Weissbuch

Für den Bündner Tourismus

Weissbuch

Für den Bündner Tourismus

Chur, November 2017

Geschäftsstelle:c/o Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden. Redaktion & Realisation: Dr. Reto Wilhelm, panta rhei pr Chur. Bildernachweis: Schweiz Tourismus, Gaudenz Danuser, Flims (Seite 96), ENGADIN St. Moritz / swiss-image.ch, Michael Buholzer (Seite 102), Druck: Somedia Production, Chur (1. Auflage: 2000 Exemplare / 2. Auflage: 1000 Exemplare)

Inhalt

Grussbotschaft

«Packen wir die Herausforderung an!»

Das Bündnerland ist für mich wichtig. Aber nicht nur, weil ich als Wirtschaftsminister für den Tourismus zuständig bin. Ich komme selber seit Jahrzehnten in die Region – früher als Bergsteiger, heute als Wanderer. Die prächtige Natur Graubündens fasziniert mich jedes Mal aufs Neue. Bei meinen Besuchen fällt mir auf, wie stark der alpine Tourismus gefordert ist. Die rasch voranschreitende Digitalisierung ist eine grosse Chance – bringt aber auch grosse Herausforderungen mit sich. Auch die Kostennachteile im internationalen Vergleich, die Strukturierung der Branche und die sich stetig verändernden Bedürfnisse der Gäste verlangen von den Tourismusakteuren ein Umdenken. Diese müssen sich verständigen, vernetzen und gemeinsame Strategien erarbeiten. Dabei gilt es, die Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und die Risiken richtig einzuschätzen. Gefordert sind insbesonders die Leistungsträger, die mit unternehmerischem Handeln und Innovationskraft neue Angebote entwickeln, neue Märkte erschliessen und dabei auf zielorientierte Zusammenarbeit setzen. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens und der Destination gesteigert. Dies wiederum schafft Arbeitsplätze und wirtschaftliche Perspektiven in den alpinen Regionen.

Unterstützt von Branchenvertretern erarbeitet der Bundesrat zurzeit eine neue Tourismusstrategie. Diese definiert die Schwerpunkte der Tourismuspolitik des Bundes für die kommenden Jahre, die sich auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen, die Digitalisierung, die Förderung des Unternehmertums sowie für eine effiziente Mittelallokation ihrer

Förderinstrumente konzentrieren wird. Der Kanton Graubünden hat an den Vorarbeiten aktiv mitgewirkt.

Das Weissbuch für den Bündner Tourismus stimmt mich entsprechend zuversichtlich. Es ist eine sorgfältige Auslegeordnung mit konkreten Vorstellungen, wie der Tourismus auf die Herausforderungen reagieren kann. Ich begrüsse den Mut der Autoren, präzise Überlegungen anzustellen und klare Schlüsse zu ziehen. So werden die Leistungsträger zu innovativem Denken und unternehmerischem Handeln motiviert. Die Führungskräfte im Tourismus sind gefordert. Im Kanton Graubünden hat die Branche immer wieder bewiesen, dass sie zu Grossem fähig ist.

Ich wünsche der Bündner Tourismuswirtschaft, dass sie die Chancen erfasst, die dieses Weissbuch beinhaltet – und die Herausforderungen anpackt. Die führenden Unternehmerinnen und -unternehmer erhalten hier ein wichtiges Arbeitsinstrument. Der Bund wird mit seiner Strategie ebenfalls einen Beitrag leisten. Gemeinsam stärken wir den Tourismus für eine erfolgreiche Zukunft.

Ich wünsche dem Bündner Tourismus viel Erfolg.

Bundesrat
Johann N. Schneider-Ammann
Vorsteher Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)


Disentis-Sedrun

Vorwort

«Mutige Initiativen lohnen sich»

Zentral: Der Tourismus ist für die Volkswirtschaft des Kantons Graubünden von grosser Bedeutung. Dieser Wirtschaftszweig generiert rund 30% unserer Wertschöpfung und über 50% unserer Exportleistung aus dem Kanton. Davon profitiert das lokale Gewerbe, das direkt damit verknüpft ist. Doch die Tourismusbranche steht unter Druck. Gerade in herausfordernden Zeiten wie heute ist die Weiterentwicklung dieses «Wirtschaftsmotors» von grösster Bedeutung, zumal es in verschiedenen Talschaften kaum eine Alternative zum Tourismus gibt.

Innovationsfähig: Leider konnte sich die hiesige Tourismusbranche in den letzten zwei Jahrzehnten nicht wie gewünscht entfalten. Verschiedenste Faktoren spielen dabei eine Rolle. Intensive Gespräche und Workshops mit den Kennern der Branche im Kanton zeigten mir, dass der Handlungsradius des Einzelnen beschränkt ist. Sprich: Einer allein kann das grössere Ganze – den Tourismus in seiner faszinierenden Vielfalt – nicht mit der nötigen Innovationskraft voranbringen und den unbedingt angezeigten Strukturwandel einleiten. Der Grundtenor ist klar: Die Unternehmen wollen den Turnaround aus eigener Kraft schaffen – aber dieser braucht eine breite Abstützung.

Wandlungsfähig: Im Zentrum der Anstrengungen muss die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit stehen. Die Bedürfnisse ändern sich, der Gast wird anspruchsvoller. Die touristischen Unternehmen sind gefordert: Sie schaffen durch Innovation Wertschöpfung und damit Arbeitsplätze, gleichzeitig tragen

sie das unternehmerische Risiko. Sie sind der Kern des Wandels, denn dieser beginnt im Kopf jeder Unternehmerin, jedes Unternehmers!

Motiviert: Dieses Weissbuch ist ein kräftiger Appell an ein verstärktes unternehmerisches Engagement und an eine noch intensivere Kooperationsbereitschaft. Es soll alle verantwortungsbewussten Akteure in dieser attraktiven und faszinierenden Branche motivieren, die künftigen Herausforderungen mit frischem Mut anzugehen und mit gemeinsamer Anstrengung Angebote zu schaffen, die unsere Gäste begeistern.

Mutig: Ich begrüsse ausdrücklich die konstruktive Offensive des Tourismusrats, der in diesem Weissbuch eine klare Sprache spricht. Ich danke den Verantwortlichen für ihr Engagement und wünsche mir, dass der Funken auf die Branche mit ihren zahlreichen kompetenten und kreativen Akteuren überspringt. Der Kanton ist willens, sein Möglichstes dazu beizutragen, dass der skizzierte Wandel gelingt.

Regierungsrat
Dr. Jon Domenic Parolini
Departement für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden


Albulapass

Einleitung

«Die Erfolgs-geschichte braucht eine Fortsetzung»

Der Tourismus in Graubünden ist eine grossartige, erfolgreiche Geschichte: Vor rund 150 Jahren kletterten die ersten Ausländer auf unsere Berge, wurde das Engadin europaweit als Juwel entdeckt und entstanden Hotels für betuchte Gäste aus aller Welt. Vor knapp 130 Jahren kam die Rhätische Bahn ins Rollen. Und so wurde der hiesige Tourismus zu einer unternehmerischen und volkswirtschaftlichen Erfolgsstory – einzig durch Weltwirtschaftskrise und zwei Weltkriege unterbrochen. Parallel zum wirtschaftlichen Aufschwung bewirkten bessere Reisemöglichkeiten für breitere Bevölkerungsschichten und die zunehmende Erschliessung der Berge für den Wintersport ab 1950 einen regelrechten Boom für die Tourismusindustrie. Sie wurde für die nächsten Jahrzehnte zum wichtigsten Pfeiler der Bündner Volkswirtschaft. Bereits Mitte der 1960er-Jahre etwa erzielte die Hotellerie über 4,5 Millionen Übernachtungen im Jahr – gleichviele wie heute.

Die Entwicklung bleibt unterdurchschnittlich und unsicher: Seit über 25 Jahren nehmen die Gästefrequenzen insgesamt ab – in Graubünden stärker als in den meisten anderen alpinen Regionen. Die Produktivität ist im arbeitsintensiven Tourismus stark unterdurchschnittlich. Folglich sind auch die Löhne der Mitarbeitenden tiefer als in vielen anderen Branchen, ebenso die Margen der meisten Betriebe. Kein Wunder, dass sich die Investitionen in Um- und Neubauten ebenso wie in Destinationsinfrastrukturen vielerorts rückläufig entwickeln. Die herausragende Attraktivität von gut

100 führenden Hotels sowie einiger Bergbahnen und Destinationen ist hier umso mehr hervorzuheben. Dort wird durch Innovation die unternehmerische Zukunft geprägt.

Verdrängte Krisen sind die schlimmsten: Eine Verschlechterung der Zahlen und Ergebnisse in kleinen Schritten machen zwar Sorgenfalten, aber sie bewirken in aller Regel keine heftige Reaktion. Die erfolgreichere Konkurrenz wird zur Kenntnis genommen, Alarmstimmung kommt jedoch nicht auf. «Es kommt schon wieder besser» – lautet das Credo. Externe Gründe wie Schneemangel oder Währungsrelationen erleichtern die Entschuldigung. Auch das Abklingen der Euro-Schwäche im Jahr 2017 kommt gelegen. «Es ist alles halb so schlimm». Und selbstverständlich werden die staatlichen Rahmenbedingungen zunehmend kritisiert – als ob es keine demokratische Mitbestimmung gäbe und man nicht bereits eine Verbesserung der Rahmenbedingungen erreicht hätte. In Krisensituationen wird die Verantwortung gerne abgeschoben. Zu oft vergisst man die Binsenwahrheit, dass nur ein zielorientiertes Zusammenwirken von Privatwirtschaft, öffentlicher Hand sowie privaten Organisationen zu tragfähigen und wirksamen Lösungen und damit zum Erfolg führen kann.

Das kantonale Dilemma – zu viele Köche sind am Werk: Graubünden ist der Kanton der Täler. Jedes Tal, jede Destination hat ihre Eigenheiten, kulturelle Identität, politische

Geschichte und Realität. Diese Vielfalt ist echt und deshalb attraktiv. Aber sie ist zu zersplittert für einen gemeinsamen schweizerischen und internationalen Auftritt: Die bislang erreichte Koordination der Anstrengungen ist ungenügend. Die beschworene «Einheit der Vielfalt» besteht im Auftritt von Graubünden noch nicht. Destinationsentwicklung, Angebotsgestaltung und Marketing könnten wesentlich wirksamer werden – zugunsten aller Akteure im Tourismus.

Deshalb – ein Weissbuch als Kompass: Der Kanton hat in den letzten Jahren viel unternommen, um unseren Tourismus attraktiver zu machen. Die Strukturreform 2006–2013 diente vor allem der Verbesserung im Aufbau der Tourismusorganisationen. Dann kam das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021: Dieses stellt die Innovationskraft für neue Angebote und neue Formen der Zusammenarbeit ins Zentrum. Um weitere Impulse auszulösen, wurde ein Tourismusrat eingesetzt. Dieser hat in den letzten drei Jahren mit den Bündner Touristikern und Unternehmern in Dialogveranstaltungen, Einzelgesprächen und Coachings Massnahmen entwickelt, die dem Tourismus die notwendige Dynamik verleihen sollen. Die Resultate waren ermutigend. Und so entstand an einem Workshop mit Leadern und Pionieren aus der Branche die Idee für dieses Weissbuch. Es will die Notwendigkeit und die Chance für eine nachhaltige Veränderung auf den Punkt bringen und ist in erster Linie ein kräftiger Appell an unternehmerische Initiative und Leistung.

Dieses Weissbuch ist kein Rezeptbuch. Aber ein Kompass, der anzeigt, wo Norden und Süden sind.

→ **Status Quo und Herausforderungen:** Wie bewegen wir uns im Winde der Konkurrenz? Welches sind die Ursachen, wo liegen die Chancen? Was ist hausgemacht – und was bedrängt uns von aussen? Plakativ formulierte, mit Zahlen unterlegte Herausforderungen verdeutlichen diese Fragestellungen zusätzlich.

→ **Reiseplan:** Hier wird der Reiseplan in die Zukunft skizziert. 18 Thesen zeigen, wohin es gehen kann. Sie enthalten die strategischen Orientierungen und Aufforderungen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit und absolute Richtigkeit.

→ **Tatbeweise:** Wir stellen einige konkrete Projektinitiativen von Partnern vor, die dank einer versierten Führungstruppe mit Erfahrung, Durchsetzungskraft und Energie angepackt werden. Zudem zeigen wir Projektideen, die auf unternehmerisches Engagement warten und dieses inspirieren sollen.

→ **Aufruf:** Hier wird ersichtlich, wie und wo man Projektanträge einreichen kann. Wir hoffen, dass unternehmerische Persönlichkeiten den Ball aufnehmen und zur Tat schreiten.

Bever, Chesa Salis

Es gibt keine Chance ohne Risiko: Begeben wir uns also auf die Reise zu einer wettbewerbsfähigeren, lebendigeren und wieder erfolgreicheren Tourismuswirtschaft in Graubünden. Setzen wir Wissen, Risikokapital sowie unternehmerische Energie ein für diesen spannenden, erfolgversprechenden Weg. Wie immer sind damit Chancen und Risiken verbunden. Mit den uns verfügbaren Mitteln können wir zwar die Chancen erhöhen. Die unternehmerische Kraft aber muss aus dem Kanton oder in den Kanton kommen. Wir werden regelmässig Zwischenbilanz ziehen und den Kurs sorgfältig optimieren. Fortsetzung folgt.

Für den Tourismusrat:
Ernst A. Brugger

Soglio

Status Quo

Schwarz auf weiss: eine geballte Ladung Zahlen

Mathon, Pensiun Laresch

Die kommenden Seiten sind auf den ersten Blick ein Schlag in die Magengrube. Jeder Bündnerin, jedem Bündner – und uns Touristikern erst recht – muss das Herz bluten. Die Zahlen und Grafiken sprechen eine deutliche Sprache. Die Krise ist da. Sukzessive hat sie uns und den Alpenraum erfasst, in den letzten zehn und mehr Jahren. Augen verschliessen bringt nichts! Und doch: Überall sind Chancen in der Luft – sie zu ergreifen ist an uns allen.

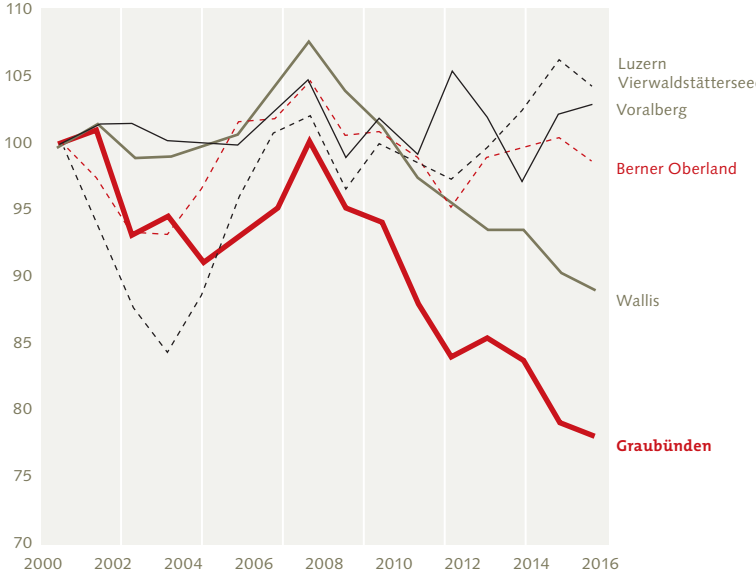
So steht's um den Tourismus in Graubünden →

Status Quo

Minus 25% in den letzten acht Jahren

Bei der Entwicklung der Hotel-Logiernächte von 2000 bis 2016 hinkt Graubünden hinterher – ausser dem Mitbewerber Wallis haben alle Regionen in den letzten 15 Jahren zugelegt. Auch Nachbarn ennet der Grenze schöpfen laufend ab. Graubünden hingegen hat ein Viertel seiner Hotel-Logiernächte in dieser Periode verloren, trotz praktisch gleichbleibender Anzahl Ankünfte. Wo bleibt der Bündner Biss – und vor allem: Wie gelingt es bisherige Gäste weiterhin zu begeistern und neue Gäste zu gewinnen?

Hotellerie: Entwicklung der Logiernächte, 2000–2016 (Index)

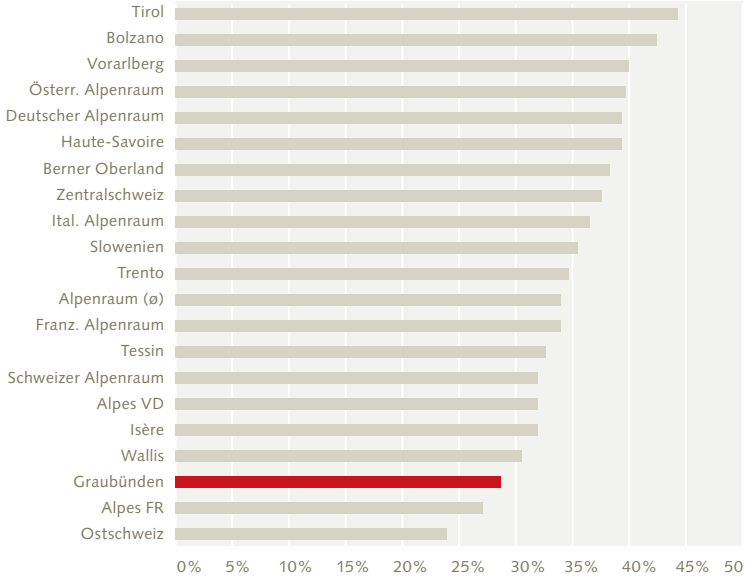


Quelle: Bundesamt für Statistik BFS (Beherbergungsstatistik HESTA), TourMis

Häufig leer: nur zu 28% belegt

Die Auslastung der Hotellerie im Tourismusjahr 2015 bringt es an den Tag: Ein Hotelbett in Graubünden war durchschnittlich zu nur 28% ausgelastet. Damit lässt sich ein Hotel nicht rentabel betreiben. Bei unseren direkten Mitbewerbern mit dem Währungsvorteil sind es 40% und mehr. Aber auch das Berner Oberland und die Zentralschweiz bringen es auf fast gleich produktive Werte. Ist das Bündner Angebot nicht mehr marktfähig – oder haben wir schlicht zu viele Betten auf dem Markt?

Auslastung der vorhandenen Hotelbetten in %, Tourismusjahr 2015



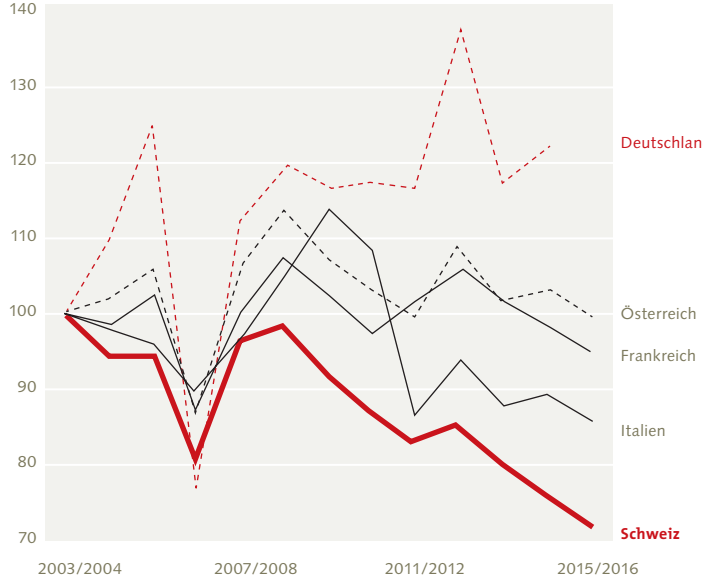
Quelle: BAK Economics (Internationales Benchmarking für den Schweizer Tourismus)

Arosa, Weisshorn

Geschmolzen: 28% weniger Ersteintritte

So entwickeln sich die Winter-Ersteintritte im internationalen Vergleich: Während Deutschland es schafft, 20% neue Gäste auf die Pisten zu bewegen, harzt es bei uns Schweizern. Innert 12 Jahren verzeichnen wir landesweit ein Minus von 28% bei den Ersteintritten im Winter, der Rückgang in Graubünden fällt in ähnlicher Grössenordnung aus. Wie retten wir künftig diese ertragssichere Saison und steigern die Attraktivität des Wintervergnügens?

Entwicklung der Winter-Ersteintritte im internationalen Vergleich (Index)



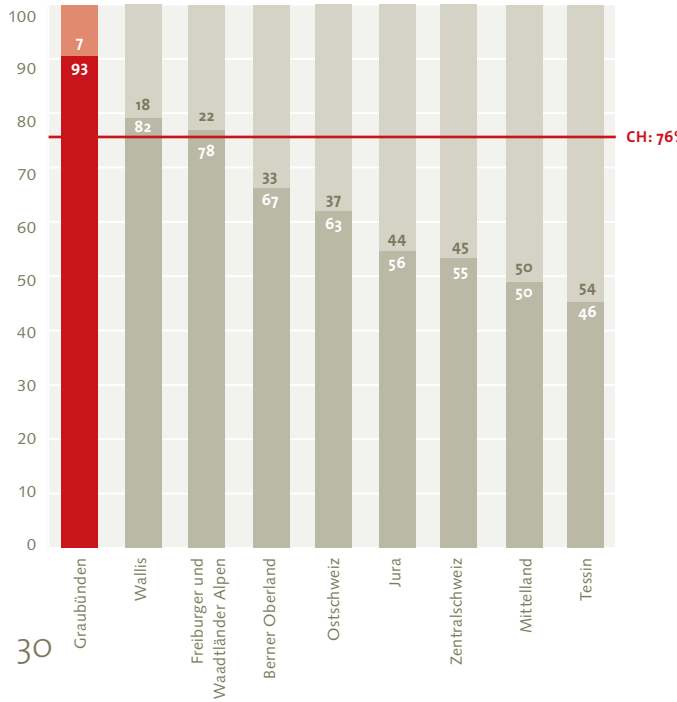
Quelle: Seilbahnen Schweiz (Fakten und Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche 2016)

Status Quo

Einseitig: 93% Erträge aus dem Winter

Der Blick auf die saisonale Verteilung der Erträge aus dem Personenverkehr zeigt, dass die Bündner Bergbahnen immer noch 93% des Geschäfts im Winter machen, nur 7% entfallen auf die Sommerfrische am Berg. Der Schweizer Durchschnitt liegt bei drei Vierteln fürs Winter- und einem Viertel fürs Sommergeschäft. Ist das wirklich gesund und zukunftsfähig – im Zuge des Klimawandels?

Saisonale Verteilung der Personen-Verkehrserträge

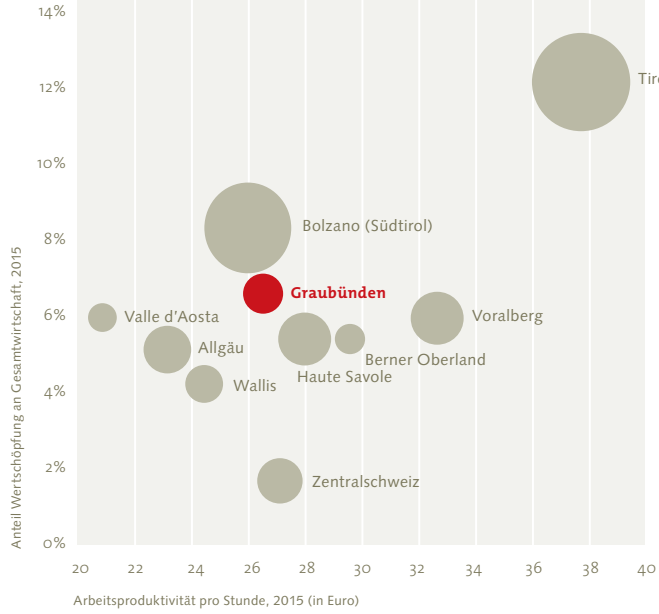


Quelle: Seilbahnen Schweiz (Fakten und Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche 2016)

Unter Druck: bescheidene Produktivität

Südtirol oder Tirol – beide deutlich grösser als Graubünden – erwirtschaften im Gastgewerbe 3- resp. 6-mal so viel Geld, sind aber wirtschaftlich noch stärker von dieser Schlüsselbranche abhängig als wir. Die Arbeitsproduktivität im Bündner Gastgewerbe ist unterdurchschnittlich – weil wir höhere Kosten für Einkauf und Arbeitskräfte haben. In Graubünden sind gut 14% aller Erwerbstätigen im Gastgewerbe engagiert, aber nur gerade 6,5% des kantonalen Bruttoinlandprodukts erwirtschaftet diese Branche.

Wertschöpfung des Gastgewerbes an Gesamtwirtschaft, 2015



Quelle: BAK Economics (Internationales Benchmarking für den Schweizer Tourismus)

Val di Campo, Lago di Saoseo

Herausforderungen

Aber: Noch ist Graubünden nicht verloren!

Muottas Muragl

Die Zahlen belegen: Die Lage ist ernst, zweifelsohne. Und von alleine wird sie sich nicht bessern. Der Bündner Tourismus sieht sich heftigem Gegenwind ausgesetzt. Da sind zum einen die weltweiten politischen Turbulenzen sowie die währungstechnische Grosswetterlage, die das Geschäften in hiesigen Breitengraden nicht vereinfachen. Diese Phänomene lassen sich auch nicht so einfach von heute auf morgen aus dem Weg räumen. Und dann sind da noch die hausgemachten Hürden, die es zu beseitigen gilt. Darunter etliche Hausaufgaben, die wir sofort angehen können. Denn an Chancen mangelt es nicht.

Herausforderungen: hausgemacht und fremdgesteuert →

1. Rückläufige Nahmärkte – wenig neue in Sicht
Sie waren die treuesten Schweiz-Fans, die Europäer – vor allem unsere Nachbarn kamen in Scharen. In den letzten fünf Jahren hat unser Reiseland fast ein Drittel der deutschen Gäste verloren. Graubünden büsste von 2008 bis 2016 jährlich knapp 4% Logiernächte ein, die grössten Verluste resultieren aus dem EU-Raum: Deutschland minus 8,5% pro Jahr, übriges Europa minus 7,2% pro Jahr. Auch die Italiener kommen nur zögerlich über die Grenze, und die treuen Freunde aus den Benelux-Staaten sind auch nicht mehr so häufig bei uns in den Bergen anzutreffen. Schliesslich erschüttert der Brexit die UK – und so ist damit zu rechnen, dass in den Nahmärkten, von denen Graubünden traditionellerweise stark lebt(e), auch in naher Zukunft keine grossen Touristenströme ausgehen werden. Nur gerade 6% der Gäste in Graubünden stammen heute nicht aus Europa. Dringender denn je brauchen wir deshalb jene Einkommenssegmente aus neuen Märkten, die bereit sind, für Schweizer Erlebnisqualität mehr zu bezahlen.

Chance →
Strahlende, neue Leuchttürme: Ob «Bernina Glaciers» für Naturversessene aus Asien und Arabien oder der «Landwasserviadukt» – auch kommende Generationen lieben neue-alte Wahrzeichen!

2. Entdeckungsfreudige Asiaten – lassen uns links liegen
So konnte die Schweiz – von 2016 abgesehen – in den vergangenen Jahren erfreuliche Wachstumsraten aus dem asiatischen Raum vermelden. Im Falle von China stiegen die Logiernächte von 170'000 im 2005 auf sagenhafte 1,4 Millionen im 2015. Auch Gäste aus Indien, Südostasien und aus den Golfstaaten reisen öfter zu uns. Aber nicht primär nach Graubünden. Der grösste Ferienkanton der Schweiz ist (noch) in Randlage, die grossen Reiseströme durch Europa führen in die Städte (zum Beispiel nach Zürich und Luzern) oder dann zu den Berg-Klassikern in der Innerschweiz und im Berner Oberland. Die terroristischen Anschläge in europäischen Metropolen wie Paris, London oder Barcelona erschüttern das Gefüge zusätzlich. Die Zuwächse bleiben deshalb volatil, wenngleich weiterhin mit solidem Wachstum zu rechnen ist.

Chance →
Touring-Paradies: Ob in Gruppen oder allein – keine Schweizer Destination verfügt über ein besseres Netz für Entdeckungsfreudige aus aller Welt. 384 Kilometer Rhätische Bahn sei Dank! Aber wir nutzen das Potenzial zu wenig.

3. Unsichere Welt – der sichere Wert Graubünden?
Herr und Frau Schweizer verreisen insgesamt öfter pro Jahr als früher – und häufiger auch ins Ausland für Städtetrips und Badeferien. Aber die Eidgenossinnen und Eidgenossen halten auch ihrem eigenen Land – gerade in unsicheren Zeiten – die Treue. 2016 resultierte gar eine Rekordanzahl an Hotelübernachtungen von einheimischen Gästen: 16,2 Millionen Hotellogiernächte, 1,2% mehr als im Vorjahr und so viel wie seit 25 Jahren nicht mehr. Vom Binnenmarkt kann und muss sich Graubünden dank seiner traditionsreichen Qualität fortan ein grösseres Stück vom Kuchen abschneiden. Dies gilt auch für das internationale Publikum. Denn Sicherheit ist für alle ein emotionaler und rationaler Reisegrund. Auch ennet dem Röstigraben ist grosses Potenzial auszumachen – nur kennen die meisten Romands eher Appenzell oder Luzern, kaum aber Arosa oder Lavin. Das kann sich ja ändern.

Chance →
Zweitwohnungsbesitzer als wichtige Gästegruppe: Viele langjährige Hotelstammgäste wurden zu Eigentümern von Zweitwohnungen. Damit ist ein bedeutender Teil der Hotellogiernächte für Graubünden nicht verloren gegangen, sondern hat sich in den Ferienwohnungsbereich – über die keine detaillierte Statistik geführt wird – verschoben. Zweitwohnungsbesitzerinnen und -besitzer sind interessierte und engagierte Stammgäste, die es verstärkt zu beachten und zu involvieren gilt. Auch und gerade nach dem Inkrafttreten des Bundesgesetz über Zweitwohnungen.

4. Ineffiziente Strukturen – immer noch zu klein
Im Bündner Tourismus hat sich Vieles zum Besseren gewandelt. So sind wir mit den heutigen 15 Destinationen strukturell klar schlagkräftiger aufgestellt – auch im Vergleich zu anderen Regionen. Das Qualitätsprogramm Graubünden hat der Branche von 2012 bis 2016 deutlichen Schub verliehen. Werbung mit einem klaren, konstanten Marken-Auftritt und dem typischen Bündner Humor hat in der Deutschschweiz viel Sympathie ausgelöst. Die kantonale Vermarktungsorganisation Graubünden Ferien ist schlank organisiert. Noch immer sind viele Destinationsmanagement-Organisationen zu klein, die Aufgaben und Prozesse noch nicht so ausgerichtet, dass sie am globalen Marktgeschehen die nötige Wirkung erzeugen. Hier sind weitere Veränderungen wünschenswert. Es soll zusammenwachsen, was zusammengehört. Mehr Wirkung durch Kooperationen, die sich an den Bedürfnissen und Verhalten des Kunden orientieren, ist ein Gebot der Stunde. Und last but not least: Digitalisierung ist eine grosse Chance – wer sie verpasst, riskiert viel.

5. Zögerliche Initiativen – neue Projekte gefragt
Die Branche ist stark vom Tagesgeschäft absorbiert und nutzt zu wenig energisch die Gelegenheit, neue Projekte mit bestehenden Förderinstrumenten anzupacken. Häufig fehlen dazu die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen. Der Kanton unterstützt die Tourismuswirtschaft mit verschiedenen Massnahmen. Derzeit läuft das Tourismusprogramm Graubünden, ein Innovationspaket mit Horizont 2021. Dafür stehen 21 Millionen zur Verfügung. Bislang wurden zwar 26 Anträge bewilligt, aber erst knapp ein Drittel der verfügbaren Mittel ist zugesichert. Viele der eingereichten Projekte sind auch in zu engem Radius angedacht und nur bedingt skalierbar. Das Potenzial gerade für Projekte, welche Wirkung vor dem Komma erzielen, ist nicht ausgeschöpft. Es braucht mehr davon.

Chance →
Schon Wirklichkeit: In den vergangenen drei Jahren sind etliche Projekte und Angebotsinitiativen entstanden, die Bewegung in den Bündner Tourismus bringen. Zum Beispiel: «Graubünden für Biker» (Herbert.Bike), «Erlebnis Graubünden – neuer Reiseveranstalter für Graubünden» (MANU Touristik GmbH), «Sommer im Tal, Winter am Berg – Mitarbeiter-Sharing in der Hotellerie», «Faszination Graubünden / GRhome.ch» oder «E-Mountainbike Graubünden». Sämtliche Projekte: innovationgr.ch/projekte

6. Wenig Spielraum – hohe Fixkosten
Die Tourismusbranche ist per Definition ein «People Business». Gastgeber prägen das Ferienerlebnis wesentlich. Und dies kostet Geld. Die Fixkosten sind hoch, es besteht kaum Manövriermasse – im Gegensatz etwa zur Industrie, wo durch Rationalisierung und Outsourcing Kostensenkungen möglich sind. Unsere personenintensive, standortgebundene und kleinteilig organisierte Branche kann keine Arbeitsprozesse in Günstigländer auslagern und profitiert kaum von Importvergünstigungen. Auch gegen die Wetterabhängigkeit ist kein Gras gewachsen – und da können schlechte Winter tüchtig zu Buch schlagen. Der Strukturwandel hin zu kosteneffizienteren Einheiten muss sich rasch fortsetzen.

7. Fehlende Investitionen – selbstverschuldet?
Der Graben wird immer grösser – zwischen jenen Akteuren in der Branche, die das Geld haben, um es wieder zu investieren, und jenen, die knapp oder gar nicht auf ihre Rechnung kommen. Fest steht aber so oder so: Es wird zu wenig investiert in unsere Branche und in diesem Kanton. Weil Graubünden nicht mehr erste Wahl auf der Landkarte ist, halten sich die Investoren mehrheitlich zurück. Und wenn sie – wie im Fall etlicher Zweitwohnungsbesitzenden, die sich seit langem mit Graubünden verbunden fühlen und über die unternehmerischen Mittel verfügten – vorhanden wären, werden sie zu wenig konsequent einbezogen und motiviert. Neue Projekte und Infrastrukturen im Tal oder am Berg entstehen jedoch nicht per Zufall. Wer packt die Gelegenheit beim Schopf?

Chance →
Gemeinsamer Effort: Gemeinden und Standortförderung planen Hand in Hand langfristig voraus und rollen fortan koordinierter den Teppich aus. Investoren sind schon da – und weitere kommen, sobald man es ihnen möglichst einfach macht.

8. Starke Währungssorgen – bis auf Weiteres
Im grösseren Umfeld gibt's vor allem ein Thema: Wir alle wissen, dass der Euro schwach ist. Und dies nicht erst seit gestern. Zweimal in sieben Jahren wurde er gegenüber dem Franken massiv abgewertet. Mit der Frankenstärke sind wir um 40% teurer geworden als unsere Mitbewerber im benachbarten Ausland. Der starke Franken wird uns, wenngleich unterdessen abgeschwächt, erhalten bleiben, die Volatilität im Markt ebenso – auch in den kommenden Jahren. Jammern bringt nichts. Qualität hat ihren Preis. Und wer die höchsten Preise hat, muss auch der Beste sein im Business. Hier gibt's noch Luft nach oben: im Schweizer Tourismus und auch in Graubünden.

Chance →
Mini-Schweiz pur: Graubünden ist grosses, emotionales Kino auf kleinstem Raum. Heimat des einzigen Nationalparks, mehrerer Naturpärke, gigantischer Seen und Berggipfel, Gletscher und Palmen, dreier Sprachen und Kulturen. Diese Einmaligkeit darf ihren Preis haben, aber sie muss als schlüssiges Erlebnis erfahrbar sein und kommuniziert werden. Diesen Joker haben wir in der Hand. Wer spielt ihn?

9. Raues Klima – primär für den Wintertourismus
Auch die Umwelt muss uns zu denken geben. Der weltweite Klimawandel ist ein Faktum. Er betrifft jeden einzelnen, aber er macht auch – wenn er im gleichen Tempo voranschreitet – mehr und mehr der Tourismusindustrie zu schaffen. Insbesondere jenen Anbietern und Regionen im Alpenraum, die sich – wie Graubünden – vor allem dem Wintergeschäft verschrieben haben. Die Schneefallgrenze steigt, die Winter kommen immer später und bleiben immer kürzer. «Skier Days» fallen weg, die Wintersaison wird zum Sorgenkind, nicht zuletzt für die Bergbahnbranche, die in den letzten Jahren stark in neue Infrastruktur am Berg investiert hat.

Chance →
Renaissance kommt: Die sommerliche Bergfrische und der traumhafte Herbst, eine Art «Indian Summer» in Graubünden, als zusätzliche Markenzeichen bringen neue Gäste.

10. Rasanter Wandel – global und digital

Und schliesslich ist die Globalisierung in voller Fahrt. Der Tourismus als Querschnittsbranche erfährt dies am eigenen Leib und ist grösserem Wettbewerb ausgesetzt. Kommt hinzu, dass die Digitalisierung das Reisen und den Tourismus seit einiger Zeit und mit zunehmender Wucht erfasst hat. Grosse Player wie Booking, Uber, Airbnb erobern mit ihrer Technologie den Markt und stellen herkömmliche Geschäftsmodelle auf den Kopf. Low-Cost-Anbieter wie EasyJet, Ryanair oder Flixbus bedrängen alte Strukturen und schaffen gleichzeitig neue Märkte. Und das ist erst der Anfang: Neue Technologien werden den Tourismus- und Freizeitmarkt sowie die Mobilitätsbranche von Grund auf revolutionieren. Unser Gast erwartet herausragende digitale Dienstleistungen und Informationen. Technologien wie Virtual Reality und Artificial Intelligence fordern den Bündner Tourismus und seine Kleinststrukturen aufs Äusserste heraus.

Chance →

Früh am Ball sein: Wenn es dem Bündner Tourismus gelingt, diese Entwicklung als «Early Adopter» zu nutzen und sich gegenüber Mitbewerbern zu differenzieren, entsteht ein echter Wettbewerbsvorteil.

Parc Ela, Alp Flix

Thesen

Zum Reiseplan – wohin soll der gemeinsame Weg führen?


Chur

Dies ist ein Weckruf: für uns alle, die im Tourismus engagiert sind. 18 Thesen zeigen auf, wohin die Reise gehen kann. Sie sind nicht vollständig. Bewusst beleuchten sie besonders wichtige Aspekte, mit der klaren Absicht, eine zukunftsbildende und kreative Diskussion in Gang zu bringen.

Die Thesen basieren auf fundierten Beobachtungen und begründeten Vermutungen: Sie sollen unser Denken in die Zukunft richten, uns zum Überdenken von Gewohntem einladen, uns zu eigenen Ideen, Vorschlägen, Projektideen anregen. Vieles verändert sich in immer kürzerer Zeit. Weltweite Megatrends beeinflussen, ja prägen unser Verhalten, auch jenes unserer Kunden, Partner, Konkurrenten. Die Globalisierung hat uns längst eingeholt. Die Branche selber kennt viele Akteure mit teilweise durchaus unterschiedlichen Zielen und Interessen. Wie bringt man diese zusammen, wie bündelt man Energie, wie kann Kooperation den Einzelnen wirklich erfolgreicher machen? Wichtig ist vorerst, dass man eine ähnliche Sicht des Vermarktens, der prioritären Kunden sowie der Zielmärkte und -länder entwickelt.

Im Zentrum stehen die Unternehmerinnen und Unternehmer in der vielfältigen Tourismusbranche. Sie sind die ersten – wenngleich nicht die einzigen – Adressatinnen und Adressaten unseres Weissbuches.

In deren Umfeld tut sich viel und Relevantes bezüglich:

→ **System:** Tourismusstrukturen, -verständnis, Bildung
Thesen 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18

→ **Kunde / Gast:** Nachfrage je nach Bedürfnissen
Thesen 1, 8, 10, 17

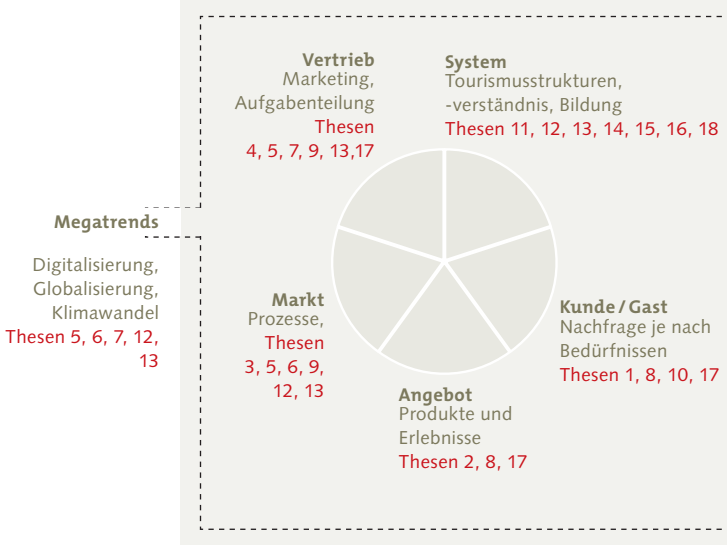
→ **Angebot:** Produkte und Erlebnisse
Thesen 2, 8, 17

→ **Markt:** Prozesse
Thesen 3, 5, 6, 9, 12, 13

→ **Vertrieb:** Marketing, Aufgabenteilung
Thesen 4, 5, 7, 9, 13, 17

→ **Überall gelten zudem die Megatrends:**
Digitalisierung, Globalisierung, Klimawandel
Thesen 5, 6, 7, 12, 13

Bündner Tourismus – im Spannungsfeld von Mikro- und Makrodynamik



These 1

Der Nicht-Kunde – das unbekannte Wesen

Graubünden ist eine Tourismusdestination für Insider: Wer immer kommt, kommt immer wieder. Wer noch nie da war, kommt auch in Zukunft nicht. Die Nachfrage aus den herkömmlichen Märkten sinkt konstant – um 18,9% in den letzten 10 Jahren. Die besten Graubünden-Fans werden immer älter und immer weniger. Wo aber finden wir die kommenden Supporter, die zukünftigen Gäste und Kunden?

Diagnose: Wir kennen die Bedürfnisse potenzieller Neukunden aus bisherigen und neuen Märkten sowie von Segmenten zu wenig.

Wen betrifft's: alle Tourismusakteure

→ **Therapie:** Graubünden braucht frisches Blut, ein erweitertes Stammpublikum. Wir müssen den Puls kommender Graubünden-Fans fühlen sowie Märkte und Segmente mit Potenzial erschliessen. Nur: Wie wird Graubünden wieder vermehrt attraktiv für Schweizerinnen und Schweizer, gerade aus der bislang vernachlässigten Romandie? Wie bringen wir deutsche Gäste wieder dazu, mit Lust in unsere Täler zu reisen? Was suchen Asiaten wirklich bei uns? Womit locken wir mehr Skandinavier nach Graubünden?

→ **Die Antwort lautet:** Wir müssen öfter gemeinsam und gezielt in Marktforschung investieren. Alle gemeinsam, auf der Spur neuer Kunden und deren wahren Bedürfnissen. Kundendaten haben wir heute schon in rauen Mengen – aus Gäste-Meldescheinen, aus Abos und anderen elektronischen Kartentechnologien. Migros und Coop machen es vor: Wir müssen die Daten systematisch auswerten, bündeln und jene Gästeschaft selektieren, die zu uns passt. Diese sprechen wir künftig an. Präzis, gezielt, koordiniert – mit kreativen Produkten und einem stimmigen Marketing.

«Im Reisebusiness kann man nur dann neue Kundenströme zu sich lenken, wenn man ihre Bedürfnisse genau kennt und deren Datenspur zu lesen weiss.»

Reto A. Wilhelm, CEO Kuoni Global Travel Services

These 2

Die ungenügende kommerzielle Inwertsetzung – das falsche Produkt

Der Bündner Tourismus macht zwar viel Wind, aber erzeugt wenig Wirkung und noch weniger Ertrag. Wir erfinden viele Angebote, die so nicht gefragt sind. Zu klassisch, zu nischen- und zu wenig erlebnisorientiert, zu wenig packend: Unsere Produkte lassen sich so nicht im gewünschten Mass an die passenden Gästesegmente verkaufen. Und damit stimmt auch vielerorts die Rendite nicht.

Diagnose: Wir sind zu wenig kundenorientiert und damit zu wenig attraktiv.

Wen betrifft's: Leistungsträger

→ **Therapie:** Aus 1 und 1 mach 3, aus Einzelprodukten werden Leistungsbündel und Gesamterlebnisse. «Erlebnis ist König» – der Kunde lässt sich von spannenden Inhalten inspirieren und ist bereit, für Herausragendes, Einzigartiges, Authentisches mehr zu bezahlen.

→ **Die Antwort lautet:** Graubünden setzt bewusst auf seine Exklusivität, auf überraschende Ferienmomente mit hoher Wertschöpfung also. Dieses Potenzial erschliessen alle Anbieter systematisch und im Verbund. Destinationen verknüpfen die Erlebnisse und Geschichten dazu. Nichts geht auf den Markt, bevor wir nicht wissen, dass es uns Buchungen und Marge bringt.

«Touring heisst die grosse Wachstumschance. Ob per Bahn, Auto oder zu Fuss, der Gast verbindet Attraktionen zu seinem Maximumerlebnis. Destinationsübergreifende Kooperationen sind gefordert.»

Jürg Schmid, Präsident Graubünden Ferien

These 3

Die künftigen Vertriebskanäle – ganz andere Dimensionen

Die Welt steht Kopf. Banken sorgen sich wegen Bitcoin und Blockchain um ihre Kunden, Amazon und Zalando bedrängen Buch- und Detailhandel, Uber überholt die Taxibranche. Statt zum Hörer greift der moderne Gast in die Tasten bei Booking.com, TripAdvisor.com oder hotels.com. Oder er geht gleich zu Airbnb. Neue Vertriebskanäle entstehen in gewaltigem Ausmass, der geeignetste Vertriebskanal jedoch ist immer auch abhängig vom Produkt. Wo setzen wir Bündner Touristiker hier am klügsten an – wissend, dass wir ein kleiner, wenngleich spezieller Fisch im grossen Teich sind?

Diagnose: Vielen fehlt es an Einsicht und Wissen.

Wen betrifft's: CEO und Vertriebsabteilungen in den Destinationen (DMO) und Regionalen Tourismusorganisationen (ReTO), Graubünden Ferien (GRF), Rhätische Bahn

→ **Therapie:** Graubünden muss anschlussfähig bleiben – bei erfolgreichen Online-Reiseagenturen, den geeigneten Tour Operators und den dominanten Suchplattformen dieser Welt. Was zählt, ist mehr Ertrag durch Mehrwerte, die wir verkaufen können. Jedes Produkt oder Produkte-Bündel trägt ein klares Preisschild.

→ **Die Antwort lautet:** Wir brauchen dafür die Expertise, wie wir mit den neuen Strategien und Tools im globalen Reisegeschäft unternehmerisch aktiv werden. Hierfür müssen wir die veränderten Geschäftsprozesse und Schnittstellen zu den weltweit präsenten Kanälen gezielter managen. So erzielen wir Skaleneffekte und holen den Kunden dort ab, wo er sich gerade (online) bewegt. Und ganz wichtig: Unsere eCommerce-Truppe schult uns intern – wir, die wir den Kunden Tag für Tag begegnen und sie beraten.

«Airbnb hilft dem gesamten Tourismus. Wir sind ein weiterer Kanal, der mehr Touristen ins Land bringt. Wir nehmen den Hotels nicht Gäste weg, sondern vergrössern den Kuchen.»

Alexander Schwarz, General Manager Airbnb Schweiz, Deutschland, Österreich (in: Blick, 4.2.2017)

These 4

Ein Auslaufmodell: der bediente Schalter

Wer fragt in fünf, zehn Jahren noch nach einem Ortsplan? Wer will die Öffnungszeiten des lokalen Museums oder des Schwimmbads wissen? Viele, weiterhin. Aber die Gäste werden deswegen nicht mehr extra in ein Informationsbüro gehen. Sie fragen, wer ihnen unterwegs begegnet. Oder greifen zum digitalen Begleiter.

Diagnose: Wir brauchen künftig keine bedienten Infobüros und Schalter mehr.

Wen betrifft's: Vorstände von DMO und ReTO, Gemeinden

→ **Therapie:** Wir nutzen die Chance, die verfügbaren Mittel anderweitig und wirksamer einzusetzen. Wir überlassen diesen aufwändigen Service, der viel Empathie und soziale Kompetenz voraussetzt, jenen, die ihn beherrschen müssen. Eine hohe Abdeckung mit Public WLAN unterstützt dies.

→ **Die Antwort lautet:** Dienstleister, die mit uns zusammenarbeiten, übernehmen diese Rolle – der Gast kriegt, persönlich und sympathisch, Rat an Ort und Stelle. Dort, wo er ihn logischerweise sucht: bei der Bergbahn, an der Hotelrezeption, im Sportgeschäft, beim Metzger oder in der Bäckerei. Online stehen Technologien zur Verfügung, die rund um die Uhr auf sämtliche Fragen Auskunft geben – und erst noch in allen Sprachen. Soviel wie möglich investieren wir in mobile, einfach bedienbare Begleiter unseres Gastes und in ein hochleistungsfähiges Netz mit auserlesenen Informationen. Ein gemeinsames Call-Center, Chatbots sowie Live Chat für alle Tourismusanbieter in Graubünden sind auf Draht, 24/7.

«Wir, die Unternehmer und unsere Mitarbeitenden an der Front, sind in der Pflicht. Persönliche Tipps eines Concierges sind gefragter denn je – und werden ein umso stärker geschätzter Luxus werden.»

Corinne Denzler, CEO Tschuggen Hotel Gruppe

These 5

Die grosse Unbekannte namens Digitalisierung

Brauchen wir nur noch Chatbots und Roboter statt Concierges? Stellen wir unsere Menukarte und Weinliste auf iPads um? Kommen die selbstfahrenden Autos schneller, als uns lieb ist? Alles ist möglich, dank der Digitalisierung. Nur, wo investieren wir wirklich und wovon lassen wir besser die Finger? Und vor allem: Wie organisieren wir uns, damit wir von diesen technologischen Umwälzungen profitieren können?

Diagnose: Uns fehlt es an Wissen zu den Erlebnis-Potenzialen, die in der Digitalisierung stecken.

Wen betrifft's: Graubünden Ferien, DMO, ReTO und Leistungsträger

→ **Therapie:** Wir brauchen ein radikales Umdenken – weg vom analogen, hin zum digitalen Denken. Wir brauchen vernetzte Prozesse und das nötige Detailwissen, damit wir rechtzeitig und flexibel genug auf den digitalen Express aufspringen können. Wir nutzen zu diesem Zweck Spezialisten, die uns Touristiker vor Ort beraten.

→ **Die Antwort lautet:** Weil es hier substanzielle Vorleistungen braucht, ergreifen wir die Initiative und investieren in die richtigen Analyse-Tools. Wir sorgen dafür, dass Kundendaten besser aufbereitet werden. Wir tauschen laufend Erfahrungen unter den einzelnen Destinationen aus, online und in Workshops. Das spart Kosten, Nerven und schafft neue Gestaltungsfreiräume. Und wir messen uns an den Besten und beobachten, womit sie den Erlebniswert ihrer Produkte steigern. Auch ausserhalb der Branche suchen wir nach Vorbildern, wie man Kunden dank Technologie stärker begeistert und so mehr Buchungen erzielt.

«Wir müssten massiv in die Digitalisierung investieren. So bekäme auch der Tourismus einen Teil seines Kostenproblems in den Griff.»

Andreas Wieland, CEO Hamilton Medical AG (in: Tages-Anzeiger, 16.4.2016)

These 6

Der Kunde als Kommunikator – alle haben das Sagen

Gäste tun auf Social Media am Laufmeter kund, was sie im Guten wie im Schlechten erlebt haben. Facebook, Instagram, Snapchat, alle Bewertungsplattformen leben von Freiwilligen. Weitersagen und -zeigen ist das Motto – Gäste vertrauen primär Gästen. Und wie klinken wir uns als Gastgeber in diese Vorgänge systematisch ein?

Diagnose: Der Kunde, der glaubwürdigste Botschafter überhaupt, erhält bei uns noch zu wenig «Bühnen».

Wen betrifft's: Leistungsträger

→ **Therapie:** Graubünden muss mit seinen Leistungsträgern Dialog-Plattformen klug nutzen, wo Kundinnen und Kunden über uns sprechen können. In den höchsten Tönen sollen sie davon berichten, wo in Graubünden die Post abgeht.

→ **Die Antwort lautet:** Zum Beispiel auf einer übersichtlichen, grossen «Heat Map» für Graubünden mit den persönlichen Hotspots unserer Fans. Ebenso müssen neue Attraktionen und Happenings her, die den nötigen medialen Buzz erzeugen. Graubünden macht dank herausragender Qualität auf sämtlichen Social Media auf sich aufmerksam: Auf Youtube, Facebook, Instagram, Twitter und allen anderen wichtigen Kanälen sind die schönsten Ecken im grössten Kanton zu entdecken.

«Kritik ist und bleibt Chefsache. Die neuen Dialog-Plattformen fordern uns aber zukünftig noch mehr, weil sie mehr Beachtung finden und an Bedeutung gewinnen. Inwieweit ein einzelner Leistungsträger das wirklich adäquat bewirtschaften kann wird sich noch weisen. Auch im digitalen Zeitalter erwarten die Gäste ein Feedback.»

Heinz Hunkeler, CEO Kulm Hotel St. Moritz und Grand Hotel Kronenhof Pontresina

These 7

Marketingmittel mit unklarer Wirkung – eine Blackbox

Rund 30 Millionen Franken wenden Destinationen, Graubünden Ferien und die Rhätische Bahn auf, um Gäste nach Graubünden zu bewegen. Jahr für Jahr. Von den Budgets der Hoteliers, Bergbahnen, Event-Anbieter und anderen ganz zu schweigen. Wohin fliessen diese Mittel, die mehrheitlich nicht ihnen gehören? Was bringen die Investitionen?

Diagnose: Wir betreiben grossen Aufwand, haben aber kaum Wissen über die erzielte Wirkung.

Wen betrifft's: Graubünden Ferien, DMO, ReTO, Leistungsträger

→ **Therapie:** Wir brauchen mehr Effektivität in unserem gemeinsamen Bündner Marketing. Zu diesem Zweck wollen wir den Mix überprüfen und ein Reporting aufbauen, das sämtliche Erkenntnisse zur Wirksamkeit der Massnahmen beinhaltet.

→ **Die Antwort lautet:** Statt 120 Marketingfachleute – verteilt auf alle Täler und Berge – orchestriert ein zentrales Graubünden-Team die weltweiten Vermarktungsaufgaben. Graubünden Ferien, die Rhätische Bahn und Schweiz Tourismus sind heute die logischen Partner auf internationalem Parkett.

«Unser Gast sucht online, mobile und permanent. Wirksames Marketing bringt dem Zielgast das passende Erlebnis zuoberst ins Google Ranking. Ohne Digital-Spezialisten geht das nicht mehr.»

Thomas Winkler, Head of Digital Management, Schweiz Tourismus

These 8

Die bequeme Anreise – ein Wunschtraum

Es ist ein langer Weg von Berlin nach Bergün, von Delhi nach Davos, von Le Locle nach Langwies. Es ist eine anstrengende Reise ins ferne Graubünden mit häufigem Umsteigen, Gepäckschleppen und vielen Sprachbarrieren. Das ist nicht attraktiv und überfordert unsere Gäste. Wie können wir vermehrt Hand bieten?

Diagnose: Wir unterschätzen den Faktor Bequemlichkeit bei der Anreise.

Wen betrifft's: Destinationen, ÖV-Partner und Transportunternehmen

→ **Therapie:** Wir müssen einfacher erreichbar sein. Graubünden ist fortan digital unterwegs, unsere virtuellen Concierges begleiten den Kunden von Haus- zur Hoteltür.

→ **Die Antwort lautet:** Und die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), Rhätische Bahn, PostAuto Graubünden und lokale Transportpartner nehmen ihnen das Gepäck ab. Wie von Zauberhand landet es pünktlich am gewünschten Feriendomizil, in der Hotelsuite, in der Ferienwohnung oder im Hostel. Das ist Service. Ganz einfach und ausgesprochen freundlich – in ganz Graubünden.

«Wir transportieren nicht nur Kunden von A nach B, sondern wir erfüllen Wünsche: sorglos ohne Gepäck reisen und pünktlich am Ziel ankommen. Inklusive Gepäck, das einen schon erwartet.»

Dr. Renato Fasciati, Direktor Rhätische Bahn

These 9

Die Besten machen's vor – ziehen andere mit?

Sie sind stark eingespannt – für ihr eigenes Business. Sie arbeiten Tag und Nacht: am Berg, für den Ausbau ihrer Betriebe und auf der Suche nach neuen Investoren. Graubünden verfügt über Flaggschiffe und Unternehmer, die wissen, wie es geht, das Geschäft mit neuen Ideen und Gästen. Wie motivieren wir sie und ihre Verbündeten, den Umbruch vermehrt gemeinsam mit anderen voranzutreiben?

Diagnose: Die Besten sind zu einsam unterwegs.

Wen betrifft's: alle Tourismusakteure, Gemeinden

→ **Therapie:** Vorbilder sind auch Vordenker. Diese braucht der Tourismus und die Wirtschaft dringend. Best Practice von virtuosen Könnern steckt an, sie kennen Lösungen, von denen andere nur profitieren können.

→ **Die Antwort lautet:** Sie als Coaches zu gewinnen, muss das Ziel sein. Sie investieren ihre Zeit und der Kanton ermöglicht gemeinsame Leader-Workshops sowie gezielte Beratungseinsätze in Betrieben. Denn gute Ideen und schneller Erfolg rechnen sich. Alle legen zu: die Besten ebenso wie jene, die dadurch immer besser werden.

«Von den Besten soll man lernen, das sagt ein altes Sprichwort. Das fördert den Wettbewerb, das unternehmerische Handeln und löst Innovation aus. Leider stehen wir uns mit unserem kleinräumigen Denken noch viel zu viel selber im Weg, um die nötige Durchschlagskraft zu erzielen. Gemeinsam sind wir erfolgreicher und erreichen mehr.»

Andreas Züllig, Präsident hotelleriesuisse und Gastgeber Hotel Schweizerhof, Lenzerheide

These 10

Zweitwohnungsbesitzer – vergessene Key Accounts

Sie sind aufs Engste mit einer Region verbunden. Sie lieben Graubünden, die Berge, die Natur, die gute Luft. Oft gehen sie jedoch vergessen, stören, sind nur Mittel zum Zweck. Nur wenige nehmen sich den Zweitwohnungsbesitzern systematisch an. Dabei haben viele ein echtes Interesse an der Weiterentwicklung «ihrer» Destination. Oft verfügen sie auch über zügige Ideen und Mittel zur Umsetzung. Gemeinsam haben wir das höchste Interesse daran, dass es Gemeinde, Gewerbe und Tourismus (wieder) gut geht. Wie gewinnen wir diese wertvollen Stammgäste für unsere Anliegen?

Diagnose: Zweitwohnungsbesitzende sind nicht genügend an Bord.

Wen betrifft's: Gemeinden, Regionen, DMO / ReTO

→ **Therapie:** Kennen wir wirklich alle wichtigen und an Veränderung interessierten Wohnungseigentümer vor Ort? Sind sie in einem System erfasst? Können wir sie rasch und einfach anschreiben und aktivieren?

→ **Die Antwort lautet:** Wir brauchen deren Goodwill und zählen auf ihr Engagement, als Berater, Botschafter und als potenzielle Investoren. Sie sind bereit, deutlich mehr zu leisten, als wir denken. Regionen und Gemeinden sollen das Heft stärker in die Hand nehmen. Sie sollen geeignete Ansprechpartner identifizieren, diese gezielt einladen und dazu motivieren, ihren Beitrag an das Gelingen von Tourismusprojekten in ihrer zweiten Heimat zu leisten.

«Zweitwohnungsbesitzer sind eine bedeutende und kostenlose Marketingorganisation für die jeweiligen Tourismusgebiete und bringen zusätzliche Gäste für Hotels, Restaurants und Bahnen in die Region.»

Reto Nick, Geschäftsführer des Hauseigentümerverbands Kanton Graubünden (in: Südostschweizimmo.ch, 9.12.2016)

These 11

Strategie-Engpass – erst Visionen, dann Initiativen

Das Tourismusgeschäft in Graubünden wird immer anspruchsvoller, die Aufgaben immer komplexer, die Verantwortung immer grösser. Das überfordert kleinräumig organisierte Strukturen. Wie aber positioniert man sich langfristig richtig, damit die gewünschte Wirkung eintritt und die Nachfrage wieder steigt?

Diagnose: Strategiefragen werden in vielen Führungsgremien unterschätzt.

Wen betrifft's: Destinationen, Vorstände von DMO, ReTO und Leistungsträgern

→ **Therapie:** Reformen beginnen im Kopf. Eine klare Strategie ist Führungssache. Wir brauchen erfahrene Unternehmer und Fachleute in den Vorständen, die Verantwortung übernehmen, Fachwissen einbringen und dafür ordentlich bezahlt sind. Diese müssen sich an ihren Leistungen messen lassen. Dafür braucht es praxisnahe Weiterbildung und ein Vergleich mit den Erfolgreichsten.

→ **Die Antwort lautet:** Die Destinationen investieren deshalb in die Führungsqualität von DMO, Bergbahnen und Verbänden. Zum Beispiel mit Coaches, die vorübergehend Beratung leisten und grossen Ideen zum Durchbruch verhelfen. Der Kanton unterstützt derartige Aktivitäten. Viele Destinationen sind momentan zu klein, um alleine am Markt zu bestehen. Zusammenschlüsse mit Nachbarn sind deshalb nötig, damit wir mehr Profil und damit Hebelwirkung erzeugen. Hier sind Vorreiterinnen und Vorreiter gefragt.

«Jedes touristische Problem ist ein Führungsproblem, darin liegt auch die Chance.»

Ernst Wyrsch, Präsident hotelleriesuisse Graubünden

These 12

Alleskönner am Limit – Netzwerker punkten

JEKAMI – und jeder macht alles, manchmal besser, manchmal weniger. Destinationen, wie sie heute aufgestellt sind, organisieren, informieren, gestalten – und vermarkten tun sie auch noch. Das ist zu viel des Guten für eine einzelne Organisation. Wie können sich diese wieder vermehrt auf ihre wahre Aufgabe, der Destination ein Gesicht zu geben, konzentrieren?

Diagnose: Mit Aktivismus allein kommen wir nicht zum Ziel.

Wen betrifft's: Vorstände der DMO und ReTO – gemeinsam mit Leistungsträgern

→ **Therapie:** Wir müssen am Rollenmodell weiterarbeiten, die Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) und Regionalen Tourismusorganisationen (ReTO) brauchen dringend Fokussierung auf das Wesentliche – nämlich die Motivation zu unternehmerischer Leistung. Sie müssen sich auf die Konkurrenzfähigkeit und damit auf die touristische Destinationsentwicklung und Angebotsgestaltung konzentrieren.

→ **Die Antwort lautet:** Sie beherrschen es, die Stärken ihres einzigartigen Angebots zu schärfen. Sie müssen attraktive Erlebnisse und Events auf die Beine stellen. Erst dann kann man ein virtuoses Marketing betreiben. Aber müssen DMOs denn alles selbst tun? Man kann Wissen zukaufen. Oder kann man Aufgaben teilen – mit weiteren DMO, mit Partnern wie der Rhätischen Bahn oder mit Dritten? Denn für alle, auch die Leistungsträger, gilt: Gemeinsam sind wir stärker.

«Wenn es gelingt, dass alle miteinander am gleichen Strick ziehen, wäre das der stärkste Motor für den Bündner Tourismus.»

Martin Vincenz, CEO Graubünden Ferien (in: Südostschweiz, 18.4.2016)

These 13

Schulterschluss der Handlungsbereiten – Chance und Notwendigkeit

Es ist höchste Zeit für einen Turnaround. Knapp 100 Hotels erzielen konstant rund 50% der Übernachtungen im Kanton. Und was machen die 630 anderen? Die Zahlen sind alarmierend. Wie aber sorgen wir sofort für die nötige Schubumkehr?

Diagnose: Die Kräftigen und Mutigen dieser Branche dürfen nicht länger zuwarten.

Wen betrifft's: Starke Leistungsträger

→ **Therapie:** Wir brauchen eine Allianz der Fähigen und Willigen. Mit 20% der Starken erzeugen wir 80% an Wirkung. Wirtschafts- und Tourismusentwicklung erfolgt nicht nach dem Giesskannenprinzip. Sie wendet sich primär an jene, die bereit sind für Veränderungen, für den Aufbruch, für radikal Neues.

→ **Die Antwort lautet:** Alle Willigen willigen ein: in ein temporeiches Programm, das den Bündner Tourismus wieder marktfähiger macht. Wir schmieden Allianzen. Grosse erschliessen die besten Potenziale, kluge Kleine konzentrieren sich auf die Nischen. Mitbewerber bilden logische Marktgruppen. Wir organisieren uns thematisch und nach Gästesegmenten über alle Talgrenzen hinweg. Mehr Outdoor Enthusiasten, Silver Agers oder Nature Lovers braucht der Kanton. Die Spielregeln müssen klar und das Tempo hoch sein.

«Im härteren Wettbewerb sind zeitraubende Kompromisse keine Antwort. Gefragt ist Leadership und Mut zum Risiko, um Chancen zu entwickeln.»

Guglielmo Brentel, Präsident Zürich Tourismus

These 14

Qualität der Fachleute – Schlüsselfaktor auf jeder Ebene

Die Arbeit im Tourismus ist nicht mehr attraktiv genug: unregelmässige, lange Arbeitszeiten, nur Saison- statt Vollzeitstellen, kaum Teilzeitarbeit usw. Junge Fachkräfte suchen immer öfter das Weite. Die Löhne, die wir bezahlen (können), führen dazu, dass die Fähigen in andere Branchen wechseln. Auch in den Vorständen engagieren sich immer weniger Freiwillige. Wie ermöglichen wir Talenten eine Perspektive, die sie zum Bleiben motiviert?

Diagnose: Der Bündner Tourismus verliert querbeet an personeller Qualität und Kontinuität.

Wen betrifft's: Ausbildungseinrichtungen im Tourismus, Verbände

→ **Therapie:** Aufsteiger sollen wieder weiterkommen im Bündner Tourismus. Als erstes müssen wir die Jobs selbst reichhaltiger ausgestalten.

→ **Die Antwort lautet:** Jobrotation und Personaltausch unter verschiedenen Partnern sind beispielsweise ein klarer Mehrwert. Dazu braucht es zentrale Planungsinstrumente, geeignete Plattformen und Schulungen. Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung ist kein Zauberwort, sondern eine Chance. Das Knowhow wollen wir innerhalb der Branche stärken. Dafür holen wir die Bildungseinrichtungen, die wir im Kanton in genügender Zahl und Qualität haben, an Bord. Wir benötigen vermehrt analoge und digitale Ausbildungsprogramme, die für die Praxis massgeschneidert sind und für Absolvierende spannende Passarellen zu Advanced Studies bauen. Damit möglichst viele den Aufstieg wagen und der Tourismusindustrie langfristig auf allen Stufen erhalten bleiben.

«Der Zugang zu Informationen ist weltweit gleich rasch möglich. Was wir daraus machen und wie wir es mit Erfahrung kombinieren, wird über unsere Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Aus- und Weiterbildung sind mehr denn je der Schlüssel zum Erfolg.»

André Witschi, Präsident Ecole hôtelière de Lausanne EHL

These 15

Fehlende Gesamtverantwortung – neues Rollenverständnis nötig

Die Unternehmer kämpfen an verschiedensten Fronten. Wer aber koordiniert die Einzelinitiativen von Hoteliers, Bergbahnunternehmen, Rhätische Bahn, Destinationen oder Veranstaltern? Und welche Rolle übernehmen Kanton, Tourismusrat und Verbände im Sinne des grösseren Ganzen?

Diagnose: Die Rollenverteilung im Gesamtsystem Tourismus ist unklar.

Wen betrifft's: Tourismusrat, Kanton, Branchenverbände

→ **Therapie:** Der Tourismusrat, gemeinsam mit dem Kanton Graubünden, wird sich fortan stärker um ein effizienteres Rollenverständnis im Gesamtsystem Tourismus kümmern. Es sollen vermehrt Mittel für Investitionen in Branchendynamik, Innovationsvorhaben und produktive Rahmenbedingungen eingesetzt werden.

→ **Die Antwort lautet:** Verbindliche Messgrössen, die für alle gelten, müssen auf den Tisch. Daran wollen wir uns alle messen lassen. Der Tourismusrat als unabhängige Instanz gibt sich ein zusätzliches Profil. Er führt direkt den Veränderungsprozess und beruft einen «Runden Tisch» ein, der konkrete Handlungsempfehlungen für die Regierung entwickelt. Die Branchenverbände ziehen am gleichen Strick und motivieren ihre Mitglieder, grossflächig wirksame Projekte in Bewegung zu setzen.

«Die Digitalisierung zwingt die Branche in Prozessen zu denken. Hierfür braucht es ein neues Rollenverständnis in den Destinationen. Die Tourismusbranche ist, wie auch das Gewerbe, gefordert, sich den Veränderungen anzupassen. Handlungsfreiheit, Wissen und Investitionsfähigkeit werden immer wichtiger.»

Urs Schädler, Präsident Bündner Gewerbeverband

These 16

Tourismusfinanzierung – es geht nicht ohne – aber anders!

Viele Tourismusorte und -einrichtungen leiden unter knappen Mitteln. Neue Ideen haben keine Chance, wenn das Geld fehlt. Oder wenn dieses so gebunden ist, dass man es nicht flexibel einsetzen kann. Künftig sollen diese Mittel wirkungsvoller verwendet werden und primär dazu dienen, das touristische Gesamtsystem zu verbessern. Gerade für Aufgaben, die einzelne Destinationen nicht alleine umsetzen sollen, weil sie dafür zu klein sind.

Diagnose: Die heutige Tourismusfinanzierung ist nicht mehr zeitgemäss.

Wen betrifft's: Gemeinden, Regionen, Destinationen

→ **Therapie:** Gemeinden und Tourismusorganisationen müssen gemeinsam mit den Unternehmern über die Bücher. Erträge aus Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben sind mittels Vereinbarungen an konkrete Leistungen zu binden.

→ **Die Antwort lautet:** Eine neue Tourismusfinanzierung muss sich von der Basis her entwickeln. Immer vorausgesetzt, die Branche will dies und engagiert sich öffentlich. Voraussetzung dafür eine stärkere Rolle der Leistungsträger im Dialog mit den Gemeinden, koordiniert durch die Regionen und Destinationen. Destinationsübergreifend einigt man sich auf Themen, die man nur noch gemeinsam angehen will. Dies steigert die Effizienz der verfügbaren Mittel, weitere Fachkompetenz wird aufgebaut. Destinationsorganisationen müssen künftig noch resultatbezogener handeln und die Wirkung ihrer Tätigkeit unabhängig beurteilen lassen. Angesichts der Herausforderungen wie beispielsweise die Digitalisierung, sind neue Formen der Zusammenarbeit erforderlich.

«Es braucht eine neue, effizientere Tourismusfinanzierung, die auch destinationsübergreifende Aktivitäten ermöglicht. Die Digitalisierung und Produkte wie beispielsweise Bike oder Touring, die sich nicht an Destinationsgrenzen orientieren, zwingen uns zu einer Verhaltensänderung.»

Kurt Baumgartner, Inhaber Belvédère Hotels Scuol

These 17

Kein Tourismus ohne Regionalentwicklung

Viele Bündner Täler sind auf Gedeih und Verderben vom Tourismus abhängig. Gleichzeitig bricht das Geschäft weg. Ersatz ist kaum in Sicht, Ansiedlungen von Unternehmen sind schwierig, Investoren für neue Infrastruktur oder den Erhalt von Skigebieten finden sich kaum. Regionalentwicklung und Tourismusplanung gehen oft nicht parallel. Alles konzentriert sich immer stärker auf wenige urbane Räume in der Schweiz. Wie findet vor allem das ländliche Graubünden den Ausweg aus diesem Teufelskreis?

Diagnose: Die Standortentwicklung für Graubünden wird komplexer und deshalb aufwändiger.

Wen betrifft's: Regionen, Gemeinden

→ **Therapie:** Fast alle Bündner Regionen bauen in ihren regionalen Standortentwicklungsstrategien («Agenda 2030») auf einen vitalen Tourismus. Dessen Zukunft muss mit der Regionalentwicklung auf's Engste abgestimmt werden.

→ **Die Antwort lautet:** Am Ort des Geschehens, in den Regionen also, ist ein professionelles und wirkungsvolles Management mit mehr Realitätsbezug und gleichzeitig mehr Zukunftsorientierung unerlässlich. Wir brauchen den Brückenschlag von der Standort- zur ganzheitlichen Tourismusentwicklung, damit antizipierendes Denken und Handeln möglich wird. Wer in Szenarien denkt, weiss (eher), wo seine Region in zehn Jahren steht.

«Der Sommer bietet im Segment des natur- und kulturnahen Tourismus Wachstumspotenziale. Allerdings nicht als Alternativmodell zum Winter, aber mit dem Sommergeschäft kann man verlorene Anteile des Winters wettmachen.»

Stefan Forster, ZHAW Forschungsgruppe Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, Center da Capricorns Wergenstein

These 18

Die Bevölkerung – die stummen Zuschauer

«Der Tourismus, die Hoteliers, die Bergbahnen müssten halt … » Immer sind die anderen schuld. Tourismus geht alle an, vor allem in Graubünden. 30% der Bevölkerung lebt direkt und indirekt von diesem Wirtschaftszweig. In gewissen Talschaften sind es 60%, gar 70% der Menschen, die ihr Geld mit dem Dienst am Gast verdienen. Graubünden hat ihn erfunden, den Wintertourismus. Nur wo bleibt dieser Pioniergeist heute?

Diagnose: Die Bündner Bevölkerung fühlt sich zu wenig betroffen und involviert.

Wen betrifft's: Branchenverbände, Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden ITG, Ausbildungseinrichtungen im Tourismus

→ **Therapie:** Aufbruch beginnt mit Aufbrechen von Vorurteilen: Über ein zukunftsorientiertes Tourismusverständnis entsteht Rückenwind fürs ganze System. Wer begreift, dass seine Existenz vom Gedeihen des Tourismus mitabhängt, engagiert sich automatisch stärker.

→ **Die Antwort lautet:** Breitenwirksame Schulung und Information sind angesagt. Tourismus beflügelt, das Arbeiten in dieser Querschnittsbranche fasziniert. Diese Botschaft muss spielerisch an die Basis gelangen. Ganz Graubünden ist ein Tourismusmarkt, und dieser muss wieder spielen. Je schneller, desto besser. Die besten Verkäufer sind wir alle: wir Bündnerinnen und Bündner. Denken wir an unsere Jungen, ihnen gehört die Zukunft!

«Die Bündnerinnen und Bündner sollen ihren Kanton und seinen Tourismus am eigenen Leib erfahren. (…) Das schafft einerseits Wertschöpfung im Kanton, trägt aber auch dazu bei, dass sich die Einheimischen wieder mehr mit dem Tourismus identifizieren.»

Yvonne Brigger-Vogel, Geschäftsführerin Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden (in: Südostschweiz, 21.5.2016)

Tatbeweise

Zur Umsetzung – wie wir zum Ziel gelangen

Tatbeweise

Kein Weissbuch ohne Aufruf zu konkreten Taten, keine Wirkung ohne Initiativen, kein Fortschritt ohne Vorbilder. In der Folge werden ausgewählte Projektinitiativen, die bereits angelaufen sind, aufgeführt. In einem zweiten Teil liefern wir einen Blumenstrauss voller Inspirationen. Beides soll zu weiteren mutigen Würfen führen, die einen positiven Domino-Effekt im Bündner Tourismus auslösen.

Unsere Ziele sind klar und ehrgeizig. Sie sind nur mit grosser, gebündelter unternehmerischer Energie erreichbar:

→ **die Steigerung der Auslastung und Wertschöpfung** dank Wettbewerbsfähigkeit durch unternehmerische Leistungen

→ **ein unverwechselbares Produkte- und Dienstleistungsprofil** – gepaart mit Erlebnis, Emotion und Erinnerung

→ **eine klare Priorisierung** der Marktsegmente, Kundenkommunikation, Gastfreundschaft

→ **das gezielte Vermarkten** dank Nutzung sämtlicher Digitalisierungsvorteile, ständigem Informationsaustausch und Benchmarking

→ **wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen:** Engagement von Gemeinden, Regionen, Kanton und Bund für attraktive Lösungen bei Logistik, Destinationsentwicklung, Destinationsmarketing, Gebührenpolitik, Bauauflagen

Erste Projekte am Start

Es sind Bausteine für eine neue Zukunft im Bündner Tourismus: Die beispielhaft dargestellten interdisziplinären Projektinitiativen sind bereits im Gang. Am Steuer sitzen verantwortungsbewusste Fachleute. Der Tourismusrat ist erfreut über diese Vorreiter in Themenfeldern, mit denen unser Kanton wieder positiv von sich reden macht.

Landwasserviadukt bei Filisur

Rhätische Bahn zieht: Markenzeichen für den ganzen Kanton

Die Vision: Graubünden hat ein dichtes ÖV-Netz und die Rhätische Bahn baut ihr sehr attraktives, komplettes Angebot für Ausflüge zu Sehenswürdigkeiten, Kulturanlässen und ausgedehnten Erlebnisrundreisen kräftig aus.
Der Projektträger: Rhätische Bahn (RhB), *rhb.ch*

> *«Unser Netz ist Vorzeigeobjekt und zugleich die Plattform – für einzigartige Erlebnisse entlang der Strecke. Alle Attraktionen gewinnen an Fahrt, wenn sie mit der RhB vernetzt sind – inhaltlich, technisch und im Vertrieb.»*
>
> **Dr. Renato Fasciati, Direktor Rhätische Bahn**

Die Projektidee: Mit dem Landwasserviadukt – Teil des UNESCO Welterbes RhB – ist die Bahn im Besitze eines der bedeutendsten touristischen Kulturdenkmäler Graubündens. Mit der Region Albula und weiteren Projektpartnern entsteht ein Konzept, den Landwasserviadukt als neues Wahrzeichen zu positionieren. Im Zentrum stehen Inszenierung, Markt- und Angebotsentwicklung, Finanzierung, Planung und Betrieb. Parallel dazu sollen nicht mehr genutzte Bahnstationen und Gebäude der RhB zu einem Gesamterlebnis umgewandelt werden. Dies festigt den Charakter der RhB als Tourismusbahn. Sie wird mittels Sonderangebote schweizweit noch attraktiver positioniert. Begeisterte Gäste werden Mitglieder eines rasch wachsenden RhB-Fanclubs.

Zmarend

Alpine Genusskultur mundet: graubündenVIVA

Die Vision: Graubünden wird zur Hochburg für alpine Genusskultur. Kulinarisches aus der Region weckt den Appetit auf Schlemmer-Reisen durch den Kanton Graubünden.
Der Projektträger: Verein graubündenVIVA, graubuendenviva.ch

> *«graubündenVIVA ist als Partnerschaft zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Hand ausgelegt. Dem Projekt wird meines Erachtens dann der verdiente Erfolg zuteil, wenn diese voll zum Tragen kommt und damit auch die Kosten für die Projektkoordination von beiden Seiten mitgetragen werden.»*
>
> **Walter Anderau, Präsident Verein graubündenVIVA**

Das Projekt: Graubünden bringt in punkto kulinarischem Erbe, regionaler Gastronomie sowie landwirtschaftlicher Produktion und Veredelung überdurchschnittlich gute Voraussetzungen mit. Das mehrjährige Programm «graubündenVIVA – Genuss aus den Bergen.» will deshalb den Wirtschaftsstandort Graubünden über das Thema Ernährung und Kulinarik stärken. Höhepunkt des Projekts soll 2019/20 ein mehrmonatiges Fest der Sinne in fünf Erlebnisräumen quer durch den Kanton bilden. Die Vermarktung von Regionalprodukten wird dadurch wesentlich forciert, was zur touristischen Positionierung von Graubünden beiträgt.


Poschiavo

Bikemekka Graubünden rollt: Trendsport

Die Vision: Graubünden ist die führende Alpenregion für Biker aller Art und will diese Position weiter ausbauen.
Der Projektträger: Fachstelle Langsamverkehr Graubünden, langsamverkehr.gr.ch

> *«Wir sind einen grossen Schritt weiter, Graubünden als führenden Anbieter von naturaktiver Erholung mit den Sportarten Mountainbiken, Wandern, Nordicwalking, Winterwandern sowie weiteren Aktivitäten der Human Powered Mobility zu positionieren.»*
>
> **Peter Stirnimann, Leiter Fachstelle Langsamverkehr**

Das Projekt: «graubündenBIKE» konnte Mitte 2015 erfolgreich abgeschlossen werden. Mit dem Vorhaben förderte die Regierung diesen zunehmend wichtigen Teil des touristischen Sommerangebotes nachhaltig. Graubünden ist dank vielfältiger Landschaft, weitläufigem Wegnetz und guter ÖV-Erschliessung hervorragend für das Mountainbiken geeignet. Mit 4,7 Millionen Franken inklusive grossen Eigenleistungen der Beteiligten wurde von 2010 bis 2015 rund 100 Aufträge an Planungsbüros und touristische Leistungsträger erteilt. Daraus ist unter anderem ein wertvolles Handbuch entstanden. Auch das E-Mountainbike (E-MTB) legt rasant zu. Destinationen, Bike-Guides, Leistungsträger und weitere Partner schaffen momentan Grundlagen und treiben die Angebotsgestaltung voran.

Scuol, Hotel Arnica

Effektives Marketing – mit Durchschlagskraft

Die Vision: Die Bündner Hoteliers schnüren zusammen mit den Destinationen und Graubünden Ferien ein Paket, wie sie die Effizienz ihres gemeinsamen Marketings erhöhen können.
Der Projektträger: hotelleriesuisse Graubünden, hsgr.ch

> *«Bei der Zusammenarbeit zwischen den Bündner Tourismusakteuren besteht ein deutliches Verbesserungspotenzial. Die Ausschöpfung dieses Potenzials erfordert, dass eine wirksame Kultur mit neuen Ansätzen der Zusammenarbeit entsteht.»*
>
> **Dr. Jürg Domenig, hotelleriesuisse Graubünden**

Das Projekt: Die Destinationen in Graubünden bearbeiten aktiv verschiedene Märkte. Dieses Marketing erzeugt aber zu wenig Durchschlagskraft, weil die Hotellerie viele Aktionen von Tourismusorganisationen und Bergbahnen in ihrem eigenen Marketing nicht genügend mitträgt. Verkaufsanstrengungen von Hoteliers und Marketingaktivitäten der Destinationsmanagement-Organisationen müssen besser ineinander verzahnt und für bestimmte Kundensegmente massgeschneidert werden. Dafür ist sowohl die Zusammenarbeit der Destinationen untereinander als auch zwischen den Destinationen und den Leistungsträgern zu verbessern.

Engadin Skimarathon

Langer Engadiner Atem – für den Breitensport

Die Vision: Den Engadin Skimarathon kennt jeder. Die Breitenwirkung dieses sportlichen Grossanlasses ist nicht zu unterschätzen, nunmehr seit 50 Jahren. Das Engadin soll als natürliche Freiluft-Ausdauersportanlage und -arena mit polysportivem Charakter wesentlich stärker inszeniert werden – Sommer wie Winter.
Der Projektträger: Gemeindepräsidentenkonferenz Region Maloja, regio-maloja.ch

> *So geht's: Die Gemeinden erstellen und pflegen die Infrastruktur, Tourismus-Destination und Veranstalter sind mit den Leistungsträgern für die Produktgestaltung und Vermarktung engagiert.»*
>
> **Martin Aebli, Gemeindepräsident Pontresina**

Das Projekt: Das Engadin will künftig aus der international bekannten Marke «Engadin Skimarathon» mehr Kapital schlagen. Von Maloja bis S-chanf sollen zusammenhängende Sportstätten entstehen, wo Ausdauersportler trainieren, die sich «gesund» bewegen und ernähren wollen. Auch Wettkämpfer und Spitzensportler werden anvisiert. Das Engadin soll so zum Kristallisationspunkt für Ausdauersportarten in Europa werden. Konkret geht es um Wandern, Nordic Walking, Laufen/Langstreckenlaufen, Radsport, Langlauf, Inline Skating, Rollski, Dua-/Triathlon, Orientierungslauf, Rudern usw.

Davos, Sertig

Digital Road Map für «Erlebnis Graubünden»

Die Vision: Graubünden nutzt die Vorteile der Digitalisierung entlang der ganzen Wertschöpfungskette. Das Kundenerlebnis ist entscheidend, wenn es um die Wahl des Angebots geht. Das Angebot muss kohärent, jeder Touch-Point einfach und reibungslos sein. Ohne Technologie und ohne Koordination in den Destinationen geht nichts mehr, individualisierte Angebote sind in der digitalen Welt Standard.
Der Projektinitiant: Tourismusrat Graubünden

> *«Digitalisierung wird heute primär als ein ‹Technologie-Problem› betrachtet. Der übliche Fokus liegt primär auf der Automatisierung bestehender Prozesse. Wir wollen stattdessen mit der ganzen Branche das Potential der Digitalisierung durch nahtlose Kundenerlebnisse erschliessen.»*
> **Rolf Schafroth, Mitglied Tourismusrat Graubünden**

Das Projekt: Das Augenmerk liegt auf folgenden Kernthemen: koordinierte Produkte und Erlebnisse, verstärkte Kundenbeziehungen und -kommunikation, sowie bessere Ressourcenplanung und -nutzung. Der Tourismusrat übernimmt bei diesem Vernetzungsprojekt direkt die Verantwortung: Er engagiert ein professionelles Team, das mit allen interessierten Akteuren im Bündner Tourismus Ziele und konkrete Projektschritte plant und deren Umsetzung vorbereitet. Innert Jahresfrist wird ein Aktionsprogramm mit Verantwortlichkeiten und Budgets vorgelegt.

Tatbeweise

Von A bis Z: Impulse für Innovation

Kurz und knackig: Der Tourismusrat hat einen Ideenfächer erstellt. Darin enthalten sind Themen und Lösungsansätze, die in den vorangehenden Thesen schon angedeutet sind. Diese Impulse sollen inspirieren: zu virtuosen Projekteingaben von A wie Angebotsgestaltung bis Z wie Zweitwohnungsbesitzer-Marketing. Wer packt es an?

A

Anreise – ganz bequem. Graubünden (Hotels, Destinationen, RhB) und Transporteure (SBB sowie Busunternehmer), Airlines und die Flughäfen Zürich, Altenrhein sowie Samedan erfinden die Anreise von Fluggästen völlig neu und machen sie viel einfacher, sprich: bequemer. Sie setzen damit internationale Massstäbe.

D

Digitalisierung im Vertrieb. Attraktive Packages, die übers Netz buchbar sind, steigern den Absatz. Der Vertrieb soll segmentbezogen und länderunabhängig erfolgen. Dies liefert die perfekte Basis für Vertriebspartner in neuen Zielmärkten, unsere Destination in ihr Programm zu integrieren.

DMO-Checks. Jede Destination muss von Zeit zu Zeit wissen, wo sie steht. Der Kanton spricht Beiträge für die Durchführung von Führungs- und Strategie-Reviews, Dritte (sogenannte Peer-Review) kommen auf Besuch und erstellen periodisch einen DMO-Check.

Dynamic Pricing für Bergbahnen. Das SBB-Angebot «Gleis 7» kennt jeder. Nun sind die Bergbahnen am Zug. Eine dynamische Preisgestaltung – abgestimmt auf Anzahl Tage, Wetter, Alter, Saison etc. – steigert die Ankünfte und kompensiert schwache Zeiten am Berg. Dieses graubündenSKIABO basiert auf einem Ticketing-System, das Elemente von Dynamic Pricing, Yield-Management, Last Minute- und Frühbucher-Rabatten enthält.

G

Gemeinsame Auswertung von Kundendaten. Hoteliers legen ihre Kundendaten insofern zusammen, als dass sie gemeinsam die Herkunft der Gäste bis ins Detail ausloten und dann in den jeweiligen Gebieten die entsprechende Marktbearbeitung be treiben. Eins-zu-eins und persönlich – um Streuverluste auszu-schliessen.

Geschichte in Graubünden. Der Kanton Graubünden hat eine interessante, bewegende Historie. Die Bündner Wirren, Jörg Jenatsch, aber auch der Freiheitskampf der Bündner liefern guten Stoff für Storytelling und Events mit Erlebnispotenzial vor Ort.

graubündenHOTELS – im Eco-Verbund. Mindestens 20 Hotels, die sich konsequent auf Umwelt, Ökologie, Energie und Nach-haltigkeit spezialisiert haben, gründen eine Marketing-kooperation. Diese geht strategische Partnerschaften mit Interessensverbänden wie WWF, Pro Natura oder VCS ein. Alle Betriebe sind CO_2-neutral geführt, die Angebote sind konsequent unter Einbindung von ÖV-Leistungen kalkuliert.

I

Internationale Kulturbühne. Kulturschaffende und kultur-affine Institutionen werden kreativ. Sie nutzen grosse Namen aus der Bündner Kunsthistorie wie Alberto Giacometti, Giovanni Segantini oder Alois Carigiet, um auf der grossen Weltbühne mit konkreten Erlebnistouren gemeinsam als Netzwerk auf Graubünden aufmerksam zu machen.

K

Kompetenzzentrum für Markt-Knowhow. Leistungsdestinationen und andere Destinationen investieren gemeinsam in den Aufbau eines Kompetenzzentrums. Dessen Aufgabe ist klassisches Produktmanagement. Es eruiert Bedürfnisse der Kunden, entwickelt mustergültige Angebote, schliesst Partnerschaften und Kooperationen.

Konzerne als Kunden. Die Destinationen und Leistungsträger Graubündens kreieren für Grosskonzerne in den Ballungszentren interessante Angebote für Ferien oder verlängerte Wochenenden. Nicht der Preis, sondern die exklusiven Erlebnisse für deren Mitarbeitenden, die oft entdeckungsfreudige Expats sind, stehen im Zentrum.

Kosteneffizienz in den Destinationen. Die Destinationen minimieren zusammen Lizenzkosten für Buchungsplattformen. Alle arbeiten mit den gleichen Instrumenten und organisieren sich als Profitcenter. Dieses koordiniert Einkauf und Produktentwicklung vor Ort und erbringt Dienstleistungen, die alle Destinationen betreffen (beispielsweise Buchhaltung, Mitarbeiterschulungen etc.).

L

Loyalitätsprogramm für alle. Die Destinationen Graubündens entwickeln ein integriertes Loyalitätsprogramm. Je intensiver dieses von den Graubünden-Fans genutzt wird, desto attraktiver wird das Instrument für beide Seiten. Data Mining ist automatisch inbegriffen.

M

Marktkenner für neue Gäste. Graubünden braucht Partnerschaften in China, Indien, Asien, Nordamerika, Südamerika, die ihrerseits über «Schweiz-affine Kundenstämme» verfügen. Diese Partner sind gegebenenfalls für Vorleistungen des Aufbaus solcher Communities finanziell zu unterstützen.

N

Neue Skifahrer aus neuen Märkten. Der Skifahrermarkt und die damit verbundenen Bedürfnisse sind in neuen Zielmärkten unter die Lupe zu nehmen. Bequeme Anreise und faszinierende Angebote sind die Schlüssel zum Erfolg in Ländern, wo Skifahren gerade erst zum Trend wird.

Nordic in die Bündner Berge. Der Norden zieht für Schweizer. Und umgekehrt zieht es den Norden in die Schweiz und ihre Berge. Angezeigt ist eine Potenzialanalyse für jene, die Outdoor-Aktivitäten als Breiten- und Spitzensport zelebrieren: Norwegen, Schweden, Dänemark und Finnland. Dabei wird nicht nur Langlauf oder Schneeschuhlaufen in den Fokus der «Flachländer» gerückt, sondern vor allem auch das Skifahren.

P

Pärke entdecken. Die Bündner Pärke bergen grosses Wertschöpfungspotenzial. Deren Organisationen schliessen sich zusammen und legen nachhaltig verankerte Programme auf, wie naturliebende Gäste innerhalb der jeweiligen Pärke Geld ausgeben können.

Q

Quelle des Rheins erschliessen. Der Rhein durchfliesst Länder, Städte und Regionen mit mehreren Dutzend Millionen Einwohnern. Diese müssen wissen, wo der Ursprung des mächtigen Flusses liegt. Es gilt sie zu entdecken: die Quelle am Tomasee, den Grand Canyon der Schweiz in der Ruinaulta und weitere vergleichbare Naturschauspiele. Deutschland und die Niederlande sind willkommene Zielmärkte für ein solches Unterfangen.

R

Regionen – im Coaching. Regionale Masterpläne entstehen dann, wenn Gemeinden alle wichtigen Akteure zur Standortentwicklung an einen Tisch bringen. Der Kanton ermöglicht systematische Coachings für solch komplexe Unterfangen, die mehr Investitionen in die Region bringen sollen.

S

Sommerberge schaffen. Auf der Diavolezza im Engadin oder ähnlich prädestinierten Bergen in anderen Tälern soll es statt finden, das neue hochalpine Sommererlebnis. Diese perfekten Erlebnisausflüge für internationale Individualreisende – oft von den Schweizer Städten als Gateway aus operierend – sind zu kreieren.

T

Transport digital – auditiv. Nicht nur das Schleppen von Gepäck, sondern überhaupt den Weg nach Graubünden zu finden, ist für viele ein Unterfangen. Zudem stehen Sprachhürden im Weg. Eine digital unterstützte Anreise, auch für Gäste, die nicht der deutschen Sprache mächtig sind, muss möglich sein. Siri, Alexa und anderen Hilfskräften sei Dank.

V

Veranstaltungsplattform komplett. Graubünden kennt in Zukunft nur noch eine einzige Plattform für Kultur, Sport, geführte Erlebnisse etc. Sie verknüpft mit diesen Veranstaltungen zusätzliche Produkte: Übernachtungsangebote, Restaurationsgutscheine, Tickets, Sharing-Ideen etc. Das nützt allen.

W

Weintouren weiterentwickeln. Die Bündner Weine sind einzigartig. Erlebnisse im Torkel, ein Tasting im Wingert oder Mithelfen bei der Weinlese sind unvergesslich. Der Bogen zur Gastronomie und Hotellerie ist rasch geschlagen. Wein- und Kultureisen sind im Vormarsch, für Connaisseure und solche, die es werden wollen.

Westschweiz abholen. Die Schweiz ist grösser, als man meint. Oft geht sie vergessen, die Schweiz ennet dem Röstigraben. Ein Teil von diesem Kuchen soll sich Graubünden abschneiden – «allegra les compatriotes». Allerdings müssen die Gastgeber auch französisch sprechen, die Menus für die welschen Gäste lesbar und die Websites übersetzt sein.

Wildbeobachtung im Auge. Graubünden ist bekannt für seine aussergewöhnliche Natur und einzigartige Fauna. Safaris aller Art sind begehrt. Gekoppelt an mehrtägige Entdeckungs- und Lernexpeditionen tut sich ein neuer, spannender Markt auf.

Zürich

Z

Zürich und Graubünden spannen zusammen. Berg und Stadt sind gar nicht so weit entfernt: Chur liegt nur gut eine Stunde von Zürich entfernt. Eine interaktive Kooperation zwischen den zwei Tourismus-Zugpferden liegt auf der Hand. Nach dem Motto: «Wir holen die Städter und Zürich-Gäste auf die Bündner Gipfel der Erholung». Im Gegenzug sendet Graubünden Einheimische sowie Gäste in die Limmatstadt zum Shopping.

Zug um Zug: andere Kantone willkommen heissen. Die Rhätische Bahn und ihre Partner nehmen die Begriffe Gast und Kantönligeist wörtlich. So sollen etliche Gastkantone auf dem Schienennetz der RhB ihre Erlebnisrunden drehen. Das Konzept des Gastkantons, bislang nur an Messen oder grossen Anlässen bekannt, erhält so eine neue Dimension. Ein witziger Auftritt in den jeweils eingeladenen Kantonen sorgt für mehr Übernachtungen, Fahrten und Ausflüge im grössten Kanton der Schweiz. Graubünden ist reserviert: für Aargauer, für Basler bis und mit Zürcher!

Zweitwohnungsbesitzer motivieren. Interessierte Gemeinden entwickeln gemeinsam eine Plattform, die dazu beiträgt, den Dialog mit den Erst- und Zweitwohnungsbesitzern zu fördern und innovative Ideen für Investitionen vor Ort zu entwickeln.

Aufruf

Es gibt viel zu tun – packen wir’s an!

Samnaun

Worten folgen Aktionen. Dafür braucht es mutige Vorreiter, die tätig werden wollen. Der Tourismusrat Graubünden ruft hiermit alle Interessierten und Aktiven auf, ihr Engagement zu erhöhen. Damit der angestrebte Aufbruch im Bündner Tourismus Tatsache wird.

Ein Turnaround im Bündner Tourismus kann dann erfolgen, wenn die touristischen Unternehmerinnen und Unternehmer – die bekanntlich die Erträge aus dem Tourismus selber erwirtschaften müssen – das Steuer wieder in die Hand nehmen und aktiv Kurs auf Veränderung nehmen. Unternehmerische Initiativen, Agenda-Setting, Engagement in der Destinations- und Standortentwicklung sowie verstärktes Verantwortungsbewusstsein zum Gesamtsystem Tourismus sind wichtige Stichworte dazu. Der Tourismusrat Graubünden ist überzeugt, dass sich genügend erfahrene und begeisterte Persönlichkeiten in Graubünden dafür einsetzen werden.


Klosters

Für den Tourismusrat Graubünden

Prof. Dr. Ernst A. Brugger

Präsident Tourismusrat, Zürich

Martin Candrian

VR-Präsident Candrian Catering AG, Zürich

Dr. Jon Domenic Parolini

Regierungsrat, Departement für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden

Jeannine Pilloud

SBB Konzernleitung, Leiterin Personenverkehr, Bern

Rolf Schafroth

Unternehmensberater / ehemals Konzernleitung KUONI GROUP, Gachnang

Jürg Schmid

Präsident Graubünden Ferien, Chur

Hansjörg Trachsel

Alt-Regierungsrat, Celerina

Alois Zwinggi

Managing Director World Economic Forum, Cologny (Genf)


Guarda

Kontakt

→ **Detailinformationen gibt es hier**
Tourismusrat Graubünden
c/o Amt für Wirtschaft und Tourismus
Grabenstrasse 1
7001 Chur
Telefon +41 81 257 23 42
tourismus@awt.gr.ch
awt.gr.ch

→ **Für Projektanträge**
innovationgr.ch