



Wegweiser zum...

«Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023»



1 Innovationen für Wettbewerbsfähigkeit.

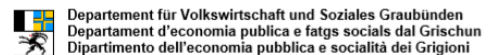
Der Kanton Graubünden lanciert ein mutiges Programm für Innovationen im Tourismus, um diese zentrale volkswirtschaftliche Branche in ihrer internationalen Positionierung zu stärken. Gestartet wird eine eigentliche Innovations-Offensive. Sie wird in dem Ausmasse erfolgreich sein, als unternehmerische, neue Ideen geplant und realisiert werden. Das «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2023» ist auf zehn Jahre ausgelegt. Der vorliegende WEGWEISER ist eine Orientierungshilfe für alle Interessierten.

Dieser «Wegweiser» ist ein Arbeits- und Kommunikationsinstrument für alle Interessierten. Es vermittelt die Ziele des Innovationsprogramms, die Kriterien für Projekte und den Prozess der Entscheidungen. Er wird laufend weiterentwickelt, weshalb auch Reaktionen, Hinweise und Vorschläge jederzeit willkommen sind: tourismus@awt.gr.ch

Weiterführende Dokumente vermitteln mehr Details zu spezifischen Inhalten und den Förderkriterien des Departements für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden.



Programmgrundlage «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2023», Juni 2014



AWT 3/20

RICHTLINIE

betreffend
Gewährung von NRP-Beiträgen gemäss
«Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023»
zum Bundesgesetz über Regionalpolitik

Gemäss Art. 9 des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden vom 27. August 2015 (GWE; BR 932.100) übernimmt der Kanton die Verpflichtungen für die im Rahmen der Regionalpolitik des Bundes (NRP) geförderten Projekte. Der Grosse Rat setzt in eigener Kompetenz die Kredite für Aufwendungen des Kantons gemäss GWE im Budget fest (Art. 31 GWE).

Gemäss Art. 6 der Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE; BR 932.160) können Beiträge aufgrund von Programmvereinbarungen zur Regionalpolitik und von weiteren Förderprogrammen des Bundes gewährt werden.

Gestützt auf das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006 (SR 901.0), Art. 9 GWE, Art. 6 VWE und den Verpflichtungskredit «Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023» werden die Einzelheiten wie folgt geregelt:

1. Allgemeine Bestimmungen

1.1. Programmgrundsatz

Das «Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023» ist ein kantonales Vorhaben, das sich über mehrere Jahre erstreckt und folgende Themenfelder umfasst: Führung im Tourismus, Produkt-/Markt-Entwicklung, Systeminnovation

Förderrichtlinie zum «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2023», März 2020

2 Die Herausforderungen.

Die schwierige Wirtschaftslage in wichtigen Herkunftsländern, die Zunahme der Konkurrenz infolge der Globalisierung sowie der anhaltend starke Franken lassen den ökonomischen Druck steigen. Markt und Umfeld verändern sich allgemein rascher und intensiver, wodurch sich weitere Herausforderungen ergeben. Dazu zählen unter anderem der technologische Fortschritt und der Klimawandel. Auch die Schaffung marktgerechter Produkte und die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative sind herausfordernd.

Anspruchsvoll ist auch das politische Umfeld: Durch verschiedenen Rahmenbedingungen und Vorgaben ist der Tourismus in vielen Entscheidungen eingeschränkt. Auch die Einbettung des Tourismus in die Überlegungen zur Standortentwicklung erfordern Veränderungen. Neue Struktur- und Rollenmodelle erfordern zudem eine Weiterentwicklung der jetzigen Strukturen und ein Denken mit verstärktem Produkt-/Marktfokus. Kooperationsthemen erhalten für das gesamte Tourismussystem hohe Priorität. Auch die Konkurrenz ist gemeinsam und proaktiv unterwegs.

Nachfolgend einige ausgewählte Herausforderungen, denen es gemeinsam zu begegnen gilt:

Kundenbedürfnisse präzise kennen.	Die Kundenbedürfnisse müssen sehr genau analysiert werden um daraus marktfähige Produkte entwickeln zu können. Neue Kunden reisen nicht in eine Tourismusdestination, sondern sie suchen Erlebnisse. Es fehlt in der Branche (Hotellerie, Bergbahnen, Tourismusorganisationen usw.) an Know-how über Marktmechanismen.
Qualitätsversprechen immer einhalten.	Eine hohe Service-Qualität in allen Bereichen der touristischen Angebotskette ist zentral. Das Angebot muss den Preis wert sein, damit die Zahlungsbereitschaft des Kunden nicht abnimmt. Durch die totale Transparenz über Angebote ist der Gast in der Lage, verschiedene Angebote einfach zu vergleichen und zu entscheiden.
Online-Medien gezielt nutzen.	Eine weitere radikale Veränderung der Kundenbedürfnisse und technischen Möglichkeiten steht an. Neue Medien sind eine Chance, weil sie mit entsprechendem Know-how rascher, einfacher und günstiger Wirkung erzielen lassen. Für jedes Gästesegment bedarf es heute kundenorientierte Mobile- und Online-Anwendungen.
Öffentliche Meinung über die Bedeutung des Tourismus stärken.	Der Tourismus ist ein komplexes System und für den Einheimischen oft schwer verständlich. Die Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen für Tourismusunternehmer bedarf einer positiven öffentlichen Meinung der Wohnbevölkerung über die Bedeutung des Tourismus (Bewusstsein, Verständnis und Akzeptanz). Der Tourismus ist auch für die Aufrechterhaltung der dezentralen Besiedlung wichtig.
Wirkung der Destinationsorganisationen erhöhen.	Der Gast kennt keine Destinations- und Gemeindegrenzen. Er bewegt sich in Erlebnisräumen, die oftmals nicht dem historisch gewachsenen Destinationsgebiet entsprechen. Für die Gestaltung und Vermarktung von neuen, auch destinationsübergreifenden Erlebnissen, sind Destinationsorganisationen gefordert. Der Gast erwartet Gesamtangebote, und nicht Einzelteile davon.

Hinweis: weitere Ausführungen zu den Herausforderungen im Bündner Tourismus gibt es in der Programmgrundlage «Kooperationsprogramm Graubünden 2014–2023», Seiten 12-13

3 Die Defizite.

Trotz des Erfolgs der Tourismusreform 2006–2013 konnten nicht alle Ziele erreicht werden. Ein wichtiges Element, das fehlt, ist die Neuregelung der Finanzierung des Tourismus. Die Destinationsstrukturen müssen gefestigt und weitere Destinationsbildungen angestrebt werden. Ausserdem gilt es an der Aufgabenteilung zwischen verschiedenen Tourismus-akt-euren zu arbeiten. Insgesamt muss die Kooperationsbereitschaft sowie die Nutzung von Synergiepotenzialen zur effizienteren Marktbearbeitung erhöht werden.

Eine «scharfe Krise» ist besser als eine «schleichende Krise». Der Bündner Tourismus steckt in einer schleichenden Krise. Die kleinstrukturierte Branche weiss zwar, dass es schlecht geht, aber kaum jemand weiss warum genau. Die Denk- und Handlungsweise der Akteure ist oft zu kleinräumig und kurzfristig.

Nachfolgend einige ausgewählte Defizite, die es gemeinsam zu beheben gilt:

Finanzierung des Tourismusmarketings.	Die Neuregelung der Finanzierung des Tourismus konnte infolge Ablehnung des kantonalen Tourismusabgabengesetzes nicht realisiert werden. Die Gemeinden in Graubünden sind nun gefordert, eigene Lösungen zur Sicherstellung der Aufgabenkoordination und der Tourismusfinanzierung in ihren Destinationen zu finden.
Dynamisierung der Destinationsstrukturen.	Die Destinationsstrukturen aus der Tourismusreform 2006–2013 müssen gefestigt werden, um die erreichte Professionalisierung weiter auszubauen. Weitere Optimierungen sind zudem wünschenswert, denn der Tourismus ist eine wichtige Stütze der Bündner Volkswirtschaft und bedarf dynamischer und wirkungsvoller Destinationsstrukturen.
Erhöhung der Kooperationsbereitschaft.	Viele Akteure sind noch nicht genügend fähig, zusammenzuarbeiten und für einen effizienten Mitteleinsatz zu sorgen. Die Erhöhung der Kooperationsbereitschaft ist Chefsache und bedarf Fachwissen bei Führungskräften. Auch die Zusammenarbeit von Destinationen mit Graubünden Ferien muss intensiviert und ausgebaut werden.
Nutzung von Synergiepotenzialen im Marketing.	Es fehlen derzeit Kristallisationspunkte für das gemeinsame Handeln und Anreiz zur Kooperation. Der Bündner Tourismus braucht eine Art Orientierungshilfe zur gezielten Nutzung von Synergiepotenzialen im Marketing. Nur so lassen sich nachgewiesene Mehrwerte produzieren (Kosteneinsparungen, Synergienutzung, Kompetenzaufbau).
Bündelung und Umsetzung von Marktwissen.	Die Bündelung von vorhandenem Marktwissen und der gemeinsame Aufbau von noch fehlendem Markt- und Systemwissen sind von grosser Bedeutung. Der Wissenstransfer zwischen Tourismusakteuren sowie die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften auf operativer und strategischer Ebene sind ein Gebot der Stunde.

Hinweis: weitere Ausführungen zu den Defiziten im Bündner Tourismus gibt es in der Programmgrundlage «Kooperationsprogramm Graubünden 2014–2023», Seite 13

4 Das Programm.

Um den Herausforderungen im Tourismus im Kanton Graubünden erfolgreich zu begegnen, hat die Bündner Regierung das «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2023» gestartet. Das Tourismusprogramm ist ein Innovationsprogramm mit dem übergeordneten Ziel, die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus zu stärken.

Dem Gast soll ein einzigartiges, unvergessliches Erlebnis geboten werden. Die Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen nehmen zu. Um sich gegenüber der Konkurrenz behaupten zu können, ist es für das gesamte Tourismussystem wichtig, zu kooperieren. Dadurch erfolgt Wissensaustausch und es entstehen Innovationen. Oder kurz: Innovation und unternehmerische Initiative für mehr Wettbewerbsfähigkeit.

Dank dem Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023 sollen bis im Jahr 2023 folgende Ergebnisse erreicht werden:

Die Vision

Im Jahr 2023 ist Graubünden ein Top-Benchmark in Sachen intelligenter und erfolgreicher regionaler Tourismuskoooperationen (Zusammenarbeit).

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

Die Mission

Die Standortinfrastrukturen sind erneuert und optimal auf die Destinationsstrategie abgestimmt.

Der Bündner Tourismus ist internationalisiert.

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

Das Credo

Die Tourismusakteure (DMO / ReTO / Graubünden Ferien / Leistungsträger usw.) arbeiten in einer neuen Qualität zusammen.

Die «Coopetition-Philosophie» wird geschärft und im Bündner Tourismus verankert.

Die Ziele

Die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus ist nachweislich gestärkt.

Die Position in den Märkten ist ausgebaut.

Die Mehrwerte der Kooperationsprojekte und Systemvorteile sind nachweisbar.

Die Destinationen und Standorte funktionieren verlässlich und sind weiter profiliert.

Die strategische und operative Führung (Governance) im Bündner Tourismus schafft Mehrwerte.

Hinweis: weitere Ausführungen zur strategischen Ausrichtung des Tourismusprogramms gibt es in der Programmgrundlage «Kooperationsprogramm Graubünden 2014–2023», Seiten 16-17

5 Das Grundverständnis.

Zur Erreichung der angestrebten Vision und damit für den Markterfolg des Bündner Tourismus, müssen einerseits die Destinationen individuelle Arbeiten leisten und ihr Standortprofil stärken. Andererseits müssen die Destinationen miteinander Kooperations- und Systemsynergien nutzen.

Das Schlüsselwort heisst «Coopetition», ein Mischbegriff aus «Cooperation» (Kooperation) und «Competition» (Wettbewerb). Er steht für das Wechselspiel von Konkurrenz und Kooperation auf Märkten. Dabei treten Mitbewerber in der Entwicklung neuer Angebote als Partner auf. Hand in Hand werden beispielsweise Analysen und Strategien bis und mit Plänen zur Bearbeitung von neuen Märkten erstellt. Das Bestreben aller Akteure soll es sein, Kräfte intelligent zu bündeln und so Multiplikationseffekte auszulösen, die dem Bündner Tourismus im Endergebnis zu mehr Standfestigkeit und Ertrag verhelfen.

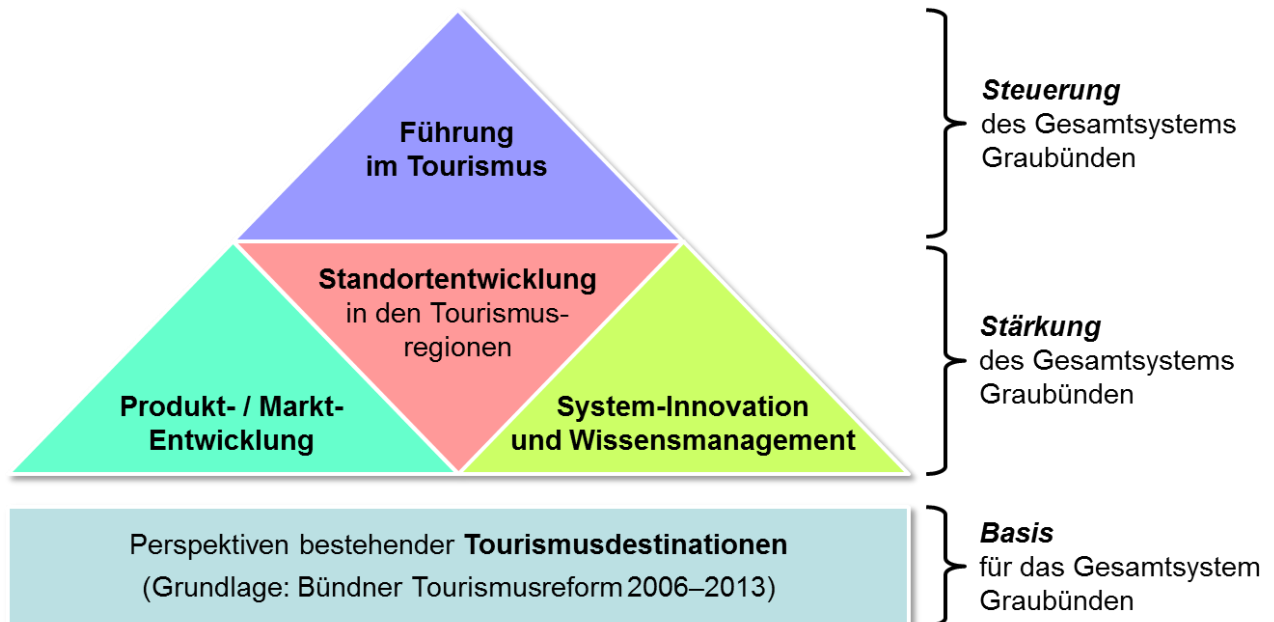
Nachfolgend einige Grundsätze, die für die Zusammenarbeit im Gesamtsystem Graubünden von Bedeutung sind:

Vertrauen	Innerkantonale Meinungsverschiedenheiten und persönlichen Differenzen der Vergangenheit sind nicht zielführend: der Bündner Tourismus braucht ein Kooperations- und Innovationsprogramm, damit die verschiedenen Akteure ein starkes Gesamtsystem schaffen können.
Transparenz	Organisationen können sich in einer zunehmend diversifizierten Welt nicht nur auf ihr eigenes Know-how und Innovationskraft verlassen, sondern sind verstärkt auf die Integration und Nutzung gegenseitiger Informationen und Kompetenzen angewiesen.
Kooperationsfähigkeit	Nur durch mehr und vertiefte Kooperationen können Kosten eingespart werden und am Markt die Wirkung erzielt werden, die notwendig ist, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Zusammenarbeit basiert immer auf dem Willen und der Fähigkeiten überhaupt zu kooperieren.
Kooperationswille	Die geschaffenen Destinationsstrukturen ermöglichen Potenziale, Kompetenzen und strategische Projekte. Die Akteure sind bereit und gewillt, sich sachbezogen um gemeinsame Themen (und Kundenerlebnisse) zu kümmern und den «Coopetition-Ansatz» aktiv zu leben.
Kontinuität	Die bisherige Tourismusreform war erfolgreich, in Bereichen der Zusammenarbeit und Aufgabenteilung besteht jedoch weiterer Handlungsbedarf. Zur Bewältigung verschiedener Herausforderungen bedarf es auf Langfristigkeit ausgelegte Prozesse und Vorgehensweisen.

Hinweis: weitere Ausführungen zum Grundverständnis gibt es in der Programmgrundlage «Kooperationsprogramm Graubünden 2014–2023», Seite 18 (Die Formel zum Markterfolg)

6 Die Themenfelder.

Das «Kooperationsprogramm Graubünden 2014–2023» lässt sich in die Themenfelder «Führung im Tourismus», «Standortentwicklung in den Tourismusregionen», «Produkt-/Marktentwicklung» sowie «System-Innovation und Wissensmanagement» gliedern. Projekte und konkrete Umsetzungen müssen zu mindestens einem dieser Themenfelder passen, damit eine Projektförderung geprüft werden kann.



Die nachfolgenden Beispiele zeigen die Stossrichtung möglicher Projekte auf, die im Rahmen des Tourismusprogramms von interessierten Projektträgern eingereicht werden können. Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Allfällige Ähnlichkeiten mit bereits bestehenden Projektideen oder geplanten Vorhaben sind rein zufällig. Ein Anspruch auf die Gewährung von Förderleistungen durch den Kanton kann aufgrund dieser Liste nicht erhoben werden.

Nachfolgend einige ausgewählte Projektideen, die weiterverfolgt werden könnten:

<p>Mobilität und Anreise</p> <p>⇒ Themenfeld «Standortentwicklung»</p>	<p>Einfacher Transfer nach Graubünden: Neue Formen finden resp. Dienstleistungen schaffen, wie der Service-Level für Gäste, die mit dem Flugzeug via Zürich-Kloten oder Altenrhein anreisen, erhöht werden kann (Kooperationen mit Airlines und Airports Graubünden-Lounge/Welcome-Desk am Flughafen, Shuttle-Busse nach Graubünden, spezielle Gepäckservices, optimale Anschlüsse für Zugverbindungen, Mobility-Angebote, Gepäckservice für Rundreisen innerhalb von Graubünden ausbauen, Kooperationen mit Airlines und Airports).</p> <p>Bike-Marketing für ganz Graubünden: Bündelung der Angebote auf einer Plattform. Die Angebotsketten zusammen mit Anbietern, die in ihrem Bereich klar sichtbaren Mehrwert für den Biker schaffen, verbessern. Festlegung von 3 Routen (3, 5 oder 7 Tage), entlang deren sich Hotels, Restaurants und andere Akteure anschliessen können. Biker können sich Reise mit entsprechend gestalteter App zusammenklicken. Unterwegs kann der Gast Empfehlungen über Sehenswürdigkeiten und nächste Gastronomie-Angebote etc. abrufen.</p>
---	---

<p>Natur und Kultur</p> <p>⇒ Themenfeld «Produkt-/Markt-Entwicklung»</p>	<p>Mythos Steinbock: Das Erlebnis Steinbock als touristisches Produkt konzipieren und dabei den Sommer- und Bergtourismus mit Leuchtturmprojekten festigen. Den touristischen Verkauf von Freiheit und Gesundheit durch «Natur» forcieren und dabei auf ein einprägsames Kommunikationselement, den Steinbock, setzen.</p> <p>Themenreisen im Hochpreissegment: Architektur, Ingenieurwesen (Bahn, Kunstbauten), Geschichte, Gastronomie, Kultur- und Baudenkmäler in einem buchbaren Angebot (mit Reiseinformationen, persönlichen Führern usw.) zusammenfassen und spezifisches Nischenmarketing machen.</p>
<p>Kundenbedürfnisse</p> <p>⇒ Themenfeld «Produkt-/Markt-Entwicklung»</p>	<p>Know-how Transfer Zentrum «Markt-Bedürfnisse»: Mit dem Ziel, das Marktwissen von operativ tätigen Marketing- und Vertriebsmitarbeitern systematisch auf- und auszubauen, wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die durch externes Fachwissen ergänzt wird. Der Analyse von Kundenbedürfnissen und Marktsegmenten, insbesondere in neuen Märkten, kommt für einen effizienten Einsatz der Marketingmittel grosse Bedeutung zu.</p> <p>Vermarktungsagentur für «Natur und Kultur»: Zur Professionalisierung der Angebotsgestaltung und Vermarktung im Bereich «Natur und Kultur» wird eine Netzwerkstelle eingerichtet und etabliert, die für interessierte Destinationen, Attraktionspunkte und Partner aus dem natur- und kulturnahen Tourismus die Koordination und Entwicklung neuer Angebote übernimmt.</p>
<p>Öffentliche Meinung zum Tourismus</p> <p>⇒ Themenfeld «Führung im Tourismus»</p>	<p>Kommunikationsoffensive: Zur Steigerung der Wahrnehmung über die Bedeutung des Tourismus (Bewusstsein / Sensibilisierung) wird eine gut koordinierte Kommunikationsoffensive gestartet. Verschiedene Massnahmen werden umgesetzt wie z.B.: Lehrmittel für Schulen, Lehrstellen-Marketing, Booklet «Bündner Tourismus in Zahlen», Wertschöpfungsstudie usw. Dabei wird auch die Kooperationsfähigkeit an der Basis gefördert.</p> <p>Weiterbildung für Führungskräfte: Es wird ein praxisorientiertes Kursangebot mit Schwerpunkt Innovationsförderung und Führung/Management für Führungskräfte (Verwaltungsräte, Vorstandsmitglieder usw.) angeboten, damit das Wissen über den Tourismus kontinuierlich gesteigert und die strategische Führung im Bündner Tourismus gezielt verbessert werden kann.</p>
<p>Online-Technologie</p> <p>⇒ Themenfeld «System-Innovation und Wissensmanagement»</p>	<p>Online-Services für Tourismusanbieter: Die technische Entwicklung im Bereich von Mobile-Anwendungen (Apps) ist rasant und die Kundenerwartungen steigen schnell. Die Entwicklung von relevanten Online-Services durch Tourismusakteure soll gemeinsam erfolgen (App-Store, white label-Anwendungen usw.). Themen destinationsübergreifend für ganz Graubünden aufarbeiten und dem Kunden zugänglich machen.</p> <p>Mitarbeiterschulung zu Online-Technologien: Um das Kundenverhalten (Information, Buchung, Sharing) auf verschiedenen Technologien (Web, Mobile, Social Media usw.) zu kennen und professionell damit umgehen zu können, soll die Schulung von Mitarbeitenden intensiviert werden: Kurse zum Umgang mit Bewertungsplattformen, Social Media, Buchungsportalen usw.</p>

7 Die Förderkriterien.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Branche sowie der einzelnen Akteure soll über die unternehmerische Leistung, neue Produkte und neue Kooperationen gefördert werden. Bei der Projektförderung wird gezielt auf die unternehmerische Verantwortung der Projektträgerschaft durch Engagement, eigenes Kapital und eigene Zeit geachtet.

Förderanträge können gestellt werden für Projekte, die zu einem der definierten Themenfelder passen und die mithelfen, die Ziele des Programms zu erreichen. Bei den Projekten soll es sich insbesondere um solche handeln, die Systemvorteile auslösen und die Kooperationen unter den Akteuren fördern. Das Projekt muss einen Beitrag zur Stärkung des touristischen Gesamtsystems Graubünden leisten und auf die strategische Ausrichtung der Tourismusdestination (als funktionaler Wirtschaftsraum) abgestimmt sein.

Im Rahmen des zehnjährigen Programmes können Projekte gefördert werden, die einen möglichst hohen Innovationsgrad aufweisen und in Graubünden ihre Wirkung haben.

<p>Neuigkeitsgehalt, Einzigartigkeit</p> <p>Das Projekt setzt eine neuartige Idee um, d.h. es gibt noch nichts Vergleichbares in Graubünden.</p>
<p>Wettbewerbsvorteil</p> <p>Das Projekt trägt zur Erhöhung der Wertschöpfung und Verbesserung der Wettbewerbsposition bei.</p>
<p>Know-how-Kompetenz</p> <p>Das Projekt trägt zum Aufbau von Fachkompetenz bei.</p>
<p>Multiplikation, Skalierbarkeit</p> <p>Der Gesuchsteller ist offen zur Kooperation mit anderen Akteuren und zur Wissensdiffusion.</p>

Hinweis: Die umfassende Beschreibung der Förderkriterien gibt es in der Richtlinie zur Gewährung von NRP-Beiträgen gemäss «Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023» unter www.awt.gr.ch → Themen/Projekte → Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023

Weitere Informationen

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
 Ringstrasse 10, 7000 Chur
 Tel. 081 257 23 42
tourismus@awt.gr.ch
www.awt.gr.ch