisationen in Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern.
- Konsequente Betreuung der Stammgäste durch die Leistungsträger.

Das heisst, die Tourismusorganisationen Graubündens müssen **verstärkt verkaufsorientierte Marketinginstrumente aufbauen** und die für die internationale Marktbearbeitung zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Mittel (z. B. durch eine verstärkte Bün-

delung der vorhandenen Ressourcen) erhöhen.

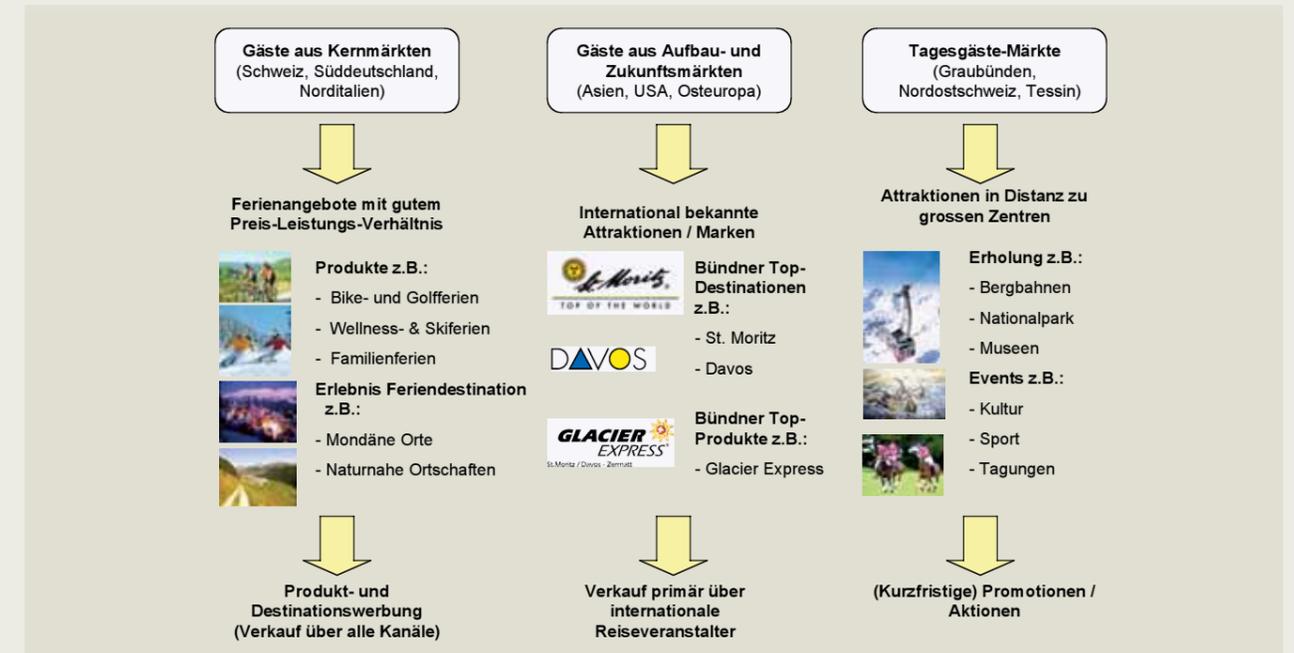
Weiter heisst dies, dass die Bündner Tourismusorganisationen künftig in der Lage sein müssen, gleichzeitig mehrere Märkte mit unterschiedlichen Marketingansätzen zu bearbeiten. Das Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen (IDT-HSG) sieht beispielsweise folgende grundlegenden Strategien für die künftige Marktbearbeitung (vgl. Abb. 7):

- **Aufenthaltsgäste aus den Kernmärkten** (z. B. Schweiz, Süddeutschland) sprechen aufgrund ihrer Vertrautheit mit dem touristischen Angebot bündnerischer Destinationen neben einem möglichst vielfältigen Angebot und einer spürbaren Ferienatmosphäre in einem Ort am ehesten auf konkrete Angebote und deren Preis-Leistungs-Verhältnis an. Zu diesem Zweck sind für klar spezifizierte und abgrenzbare Kundengruppen Produkte anzubieten, die bei der Werbung in den Vordergrund gestellt werden (z. B. Wellness-, Golf-, Bike-, Familienferien). Die Distribution erfolgt über eine maximale Zahl von Kanälen, wobei die Verkaufsförderung nicht nur direkt, sondern auch mit Hilfe von Absatzmittlern (z. B. Reiseveranstaltern, Distributionspartnern) erfolgen sollte.
- **Aufenthaltsgäste aus Aufbau- und Zukunftsmärkten** können v. a. mit einer möglichst geringen, aber klar kommunizierbaren Zahl von Attraktionen gewonnen werden. Attraktionen wären z. B. die international bekannten Top-Destinationen (St. Mo-

ritz, Davos) oder natürliche und kulturelle Attraktionen (z. B. Viamala-Schlucht, Kirchner Museum, Nietzsche-Haus, Piz Bernina, Glacier Express, Heididorf). Es werden also mit wenigen, aber international bekannten Attraktionen Märkte entwickelt, wobei eher Destinationen und Attraktionen im Zentrum der Werbemassnahmen stehen. Die Distribution erfolgt schwergewichtig über internationale Reiseveranstalter.

- **Tagesgäste** werden mit Attraktionen «geholt», die aus den grossen Zentren der Schweiz gut erreichbar sind (z. B. Bergbahnen, Wanderberge, Nationalpark, Museen, Themenpark, Sportveranstaltung). Die Werbung ist produktspezifisch auszugestalten und es sind kurzfristige Verkaufsmöglichkeiten (oder auch Aktionen) zu schaffen.

Abbildung 7: Schematische Darstellung der Notwendigkeit verschiedener Marketingansätze (keine abschliessende Gültigkeit)



Quelle: in Anlehnung an IDT-HSG

Professionalisierung und Einsatz moderner Instrumente notwendig

Eine verstärkte internationale Marktbearbeitung und die gleichzeitige Intensivierung einer verkaufsorientierten Marktbearbeitung in den Kernmärkten stellt an die heutigen Tourismusorganisationen Graubündens hohe Anforderungen. Einerseits müssen das **notwendige Wissen und die entsprechenden Fähigkeiten** aufgebaut werden und andererseits sollten **genügend finanzielle Mittel für eine glaubwürdige Marktbearbeitung zur Verfügung gestellt werden**.

Die Expertengruppe geht davon aus, dass heute im Minimum ein **frei verfügbares Marketingbudget von CHF 7 Mio. pro Organisation¹** für eine wirkungsvolle Marktbearbeitung notwendig wäre. Bis dato erreicht keine der Bündner Tourismusorganisationen diese Mindestanforderung.

Zu viele Organisationen, zu wenig Marketing

Zwar hat eine Umfrage des Amtes für Wirtschaft und Tourismus (AWT) gezeigt, dass den Bündner Tourismusorganisationen insgesamt ein jährliches

Gesamtbudget von CHF 74 Mio. zur Verfügung steht (vgl. Tab. 2). Davon werden immerhin CHF 20–40 Mio. (inkl. Personalkosten) für das Marketing eingesetzt. Diese Mittel sind aber auf insgesamt 92 Organisationen (mit 428 Vorstandsmitgliedern!) aufgeteilt, so dass ein wirkungsvolles Marketing äusserst schwer zu betreiben ist. Weiter können

¹Weitere Details zum Soll-Marketingbudget wurden in der Publikation «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Zwischenbericht für die Tourismusinteressen und politischen Behörden im Kanton Graubünden, Februar 2006, Chur» aufgeführt.

nicht einmal die (für heutige Verhältnisse) «grossen» Bündner Tourismusorganisationen es sich leisten, im notwendigen Ausmass ausgewiesene Marketingfachleute (und damit Marketingwissen und -fähigkeiten) einzustellen, da zu wenig Mittel für die Schaffung entsprechender Vollzeitstellen zur Verfügung stehen.

Vergleicht man die Marketingbudgets der einzelnen Organisationen, ist zudem festzustellen, dass nur fünf Tourismusorganisationen über ein «ernsthaftes» Marketingbudget von mehr als CHF 1 Mio. verfügen (vgl. Abb. 8).

Sofern die Tourismusorganisationen in die Lage versetzt werden sollen, die

Marktbearbeitung professioneller und internationaler anzugehen, **drängt sich eine Konzentration der Marketingmittel und Marketingkompetenzen auf fünf Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) und eine kantonale Organisation (Graubünden Ferien) auf.**

Tabelle 2: Übersicht der Marktbearbeitungsmittel der 92 Bündner Tourismusorganisationen

Finanzierung in Mio. CHF			Verwendung in Mio. CHF		
Tourismusförderungsabgabe (TFA)	10	14 %	16	22 %	Marketing (z.B. Broschüren, Plakate, Inserate usw.)
Beiträge von Mitgliedern und öffentlicher Hand sowie übrige Einnahmen	16	21 %	4	5 %	Beiträge an Dachorganisationen (Marketingmandate)
Kurtaxen (KTX)	34	46 %	20	27 %	Personalkosten
Kommerzielle Erträge	14	19 %	6	8 %	Veranstaltungskosten vor Ort
			8	9 %	Gästeinformation vor Ort
			1	1 %	Internet
			20	27 %	Infrastruktur vor Ort, kommerzieller Aufwand, Versicherungen, Vorstandsentschädigung
Total Einnahmen	74	100 %	74	100 %	Total Ausgaben
Anzahl Organisationen:			92		
Anzahl Vorstandsmitglieder:			428		
Anzahl Vollzeitstellen:			293		

Quelle: AWT

Stammgästepflege muss durch die Leistungsträger erfolgen

Nebst der Herausforderung, neue Gäste zu gewinnen, stellt sich die Frage, wie die Stammgäste optimal betreut werden können. Modernes Marketing tendiert zu einem möglichst unmittelbaren und direkten Kontakt mit jedem einzelnen Kunden. Aus dieser Sicht bedeutet der hohe Anteil der Stammgäste ein unschätzbares Kapital für den Bündner Tourismus. Die Marktbearbeitung von bisherigen Gästen ist wesentlich einfacher und billiger als die Gewinnung neuer Gäste.

Für die Schaffung von Stammgästen sind primär die Leistungsträger verantwortlich, denn diese erbringen direkt und persönlich die touristische Dienstleistung. Zudem können die Leistungsträger mittels integriertem Customer Relation Management immer wieder den Dialog direkt mit den Stammgästen aufnehmen.

Handlungsbedarf: Weniger Organisationen mit grösseren Budgets

Aufgrund der vorliegenden Analyse der Herausforderungen an das Bündner Tourismusmarketing kommt die Expertengruppe zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Um neue Gäste für den Bündner Tourismus zu gewinnen, braucht es einerseits die Marktbearbeitung der Kernmärkte durch DMO und andererseits eine **verstärkte Bearbeitung der potenzialstarken Aufbau- und Zukunftsmärkte.**
- In Graubünden stehen insgesamt an-

- **sprechende Mittel** für das Tourismusmarketing zur Verfügung. Diese Mittel sind aber **auf zu viele kleine Organisationen verteilt**, die nicht die notwendige kritische Grösse für ein wirkungsvolles Marketing erreichen.
- Die Intensivierung der Marktbearbeitung (Kernmärkte sowie Aufbau- und Zukunftsmärkte) setzt voraus, dass die Tourismusorganisationen **→ das notwendige Know-how und die notwendigen Fähigkeiten entwickeln können und → genügend finanzielle Mittel für den Einsatz moderner Instrumente zur Verfügung haben.**
- Das heisst, die Organisationen müssen eine **kritische Grösse** erreichen, die es ihnen erlaubt, Fachkräfte zu

beschäftigen und über ein genügend grosses frei verfügbares Marketingbudget disponieren zu können.

- Zudem müssen sie **professionell geführt** werden. Dies bedeutet u. a., dass die Vorstände künftig nach fachlichen Kriterien und weniger nach politischen Gesichtspunkten besetzt werden.
- Aufgrund der Erhebungen und Erfahrung des Projektteams weist Graubünden ein Potenzial für fünf solcher professionell geführten Organisationen auf. Das bedeutet, aus den heute bestehenden 92 Tourismusorganisationen sollen **fünf DMO** geschaffen werden, die **für das Tourismusmarketing im Kanton Graubünden** zuständig sind.

Abbildung 8: Struktur der Bündner Tourismusorganisationen bezüglich der verfügbaren Marketingbudgets



3 Angestrebte Struktur- und Aufgabenreform

3.1 Ziel: Neue Gäste für den Tourismuskanton Graubünden

Die Ausgangslage in Kürze

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

Mit dem vorliegenden Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» soll das Tourismusmarketing in Graubünden den Anforderungen der (nationalen und internationalen) Märkte angepasst werden. **Hauptziel der Reform ist, neue Gäste für den Tourismuskanton Graubünden zu gewinnen** und damit eine Trennwende bei den Logiernächten zu erreichen (→ im Jahr 2012 wieder den Stand von 1990 erreichen). Mit der Reform wird zu diesem Ziel ein Beitrag geleistet, indem ...

- ... eine effiziente Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Vermarktungsorganisationen sichergestellt wird.
- ... die Strukturen des Tourismusmarketings grundlegend reformiert werden, um eine wirkungsvollere Bearbeitung der Märkte zu ermöglichen.
- ... die Effizienz der eingesetzten Marketingmittel durch eine verstärkte **Bündelung der Kräfte** erhöht wird (→ Konzentration der vorhandenen Marketingmittel auf weniger Organisationen).
- ... die zur Verfügung stehenden Mittel für die Bearbeitung der Märkte insgesamt und durch die Nutzung von Synergien **erhöht werden**.



Der geplante Schatzalp-Turm auf dem Davoser Zauberberg (©: Herzog & de Meuron)

3.2 Zentrale Herausforderung: Verkauf

Die Analyse der Ausgangslage hat gezeigt, dass das Bündner Tourismusmarketing künftig insbesondere den «Verkauf» stärken muss. Das heisst, die zentrale Herausforderung der Reform der Bündner Tourismusmarketingstrukturen ist die Schaffung von «verkaufsorientierten Marketingorganisationen».

Die Marketingliteratur kennt eine Vielzahl von Begriffen und Definitionen, die zum Teil unterschiedlich angewendet werden. Da die Marketingterminologie zum Teil unterschiedlich verwendet wird (Nicht jeder versteht unter Marke-

ting und Verkauf das Gleiche!) werden anschliessend

- zuerst die verwendeten Marketingbegriffe definiert und
- auf dieser Definition basierend die Herausforderung «Verkauf» für die Tourismusorganisationen erläutert.

Definition der verwendeten Marketingbegriffe und -struktur

Im vorliegenden Bericht verwenden wir eine vereinfachte Begriffsstruktur mit dem Ziel, die Diskussion auf die wesentlichen Fragen zu lenken.

- **Marketing:** Als Marketing wird in diesem Bericht die Gesamtheit aller Aktivitäten verstanden, die «zur Überzeugung eines Kunden zum Kauf einer bestimmten Leistung» notwendig sind. Insbesondere wird darunter die Entwicklung eines Produktes, die Werbung für ein Produkt, der Verkauf und die Erfolgskontrolle verstanden (→ Marketingkreislauf vgl. Abb. 9).

- **Produktgestaltung:** Unter Produktgestaltung wird insbesondere die Gestaltung des Produkts bzw. der Dienstleistung sowie die Definition

der Verkaufskonditionen (z. B. Preis) verstanden. Im Zusammenhang mit den DMO bezieht sich die Produktgestaltung primär auf die Auswahl und Kombination von bestehenden Produkten zu einem verkaufsfähigen Leistungs-bündel (z. B. Wellness-Weekend im Engadin, Wander- und Bahnwoche in Graubünden).

- **Marktbearbeitung:** Die Marktbearbeitung umfasst Aktivitäten zur Bekanntmachung eines Angebots (z. B. Werbung, PR) sowie die Auswahl und Umsetzung der Distributionskanäle. Vorbereitende Tätigkeiten wie die Evaluation und Bearbeitung künftiger Distributionskanäle (Partner als Türöffner) oder neuer Kundengruppen, im Sinne einer aktiven Verkaufsförderung, gehören auch zur Marktbearbeitung. Die Aktivitäten können wie folgt unterteilt werden:

Die Unterscheidung der verkaufs- und imageorientierten Marktbearbeitung fällt oft schwer, da viele Marketingmassnahmen Elemente beider Kategorien aufweisen. Trotzdem ist diese Unterscheidung wichtig, da verschiedene Ziele verfolgt werden und verschiedene Instrumente zum Einsatz gelangen. Der Erfolg von verkaufsorientierten Aktivitäten ist zudem in aller Regel kurzfristig und gut messbar, während der Erfolg von imageorientierten Aktivitäten oft nur schwer in einen direkten Zusammenhang mit den Massnahmen gebracht werden kann und sich eher langfristig einstellt.

- **Verkauf:** Unter Verkauf wird die Buchung und Bezahlung des Produkts verstanden (→ Transaktion). Diese

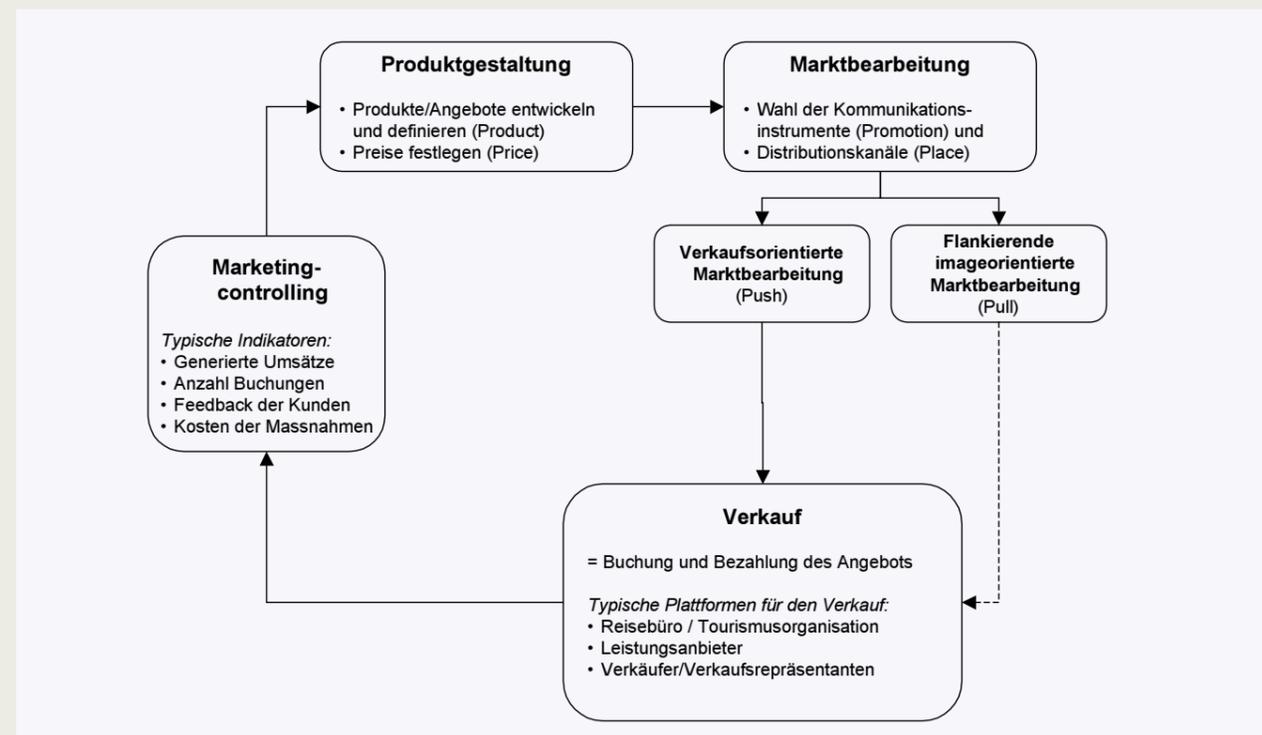
Tabelle 3: Typische Elemente der verkaufs- und imageorientierten Marktbearbeitung

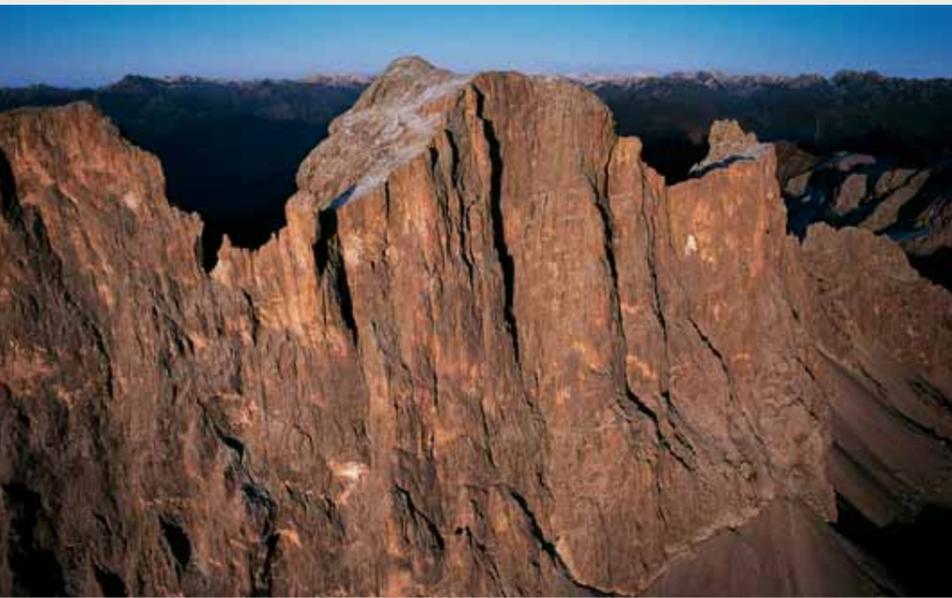
	Verkaufsorientierte Marktbearbeitung (Push)	Imageorientierte Marktbearbeitung (Pull)
Beschrieb	Mit einer möglichst direkten Ansprache des Kunden soll ein konkretes Angebot verkauft werden.	Der Kunde soll auf eine Marke/Destination aufmerksam gemacht werden, damit er bei seiner nächsten Reiseplanung sich an die Marke/Destination erinnert und sich über die konkreten Angebote informiert und diese bucht.
Typische Kommunikationsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Kataloge von Tour-Operatoren (Exklusivverträge) • Direct Mailing • Verkaufsinserate in der Presse 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagewerbung in Massenmedien • Events mit Positionierungscharakter • Öffentlichkeitsarbeit
Typische Distributionskanäle	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen/Verträge mit Reiseveranstalter • Direktvertrieb • Einsatz eigener Repräsentanten vor Ort 	(Kein aktiver Verkauf)
Typische Gäste	<ul style="list-style-type: none"> • Stammgäste • Spezifische Gästesegmente (z. B. Kongresse) • Gäste aus dem Portfolio der Absatzmittler (z. B. Tour-Operators) 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Kundensegmente, die auf die Positionierung der Destination ansprechen • Neue Gäste

kann über Absatzmittler (z. B. Reisebüro, Tourismusorganisation), direkt mit dem Leistungsträger (z. B. Hotel, Bergbahn) oder via Internet erfolgen.

Nicht unter den Begriff Marketing zählen in diesem Bericht typische Aufgaben von Verkehrsvereinen und Tourismusorganisationen wie beispielsweise:

Abbildung 9: Übersicht der in diesem Bereich verwendeten Begriffe und Struktur des Tourismusmarketings (→ Marketingkreislauf)





Drusenfluh im Prättigau (Quelle: Graubünden Ferien)

- Interessenvertretung nach innen (gegenüber Gemeinde, Bevölkerung usw.)
- Betrieb und Unterhalt von touristischen Infrastrukturen (z. B. Langlaufloipe, Hallenbad, Eisplatz)
- Betreuung der Gäste vor Ort (Informationsschalter)
- Durchführung von Events, die primär der Unterhaltung der Gäste vor Ort dienen.

Verkaufsorientierte Marktbearbeitung und Produktmanagement stärken

Die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass

- die meisten heutigen Tourismusorganisationen in Graubünden aufgrund der kleinen Marketingbudgets kaum

in der Lage sind, eine ernsthafte Marktbearbeitung durchzuführen.

- Einerseits sind wirkungsvolle **imageorientierte Aktivitäten zu teuer** (z. B. Plakataktionen und Fernsehwerbung) und
- andererseits **fehlen die personellen Ressourcen für ernsthafte Verkaufsbemühungen** (z. B. Verkaufsrepräsentanten, Produktmanager, Instrumente).

- aufgrund der fehlenden Fähigkeit, eine ernsthafte Marktbearbeitung umzusetzen, setzen die meisten Tourismusorganisationen ihre Mittel grösstenteils für die Kundenbetreuung ein (z. B. Schaffung von passiven Informationssystemen sowie für die Durchführung von kleineren und

mittleren Events vor Ort als Teil der Kundenbetreuung).

Um künftig eine wesentliche Steigerung der Tourismuskonsumnachfrage für Graubünden zu erreichen, müssen sich die DMO im Markt gegenüber den Wettbewerbern durchsetzen und Verkaufserfolge nachweisen können. Zu diesem Zweck sind die DMO gefordert, marktfähige Produkte zu entwickeln und diese mit verkaufsorientierten Aktivitäten in die meist gesättigten Märkte zu stossen. Denn niemand wartet im Markt auf die Produkte aus Graubünden! Das bedeutet für die Schaffung der DMO, dass die Organisationsstrukturen in erster Linie ein professionelles Produktmanagement und eine (aggressivere) verkaufsorientierte Marktbearbeitung ermöglichen müssen.

→ Die DMO und Graubünden Ferien müssen künftig in der Lage sein, die Produktentwicklung (Innovation) zu koordinieren und einen Grossteil der Destinationsangebote direkt im Markt über eigene Distributionskanäle oder solchen von Partnern zu verkaufen.

→ Die DMO und Graubünden Ferien müssen künftig eine gegenseitig verbindliche Aufteilung der Aufgaben festlegen um Doppelspurigkeiten und Ineffizienzen zu vermeiden.

Die in der Folge dargestellten anzustrebenden Strukturen orientieren sich an den oben erwähnten Erkenntnissen.

Aufgrund der Analyse der Ausgangslage und der Prüfung verschiedener Varianten sollen nach Ansicht des Projektteams und der Expertengruppe folgende Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismusmarketing angestrebt werden:

Fünf Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) für eine professionelle Marktbearbeitung

Schaffen von **fünf selbständigen DMO**, die in der Lage sind, eine effiziente Marktbearbeitung im In- und Ausland umzusetzen. Diese DMO benötigen dazu frei **verfügbare Marketingmittel im**

Umfang von mind. CHF 7 Mio. p.a. Aufgrund der bestehenden Markenbekanntheit und strukturellen Voraussetzungen in den verschiedenen Destinationen Graubündens können glaubwürdige DMO nach Ansicht der Expertengruppe nur entstehen, wenn sie **aus folgenden Kernorten** bzw. Kernortkombinationen hervorgehen (vgl. Abb. 10):

- St. Moritz/Engadin
- Davos – Klosters
- Arosa – Lenzerheide
- Flims – Laax
- Scuol – Samnaun

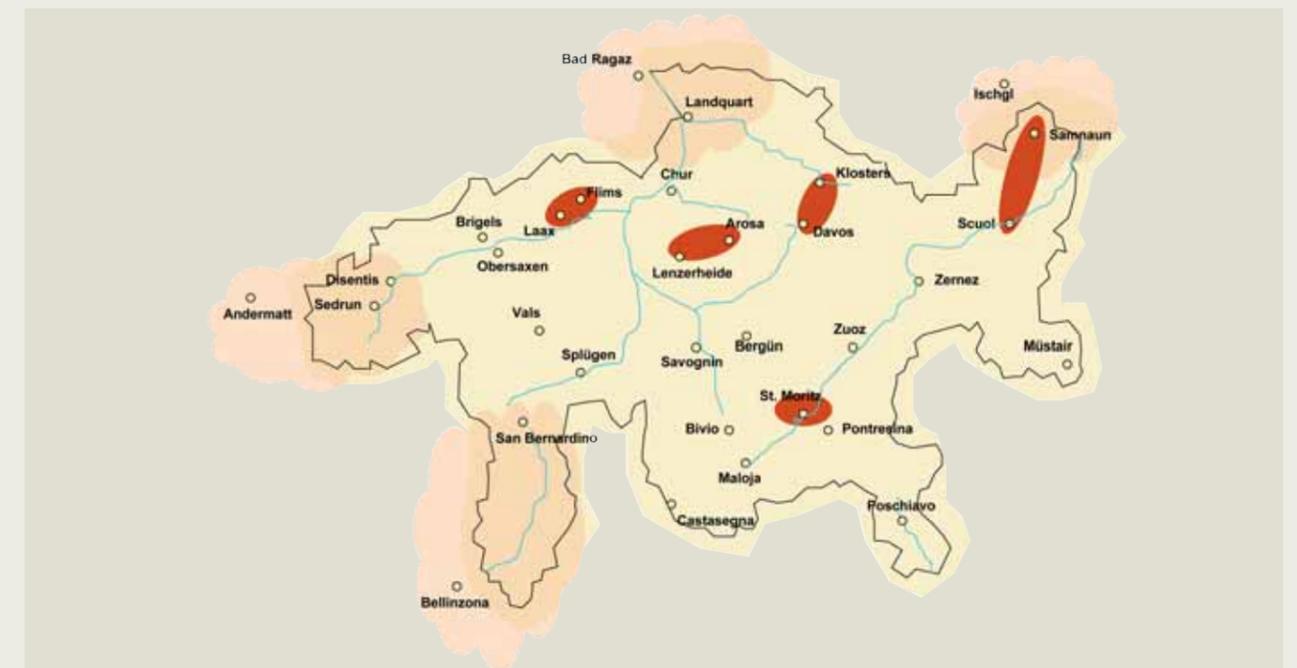
Die DMO sollen das Marketing für sich selber und das Marketing aller angeschlossenen regionalen Tourismusorganisationen (zTO) übernehmen. Die zTO konzentrieren sich auf die touristische Grundversorgung des Gastes mit Informationen und Gästebetreuung vor Ort.

Regionale zukünftige Tourismusorganisationen für die touristische Grundversorgung vor Ort

Die **regionalen Tourismusorganisationen** können sich

- mit einer DMO zusammenschliessen (vollständige Integration)
- oder das nationale und internationale

Abbildung 10: Kerndestinationen für die künftige DMO-Struktur



Marketing einer DMO im Mandat übertragen (vertragliche Kooperation).

Damit eine zTO ein valabler Partner für eine DMO sein kann, muss sie in der Lage sein, ein **Marketingmandat von mindestens CHF 200 000 frei verfügbaren Marketingmitteln** an eine DMO vergeben zu können. Dies bedingt, dass sich kleinere heutige Tourismusorganisationen, welche diese Anforderung nicht erfüllen können, entweder vollständig in eine DMO integrieren oder sich in einem ersten Schritt zusammen mit anderen kleinen heutigen Tourismusorganisationen zu einer zukünftigen Tourismusorganisation zusammen-

schliessen, welche die Kriterien für eine Mandatsvergabe an eine DMO erfüllen kann (vgl. Abb. 11).

Heutige Tourismusorganisationen, die im Einflussbereich einer DMO liegen, schliessen sich idealerweise der entsprechenden DMO an (z.B. Vals, Obersaxen, Brigels, Sedrun, Ilanz zu Flims-Laax). Heutige Tourismusorganisationen, die nicht im direkten Einflussbereich² einer bestimmten DMO liegen, können die geeignete DMO für einen Anschluss oder eine Mandatsvergabe frei wählen (z.B. Surses, Rheinwald). Je nach der gewählten Variante kann die zTO weiterhin als Filiale ihre

Aufgaben vor Ort wahrnehmen oder vergibt nur ein Marketingmandat an die DMO.

Es ist anzustreben, dass alle zTO eine der entstehenden DMO als Partner für die Marktbearbeitung wählen. Sollte sich in einem begründeten Fall mit keiner DMO eine sinnvolle Partnerschaft realisieren lassen, kann Graubünden Ferien ein entsprechendes Marketingmandat übernehmen.

→ **Mit dem vorliegenden Projekt werden ambitionöse Ziele gesteckt. Diesen können letztlich aber nur erreicht werden, wenn es einerseits den DMO gelingt, im Verkauf Erfolge zu erzielen und andererseits die Leistungsträger bereit sind, mit den DMO zusammenzuarbeiten.**

In der Folge werden die angestrebten Organisationsmodelle und die Aufgabenteilung weiter konkretisiert.

² markttechnischer, geografischer, verkehrstechnischer und/oder kultureller Einflussbereich

Als DMO werden in diesem Bericht diejenigen Organisationen bezeichnet, die für das Marketing einer bestimmten Tourismusregion zuständig sind und mittelfristig über frei verfügbare Marketingmittel von mind. CHF 7 Mio. p. a. verfügen. Nebst den Marketingaufgaben kann eine DMO (gegen eine entsprechende Zusatzfinanzierung) weitere Aufgaben im Mandat wahrnehmen (z.B. Betrieb und Unterhalt eines Erlebnisbads in der Destination, Durchführung von Veranstaltungen vor Ort, Interessenvertretung nach innen). Damit eine Marketingorganisation vom Kanton Graubünden formell als DMO anerkannt wird, muss diese Minimal Kriterien in folgenden Bereichen erfüllen:

- Organisation und Führung (vgl. Tab.4)
- Aufgaben und Ressourcen (vgl. Tab. 5)
- Grösse und Dominanz (vgl. Tab. 6)

Zur Rechtsform der DMO

Die meisten heutigen Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden sind derzeit als Vereine organisiert. In jüngster Zeit wurden in der Schweiz einige Vereine in Aktiengesellschaften umgewandelt. Vereinzelt bestehen auch Organisationen, die in der Form von öffentlichrechtlichen Institutionen etabliert wurden. Die Wahl des Rechtskleids ist den DMO überlassen und ist für die vorliegenden Betrachtungen von untergeordneter Bedeutung. Tourismusorganisationen, die sich einer DMO «anschiessen», sollten dies im Idealfall in Form einer vollständigen rechtlichen Integration (→ Fusion) be-

werkstelligen. Dies ermöglicht eine effiziente Führung und lässt die angestrebten Synergien zum Tragen kommen. Die bestehenden lokalen «Büros/Schalter» können auch bei fusionierten Tourismusorganisationen bei Bedarf weiterhin als «Filialen» der DMO geführt werden.

Zwar wäre auch denkbar, dass die DMO als Dachverband von verschiedenen Vereinen gegründet wird. Diese

Form würde aber in der Führung mit hoher Wahrscheinlichkeit die Ausschöpfung der erhofften Synergien (z.B. wegen Interessenkonflikten) behindern und wird deshalb von der Expertengruppe nicht empfohlen.

Tabelle 4: Minimale Kriterien bezüglich Organisation und Führung der DMO

<p>Strukturen und Aufgabenteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Max. 7 Vorstandsmitglieder³ mit etwa folgenden Kompetenzen: Finanzen, Marketing, Recht, Produktmanagement/Verkauf. • Vollständige Delegation der Geschäftsführung und notwendigen Kompetenzen durch den Vorstand an das Management (→ Organisations- und Geschäftsreglement).
<p>Führungsdokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorliegen einer vom Vorstand verabschiedeten und nach aussen kommunizierten Strategie (inkl. Businessplan). • Vorliegen einer Markenstrategie basierend auf einer nachweislich bekanntem Destinations-Marke (Basis: Markenumfrage Graubünden und Schweiz Tourismus), (vgl. Kapitel 6.3). • Vorliegen einer Qualitätssicherungsstrategie (vgl. Kapitel 6.4).
<p>Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existenz eines strategischen Führungs- und Monitoringsystems mit Hilfe des Instrumentes Balanced Scorecard (BSC) mit Markt und effizienzorientierten Kennzahlen konsistent mit den Monitoringbedürfnissen des Kantons Graubünden (vgl. Kapitel 6.2).

Quelle: in Anlehnung an IDT-HSG

³ Vorstand bei Vereinen. Verwaltungsrat bei Aktiengesellschaften

Abbildung 11: Schematische Darstellung der Zusammenarbeit zwischen DMO und zTO

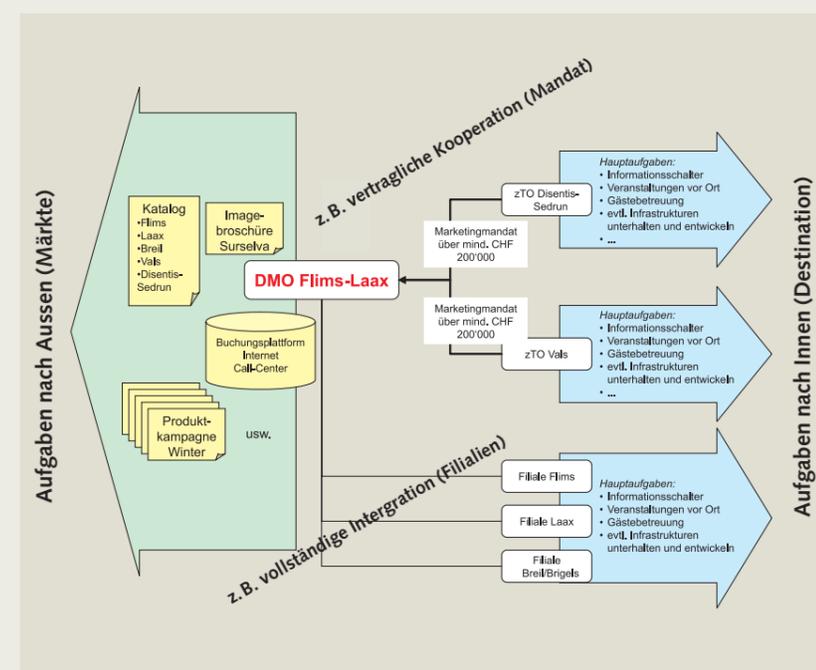


Tabelle 5: Minimale Kriterien bezüglich Aufgaben und Ressourcen der DMO

<p>Produktgestaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> Nachweis einer Produktmanager-Stelle, welche für die Produkt- und Leistungsentwicklung zuständig ist.
<p>Marktbearbeitung</p> <ul style="list-style-type: none"> Nachweis der Besetzung der Schlüsselfunktionen Marketing & Verkauf sowie PR mit fachlich ausgewiesenen Personen. Verwendung der Marke <i>graubünden</i> in geeigneter Form als Ergänzung zur Erstmarke DMO.
<p>Verkauf</p> <ul style="list-style-type: none"> Existenz einer physischen Präsenz (Schalter) in der Destination, die während 8 Stunden pro Tag an 7 Tagen die Woche geöffnet ist. Existenz eines telefonischen Buchungs- und Auskunftsdienstes (Call-Center) während 24 h pro Tag und sieben Tagen in der Woche. Das Call-Center kann auch ganz oder teilweise durch Dritte betrieben werden (z. B. Hotel, Bergbahn). Online-Buchungssystem für Hotels und Ferienwohnungen (bis ins Jahr 2010 ist jährlich mindestens ein weiteres Leistungselement auf die Online-Buchungsplattform aufzuschalten; z. B. Schneesportschule, Bergbahnen, Veranstaltungen). Damit ein Buchungs- und Auskunftsdienst (telefonisch oder Schalter) professionell betrieben werden kann, müssen die entsprechenden Informationen einfach abrufbar und die Leistungen buchbar sein. Dies setzt eine leistungsfähige elektronische Tourismusplattform voraus (vgl. dazu Kapitel 6.1).
<p>Marketing-Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> Existenz eines Systems zur Service Evaluation, Zufriedenheitsmessung und Reklamationsmanagement (z.B. Einsatz des «Tourismus Monitor Schweiz (TMS)», (vgl. Kaptiel 6.4).

Quelle: in Anlehnung an IDT-HSG

Tabelle 6: Minimale Kriterien bezüglich Grösse und Dominanz der DMO

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
<p>Zahl der Logiernächte in der kommerziellen Beherbergung (in Mio.) z.B. Hotels, Jugendherbergen, Gruppenunterkünfte, gewerblich vermietete Ferienwohnungen/-dörfer</p>	> 1.4	> 1.6	> 1.8	> 2.0
<p>Umfang des zur freien Verfügung stehenden Marketingbudgets (in Mio. CHF) Freie Marketingmittel beinhalten Mittel für folgende Aufgaben: Marketingplanung und -konzeption, Angebotsgestaltung, -promotion, -distribution, Info-Stelle und Call-Center</p>	> 4.0	> 5.0	> 6.0	> 7.0
<p>Anzahl der potenziellen Endkundenkontakte, die über Vertragspartner der DMO (Key Accounts) mit konkreten buchbaren Produkten erreicht werden können (in Mio.) Beispiele für mögliche Key Accounts: Coop oder Migros; Airlines, Banken, Versicherungen und Kreditkartenorganisationen</p>	> 0.1	> 0.3	> 0.6	> 1.0
<p>Anteil der Destinationsangebote (bzw. Kapazitäten), die der DMO für Verhandlungen mit Reiseveranstaltern für die Optimierung von nachfrageschwachen Saisons (z.B. Januar, Mai, Juni) zur Verfügung gestellt werden</p>	> 5 %	> 10 %	> 15 %	> 20 %

Quelle: in Anlehnung an IDT-HSG

Vorteile der DMO im Überblick

Mit der Schaffung von fünf DMO in Graubünden und der damit einhergehenden Bündelung der vorhandenen finanziellen Mittel auf wenige Organisationen, die für das Marketing eines grösseren Raumes zuständig sind, können folgende Vorteile erzielt werden:

- Entwicklung und Einsatz moderner Marketinginstrumente wird möglich.** Es handelt sich dabei einerseits um Instrumente der verkaufsorientierten Marktbearbeitung (z. B. Database Marketing, Key Account Management) und andererseits um Kommunikationsplattformen, die eine gewisse Mindestgrösse der einsetzbaren Mittel für eigene Verkaufsaktivitäten in den Märkten voraussetzen.
 - Schaffen von **Vollzeitstellen für Schlüsselfunktionen (Produktmanagement, Verkauf, PR)** die für ausgewiesene Fachpersonen attraktiv sind. Damit wird das Know-how der DMO gestärkt.
 - Professionalisierung der Führungsstrukturen** indem der Einfluss der lokalen Politik verringert und eine effizientere Arbeit von Vorstand und Management ermöglicht wird.
 - Reduktion von Interessenskonflikten**, weil weniger Organisationen und Vorstände bestehen, welche die Interessen von verschiedenen – sich zum Teil gegenseitig neutralisierenden – Akteuren vertreten.
- Diese Vorteile tragen schliesslich dazu bei, dass eine intensivere verkaufsorientierte Marktbearbeitung möglich wird.

3.5 Zukünftige Tourismusorganisationen (zTO)

Wesen und Aufgaben der zTO

Als zukünftige Tourismusorganisationen werden selbständige Organisationen bezeichnet, die für die klassischen Aufgaben zuständig sind, welche früher von den Verkehrsvereinen wahrgenommen wurden, wie z.B. Informationsschalter vor Ort, Pflege und Betrieb von touristischen Infrastrukturen (z. B. Langlaufloipe, Eisfeld), Interessenvertretung nach innen, Durchführung von kleineren Unterhaltungsveranstaltungen für die Gäste vor Ort.

→ Die zTO delegieren die Marktbearbeitung mittels einem Mandat an eine DMO.

In Tab. 7 werden die minimalen Voraussetzungen aufgeführt, die eine zTO erfüllen muss, um vom Kanton Graubünden als zTO anerkannt zu werden und dementsprechend von kantonalen Fördermitteln profitieren zu können.

Zukünftige Tourismusorganisationen, welche sich in begründeten Fällen nicht einer DMO anschliessen können, haben die Möglichkeit ihre Marketingaktivitäten bei GRF im Mandatsverhältnis umsetzen zu lassen. Zwingende Voraussetzung dafür ist ein grosses Engagement bei der Konzeption von verkaufsfähigen Produkten vor Ort, genügend personelle Kapazitäten für die Koordination in der Region sowie hinreichend frei verfügbare Marketingmittel.

Tabelle 7: Minimale Voraussetzungen für die kantonale Anerkennung als zTO

Organisation und Führung

- Max. 7 Vorstandsmitglieder mit etwa folgenden Kompetenzen: Finanzen, Marketing, Recht, Produktgestaltung/Inszenierung.
- Existenz einer einzigen, rechtlich und inhaltlich eindeutig abgegrenzte Organisation in einer zusammengehörigen Region. (→ 1 Ansprechpartner)

Produktgestaltung

- Fähigkeit zur Initiierung von Angeboten.
- Lokale bzw. regionale Koordination von Angeboten und Leistungsträgern.
- Motivation und Beratung der lokalen Anbieter zur elektronischen Buchbarkeit.

Marktbearbeitung

- Delegation der Promotion und der Distribution an eine DMO, wofür mindestens CHF 200 000 (in Form eines Promotions- und Distributionsbeitrags) der entsprechenden DMO oder GRF zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Höhe der Mittel für eine Zusammenarbeit mit einer DMO ist zwischen den beteiligten Akteuren festzulegen.
- Verwendung der Marke *graubünden* in geeigneter Form als Ergänzung zur Erstmarke der DMO.

Verkauf

- Sicherstellung der Buchbarkeit lokaler Angebote (mind. 20 % Stelle).
- Lokales Content Management (mind. 30 % Stelle).
- Sammlung von Produkt-, Leistungs- und regionalen Informationen, Eingabe derselben in die elektronische Tourismusplattform Graubünden (vgl. Kapitel 6.1).
- Minimale Office- und Kommunikationskonfiguration, d.h. Telefon, Fax, PC und für die tägliche Arbeit notwendige Standardkonfiguration (Breitbandanschluss, Software etc.).
- Minimales Angebot an Kundenbetreuung (mind. 100 % Stelle) (kann voll oder teilweise an eine andere Organisation delegiert werden; z.B. Bergbahn, Hotel).
- Physischer Auskunftsdienst mit mindestens 40 Stunden Öffnungszeit pro Woche.
- Telefonische Erreichbarkeit während 8 Std. pro Tag an 5 Tagen pro Woche.
- Betrieb und Pflege einer Website und einer elektronischen Buchungsplattform basierend auf bestehenden Standardkonfigurationen der Schweizer Tourismuswirtschaft (z. B. Plattform von Schweiz Tourismus, Plattform der DMO).

Weiteres

- Delegation von Verwaltungsaufgaben wie Buchhaltung etc., wenn der Organisation ein Budget von weniger als CHF 600 000 zur Verfügung steht.

Quelle: in Anlehnung an IDT-HSG

Vorteile der zTO im Überblick

Mit der Fokussierung des Aufgabengebietes der Tourismusorganisationen auf die Betreuung der Gäste vor Ort, die Pflege von Stammkunden zusammen mit den Leistungsträgern im Ort sowie der Delegation der Marketingaufgaben an eine DMO können folgende Vorteile erzielt werden:

- **Höhere Reichweite bei der Marktbearbeitung:** Obwohl die in einer zukünftigen Tourismusorganisation zusammengeschlossenen Destinationen nicht mehr selbständig auftreten und die Marktbearbeitung in die DMO integriert wird, ist davon auszugehen, dass aufgrund besserer Plattformen und Marktbearbeitungsinstrumente diese Destinationen innerhalb des Marketings der DMO eine höhere Reichweite und bessere Präsenz erzielen können als im Alleingang.
- **Kostengünstige Nutzung von Plattformen und Instrumenten:** Die zukünftigen Tourismusorganisationen können die Infrastrukturen (insb. Internet und Software) der übergeordneten DMO mitbenutzen und verfügen so über moderne Marketinginstrumente bei gleichzeitig deutlich geringerem Aufwand für die Entwicklung von eigenen Instrumenten und Infrastrukturen.
- **Effizientere Arbeit:** Die Fokussierung auf klar abgrenzbare und von der zukünftigen Tourismusorganisation erfüllbare Aufgaben entlastet die Organisation. Es stehen mehr personelle und finanzielle Ressourcen für die Primäraufgaben (z. B. Gästebetreuung, Pflege der Infrastruktur) zur Verfügung (→ Reduktion der Komplexität).
- **Erhöhung der Verfügbarkeit von regionalen Informationsplattformen (Schalter, Telefon, Anschlagbretter, Katalog usw.):** Aufgrund der geforderten Minimalgrösse der zukünftigen Tourismusorganisation kann (im Gegensatz zu bestehenden Kleinstorganisationen) sichergestellt werden, dass ein breiterer minimaler Informationsdienst (Telefon, Schalteröffnungszeiten vor Ort, Internet) angeboten werden kann.

Angestrebte Struktur- und Aufgabenreform in Kürze

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

4 Neuausrichtung von Graubünden Ferien (GRF)

4.1 Ziele und Aufgaben

Der Vorstand von Graubünden Ferien⁵ hat erste Erkenntnisse aus dem Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» als Grundlage für die Neuausrichtung von Graubünden Ferien verwendet. Er hat Strategievorgaben verabschiedet, welche von der künftigen Geschäftsleitung detailliert ausformuliert und umgesetzt werden müssen.

Mit der Neuorganisation des Bündner Tourismusmarketings sind auch die Aufgaben und die Organisation von GRF neu auszurichten. GRF wird die eigene Strategie gemäss den folgenden Leitplanken anpassen:

**Hauptziel 1: Gewinnen
«neuer Gäste» für Graubünden**

GRF soll künftig primär neue Gäste für Graubünden gewinnen. Dies bedingt,



Tschuggen Bergoase in Arosa by Mario Botta (Foto: Urs Homberger. © Grand Hotel Tschuggen AG)

dass GRF in den Aufbau- und Zukunftsmärkten mit Mitarbeitern, welche über spezifische Markt- und Produktkenntnisse verfügen, in den verschiedenen Ländern aktiv ist. **Die Betreuung von wiederkehrenden Gästen und Stammgästen soll künftig primär durch die Leistungsträger der DMO erfolgen**, die Ihre Gäste kennen und bezüglich den Stammgästen bereits untereinander im Wettbewerb stehen. Konsequenterweise sollen sich die DMO auf die Bearbeitung der Kernmärkte konzentrieren und in Aufbau- und Zukunftsmärkten nur in Abstimmung mit GRF agieren.

**Hauptziel 2:
Bessere Auslastung der
touristischen Kapazitäten**

Eine dringende volkswirtschaftliche Notwendigkeit stellt die **bessere Auslastung der bestehenden touristischen Kapazi-**

täten Graubündens dar. Das grösste Wertschöpfungspotenzial für den Bündner Tourismus wird in der **Belebung der nachfrageschwächeren Saisons** erwartet.

- Sommersaison (Sommer/Herbst)
- Wintersaison (Vorweihnachtszeit, Januar, März – April)

Diese Saisons sind entstanden, weil die Gäste aus den Kernmärkten Graubündens jeweils zur gleichen Zeit in die Ferien reisen (z. B. Weihnachten, Februar, Ostern). Um die Auslastung der Nebensaisons zu verbessern, sind Gäste zu gewinnen, die zu anderen Zeiten in die Ferien reisen als die Gäste aus den Kernmärkten. Für Graubünden brachliegende Potenziale finden sich vor diesem Hintergrund in den «Aufbaumärkten» (wie Grossbritannien oder Skandinavien) sowie in der gezielten Bearbeitung von Teilmärkten (z. B. Frühlingsskifahren, Herbstwandern).

**Hauptziel 3: Innovation –
«Neue Angebote»**

Um die Nebensaisons besser auszulasten sind insbesondere marktgerechte Sommer- und Herbstangebote zu entwickeln. Diese Massnahmen erfordern eine enge Zusammenarbeit von GRF mit den DMO und vor allem auch mit innovationsfreudigen Tourismusträgern.

⁵ Andreas Wieland (Präsident), Eugen Arpagaus, Armin Egger, Reto Gurtner, Alois Vinzens, Luis A. Wieser, Andreas Züllig

4.2 Strategische Stossrichtungen des Marketings von GRF

Die Trendwende weg vom reinen Erlebnisaktivismus ist absehbar. Soll der Rückwärtstrend der letzten Jahre gestoppt werden, müssen die Tourismusanbieter ihren Angeboten vermehrt einen Erlebnis- und Sinncharakter verleihen. Die Berge lassen sich kaum «weiter nur als Sportgeräte entwickeln». Der Trend geht vielmehr dahin, die Berge, den Berg, als spirituellen Ort, als Platz der Weite und Freiheit, als Platz intakter und heiler Natur zu positionieren. Aus diesem Grund gilt künftig generell:

→ **Im Sommer und Winter:
Den Berg, die Landschaft in
das Zentrum stellen.**

Vor diesem Hintergrund und aus der eingehenden Situationsanalyse⁶ abgeleitet, legte sich der Vorstand von GRF generell zwei strategische Stossrichtungen für die kantonale touristische Marketingorganisation für die nächsten fünf Jahre fest.

- **Stossrichtung 1: «Ausbau der Sommer-/Herbst-Saison mit trendgerechten Angeboten».** Dazu sollen folgende Ziele verfolgt werden:
 - Aufbau trend- und marktgerechter Angebote durch GRF, DMO und innovative Tourismusträger.
 - Verkauforientierte Marktbearbeitung für «neue Gäste» durch GRF in Aufbaumärkten und DMO in Kernmärkten.
 - Verkauforientierte Marktbearbeitung der DMO für «bisherige Gäste» in den Kernmärkten.

- **Stossrichtung 2: «Optimieren der Auslastung innerhalb der Wintersaison».** Dazu sollen folgende Ziele verfolgt werden:
 - Verkauforientierte Marktbearbeitung für Gäste für die erwünschte, bessere Auslastung während der Monate Dezember, Januar, März und April.
 - Verkauforientierte Marktbearbeitung von GRF für «neue Gäste» aus den Aufbaumärkten.

⁶ Vgl. dazu auch Strategie-Vorgaben des Vorstands GRF: «Marketing GRF 2007 – 2012»



Blick über 1'000 Gipfel vom Rothorn in Lenzerheide (Quelle: Lenzerheide Tourismus)

4.3 Aufgabenteilung zwischen GRF, DMO und zTO

Graubünden Ferien bearbeitet die Aufbau- und Zukunftsmärkte

Der neuen geografischen Auflistung liegt die Einsicht zugrunde, dass

- die **DMO** in Zukunft ihre **Kernmärkte** (vorwiegend CH und D) direkt bearbeiten, da bereits Kundenbeziehungen bestehen (→ Stammgäste).
- **GRF** zukünftig das Schwergewicht des Marketings auf die **Ausbau- und Zukunftsmärkte** sowie auf die Erschliessung neuer **Distributionswege** setzt (vgl. Tab. 8), um damit neue Gäste für Graubünden zu gewinnen.

Bedeutende Chancen für neue Gäste sieht der Vorstand bei den Aufbaumärkten, insbesondere in der verkaufsorientierten Marktbearbeitung in den grossen Agglomerationen folgender Länder:

- Italien
- Benelux
- Grossbritannien
- Skandinavien (Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland)
- Zentraleuropa (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn)
- Russland

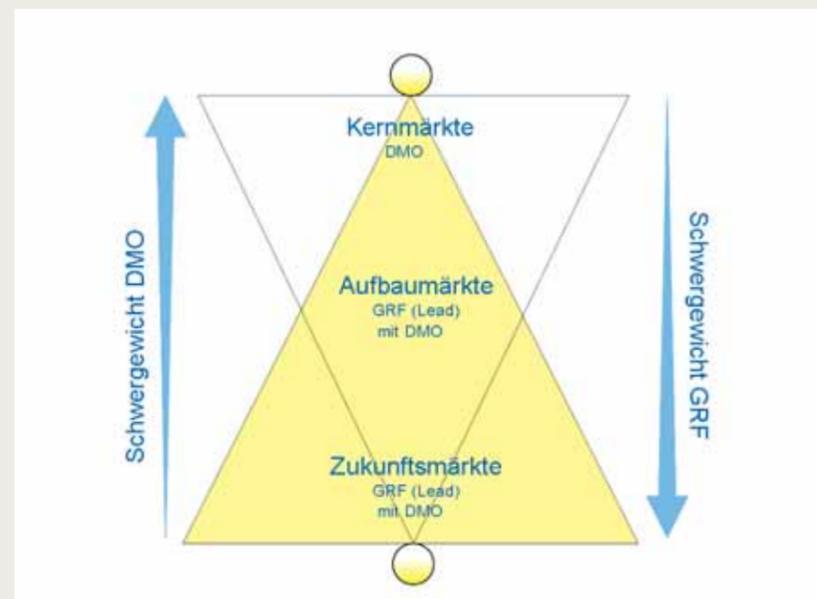
Die Strategie von GRF folgt dem Prinzip der «konzertierten Marktbearbeitung» (vgl. Abb. 12).

- **Schritt 1:** GRF eruiert systematisch neue Potenziale (quantitativ und qualitativ).
- **Schritt 2:** GRF leistet «Schrittmacher-Dienste» und konzentriert sich auf das Gewinnen von «neuen Gästen»

Tabelle 8: Aufteilung der Marktbearbeitung im Bündner Tourismus

Märkte		Strategie	zuständige Organisation
Kernmärkte	Schweiz, Deutschland, (Italien)	→ festigen	DMO direkt
Aufbaumärkte (→ Grosse Agglomerationen in den folgenden Ländern)	Italien, Benelux, Grossbritannien, Skandinavien, Zentraleuropa (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn), Russland	→ ausbauen	GRF (Lead) mit DMO
Zukunftsmärkte	USA, Japan, Indien, China, weitere	→ entwickeln	GRF (Lead) mit DMO

Abbildung 12: Das Prinzip der «konzertierten Marktbearbeitung»



Quelle: Kappler

in Aufbau- und Zukunftsmärkten. Für diese «ausgewählten» Zielmärkte werden spezifische Marketingprogramme («Länder-Marketing-Mix») entwickelt und umgesetzt. Ebenfalls wird der Präsenz eigener «GR-Verkaufs-Repräsentanten» in Aufbaumärkten grosse Bedeutung zugemessen. Die einzelnen «Länderprogramme» werden im Zusammenwirken von GRF mit den DMO erarbeitet und bearbeitet.

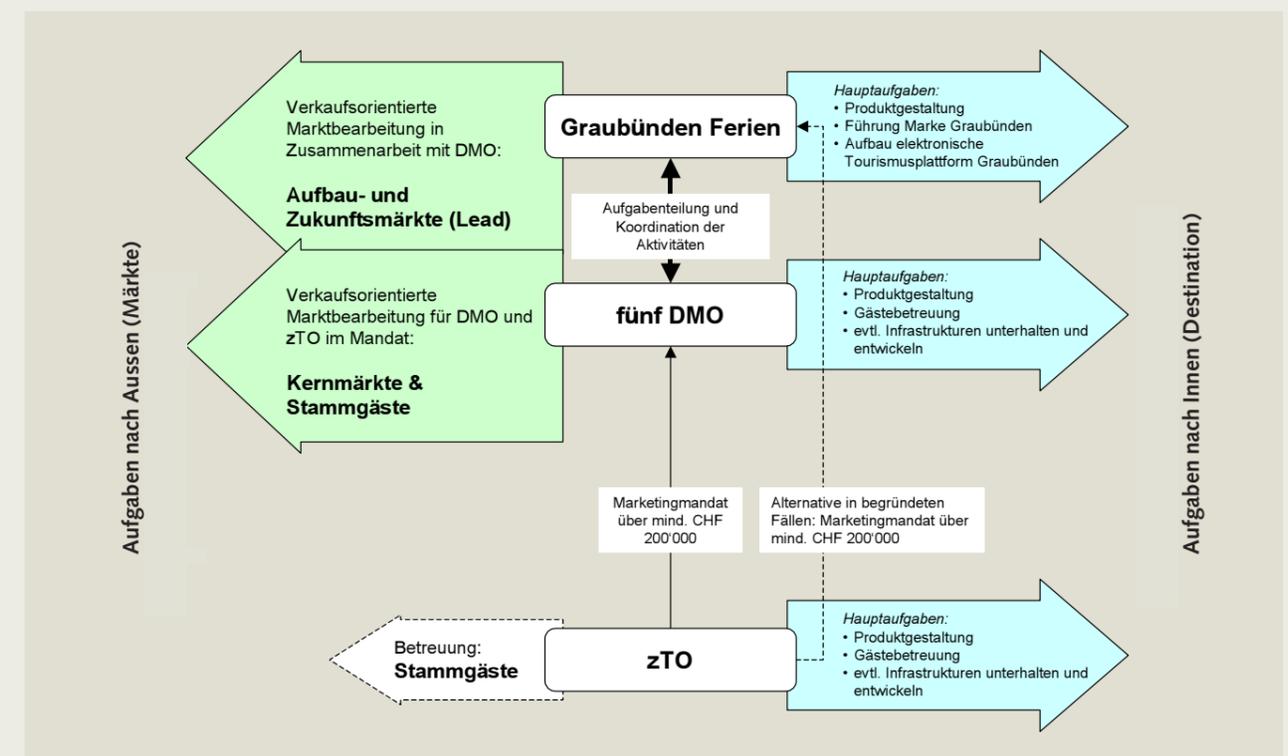
- **Schritt 3:** Ist die gemeinsame Bearbeitung von Aufbau- und Zukunftsmärkten – dank der «Schrittmacher-Dienste» von GRF – so weit gediehen, dass eine zufriedenstellende Marktposition für Graubünden erarbeitet wurde, kann die weiterführende Marktbearbeitung den DMO übertragen werden. GRF wird sich in diesem Falle – wieder in Absprache mit den DMO – auf neue Ausbau-

märkte gemäss den Budgetmöglichkeiten konzentrieren.

- **Schritt 4:** GRF führt ein **systematisches Controlling** aller Aktivitäten (GRF und DMO) durch.

Die Abb. 13 zeigt die sich ergebende Gesamtübersicht über die künftige Aufgabenteilung zwischen Graubünden Ferien, den DMO und den zTO.

Abbildung 13: Aufgabenteilung im Bündner Tourismusmarketing



4.4 Hauptinstrumente im Marketing

Mit der Festlegung der neuen Marketingstrategie erfahren auch die touristischen Marketing-Instrumente eine neue Priorisierung. Beim zukünftigen Einsatz der Marketingmittel stehen vor allem folgende Elemente im Vordergrund:

- **Elektronische Tourismusplattform Graubünden** (vgl. Kapitel 6.1): In Zukunft wird die elektronische Tourismusplattform GR das wichtigste Marketing-Tool für GRF darstellen. GRF koordiniert mit finanzieller Unterstützung des Kantons und bringt in Zusammenarbeit mit den DMO erste Module einer elektronischen Tourismusplattform im Verlaufe des Jahres 2007 zum Einsatz. Auf dieser Plattform bringen die DMO und zTO ihre Angebote (Contents) ein. Es versteht sich von selbst, dass im Rahmen der Verkaufsorientierung des Tourismus Graubünden (vor allem!) buchbare Angebote bzw. kombinierbare Angebote zu offerieren und für die potenziellen Gäste buchbar zu machen sind.
- **Ausrichtung der touristischen Marktbearbeitung auf den systematischen Verkauf** (vgl. Kapitel 3.2): Die Kundenorientierung bei der Entwicklung verkaufsfähiger und klar positionierbarer Angebote sowie deren Distribution über zukunftssträchtige Kanäle sind weitere zentrale Grundsätze der laufenden Reform. Aus diesen Gründen werden die Verkaufs- und Promotionsaktivitäten auch bei GRF im Rahmen des zukünftigen Marketings eine deutliche Verstärkung erfahren.
- **Markenartikelindustrie als Vorbild** (→ Multi-Channel-Marketing): Was innerhalb der Markenartikelindustrie

Tabelle 9: Übersicht Marketing-Mix-Varianten im Rahmen des Multi-Channel-Vorgehens

Markttyp, Strategie und Zuständigkeit	Marketing-Mix
Kernmärkte → Wettbewerbsstrategien der DMO	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierte und neue Angebote der DMO (Angebotsinnovationen) • Direct Marketing (inkl. Sales) • Neigungsgruppen-Marketing, «Clubbing», Community Marketing • Events/Verkaufsförderungsaktionen • Werbekampagne der DMO • Elektronische Tourismusplattform (B to C)⁷
Aufbaumärkte → Marktdurchdringung durch GRF (Lead) mit DMO	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierte und neue Angebote • Pauschalangebote • Image, PR • KAM⁸/KMM/B to B/B to C/Direct Marketing • Events/Verkaufsförderungsaktionen • Elektronische Tourismus Plattform (B to B und B to C) • Verkaufsrepräsentanten vor Ort
Zusatzmärkte → Marktentwicklung durch GFR (Lead) mit DMO	<ul style="list-style-type: none"> • Pauschalangebote • Gezieltes KMM • KAM/B to B • Elektronische Tourismus Plattform (Information, B to B) • Kooperationen/Allianzen mit Tour Operators • Verkaufsrepräsentanten von GRF vor Ort (auf Provisionsbasis)

Quelle: Kappler

⁷ Der Begriff B to C (Business to Consumer) steht für die Handelsbeziehung zwischen Leistungsträger und Endkonsumenten, während B to B (Business to Business) die Beziehung zwischen Lieferant und Leistungsträger oder zwischen Leistungsträger und Absatzmittler beschreibt.

⁸ KAM (Key Account Management) umfasst die gezielte Betreuung von Schlüssel-/Grosskunden. Im vorliegenden Fall handelt es sich vorwiegend um

potente Absatzmittler die der DMO den Zugang zu den eigenen Kunden (des Absatzmittlers) ermöglichen (z. B. Migros, Banken, Versicherungen). KMM (Key Media Management) umfasst die gezielte Betreuung von Vertretern von Schlüsselmedien (z.B. Fernsehstationen, Reisemagazine) mit dem Ziel, langfristig eine hohe Präsenz der Destination in den entsprechenden Publikationen zu erreichen.



Geplantes Hotel-Resort TheRocks in Laax (Quelle: Weisse Arena Gruppe)

schon lange Brauch ist, muss auch im Tourismus Einzug halten. Integriertes Marketing als Basis und Ausgangspunkt für den Marktauftritt. Es geht um den kombinierten Einsatz aller Marketinginstrumente (inkl. Produkte-PR), gemeinhin als Marketing-Mix bekannt, sowie um die Erzielung konkreter Verkaufsergebnisse (neue Gäste und somit zusätzliche Wertschöpfung für Graubünden).

Tabelle 9 zeigt modellartig die im Vordergrund stehenden Marketing-Mix Varianten.

Die Organisation des Bündner Tourismusmarketings wird konsequent in Richtung Markt profiliert. Folgende Organisation wird anvisiert:

- **Einsatz von Produktmanagern (PM) in den DMO und bei GRF**, zur Förderung von Innovation, mit folgenden Hauptaufgaben:
 - Optimieren der bestehenden Angebote
 - Gestaltung neuer Angebote
 - Angebotskooperationen vertikal und horizontal
- **Einsatz von eigenen Verkäufern** in den DMO und bei GRF, welche definierte Märkte bzw. Marktsegmente bearbeiten, mit den Hauptaufgaben:
 - Betreuen/Halten bisheriger Gäste (direkt/indirekt)
 - Gewinnen neuer Gäste (direkt/indirekt)
 - Key Account Management (vor allem business-to-business)
- **Einsatz von Verkaufsrepräsentanten (Sales Reps) vor Ort in ausgewählten Aufbau- und Zukunftsmärkten**, die im Mandat Gäste akquirieren.
- **Einsatz von PR-Fachleuten in den DMO und bei GRF** mit den folgenden Aufgaben:
 - Profilieren der Marken (DMO/GR)
 - Produkt-PR (PR-Begleitung der diversen Angebotsgruppen)
 - Key Media Management
 - Kooperationen vertikal und horizontal
- **Gezielte Kooperationen mit Schweiz Tourismus (ST)**: Die Funktionen PM, Marketing/Verkauf und PR finden sich auf der Stufe ST wieder. Damit

sind die Netzwerk-Kanäle zu weiteren Märkten sichergestellt. Weitere, attraktive Möglichkeiten für GRF bestehen, indem GRF (evtl. zusammen mit den DMO) eigene PM und Verkaufsrepräsentanten in die Zentrale von ST oder in Aussenstellen von ST, d.h. in den Märkten zusätzlich positioniert.

Um das Zusammenwirken der verschiedenen touristischen Ebenen DMO/GRF/ST zu optimieren werden **idealerweise auch auf der Stufe DMO jeweils die Funktionen des Product Managers, Marketing & Salesmanager und PR-Manager mit geeigneten Fachpersonen besetzt.**

Die Umsetzung der neuen Strategie von GRF beginnt im ersten Halbjahr 2007 und soll mit den Aktivitäten zur Neuausrichtung der DMO koordiniert werden.



Der Berg ruft: SkiDirect in Laax (Quelle: Weisse Arena Gruppe)

Im Rahmen der Reform der Tourismusvermarktung in Graubünden soll auch die Effizienz und Effektivität für die (bisher erfolgreiche) Führung der Marke *graubünden* weiter erhöht werden. Zu diesem Zweck soll die Marke *graubünden* auf Stufe der DMO und zTO zwingend eingesetzt, der Verein «Marke Graubünden» aufgelöst und in Form einer Abteilung in die Organisation Graubünden Ferien eingegliedert werden. Aufgrund der organisatorischen Voraussetzungen ist GRF für diese Aufgabe bestens geeignet und legitimiert. Diese Abteilung soll mit folgenden strategischen Aufgaben betraut werden:

- **Mandate für zTO**: Grundsätzlich ist vorgesehen, dass alle zTO sich einer DMO anschliessen oder das Marketing einer DMO im Mandat übertragen. Sollte sich im Laufe der Neuorganisation herausstellen, dass für einzelne zTO keine Erfolg versprechende Anbindungsmöglichkeit ergibt, kann GRF ein entsprechendes Mandat übernehmen. Selbstverständlich gilt in einem solchen Fall ebenfalls eine minimale Mandatsgrösse von CHF 200 000. Typische Aufgaben können PR für «kleine Orte» (Fortführung von klein & fein etc.) und die Förderung und Sicherung der Produkte im Tourismus sein.
- **Führen der Regionenmarke graubünden ausserhalb der Tourismuswirtschaft**: Typische Aufgaben in diesem Zusammenhang sind die Koordination der Markenanwendung im Auftrag des Kantons, Events (im Auftragsverhältnis), strategische Koope-

rationen (Nahrungsmittel- und Konsumgüterindustrie) und der Abschluss von Lizenzvereinbarungen, welche zur Nutzung der Marke berechtigen. Als Grundsatz für die Finanzierung dieser Aufgaben von Graubünden Ferien soll eine **substantielle Kostenbeteiligung der jeweiligen Markenpartner** angestrebt werden.

Neuausrichtung von Graubünden Ferien in Kürze

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

Im Gegensatz zum Land Tirol, wo die Tourismusreform von oben nach unten (sozusagen per staatlichem Dekret) vollzogen werden kann, muss die **Reform im Kanton Graubünden** – aufgrund der privatwirtschaftlichen Strukturen und der lokalen Finanzierungs-kompetenz – **von den bestehenden Tourismusorganisationen selber initiiert** und umgesetzt werden. Dies setzt voraus, dass die Tourismusorganisationen die Reform als sinnvoll erachten und bereit sind, die entsprechenden Anpassungen umzusetzen.

Der **Kanton Graubünden** schafft mit dem vorliegenden Projekt **Rahmenbedingungen** und setzt verschiedene **Impulse und Anreize**, damit Reformen in vernünftiger Zeit erreicht werden. Mit den bisherigen Arbeiten der Expertengruppe wurden einerseits Vorstellungen zu den anzustrebenden Strukturen konkretisiert und andererseits verschiedene Rahmenbedingungen (z. B. Finanzierung der Reformen) geschaffen, damit die Tourismusorganisationen beim Reorganisationsprozess vom Kanton optimal unterstützt werden können.

Nachdem der Kanton Graubünden entschieden hat, die Reform der Tourismusorganisationen

- im Zeitraum von 2006–2012 mit **CHF 18 Mio. Wirtschaftsförderungsbeiträgen**,
- mit **flankierenden Projekten** (z. B. elektronische Tourismusplattform, Tourismusfinanzierung) sowie

- mit dem **Einsatz von personellen und finanziellen Ressourcen des Amtes für Wirtschaft und Tourismus**

zu unterstützen, liegt nun der Ball bei den Akteuren vor Ort.

→ Die bestehenden Tourismusdestinationen sind aufgerufen, sich (entsprechend den vorgelegten Kriterien) zu reorganisieren.

Nach den Vorstellungen der Expertengruppe sollte die Anpassung der Strukturen und Aufgabenteilung wie folgt vor sich gehen (vgl. Tab. 10):

- Die **Kerndestinationen** übernehmen die Initiative zur Bildung von fünf DMO. Sie legen fest, unter welchen Bedingungen die DMO bereit sind, Mandate für selbständig bleibende Tourismusorganisationen wahrzunehmen.
- Die **zukünftigen Tourismusorganisationen** (die den Kriterien in Kapitel 3.5 entsprechen) prüfen und entscheiden, ob sie
 - sich einer DMO anschliessen,
 - einer DMO ein Marketingmandat erteilen
 - oder ob sie weiterhin das Marketing im Alleingang umsetzen möchten.
- Die **kleinen heutigen Tourismusorganisationen** (die den Kriterien in Kapitel 3.5 **nicht** entsprechen) prüfen und entscheiden, ob sie
 - sich regional zu einer genug grossen zTO zusammenschliessen können,
 - sich einer bestehenden DMO oder zTO anschliessen möchten
 - oder ob sie weiterhin den Alleingang im Milizsystem favorisieren.

Sofern bestehende heutige Tourismusorganisationen den Alleingang wählen, können diese konsequenterweise nicht auf die Unterstützung durch Fördermittel des Kantons zählen.

Tabelle 10: Triage der Strukturentwicklung

Destinationstyp	Strategie-vorschlag Expertengruppe
Kerndestinationen (> 600 000 Logiernächte in der kommerziellen Beherbergung)	
Betroffene Orte: St. Moritz/Engadin, Davos – Klosters, Arosa – Lenzerheide; Flims – Laax, Scuol – Samnaun	Bilden einer DMO in der vorgegebenen Kombination
Mittlere Destinationen (100 000–600 000 Logiernächte in der kommerziellen Beherbergung), die	
→ im Einflussbereich ⁹ einer Kerndestination liegen z.B. Pontresina, Sils i.E., Klosters; Silvaplana, Celerina, Samedan, Stampa	Anschluss an die vorgegebene DMO
→ nicht im Einflussbereich einer Kerndestination liegen z.B. Disentis – Sedrun; Savognin – Surses, Obersaxen, Chur, Vals	Anschluss an eine geeignete DMO oder Bildung einer regionalen zTO und Delegation Marketing an eine geeignete DMO oder GRF
Kleine Tourismusorte (<100 000 Logiernächte in der kommerziellen Beherbergung)	
→ im Einflussbereich einer Kern- oder mittleren Destination liegen. z.B. Sent, Bever, Falera, Pany, Lantsch, Guarda, Parpan, Cunter, St. Antönien, Trin	Anschluss an die vorgegebene DMO/zTO
→ die nicht im Einflussbereich einer Kern- oder mittleren Destination liegen. z.B. Tiefencastel, Igis, Vicosoprano, Thusis, Sarn	Anschluss an eine geeignete zTO/DMO oder Alleingang im Milizsystem

⁹ markttechnischer, geografischer, verkehrstechnischer und/oder kultureller Einflussbereich

5.3 In fünf Schritten zur Strukturreform

Wie soll eine Region vorgehen, um eine DMO/zTO zu bilden? Wer ist legitimiert, die Strukturanpassung auszulösen und voranzutreiben? Gibt es einen optimalen Ablauf?

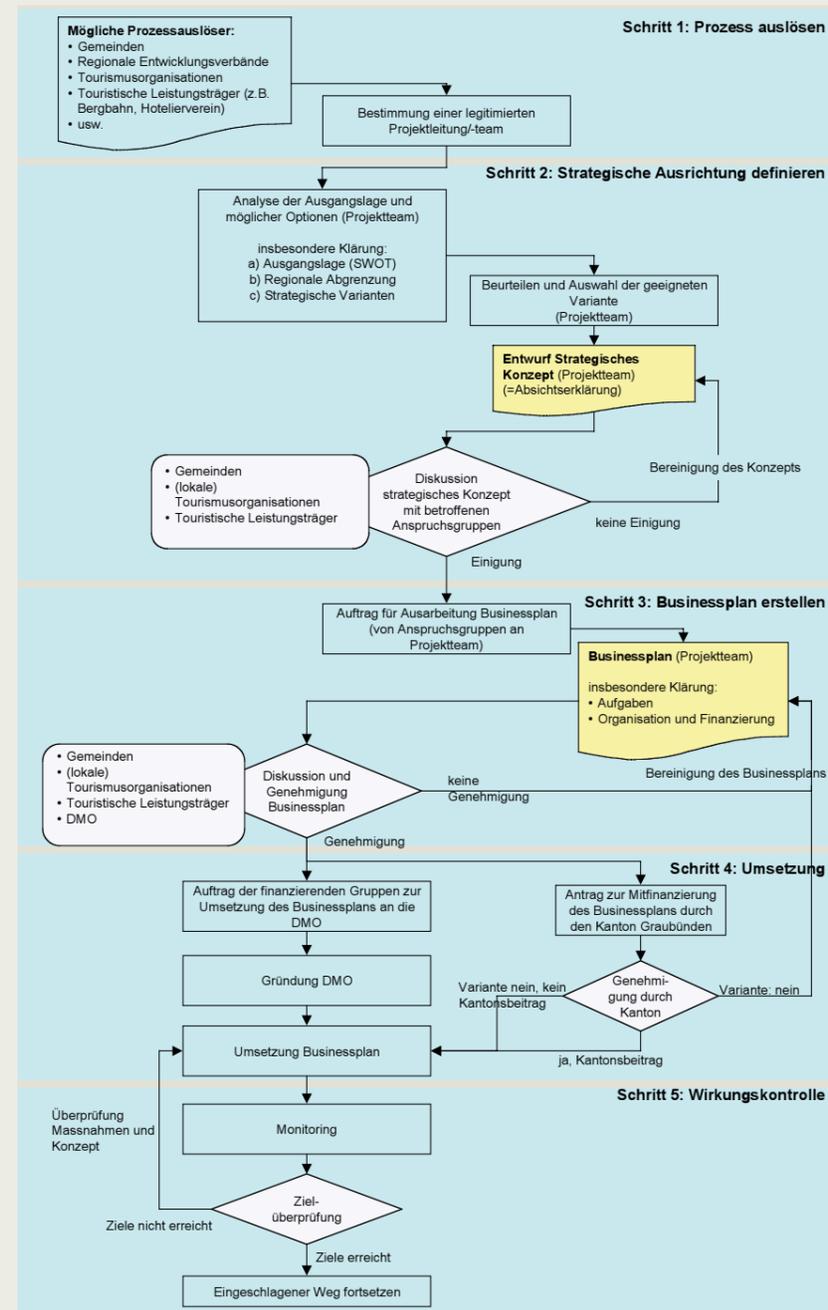
Im folgenden Kapitel wird ein möglicher Prozess für die Transformation von den heutigen Strukturen zu den angestrebten Strukturen skizziert. Die Überlegungen werden in einem Flussdiagramm dargestellt und anschliessend umschrieben. Der nachfolgend dargestellte Prozess soll keine Vorgabe sein, sondern soll den Regionen eine mögliche Vorgehensweise umschreiben und als **Orientierungshilfe** dienen.

Schritt 1: Prozess auslösen

Die heutigen Tourismusorganisationen, die Vertreter der Bergbahnen, Vertreter anderer touristischer Leistungsträger, Gemeindevertreter, Vertreter der Regionen und alle weiteren wichtigen Akteure im Tourismus können die Funktion als Prozessauslöser übernehmen. Eine eigentliche Führungsfunktion wird im Vorfeld niemandem zugewiesen. Je nach Region kann die Führung bei einer Gemeinde, bei einer heutigen Tourismusorganisation oder bei einer Bergbahn liegen. Die Region soll selber eine fähige verantwortliche Person/Institution bestimmen. Wichtig ist selbstverständlich, dass die gewählte Projektleitung von den bedeutendsten Akteuren akzeptiert wird.

Die Erfahrung zeigt, dass Reformen von Public-Private-Partnerships am Einfachsten möglich sind, wenn die «Hauptfi-

Abbildung 14: Übersicht zu einem möglichen Vorgehen für die Bildung einer DMO / zTO



nanzierer» die Reformen auslösen. In der Regel handelt es sich hierbei um die Gemeinden (mit der Kompetenz die Einnahmen aus Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben zuzuweisen) sowie die Hotellerie und Bergbahngesellschaften.

Schritt 2: Strategische Ausrichtung definieren

Die Einigung auf eine strategische Ausrichtung und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit sind zwingend notwendig. Um diese festzulegen empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- **Klären der Ausgangslage:** Als Erstes soll eine kurze Analyse der Ausgangslage vorgenommen werden. Dazu ist eine Beantwortung folgender Fragen unumgänglich:

- Welche Kriterien zur Bildung einer DMO/zTO gemäss der kantonalen Vorgabe können bereits erfüllt werden?
- Bei welchen Kriterien bestehen Schwierigkeiten? Wie können diese Schwierigkeiten gelöst werden?
- Welche Partnerschaften mit benachbarten lokalen/regionalen Tourismusorganisationen kommen allenfalls in Frage?
- Wie könnten solche Partnerschaften aussehen (Fusion vs. vertragliche Kooperation)?
- Welche alternativen Vorgehensweisen existieren?

- **Regionale Abgrenzung:** Das Gebiet, für welches die aufzubauende DMO/zTO zukünftig zuständig sein soll, ist zu definieren. Die Kundensicht soll bei diesen Überlegungen dominieren und nicht geografische Grenzen.¹⁰

- **Strategische Ansätze:** Im vorliegenden Projekt werden zwar für die heutigen Tourismusorganisationen verschiedene strategische Varianten offen gelassen. Nach Ansicht der Expertengruppe ist aber die Bildung von DMO und die vollständige Integration aller Partner in die jeweilige DMO in einem definierten geografischen Gebiet anzustreben.

- **Entwurf strategisches Konzept:** Die Resultate der Abklärungen in der Ausgangslage sowie die grundsätzlichen Vorstellungen über die künftig anzustrebenden Strukturen sollen in einem kurzen strategischen Konzept zusammengefasst werden. Dieses Strategiedokument sollte von den bedeutendsten Anspruchsgruppen (Gemeinden, Tourismusorganisationen usw.) genehmigt werden, damit auf Basis dieses Grobkonzeptes ein Businessplan erarbeitet werden kann. Das strategische Konzept kann gleichzeitig als Projekt-

auftrag für die Projektgruppe und als Absichtserklärung gegenüber dem Kanton dienen.

Schritt 3: Businessplan erstellen

Basierend auf dem verabschiedeten strategischen Konzept erarbeitet das eingesetzte Projektteam den Businessplan für das weitere Vorgehen im Hinblick auf die neu zu bildende DMO/zTO. Für diesen Businessplan wird eine Vorgabe (Raster) erarbeitet. Dieses Raster soll dazu dienen, den Aufwand für die Formalisierung resp. das Verfassen des Businessplans möglichst tief zu halten.

¹⁰ Gute Einblicke in eine von den Kunden ausgehende Definition einer Destination geben oft Kataloge von Reiseveranstaltern oder Publikationen wie beispielsweise der ADAC Skiguide Alpen, die jeweils aus Sicht der buchenden Kunden zusammengehörende Destinationen präsentieren.

Tabelle 11: Möglicher Aufbau und Inhalt des strategischen Konzepts

Umfang des Dokumentes: Vorschlag ca. 10 Seiten	
Mögliche Kapitel:	
1	Ausgangslage (ca. 2 bis 3 Seiten)
2	Beurteilung Vor- und Nachteile verschiedener Varianten (ca. 4 Seiten) <ul style="list-style-type: none"> → Geografische Abgrenzung → Organisatorische Einbettung (z. B. Alleingang, Marketing auf Mandatsbasis, vollständige Integration) → Empfehlung zur Umsetzung einer bestimmten Variante
3	Projektorganisation (ca. 3 Seiten) <ul style="list-style-type: none"> → Projektleitung und -team → Vorgehensplan und Meilensteine → Antrag zur Ausarbeitung eines Businessplans an die Hauptanspruchsgruppen

Damit das Projekt vom Kanton unterstützt werden kann, müssen die wesentlichen Akteure der Region den Businessplan genehmigen, bevor dieser als Antrag für eine kantonale Finanzhilfe eingereicht wird. Die DMO/zTO ist allenfalls nicht in der Lage, von Beginn weg alle Kriterien (vgl. Kapitel 3.4 und 3.5) zu erfüllen. Damit trotzdem von Anfang an die notwendigen Finanzhilfen ausgelöst werden können, muss ein verbindlicher Aktionsplan Bestandteil des Businessplans sein, der aufzeigt, wie und zu welchem Zeitpunkt die offenen Anforderungen erfüllt werden können.

Schritt 4: Umsetzung

Damit die DMO/zTO mit einer finanziellen Unterstützung des Kantons für die Umsetzung des Projekts rechnen kann, muss der Businessplan beim Kanton eingereicht werden. Es gilt anschliessend die DMO/zTO zu institutionalisieren und die Inhalte des Businessplans Schritt für Schritt umzusetzen.

Schritt 5: Wirkungskontrolle

Die Erreichung der im Aktionsplan des Businessplans definierten Meilensteine muss überwacht werden. Unter anderem bildet die Einführung eines einheitlichen Führungs- und Monitoringinstruments auf Basis des «Balanced Scorecard-Ansatzes» (vgl. Kapitel 6.2) ein Kriterium für die Anerkennung als DMO. Der Kanton möchte damit sicherstellen, dass die Fortschritte gemessen und auch im Vergleich unter den DMO beurteilt werden können. So können die DMO gegenseitig von Erfahrungen profitieren.

Tabelle 12: Wesentliche im Businessplan zu klärende Fragen (nicht abschliessend)

Organisation und Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die DMO/zTO institutionalisiert (Rechtsform, Trägerschaft)? • Wie ist die DMO/zTO organisiert (Organigramm, Standorte)? • Wie und von wem wird die DMO/zTO geführt (Führungsgrundsätze und Personen)?
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele verfolgt die DMO/zTO (vgl. dazu auch Kapitel 6.2)
Aufgaben-/Leistungskatalog	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben nimmt die DMO/zTO wahr? • Welche Aufgaben werden delegiert?
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Marketingziele sollen erreicht werden? • Welche Ressourcen stehen für das Marketing zur Verfügung? • Welches sind die strategischen Stossrichtungen im Marketing? • Wie werden die zur Verfügung stehenden Mittel eingesetzt (Grobkonzept)? • Für zTO: Welcher DMO wird das Marketingmandat übertragen?
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Partner sind der DMO/zTO angeschlossen? • Mit welchen Partnern gedenkt die DMO/zTO zusammenzuarbeiten (z.B. Hotellerie, Bergbahnen, Reiseveranstalter, Konsumgüterindustrie, Handel)?
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Wer stellt das Eigenkapital der DMO/zTO zur Verfügung? • Wie werden die Aufgaben der DMO/zTO finanziert?
Aktionsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Massnahmen werden bis wann umgesetzt?

Im Rahmen der Umsetzung des Projektes «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» sind die heute vorhandenen Tourismusorganisationen stark gefordert. Es gilt nun anhand der vorliegenden Kriterien und empfohlenen Umsetzungsschritte die Tourismusreform in den einzelnen Regionen konkret anzupacken. Diese Transformation muss, um zielführend und nachhaltig zu sein, von der Basis organisiert und umgesetzt werden. Die Gemeinden, teilweise zusammen mit ihren Regionalorganisationen (bzw. Gemeinde-Zweckverbänden), müssen die strategische Bedeutung einer gesunden Tourismuswirtschaft mit leistungsfähigen Strukturen in ihrer Region klären und entsprechende Massnahmen zur Umsetzung ergreifen.

Um den Destinationsbildungsprozess von kantonaler Seite zu fördern und konkrete Reformprojekte zu begleiten, stehen namhafte finanzielle Mittel zur Verfügung.

Ausgangslage – CHF 18 Mio. für Reformen des Bündner Tourismusmarketings

Der Grosse Rat hat in der Juni-Session 2006 die Verwendung des ausserordentlichen Finanzertrages des Kantons beraten, welcher aufgrund einer Agio-Rückzahlung der Graubündner Kantonalbank (GKB) entstanden ist. Die Mittel von total CHF 100 Mio. sollen für innovative Projekte in Graubünden eingesetzt werden. Neben einer Stiftung für Innovation, Entwicklung und Forschung (CHF 30 Mio.), der Erneuerung

des Rollmaterials der Rhätischen Bahn (CHF 22 Mio.), der Reform der Gemeindestrukturen (CHF 20 Mio.) und neuer Verkehrsverbindungen in Graubünden (CHF 10 Mio.) **sollen CHF 18 Mio. für das Projekt «Wettbewerbsfähige Tourismusstrukturen» eingesetzt werden.** Ein entsprechender Verpflichtungskredit, welcher bis längstens Ende 2012 befristet ist, wurde durch den Grossen Rat genehmigt. Das Amt für Wirtschaft und Tourismus wird in den kommenden Jahren im ordentlichen Budgetprozess die für das folgende Jahr notwendigen Mittel budgetieren und für die Projektumsetzung bereitstellen. Für das Jahr 2007 sind CHF 3.5 Mio. vorgesehen. Als Rechtsgrundlage dient das Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden (GWE), welches die Ausrichtung von Beiträgen und Aufwendungen regelt.

Mittelverwendung

Der weitaus grösste Teil der im Zeitraum 2007 bis 2012 zur Verfügung stehenden Mittel soll für die Unterstützung der regionalen Transformation und zur Bildung von DMO/zTO verwendet werden. Die zeitliche Staffellung hängt unter anderem davon ab, wie rasch weitere Grundsatzentscheide zur Einführung einer kantonalen Tourismusabgabe (KTA) gefällt werden können. Mit einer KTA könnte die gesamte Tourismusfinanzierung auf eine nachhaltige neue Basis gestellt werden.

Neben der erwähnten Destinationsbildung werden weitere Teilbereiche des Gesamtprojektes «Wettbewerbsfähige

Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» finanziert. So werden

- die flächendeckende Einführung eines **Führungs- und Monitoringsystems** (Balanced Scorecard) bei den DMO in Graubünden,
- die Konzeption und der Aufbau einer kantonalen **elektronischen Tourismusplattform Graubünden**,
- einzelne Bestrebungen im Bereich der **Qualitätsverbesserung und -sicherung** sowie
- die **allgemeinen Projektgrundlagen** (z.B. Rechtsgutachten, Grundlagenstudien, Beratungsleistungen, Kommunikation usw.) aus dem Verpflichtungskredit finanziert.

Verfahren für die finanzielle Unterstützung der Transformation

Laufende und neue Projekte, welche zur Reorganisation der heutigen Tourismusstrukturen führen und die Bildung von DMO ermöglichen, können mit kantonalen Mitteln massgeblich unterstützt werden.

Grundsätzlich sind zwei verschiedene Arten von Gesuchstellern vorgesehen, womit auf die lokalen und regionalen Bedürfnisse im Kanton Graubünden bestmöglich Rücksicht genommen werden kann:

- **Kerndestinationen¹¹ (künftige DMO):** Anhand eines Businessplans wird das künftige Geschäftsmodell erklärt und der (geografische) Zuständigkeitsbereich definiert. Es wird aufgezeigt,

¹¹ Vgl. Kapitel 5.2

Tabelle 13: Soll-Fahrplan für die Reorganisation des Bündner Tourismusmarketings¹²

Termin	Aktion
Ende November 2006	Präsentation und Publikation der Kriterien für die DMO und zTO.
Dezember 2006 bis Januar 2007	Klärung von Verständnisfragen von Tourismusverantwortlichen durch das AWT. Eine frühzeitige Kontaktaufnahme mit dem AWT wird gewünscht und empfohlen.
31. März 2007	Eingabeschluss für Finanzierungsgesuche beim AWT um eine kantonale Unterstützung von Transformationsprojekten. Als Grundlage dient eine Absichtserklärung mit einer Projektskizze, welche die zentralen Fragestellungen (strategische Ausrichtung) enthält und auf die zwingend zu erfüllenden Kriterien eingeht. Eine rechtzeitige Ankündigung einer geplanten Gesuchseinreichung wird erwartet.
April – Mai 2007	Bearbeitung der Finanzierungsgesuche durch das AWT. Klärung von offenen Punkten mit den Gesuchstellern und Vorbereitung der Finanzierungszusicherungen.
31. Mai 2007	Entscheid durch das AWT betreffend der Projektunterstützung inkl. Mittelverwendung. Anschliessend werden mit den einzelnen Partnern Vereinbarungen über die Umsetzung abgeschlossen.
30. September 2007	Termin für die Eingabe eines vollständigen Businessplans für die Bildung einer DMO. Die wichtigsten Entscheide in den betroffenen Tourismusorganisationen und Gemeinden liegen vor.

welche Orte im Einflussbereich in einer zu definierenden Art in die DMO integriert werden. Alle Kriterien für eine DMO sind zu erfüllen.

- **Zukünftige Tourismusorganisationen (zTO):** Anhand eines Businessplans wird das künftige Geschäftsmodell erklärt und aufgezeigt, mit welchen organisatorischen Massnahmen die Grundlagen geschaffen werden können, damit die Teilgebiete/Talschaften als valabler Partner für die DMO von touristischem Interesse sind. Alle Kriterien für eine zTO sind zu erfüllen.

Auf **allfällige Gesuche** von einzelnen Gemeinden oder lokalen Kleinst-Tourismusorganisationen zur Unterstützung ihrer kommunalen Bemühungen wird nicht eingetreten.¹³

Tabelle 13 zeigt die von der Projektleitung definierten Termine für das weitere Vorgehen.

¹² Änderungen bleiben ausdrücklich vorbehalten und werden den betroffenen Organisationen rechtzeitig mitgeteilt. Weitere Termine in der Umsetzung resp. weitere Eingabetermine für Finanzierungsgesuche für die Jahre 2008 und 2009 werden zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt. Die Projektleitung geht davon aus, dass sich der Grossteil der Bündner Tourismusorganisationen in einer ersten Phase am Destinationsbildungsprozess beteiligen wird.

¹³ Die Anforderungen des globalen Tourismusmarktes sind derart hoch, dass ein Alleingang zwar weiterhin möglich ist aber keine Aussicht auf Erfolg hat. Aus diesem Grund soll eine solche Strategie von kantonaler Seite nicht finanziell unterstützt werden.

Kein Giesskannenprinzip!

Als Fazit gilt: Nur die Besten sollen unterstützt werden. Alle Destinationen sind eingeladen, in den nächsten Monaten die internen Voraussetzungen zu schaffen, damit die strategischen Entscheide für die künftige Ausrichtung ihrer Organisationen gefällt werden können. Nur mit klaren Grundlagen inkl. der zwingend notwendigen Unterstützung der betroffenen Gemeinden und allfälliger weiterer wichtiger Leistungsträger können kantonale Fördermittel in Aussicht gestellt werden.

Es sollen nur diejenigen Projekte unterstützt werden,

- welche einen sehr grossen Willen für eine rasche Umsetzung erkennen lassen und
- wo die Chancen für eine erfolgreiche Destinationsbildung gegeben sind.

→ Der grösste Tatbeweis für die Ernsthaftigkeit und den Durchhaltewillen eines Reformprojektes ist eine Absichtserklärung der beteiligten Gemeinden oder Regionalorganisation, zur teilweisen oder vollständigen Rückzahlung der kantonalen Mittel im Falle eines Scheiterns des Projektes.

Nicht nur finanzielle Anreize

Für die Umsetzung des Destinationsbildungsprojektes in Graubünden stellt das federführende Departement des Innern und der Volkswirtschaft mit dem beauftragten Amt für Wirtschaft und Tourismus weitere Dienstleistungen zur Verfügung.

Folgende Aufzählung zeigt die möglichen Einsatzbereiche von kantonaler Seite, welche jeweils mit den lokalen Partnern im Detail abgestimmt werden:

- Projektpräsentation, Inputreferate, Teilnahme an Diskussionsrunden anlässlich von Gemeindeversammlungen, Generalversammlungen oder Arbeitsgruppensitzungen.
- Teilnahme an Vorstandssitzungen von Gemeinden, Verbänden, Tourismusorganisationen wie auch von weiteren Leistungsträgern.
- Beratung über mögliche Umsetzungsschritte, Vermittlung bei Verhandlungen, Teilnahme an Arbeitsgruppensitzungen.
- Zur Verfügung stellen von Grundlegenden, Präsentationsunterlagen, Erfahrungswerten und Vermittlung von Ansprechpersonen für Umsetzungsprojekte.
- Begleitung von Pilotprojekten und Pilot-DMO in einzelnen Teilbereichen mit entsprechenden personellen Ressourcen.
- Vermittlung von kostengünstigen Lösungen beispielsweise im Bereich der BSC-Software und gebündelte Verhandlung mit weiteren Lieferanten.
- Vermittlung von Best practice-Beispielen und externen Beratern und Büros für die Projektumsetzung.

Das Tourismusprojekt genießt höchste Priorität, was sich auch auf den personellen und finanziellen Mitteleinsatz niederschlägt. Der Kanton Graubünden ist gewillt, bei der Projektumsetzung eine aktive Rolle zu übernehmen.

Übrige Wirtschaftsförderung

Neben den Mitteln für innovative Projekte aus dem Verpflichtungskredit der GKB-Mittel besteht weiterhin die Möglichkeit, im Rahmen der ordentlichen Wirtschaftsförderung des Kantons Graubünden Beiträge und Darlehen an Projekte zu leisten. So können Infrastrukturvorhaben, die Entwicklung attraktiver Tourismusprodukte, Grossveranstaltungen, Vorleistungen für eine Standortentwicklung usw. unterstützt werden. Hingegen ist nicht vorgesehen, dass einzelne Destinationsbildungs-Projekte von mehreren Finanzierungsinstrumenten gleichzeitig (z.B. Innotour, Regio Plus, GWE) profitieren sollen. Ein gezielter Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel erfolgt über das Amt für Wirtschaft und Tourismus.

Nachwort: Partikulärinteressen müssen überwunden werden

Die Anforderungen an die lokalen Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind hoch. Nur gemeinsam kann eine Projektumsetzung gelingen.

Partikulärinteressen einzelner Gemeinden oder Tourismusorganisationen sind wohl die grösste Gefahr für die regionalen Bemühungen zur Schaffung effizienter Tourismusstrukturen.

Unsere künftigen Gäste kennen jedoch keine Gemeindegrenzen und suchen konsequent nach den besten touristischen Produkten.

Grundsätzlich ist das Angebot in Graubünden attraktiv, kann aber nur mit verkaufsorientierten Strukturen optimal vermarktet werden.



Piz Bernina mit Morteratsch-Gletscher im Engadin (Quelle: Graubünden Ferien)

Umsetzung der Struktur- und Aufgabenreform in Kürze

- Der Kanton Graubünden hat die Grundlagen geschaffen und versucht mit verbesserten Rahmenbedingungen die Reform des Bündner Tourismusmarketings voranzutreiben. Nun liegt es an den Tourismusverantwortlichen in den Regionen, die Reformen anzupacken und voranzutreiben.
- Der Kanton unterstützt die Strukturreformen mit finanziellen Beiträgen sowie mit dem Einsatz von personellen Ressourcen des Amtes für Wirtschaft und Tourismus (z. B. Beratungs- und Vermittlungsdienste).
- Die Kernorte St. Moritz/Engadin, Davos – Klosters, Arosa – Lenzerheide, Flims – Laax, Scuol – Samnaun sind aufgerufen, die Initiative zur Schaffung der Destinationsmanagement-Organisationen zu übernehmen. Die übrigen Tourismusorte sind eingeladen, regionale zukünftige Tourismusorganisationen zu gründen oder sich den entstehenden Destinationsmanagement-Organisationen anzuschliessen.
- Die Tourismusverantwortlichen bestimmen jeweils eine legitimierte Projektleitung, die bis Ende März 2007 ein strategisches Konzept ausarbeitet, das von den Hauptanspruchsgruppen abgesegnet (Absichtserklärung) und dem Amt für Wirtschaft und Tourismus als Finanzierungsantrag eingereicht wird. Für die definitive Finanzierung der Transformation reicht die Projektleitung bis Ende September 2007 einen vollständigen Businessplan ein.
- Der Kanton arbeitet parallel zur Transformation der Marketingorganisationen an Themen in Form von flankierenden Initiativen zur Stärkung und Stabilisierung der neuen Strukturen:
 - Elektronische Tourismusplattform Graubünden
 - Führungs- und Monitoringsystem
 - Branding
 - Qualitätsoffensive
 - Finanzierung des Tourismusmarketings
- Tourismusorganisationen, die die Zeichen der Zeit erkennen und an der Transformation aktiv und konstruktiv mitwirken, werden vom Kanton unterstützt. Die Unterstützung des Kantons beschränkt sich jedoch auf Erfolg versprechende (glaubwürdige) Projekte (→ kein Giesskannenprinzip).

6 Weitere mit der Reform zusammenhängende Initiativen

6.1 Elektronische Tourismusplattform Graubünden

Weitere Initiativen

Flankierend zum Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» ist der Kanton Graubünden bereit, folgende Initiativen gemeinsam mit den DMO zu entwickeln:

- Elektronische Tourismusplattform Graubünden
- Führungs- und Monitoringsystem
- Branding
- Qualitätsinitiative
- Finanzierung des Tourismusmarketings.

Diese Initiativen dienen dazu, die sich aus der Strukturreform ergebenden Potenziale optimal auszuschöpfen und so die neuen Marketingstrukturen insgesamt zu festigen. Nachfolgend werden die Initiativen näher erläutert.

Ausgangslage

Das Internet ist für den Tourismus von absolut zentraler Bedeutung. Der Wert des europäischen Online-Reisemarktes beispielsweise lag 2005 bei rund EUR 30 Mrd., für 2006 wird ein Wachstum von +46% erwartet. Prognosen der European Travel Commission zufolge wird

der Anteil der Online-Transaktionen im Jahr 2009 bereits bei 33% liegen. Laut einer Studie der Global Market Insights nutzt ein Grossteil der Verbraucher rund um die Welt das Internet als primäre Quelle für Reisevorbereitungen.

Generell kann in der Reisebranche ein Trend zu Spontanbuchungen festgestellt werden. Diesem Trend tragen Informations- und Buchungsangebote im Internet auf ideale Weise Rechnung. Dabei stellen kurzfristige Kundenentscheide erhöhte Anforderungen an die Logistik. Internetseiten sollen als «One-

Stop-Shop» funktionieren, d.h. nicht nur Informationen anbieten, sondern gleichzeitig die Buchung (und Bezahlung) der ausgewählten Angebote ermöglichen. Ausserdem steigt die Relevanz von mobilen Endgeräten: Schnittstellen zwischen Internet und mobilen Geräten wie Mobiltelefonen oder Personal Digital Agents (PDA) bieten interessante Möglichkeiten für den Bezug von Zusatzinformationen wie Bulletins zu Veranstaltungen in der Destination, Pistenberichten usw. (vgl. Abb. 15).

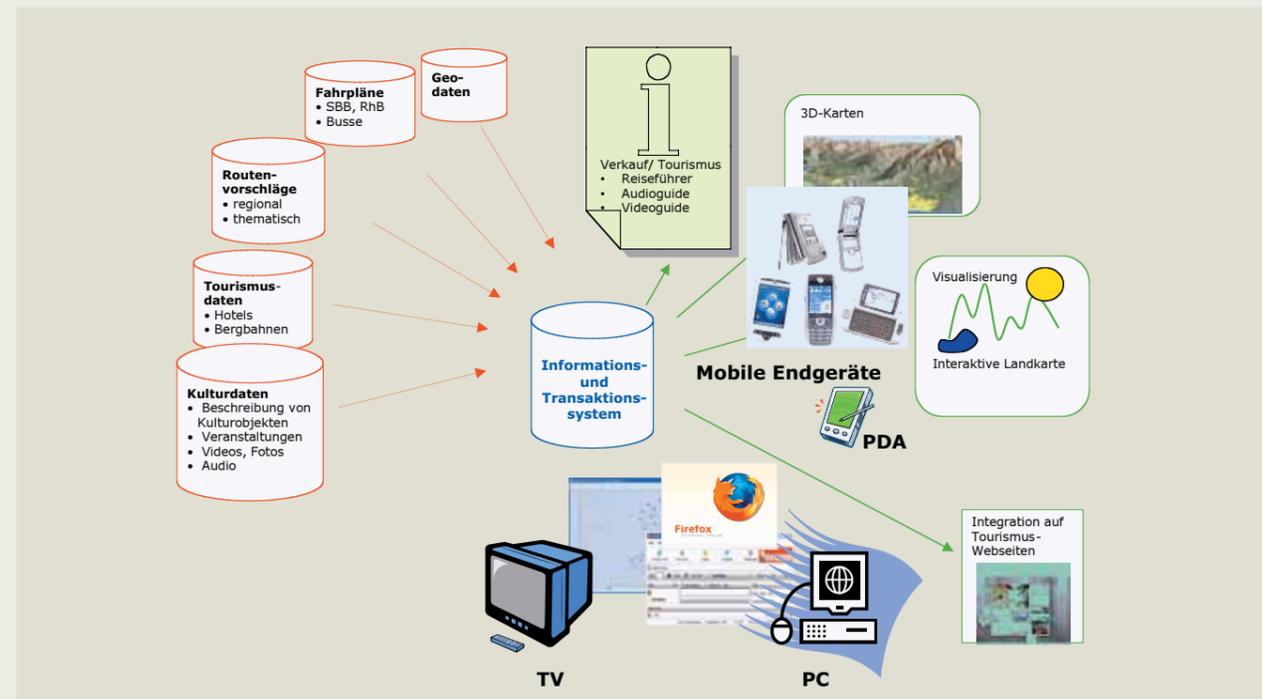
Der rasanten Entwicklung auf der Technologie- und Kundenseite stehen die beschränkten Möglichkeiten der Bündner Tourismusorganisationen gegenüber. Die Komplexität des virtuellen Marktes und der harte Wettbewerb erschweren es einer DMO zunehmend, aus eigener Kraft erfolgreich am Markt zu bestehen. Gemäss einer Umfrage des AWT fällt derzeit 1% der Ausgaben der Tourismusorganisationen auf das Internet, viele Webseiten werden «ehrenamtlich» gewartet. Dem gegenüber steht neben dem Druck der beschriebenen Trends die Schätzung, dass bereits

17% der Buchungen elektronisch erfolgen. Die Tourismusorganisationen streben zudem an, einen möglichst grossen Anteil der Buchungen elektronisch abzuwickeln.

Die Analyse der bestehenden Tourismusplattformen im Internet¹⁶ legt indes schonungslos offen: **Die interessantesten Internetangebote für den Alpenraum stammen derzeit aus Österreich!**

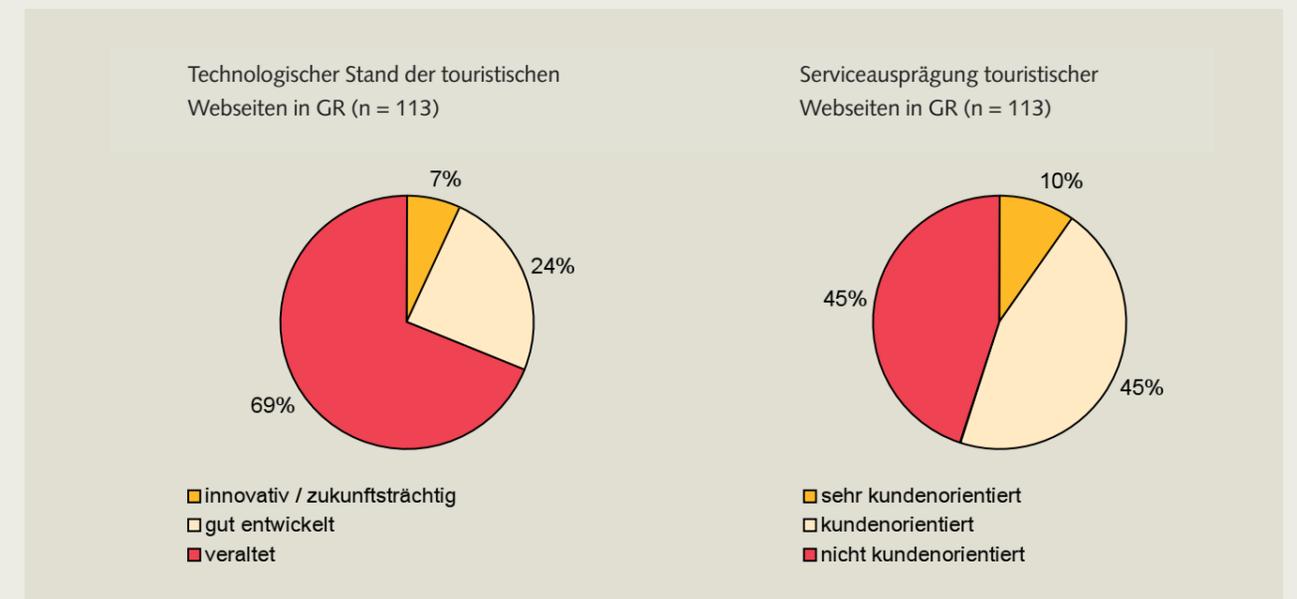
¹⁶ Eine Sichtung von 127 Bündner Internetauftritten und ein Vergleich mit internationalen Angeboten.

Abbildung 15: Digitale Tourismusinformation



Quelle: HTW Chur

Abbildung 16: Bewertung der Webseiten von Bündner Tourismusorganisationen im 2006



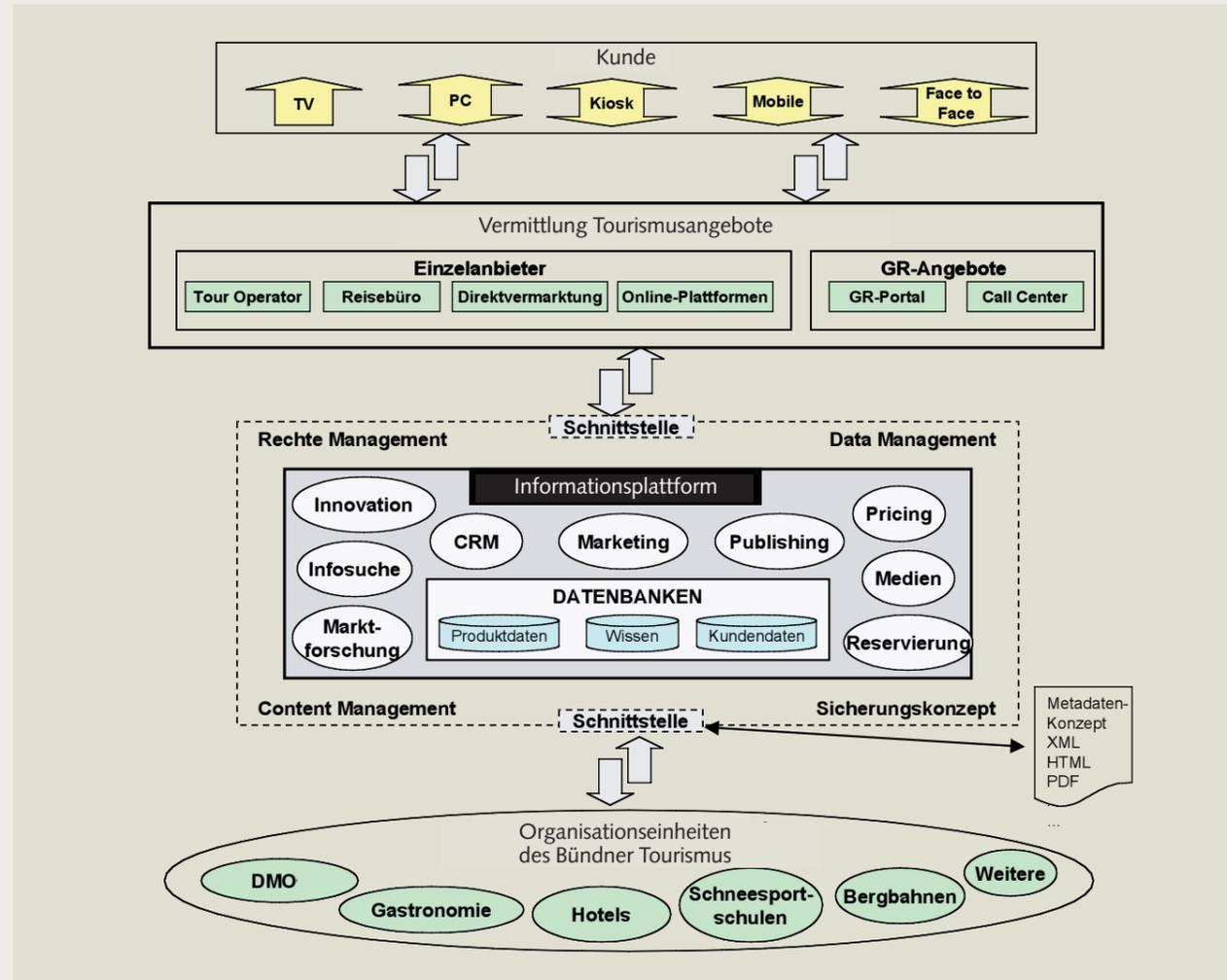
Quelle: HTW Chur

Auch wenn die Informationsqualität der Webseiten von Tourismusvermittlern wie Tiscover, Bergfex oder Actionscouts bei genauerer Betrachtung noch nicht optimal ist, schaffen es diese österreichischen Anbieter, regionale

Angebote übergreifend, attraktiv und mit überraschender Informationstiefe im Internet zu vermarkten. Dies im Gegensatz zu den stark fragmentierten Bündner Internetauftritten (vgl. Abb. 16).

Es ist davon auszugehen, dass Komplexität und Kosten für die Entwicklung und den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien weiter zunehmen werden.

Abbildung 17: Integrierte elektronische Tourismusplattform Graubünden



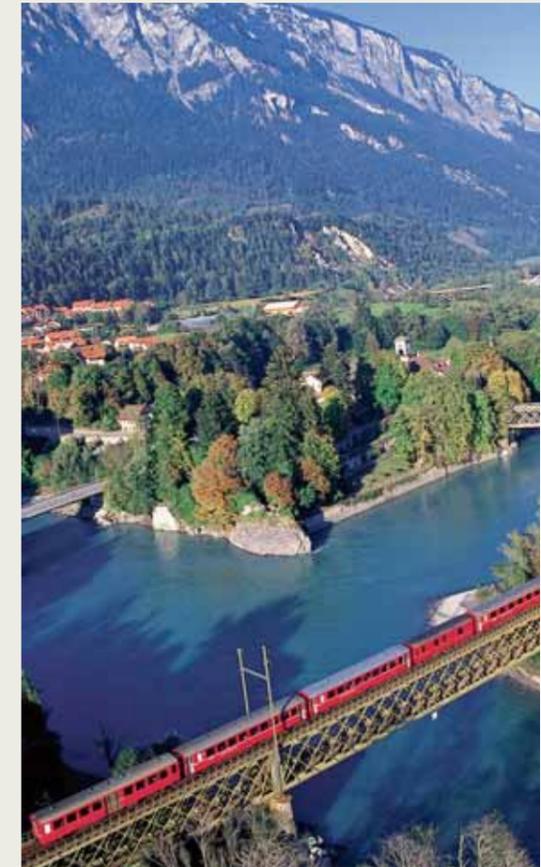
Quelle: HTW Chur

Wie in vielen klein strukturierten Branchen werden auch die Bündner Tourismusorganisationen in dieser Hinsicht gemeinsame Lösungen entwickeln müssen, um nicht den technologischen Anschluss zu verpassen. Eine Studie der HTW Chur im Auftrag des AWT kommt zum Schluss, dass die Bündner Tourismusorganisationen insbesondere in den Themen **Informationsbündelung** und **Mobilitätsunterstützung** technologisch gefordert sein werden. Die Autoren der Studie schlagen basierend auf der eingehenden Analyse vor, eine gemeinsame elektronische Tourismusplattform Graubünden mit starker Einbindung von mobilen Endgeräten für die Bündner Tourismusorganisationen zu entwickeln.

Unter einer elektronischen Tourismusplattform Graubünden wird in diesem Kontext eine integrierte E-Tourismus-Drehscheibe (eine Institution oder ein Netzwerk von Institutionen), in der das Know-how im Bereich E-Tourismus, die technische Infrastruktur, die Finanzen und die erforderliche regionale Abstützung auf sich vereinigt, um die Tourismusangebote der Region elektronisch zu unterstützen, wo sinnvoll zu bündeln und gemeinsam zu vermarkten.

Ansätze dazu sind vorhanden und im Internet erkennbar. Das Symbol der Marke Graubünden beispielsweise ist erfreulich präsent, so etwa für die Region Graubünden auf Tiscover. Die Aktivitäten von Graubünden Ferien und die Zusammenarbeit von Graubünden Ferien und Schweiz Tourismus werden

auf den Internetseiten verschiedener Tourismusanbieter sichtbar durch identische optische Elemente, Texte, Buchungsschnittstellen und Angebote. Informations- und Werbetexte, die «aus einer Hand» stammen, können rasch aktualisiert, effizient auch mehrsprachig verwaltet und in verschiedenen Medien platziert werden und sind in der Folge zeitnah und korrekt (Cross-Media-Publishing). Angebote, die gemeinschaftlich vertrieben werden, und Buchungsschnittstellen, die möglichst viele Anbieter zusammenfassen, erleichtern den Unterhalt der Systeme und unterstützen die Gäste bei der Aus-



Bernina- und Glacier-Express beim vereinigten Rhein in Reichenau (Quelle: Swiss-Image)

wahl und Orientierung: sie schaffen eine regionale Identität.

Eine gemeinsame **elektronische Tourismusplattform Graubünden erhöht primär die Vermarktungseffizienz für die einzelnen DMO durch Cross-Media-Publishing, Push-Marketing, Online-Buchungen und eine gute Präsenz in internationalen Suchmaschinen** und bei relevanten Internetanbietern. Schliesslich erlaubt sie die zentrale Erfassung von Statistik- und Marketingdaten für die Marktforschung. Der Nutzen für die Kundschaft ist offensichtlich: Schneller, zentraler Zugriff auf umfassende und übereinstimmende Information zur Entscheidungsfindung, inklusive Buchungunterstützung im Sinne eines «One-Stop-Shops».

Abschliessend kann festgehalten werden, dass mit der Arbeit von Graubünden Ferien und der Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus gute Ansätze für eine elektronische Tourismusplattform Graubünden vorhanden sind. Gelingt es jedoch, das im Kanton im Zusammenhang mit zukunftssträchtigen Applikationen und innovativen Anwendungen vorhandene Know-how aufzugreifen, zu bündeln und für die ganze Region nutzbringend umzusetzen, so ist davon eine wesentliche Effizienz- und Effektivitätssteigerung zu erwarten.

Zielsetzung

Parallel zur Strukturreform soll das Bündner Tourismusmarketing einen entscheidenden technologischen Schritt nach vorne tun. Insbesondere sollen elektronische Instrumente geschaffen werden, die ein verkaufsorientiertes Mar-

keting der Destinationen optimal unterstützen. Zu diesem Zweck strebt der Kanton gemeinsam mit den DMO an, eine gemeinsame elektronische Tourismusplattform Graubünden zu schaffen, die von allen DMO und zTO (und Leistungsträgern) genutzt werden kann.

Stand des Projekts

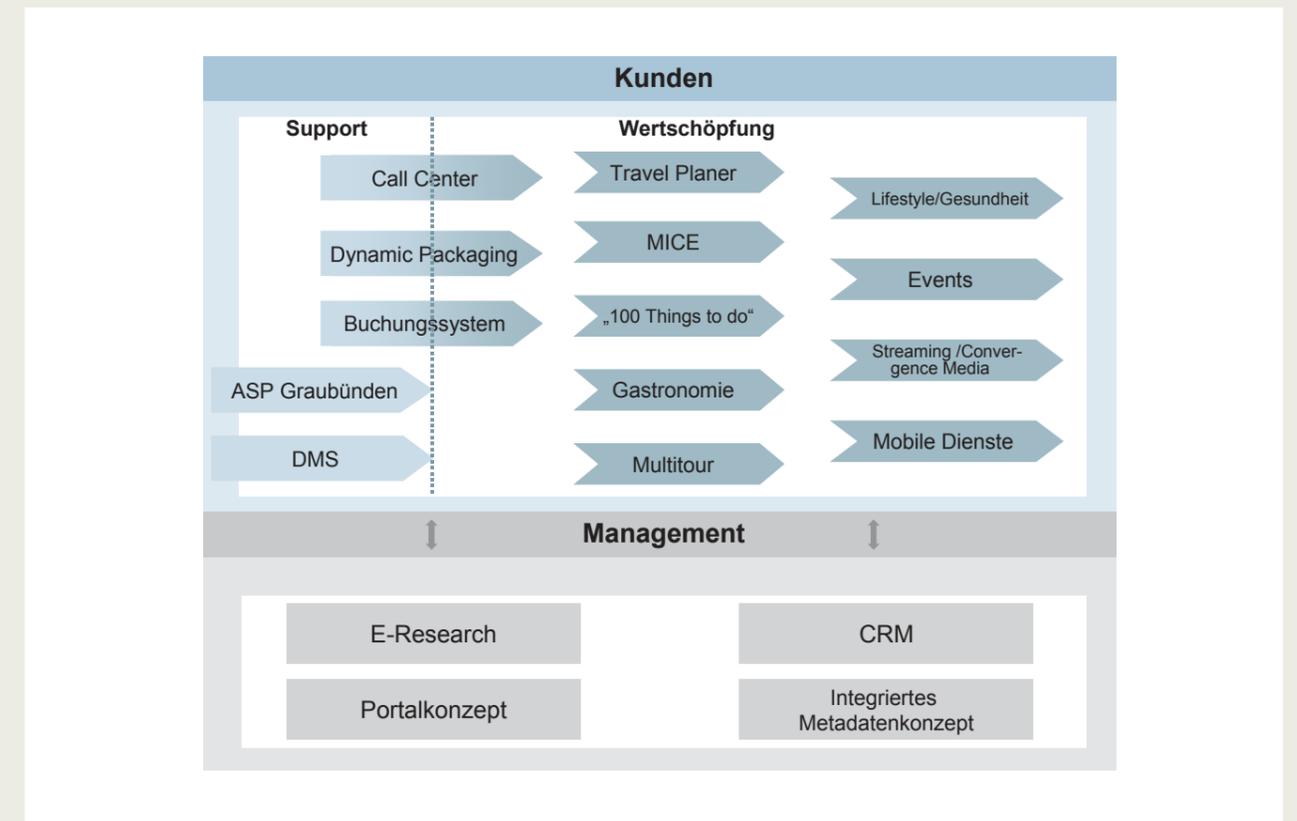
Im Auftrag des AWT hat die HTW Chur eine umfassende Auslegeordnung zu den künftigen Trends und Bedürfnissen des Tourismusmarketings erstellt. In einer nächsten Phase gilt es, ein Projektteam bestehend aus Vertretern der Leistungsträger, der Rhätischen Bahn, den DMO und Fachleuten zu bilden, um das Projekt zu konkretisieren und erste Umsetzungen zu prüfen. Die Projektgruppe¹⁷ ist der Ansicht, dass der Kanton in Zusammenarbeit mit den DMO eine wichtige Rolle in diesem Projekt spielen muss. Das AWT wird in diesem Zusammenhang prüfen, welche Rolle der Kanton im Rahmen dieses Projekts einnehmen kann und will.

Das Projekt ist mit hoher Priorität weiterzuerfolgen, da es vor allem auch den zTO erst den Zugang zu zukunftsorientierten Technologien ermöglicht. Die folgende Abb. 18 zeigt ausgewählte Themen, die bei der weiteren Konkretisierung im Vordergrund stehen.

¹⁷ Projektgruppe bestehend aus: Eugen Arpagaus, Amt für Wirtschaft und Tourismus; Reto Bransch, Davos Tourismus; Michael Cafilisch, Amt für Wirtschaft und Tourismus; Olivier Federspiel, Graubünden Ferien; Reto Gurtner, Weisse Arena Gruppe; Lukas Joos, Südostschweiz New Media; Hanspeter Lebrument, Südostschweiz Medien-

gruppe; Beat Ryffel, Departement des Innern und der Volkswirtschaft; Fredy Streuli, DMO St. Moritz/Engadin

Abbildung 18: Mögliche Elemente der elektronischen Tourismusplattform Graubünden



Quelle: HTW Chur

6.2 Führungs- und Monitoringsystem

Ausgangslage

Mit der Schaffung von professionellen Strukturen sollen auch moderne Führungs- und Controllinginstrumente eingesetzt werden. Um die Wirkung der Strukturreformen und der dafür eingesetzten kantonalen Fördermittel zu überprüfen, strebt der Kanton Graubünden an, das Monitoring nach dem Ansatz der «Balanced Scorecard» (BSC) umzusetzen (vgl. Tab. 14). Wichtige Grundlagen für die Entwicklung und Umsetzung einer BSC bilden Strategie und Businessplan der DMO.

Zielsetzung

Mit dem Projekt «Führungs- und Monitoringsystem» soll eine für die Bedürfnisse des Kantons Graubünden und der DMO geeignete BSC definiert und mit instrumenteller Unterstützung (einfache Softwarelösung) eingesetzt werden. Die Bündner Tourismus-BSC soll einerseits **einheitliche standardisierte Messgrößen** für alle DMO und andererseits **individuelle Messgrößen** umfassen, die jede DMO nach ihren Bedürfnissen festlegt (vgl. Abb. 19). Die standardisierten Messgrößen ermöglichen

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

Tabelle 14: Die Balanced Scorecard (BSC) im Bündner Tourismus in Kürze

Der Begriff «Balanced Scorecard» kann als «ausgewogenes Kennzahlensystem» ins Deutsche übersetzt werden. Die BSC ist ein Management-Instrument zur strategieorientierten Führung eines Unternehmens und besteht grundsätzlich aus einem Kennzahlensystem, das nebst finanziellen Kennzahlen insbesondere auch strategische Indikatoren und Frühwarnindikatoren umfasst. Die Kennwerte sollen dabei u. a. Ursache-Wirkungs-Beziehungen abbilden.	
Für die DMO dürften künftig Kennzahlen und Indikatoren aus folgenden Bereichen von Bedeutung sein:	
Perspektive	
Finanzen / Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sehen uns die «Stakeholders», also die touristischen Leistungsträger, die politische Gemeinde, die Bevölkerung, die Mitarbeiter?
Gäste	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Marktstellung streben wir an? • Welche Gäste sprechen wir an? • Wie sehen uns die Gäste? • Welche Kundenerwartungen werden erfüllt? • Schaffen wir wiederkehrende Gäste, Stammgäste?
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gelangen wir an unserer Gäste? • Wie überzeugen wir unsere Gäste?
Prozess- / Tourismusträger	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können wir gemeinsam die Angebotsgestaltung verbessern? • Wie können wir die Ablaufprozesse für unsere Gäste optimal gestalten?
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Wie schaffen wir laufend neue Angebote? • Wie profilieren wir uns kreativ in neuen Segmenten?
Mitarbeiter / Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Wie informieren, motivieren wir unsere Mitarbeiter? • Wie machen wir diese zu Gastgeber? • Welche Ziele setzen wir uns im Bereich Infrastruktur (Organisation, IT, Kultur)?

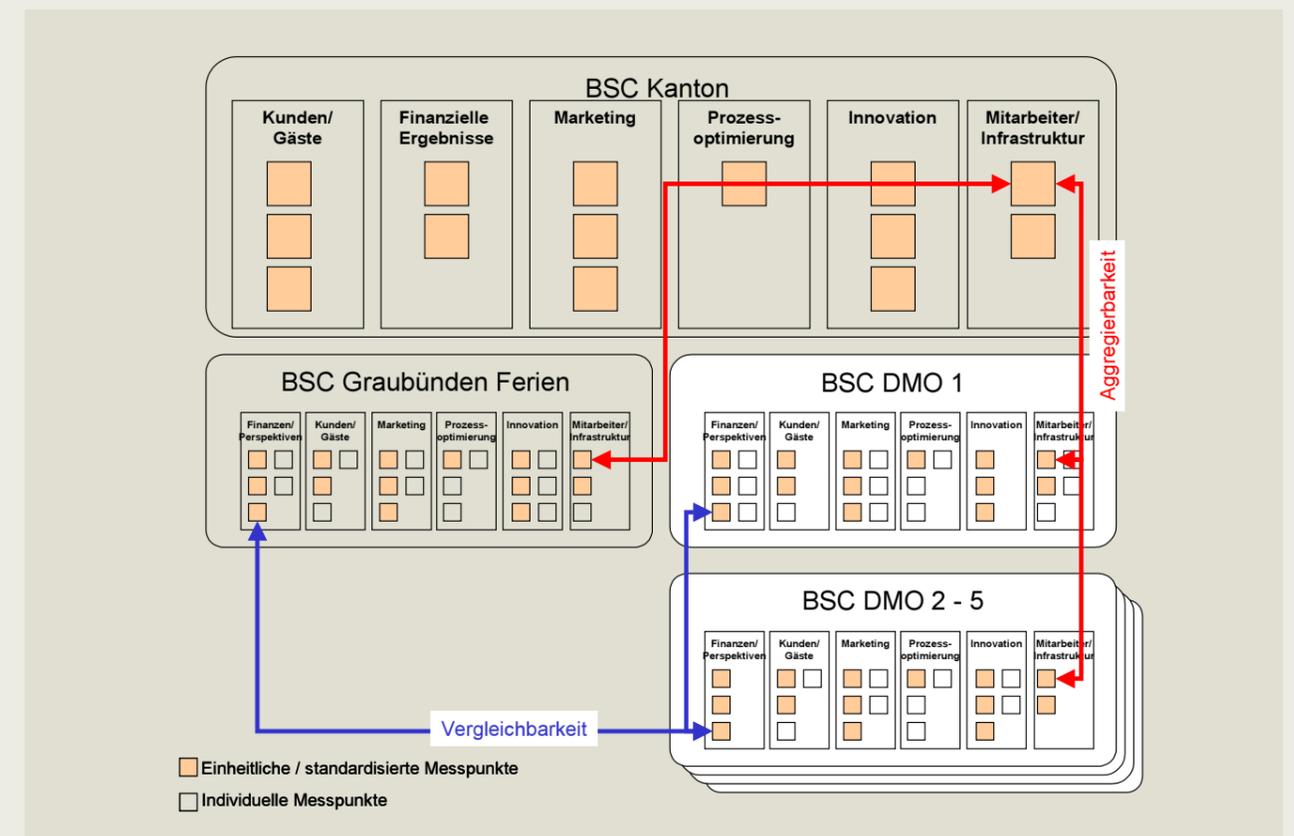
Quelle: Kappler/Boksberger 2006

Stand des Projekts

Der Kanton Graubünden wird gemeinsam mit der Expertengruppe die standardisierte und von allen anzuwendende BSC definieren. Darüber hinaus wird im Rahmen des Projekts Führungs- und Monitoringsystem ein einfaches EDV-basiertes (individuell erweiterbares) Instrument geschaffen, das den

DMO ermöglicht, die BSC mit möglichst wenig administrativen Aufwand einzusetzen (Datenerfassung und -auswertung, Vergleiche mit anderen DMO, Interpretation Kennzahlen). Das Instrument der BSC wird von der Destination Davos im Pilotbetrieb entwickelt und getestet. Bis im Frühjahr 2007 liegen die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt vor.

Abbildung 19: Schematische Darstellung des BSC-Modells für die DMO in Graubünden



Quelle: In Anlehnung an Kappler/Boksberger, 2006

Ausgangslage

Im Zusammenhang mit den neu zu schaffenden Marketingstrukturen wird der Markeneinsatz (Branding) überprüft. Die Nutzung von Marken in der Kommunikation bedeutet nicht nur Nutzung von Logos und Claims, sondern Nutzung von markenspezifischen Identitäten in der Ausgestaltung und Kommunikation touristischer Einzeldienstleistungen und Produkte. Für die touristischen Leistungen im Kanton Graubünden stehen derzeit insgesamt fünf Ebenen von Markenidentitäten zur Verfügung:

- Marke von einzelnen Unternehmen
- Destinations-Marke
- Marke *graubünden*
- Marke Schweiz (Schweiz Tourismus)
- einzelne produktspezifische Markenidentitäten (z. B. Glacier Express).

Marken sind nicht Selbstzweck, sondern dienen als «Imageträger» dem Verkauf spezifischer Leistungen. Deshalb soll für jede Leistung diejenige Marke im Vordergrund stehen,

- deren Identität am ehesten dieser Leistung entspricht (→ Leistung vor Marke);
- welche im Markt, für welchen eine Leistung vorgesehen ist, am ehesten präsent ist (→ Markt vor Marke).

Auch wenn **Marken situativ eingesetzt** werden sollen, bestehen je nach Markt und strategischer Stossrichtung unterschiedliche, jedoch nicht sakrosankte Anwendungsprioritäten (vgl. Tab. 15).

Die **Regionenmarke *graubünden*** ist gemäss den vorliegenden CD-Vorgaben, welche gemeinsam mit den DMO noch verfeinert werden können, **einzusetzen**. Diese Vorgabe wird folgendermassen begründet:

- Die Tourismusdestinationen prägen das Image und die Kultur Graubündens massgebend und werden als tragende Säule der Bündner Identität wahrgenommen.
- Graubünden ist – anders als andere Lebensräume in der Schweiz – kognitiv klar abgrenzbar (z. B. über geographische Eigenheiten, Sprachen, Dialekt).
- Die Marke *graubünden* verfügt dank des breiten Anwendungsspektrums über ein hohes Penetrationspotenzial in den Kernmärkten.
- Graubünden wird von Gästen und von der einheimischen Bevölkerung als zusammengehörende Tourismusregion wahrgenommen.

Zielsetzung

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

Stand des Projekts

Bis zum heutigen Zeitpunkt wurden zusammen mit dem IDT-HSG Grundsätze für den Markeneinsatz entwickelt und

mit der Expertengruppe diskutiert. Daneben konnte in den letzten Jahren der Tatbeweis für die Funktionalität und Marktwirksamkeit der Marke *graubünden* erbracht werden. Aus diesem Grund wird der Kanton den Einsatz der Marke *graubünden* im Anforderungskatalog für die kantonale Anerkennung von DMO und zTO aufnehmen.

Tabelle 15: Vorschlag für die Nutzung von Markenidentitäten in unterschiedlichen Märkten

Gästetyp	Markenpriorität	Marktbearbeitungsstrategie/Begründung
Bestehende Gäste (Schweiz und Europa)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destinationen 2. Graubünden 3. Produkte 4. Schweiz 	<p>Marktdurchdringung</p> <p>Schweizer Gäste sprechen auf Destinationsmarken und die Marke Graubünden gleichermaßen an. Produktmarken werden idealerweise nur subsidiär und im Rahmen der Ansprache von spezifischen Marktsegmenten sowie im Falle eines kantonsübergreifenden Produktes angewandt.</p> <p>Für europäische Stammgäste können die Markenidentitäten der Destinationen und gegebenenfalls von Graubünden in den Vordergrund gestellt werden, da sich diese Gäste unter diesen Marken auch etwas Konkretes vorstellen können.</p>
Neue Gäste (Schweiz)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produkte 2. Destinationen 3. Graubünden 4. Schweiz 	<p>Produktentwicklung</p> <p>Neben den Destinations- und der Graubündenmarke sind insbesondere auch spezifische Produktmarken für das anvisierte Kundensegment zu kommunizieren.</p>
Neue Gäste (Europa)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schweiz 2. Produkte 3. Destinationen 4. Graubünden 	<p>Produktentwicklung</p> <p>Neue Gäste aus den Stammmärkten Europas kennen zwar die Schweiz und einige wenige ihrer Produkte. Sie sprechen aber mit Ausnahme von Davos und St. Moritz kaum auf Marken in Graubünden an. Produkte werden deshalb zunächst eher mit der Markenidentität der Schweiz aufgeladen und erst in zweiter Linie mit derjenigen von Bündner Destinationen und Graubünden insgesamt.</p>
Neue Gäste (Übersee)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schweiz 2. Destinationen 3. Graubünden 4. Produkte 	<p>Marktentwicklung</p> <p>Neue Gäste aus Übersee (und neuen europäischen Märkten) werden bevorzugt auf Basis der Marke Schweiz und weniger durch Bündner Destinationsmarken angesprochen.</p>

Quelle: IDT-HSG

6.4 Qualitätsoffensive

Ausgangslage

Im harten Preiswettbewerb mit der nahen ausländischen Konkurrenz kann sich der Bündner Tourismus, der die Bedingungen eines Hochpreislandes akzeptieren muss, vor allem mit guter Qualität von anderen absetzen. Deshalb gilt diesem Merkmal besondere Aufmerksamkeit.

Qualität ist grundsätzlich Chefsache und jeder Mitarbeiter ist Teil davon und trägt durch seine Handlungen zum Gesamteindruck bei, der beim Gast haften bleibt. Zwar muss die Qualität primär durch die Leistungsträger täglich geleis-

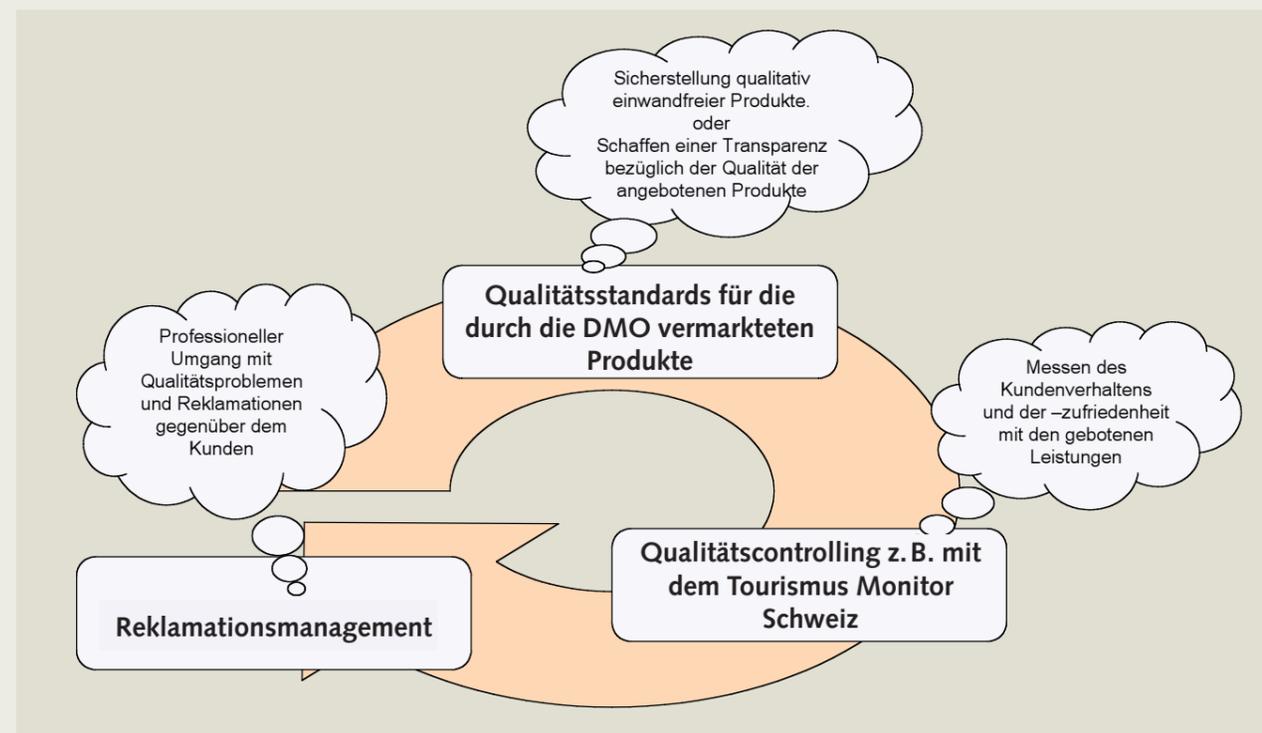
tet werden. Die DMO können in ihrer Rolle als Vermittler zwischen Kunde und Leistungsträger jedoch wesentlich zur Qualitätssicherung beitragen. In folgenden Bereichen ist dies möglich (vgl. Abb. 20):

- **Qualitätsstandards:** Um die Qualität bzw. die Transparenz der Qualität der von einer DMO vermarkteten Produkte sicherzustellen, kann eine DMO die Einhaltung von minimalen Qualitätsstandards von den Leistungsträgern verlangen. Es kann sich dabei um die Anerkennung bestehender Qualitätssysteme¹⁸ oder um

selbst definierte minimale Anforderungsstandards handeln.

¹⁸ z.B. Klassifizierung hotelleriesuisse für Hotels, Klassifizierung von Ferienwohnungen nach dem Modell des Schweizerischen Tourismusverbands, Anwendung des Q-Systems oder von Qualitätslabels von Schweiz Tourismus (z. B. KidsHotels, Familien willkommen).

Abbildung 20: Schematische Darstellung des Qualitätsmanagements



- **Qualitätscontrolling:** Eine systematische Qualitätsüberprüfung erfolgt idealerweise mit Hilfe des Tourismus Monitor Schweiz (TMS) von Schweiz Tourismus. Bei TMS handelt es sich um ein modernes Marketing-Informationssystem, das sowohl auf der Ebene der gesamten Schweiz, als auch auf Ebene der Tourismusregionen umfassende Tourismusdaten verfügbar (und damit vergleichbar) macht. Im Rahmen des TMS werden regelmässig Feriengäste in der Schweiz zu ihrem Reiseverhalten und zur Zufriedenheit mit ihrem Aufenthalt befragt. Die Befragung liefert repräsentative Daten für den Ferientourismus zur Sommer- und Wintersaison.

- **Reklamationsmanagement:** Als Eckpunkte eines Reklamationsmanagements auf Ebene der DMO gelten folgende Elemente:
 - Schaffung verschiedener neutraler, ortsunabhängiger Stellen, an welchen der Kunde direkt mit dem Leistungssystem «Tourismus Graubünden» in Verbindung treten kann. Idealerweise wird er sogar gezielt zu Beschwerden ermuntert.
 - Es soll ein flächendeckender Reklamationsmanagement-Prozess entwickelt werden. Hierzu gehört, u. a. die Herstellung von Skripten, d. h. die Festsetzung, welche Massnahmen (insbesondere Kompensationsleistungen) von Mitarbeitern autonom ergriffen werden können, um auf Fehler zu reagieren.
 - Aufbau einer Reklamations-Datenbank (u. a. als Basis für darauf auf-

bauende Kundenbindungsmassnahmen)
– Kundenentwicklung u. a. auch auf Basis dieser Reklamations-Datenbank.

Zielsetzung

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

Stand des Projekts

Im vorliegenden Bericht flossen die Anforderungen bezüglich des Qualitätsmanagements in die Anforderungskriterien für die Anerkennung der DMO/zTO ein. Weitere Aktivitäten sind der-

zeit von kantonalen Seite nicht geplant. Sofern die DMO die Umsetzung des Qualitätsmanagements gemeinsam konzipieren und entwickeln möchten, ist der Kanton Graubünden bereit, im Rahmen seiner Möglichkeiten entsprechende Projekte der DMO personell und finanziell zu unterstützen.



Die Porta Alpina der NEAT soll das Tor zur Surselva werden (Quelle: Alptransit)

Ausgangslage

Für die Umsetzung des Projekts «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» bildet die Sicherstellung einer nachhaltigen Finanzierung des Tourismusmarketings ein wichtiges Element. Heute existieren im Kanton Graubünden für die Finanzierung des Tourismusmarketings nebst den Mitteln der kantonalen Wirtschaftsförderung zwei gesetzliche Instrumente, welche der Kanton den Gemeinden delegiert hat:

- Die **Kurtaxe (KTX)** dient zur Finanzierung von Leistungen, die direkt dem Gast zugute kommt (z.B. Informationsdienst vor Ort, Langlaufloipe, Veranstaltungen) und wird von den übernachtenden Gästen erhoben.
- Die **Tourismusförderungsabgabe (TFA)** dient zur Finanzierung der Marketingaufgaben der Tourismusorganisationen und wird von den in den jeweiligen Gemeinden ansässigen Unternehmen erhoben. Die Höhe der TFA für das einzelne Unternehmen wird üblicherweise abgestuft nach der Grösse, der Tourismusintensität (Branche) und der Wertschöpfung des Unternehmens bemessen.

Das heutige System der kommunalen KTX und der TFA bringt hinsichtlich der Schaffung von wettbewerbsfähigen Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus verschiedene Schwierigkeiten mit sich:

- Die einzelnen **Steuern und Abgaben werden auf Ebene der Gemeinden erhoben**. Die traditionell heterogene Struktur mit vielen kleinen Touris-

musorganisationen wird dadurch tendenziell gestärkt. Es entstehen zahlreiche Doppelpurigkeiten mit entsprechend ineffizienten Arbeitsweisen. Das Finanzierungssystem bildet somit keinen Anreiz, sondern eher eine Hürde für die Schaffung von regionalen oder überregionalen Strukturen.

- Die von Gemeinde zu Gemeinde **unterschiedlichen Gesetze** bringen einen hohen Vollzugsaufwand mit sich.
- Zumindest bei der **Deklaration der Kurtaxen** ist mit einer beträchtlichen Dunkelziffer zu rechnen. Dies führt zu einem hohen Kontrollaufwand und zu Mindereinnahmen als Folgen ungetreuer Angaben.
- Aus rechtlicher Sicht muss noch geprüft werden, inwiefern **Kurtaxen nur Massnahmen finanzieren dürfen, welche dem Gast vor Ort zugute kommen**. Nach bisheriger Rechtsauslegung dürfen KTX-Gelder nicht für Marketingaktivitäten eingesetzt werden. Da die meisten durch KTX-Gelder finanzierten Leistungen aber Marketingelemente enthalten und die Tourismusorganisationen verstärkt Marketingaktivitäten umsetzen, wird die Abgrenzung des Einsatzes von KTX und TFA-Gelder zunehmend schwierig. In Diskussion sind insbesondere Massnahmen wie Internetauftritte oder Veranstaltungen, bei welchen sich die Frage stellt, ob diese dem Gast vor Ort zugute kommen oder als reine Marketingmassnahmen zu qualifizieren sind.

Zielsetzung

Für die Überwindung dieser Schwierigkeiten sind verschiedene Varianten der Tourismusfinanzierung denkbar. Bestehende Vorteile würde unter anderem die Schaffung einer kantonalen Tourismusförderungsabgabe (KTA) aufweisen, welche die kommunalen KTX und TFA (ganz oder teilweise) ersetzen würde:

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

notwendige Reformen rascher voranzutreiben.

- **Reduktion des Aufwands für das Inkasso:** Es wurde festgestellt, dass im Kanton Graubünden alleine für die Erhebung der KTX kumuliert ca. 30 Vollzeitstellen eingesetzt werden. Für den Vollzug der TFA werden heute in den Gemeinden weitere personelle Ressourcen eingesetzt.

Auch wenn eine kantonale Tourismusförderungsabgabe (zumindest aus Sicht des Kantons) bestechende Vorteile aufweist, bestehen je nach Sichtweise auch Nachteile. Aus diesem Grund gilt es, Vorschläge für eine künftige Tourismusfinanzierung mit allen Beteiligten zu erörtern und letztlich eine tragfähige und von den Akteuren akzeptierte Lösung zu entwickeln.

Stand des Projekts

Im Rahmen des vorliegenden Projekts hat der Kanton in einer ersten Phase abgeklärt, welche Modelle der Tourismusfinanzierung juristisch umsetzbar wären. Es hat sich dabei gezeigt, dass verschiedene Varianten machbar sind (vgl. Universität Bern, Institut für Steuerrecht, 2006).

In einer nächsten Phase wird auf Basis von Modellrechnungen überprüft, wie die verschiedenen Modelle einzelne Leistungsträger/Akteure belasten würden und welche Gesamterträge für die Finanzierung des Tourismusmarketings generiert werden könnten. Nach Vorliegen dieser Erkenntnisse wird das AWT in Zusammenarbeit mit der Expertengruppe, den DMO und in Koordina-

tion mit den Dachverbänden der Bündner Wirtschaft die verschiedenen Modelle beurteilen und das bevorzugte Modell zur Diskussion stellen. Diese Arbeiten sollen voraussichtlich bis im Frühling 2007 abgeschlossen werden. Gegebenenfalls wird anschliessend ein Gesetzgebungsprozess eingeleitet.



Golfplatz Brigels mit Piz Tumpiv (Quelle: Center Turistic Brigels)

AWT (2006): Resultate der Umfrage bei den Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden, Chur.

AWT (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – diverse Präsentationen, Chur.

AWT (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Blick über die Kantons-grenze, Chur.

Graubünden Ferien/Kappler A. (2006): Strategie-Vorgaben des Vorstands GRF: «Marketing GRF 2007–2012», Chur/Luzern.

HTW Chur, (2006): Strategisches Konzept für die Entwicklung einer Tourismusplattform des Kantons Graubünden, Chur.

IDT-HSG/AWT (2006): Bekanntheit von alpinen Schweizer Destinations-Marken, St. Gallen/Chur.

IDT-HSG (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Teil 1: Ausgangsanalyse, St. Gallen.

IDT-HSG (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Gewinnung neuer Gäste, St. Gallen.

IDT-HSG (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Struktureller Endzustand und Aufgabenteilung, St. Gallen.

IDT-HSG (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Regionale Transformation, St. Gallen.

IDT-HSG (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Branding, St. Gallen.

IDT-HSG (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Businessplan, St. Gallen.

IDT-HSG (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Qualitätssicherung, St. Gallen.

Kappler, A./Boksberger Ph. (2006): Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus – Balanced Scorecard in Graubünden, Luzern/Chur.

Regierung des Kantons Graubünden (2006): Regierungsbeschluss vom 4. Juli 2006 (Protokoll-Nr. 815), Chur.

Universität Bern, Institut für Steuerrecht (2006): Gutachten betreffend Tourismusabgaben im Kanton Graubünden, Bern.

Impressum

Herausgeber	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
In Zusammenarbeit mit	einer Expertengruppe und externen Fachberatern
Auflage	5000 Exemplare
Bezugsquelle	Amt für Wirtschaft und Tourismus Grabenstrasse 1, 7001 Chur, info@awt.gr.ch www.awt.gr.ch (Download der Dokumente unter «Übersicht»)
Titelbild	Landwasser-Viadukt bei Filisur (Quelle: Rhätische Bahn, Foto: Tibert Keller)

Chur, November 2006