



Kanton Graubünden  
Chantun Grischun  
Cantone dei Grigioni

# Tourismusstrategie Graubünden

Orientierungsrahmen der Regierung  
für das Bündner Tourismussystem



graubünden

# Inhalt

|            |                                                                                                                      |           |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|            | <b>Zusammenfassung</b>                                                                                               | <b>6</b>  |
|            | <b>Sintesi</b>                                                                                                       | <b>8</b>  |
|            | <b>Resumaziun</b>                                                                                                    | <b>10</b> |
| <b>1</b>   | <b>Ausgangslage</b>                                                                                                  | <b>13</b> |
| 1.1        | Einleitung                                                                                                           | 13        |
| 1.2        | Vorgehen                                                                                                             | 14        |
| <b>2</b>   | <b>Lageanalyse</b>                                                                                                   | <b>17</b> |
| 2.1        | Tradition des Bündner Tourismus                                                                                      | 17        |
| 2.2        | Bedeutung der Tourismuswirtschaft                                                                                    | 19        |
| 2.3        | Bündner Tourismus im Wettbewerb                                                                                      | 22        |
| 2.4        | Einfluss von globalen Entwicklungen                                                                                  | 23        |
| 2.5        | Chancen und Herausforderungen                                                                                        | 24        |
| 2.6        | Schlussfolgerungen für die Tourismusstrategie                                                                        | 29        |
| <b>3</b>   | <b>Konzeption der Tourismusstrategie</b>                                                                             | <b>33</b> |
| 3.1        | Strategischer Rahmen                                                                                                 | 33        |
| 3.2        | Tourismussystem Graubünden                                                                                           | 34        |
| 3.3        | Strategiehaus der Tourismusstrategie                                                                                 | 40        |
| <b>4</b>   | <b>Tourismusstrategie</b>                                                                                            | <b>43</b> |
| 4.1        | Zukunftsbild und strategische Ziele 2030                                                                             | 43        |
| 4.2        | Nachhaltige Entwicklung                                                                                              | 44        |
| 4.3        | Rolle des Kantons                                                                                                    | 44        |
| <b>4.4</b> | <b>Handlungsfeld 1: Unternehmertum und Innovation im Bündner Tourismus stärken</b>                                   | <b>47</b> |
| 4.4.1      | Stossrichtung: Unternehmerische Leistungen unterstützen                                                              | 47        |
| 4.4.2      | Stossrichtung: Grundlagen für die Tourismusentwicklung in Graubünden verbessern                                      | 48        |
| <b>4.5</b> | <b>Handlungsfeld 2: Die Angebotsqualität der Tourismusregion Graubünden weiterentwickeln</b>                         | <b>51</b> |
| 4.5.1      | Stossrichtung: Wettbewerbsfähige touristische Infrastrukturen fördern                                                | 51        |
| 4.5.2      | Stossrichtung: Zusammenspiel von Mobilitätsformen fördern                                                            | 53        |
| <b>4.6</b> | <b>Handlungsfeld 3: Zur Diversifizierung des Tourismusangebots in Graubünden beitragen</b>                           | <b>55</b> |
| 4.6.1      | Stossrichtung: Schneeunabhängige Tourismusangebote fördern                                                           | 55        |
| 4.6.2      | Stossrichtung: Das touristische Angebot dem Klimawandel und den veränderten gesellschaftlichen Bedürfnissen anpassen | 57        |
| <b>4.7</b> | <b>Handlungsfeld 4: Die Nachfrage nach Angeboten der Tourismusregion Graubünden erhöhen</b>                          | <b>59</b> |
| 4.7.1      | Stossrichtung: Veranstaltungen als Standortfaktor fördern                                                            | 59        |
| 4.7.2      | Stossrichtung: Neue Gäste für Graubünden gewinnen                                                                    | 60        |
| <b>4.8</b> | <b>Finanzierungs- und Förderinstrumente</b>                                                                          | <b>63</b> |
| 4.8.1      | Kantonales Instrumentarium                                                                                           | 63        |
| 4.8.2      | Instrumentarium des Bundes                                                                                           | 64        |

|          |                             |           |
|----------|-----------------------------|-----------|
| <b>5</b> | <b>Ausblick</b>             | <b>67</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis</b> | <b>68</b> |
|          | <b>Anhang</b>               | <b>70</b> |
|          | <b>Impressum</b>            | <b>78</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|             |                                                                                             |    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1 | Destinationsstrukturen in Graubünden (Stand: 2024)                                          | 18 |
| Abbildung 2 | Touristische Wertschöpfung in Graubünden (Stand: 2022)                                      | 20 |
| Abbildung 3 | Touristische Beschäftigung in Graubünden (Stand: 2022)                                      | 21 |
| Abbildung 4 | Herkunftsländer/-regionen der Hotelgäste in Graubünden (Logiernächte kumuliert 2010 – 2023) | 22 |
| Abbildung 5 | Chancen und Herausforderungen wirken auf den Bündner Tourismus                              | 25 |
| Abbildung 6 | Tourismussystem Graubünden                                                                  | 36 |
| Abbildung 7 | Strategiehaus der Tourismusstrategie Graubünden                                             | 41 |
| Abbildung 8 | Strategiehaus der Tourismusstrategie Graubünden im Überblick                                | 71 |





# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Der Kanton Graubünden ist nicht nur für seine einzigartige Natur- und Kulturlandschaft weitherum bekannt. Unsere Gäste schätzen auch die grosse Vielfalt an touristischen Angeboten, Veranstaltungen und Attraktionen von erstklassiger Qualität. Wir können stolz sein auf eine fast 150-jährige Tourismustradition. Mit Fug und Recht dürfen wir uns zu den Pionieren zählen, welche über die Jahrzehnte hinweg viele touristische Innovationen hervorgebracht haben. Dieser Innovationsgeist soll uns auch in Zukunft erhalten bleiben.

Der Tourismus ist für alle Bündnerinnen und Bündner von Bedeutung. Er kurbelt die Wirtschaft an und verschafft uns Belebung und Infrastrukturen. Jährlich werden in Graubünden rund 19 Millionen Übernachtungen in Hotels, vermieteten Ferienwohnungen, Zweitwohnungen sowie bei Freunden und Bekannten gezählt. Unser Tourismus steht auf einem starken Fundament.

Im Wissen um die Bedeutung des Tourismus ist es uns ein Anliegen, wachsam und vorausschauend zu sein. Was bringt uns die Zukunft? Welche Chancen ergeben sich? Welche Herausforderungen gibt es? Wie begegnen wir diesen möglichst geschickt? Die Tourismusstrategie Graubünden geht auf solche Fragen ein, denn sie will den Tourismus stärken und in die Zukunft führen.

Die Tourismusstrategie Graubünden beinhaltet ein Zukunftsbild und strategische Ziele 2030, mit welchen die Regierung ihre Haltung zum Bündner Tourismus zum Ausdruck bringt. Sie sind unter Mitwirkung vieler kompetenter Fachleute aus der Bündner Tourismuswirtschaft entstanden. Ich danke allen Beteiligten für ihre wertvollen Beiträge.



Erfolg werden wir in der Umsetzung nur dann haben, wenn alle touristischen Akteure zusammen und entschlossen auf die gemeinsamen Ziele hinarbeiten. Freuen wir uns auf den weiteren Prozess. Die Tourismusstrategie bildet den Startpunkt dafür.

Regierungsrat Marcus Caduff  
Vorsteher Departement für Volkswirtschaft und Soziales



# Zusammenfassung

**Seit gut 150 Jahren bestimmt der Tourismus das Wohlergehen der Bevölkerung in Graubünden massgeblich mit; und er soll es auch künftig tun. Die Bündner Regierung will deshalb die Tourismuswirtschaft weiter stärken und fördern. Sie formuliert erstmals eine gesamtheitliche Tourismusstrategie für den Kanton Graubünden.**

Die Tourismusstrategie Graubünden bildet die Haltung der Bündner Regierung ab und schafft einen Orientierungsrahmen für alle, die sich im Tourismus im Kanton Graubünden betätigen. Adressat der Strategie ist das Tourismussystem Graubünden. Dieses umfasst alle touristischen Leistungsträger wie auch Verbände, Gemeinden oder die kantonale Verwaltung. Die Regierung will mit der Strategie ihre Absichten und Anforderungen kundtun sowie Impulse setzen, ohne dabei direkte Anweisungen an die Tourismusakteure zu erteilen.

## «Die Tourismusstrategie schafft einen Orientierungsrahmen für Tourismusakteure.»

Der Tourismus ist ein wichtiger Pfeiler der Bündner Exportwirtschaft und für die Bündner Volkswirtschaft sehr bedeutend. Gästerausgaben kurbeln die Wirtschaft an und sind Grundlage eines weitverzweigten Wirtschaftslebens im Kanton. Der Tourismus bietet viele Arbeitsplätze und trägt entscheidend zur Erhaltung und Weiterentwicklung der Bündner Wirtschaft bei. In vielen Regionen wirkt er der Abwanderung aus den Bergtälern entgegen. Die touristische Inwertsetzung der Natur- und Kulturlandschaft ist nicht nur für Gäste und Zweitheimische, sondern auch für Einwohnerinnen und Einwohner sowie Arbeitnehmende wichtig. Sie schafft Möglichkeiten für die Lebens- und Freizeitgestaltung und stärkt die Identifikation mit dem Wohn- und Arbeitsort. Tourismusangebote, Veranstaltungen oder touristische Innovationen tragen zur Stärkung und Aus-

strahlung der gesamten Bündner Volkswirtschaft bei und erhöhen die Wahrnehmung des Kantons.

Insgesamt verfügt Graubünden über eine gute Marktposition. Sie ist aber durch einen harten Wettbewerb mit in- und ausländischen Destinationen gekennzeichnet. Die Konkurrenz bezieht sich nicht nur auf Produkte sowie Kundinnen und Kunden, sondern je länger, je mehr auch auf Mitarbeitende. Der Bündner Tourismus wird durch Entwicklungen beeinflusst, denen er sich nicht entziehen kann. Sie werden viele Veränderungen bringen und die künftigen Chancen und Herausforderungen für den Bündner Tourismus prägen.

Die nachhaltige Entwicklung und der Klimawandel sind wichtige Treiber für die Veränderungen. Die starke Ausrichtung auf schneeorientierte Angebote stellt ein bedeutender werdendes Risiko dar. Aber auch die demografische Entwicklung und gesellschaftliche Veränderungen mit ihren Folgen für den Arbeitsmarkt, wie auch die Digitalisierung fordern die Erneuerung von gängigen Mustern. Wie kann der Bündner Tourismus vor diesem Hintergrund sein Wertschöpfungssystem anpassen und neue, nachhaltigere Geschäftsmodelle entwickeln? Wie gelingt es ihm, ein diversifiziertes Ganzjahresangebot von hoher Qualität bereitzustellen? Wie kann der Aufenthaltstourismus gefördert werden? Wie kann er die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt sicherstellen? Wie lässt sich die Wertschöpfung sichern? Wie können die Spielräume zur Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen für den Tourismus ausgeschöpft werden?

Mit diesen Fragen sind hohe Anforderungen an die Akteure im Bündner Tourismus verbunden. Neben der Bewältigung des Tagesgeschäfts müssen sie die neuen Herausforderungen erkennen und ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln oder sogar neu gestalten können. Die Chancen dazu sind vorhanden. Das Vorgehen erfordert eine interdisziplinäre Denk- und Handlungsweise, die künftig stärker über das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation hinausgreift und Schnittstellen, Synergien und Impulse von neuen Partnern und Netzwerken aktiv nutzt.

Die für die Tourismusstrategie wichtigsten Ansatzpunkte liegen bei den touristischen Akteuren und bei der Art und Weise, wie diese ihre Produkte und deren Vermarktung an die Veränderung anpassen. Die Tourismusstrategie der Bündner Regierung schafft den Rahmen und Anreize für wirtschaftliches Handeln, Innovation und Eigeninitiative privater wie öffentlicher Akteure und setzt dabei Eigenverantwortung voraus. Die Regierung und die kantonale Verwaltung erfüllen ihre Aufgabe subsidiär zu den privaten Akteuren sowie zu Regionen und Gemeinden.

Der Anspruch der Regierung ist es, dass es gelingt, das Wertschöpfungssystem Tourismus an die Veränderungen anzupassen und in Richtung eines nachhaltigen, auf eine Ganzjahresauslastung und Übernachtungen ausgerichteten Tourismus weiterzuentwickeln. Der Bündner Tourismus soll auch zukünftig eine führende Rolle im Alpentourismus einnehmen. Mit Blick darauf formuliert die Regierung ein Zukunftsbild, das einen wünschbaren Zustand in ferner Zukunft beschreibt. Das Zukunftsbild wird durch mittelfristige strategische Ziele 2030 konkretisiert. Sie bilden die Erwartungen der Bündner Regierung an eine nachhaltige touristische Entwicklung ab und weisen den Weg zum Zukunftsbild. Voraussetzung zur Erreichung der Ziele ist, dass es den Akteuren im Bündner Tourismus beziehungsweise dem Tourismussystem gelingt, die wichtigsten Chancen zu nutzen und die Herausforderungen zu meistern. Die Ziele werden durch vier Handlungsfelder weiter detailliert:

- Unternehmertum und Innovation
- Angebotsqualität
- Diversifizierung
- Nachfrageförderung

Diese Handlungsfelder bilden den Kern der Strategie. Sie umfassen die verschiedenen Bereiche, in welchen die Bündner Regierung das Tourismussystem zur Erreichung der strategischen Ziele unterstützen will.

Der Kanton Graubünden verfolgt generell einen integrierten Nachhaltigkeitsansatz. Dieser wird auch für die vorliegende Tourismusstrategie weitergeführt, was bedeutet, dass es kein separates Handlungsfeld für «nachhaltige Entwicklung» gibt. Nachhaltigkeit wird in der Tourismusstrategie vor allem als wirtschaftliche Chance verstanden, denn mit einem integralen Nachhaltigkeitsansatz werden langfristig die richtigen Anreize für unternehmerisches Handeln gesetzt.

Die Regierung versteht die Strategie als eigentlichen Startpunkt für den weiteren Prozess; einen Prozess, der die Grundzüge der Strategie in konkrete Massnahmen ummünzt, der künftige Angebotsschwerpunkte durch das Tourismussystem formulieren lässt und gemeinsame Vermarktungsstrategien festlegt. Die Tourismusstrategie beschreibt deshalb nicht nur künftige Förderthemen, sondern soll vor allem auch anregen. Wichtig für den weiteren Prozess ist, dass die touristischen Akteure aktiv werden und ein kontinuierlicher Dialog mit der Regierung und der kantonalen Verwaltung stattfindet.





# Sintesi

**Da oltre 150 anni il turismo contribuisce in modo fondamentale al benessere della popolazione grigionese e continuerà a farlo anche in futuro. Per questo motivo il Governo grigionese intende continuare a rafforzare e a promuovere l'economia turistica. Per la prima volta elabora una strategia turistica globale per il Cantone dei Grigioni.**

La strategia turistica del Cantone dei Grigioni riflette la posizione del Governo grigionese e crea un quadro orientativo per tutti coloro che sono attivi nel settore del turismo nel Cantone dei Grigioni. Il destinatario della strategia è il sistema turistico dei Grigioni. Questo sistema comprende tutti i fornitori di prestazioni turistiche nonché le associazioni, i comuni o l'Amministrazione cantonale. Per mezzo della strategia il Governo intende illustrare le proprie intenzioni ed esigenze nonché fornire impulsi senza impartire direttamente istruzioni agli operatori del settore turistico.

## «La strategia turistica crea un quadro orientativo per gli operatori del settore turistico.»

Il turismo è un pilastro importante dell'economia d'esportazione grigionese ed è fondamentale per l'economia dei Grigioni. Le spese degli ospiti danno slancio all'economia e rappresentano la base di una vita economica diversificata. Il turismo crea molti posti di lavoro e contribuisce in modo decisivo al mantenimento e allo sviluppo dell'economia grigionese. In molte regioni contrasta lo spopolamento delle valli di montagna. La valorizzazione del paesaggio naturale e culturale a scopo turistico non è importante solo per gli ospiti e i proprietari di abitazioni secondarie, bensì anche per i residenti e i lavoratori. Crea possibilità per l'organizzazione della vita e del tempo libero e rafforza l'identificazione con il luogo in cui si abita e si lavora. Le offerte turistiche, le manifestazioni o le innovazioni turistiche contribuiscono al rafforzamento e alla rilevanza dell'intera economia grigionese e aumentano l'attrattiva del Cantone.

Nel complesso i Grigioni sono ben posizionati sul mercato. Tuttavia devono anche fare fronte a una forte concorrenza con destinazioni nazionali e internazionali. La concorrenza non si limita ai prodotti e ai clienti, bensì riguarda sempre di più anche i collaboratori. Il turismo grigionese è soggetto a sviluppi ai quali non può sottrarsi. Questi sviluppi porteranno molti cambiamenti e daranno forma alle opportunità e alle sfide future per il turismo grigionese.

Lo sviluppo sostenibile e i mutamenti climatici sono importanti motori di cambiamento. L'orientamento rigido a offerte che presuppongono la presenza di neve diventa sempre più un fattore di rischio. Ma anche lo sviluppo demografico e i cambiamenti sociali e le relative conseguenze per il mercato del lavoro, così come la digitalizzazione richiedono una ristrutturazione dei modelli usuali. Date queste premesse, come può il turismo grigionese adeguare il suo sistema a valore aggiunto e sviluppare nuovi modelli aziendali più sostenibili? Come può fornire un'offerta variegata di qualità disponibile tutto l'anno? Come può promuovere i pernottamenti dei turisti? Come può garantire la competitività sul mercato del lavoro? Come è possibile garantire la creazione di valore aggiunto? Come si possono sfruttare i margini di manovra per creare condizioni quadro ottimali per il turismo?

Queste domande sono correlate a requisiti adeguati posti agli operatori del settore turistico grigionese. Oltre a sbrigare gli affari quotidiani essi devono identificare le nuove sfide ed essere in grado di continuare a sviluppare o addirittura ristrutturare il proprio modello aziendale. Le opportunità in questo senso sono date. Il processo richiede un modo di pensare e di agire interdisciplinare che in futuro andrà molto oltre la

propria azienda od organizzazione e che sfrutterà attivamente interfacce, sinergie e impulsi di nuovi partner o nuove reti.

I punti di partenza più importanti per la strategia turistica sono gli operatori del settore turistico e il modo in cui questi adegueranno i propri prodotti o il proprio marketing ai cambiamenti. La strategia turistica del Governo grigionese crea il quadro e gli stimoli per l'attività, l'innovazione e l'iniziativa personale a livello economico da parte di attori privati e pubblici e presuppone il senso di responsabilità. Il Governo e l'Amministrazione cantonale svolgono i loro compiti in modo sussidiario rispetto agli attori privati, le regioni e i comuni.

L'obiettivo del Governo è quello di adeguare il sistema a valore aggiunto nel settore turistico ai cambiamenti e di svilupparsi in direzione di un turismo sostenibile orientato all'offerta disponibile tutto l'anno e ai pernottamenti. Il turismo grigionese dovrà assumere anche in futuro un ruolo di leader nel turismo alpino. Con questo obiettivo il Governo formula un'immagine del futuro che descrive una situazione auspicabile per un futuro lontano. Questa immagine del futuro sarà concretizzata attraverso gli obiettivi strategici a medio termine 2030. Questi rispecchiano le aspettative del Governo grigionese nei confronti di uno sviluppo turistico sostenibile e mostrano la via per raggiungere l'immagine del futuro.

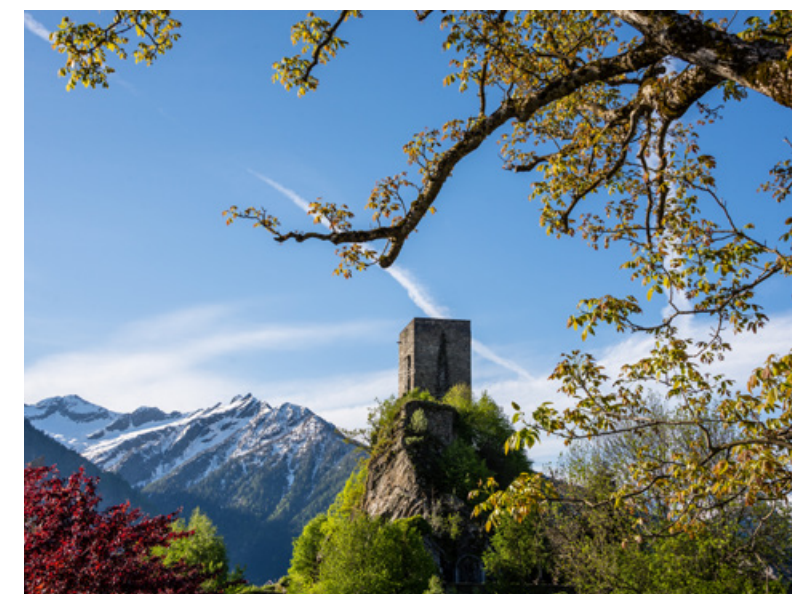
Il presupposto per raggiungere gli obiettivi è che gli operatori del settore turistico grigionese e il sistema turistico siano in grado di cogliere le opportunità più importanti e di gestire le sfide. Questi obiettivi vengono concretizzati con quattro campi d'azione:

- Imprenditorialità e innovazione
- Qualità dell'offerta
- Diversificazione
- Promozione della domanda

Questi campi d'azione rappresentano il nucleo della strategia. Essi comprendono i diversi settori in cui il Governo grigionese intende sostenere il sistema turistico nel raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il Cantone dei Grigioni persegue un approccio globale basato sulla sostenibilità. Questo si applica anche alla presente strategia turistica, il che significa che non verrà elaborato un campo d'azione separato per lo «sviluppo sostenibile». Nella strategia turistica la sostenibilità viene intesa soprattutto come opportunità economica, dato che un approccio globale basato sulla sostenibilità fornisce i giusti incentivi per l'attività imprenditoriale futura.

Il Governo vede la strategia come punto di partenza effettivo per l'ulteriore processo, un processo che trasformi i principi della strategia in misure concrete, che formuli i punti centrali dell'offerta futura sulla base del sistema turistico e stabilisca strategie di marketing congiunte. La strategia turistica non si limita quindi a descrivere i futuri temi di promozione, ma intende soprattutto essere anche una fonte di stimoli. Per il processo futuro è importante che gli operatori del settore turistico si attivino e che ci possa essere un dialogo costante con il Governo e l'Amministrazione cantonale.





# Resumaziun

**Dapi bundant 150 onns destinescha il turissem decisivamain il bainstar da la populaziun en il Grischun; ed el duai far quai er en il futur. La Regenza grischuna vul pia cuntinuar a rinforzar ed a promover ulteriuramain l'economia turistica. Per l'emprima giada formulescha ella ina Strategia turistica cumplessiva per il chantun Grischun.**

La Strategia turistica dal Grischun reflectescha la tenuta da la Regenza grischuna e stgaffescha in rom d'orientaziun per tut quels ch'èn activs en il turissem dal chantun Grischun. L'adressat da la strategia è il sistem turistic dal Grischun. Quest sistem cumpiglia tut ils furniturs da prestaziuns turisticas sco er federaziuns, vischnancas u l'administraziun chantunala. Cun la strategia vul la Regenza communitgar sias intenziuns e sias pretensiuns sco er dar impuls, senza far prescripziuns directas als acturs dal sector turistic.

## «La Strategia turistica stgaffescha in rom d'orientaziun per ils acturs dal sector turistic.»

Il turissem è ina pitga impurtanta da l'economia d'export dal Grischun ed è fitg impurtant per l'economia publica grischuna. Las expensas dals giasts stimuleschan l'economia e furman la basa d'ina vita economica fitg multifara en il chantun. Il turissem porscha bleras plazzas da lavur e gida decisivamain a mantegnair ed a sviluppar vinavant l'economia grischuna. En bleras regions cumbatta el l'emigraziun or da las vals muntagnardas. La valorisaziun turistica da la cuntrada natirala e culturala n'è betg mo impurtanta per ils giasts e per las possessuras ed ils possessurs d'abitaziuns secundaras, mabain er per las abitantas ed ils abitants sco er per las lavurantas ed ils lavurants. Ella stgaffescha pussaivladads per concepir la vita ed il temp liber e rinforza l'identificaziun cun il lieu d'abitar e cun il lieu da lavur. Purschidas turisticas, occurrenzas u innovaziuns turisticas gidan a rinforzar ed a derasar l'entira economia publica dal Grischun ed augmentan la percepciun dal chantun.

Tut en tut ha il Grischun ina buna posiziun sin il martgà. Ma questa posiziun è suttamessa ad ina ferma concorrenza cun destinaziuns svizras ed estras. La concorrenza na sa restrenscha betg mo sin ils products e sin la clientella, mabain adina pli savens er sin las collavuraturas ed ils collavurants. Il turissem grischun vegn influenzà da svilups, dals quals el na po betg sa retrair. Quests svilups vegnan a chaschunar bleras midadas ed a caracterisar las schanzas e las sfidas futuras dal turissem grischun.

Il svilup persistent e la midada dal clima èn ils motors impurtants da las midadas. La ferma orientaziun a purschidas dal sport da naiv è ina ristga che daventa pli impurtanta en il futur. Ma er il svilup demographic e las midadas socialas cun lur consequenzas sin il martgà da lavur, sco er la digitalisaziun pretendan da renovar ils models usitads. Co po il turissem grischun sut quest aspect adattar ses sistem da valorisaziun e sviluppar vinavant novs models da fatschenta pli persistents? Co al reussescha quai da metter a disposiziun ina purschida turistica diversifitgada e d'alta qualitat durant l'entir onn? Co po vegnir promovì il turissem da dimora? Co po el garantir la cumpetitivitad sin il martgà da lavur? Co sa lascha segirar la valorisaziun? Co pon vegnir exauridas las libertads d'agir per concepir cundiziuns generalas optimalas a favur dal turissem?

Cun questas dumondas èn colliadas grondas pretensiuns als acturs dal sector turistic dal Grischun. Ultra da dumagnar las fatschentas quotidianas ston els identifitgar las novas sfidas e sviluppar vinavant lur model da fatschenta u schizunt concepir da nov quel. Las schanzas per far quai èn avant maun. Il proceder pretenda ina moda da pensar e d'agir interdisplinara che surpassa en il futur pli savens ils cunfins da l'atgna interpre-

sa u organisaziun e che tira a niz activamain ils puncts da contact, las sinergias ed ils impuls da novs partenaris u da novas raits.

Ils puncts da partenza ils pli impurtants per la Strategia turistica èn ils acturs dal sector turistic e la moda e maniera, co che quels adattan lur products e la commercialisaziun da tals a las midadas. La Strategia turistica da la Regenza grischuna stgaffescha il rom e dat impuls per in agir economic, per innovaziun e per l'atgna iniziativa d'acturs privats e publics e premetta l'atgna responsabladad persuerter. La Regenza e l'administraziun chantunala adempleschan questa incumbensa en moda subsidiara als acturs privats sco er a las regions ed a las vischnancas.

La Regenza ha la pretensiun, ch'i reusseschia d'adattar il turissem sco sistem da valorisaziun a las midadas e d'al sviluppar vinavant en direcziun d'in turissem persistent, orientà ad ina purschida durant l'entir onn ed a pernottaziuns. Il turissem grischun duai surpigiar er en l'avegnir ina rolla directiva en il turissem alpin. Sut quest aspect formulescha la Regenza in maletg dal futur che descriva il stadi giavischà insacura lunsch en l'avegnir. Il maletg dal futur vegn concretisà tras finamiras strategicas 2030 a vista mesauna. Ellas illustreschan las aspectativas che la Regenza grischuna ha envers in svilup turistic persistent e mussan la via vers il maletg dal futur.

La premissa per cuntanscher las finamiras è quella, ch'i reusseschia als acturs dal sector dal turistic dal Grischun respectivamain al sistem turistic da trair a niz las schanzas las pli impurtantas e da dumagnar las sfidas. Las finamiras vegnan detagliadas ulteriuramain tras quatter champs d'acziun:

- Princip d'interprendider ed innovaziun
- Qualitad da las purschidas
- Diversificaziun
- Promozion da la dumonda

Quests champs d'acziun furman il coc da la strategia. Els cumpiglian ils differents secturs, en ils quals la Regenza grischuna vul sustegnair il sistem turistic per cuntanscher las finamiras strategicas.

Il chantun Grischun ha generalmain in punct da partenza persistent integral. Quest punct da partenza vegn er applitgà per la Strategia turistica qua avant maun; quai vul dir, ch'i n'exista nagin champ d'acziun separà per il «svilup persistent». La persistenza vegn chapida en la Strategia turistica cunzunt sco schanza economica, perquai che cun il punct da partenza persistent integral vegnan dads a lunga vista ils dretgs impuls per in agir d'interprendider.

La Regenza chapescha la strategia sco punct da partenza per propi per l'ulteriur process; in process che transfurma ils tratgs fundamentals da la strategia en mesiras concretas, che lascha formular las prioritads futuras da la purschida tras il sistem turistic e che determinesch strategies da commercialisaziun cuminaivlas. La Strategia turistica na descriva perquai betg mo ils temas da promozion futurs, mabain duai en emprima lingia er dar impuls. Per l'ulteriur process èsi impurtant, ch'ils acturs dal sector turistic daventian activs e ch'i haja lieu in dialog cuntinuand cun la Regenza e cun l'administraziun chantunala.







# 1 Ausgangslage

**Die Tourismuswirtschaft prägt den Kanton Graubünden. Für die weitere Entwicklung formuliert die Bündner Regierung eine «Tourismusstrategie Graubünden».**

## 1.1 Einleitung

Schon seit Jahrhunderten findet in Graubünden dank des Passverkehrs ein Austausch mit anderen Regionen und Kulturen statt. Es waren vor allem die Verbesserung der Verkehrswege, aber auch die neuen Erkenntnisse über die Heilwirkung des Gebirgsklimas und der Mineralquellen, welche zur Entwicklung der heutigen Tourismuswirtschaft in Graubünden beitrugen.

Heute zeichnet ein vielfältiges Angebot für verschiedene Zielgruppen den Tourismus in Graubünden aus. Es beruht auf spezifischen Stärken. Die Gäste schätzen seit jeher die attraktive, einzigartige Natur- und Kulturlandschaft. Im Gegensatz zu künstlich geschaffenen Erlebniswelten bietet Graubünden eine aufregende, intakte und vielfältige Kultur, gelebt in den Sprachen, Bauten und Bräuchen, sowie eine abwechslungsreiche Landschaft aus Bergen, Tälern, Seen, Flüssen, Gletschern, Wäldern und Alpwiesen. Diese natürlichen Voraussetzungen setzen die touristischen Leistungsträger in Wert, indem sie sie für Gäste mittels Infrastrukturen und touristischen Angebote zugänglich und erlebbar machen.

Seit gut 150 Jahren bestimmt der Tourismus das Wohlergehen der Bevölkerung in Graubünden massgeblich mit; und er soll es auch künftig tun. Die Bündner Regierung will deshalb die Tourismuswirtschaft weiter stärken und fördern sowie negative Auswirkungen eindämmen. Sie übernimmt Verantwortung und formuliert erstmals eine gesamtheitliche Tourismusstrategie für den Kanton Graubünden.

Die Tourismusstrategie bildet die Haltung der Bündner Regierung ab und schafft einen Orientierungsrahmen für alle, die sich im Tourismus im Kanton Graubünden betätigen. Die Regierung will mit der Strategie ihre Absichten und Anforderungen kundtun sowie Impulse setzen, ohne dabei direkte Anweisungen an die Tourismusakteure zu erteilen. Zu den Adressaten gehören alle touristischen Leistungsträger sowie Vereinigungen, Gemeinden und die kantonale Verwaltung. Die Strategie greift politische Ziele aus dem Regierungsprogramm 2025 – 2028 auf und konkretisiert sie für den Tourismus. Als kantonale Teilstrategie reiht sie sich neben Strategien aus anderen Politikbereichen ein und will die sich bietenden Handlungsspielräume optimal ausschöpfen.

Die vorliegende Tourismusstrategie Graubünden lehnt sich an die Tourismusstrategie des Bundes an und schreibt diese für den Kanton Graubünden fort. Sie hat eine ähnliche Tiefenschärfe und ist flexibel angelegt für dynamische Anpassungen und Verfeinerungen. Konkrete Massnahmen ergeben sich aus dem weiterführenden Dialogprozess mit den involvierten touristischen Akteuren.



## 1.2 Vorgehen

Die vorliegende Strategie geht auf den parlamentarischen Auftrag Stiffler betreffend «Tourismusstrategie Graubünden» zurück, der in der Augustsession 2021 in abgeänderter Form überwiesen wurde. Die Bündner Regierung erteilte in der Folge den Auftrag, eine «Tourismusstrategie Graubünden» zu erarbeiten, die von ihr verabschiedet und publiziert werden kann. Die Strategie wurde unter der Federführung des Amts für Wirtschaft und Tourismus in einem mehrphasigen Prozess und unter Beteiligung einer Begleitgruppe erarbeitet (Anhang A). In der Begleitgruppe wirkte eine repräsentative Auswahl von Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Anspruchsgruppen aus dem Bündner Tourismus mit. Sie traf sich zu drei halbtägigen Workshops (29. März 2023, 28. Juni 2023, 26. Oktober 2023), um die verschiedenen Bestandteile der Tourismusstrategie kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Im Rahmen eines separaten Workshops wurden weitere touristische Akteure in die Strategieerarbeitung miteinbezogen (Tourismusdirektorinnen und -direktoren / Regionalentwicklerinnen und -entwickler, 5. Oktober 2023).



In einer ersten Phase wurden bereits vorliegende Strategieaussagen aus verschiedenen Dokumenten zusammengetragen und konsolidiert sowie daraus Lücken und der strategische Handlungsbedarf abgeleitet. Eine zweite Phase diente im Wesentlichen der vertieften Bearbeitung von Strategiefragen und -lücken. In einer abschliessenden Phase wurde die Strategie festgelegt und ausformuliert, worauf sie im Mai 2024 durch die Regierung verabschiedet wurde. Der Prozess wurde durch eine externe Auftragnehmerin (BHP – Brugger und Partner AG, Zürich) unterstützt.







## 2 Lageanalyse

**Die Tourismusstrategie der Bündner Regierung orientiert sich an den Gegebenheiten, bezieht vor allem absehbare Entwicklungen mit ein und schält Themenfelder mit ihren Chancen und Herausforderungen für den Bündner Tourismus heraus. Daraus werden die hauptsächlichsten strategischen Schlussfolgerungen abgeleitet.**

### 2.1 Tradition des Bündner Tourismus

In der zweiten Hälfte des vorletzten Jahrhunderts nahm der Tourismus in Graubünden seinen eigentlichen Anfang. Zuerst beschränkt auf wenige Sommermonate, entwickelte sich der Tourismus mit dem Aufschwung des Wintersports vor hundert Jahren in rasantem Tempo mit St. Moritz, Davos und Arosa als Vorreitern. Zahlreiche andere Orte nutzten die Gunst der Stunde und setzten auf die Karte Tourismus. So spielt Graubünden seit Anfang des letzten Jahrhunderts eine entscheidende Rolle im Alpentourismus.

Bereits Ende des 19. Jahrhunderts führten die touristischen Möglichkeiten zu Prosperität im Kanton, indem sie Anreize für Innovationen und Investitionen gaben. Der Kanton Graubünden ist Pionier im Tourismus, wie verschiedene Beispiele aus der frühen Vergangenheit unter Beweis stellen. So wurde zum Beispiel der Bau der Rhätischen Bahn (RhB) durch touristische Akteure initiiert, in Davos wurde der erste Bügellift der Welt in Betrieb genommen, oder im Speisesaal des Kulm Hotels St. Moritz brannte in der Schweiz erstmals elektrisches Licht. Dieser vom Tourismus angetriebene Pioniergeist hat sich gehalten, wie verschiedene Angebotsinnovationen auch heute noch zeigen.

Im Laufe der Zeit konnte sich Graubünden verschiedene Alleinstellungsmerkmale erarbeiten. Dazu gehört beispielsweise die RhB mit ihren touristischen Produkten Glacier Express und Bernina Express, wobei die Albula / Bernina-Strecke sogar als UNESCO-Weltkulturerbe ausgezeichnet ist. Weitere touristisch nutzbare Einmaligkeiten wie die Tektonikarena Sardona und das Benediktinerinnen-Kloster St. Johann in Müstair tragen ebenfalls diese weltweite Auszeichnung. Zudem liegt im Kanton Graubünden der einzige Nationalpark der Schweiz.

Der Tourismus ist als Wirtschaftszweig in Graubünden traditionell tief verankert, aber er ist wandlungsfähig. Strukturell hat er sich seit seinen Anfängen stark entwickelt. Von der Gründung des ersten Verkehrsvereins 1864 in St. Moritz («Verschönerungskommission») bis zu den heutigen Strukturen war es ein weiter Weg. Heute bilden 19 grössere und kleinere Tourismusorganisationen sowie «Graubünden Ferien» wichtige Pfeiler des Tourismus in Graubünden (Abbildung 1).



Destinationsstrukturen in Graubünden



Abbildung 1: Destinationsstrukturen in Graubünden (Stand: 2024), Quelle: AWT

2.2 Bedeutung der Tourismuswirtschaft

Gemäss der Wertschöpfungsstudie zum Tourismus in Graubünden generierten im Referenzjahr 2022 Feriengäste und Zweitwohnende rund 19 Millionen Übernachtungen im Kanton Graubünden. Die Bündner Hotellerie alleine verzeichnete im gleichen Jahr über 5,5 Millionen Logiernächte in ihren gesamthaft 46 600 Hotelbetten.

Weitere 4 Millionen Logiernächte wurden in vermieteten Ferienwohnungen und der übrigen Parahotellerie gezählt. Zudem wurden rund 8,3 Millionen Übernachtungen in Zweitwohnungen sowie gut 1,2 Millionen Übernachtungen bei Verwandten / Bekannten getätigt.

Diese Organisationen schaffen gemeinsam mit anderen touristischen Akteuren wie Bergbahnen, Beherbergungsbetrieben oder Verkehrsunternehmen sowie Gemeinden ein touristisches Gesamtangebot in einer Art Co-Kreation. Denn der Tourismus ist eine Kombination aus diversen Dienstleistungen. Gäste sowie die ansässige Bevölkerung nutzen touristische Attraktionen von verschiedenen Anbietern sowie Infrastrukturen und kombinieren sie nach ihren Bedürfnissen. Die einzelnen touristischen Leistungsträger sind dadurch gewissermassen aufeinander angewiesen. Ob und wie dieses Zusammenspiel funktioniert, ist eine Erfolgsvoraussetzung, die den Bündner Tourismus bereits seit seinen Anfängen begleitet und herausfordert, wobei die Komplexität in Zukunft deutlich steigen dürfte.

Das touristische Gesamtangebot, wie es sich heute präsentiert, ist historisch gewachsen und hat einen starken Fokus auf den Winter. Wenngleich das Angebot im Sommer im Wachsen begriffen ist, stellt die starke Ausrichtung auf schneeorientierte Angebote mit dem Klimawandel ein bedeutender werdendes Risiko für die Bündner Tourismuswirtschaft dar. Bei der Transformation des touristischen Angebots ist darauf zu achten, dass die Wertschöpfung aus dem Tourismus erhalten bleibt.





## Touristische Wertschöpfung in Graubünden

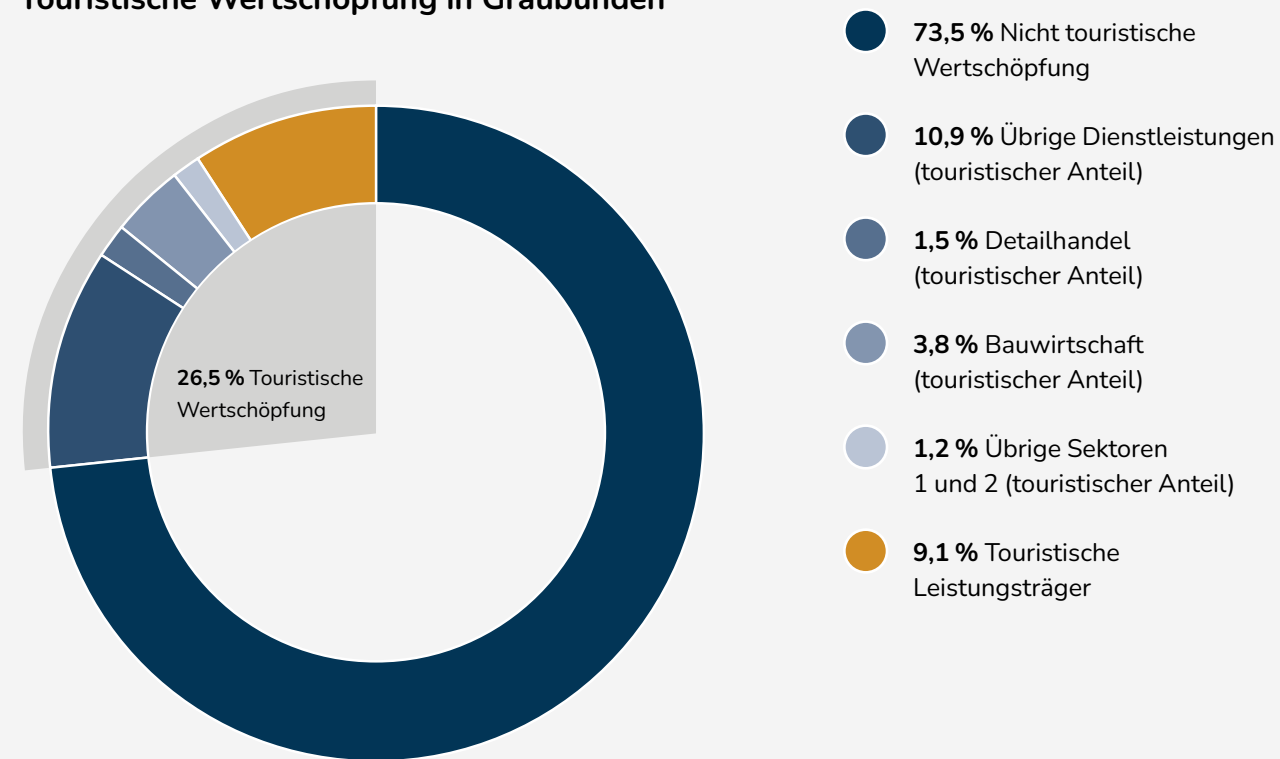


Abbildung 2: Touristische Wertschöpfung in Graubünden (Stand: 2022), Quelle: AWT – Wertschöpfungsstudie Tourismus Graubünden

Die gesamte touristische Wertschöpfung beträgt in Graubünden pro Jahr rund 4,05 Milliarden Franken, rund 26,5 Prozent der kantonalen Wertschöpfung. Der Tourismus ist damit ein wichtiger Pfeiler der Bündner Exportwirtschaft und für die Bündner Volkswirtschaft sehr bedeutend (Abbildung 2).

Die Gästerausgaben kurbeln die Bündner Volkswirtschaft an und sind Grundlage eines weitverzweigten Wirtschaftslebens im Kanton. Der Tourismus bietet viele Arbeitsplätze; alleine die touristischen Leistungsträger generierten rund 16 000 Vollzeitäquivalente (15,3 Prozent aller Beschäftigten im Kanton), dazu kommen 8400 Vollzeitäquivalente (8,1 Prozent) bei den Dienstleistungsbetrieben, 5100 Vollzeitäquivalente (4,9 Prozent) in der Bauwirtschaft sowie etwas mehr als 2000 Vollzeitäquivalente (2,0 Prozent) im Detailhandel. Gezählt werden Arbeitsplätze, die in enger Verbindung zum Tourismus stehen. Relativ gesehen generierte die Querschnittsbranche Tourismus in Graubünden direkt und indirekt also über 30 Prozent aller Vollzeitäquivalente (Abbildung 3).

## Touristische Beschäftigung in Graubünden

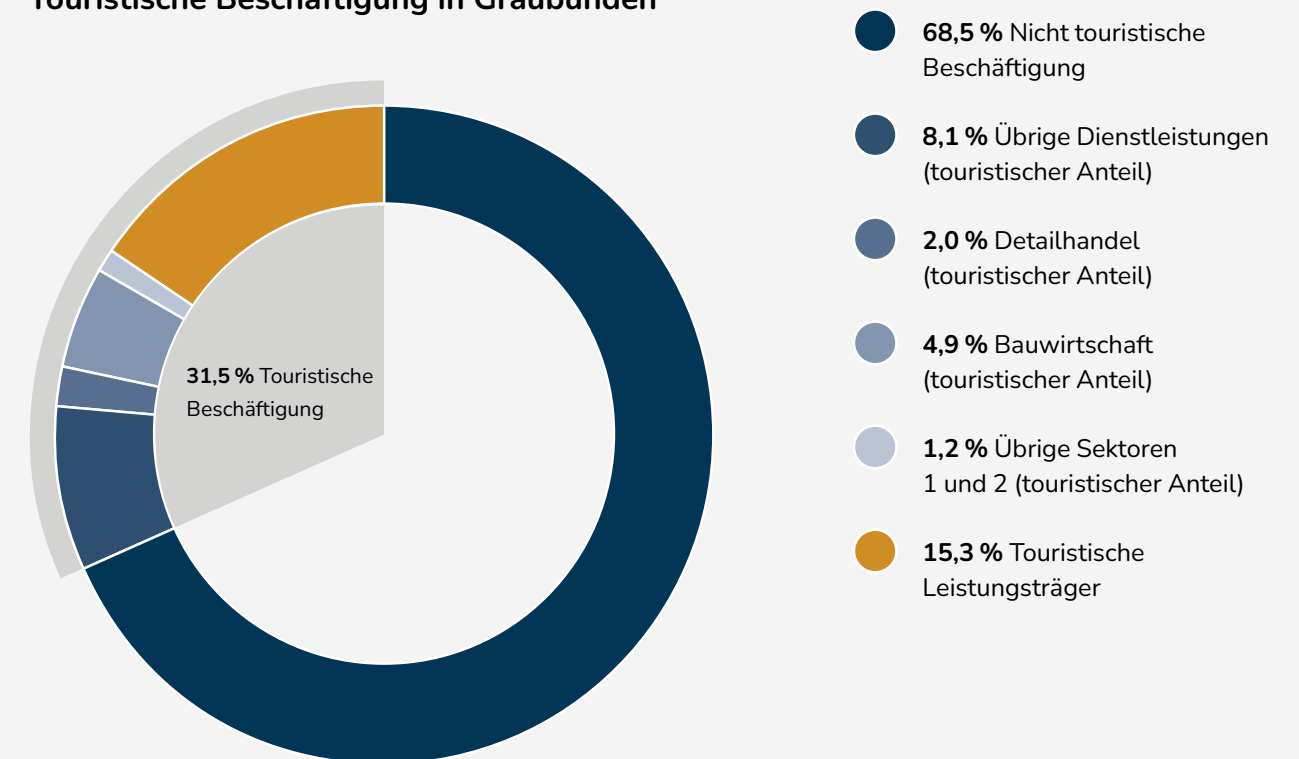


Abbildung 3: Touristische Beschäftigung in Graubünden (Stand: 2022), Quelle: AWT – Wertschöpfungsstudie Tourismus Graubünden

Die Aktivitäten in den mit dem Tourismus verbundenen Betrieben generieren ein Drittel der Beschäftigung; einerseits direkt (zum Beispiel in der Hotellerie, Gastronomie oder bei Bergbahnunternehmen), andererseits auch indirekt in weiteren Branchen, die vom Tourismus profitieren (zum Beispiel im Einzelhandel, bei Dienstleistungsbetrieben oder in der Bauwirtschaft). Der Tourismus bietet zudem traditionellerweise willkommene Zuerwerbsmöglichkeiten für die Landwirtschaft. Damit trägt er entscheidend zur Erhaltung und Weiterentwicklung der einheimischen Wirtschaft bei und wirkt der Abwanderung aus den Bergtälern entgegen. Gerade in peripheren Gebieten ist die Bedeutung des Tourismus und damit auch die Abhängigkeit als Folge fehlender Alternativen deutlich grösser als in urban geprägten Gebieten des Kantons.

Im Weiteren ist hervorzuheben, dass Tourismusangebote, Veranstaltungen oder touristische In-

novationen zur Stärkung und Ausstrahlung der gesamten Bündner Volkswirtschaft beitragen und die Wahrnehmung des Kantons erhöhen. Die Verbundenheit von Zweitheimischen und Gästen mit dem Kanton schafft ausserdem Wohlwollen für Bündner Anliegen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Natur- und Kulturlandschaft mit unter anderem ausgedehnten Waldgebieten bildet die Basis für den Bündner Tourismus und wird als gemeinwirtschaftliche Leistung der Land- und Forstwirtschaft gepflegt. Sie ist überdies nicht nur für Gäste und Zweitheimische, sondern auch für Einwohnerinnen und Einwohner beziehungsweise Arbeitnehmende von Wert. Sie schafft Möglichkeiten für die Lebens- und Freizeitgestaltung und erhöht die Lebensqualität sowie die Identifikation mit dem Wohn- und Arbeitsort. Aufgrund dieser Zusammenhänge ist der Tourismus stets als Teil einer ganzheitlichen Standortpolitik zu verstehen.



### 2.3 Bündner Tourismus im Wettbewerb

Über die Hälfte der Übernachtungsgäste in Graubünden kommen aus der Schweiz. Danach folgen traditionelle Herkunftsländer aus Westeuropa. Einen vergleichsweise geringeren Teil steuern Gäste aus den USA und Asien bei (Abbildung 4). Dies lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass Graubünden abseits der globalen Tourismusströme liegt, welche sich üblicherweise entlang von touristischen Attraktionspunkten bewegen. Im Hintergrund wirkt eine vielschichtige Konkurrenzsituation, die durch einen harten Wettbewerb mit in- und ausländischen Destinationen gekennzeichnet ist. Insgesamt verfügt Graubünden aber über eine gute Marktposition.

Hauptkonkurrenten für den Bündner Tourismus sind einerseits Reisedestinationen auf der ganzen Welt als Alternative zu schneeorientierten Ferien; andererseits Ferienregionen in der Schweiz und im benachbarten Ausland mit einem vergleichbaren Angebot (zum Beispiel Österreich und Italien).

Vor allem gegenüber der ausländischen Konkurrenz sind typische Wettbewerbs Herausforderungen hervorzuheben. Die internationalen Mitbewerberinnen und Mitbewerber können oftmals «grösser denken und handeln», indem sie über einfachere Strukturen mit grösserer strategischer Durchschlagskraft verfügen. Das äussert sich dann in Skaleneffekten, in einer Positionierung mit hohem Spezialisierungsgrad, einem starken Marktauftritt oder einer höheren Produktivität, wobei sich dies in der Beherbergung ausgeprägter als in der Gastronomie manifestiert.

#### Herkunftsmärkte der Gäste gemessen an der Anzahl Logiernächte (kumuliert 2010 – 2023)

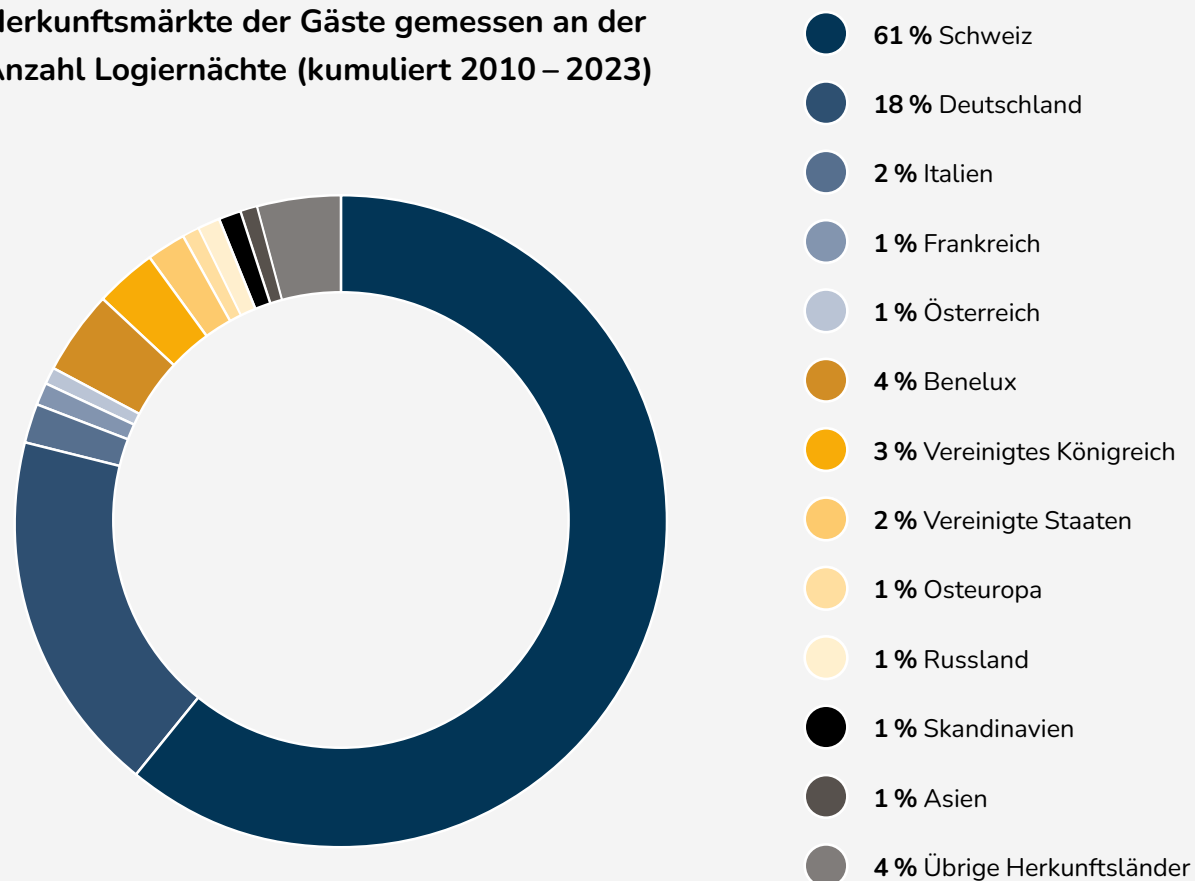


Abbildung 4: Herkunftsländer/-regionen der Hotelgäste in Graubünden (Logiernächte kumuliert 2010 – 2023, marginaler Einfluss der Covid-19-Pandemie 2020 – 2022 berücksichtigt), Quelle: BFS – HESTA

Die traditionell hohen Kosten in der Schweiz und der starke Schweizer Franken verteuern die touristischen Leistungen gegenüber umliegenden Euro-Ländern. Und die im europäischen Ausland zum Zeitpunkt der Strategieverabschiedung hohe Inflation schmälert das Ferienbudget in wichtigen Herkunftsländern, wobei durch ein abnehmendes Preisgefälle die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz und von Graubünden steigt. Aufgrund politischer Entwicklungen (zum Beispiel Neutralitätsdebatte, ungelöstes Verhältnis zur EU) steht die Schweiz international tendenziell isolierter da, wobei unklar ist, inwieweit sich dies auf die Wettbewerbssituation des Bündner Tourismus niederschlägt.

Eine höhere Wettbewerbsintensität ergibt sich durch die Digitalisierung, wobei sich mittels Technologielösungen Teile der Wertschöpfungskette in der Vermarktung und im Vertrieb zu grossen internationalen Unternehmen wie Airbnb, booking.com usw. verschieben. Nebst Herausforderungen stellen diese Entwicklungen aber auch Chancen für verschiedene Anbieterinnen und Anbieter im Bündner Tourismus dar.

Als Wirtschaftszweig mit grosser Arbeitsnachfrage wird der Wettbewerb um genügend Mitarbeitende künftig eine noch stärkere Rolle einnehmen. Der Verdrängungswettbewerb mit anderen Branchen findet regional, national und sogar international statt. Der Bündner Tourismus wird auch künftig, ergänzend zum inländischen Personal, auf ausländisches Personal angewiesen sein.

### 2.4 Einfluss von globalen Entwicklungen

Der Bündner Tourismus wird durch globale Entwicklungen beeinflusst, welche sich gegenseitig verstärken, aber auch gegenläufig sein können. Sie führen zu Veränderungen des Umfelds, denen sich der Tourismus im Kanton Graubünden nicht entziehen kann. Relevante Entwicklungen werden nachfolgend beschrieben.

#### Globalisierung und Deglobalisierung

Über mehrere Jahrzehnte erlebte die Welt eine Phase starker Globalisierung. Der Abbau von Handelshemmnissen oder technologische Entwicklungen zeitigten umfangreiche Auswirkungen. Durch die globale Vernetzung nahm die Mo-

bilität enorm zu, indem in kürzerer Zeit grössere Distanzen zurückgelegt werden konnten. In der Folge führte dies zu einer deutlichen Zunahme des internationalen Tourismus. Einerseits konnten die Destinationen von neuen Märkten profitieren, andererseits mussten sie aber auch mit neuen, vielfältigeren internationalen Akteuren konkurrieren. Auswirkungen auf das Gästebedürfnis bestehen insofern, als die Globalisierung zu einer Homogenisierung der Angebotsstandards bei gleichzeitig verstärktem Gästebedürfnis nach kultureller Vielfalt geführt hat. In den letzten Jahren verlangsamte sich der Globalisierungsprozess und Tendenzen zur Deglobalisierung sind erkennbar. Nicht nur die Pandemie, sondern auch geopolitische Veränderungen mit verstärkter Blockbildung komplizieren die Reisemöglichkeiten. Diesen weltweiten Einschränkungen stehen aber durchaus auch Vorteile für den Tourismus in Graubünden gegenüber, indem Schweizerinnen und Schweizer bewusst Kurzaufenthalte und Ferien in den Bergen im eigenen Land verbringen.

#### Individualisierung

Viele Menschen richten ihre allgemeine Lebensgestaltung und ihre Konsumbedürfnisse, wie zum Beispiel das Reisen oder ihre Arbeit, immer mehr nach ihren individuellen Vorlieben und Werten aus. Als Folge der Globalisierung hat eine steigende Zahl Menschen die Möglichkeit zu reisen und kann so zunehmend Reiseerfahrungen sammeln. Dies führt tendenziell zu einer Erhöhung der Qualitätsansprüche. Weiter steigt die Nachfrage nach massgeschneiderten Reiseerlebnissen, die auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet sind, wobei diese sich kontinuierlich wandeln können. Aufgrund der immer vielfältigeren digitalen Informations-, Buchungs- und Planungsmöglichkeiten werden die Reiseentscheidungen auch spontaner gefällt, was zu schwankender Nachfrage führt und die Planung auf Seiten der touristischen Leistungsträger deutlich anspruchsvoller macht.

#### Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt neue, vernetzte Technologien und Zusammenarbeitswerkzeuge hervor, welche einen grundlegenden Strukturwandel bewirken. Im Tourismus tangieren diese die Art und Weise, wie sich Gäste über Angebote informieren, ihre Reise planen und buchen oder wie touristische Leistungsträger ihre Arbeitsweise gestalten. Vermarktung und Vertrieb finden



mittlerweile hauptsächlich elektronisch statt und werden von bekannten internationalen Unternehmen wie Airbnb oder booking.com als Vorreiter vorangetrieben. Die Kommunikation mit den Gästen erfolgt verstärkt über diverse Onlinekanäle, insbesondere soziale Medien. Die Digitalisierung ermöglicht es Gästen, ihre Bewertungen und Empfehlungen direkt allen zugänglich zu machen. Die Leistungsträger wiederum profitieren von personalisierten Daten und direkten Kundenfeedbacks. Die Digitalisierung besitzt weiterhin großes Potenzial, um die Effizienz diverser Prozesse im Ressourcenmanagement, bei Buchungen und Kundenbeziehungen zu steigern. Wichtig ist, dass die Möglichkeiten erkannt und ausgeschöpft sowie Risiken richtig eingeschätzt werden.

Demografie und Arbeitsmarkt

In Europa nimmt der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung stark zu und die Geburtenrate ist niedrig; so auch in der Schweiz. Die Gästestrukturen verändern sich demzufolge. Auf dem Arbeitsmarkt ist der Rückgang der erwerbstätigen Personen bereits spürbar. Der frühere Arbeitgebermarkt hat sich zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt, in welchem die Beschäftigten ihre Position mit Gewicht vertreten. Arbeitnehmende fordern mehr denn je die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ein oder suchen Stellen aus, die ihrem Wunsch nach sinnstiftender Tätigkeit entsprechen. Aufgrund der neuen digitalen Möglichkeiten, der Veränderung der Lebens- und Wohnformen und nicht zuletzt gestärkt durch die Pandemie ist ein Wandel der Arbeitsformen zu beobachten, was zu einer Flexibilisierung der Arbeitsmodelle führt. Arbeitnehmende werden immer unabhängiger von Raum und Zeit. Einerseits werden dadurch neue Tourismusangebote ermöglicht, andererseits schwächt diese Entwicklung die Attraktivität der Arbeit im Tourismussektor. Denn viele Arbeiten mit Gastbezug sind schwer mit Flexibilisierungsansprüchen vereinbar.

Klimawandel

Der Klimawandel hat in verschiedenen Weltregionen unterschiedliche Auswirkungen, doch zu den wichtigsten gehören der Temperaturanstieg, ein vermehrtes Auftreten von Extremereignissen (wie starken Regenfällen, Stürmen, Überschwemmungen, Dürreperioden), der Rückgang der Artenvielfalt und die Sicherstellung der Wald-

funktionen. Der Temperaturanstieg macht mancherorts Verschiebungen der Reisesaison oder Angebotsanpassungen erforderlich. Wetterereignisse können eine Gefahr für die Bevölkerung, die Gäste und die touristischen Anlagen und Infrastrukturen bilden. Der Klimawandel ist für den Tourismus jedoch Gefahr und Chance zugleich. Umweltveränderungen können die Attraktivität einer Tourismusdestination auch erhöhen, vor allem, wenn es gelingt, aus den Veränderungen neue touristische Leistungen zu kreieren.

Unsicherheit

In den letzten Jahren ist eine Vielzahl simultan auftretender Krisen und Ereignisse festzustellen. Viele Menschen nehmen die gegenwärtigen Entwicklungen denn auch als «Polykrise» wahr. Die Rede ist vom Klimawandel, von der Pandemie, den geopolitischen Veränderungen, von Konflikten und Kriegen, den Entwicklungen auf den Energiemärkten oder auch von den weltweiten Inflationstendenzen. Bemerkenswert sind die Häufung der Krisen und Ereignisse und die gesteigerte Wahrnehmung, welche zu Unsicherheiten im Tourismus führen und ihn volatiler machen. Gäste entwickeln ihre Reisepläne vor dem Hintergrund dieser Stimmungslage oder haben aufgrund geringerer Kaufkraft weniger Möglichkeiten, überhaupt zu reisen. Die touristischen Leistungsträger sind gefordert, ihre Entscheide zur Anpassung von Angeboten, Prozessen oder auch Infrastrukturen unter Planungsunsicherheit zu treffen.

**2.5 Chancen und Herausforderungen**

Die Tourismusstrategie Graubünden knüpft an die wichtigsten Chancen und Herausforderungen des Bündner Tourismus an. Sie ordnet diese in zehn Themenfeldern sowie in der nachhaltigen Entwicklung als Querschnittsbereich; Chancen und Herausforderungen wechseln sich in ihnen ab. Sie werden nachfolgend in Abbildung 5 dargestellt. Die Erläuterungen stützen sich auf die Lageanalyse (Kapitel 2.1 bis 2.4), auf die Diskussionsergebnisse mit der eingesetzten Begleitgruppe sowie auf verschiedene Publikationen und Recherchen.

**Chancen und Herausforderungen wirken auf den Bündner Tourismus**



Abbildung 5: Chancen und Herausforderungen wirken auf den Bündner Tourismus, Quelle: eigene Darstellung



### Folgen des Klimawandels

Der Klimawandel stellt den Bündner Tourismus vor besondere Herausforderungen, bietet ihm aber auch spezifische Potenziale. Er ist im globalen Mittel stärker von der Erwärmung betroffen, was in erster Linie die Aufrechterhaltung des Wintertourismus in der heutigen Form tangiert. Der Bündner Tourismus ist stark durch das Wintergeschäft geprägt und hat damit ein saisonbedingtes Risiko. Doch über alle Jahreszeiten hinweg stellen noch weitere Veränderungen wie der Biodiversitätsverlust oder die Zunahme an Extremwetterereignissen Risiken dar, indem diese die Natur- und Kulturlandschaft als Basis für den Tourismus beeinträchtigen können. Der Wald hat als Landschaftselement und «Kulisse» sowie aufgrund seiner Schutzleistung eine mitentscheidende Bedeutung für den Tourismus. Soll der Wald diese Leistungen auch künftig erbringen, bedarf es einer Waldverjüngung. Die Bedeutung des Spannungsfelds Waldverjüngung – Erholungsnutzung / touristische Nutzung steigt. Auch gilt es direkte Folgen des Klimawandels auf technische Infrastrukturen, insbesondere auf Schneesportanlagen, sowie auf Verkehrswege infolge des Rückgangs des Permafrosts zu beachten. Im Vergleich zu den Mitbewerberinnen und Mitbewerbern im In- und Ausland liegen verschiedene Bündner Destinationen allerdings höher und können von ihrer besseren Schneesicherheit profitieren. Diese Gebiete können auch mit der Verlagerung von Gästen aus tieferliegenden Gebieten rechnen. Ausserdem kann der im Vergleich zu den heissen Städten kühlere Bergsommer auch in tieferen Lagen als attraktive Ferienalternative anbieten. Es ist unter anderem mit längeren Sommersaisons, weniger Regentagen und mildernden Abenden zu rechnen. Mit dem Klimawandel sind neue Potenziale zur Schaffung touristischer Angebote verbunden. Es ist auch davon auszugehen, dass bisherige Geschäftsmodelle in Zukunft so nicht mehr funktionieren werden und deshalb neue, nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt und spezifische Investitionen getätigt werden müssen.

### Kleinstrukturierter Charakter

Die Bündner Tourismuswirtschaft ist wie viele andere touristische Regionen in der Schweiz durch ihre institutionelle Kleinstrukturiertheit charakterisiert. Es gibt eine Vielzahl touristischer Leistungsträger sowie weitere mitwirkende Or-

ganisationen und Unternehmen. Dies ist Vor- und Nachteil zugleich. Eine Chance ist, dass der Bündner Tourismus in der Regel auf gewachsenen, anerkannten, funktionierenden Strukturen und Organisationen aufbauen kann. Im Vergleich zu grossen Tourismusorganisationen sind sie agiler. Sie haben mehr Freiheiten und können, gerade in Krisenzeiten, rascher auf Veränderungen mit Produkt- oder Prozessanpassungen reagieren. Die Herausforderung liegt darin, wie diese Agilität auf die Herstellung des touristischen Gesamtangebots, das auf der Co-Kreation verschiedener Leistungsträger beruht, übertragen werden kann. Kleine Einheiten erschweren häufig die Konsensfindung, einen gemeinsamen und effektiven Marktauftritt wie auch das gemeinsame Angehen überregionaler Fragestellungen und Projekte. Oft verfügen die einzelnen Akteure nur über limitierte finanzielle und personelle Ressourcen und Kompetenzen und sind stark in das Tagesgeschäft eingebunden. Somit können sie im Gegensatz zu grossen, globalen Akteuren nur wenig von Skaleneffekten profitieren. Mit Blick auf diese Ausgangslage sind die Akteure zu einem umfassenden unternehmerischen Denken und Handeln herausgefordert und sollten ihre dazugehörigen (Strategie-)Fähigkeiten weiterentwickeln können.

### Folgen der Digitalisierung

Die Digitalisierung führt zu neuen Konkurrenzsituationen und Kundenansprüchen, ermöglicht dem Bündner Tourismus aber auch neue Geschäftsmodelle und touristische Produkte und Prozesse. Die Komplexität ist jedoch hoch. Mit Blick auf die Kleinstrukturiertheit des Bündner Tourismus wird es für viele touristische Leistungsträger herausfordernd sein, bei der Entwicklung und Anwendung von digitalen Instrumenten Schritt zu halten. Die Chancen liegen in einzelbetrieblichen Innovationen und vor allem in neuen kooperativen Ansätzen. Weil mit der Digitalisierung die Zusammenarbeitshindernisse sinken, dürfte sie zu einem Treiber für Kooperationen werden. Die Digitalisierung hat auch gesellschaftliche Auswirkungen. So hat sie zum Beispiel die ab 1995 geborene Generation Z stark geprägt. Sie nutzt mit einem neuen Selbstverständnis Smartphone und soziale Medien für alle Formen der Kommunikation. Typisch für sie ist die Verschmelzung von digitaler und analoger Welt. Sie stellt andere, höhere Anforderungen an Organi-

sationen, an Technologien, an ihr Umfeld usw. als vorangehende Generationen. Der Bündner Tourismus muss auf diese gesteigerten Erwartungen eingehen können, denn die künftigen Gäste und Mitarbeitenden werden sie verstärkt einfordern.

### Genügend Mitarbeitende

Die absehbaren demografischen Veränderungen wie auch die Entwicklungen am Arbeitsmarkt tangieren den Bündner Tourismus stark. Die arbeitsfähigen Babyboomer gehen nach und nach in Rente und tragen zu einer allmählichen Verknappung der Arbeitskräfte bei. Damit einher geht eine spezifische Verringerung der Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte, welche durch Abwanderungen an attraktivere Arbeitsplatzstandorte oder zugunsten anderer Branchen noch verstärkt werden kann. In diesem Zusammenhang stellt das knappe Angebot an bezahlbarem Wohnraum für Mitarbeitende und die Bevölkerung eine besondere Anforderung dar. Ist zu wenig Wohnraum für Mitarbeitende vorhanden, können Stellen unter Umständen nicht besetzt werden, was Folgen für die Angebotsvielfalt und -qualität hat. Der Tourismussektor ist per se personalintensiv und deshalb stärker von Mitarbeitenden abhängig. Somit sind die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gefordert, die Attraktivität für Mitarbeitende laufend weiterzuentwickeln und den gestiegenen Erwartungen rund um individuelle Arbeitsmodelle, genügend Wertschätzung, ein angenehmes Arbeitsklima oder qualifizierte Kolleginnen und Kollegen zu entsprechen. Strukturell bedingte Nachteile können allerdings oft nur in Zusammenarbeit aller Akteure angegangen werden (zum Beispiel durch Mitarbeitenden-Marketing oder -Sharing sowie in der Vermarktung von Graubünden als Arbeitsmarkt gegen aussen).

### Wandel der Mobilität

Der Kanton Graubünden ist gut erschlossen mit Strassen und Schienen. Der Verkehr wird wegen überlasteter Strassen oder Züge zunehmend als Problem wahrgenommen. Staus im Bündner Rheintal und auf den Zugangsrouten zu den Tourismuszentren gehören zur Realität. Tagesgäste verschärfen die Situation zusätzlich, insbesondere wenn sich an Wochenenden der tagestouristische Verkehr und der Ferienreiseverkehr überlagern. Diese Herausforderungen sind bei der Weiterentwicklung des touristischen Angebots zu berücksichtigen und mit Blick auf die sich ab-

zeichnenden Veränderungen anzugehen. Auch die Digitalisierung und die Vernetzung schaffen Voraussetzungen für neue Mobilitätsformen und deren Nutzung und führen zu tendenziell zunehmender Beanspruchung der Verkehrsinfrastruktur. Verschiedene Entwicklungen in der (Mikro-) Mobilität sind zurzeit vor allem in städtischen Gebieten wahrnehmbar, in Zukunft aber auch im Kanton Graubünden zu erwarten. Die Gäste haben vielfach hohe Erwartungen an die Mobilität, die sie aufgrund ihrer Erfahrungen aus ihrem urban geprägten Herkunftsort nach Graubünden mitbringen. Sie richten sich vor allem auf ein funktionierendes Zusammenspiel von verschiedenen Mobilitätsunternehmen.

### Hohe Angebotsqualität

Gästebedürfnisse verändern sich fortlaufend. Massgebend dafür sind beispielsweise der Individualisierungstrend, der Mobilitätswandel oder steigende Reiseerfahrungen. Als Folge der demografischen Entwicklung werden in näherer Zukunft auch immer mehr ältere Menschen reisen, was unter anderem eine barrierefreie Infrastruktur und eine gute Gesundheitsversorgung vor Ort verlangt. All dies erfordert eine stete Anpassung und die Weiterentwicklung der Angebotsqualität. Der Bündner Tourismus verfügt über viele Potenziale, die ihm auch künftig eine marktgerechte Qualität des Angebots ermöglichen. So kann er mit einer intakten und einzigartigen Natur- und Kulturlandschaft auf eine komfortable Ausgangslage zählen. Diese ermöglicht mit Blick auf einen Ganzjahrestourismus die Schliessung von Lücken; beispielsweise durch die Weiterentwicklung bestehender Angebote zu einem Ausflugsberg, die Verbreiterung von Schlechtwetterangeboten oder im Bereich der Entschleunigung. Eine schwankende Nachfrage und die zunehmende Spontaneität der Reisenden erschweren allerdings die Sicherstellung der Angebotsqualität. Voraussetzung ist ferner, dass die erforderlichen Investitionen in die Angebotsqualität getätigt werden können. In verschiedenen Fällen fehlen im kleinstrukturierten Bündner Tourismus allerdings die notwendigen Mittel, was zu Investitionsstau in der Beherbergung, bei Bergbahnen oder anderen touristischen Infrastrukturen führt.

### Steigender ökonomischer Druck

Im internationalen Vergleich erfahren alle Schweizer Tourismusdestinationen einen Kostennachteil. Zu vergleichsweise höheren Personalkosten oder Gestehungskosten gesellen sich eine Wirtschaftslage mit steigenden Preisen sowie der Wechselkurs, der Schwankungen unterliegt. Diesem steigenden ökonomischen Druck müssen die einzelnen Akteure im Bündner Tourismus teilweise allein standhalten, da sie nicht wie in einem grossen Verbund von Skaleneffekten profitieren können. Die Chancen zum Umgang mit diesen Kostenherausforderungen sind vorhanden. Sie liegen in einer hohen Angebotsqualität, in der Effizienzsteigerung durch vermehrte Zusammenarbeit und auch in der geschickten Nutzung der digitalen Möglichkeiten. Chancen liegen ausserdem auch darin, dass Klimaschutzmassnahmen enger mit der Optimierung der Betriebskosten verbunden werden, beispielsweise durch Investitionen in den Bau eigener Energieversorgungsanlagen aus erneuerbarer Quelle.

### Koordinierte Standortentwicklung

Basis für den Tourismus bildet eine lokal und regional hohe Standortattraktivität, welche auch gesellschaftliche Komponenten miteinschliesst. Die Tourismusgebiete befinden sich in einem fortwährenden Konflikt zwischen der Bespielung eines Erlebnisraumes für die Gäste einerseits und der gleichzeitigen Erhaltung der Natur und der Rücksichtnahme auf den Lebensraum der Einwohnerinnen und Einwohner andererseits. Immer öfter machen sich grössere «Gästeinstürme» als störender Faktor bemerkbar (beispielsweise in Form überlasteter Verkehrsinfrastrukturen), was die Lebensqualität der Einwohnerinnen und Einwohner beeinträchtigt. Das Bewusstsein über die Bedeutung des Tourismus in der Bevölkerung ist eine Herausforderung, welche die Gemeinden und Regionen in Graubünden unterschiedlich trifft, aber in Zukunft an Stellenwert gewinnen dürfte. Teilweise ist eine abnehmende Standortqualität in Regionen und Gemeinden feststellbar. Der Abbau von Basisversorgungsleistungen, die mangelnde Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum oder die Abwanderung von Arbeitskräften sind Entwicklungen, die sich gegenseitig verstärken können und zu schlechteren Umfeldbedingungen für den Tourismus führen. Je nach Lage und Problemstellung haben Topdestinationen auf der einen und periphere Gebiete auf der

anderen Seite unterschiedliche Herausforderungen zur Sicherstellung ihrer Standortqualität. Die Chance liegt vor allem darin, mit koordinierten Bemühungen die Standortentwicklung voranzutreiben.

### Internationale Konkurrenz

Es gibt nicht den einen Markt für den Bündner Tourismus. Die Destinationen in Graubünden haben eigene Schwerpunkte und teilweise unterschiedliche Zielmärkte beziehungsweise Gäste aus verschiedenen Herkunftsgebieten. Der Bündner Tourismus muss sich daher mit einer sehr heterogenen nationalen und internationalen Konkurrenzlandschaft auseinandersetzen, was für eine gezielte Marktbearbeitung herausfordernd ist. Durch das Auftreten internationaler Techunternehmen wie booking.com oder Airbnb, welche mehr und mehr Standards innerhalb der Tourismusindustrie setzen, erhöhte sich die Komplexität. Aus der Optik der Gäste sind diese neuen Kommunikations- und Verkaufskanäle sehr positiv, da sie die Angebotstransparenz erhöhen und ihnen ein individuelleres, flexibleres Reiseverhalten ermöglichen. Für die Bündner Tourismusanbieterinnen und -anbieter bedeutet dies unter anderem eine zunehmende Volatilität des Buchungsverhaltens bei einer intensivierten Konkurrenz. So wie die Globalisierung und die Digitalisierung die Konkurrenzlandschaft stets komplexer gestaltet haben, so eröffnen sie gleichzeitig neue Chancen für den Bündner Tourismus. Über digitale Werkzeuge wird der Zugang zu neuen internationalen Märkten einfacher und rascher möglich. Voraussetzung sind eine gezielte Nutzung der digitalen Möglichkeiten und – weil dies die Kräfte einzelner Tourismusakteure häufig übersteigt – eine stärkere Bündelung der Kräfte im Marktauftritt. Aufholbedarf wird unter anderem in der Bearbeitung von Fernmärkten geortet. Bei allen Bemühungen zur Internationalisierung des Bündner Tourismus muss die Bewerbung und Wertschätzung von Schweizer Gästen, welche im langjährigen Schnitt rund 60 Prozent aller Hotelübernachtungen tätigen, weiterhin hoch gehalten werden.

### Nationale Rahmenbedingungen

Aus Sicht von Tourismusakteuren stellen die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen für sie eine Herausforderung dar, weil sie die unternehmerische Effizienz hemmen können. Oder sie erschweren die rasche Umsetzung von innovativen Ideen in touristische Produkte, was im Vergleich zur internationalen Konkurrenz zu ungleichen Spiessen führen kann. Hohe Anforderungen ergeben sich namentlich, wenn es um Bauten ausserhalb der Bauzone geht; dort, wo grosse Teile der touristischen Infrastruktur stehen. Mit Blick auf notwendige Anpassungen an den Klimawandel dürfte in diesen Zonen der Bedarf an baulichen Veränderungen zunehmen. Die einschränkenden Rahmenbedingungen mit Einfluss auf die Tourismuswirtschaft werden insbesondere durch die nationale Politik und die Bundesverwaltung festgelegt; unter anderem begründet durch Sachabstimmungen, in welchen sich Städte und das Mittelland eher zum Nachteil des Berggebiets entschieden haben. Die Chance besteht darin, Optimierungen dort vorzunehmen, wo für die Bündner Regierung und die kantonale Verwaltung Handlungsspielraum besteht. Für Projektträgerschaften gilt es, die Vorteile der kurzen Wege und die Dialog- und Dienstleistungsbereitschaft der kantonalen Verwaltung zum Beispiel zur frühzeitigen Klärung von allfälligen Stolpersteinen zu nutzen, was die Planungssicherheit erhöht.

### Nachhaltige Entwicklung

Eine übergeordnete Herausforderung sind die Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung. Nebst einem schonenden Umgang mit der Umwelt bedeutet Nachhaltigkeit vor allem auch ökonomische Ressourceneffizienz, Einkommen und Arbeitsplätze für Einheimische sowie Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Die touristischen Akteure sind herausgefordert, zur langfristigen Erhaltung und Widerstandsfähigkeit transformative, innovative und kollaborative Prozesse zu verfolgen. Das Thema rückt auch bei Gästen zunehmend stärker in den Fokus, auch wenn es nicht zu einem primären Reisemotiv wird. Auch Mitarbeitende werden sensibilisierter und dürften künftig ihre Wahl der Arbeitgeberin respektive des Arbeitgebers stärker davon abhängig machen. Es ist zu erwarten, dass der Druck von Anspruchsgruppen in Richtung nachhaltiger Tourismus weiter steigen wird und die

Tourismusakteure auch in Form strengerer Berichterstattungspflichten betroffen sein werden. Die Verfolgung einer nachhaltigen Entwicklung eröffnet vor allem auch neue Möglichkeiten für nachhaltige Geschäftsmodelle, die sich etwa durch effizienten Ressourceneinsatz und hohe Attraktivität für Mitarbeitende auszeichnen. Die vorhandene Natur- und Kulturlandschaft bietet eine ideale Ausgangslage, um weitere Angebote, beispielsweise im Bereich Agrotourismus, Kulturtourismus, Gesundheitstourismus oder des langsamen, achtsamen Reisens mit Bahn, Velo oder zu Fuss, aufzubauen.

## **2.6 Schlussfolgerungen für die Tourismusstrategie**

In Kapitel 2.5 sind zehn Themenfelder mit Chancen und Herausforderungen sowie die nachhaltige Entwicklung als übergeordneter Aspekt herausgeschält. Sie werden viel Veränderung für den Bündner Tourismus bringen. Der Klimawandel ist wichtiger Treiber für die Veränderungen. Aber auch die demografische Entwicklung und gesellschaftliche Veränderungen mit ihren Folgen für den Arbeitsmarkt sowie die Digitalisierung erfordern die Erneuerung von gängigen Mustern. Wie kann der Bündner Tourismus vor diesem Hintergrund sein Wertschöpfungs-system anpassen und neue, nachhaltigere Geschäftsmodelle entwickeln? Wie gelingt es ihm ein diversifiziertes Ganzjahresangebot von hoher Qualität bereitzustellen? Wie kann der Aufenthaltstourismus gefördert werden? Wie lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt sicherstellen? Und wie können die Spielräume zur Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen für den Tourismus ausgeschöpft werden?



Für die Akteure im Bündner Tourismus bedeutet dies, dass die Anforderungen weiter steigen. Neben der Bewältigung des Tagesgeschäfts müssen sie die neuen Herausforderungen erkennen und ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln oder sogar neu gestalten. Die Chancen dazu sind vorhanden. Das Vorgehen erfordert eine interdisziplinäre Denk- und Handlungsweise, die künftig stärker über das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation hinausgreift und Schnittstellen, Synergien und Impulse von neuen Partnern und Netzwerken aktiv nutzt.

Wie die Auslegeordnung zu den Chancen und Herausforderungen in Kapitel 2.5 zeigt, sind die für die Tourismusstrategie hauptsächlichsten Ansatzpunkte bei den touristischen Akteuren und bei der Art und Weise, wie diese ihre Produkte und deren Vermarktung an die Veränderung anpassen, zu orten. Es ergeben sich zusammenfassend vier Handlungsfelder, die mit der Tourismusstrategie Graubünden aufzugreifen sind:



- **Unternehmertum und Innovation:** Die touristischen Unternehmen und Organisationen sind die massgeblichen Akteure zur Nutzung der Chancen und zur Meisterung der Herausforderungen, die sich durch die Veränderungen ergeben. Im Zusammenhang mit der Tourismusstrategie stellt sich die Frage, wie touristische Akteure hinsichtlich ihres Unternehmertums, ihrer Innovationsleistung und der Zusammenarbeit gestärkt werden können.
- **Angebotsqualität:** Es ist eine stetige Herausforderung, eine hohe Qualität des touristischen Angebots sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Grund dafür sind sich verändernde Gästebedürfnisse und die Digitalisierung einerseits; andererseits bieten sich kaum andere Optionen zur Kompensation des Kosten nachteils. Die Tourismusstrategie muss sich dazu äussern können, welche Beiträge sie zur Angebotsqualität leisten kann.
- **Diversifizierung:** Der Klimawandel erfordert Alternativen und eine Verbreiterung des stark auf Schnee ausgerichteten Angebots mit einer Anpassung touristischer Leistungen und intensiveren Orientierung an einem Ganzjahrestourismus mit Fokus auf längere Aufenthalte. Die Tourismusstrategie muss die Diversifizierung des touristischen Angebots unterstützen können. Die Wertschöpfung aus dem Tourismus soll dabei erhalten bleiben.
- **Nachfrageförderung:** Die Kleinstrukturiertheit im Bündner Tourismus fordert eine Bündelung der Kräfte für die Vermarktung. Und im Zuge verschiedener Veränderungen wird sich die Gästestruktur wandeln. Die Nachfrageförderung muss sich deshalb anpassen; die Tourismusstrategie soll dazu Impulse setzen.







## 3 Konzeption der Tourismusstrategie

**Nach der Auslegeordnung in Kapitel 2 mit Identifikation der wichtigsten Themenfelder mit ihren Chancen und Herausforderungen folgen in diesem Kapitel methodische Erläuterungen zum Verständnis der Tourismusstrategie. Sie beziehen sich auf den strategischen Rahmen, auf die Adressaten und auf den Aufbau der Tourismusstrategie.**

### 3.1 Strategischer Rahmen

Die Tourismusstrategie Graubünden soll eine nachhaltige Tourismusentwicklung im Kanton Graubünden fokussiert und wirkungsorientiert unterstützen und die sich bietenden Handlungsspielräume optimal nutzen. Sie zeigt Wege auf, wie aus Sicht der Bündner Regierung mit den spezifischen Chancen und Herausforderungen umgegangen werden soll, ohne direkte Anleitungen zu formulieren oder Massnahmen abzuleiten. Konkrete Umsetzungsvorschläge sollen im weiteren Dialog unter und mit den im Tourismus tätigen Akteuren erarbeitet werden. Die Regierung will einen Orientierungsrahmen schaffen, Impulse setzen und insbesondere Hilfestellung bieten, um die Strategiefähigkeit sowie Resilienz der touristischen Akteure zu fördern. Es ist hingegen nicht Aufgabe der Regierung, unternehmerische Ressourcenprobleme zu lösen, Märkte und Angebote zu gestalten oder einzelnen Tourismusdestinationen Vorgaben zu machen. Für die Konzeption der Tourismusstrategie sind für die Regierung ferner nachfolgende Zusammenhänge wichtig.

Die Tourismusstrategie ist in die allgemeine Wirtschaftspolitik des Kantons Graubünden eingebettet. Innerhalb der Wirtschaftspolitik wird dem Bündner Tourismus eine bedeutende Rolle zugeschrieben. Die Tourismusstrategie ist eine kantonale Teilstrategie unter vielen. Sie basiert auf dem geltenden Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE, Wirtschaftsentwicklungsgesetz; BR 932.100), der Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE, Wirtschaftsentwicklungsverordnung;

BR 932.160) und verschiedenen Förderrichtlinien des Departements für Volkswirtschaft und Soziales. Weiter stützt sich die Tourismusstrategie auf das Regierungsprogramm 2025–2028. Relevant ist in erster Linie das vierte übergeordnete politische Ziel, wonach die Attraktivität von Graubünden als Wirtschaftsstandort und Arbeitsort gefördert und die Ansiedlung von arbeitsplatz- und wertschöpfungsintensiven Unternehmen begünstigt werden soll. Bestrebungen zur Diversifizierung des Tourismusangebots sollen unterstützt sowie Vorhaben zur Stärkung der Landwirtschaft und der regionalen Wertschöpfung durch Inwertsetzung einheimischer Produkte und Spezialitäten vorangetrieben werden. Im Entwicklungsschwerpunkt 2.1 wird ausgeführt, dass neue touristische Angebote, welche auf eine weitere Diversifizierung des Bündner Tourismus abzielen und damit dazu beitragen, die Tourismuswirtschaft nachhaltiger zu gestalten, gefördert werden sollen. Um eine höhere Ganzjahresauslastung, eine längere Aufenthaltsdauer der Gäste und eine geringere Schnee-/Winterabhängigkeit zu erreichen, sollen nachfragewirksame, qualitativ hochstehende, attraktive Angebote und Infrastrukturen sowie Veranstaltungen gezielt gefördert werden.



Die Tourismusstrategie ist Teil der umfassenden kantonalen Standortförderung. Darunter werden in der Regel alle Massnahmen verstanden, welche der Kanton – wie auch Regionen und Gemeinden – ergreift, um den Standort als Lebens- und Wirtschaftsraum zu stärken und bekannt zu machen. Zum Wohle der Einwohnerinnen und Einwohner sollen Wertschöpfungsprozesse im Kanton gehalten und gestärkt werden. Die Standortförderung – und damit auch die Tourismusstrategie – hat eine überbetriebliche Ausrichtung und setzt dort an, wo die Marktkräfte nur suboptimale Ergebnisse liefern, indem sie das Einkommens- und Beschäftigungspotenzial nicht voll ausschöpfen.



### 3.2 Tourismussystem Graubünden

Adressat der Tourismusstrategie ist das «Tourismussystem Graubünden». Denn der Tourismusstrategie liegt ein Verständnis des Tourismus als grösseres, zusammenhängendes System zugrunde. Es gibt nicht die eine Tourismusbranche oder verschiedene Branchensegmente. Mit dem «Kerngeschäft Tourismus» ist eine Reihe funktional zusammenhängender Teilbranchen, Unternehmen oder Organisationen verbunden.

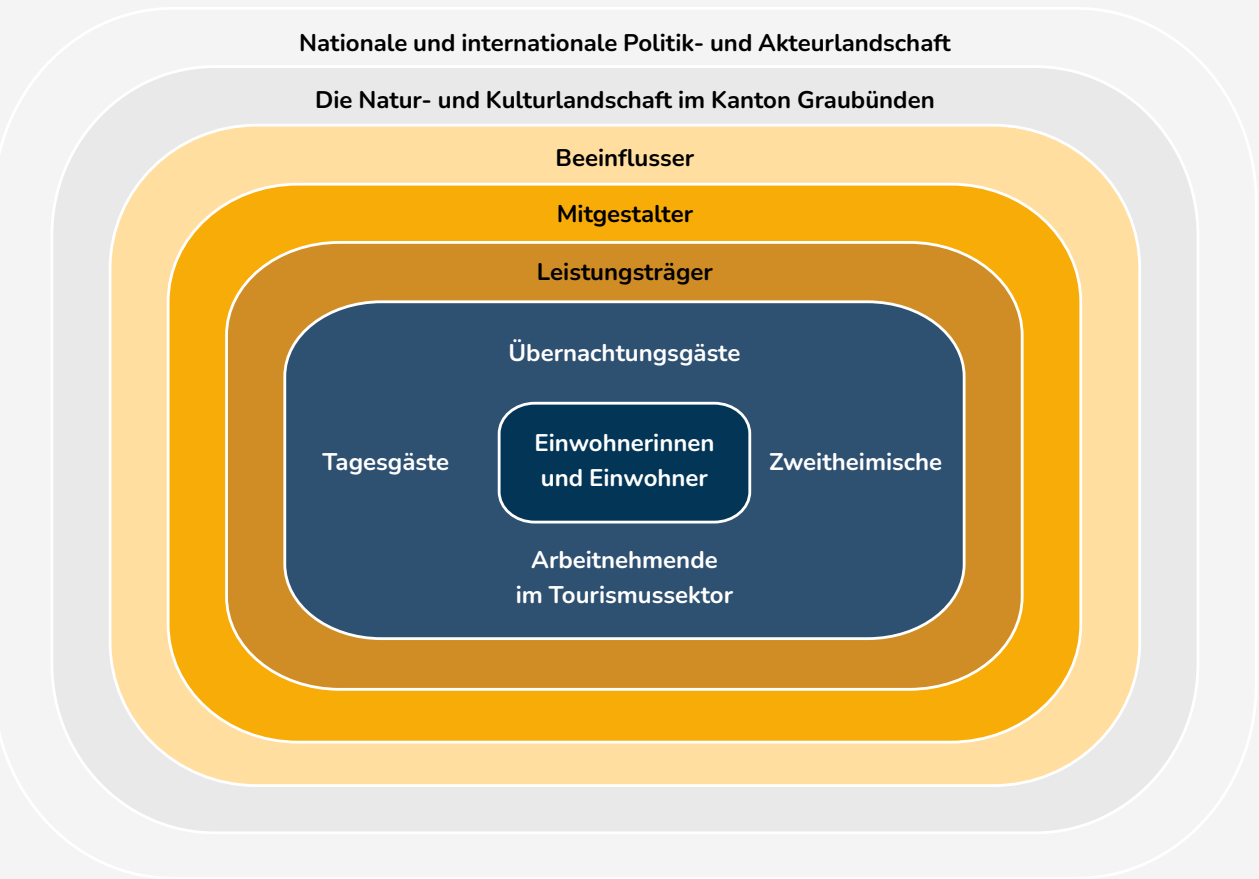
Unter «Tourismussystem» wird hier folglich die Summe aller direkt und indirekt involvierten Akteure verstanden, die Teil der Bündner Tourismuswirtschaft sind und sich zum Wohlergehen derselben einsetzen. Das Tourismussystem im Kanton Graubünden umfasst somit verschiedene Akteurgruppen und hat Verbindungen auf nationaler und internationaler Ebene.

Die nachfolgende Darstellung und die weiteren Ausführungen beschreiben das Tourismussystem Graubünden. Je stärker die Farbintensität der abgerundeten Rechtecke in Abbildung 6 ist, desto direkter ist der Bezug zum Tourismus.





Tourismussystem Graubünden



- Leistungsträger**
  - Beherbergungsbetriebe
  - Bergbahnunternehmen
  - Gastronomieunternehmen
  - Transportunternehmen
  - Anbieter von Tourismus- und Freizeitaktivitäten
  - Veranstaltungsorganisatoren
  - Reiseveranstalter und Reisevermittler
- Mitgestalter**
  - Gemeinden
  - Regionen
  - Grosser Rat
  - Regierung
  - Verwaltung
  - Tourismusorganisationen
  - Branchenverbände im Tourismus
  - Graubünden Ferien
  - Geschäftsstelle Marke graubünden
  - Forschungs- und Bildungsinstitutionen
  - Touristische Netzwerke und Interessenvertretungen
- Beeinflusser**
  - (Detail-)Handelsbetriebe
  - Produzierende Betriebe
  - Bau- und Immobilienwirtschaft
  - Land- und Forstwirtschaft
  - Energiewirtschaft
  - Finanzwirtschaft und Versicherungen
  - Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen
  - Gesundheitswesen
  - Wirtschaftsverbände und Interessenvertretungen
  - Medien
  - Umweltorganisationen

Abbildung 6: Tourismussystem Graubünden, Quelle: eigene Darstellung





**Einwohnerinnen und Einwohner:** Im Zentrum des Tourismussystems stehen die Einwohnerinnen und Einwohner des Kantons Graubünden und deren Wohlbefinden. Ein funktionierender Lebens- und Wirtschaftsraum, was auch eine hohe Identifikation mit dem Tourismus in der Bevölkerung beinhaltet, ist die Grundlage für touristische Leistungen im Kanton. Einwohnerinnen und Einwohner sorgen für die Aufrechterhaltung und Entwicklung der Basisstrukturen, die Aufenthaltsqualität und die Lebendigkeit des Raums. Gleichzeitig nutzen auch sie die touristische Infrastruktur, verbringen einen Teil ihrer Freizeit vor Ort und profitieren dank des Tourismus von einer hohen Lebensqualität.

**Übernachtungsgäste, Tagesgäste, Zweitheimische und Arbeitnehmende:** Gäste und Arbeitnehmende im Tourismussektor verschaffen dem Kanton einen bedeutenden Teil der Wertschöpfung. Nur mit Gästen, welche die touristischen Angebote auch nutzen und dafür bezahlen, funktioniert ein wertschöpfungsgenerierender Tourismus. Und nur durch die Arbeitnehmenden können touristische Leistungen überhaupt den Gästen angeboten werden.

**Leistungsträger:** Hauptadressaten der Tourismusstrategie sind jedoch die Leistungsträger sowie Organisationen und Unternehmen, welche das touristische Angebot mitgestalten oder mitbeeinflussen. Die Leistungsträger im Tourismus und im Freizeitbereich übernehmen die wichtige Rolle der Angebotsgestaltung und pflegen einen direkten Kontakt zu den Gästen. Sie produzieren touristische Leistungen und bieten sie den Gästen an. Darunter fallen alle Beherbergungs-, Gastronomie- und Bergbahnunternehmen, aber auch der öffentliche Verkehr und Transportunternehmen wie private Taxis, Schiffe, Flugzeuge usw. Ferner zählen auch alle Anbieter von konkreten Tourismus- und Freizeitaktivitäten (zum Beispiel Bergtouren, Golfen) wie auch Veranstaltungsorganisatoren sowie Reiseveranstalter und Reisevermittler dazu.

**Mitgestalter:** Zu den Mitgestaltern gehören Institutionen und Organisationen, die das Angebot durch Setzen von Rahmenbedingungen mitprägen. Sie geben das Umfeld vor, in welchem sich die Leistungsträger bewegen, oder helfen, sich in diesem Umfeld erfolgreich zu bewegen. Sie sind aktive Mitgestalter des Bündner Tourismus, haben in der Regel aber keinen direkten Bezug zum Gast, sondern nur indirekt über die touristischen Leistungsträger. Im Einzelnen gehören dazu:

- **Gemeinden:** Die 101 Gemeinden in Graubünden sind massgeblich an der Entwicklung, Vermarktung und Koordination des Tourismus beteiligt. Die meisten Gemeinden erteilen Leistungsaufträge an ihre Tourismusorganisationen und stellen die Grundfinanzierung sicher (Gästetaxen, Beherbergungsabgabe, Tourismusförderungsabgaben). Sie gestalten den Tourismus auch über die Nutzungsplanung und Entwicklungskonzepte sowie durch die Erstellung und den Betrieb touristischer Infrastrukturen (Wander-/Bikewege, Sportanlagen usw.) mit.
- **Regionen:** Die elf Regionen im Kanton Graubünden bilden die verfassungsmässig statuierte Zwischenebene zwischen den Gemeinden und dem Kanton. Gemäss kantonalem Recht haben sie verschiedene Aufgaben zu erfüllen, beispielsweise regionale Richtplanung, Berufsbeistandschaft, Zivilstandswesen. Die Regionsgemeinden können die Region zudem ermächtigen, bei kommunalen Aufgaben wie der Wirtschaftsförderung (Regionalentwicklung, Tourismus) tätig zu werden. Dabei unterstützt das Regionalmanagement alle Beteiligten bei der Initiierung und Umsetzung von innovativen Ideen, unter anderem im Bereich des Tourismus.
- **Grosser Rat:** Das Parlament erlässt Gesetze, auf welche die Wirtschafts- beziehungsweise Tourismusförderung beruht. Über Gesetze in anderen Politikbereichen (Raumplanung, Umwelt, Steuern, Abgaben, Bildung usw.) setzt es den Rahmen für touristische Aktivitäten.
- **Regierung:** Als oberste leitende Behörde vollzieht die Regierung Gesetze. Sie plant, bestimmt und koordiniert die Ziele und Mittel staatlichen Handelns unter Vorbehalt der Befugnisse der Stimmberechtigten und des Grossen Rates.

deragentur, kann aber für destinationsübergreifende Projekte Förderanträge stellen und Projektleitungen (beispielsweise solche der Neuen Regionalpolitik, NRP) übernehmen.

- **Verwaltung:** Die Verwaltung setzt die Ziele der Regierung unter Einhaltung der Gesetze um. Die touristischen Aufgaben auf Seiten des Kantons liegen beim Amt für Wirtschaft und Tourismus, welches zum Departement für Volkswirtschaft und Soziales gehört. Weitere Amtsstellen spielen für die Setzung touristischer Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle, namentlich in den Bereichen Raumplanung und Umwelt.
- **Tourismusorganisationen:** 19 Tourismusorganisationen (je nach Grösse und Struktur als Destinationsmanagementorganisation oder als regionale beziehungsweise lokale Tourismusorganisation bezeichnet) engagieren sich für ein gezieltes Tourismusmarketing und die Standortentwicklung in ihrer Destination. Dabei beteiligen sie sich an destinationsübergreifenden Programmen und setzen Massnahmen vor Ort direkt um. Sie versorgen die Gäste beispielsweise mit Informationen, führen Veranstaltungen durch und sind in vielen weiteren Bereichen tätig.
- **Branchenverbände im Tourismus:** Im Kanton Graubünden gibt es verschiedene touristische Branchenverbände. Dazu zählen beispielsweise hotellerieSuisse Graubünden, GastroGraubünden und Bergbahnen Graubünden, welche sich zur «Tourismusallianz Graubünden» zusammengeschlossen haben. Speziell für den Bergsport und Outdoor-Aktivitäten sind der Bündner Bergführerverband und der Verband der Schweizer Ski- und Snowboardschulen Graubünden zu nennen. Für den Bündner Tourismus sind auch nationale Branchenverbände von Bedeutung. Neben der Interessenvertretung unterstützen die Verbände auch aktiv bei einzelnen Marketingaktivitäten, bieten Know-how und setzen sich für eine nachhaltige Entwicklung und den Erhalt der kantonalen und nationalen touristischen Infrastruktur ein.
- **Graubünden Ferien:** Graubünden Ferien ist die touristische Marketingorganisation des Kantons und gleichzeitig ein Kompetenzzentrum sowie eine Kooperationsplattform im Kanton Graubünden. Graubünden Ferien entwickelt und vermarktet an die Bedürfnisse der Gäste und Partner angepasste Produkte und Dienstleistungen. Graubünden Ferien ist keine För-

- **Geschäftsstelle Marke graubünden:** Bei der Geschäftsstelle Marke graubünden handelt es sich um ein Mandat im Auftrag des Kantons, welches vollständig vom Kanton finanziert wird. Die Regionenmarke ist im Eigentum des Kantons, vertreten durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus. Zweck des Mandats ist es, den Kanton Graubünden als attraktiven Arbeits- und Lebensraum für Einheimische und Gäste zu positionieren. Die Geschäftsstelle übernimmt konkret die Markenführung und -weiterentwicklung, ihr Management und die Begleitung sowie Beratung der Markenpartner. Die Wirkung der Regionenmarke bezieht sich nicht nur auf den Tourismus, sondern auch auf die nicht touristischen Bereiche.
- **Forschungs- und Bildungsinstitutionen:** Forschungs- und Bildungsinstitutionen mit touristischem Themenbezug im Kanton Graubünden tragen wesentlich zur Erarbeitung von Grundlagen und Basisdaten, zur Kompetenzentwicklung, Innovation, Qualitätssteigerung und nachhaltigen Entwicklung des Tourismussektors bei. Dazu gehören beispielsweise das Institut für Tourismus und Freizeit und die in den Regionen betriebenen Reallabore der Fachhochschule Graubünden, die EHL Hotelfachschule in Passugg, die Academia Engiadina in Samedan oder die Hotel- und Gastronomie-Fachschule GastroGraubünden in Chur.
- **Touristische Netzwerke und Interessenvertretungen:** Verschiedene Gremien und Organisationen engagieren sich für den Erfahrungsaustausch und die Nutzung von Synergien, für einen gemeinsamen Markenauftritt, die Führung von Koordinationsstellen oder die Unterstützung bei der Weiterentwicklung des Angebots, beispielsweise der Verein Bündner Pärke, der Verein graubündenVIVA, der Verein Agrotourismus Graubünden und der Verein graubünden Cultura.



**Beeinflusser:** Ein weiterer Kreis beinhaltet ein Konglomerat aus verschiedenen Akteuren, Organisationen, Unternehmen, Branchen usw., die nicht primär touristisch tätig sind, aber einen Einfluss auf den Tourismussektor haben, umgekehrt aber auch durch den Tourismus beeinflusst werden. Dazu gehören (Detail-)Handelsbetriebe, produzierende Betriebe, die Bau- und Immobilienwirtschaft, die Land- und Forstwirtschaft, die Energiewirtschaft, die Finanzwirtschaft und Versicherungen, Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen, das Gesundheitswesen, Wirtschaftsverbände und Interessenvertretungen, die Medien sowie Umweltorganisationen.

**Natur- und Kulturlandschaft:** Die Natur- und Kulturlandschaft im Kanton Graubünden bildet den grundlegenden äusseren Rahmen für das Tourismussystem. Der Tourismus ist von ihr abhängig. Gleichzeitig beeinflusst sie auch konkret das Verhalten und die Entscheidungen der touristischen Akteure.



**Nationale und internationale Politik- und Akteurlandschaft:** Das Tourismussystem Graubünden ist eingebettet in die nationale und internationale Politik- und Akteurlandschaft. Viele ausserhalb des Kantons angesiedelte Sektoralpolitiken und Bereiche sind für den Tourismus in Graubünden sehr relevant, beispielsweise die Wechselkurspolitik, die Personenfreizügigkeit / Visapolitik oder die nationale Agrar- und Verkehrspolitik. Als wichtige Akteure seien beispielsweise Schweiz Tourismus, das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO oder weitere Bundesstellen wie auch nationale Branchenverbände genannt. Diese Bereiche und Akteure zählen nicht zu den direkten Adressaten der Tourismusstrategie Graubünden und werden hier deshalb nicht weiter behandelt.

3.3 Strategiehaus der Tourismusstrategie

Basierend auf den derzeit wichtigsten Chancen und Herausforderungen (Kapitel 2.5) und unter Berücksichtigung des wirtschaftspolitischen Kontexts (Kapitel 3.1) wird nachfolgend die Tourismusstrategie Graubünden skizziert (Abbildung 7). Sie lehnt sich an die Tourismusstrategie des Bundes an, übernimmt die Grundausrichtung der Standortförderungsaktivitäten des Kantons und spezifiziert beides für den Tourismus in Graubünden. Dies bedeutet, dass sich die Tourismusstrategie zur Produktgestaltung, zur Infrastrukturförderung, zur Kommunikation und zu unterstützenden Dienstleistungen äussert. Der Tourismusstrategie liegt ein integrales Verständnis von Nachhaltigkeit zugrunde. Es wird in Kapitel 4.2 ausgeführt.

Aufgrund der besonderen Bedeutung innerhalb der Bündner Volkswirtschaft formuliert die Regierung ein längerfristiges Zukunftsbild für den Bündner Tourismus. Die weiteren strategischen Eckpunkte orientieren sich an diesem.

Die strategischen Ziele 2030 weisen mittelfristig den Weg zum Zukunftsbild. Voraussetzung zur Erreichung der Ziele ist, dass es den Akteuren im Bündner Tourismus beziehungsweise dem Tourismussystem gelingt, die wichtigsten Chancen zu nutzen und die Herausforderungen zu meistern.

Die Lageanalyse hat vier Handlungsfelder für die Strategie identifiziert (Kapitel 2.6): Unternehmertum und Innovation, Angebotsqualität, Diversifizierung und Nachfrageförderung. Diese vier Handlungsfelder bilden den Kern der Strategie. In diesen bietet die Regierung Unterstützung für die Tourismusakteure an, um die Chancen und Herausforderungen gemeinsam anzugehen. Die bisher erfolgreich praktizierte kantonale Tourismusförderung wird mit den Handlungsfeldern weiterentwickelt und durch neue Aspekte ergänzt.

Innerhalb der Handlungsfelder werden Stossrichtungen verfolgt, welche wiederum einzelne Schwerpunkte enthalten. Die Schwerpunkte sind nachfolgend nicht mit Massnahmenplänen konkretisiert. Denn die Tourismusstrategie will insbesondere Impulse vermitteln und Denkanstösse für Veränderungen geben, aus denen in der Umsetzung durch Akteure des Tourismussystems konkrete Massnahmen entstehen.

Basis der Tourismusstrategie bilden die bewährten Finanzierungs- und Förderinstrumente des Kantons Graubünden und des Bundes, welche von den Akteuren aus dem Tourismussystem Graubünden in Anspruch genommen werden können.

Strategiehaus



Abbildung 7: Strategiehaus der Tourismusstrategie Graubünden, Quelle: eigene Darstellung





## 4 Tourismusstrategie

In diesem Kapitel werden die Elemente des Strategiehauses aus Kapitel 3.3 erläutert: das Zukunftsbild, die strategischen Ziele 2030 sowie vier Handlungsfelder mit acht konkretisierenden Stossrichtungen und gesamthaft 24 Schwerpunkten. Eine detaillierte Übersicht findet sich in Anhang B. Abgerundet werden die Ausführungen durch eine Übersicht über die wichtigsten Finanzierungs- und Förderinstrumente.

### 4.1 Zukunftsbild und strategische Ziele 2030

Für die Bündner Regierung ist die Tourismuswirtschaft in Graubünden eine wichtige Grundlage für das Wohlergehen der Einwohnerinnen und Einwohner im Kanton. Der Anspruch der Regierung ist es, dass es gelingt, das Wertschöpfungssystem den Veränderungen anzupassen und in Richtung eines nachhaltigen, auf eine Ganzjahresauslastung ausgerichteten Tourismus weiterzuentwickeln. Der Bündner Tourismus soll auch zukünftig eine führende Rolle im Alpentourismus einnehmen. Mit Blick darauf formuliert die Regierung ein Zukunftsbild, das einen wünschbaren Zustand in ferner Zukunft beschreibt und sich an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit orientiert.

#### Zukunftsbild

Der Tourismus in Graubünden erhält und steigert den Wohlstand und die Lebensqualität der Einwohnerinnen und Einwohner. Er trägt zu attraktiven Lebensräumen für Einheimische und Gäste sowie zur Aufrechterhaltung einer dezentralen Besiedlung bei und wird durch die einheimische Bevölkerung getragen. Mit seiner ganzjährigen Ausrichtung, einem Fokus auf Aufenthaltsgäste und einer hohen Angebotsqualität ist er erfolgreich am Markt. Engagierte Akteure setzen in guter Zusammenarbeit und in effizienten Strukturen die touristischen Potenziale in Erträge um. Das Tourismussystem zeichnet sich durch hohe Marktkompetenz aus und setzt Impulse für eine prosperierende Entwicklung. Der Tourismus verschafft dem Kanton insgesamt mehr Bekanntheit und hilft ihm, dass er als Standort begehrt und erfolgreich ist.

Das Zukunftsbild auf längere Frist wird durch mittelfristige strategische Ziele 2030 konkretisiert. Sie bilden die Erwartungen der Bündner Regierung an eine nachhaltige touristische Entwicklung ab und richten sich an das gesamte Tourismussystem Graubünden.

#### Strategische Ziele 2030

- Die unternehmerische Effizienz im Bündner Tourismus ist verbessert und Kooperationen sind etabliert.
- Die Fähigkeiten zur Anpassung an Veränderungen und zu Innovationen sind gestärkt.
- Die Natur- und Kulturlandschaften sind mit touristischen Leistungen nachhaltig in Wert gesetzt.
- Das Wohlergehen der Bevölkerung und die Identifikation mit dem Tourismus sind gefestigt.
- Die Wettbewerbsfähigkeit ist erhöht und zusätzliche Marktanteile sind gewonnen.
- Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer von Übernachtungsgästen ist länger.
- Der Erfolg drückt sich in einer erhöhten Wertschöpfung und gesicherten sowie neu geschaffenen Arbeitsplätzen aus.

Die Ziele werden durch vier Handlungsfelder in den nachfolgenden Kapiteln weiter detailliert. Sie legen die verschiedenen Bereiche dar, in welchen die Bündner Regierung das Tourismussystem zur Erreichung der formulierten strategischen Ziele unterstützen will.



## 4.2 Nachhaltige Entwicklung

Der Kanton Graubünden verfolgt einen integrierten Nachhaltigkeitsansatz. Dieser Ansatz wird für die vorliegende Tourismusstrategie weitergeführt, was bedeutet, dass es kein separates Handlungsfeld für «nachhaltige Entwicklung» gibt. «Integriert» heisst unter anderem, dass die Unterstützung in allen Handlungsfeldern mit Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung verknüpft ist.

Eine nachhaltige Entwicklung richtet sich nach den Bedürfnissen der Gegenwart, ohne dabei die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen. Weiterentwicklungen sollen entlang der drei Nachhaltigkeitsdimensionen möglichst ausgewogen erfolgen:

- Ökonomische Nachhaltigkeit ist eine Wirtschaftsweise, die dauerhaft betrieben werden kann und Nachteile für nachkommende Generationen ausschliesst.
- Ökologische Nachhaltigkeit beschränkt sich auf den Verbrauch von natürlichen Lebensgrundlagen in dem Masse, wie sie sich regenerieren können.
- Soziale Nachhaltigkeit wird dann erreicht, wenn soziale Interessen ausgeglichen und dadurch Spannungen oder Konflikte vermieden werden.

Wie die Tourismuspolitik des Bundes unterstützt die Tourismusstrategie Graubünden schwerpunktmässig die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Tourismusakteure, wozu auch deren Krisenfestigkeit gehört. Sie trägt dazu bei, dass der Tourismus notwendige Transformationsprozesse angeht, seine Ressourceneffizienz verbessert und – zusätzlich zur ökonomischen Effizienz – verantwortlich mit der Umwelt umgeht sowie seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.

Wichtig ist das Verständnis der Nachhaltigkeit als Prozess, mit welchem die verschiedenen Interessen aus den Nachhaltigkeitsdimensionen einbezogen und abgewogen werden, woraus durchdachte und abgestützte Ergebnisse resultieren sollen.

Die Stärkung der Kreislaufwirtschaft ist Teil dieses Nachhaltigkeitsverständnisses. Die Kreislaufwirtschaft soll auch im Tourismusbereich als zukunftsfähiges Modell für eine langfristige Ausrichtung anerkannt werden. Nachhaltigkeit wird in der Tourismusstrategie vor allem als wirtschaftliche Chance verstanden, denn mit einem integralen Nachhaltigkeitsansatz werden langfristig die richtigen Anreize für unternehmerisches Handeln gesetzt.

Wenn in der Tourismusstrategie der Begriff «nachhaltig» verwendet wird, liegt ihm obiges Verständnis zugrunde. Mit der integrierten Betrachtung spricht die Tourismusstrategie die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung umfassend an.

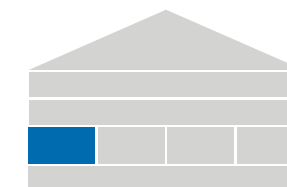
## 4.3 Rolle des Kantons

Das Zukunftsbild und die strategischen Ziele 2030 betonen zentrale Aspekte wie die Effizienz, die Marktkompetenz oder die Anpassungsfähigkeit. Sie stellen damit die unternehmerisch tätigen Tourismusakteure und ihre Wettbewerbsfähigkeit ins Zentrum der Tourismusstrategie. International wettbewerbsfähige Bündner Tourismusakteure setzen einen attraktiven Tourismusstandort mit guten Rahmenbedingungen voraus.

Damit wird auch die Rolle des Kantons beziehungsweise der Bündner Regierung und der Verwaltung deutlich. Die Regierung und die kantonale Verwaltung sind in das Tourismussystem Graubünden eingebettet (Kapitel 3.2). Die Tourismusstrategie der Regierung schafft den Rahmen und Anreize für wirtschaftliches Handeln, Innovation und Eigeninitiative privater wie öffentlicher Akteure und setzt dabei deren eigenverantwortliches Handeln voraus. Regierung und Verwaltung erfüllen ihre Aufgabe subsidiär zu den privaten Akteuren sowie Regionen und Gemeinden.







#### 4.4 Handlungsfeld 1 Unternehmertum und Innovation im Bündner Tourismus stärken

Touristische Leistungsträger werden die sich bietenden Chancen nutzen und mit den Herausforderungen umgehen müssen. Fragen nach Möglichkeiten zur Erhöhung der Arbeitsmarktattraktivität oder dazu, welche Anpassungen an sich verändernde Gästebedürfnisse vorzunehmen sind, erfordern unternehmerische Antworten. Erschwerend wirkt hier die im Bündner Tourismus vorherrschende Kleinstrukturiertheit der Unternehmerlandschaft. Sie führt zwar einerseits zu Agilität im Umgang mit Chancen und Herausforderungen. Andererseits können aber Skaleneffekte zu wenig genutzt werden, wenn jeder Akteur für sich allein nach Lösungen sucht. Die touristischen Leistungsträger stossen dadurch zuweilen an ihre Grenzen; die unternehmerische Effizienz bleibt auf der Strecke.

Aus Sicht der Regierung kann diesen Herausforderungen nur mit verstärktem Unternehmertum und mit Innovation begegnet werden. Das heisst: Chancen besser erkennen können, mit Prozess- oder Produktinnovationen Veränderungen bewirken, Silodenken überwinden und interdisziplinär neue Kooperationen schaffen, Verantwortung übernehmen und (Investitions-)Risiken eingehen, Erfolge geniessen und allfälliges Scheitern in Kauf nehmen.

Die Tourismusstrategie Graubünden sieht deshalb im Handlungsfeld 1 «Unternehmertum und Innovation» zwei Stossrichtungen vor, welche unmittelbar und mittelbar das Unternehmertum und die Innovationsfähigkeit im Bündner Tourismus stärken sollen.

##### 4.4.1 Stossrichtung: Unternehmerische Leistungen unterstützen

Damit der Bündner Tourismus den strategischen Zielen gerecht werden kann, werden unternehmerische Leistungen unterstützt. Drei Schwerpunkte

##### Stossrichtungen

- Unternehmerische Leistungen unterstützen
- Grundlagen für die Tourismusentwicklung in Graubünden verbessern

zielen auf die Stärkung der unternehmerischen Effizienz und der Zusammenarbeit sowie auf die Weiterentwicklung des Förderinstrumentariums ab. Innovatives und nachhaltiges Denken und Handeln gilt als Handlungsmaxime für alle Schwerpunkte.

##### Schwerpunkt 1

Akteure bei der Meisterung der Herausforderungen unterstützen

Aus Sicht der Regierung ist es wichtig, dass Unternehmerinnen und Unternehmer im Tourismus die Fähigkeiten besitzen, die sich bietenden Chancen noch stärker zu nutzen und die anstehenden Herausforderungen besser zu bewältigen. Dazu gehören beispielsweise folgende Eigenschaften: Fähigkeit zum Denken in Szenarien, Strategiefähigkeit, Beweglichkeit zur Reaktion auf Veränderungen, Innovationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit über eigene Grenzen hinaus, Widerstandsfähigkeit, Krisenresistenz usw.

Die Verantwortung zur Aneignung und Vertiefung dieser Fähigkeiten liegt allein bei den Führungsgremien der Unternehmen. Im Kanton sind verschiedene Aus- und Weiterbildungsorganisationen vorhanden, welche passende Angebote, Dienstleistungen und Forschungsprojekte verstärken oder neu lancieren könnten (zum Beispiel Branchenverbände, Tourismusfachschulen, Fachhochschule Graubünden, Höhere Fachschulen mit Bezug zum Tourismus, private Anbietende). Der Kanton kann zum Beispiel bei folgenden Ansätzen unterstützend mitwirken: Ausbildung oder Coaching zur Etablierung nachhaltiger Geschäftsmodelle in Tourismusunternehmen, Stärkung der Vermarktungskompetenz (Fernmärkte), Austausch unter



Führungsgremien, Einsatz strategischer Führungsinstrumente, Kommunikation praktischer Beispiele oder Bündelung und Kommunikation bestehender Angebote / Fördermöglichkeiten.

### Schwerpunkt 2

Kooperationen stärken und Nutzung von Synergien intensivieren

Die Herstellung der touristischen Gesamtattraktivität ist eine Gemeinschaftsleistung; ohne Kooperationen geht es nicht. Synergien und Skaleneffekte sind besser zu nutzen. Unternehmerinnen und Unternehmer sollen im gegenseitigen Austausch und durch den Einbezug neuer Impulse von aussen stärker und besser werden.

Projekte aus dem Tourismus werden unterstützt, welche die Möglichkeiten einzelner Unternehmen oder Organisationen übersteigen. Zum Beispiel ist an Kooperationsprojekte zu denken, die darauf abzielen, gemeinsam die Attraktivität von Tourismusberufen zu steigern oder ein Marketing für diese zu betreiben; oder an Projekte, die geeignet sind, generell das Wir-Gefühl im Tourismus zu stärken, die Kooperationskultur zu verbessern sowie das Tourismusbewusstsein und die Tourismusakzeptanz in der Bevölkerung zu stärken. Kooperationen sollen nicht zuletzt aus Netzwerken entstehen. So kann die Vernetzung innerhalb des Tourismussystems intensiviert, die Erschliessung neuer Netzwerke über das Tourismussystem hinaus gefördert und der Einbezug von branchenexternem Fachwissen gestärkt werden.

### Schwerpunkt 3

Förderinstrumente der Tourismusentwicklung weiterentwickeln

Die Unterstützung mit à fonds perdu-Beiträgen sowie Investitionsdarlehen wird fortgeführt. Das kantonale Förderinstrumentarium soll überprüft und hinsichtlich der in der Tourismusstrategie festgehaltenen strategischen Zielen weiterentwickelt werden. Die Überprüfung bezieht sich hauptsächlich auf Fragen zum Vollzug (Abläufe und Organisation, Effizienz) und zu den Wirkungen (zum Beispiel Mitnahmeeffekte, Strukturhaltung). Leistungsaufträge werden zudem periodisch überprüft.

Mit der Weiterentwicklung werden die Übersichtlichkeit des Förderinstrumentariums sowie die Kommunikation desselben verbessert. Es sollen auch ein konzeptioneller Referenzrahmen und Kriterien zur Operationalisierung von nachhaltiger Entwicklung geschaffen werden und zu einer «gelebten» Nachhaltigkeit führen. Die finanzielle Unterstützung durch den Kanton wird weiterhin gezielt an Bedingungen geknüpft; das heisst, die Förderung wird enger an den Beitrag gebunden, den das jeweilige Projekt zur Erreichung der strategischen Ziele leistet. In jedem Fall sind strukturerhaltende Wirkungen der Förderung zu vermeiden.

### Denkanstoss

Die Identifikation der Bevölkerung mit dem Tourismus ist eine wichtige Grundlage für jegliche touristische Aktivität und für das Wohlbefinden der Gäste. Die Regierung ist bereit, weiterführende Vorschläge aus dem Tourismussystem aufzunehmen, wie das Bewusstsein über die Bedeutung des Tourismus künftig gestärkt werden könnte.

#### 4.4.2 Stossrichtung: Grundlagen für die Tourismusentwicklung in Graubünden verbessern

Neben der direkten Unterstützung der unternehmerischen Effizienzsteigerung soll diese auch auf indirektem Weg gefördert werden. Die optimale Nutzung der rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Verbesserung der Wissens- und der Strukturgrundlagen in Destinationen vor Ort rücken dazu in den Vordergrund. Drei Schwerpunkte werden verfolgt.

### Schwerpunkt 4

Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln optimal nutzen

Ein tourismusfreundliches Umfeld erleichtert die erfolgreiche Tätigkeit von touristischen Unternehmerinnen und Unternehmern. Die Regierung prüft laufend, in welchen Bereichen sich die Rahmenbedingungen für den Bündner Tourismus verbessern lassen und Raum für unternehmerische Freiheit geschaffen werden kann. Vieles

ist auf Bundesebene geregelt und dort mit dem Ziel 1 «Rahmenbedingungen verbessern» der Tourismusstrategie des Bundes bereits adressiert.

Tourismusakteure verweisen in diesem Zusammenhang unter anderem auf rechtliche Rahmenbedingungen zur Raumentwicklung sowie zum Natur- und Heimatschutz oder auf das Arbeitsrecht als Bereiche mit Handlungsbedarf. Die in Teilen des Kantons feststellbare Überlastung der Verkehrsinfrastrukturen wird ebenfalls genannt. Ferner betrifft die Kritik auch Vorgaben, Abgaben oder erschwerende Administrationserfordernisse genereller Art. Die kantonale Verwaltung soll zudem mit Anliegen des Tourismus vertrauter gemacht werden, um sie bei der Prioritätensetzung in der praktischen Umsetzung besser einfließen lassen zu können.

Die Regierung will ausserkantonale Interessen des Bündner Tourismus vertreten. Im Kanton will sie den sich bietenden Handlungsspielraum nutzen und spezifische Stärken wie kurze Wege oder die Dienstleistungsbereitschaft der Verwaltung in Wert setzen. Bestehende Rahmenbedingungen sollen durch Akteure im Tourismus und die Verwaltung optimal genutzt werden. Gemeinsam können so bei Vorhaben die Grenzen des Machbaren frühzeitig erkannt werden.

Massnahmen in Richtung «digitale Verwaltung» verbessern die Rahmenbedingungen. Im Rahmen der Strategie «Digitale Verwaltung Kanton Graubünden 2024 – 2028» wird das digitale Leistungsangebot unter anderem für Unternehmen fortlaufend ausgebaut und optimiert. Dazu zählt auch der Ausbau von digital verfügbaren Informationen und Behördenprozessen, beispielsweise des elektronischen Baubewilligungsverfahrens.

### Schwerpunkt 5

Wissen generieren und Entscheidungsgrundlagen verbessern

Für die Weiterentwicklung des Tourismus im Kanton sind grundlegende Fragestellungen offen (zum Beispiel die Gästeherkunft oder das Ausgabeverhalten), welche sich mit dem vorhandenen Datenmaterial nicht abschliessend beantworten lassen. Mit einer erhöhten Datenverfügbarkeit können die Entscheidungsgrundlagen verbessert werden.

Das Ziel von Studien zur Wertschöpfungs- und Beschäftigungsleistung des Tourismus im Kanton Graubünden ist, die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus und dessen Verflechtung mit der regionalen Wirtschaft aufzuzeigen.

Die Grundfinanzierung der Tourismusorganisationen wird durch die Gemeinden sichergestellt (Gästetaxen, Beherbergungsabgabe, Tourismusförderungsabgaben). Es soll eine Analyse zur Tourismusfinanzierung in den Gemeinden vorgesehen werden. Sie soll die Handhabung durch die Gemeinden eingehender prüfen und Optimierungspotenzial identifizieren.

### Schwerpunkt 6

Die Destinationsentwicklung in Graubünden weiter fördern

Für die Bündner Regierung sind effiziente, wirksame und langfristig ausgerichtete Strukturen zur Tourismusentwicklung wichtig. Sie bilden eine Grundlage, damit unternehmerisches Handeln in Tourismusgebieten bestmögliche Wirkungen erzielen kann. Die weitere Destinationsentwicklung wird deshalb unterstützt.

Gefördert werden beispielsweise Projekte wie die Erarbeitung von Destinationsstrategien, die Umsetzung von Kooperationsmodellen der Leistungsträger sowie von Projekten im Rahmen der Destinationsentwicklung (Destinationsbildung, Aufgabenteilung vor Ort, allgemeine Reformbemühungen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Tourismusdestinationen).

### Denkanstoss

Die Tourismusreform zur Destinationsbildung wurde zwischen 2006 und 2013 erfolgreich umgesetzt, wodurch sich der Professionalisierungsgrad bezüglich Destinationsführung, Vermarktung und Angebotsgestaltung erhöht hat. Der Bündner Tourismus kann sich aber nicht auf der damaligen Destinationsbildung ausruhen. Künftige Veränderungen erfordern eine strukturelle Weiterentwicklung. Es obliegt hauptsächlich dem Tourismussystem, geeignete Antworten auf die Herausforderungen zu finden.





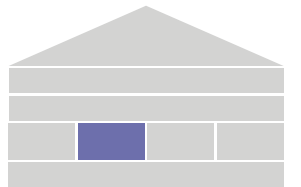
#### 4.5 Handlungsfeld 2 Die Angebotsqualität der Tourismus- region Graubünden weiterentwickeln

Dem internationalen Kostennachteil muss der Bündner Tourismus insbesondere mit einer hohen Angebotsqualität begegnen. Der Qualitätsanspruch ist aber auch im nationalen Kontext eine stetige Herausforderung. Sie betrifft alle Angebotsleistungen, von der Servicequalität in der Gastronomie bis hin zur Qualität der Infrastrukturen bei Bergbahnen oder in der Beherbergung. Je nach Ausgangslage braucht es unterschiedliche Ansätze, die von der Regierung unterstützt werden. Während die Sicherstellung der Dienstleistungsqualität eine weitgehend unternehmerische Aufgabe darstellt und unter anderem über die Kooperationsförderung (Handlungsfeld 1) unterstützt wird, werden qualitätsorientierte, bestehende sowie neue touristische Themen und Angebote im Zeichen der Diversifizierung (Handlungsfeld 3) gefördert. Der Infrastrukturbereich unterscheidet sich insofern, als er zur qualitativen Weiterentwicklung längere Planungs- und Realisierungsprozesse braucht und vergleichsweise kapitalintensiv ist. Die angestrebte Angebotsqualität basiert auf der Natur- und Kulturlandschaft in Graubünden, die es als eine nicht erneuerbare Ressource des Tourismus und der Bevölkerung weiter zu erhalten und umsichtig zu entwickeln gilt.

Die Tourismusstrategie Graubünden sieht im Handlungsfeld 2 «Angebotsqualität» zwei Stossrichtungen vor, welche zur Weiterentwicklung der Qualität von Infrastrukturen beitragen können.

##### 4.5.1 Stossrichtung: Wettbewerbsfähige touristische Infrastrukturen fördern

Die Stossrichtung zielt auf die Unterstützung wettbewerbsfähiger touristischer Infrastrukturen ab. Sie prägen die Qualität und die Attraktivität



##### Stossrichtungen

- Wettbewerbsfähige  
touristische Infrastrukturen fördern
- Zusammenspiel von Mobilitätsformen  
fördern

des touristischen Gesamtangebots. Aufgrund ihres Umfangs und ihrer Bedeutung sollen sie in eine regionale Positionierung eingebettet sein sowie auf einer regionalen Standortstrategie oder einer Destinationsstrategie beruhen. Projekte mit strukturerhaltender Wirkung werden nicht unterstützt.

Zur Unterstützung zählt auch das Flächenmanagement. Dieses beinhaltet die planerische Aufarbeitung und Verfügbarmachung von strategischen Arealen für touristische Grossprojekte an dafür geeigneten Standorten. Damit wird die Basis für eine professionelle Investorenakquisition geschaffen.

Die Infrastrukturen werden durch die touristischen Leistungsträger erstellt und betrieben. Die Bündner Regierung legt verstärkt Wert auf durchdachte, an der nachhaltigen Entwicklung orientierte Konzepte und Projekte. Dies setzt einerseits die kontinuierliche Überprüfung der geltenden Förderrichtlinien voraus, greift aber andererseits deutlich darüber hinaus. Nachhaltige Entwicklung ist mehr als nur Infrastrukturplanung und setzt ein Verständnis von Planung als Entwicklungsprozess voraus. Bereits in der Phase der Ideengenerierung, der Machbarkeitsabklärung, spätestens aber im Vorprojekt eines Infrastrukturvorhabens sind die Ansprüche an eine nachhaltige Entwicklung zu thematisieren und gegeneinander abzuwägen. Zur Infrastrukturförderung werden vier Schwerpunkte verfolgt.



### Schwerpunkt 7

Die Realisierung von Beherbergungsinfrastrukturen unterstützen

Die Bündner Regierung unterstützt die Realisierung von nachhaltigen und wettbewerbsfähigen Beherbergungsinfrastrukturen, insbesondere die Schaffung und Weiterentwicklung marktfähiger Bettenkapazitäten. Bestehende Betriebe sollen eine Qualitätssteigerung oder eine optimale Betriebsgrösse erreichen können mit dem Ziel, mehr marktfähige Bettenkapazität in wettbewerbsfähigen Betrieben zu schaffen.

Die Regierung fördert dazu in Ergänzung zu den Fördermöglichkeiten der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) die touristische Beherbergung, die Investitionstätigkeit von Hotelbetrieben (inkl. Ferienresorts) mit Fokus auf der Qualitätssteigerung bei bestehenden Betrieben, die Verbesserung und Erneuerung von Beherbergungsinfrastruktur bei regionalwirtschaftlich bedeutsamen Projekten (Betriebe mit nationaler Trägerschaft wie Schweizer Jugendherbergen, REKA-Dörfer usw.) sowie Aktivitäten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (Coaching, Hospitality-Management, Kooperationen).

### Schwerpunkt 8

Die Realisierung von Transport- und Schneeanlagen unterstützen

Die Förderung von Transport- und Schneeanlagen trägt zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Bergbahnunternehmen sowie zur Optimierung und Qualitätssteigerung des Gesamtangebots bei. Sie basiert auf der kantonalen Förderstrategie für Bergbahnunternehmen.

Gefördert werden nachhaltige Projekte zum Neubau, zur Erneuerung und Weiterentwicklung von Transport- und Schneeanlagen von Bergbahnunternehmen, ferner Produkt- und Dienstleistungsinnovationen im Zusammenhang mit dem Sommer- oder Ganzjahrestourismus sowie Kooperationen zwischen Bergbahnunternehmen (zum Beispiel zur Entwicklung eines Ausflugsbergs).

### Schwerpunkt 9

Die Realisierung von Sportanlagen von kantonalen und nationaler Bedeutung unterstützen

In Abstimmung mit dem kantonalen und nationalen Sportanlagenkonzept (KASAK / NASAK) wird die Realisierung von nachhaltigen touristischen Infrastrukturen gefördert.

Die Investitionsprojekte müssen in eine regionale Positionierung eingebettet beziehungsweise wesentlicher Teil einer Wertschöpfungskette sein. Zwingend ist zudem die regionale Prioritätensetzung und Koordination.

### Schwerpunkt 10

Die Realisierung von weiteren wichtigen Tourismusinfrastrukturen unterstützen

Über Beherbergungs-, Transport- und Sportanlagen hinaus unterstützt die Bündner Regierung weitere für die Tourismusregion Graubünden wichtige touristische Infrastrukturen. Dazu zählen beispielsweise Kongresszentren, Wellness- und Bäderanlagen oder sonstige Attraktionspunkte wie Freizeit- oder Erlebnispärke.

### Denkanstoss

Die Folgen des Klimawandels, gepaart mit Abhängigkeiten von Saison und Wetter sowie sich verändernden Gästebedürfnissen, stellen fundamentale Herausforderungen dar. Sie erfordern weitgehend die Transformation herkömmlicher Geschäftsmodelle. Nicht nur das Wintergeschäft ist neu zu denken; es geht um eine eigentliche Neuentdeckung des Bergerlebnisses. Bergbahnunternehmen und Tourismusorganisationen entwickeln deshalb gemeinsam ganzjährig zugängliche Bergangebote im Einzugsgebiet bestehender Sportanlagen.

## 4.5.2 Stossrichtung: Zusammenspiel von Mobilitätsformen fördern

Die Qualität der Mobilität ist durch Überlastungen des Verkehrssystems beeinträchtigt. Der Tourismus kann und muss einen Beitrag zur Linderung leisten. Mit differenzierten Strategien und innovativen Angeboten sollen Verkehrsspitzen gebrochen und Verkehrsströme verlagert werden. Anreize sind so zu setzen, dass Angebote in Richtung mehrtägiger Aufenthalte, die möglichst nicht zu einer An- und Abreise am Wochenende führen und/oder auf den öffentlichen Verkehr ausgerichtet sind, entwickelt werden.

Aus Sicht des Tourismus kann das Mobilitätsangebot mit qualitativ hochstehenden, nachhaltigen Angeboten weiter ausgebaut werden. Das Potenzial dafür fusst auf den Segmenten Bike und Wandern, in denen sich Graubünden in den letzten Jahren als innovativer Marktführer etablieren konnte. Auf die zu erwartenden Veränderungen der Mobilitätsformen (wie auch der Güterlogistik) mit einer zunehmenden Bedeutung der Mikromobilität kann mit neuen Produkten und Dienstleistungen reagiert werden. Diese Veränderungen fördern auch die verschiedenen Angebote des natur- und kulturnahen Tourismus, zumal sie durch diese einfacher zugänglich und erlebbar werden.

Die Qualitätsförderung betrifft das Zusammenspiel verschiedener Mobilitätsformen und erfolgt in zwei Schwerpunkten.

### Schwerpunkt 11

Die Vernetzung zwischen Alltags- und Freizeitverkehr fördern

Den steigenden Erwartungen der Gäste an eine nahtlose Mobilität, das heisst an ein funktionierendes Zusammenspiel von verschiedenen Mobilitätsformen und -unternehmen, ist nachzukommen. Die Anforderungen dürften im Zuge der sich verändernden Arbeits- und Wohnmodelle noch steigen. Lösungen sind durch aufeinander abgestimmte, kombinierbare Mobilitätsformen zu schaffen, die sowohl den Gästen, den Zweitheimischen wie auch den Einheimischen zugutekommen.

Alltags- und Freizeitverkehr überlagern sich räumlich und zeitlich immer stärker. Eine kantonale Strategie «Langsamverkehr Graubünden 2037» ist in Erarbeitung. Aus Tourismusoptik fördert die Regierung Angebote und Infrastrukturen des Fuss- und Veloverkehrs, die integriert sind und zur Diversifizierung und Attraktivitätssteigerung des touristischen Gesamtsystems beitragen. Indem aktiv verschiedene Langsamverkehrsarten gefördert werden, kann sowohl Gästen als auch der Bündner Bevölkerung eine attraktive Freizeit- und Wohnumgebung geboten werden. Die Standortqualität von Graubünden kann dadurch erhöht werden.

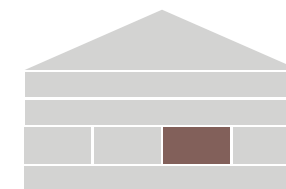
### Schwerpunkt 12

Touristische Entwicklungsprojekte unterstützen

Die Veränderungen der Mobilitätslandschaft sind – verbunden mit dem Trend hin zu nachhaltigem Naturtourismus sowie zu Outdoor-Aktivitäten – für eine Steigerung der Angebotsqualität zu nutzen. Angesprochen sind in erster Linie die Angebotssegmente Bike (einschliesslich Elektrovers) und Wandern mit Trailrunning und Weitwandern. Unter anderem ist eine Entflechtung von Wander- und Bikewegen ins Auge zu fassen. Auch Nordic (Langlauf) und Skitourensport haben Potenzial in Graubünden. Die Lancierung von erweiterten Tourismusprodukten mit Qualität kann von der Regierung unterstützt werden. Destinationsübergreifende Vorhaben, die zu einer verlängerten Aufenthaltsdauer in Graubünden führen, stehen im Fokus.

Mögliche Konflikte zwischen neuen Tourismusprodukten und dem Natur- und Landschaftsschutz sind frühzeitig zu identifizieren, um gemeinsam mit allen Beteiligten Lösungen zu finden, die auch den umweltrechtlichen Anforderungen zum Schutz von Natur und Landschaft genügen.





#### 4.6 Handlungsfeld 3 Zur Diversifizierung des Tourismus- angebots in Graubünden beitragen

Das touristische Angebot in Graubünden ist zu grossen Teilen auf den Winter ausgerichtet und damit den Herausforderungen des Klimawandels ausgesetzt. Häufig fehlen Alternativen zu den klassischen, auf den Schnee ausgerichteten Angeboten. Im Sommer und in den Zwischensaisons sind verschiedene Möglichkeiten für die touristische Inwertsetzung noch ungenutzt. Der wünschbare Wandel zu einem Ganzjahrestourismus verlangt eine hohe Angebotsqualität und -diversifizierung. Potenziale dafür sind vorhanden. Sie ergeben sich auch durch die Veränderungen im Umfeld. Der Klimawandel ist nicht nur Herausforderung, sondern verbreitert gleichzeitig die touristischen Möglichkeiten. Auch gesellschaftliche Trends lassen sich gezielter für den Tourismus nutzbar machen.

Die Tourismusstrategie Graubünden sieht deshalb im Handlungsfeld 3 «Diversifizierung» zwei Stossrichtungen vor, welche auf eine Erweiterung oder Modifizierung des touristischen Angebots abzielen.

##### 4.6.1 Stossrichtung: Schneeunabhängige Tourismusangebote fördern

Die Regierung unterstützt Vorhaben, die zur Verbreiterung des Angebots in Richtung eines Ganzjahrestourismus beitragen und Alternativen zu den klassischen, schneeorientierten Produkten bieten. Die Potenziale sollen in vier Schwerpunkten gezielter erschlossen werden. Heute noch nicht bekannte Potenziale können im Rahmen der Umsetzung der Tourismusstrategie ebenfalls aufgegriffen werden.

#### Stossrichtungen

- Schneeunabhängige Tourismusangebote fördern
- Das touristische Angebot dem Klimawandel und den veränderten gesellschaftlichen Bedürfnissen anpassen

#### Schwerpunkt 13

Den Kulturtourismus in Graubünden fördern

Der Tourismus in Graubünden wird in der Regel vor allem mit Sport- und Outdoor-Aktivitäten, mit Sportveranstaltungen oder generell mit aktiver Bewegung in der Natur in Verbindung gebracht. Im Sinne der Diversifizierung sollen Chancen des Kulturtourismus in Graubünden besser genutzt werden. Der Kulturtourismus zählt weltweit zum grössten touristischen Wachstumsmarkt und Graubünden hat diesbezüglich viel zu bieten: Geschichten, Künstlerinnen und Künstler, Bauten und Architektur, Festivals wie auch Bräuche, lebendige Traditionen, kulinarisches Erbe und vieles weitere mehr. Das Potenzial wurde bereits aufgegriffen. Die Umsetzung kann auch einen Beitrag zur Positionierung von Graubünden als «NaturMetropole» leisten, welche für die einzigartig dichte Ansammlung von hochstehenden Natur- und Kulturerlebnissen in Graubünden steht. Neben der Sprachenvielfalt, der Baukultur, den Museen, den Festivals und weiteren Kultursparten stellen auch allgemein die Bahnkultur der RhB und speziell die UNESCO-Weltkulturerbe-Strecke der RhB in der Landschaft Albula / Bernina ein touristisch sehr attraktives Alleinstellungsmerkmal von Graubünden dar.



#### Schwerpunkt 14

Genuss, Kulinarik und Regionalität als touristisches Potenzial nutzen

Zur Diversifizierung gehört auch, Bündner Spezialitäten sowie Regionalprodukte für den Tourismus besser zugänglich zu machen und die Positionierung der alpinen Genussskultur zu schärfen. Die Vorzüge und das Image nachhaltig in Graubünden hergestellter, gesunder Nahrungsmittel sollen in touristische Leistungen der Gastronomie, der Hotellerie oder von Veranstaltern integriert werden. Mit spezifischer Kommunikation können die emotionalen Bezüge so geschärft werden, dass die Regionalprodukte später auch in den Herkunftsorten von Gästen und Zweitheimischen nachgefragt werden und die Exporte steigen.

#### Schwerpunkt 15

Aktivitäten im Gesundheits- und Geschäftstourismus stärken

Der Gesundheitstourismus entwickelt sich dynamisch, was reichhaltige Möglichkeiten zur Verbreiterung des Angebots bietet. Der Tourismus in Graubünden kann auf bestehenden Infrastrukturen und dem Vorteil der Naturerlebnisse aufbauen, um Gästebedürfnissen nach Wohlbefinden, Prävention oder Therapie zu entsprechen (zum Beispiel Angebote zur Pflege von Körper, Geist und Seele oder zum digitalen Fasten). Dazu gehört auch der Wellness- und Bäder-Tourismus. Darüber hinaus sind weitere Tourismusangebote von Interesse und förderungswürdig, die nicht direkt vom Wetter abhängig sind, wie der auf Übernachtungen ausgerichtete Geschäftstourismus beziehungsweise der MICE-Tourismus (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions).

#### Schwerpunkt 16

Lücken für einen Ganzjahrestourismus schliessen

Über die zuvor genannten thematischen Schwerpunkte hinaus ist gezielt Wert zu legen auf eine Weiterentwicklung der Angebotspalette, welche einen Ganzjahrestourismus möglich macht. Beispielsweise signalisiert der Mangel an Schlechtwetterangeboten diesbezüglichen Aufholbedarf. Weitere Potenziale sind erkennbar hinsichtlich möglicher Weiterentwicklungen bestehender Infrastrukturen von Bergbahnen zu attraktiven Ausflugsbergen mit reicher Angebotsvielfalt. Entwicklungsmöglichkeiten bieten sich auch im Angebotsbereich Rundreisen und Touring. Weitere, heute noch nicht bekannte touristische Potenziale sollen zur Stärkung des Bündner Tourismus erkannt und in Wert gesetzt werden. Innovationsprozesse können auch neue Geschäftsmodelle hervorbringen.

#### Denkanstoss

Die Anpassung an Veränderungen – allen voran an den Klimawandel – fordert die Akteure im Tourismussystem stark heraus. Die Lehren aus der Vergangenheit können dazu dienen, die Schritte hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen und zur angepassten Ausgestaltung von Rahmenbedingungen zu eruieren. Das Verfassen einer Grundlagenarbeit könnte den bisherigen Umgang mit Veränderungen im Bündner Tourismus analysieren, daraus Schlussfolgerungen ableiten (Erfolgs- und Misserfolgskriterien) und zur Bewältigung der Transformation hilfreich sein.

#### 4.6.2 Stossrichtung: Das touristische Angebot dem Klimawandel und den veränderten gesellschaftlichen Bedürfnissen anpassen

Ergänzend zur Stärkung von Alternativen zum klassischen Wintertourismus muss das Angebot gezielt den veränderten Umfeldbedingungen angepasst werden. Diese sind unter anderem durch den Klimawandel und sich verändernde gesellschaftliche Bedürfnisse geprägt.

Diese Veränderungen sollen in drei Schwerpunkten gezielter für den Bündner Tourismus genutzt werden.

#### Schwerpunkt 17

Die Chancen des Klimawandels gewinnbringend nutzen und Risiken minimieren

Der Bündner Tourismus hat in einem veränderten Klima grundlegende strategische Vorteile. Mit der «Klimastrategie Graubünden» und dem «Aktionsplan Green Deal für Graubünden – Massnahmen zu Klimaschutz und Klimaanpassung» liegen konzeptionelle Anknüpfungspunkte, auch hinsichtlich Risikominimierung, vor, die es im Tourismus als Chancen zu nutzen gilt.

Prioritär gilt es, Chancen des Klimawandels verstärkt herauszuschälen und dazu passende Angebote zu entwickeln. Zudem sind Massnahmen im Zuge des Klimaschutzes (CO<sub>2</sub>-Reduktion, zum Beispiel durch E-Mobilität / Ladestationen, Nutzung von Solarenergie oder erneuerbare Heizsysteme) gezielt zur Positionierung und Vermarktung touristischer Angebote zu nutzen. Der «Aktionsplan Green Deal für Graubünden» sieht zudem als Massnahme klimaneutrale Tourismusregionen vor. Akteure in Tourismusdestinationen sollen zur Umstellung auf erneuerbare Energien in Gebäuden, im Verkehr, bei Bergbahnen usw. animiert werden. Der Kanton kann die Leistungsträger dabei unterstützen, klimaneutral zu werden und dies auch zu kommunizieren.

#### Schwerpunkt 18

Die Kombination von Arbeit und Erholung touristisch nutzbar machen

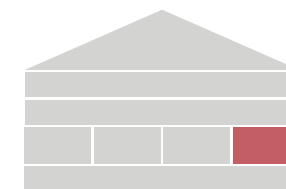
Vielen Branchen und Berufen wurde durch die Pandemie aufgezeigt, dass Arbeiten unabhängig vom Ort möglich ist. Auch seit der Rückkehr ins Büro finden Sitzungen häufiger online oder hybrid statt. Diese Erfahrungen haben die gesellschaftlichen Bedürfnisse verändert und die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen gesteigert. Neue Arbeitsformen mit wählbaren Arbeitsorten beziehungsweise multilokale Lebensstile werden stärker nachgefragt. Mit «Workation» hat sich dafür als Verschmelzung der Wörter «work» und «vacation» ein eigener Begriff gebildet. Als Tourismusstandort mit ausgebauter Infrastruktur kann die Tourismusregion Graubünden dieser Nachfrageveränderung mit vernetzten Angeboten für Feriengäste, Zweitheimische oder Pendlerinnen und Pendler gut begegnen (beispielsweise mit Co-Working-Spaces).

#### Schwerpunkt 19

Gesellschaftliche Trends verfolgen und in Wert setzen

Aus Sicht der Regierung ist es eine Daueraufgabe, langfristig zu prüfen, welche gesellschaftlichen Trends relevant sind und wie sie sich als touristisches Potenzial zur Diversifizierung künftig nutzen lassen. Beispielhaft zu nennen sind Entwicklungen bezüglich der Nachhaltigkeit, etwa was Inklusion und Barrierefreiheit betrifft, oder der Individualisierung und Entschleunigung. Es sind hauptsächlich Aktivitäten anzustreben, die zu mehr Übernachtungen in Graubünden führen.





#### 4.7 Handlungsfeld 4 Die Nachfrage nach Angeboten der Tourismusregion Graubünden erhöhen

Die Handlungsfelder «Unternehmertum und Innovation», «Angebotsqualität» und «Diversifizierung» beabsichtigen Fortschritte in der Erweiterung und Qualität des touristischen Angebots. Um die Wahrnehmung in den Märkten sicherstellen und im Konzert der nationalen sowie internationalen Konkurrenz mithalten zu können, sieht die Regierung mit dem Handlungsfeld «Nachfrageförderung» die Bündelung und Unterstützung kommunikativer Aktivitäten vor. Gemeint ist die Förderung von Vorhaben, welche die Möglichkeiten einzelner Unternehmen oder Organisationen übersteigen. Mit diesem Handlungsfeld soll Aufmerksamkeit für die Tourismusregion Graubünden geschaffen werden, und es sollen weitere Anstrengungen unternommen werden, die sich letztlich in mehr Übernachtungsgästen und einer höheren Nachfrage niederschlagen. Die Tourismusstrategie Graubünden sieht deshalb im Handlungsfeld 4 «Nachfrageförderung» zwei Stossrichtungen vor, welche die Positionierung des Kantons und den kommunikativen Auftritt unterstützen.

##### 4.7.1 Stossrichtung: Veranstaltungen als Standortfaktor fördern

Veranstaltungen – idealerweise mit internationaler Ausstrahlung – tragen dazu bei, dass Graubünden als eine starke Tourismusregion wahrgenommen wird. Mittels einer gezielten Förderung von Veranstaltungen kann die Positionierung als führende Tourismusregion der Alpen gefestigt werden. Dabei gilt es stets, die Bedürfnisse der Einwohnerinnen und Einwohner im Auge zu behalten.

Der Kanton verfügt über eine grosse Dichte an Veranstaltungen mit hoher Qualität, vom Breitensport bis hin zum internationalen Spitzensport. Veranstaltungs- und Infrastrukturbeiträge

##### Stossrichtungen

- Veranstaltungen als Standortfaktor fördern
- Neue Gäste für Graubünden gewinnen

auf Basis verschiedener gesetzlicher Grundlagen (zum Beispiel Wirtschaftsentwicklungsgesetz, Spezialfinanzierung Sport / Sportfonds) sichern weiterhin die Durchführung von touristisch relevanten Veranstaltungen und damit, auch im interkantonalen Vergleich, ein hohes Niveau in der Veranstaltungsförderung. Zwei Schwerpunkte werden verfolgt.

##### Schwerpunkt 20

Die Durchführung von Grossveranstaltungen unterstützen

Die Bündner Regierung erachtet die Durchführung von Grossveranstaltungen in Graubünden als zweckmässig, welche den Kanton in der Ausenwirkung bekannter machen, mit der jeweiligen Destinationsstrategie übereinstimmen und einen Beitrag zur Steigerung der Übernachtungen sowie der touristischen Wertschöpfung leisten. Im Mittelpunkt steht der Sport, wobei aber auch kulturelle Veranstaltungen und international bedeutende Kongresse Zielbeiträge leisten können.

Gefördert werden Grossveranstaltungen im Winter, aber auch Sommersportanlässe mit hoher touristischer Bedeutung, ferner Veranstaltungen mit Fokus auf Kernsportarten (Schnee- und Eissport, Bike und Laufen usw.) oder auf andere Aktivitäten, die für Graubünden von besonderer Bedeutung sind. Zu denken ist aber auch an kulturelle Veranstaltungen, wenn sie Teil einer Gesamtstrategie eines touristischen Raums und mindestens von überregionaler respektive kantonalen Bedeutung sind.



### Schwerpunkt 21

Ein Veranstalter-Netzwerk aufbauen

Die Regierung fördert mit Bezug zum kantonalen Sportförderkonzept die Veranstalterkultur im Kanton Graubünden. Sie ist bestrebt, die Rahmenbedingungen für die Durchführung von nationalen und internationalen Anlässen zu optimieren. Kern bildet ein Veranstalter-Netzwerk, das dem Erfahrungsaustausch, der Koordination und gemeinsamen Effizienzsteigerungen dient. Der Kanton initiiert periodisch stattfindende Austausch- und Netzwerktreffen für Organisatoren von Grossveranstaltungen zwecks Erfahrungsaustausch in Themen wie beispielsweise Voluntari, Sicherheit, Materialpool oder Zivilschutzsätze.

#### 4.7.2 Stossrichtung: Neue Gäste für Graubünden gewinnen

Diese Stossrichtung nimmt die demografischen Veränderungen bei den Gästen als Herausforderung und Chance auf. Mit der Diversifizierung des Angebots sollen neue Gäste für ein qualitatives Wachstum in Graubünden angezogen werden. Dies setzt voraus, dass das Angebot bei neuen Gästen bekannt ist und einfache Möglichkeiten vorhanden sind, um es auch in Anspruch zu nehmen. Im Fokus stehen die Vernetzung und Bündelung der verschiedenen Vermarktungsanstrengungen zur Ansprache neuer Gästesegmente (zum Beispiel in Fernmärkten). Gleichzeitig darf die bedeutendste Zielgruppe des Bündner Tourismus, nämlich Schweizer Gäste, nicht in Vergessenheit geraten. Es gilt, attraktive, auf den Übernachtungstourismus ausgerichtete Angebote für Gäste, die den Kanton Graubünden noch nicht kennen, zu schaffen. Drei Schwerpunkte werden verfolgt.

### Schwerpunkt 22

Graubünden Ferien als kantonale Marketingorganisation weiterentwickeln

Der Verein Graubünden Ferien entwickelt und vermarktet im Rahmen eines Leistungsauftrags des Kantons destinationsübergreifende und / oder skalierbare Produkte und Dienstleistungen, die auf die heutigen und zukünftigen Bedürfnisse der Gäste und Partner fokussieren. Graubünden Ferien wird als touristisches Kompetenzzentrum und Kooperationsplattform des Kantons geführt. Die Zielerreichung gemäss Leistungsauftrag wird jährlich überprüft. Alle vier Jahre wird die gesamte Auftragsperiode beurteilt. Auf der Grundlage von umfassenden Evaluationen, welche alle acht bis zehn Jahre durchgeführt werden, wird der Leistungsauftrag an Graubünden Ferien kontinuierlich weiterentwickelt.

### Schwerpunkt 23

Die Regionenmarke graubünden weiterentwickeln

Die Marke graubünden konnte sich als Tourismusmarke etablieren und wird in den Märkten wahrgenommen. Auf Basis dieser Errungenschaft gilt es, die Marke kontinuierlich weiterzuentwickeln, zum Beispiel inhaltlich bezüglich Nachhaltigkeit und Diversifizierung des Angebots, aber auch bezüglich Design (Markenanwendung) oder verwendeter Sprachen. Gegenüber ihrem Partnernetzwerk versteht sich die Marke graubünden dabei als Akteurin des Wandels.

### Schwerpunkt 24

Opportunitäten zur Erschliessung neuer Gästegruppen prüfen

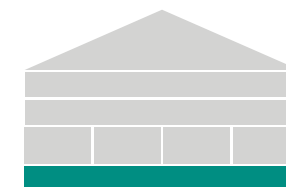
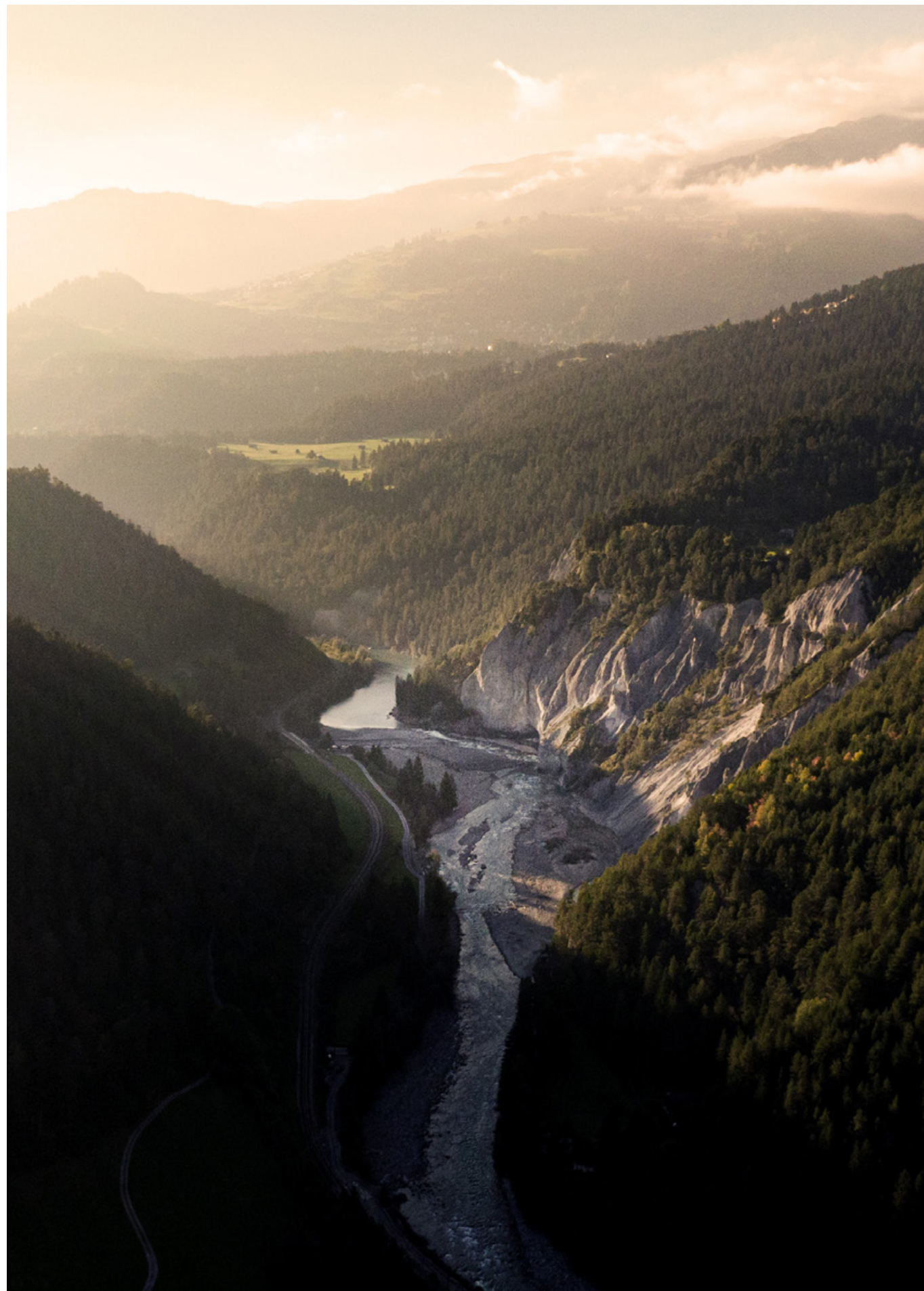
Die Regierung erachtet es als eine strategische Aufgabe, zusammen mit Tourismuspartnern, wachsam zu sein und Entwicklungen auf internationaler, nationaler und kantonaler Ebene zu beobachten. Dabei geht es immer um die konkrete Prüfung von Chancen und Potenzialen zur Erschliessung neuer Zielgruppen oder neuer Angebote. Gelegenheiten, den Kanton in bestimmten Themen oder Prozessen zu positionieren und dadurch gute Ausgangslagen zu schaffen, sind aktiv zu nutzen (beispielsweise politische Entwicklungen auf Bundesebene im Zusammenhang mit einem multifunktionalen Wintersportzentrum).

#### Denkanstoss

Die Identifikation und Entwicklung neuer Märkte und Zielgruppen ist für die einzelnen touristischen Leistungsträger wichtig, aber zugleich eine grosse Herausforderung. Solche Fragen lassen sich eigentlich nur gemeinsam von mehreren Akteuren angehen. Gerade deswegen sind die touristischen Leistungsträger aufgerufen, zu reflektieren: Auf welchen gemeinsamen Wegen können neue Gästesegmente für Graubünden identifiziert werden? Welches sind geeignete Netzwerke, um solche zu erschliessen? Welche Kooperationen braucht es, damit neuen Gästen mit attraktiven Produkten ein Erlebnis geboten werden kann?







## 4.8 Finanzierungs- und Förderinstrumente

Zur Umsetzung der Tourismusstrategie Graubünden sind verschiedene Finanzierungs- und Förderinstrumente verfügbar. Nachfolgend werden die wichtigsten Instrumente auf kantonaler und nationaler Ebene erläutert, die im engeren Sinn zur Tourismusförderung gezählt werden (Details im Anhang C). In einem weiteren Sinn existiert eine Reihe von ergänzenden Finanzierungs- und Förderinstrumenten, die für den Tourismus von Bedeutung sind. Dazu zählen beispielsweise Instrumente der Landwirtschaftspolitik (Projekte zur regionalen Entwicklung, PRE), der Umweltpolitik (Pärke von nationaler Bedeutung) oder der Raumentwicklung (Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung).

### 4.8.1 Kantonales Instrumentarium

Das Gesetz über die Gemeinde- und Kirchensteuern (GKStG; BR 720.200) regelt unter anderem die Steuererhebung der politischen Gemeinden. Für den Tourismus relevant sind Art. 2 Abs. 3 und Art. 22ff. GKStG, welche besagen, dass Gemeinden weitere Steuern erheben können, insbesondere eine Gästetaxe oder eine Beherbergungsabgabe sowie eine Tourismusförderungsabgabe. Voraussetzung ist, dass diese Abgaben für touristische Zwecke eingesetzt werden.

Die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und damit auch der Tourismusentwicklung basiert auf der Grundlage des Wirtschaftsentwicklungsgesetzes (GWE; BR 932.100). Ziel und Zweck der Förderung sind die Steigerung des Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Graubünden, die Erhaltung und Erhöhung der Wertschöpfung im Kanton sowie die Sicherung bestehender und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Der Kanton kann Beiträge und Darlehen an Tourismusprojekte von Dritten

## Finanzierungs- und Förderinstrumente

- Kantonales Instrumentarium
- Instrumentarium des Bundes

ausrichten. Weiter kann der Kanton eigene Aktivitäten durchführen. Gestützt auf das Wirtschaftsentwicklungsgesetz fördert der Kanton konkrete Infrastrukturvorhaben, unter anderem in der Beherbergung und von Bergbahnen, unterstützt Veranstaltungen, setzt Bundesmassnahmen um, fördert Institutionen sowie die touristische Marketingorganisation Graubünden Ferien und führt die Regionenmarke graubünden.

Eine wichtige Fördergrundlage bilden die *Umsetzungsprogramme im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP)*. In Abstimmung auf das NRP-Mehrjahresprogramm des Bundes entwickelt der Kanton gestützt auf das Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0) und das GWE jeweils vierjährige kantonale und überkantonale Umsetzungsprogramme. Diese bilden die Basis für die gemeinsame Finanzierung von NRP-Projekten durch den Kanton beziehungsweise die Kantone und den Bund mittels Beiträgen und Darlehen.

Neben diesen direkt auf den Tourismus bezogenen Instrumenten sind weitere Instrumente aus Querschnitts- und Sachpolitiken zu nennen, welche für den Tourismus im Kanton relevant sind, hier aber nicht weiter ausgeführt werden: beispielsweise der kantonale Richtplan «Kapitel Tourismus», der «Aktionsplan Green Deal für Graubünden», die Kulturförderung, die Sportförderung, die Förderung regionaler Naturparks wie auch die Unterstützungsleistungen aus der Landwirtschaftspolitik, insbesondere mit Projekten zur regionalen Entwicklung (PRE) oder auf Basis des Gesetzes zur Förderung der digitalen Transformation in Graubünden (GDT; BR 960.100).



#### 4.8.2 Instrumentarium des Bundes

*Innotour* beinhaltet sowohl touristische Innovations- und Kooperationsförderung als auch die Förderung des Wissensaufbaus des Bundes. *Innotour* setzt einen besonderen Fokus auf die Entwicklung von überbetrieblichen Tourismusangeboten und unterstützt primär nationale Vorhaben, ausser die eingegebenen regionalen oder lokalen Projekte verfügen über Modellcharakter.



*Schweiz Tourismus* fördert im Auftrag des Bundes die Nachfrage nach der Schweiz als Reise- und Tourismusland. Zu den Hauptaufgaben von *Schweiz Tourismus* zählen das Basismarketing für das Tourismusland Schweiz und die Koordination sowie Beratung auf Grundlage ihrer fünf strategischen Schwerpunkte: Kampagnen, Märtemix, Digital Leadership, Recovery-Programm und Nachhaltigkeit.

Die *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)* setzt als Kompetenzzentrum die Beherbergungsförderung als Teil der Tourismuspolitik des Bundes um. Sie gewährt subsidiäre Darlehen an Beherbergungsbetriebe in Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten. Zudem bietet sie Beherbergungsbetrieben, Tourismusunternehmen, Banken, der öffentlichen Hand sowie weiteren Institutionen in der ganzen Schweiz Beratungsdienste an. Der Wissenstransfer zugunsten der Beherbergungsbranche rundet das Tätigkeitsfeld der SGH ab.

Mit der *Neuen Regionalpolitik (NRP)* fördert der Bund zusammen mit den Kantonen das Berggebiet, den weiteren ländlichen Raum und die Grenzregionen bei der regionalwirtschaftlichen Entwicklung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Damit sollen die Standortvoraussetzungen für Unternehmen verbessert, die Innovationskraft erhöht und Wertschöpfung geschaffen werden.

Gestützt auf das *Bundesgesetz über die Förderung von Sport und Bewegung* (Sportförderungsgesetz, SpoFöG; SR 415.0) unterstützt der Bund Sport- und Bewegungsförderungsprogramme. Für den Tourismus unter anderem relevant sind die Gewährung von Finanzhilfen an den Bau von Sportanlagen von nationaler Bedeutung auf der Grundlage des Sportanlagenkonzepts (NASAK) sowie Beiträge an Grossveranstaltungen.







## 5 Ausblick

**Die vorliegende Tourismusstrategie baut auf den wichtigsten Chancen und Herausforderungen auf und skizziert die aus Sicht der Bündner Regierung wichtigsten Potenziale. Sie beinhaltet ein Zukunftsbild und leitet daraus strategische Ziele und Förderthemen in vier Handlungsfeldern, acht Stossrichtungen und 24 Schwerpunkten ab.**

Das künftige Umfeld für den Bündner Tourismus wird geprägt sein durch Veränderungen. Die Regierung erachtet deshalb eine Tourismusstrategie für zweckmässig, die vor allem anderen eine Orientierungsfunktion hat. Sie soll das Tourismussystem über die Haltung, die Absichten und Anforderungen der Regierung ins Bild setzen und einen Rahmen für die Zukunft schaffen.

Die Tourismusstrategie Graubünden ist in diesem Sinne klar formuliert, aber dynamisch angelegt und flexibel genug, um neue Entwicklungen aufzunehmen und Anpassungen oder Vertiefungen zuzulassen. Die Regierung versteht die Publikation der erstmals ausformulierten Strategie als eigentlichen Startpunkt für den weiteren Prozess; einen Prozess, der die Grundzüge der Strategie in konkrete Massnahmen ummünzt, der künftige Angebotsschwerpunkte durch das Tourismussystem formulieren lässt und gemeinsame Vermarktungsstrategien festlegt. Die Tourismusstrategie beschreibt deshalb nicht nur künftige Förderthemen, sondern soll auch anregen und Impulse geben.

Wichtig für den weiteren Prozess ist, dass die touristischen Akteure aktiv werden und ein Dialog mit der Regierung und der Verwaltung stattfindet. Prioritäre Grundzüge der Umsetzung sollen sein:

- Das Tourismussystem setzt sich mit der Tourismusstrategie der Bündner Regierung auseinander und treibt die Umsetzung als Zusammenarbeit der Akteure voran.
- Repräsentative Entscheidungsträgerinnen und -träger sowie operativ Verantwortliche bringen sich zur Umsetzung und Weiterentwicklung der Tourismusstrategie ein. Für den Austausch und die Koordination zwischen Regierung,

Verwaltung und Tourismussystem sind geeignete Gefässe zu bestimmen. Etablierte Strukturen und Prozesse sind dafür zu nutzen.

- Die Schnittstellen zwischen der Tourismusstrategie und Strategien in anderen Politikbereichen sind sicherzustellen.
- Die Umsetzung der Strategie erfolgt auf Basis bestehender gesetzlicher Grundlagen und Ressourcen. Nicht ausgeschlossen ist, dass Initiativen entstehen, welche zu Veränderungen dieser Basis führen.

Die Zielerreichung und allfälliger Optimierungsbedarf werden im Rahmen bestehender Instrumente überprüft. Aus dem Dialog der Akteure werden sich Hinweise ergeben, die für die weitere Umsetzung verwendet werden können.

### «Wirkung der Tourismusstrategie mittels Evaluation überprüfen»

Die Wirkung und die Weiterentwicklung der Tourismusstrategie werden mittels einer Evaluation voraussichtlich nach sechs Jahren geprüft. Der Zeitpunkt der Evaluation ist einzubetten in übergeordnete und / oder parallele Strategieumsetzungen und -entwicklungen. Die Evaluation soll zweierlei Ergebnisse liefern: Die systematische Beurteilung soll einerseits Verbesserungspotenziale für den Umsetzungsprozess darlegen; andererseits soll sie zeigen, ob die Handlungsfelder, Stossrichtungen und Schwerpunkte nach wie vor richtig sind und die Ziele erreicht wurden.



# Literaturverzeichnis

- Abegg, B., Steiger, R. (2016): Klimawandel und Wintertourismus: Zwei benachbarte Skigebiete im Vergleich. In: Aistleitner, J. (Hrsg.): Die Welt verstehen – eine geographische Herausforderung. Eine Festschrift der Geographie Innsbruck für Axel Borsdorf, Innsbrucker Studienkreis für Geographie.
- Amt für Kultur Graubünden (2019): Kulturförderungskonzept Graubünden 2021 – 2024.
- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2024): Neue Regionalpolitik im Kanton Graubünden – Umsetzungsprogramm Graubünden 2024 – 2027.
- BAK economic intelligence (2022): Prognosen für den Schweizer Tourismus. Ausgabe November 2022. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO).
- Bandi-Tanner, M., Steiner, M., Brügger, J., Roller, M. (2023): Grundlagen der zukünftigen Tourismuspolitik des Kantons Bern. CRED-Bericht Nr. 24.
- BHP – Brugger und Partner AG, Interface (2021): Tourismusbericht 2021.
- Cartier, C., Schmid, J. (2021): Chance Landschaft – eine touristische Potenzialbetrachtung. Studie im Auftrag des BAFU.
- EBP (2024): Die Wertschöpfung des Tourismus im Kanton Graubünden 2022 / 23, Zürich / Chur: EBP, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden.
- Econcept (2023): Evaluation «Tourismusprogramm Graubünden 2014 – 2023». Schlussbericht im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Tourismus.
- Kanton Appenzell Innerrhoden (2023): Tourismuspolitik Appenzell Innerrhoden. Bericht der Standeskommission.
- Kanton Graubünden (2014): Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 5 / 2014 – 2015, Bericht Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden.
- Kanton Graubünden (2015): Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 2 / 2015 – 2016, Totalrevision des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden.
- Kanton Graubünden (2016): Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden, BR 932.100. Abs. 4 Tourismus.
- Kanton Graubünden (2016): Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden, BR 932.160. Abs. 4 Tourismus.
- Kanton Graubünden (2020): Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 14 / 2019 – 2020, Stärkung der Regionalentwicklung – Teilrevision des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE; BR 932.100).
- Kanton Graubünden (2023): Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 5 / 2023 – 2024, Regierungsprogramm und Finanzplan 2025 – 2028.
- Kanton Luzern (2023): Tourismusleitbild.
- Laesser, Ch., Küng, B., Beritelli, P., Boetsch, T., Weilenmann, T. (2023): Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO.
- Land Tirol (2021): Der Tiroler Weg 2021. Perspektiven für eine verantwortungsvolle Tourismusentwicklung.
- Land Tirol (2023): Wirtschaftsförderungsprogramm Tourismus und Regionalität. Förderrichtlinie. Tourismusförderung. Privatzimmervermietungsförderung. Nahversorgungsförderung.
- NCCS (Hrsg.) (2018): CH2018 – Klimaszenarien für die Schweiz. National Centre for Climate Services.
- OECD (2022): OECD-Tourismustrends und -politik 2022.
- Pechlaner, H., Innerhofer, E., Gruber, M., Scuttari, A., Walder, M., Habicher, D., Gigante, S., Volgger, M., Corradini, P., Laner, P., von der Gracht, H. (2022): Ambition Lebensraum Südtirol. Auf dem Weg zu einer neuen Tourismuskultur. Landestourismusentwicklungskonzept 2030+.
- Rumpf, S. B., Gravey, M., Brönnimann, O., Luoto, M., Cianfrani, C., Mariethoz, G., Guisan, A. (2022): From white to green: Snow cover loss and increased vegetation productivity in the European Alps.
- Scherrer, S.C., Gubler, S., Wehrli, K., Fischer, A.M., Kotlarski, S. (2021): The Swiss Alpine zero degree line: Methods, past evolution and sensitivities.
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesrat (2018): Internationaler Vergleich der Tourismuspolitik und -förderung. Bericht in Erfüllung des Postulates 17.3429 Rieder vom 13. Juni 2017.
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesrat (2021): Tourismusstrategie des Bundes.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2020): Anpassung an den Klimawandel in der Schweiz. Aktionsplan 2020 – 2025.
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesrat (2021): Strategie nachhaltige Entwicklung 2030.
- Schweizer Tourismus-Verband (2021): Tourismus-Leitlinien 2021 – 2025. Strategische Handlungsfelder, Ziele & Massnahmen.
- Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M., Aall, C. (2019): A critical review of climate change risk for ski tourism. Current Issues in Tourism Vol. 22.
- Tourismusrat Graubünden (2017): Weissbuch für den Bündner Tourismus.
- Tourismusrat Graubünden (2023): Standortbestimmung zum Bündner Tourismus. Eine Auslegeordnung des Tourismusrats Graubünden.
- Unger, R., Abegg, B., Mailer, M., Stampfl, P. (2016): Energy consumption and greenhouse gas emissions resulting from tourism travel in an alpine setting. Mountain Research and Development.
- Vorarlberger Landesregierung (2022): Chancenreicher und nachhaltiger Qualitätstourismus 2030. Vorarlberger Orte und Räume für das gute Leben. Tourismus Strategie Vorarlberg 2030.



Anhang

A) Begleitgruppe

Mitglieder

|                      |                                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------|
| Bransch Reto         | Destination Davos Klosters, CEO                                  |
| Brigger-Vogel Yvonne | Koordinationsstelle Gesundheitstourismus Graubünden, Präsidentin |
| Brunold Kevin        | Surselva Tourismus AG, Geschäftsführer                           |
| Buchli Thomas        | Verein Bündner Pärke, Präsident                                  |
| Caviezel Piotr       | Rhätische Bahn AG, Mitglied der Geschäftsleitung                 |
| Domenig Jürg         | HotellerieSuisse Graubünden, Geschäftsführer                     |
| Forster Stefan       | Verein graubünden Cultura, Präsident                             |
| Gschwend Marcus      | Bergbahnen Graubünden, Geschäftsführer                           |
| Jann Claudia         | Region Maloja, Regionalentwicklerin                              |
| Spescha Gieri        | Geschäftsstelle Marke graubünden, Geschäftsführer                |
| Stiffler Vera        | Tourismus-Club Grosser Rat, Grossrätin                           |
| Tischhauser Marc     | GastroGraubünden, Geschäftsführer                                |
| Vincenz Martin       | Graubünden Ferien, CEO                                           |

Auftraggeberschaft

|                  |                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Caduff Marcus    | Departement für Volkswirtschaft und Soziales, Regierungsrat            |
| Hassler Marcus   | Departement für Volkswirtschaft und Soziales, Generalsekretär          |
| Bleisch Reto     | Amt für Wirtschaft und Tourismus, Amtsleiter                           |
| Caflisch Michael | Amt für Wirtschaft und Tourismus, Amtsleiter-Stellvertreter            |
| Flüeler Anina    | Amt für Wirtschaft und Tourismus, Projektleiterin Tourismusentwicklung |

Auftragnehmerin

|               |                                                                  |
|---------------|------------------------------------------------------------------|
| Cavelti Guido | BHP – Brugger und Partner AG, Zürich, Partner / Geschäftsleitung |
| Seger Vanessa | BHP – Brugger und Partner AG, Zürich, Beraterin                  |

B) Strategiehaus: Handlungsfelder, Stossrichtungen, Schwerpunkte

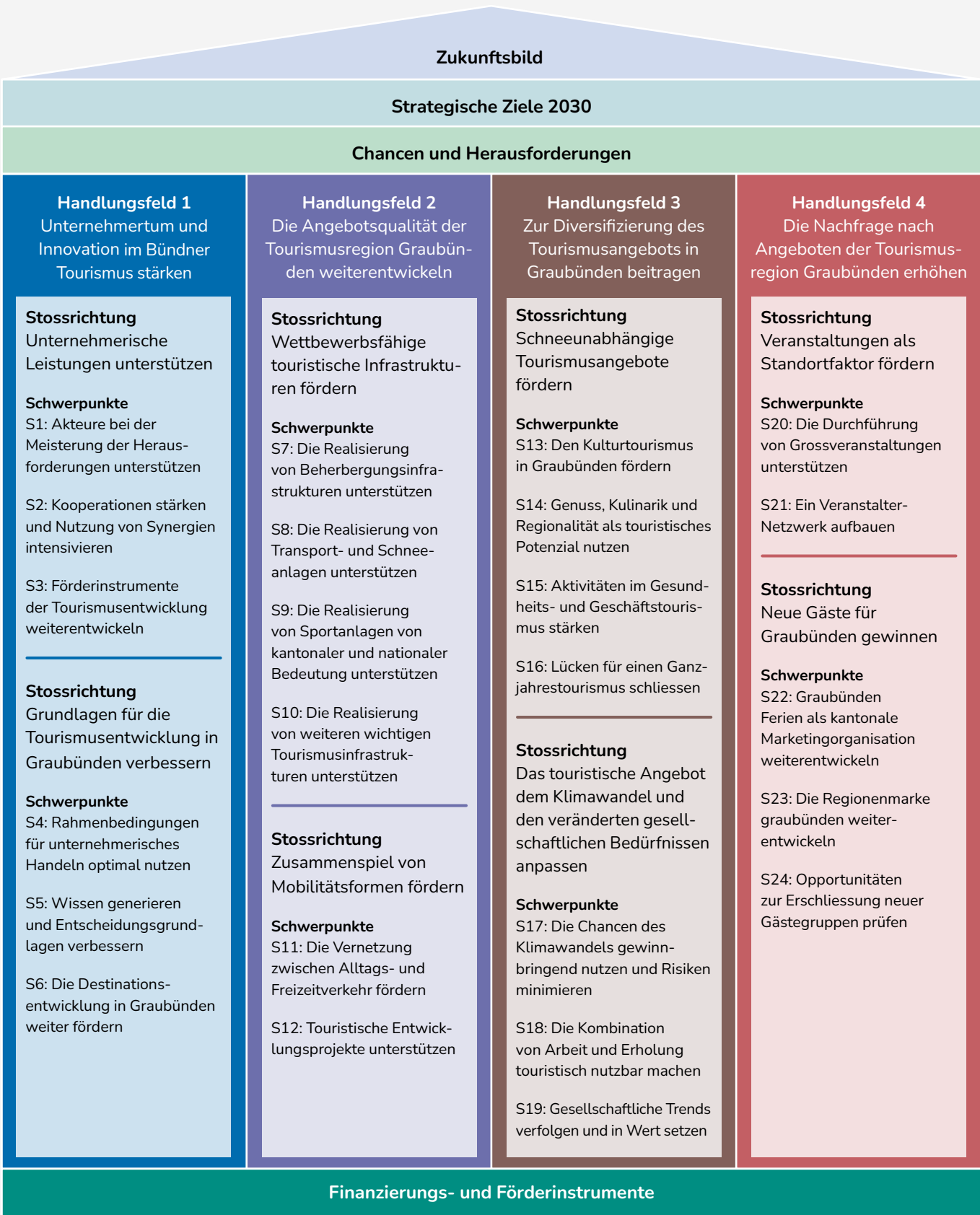


Abbildung 8: Strategiehaus der Tourismusstrategie Graubünden im Überblick, Quelle: eigene Darstellung



## C) Förder- und Finanzierungsinstrumente

### Kantonales Instrumentarium

#### Gesetz über die Gemeinde- und Kirchensteuern

Das Gesetz über die Gemeinde- und Kirchensteuern (GKStG; BR 720.200) regelt die Steuererhebung der politischen Gemeinden. Für den Tourismus relevant sind Art. 2 Abs. 3 und Art. 22ff GKStG, welche besagen, dass Gemeinden weitere Steuern erheben können, insbesondere eine Gästetaxe oder eine Beherbergungsabgabe sowie eine Tourismusförderungsabgabe.

Die Gästetaxe wird in Art. 22 GKStG geregelt. Pro Übernachtung müssen Gäste sowie Personen, die in der betreffenden Gemeinde unbeschränkt steuerpflichtig und im Besitz einer selbst genutzten Ferienliegenschaft sind, eine Gästetaxe entrichten. Es sei denn, die Gemeinde leistet aus den Einkommens- und Vermögenssteuern der unbeschränkt steuerpflichtigen Personen einen wesentlichen Beitrag an die Tourismusentwicklung. Die Erträge aus der Gästetaxe dürfen ausschliesslich zur Finanzierung von touristischen Einrichtungen und Veranstaltungen verwendet werden. Für die Erhebung, den Bezug sowie die Verwendung der Gästetaxe sind die Gemeinden verantwortlich. Sie können diese Aufgabe an eine kommunale oder regionale Tourismusorganisation delegieren.

Anstatt der Gästetaxe kann die Gemeinde vom Beherberger und Eigennutzer eine Beherbergungsabgabe erheben. Diese wird in Art. 22a GKStG geregelt. Die Bemessung erfolgt nach Massgabe der vorhandenen Kapazitäten und nicht von Frequenzen. Auch hier dürfen die erhobenen Beträge nicht für die Finanzierung von Gemeindeaufgaben verwendet werden, sondern müssen im Interesse und zum Nutzen der Abgabepflichtigen sein.

Die Tourismusförderungsabgabe wird in Art. 23 GKStG geregelt. Sie kann von natürlichen und juristischen Personen erhoben werden, welche auf dem Gemeindegebiet tätig sind und vom Tourismus profitieren. Die Erträge müssen wiederum im Interesse der steuerpflichtigen Per-

son sein und insbesondere für eine wirksame Marktbearbeitung sowie für Anlässe eingesetzt werden.

#### Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden

Die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und somit auch die Tourismusentwicklung des Kantons Graubünden basieren auf der Grundlage des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE, BR 932.100), welches seit 1. Januar 2016 in Kraft ist. Ziel und Zweck der Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung sind die Steigerung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Graubünden, die Erhaltung und Erhöhung der Wertschöpfung im Kanton sowie die Sicherung bestehender und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Dabei ist die Förderung exportorientiert und berücksichtigt die nachhaltige Entwicklung der Volkswirtschaft und des Wirtschaftsraums nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten. Besonders förderungswürdig sind Vorhaben, die einen volkswirtschaftlichen Nutzen bringen.

Der Kanton kann Beiträge und Darlehen an Tourismusprojekte von Dritten ausrichten, wobei sich die Beiträge, vorbehältlich abweichender Bestimmungen, auf maximal 25 Prozent der anrechenbaren Aufwendungen belaufen. Die Höchstgrenze kann auf das Doppelte erhöht werden, wenn es sich um ein Vorhaben handelt, das von grossem volkswirtschaftlichem Nutzen ist. Weiter kann der Kanton eigene Aktivitäten durchführen sowie Dritte bei ihren Vorhaben unterstützen. Das heisst, er kann einem Auftragnehmer einen Auftrag erteilen und dabei sämtliche Kosten übernehmen.

Gestützt auf das GWE fördert der Kanton konkrete Infrastrukturvorhaben unter anderem in der Beherbergung und von Bergbahnen, unterstützt Veranstaltungen, setzt Bundesmassnahmen um (Neue Regionalpolitik), fördert Institutionen sowie die touristische Marketingorganisation Graubünden Ferien und führt die Regionenmarke graubünden.

#### Systemrelevante Infrastrukturen (Art. 18 GWE / Art. 15 VWE)

Basierend auf regionalen Standortentwicklungsstrategien fördert der Kanton systemrelevante Infrastrukturvorhaben. Als systemrelevant gelten Vorhaben, wenn sie zur Stärkung des regionalen Tourismussystems und der strategischen Ausrichtung der Tourismusdestination beitragen sowie in ihrer Ausstrahlung von kantonaler Bedeutung sind und einem gesamtwirtschaftlichen Bedürfnis entsprechen. Dieses Förderinstrument ist zeitlich befristet bis ins Jahr 2030.

#### Sportanlagen (Art. 19 GWE / Art. 16 VWE)

Der Bau und die Erneuerung von Sportanlagen werden vom Kanton unterstützt, wenn sie von nationaler, kantonaler oder regionaler Bedeutung sind. Dabei müssen sie jeweils im nationalen (NASAK) oder kantonalen (KASAK) Sportanlagenkonzept enthalten sein.

#### Beherbergung (Art. 20 GWE / Art. 17 VWE)

Innovative Infrastrukturvorhaben von Beherbergungsbetrieben werden vom Kanton gefördert, wenn sie zur Wettbewerbsfähigkeit und zur regionalen touristischen Entwicklung beitragen sowie eine Qualitätssteigerung des Angebots beinhalten. Allerdings müssen eine marktübliche Grundfinanzierung und ein angemessener Eigenkapitaleinsatz vorliegen.

#### Bergbahnen (Art. 21 GWE / Art. 18 VWE)

Im Einklang mit der regionalen Standortentwicklungsstrategie kann der Kanton, in Ergänzung zur Neuen Regionalpolitik des Bundes, den Bau, die Erneuerung und die Weiterentwicklung von Transport- und Schneeanlagen fördern. Dabei muss aufgezeigt werden, dass das Gesamtangebot optimiert und die Qualität gesteigert werden kann. Daneben müssen zumutbare Eigenleistungen erbracht und mögliche Drittmittel ausgeschöpft werden; zudem muss die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit gewährleistet sein.

#### Andere touristische Infrastrukturen (Art. 22 GWE / Art. 19 VWE)

Neben der Förderung von Beherbergungsvorhaben und Bergbahnen kann der Kanton, ebenfalls in Ergänzung zur Neuen Regionalpolitik des Bundes, auch andere touristische Infrastrukturvorhaben unterstützen, wenn diese einen volkswirtschaftlichen Nutzen aufweisen und besonders

innovativ sind. Beiträge oder Darlehen werden für einen Neubau, eine Erneuerung oder die Weiterentwicklung gewährt, solange bestehende Infrastrukturen mitberücksichtigt werden. Auch hier gilt, dass zumutbare Eigenleistungen erbracht und mögliche Drittleistungen ausgeschöpft werden; zudem muss die betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit des Vorhabens aufgezeigt werden.

#### Veranstaltungen (Art. 23 GWE / Art. 20 VWE)

Veranstaltungen werden vom Kanton finanziell unterstützt, wenn diese von überregionaler Bedeutung sind, die touristische Wertschöpfung erhöhen und die Eigenleistungen sowie Beiträge Dritter ausgeschöpft sind. Weiter muss die Veranstaltung ein Entwicklungspotenzial aufweisen und mit der Destinationsstrategie übereinstimmen. Letztlich soll die Marke graubünden in das Kommunikationskonzept des Veranstalters einbezogen werden.

#### Graubünden Ferien (Art. 24 GWE / Art. 21 VWE)

Mittels eines Leistungsauftrags von mindestens drei Jahren fördert der Kanton die Tätigkeiten des Vereins Graubünden Ferien. Der Leistungsauftrag umfasst touristische Vermarktungsaktivitäten, insbesondere in den Bereichen der Markt- und Produktentwicklung, des Themenmarketings sowie der Systeminnovation. Der Beitrag des Kantons beträgt höchstens 80 Prozent des anrechenbaren Aufwands. Die Aktivitäten von Graubünden Ferien werden jährlich beurteilt.

#### Regionenmarke (Art. 27 GWE / Art. 24 VWE)

Der Kanton führt die Marke graubünden als eigene Regionenmarke. Die Markenführung wurde mittels eines Leistungsauftrags an Dritte übertragen. Die Geschäftsstelle Marke graubünden ist für die umfassende Umsetzung des Markenmanagements sowie der Weiterentwicklung der Marke zuständig. Sie betreut Lizenznehmer, berät interessierte Akteure und unterstützt Markenpartner bei der Markenanwendung. Der Kanton kann Vorhaben zur Bekanntmachung und Weiterentwicklung der Marke mit Beiträgen bis höchstens 80 Prozent des Aufwands fördern. Förderleistungen können von der Verwendung der Regionenmarke abhängig gemacht werden.



### Umsetzungsprogramme im Rahmen der Neuen Regionalpolitik

Die Kantone können in Abstimmung auf das NRP-Mehrjahresprogramm des Bundes kantonale und / oder überkantonale NRP-Umsetzungsprogramme entwickeln. Diese bilden die Basis für die gemeinsame Finanzierung von NRP-Projekten durch Kanton beziehungsweise Kantone und Bund mittels Beiträgen und Darlehen.

Das NRP-Umsetzungsprogramm Graubünden 2024 – 2027 bildet für den Bund und den Kanton die Grundlage für NRP-Unterstützungsleistungen in den nächsten Jahren. Sein räumlicher Wirkungsbereich umfasst den gesamten Kanton Graubünden und richtet sich an den räumlichen Schwerpunkten des Raumkonzepts Graubünden vom Dezember 2014 aus. Das Umsetzungsprogramm Graubünden verfolgt zwei primäre strategische Ziele: die Erhöhung der Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der exportorientierten Schlüsselbranchen sowie den Erhalt und die Stärkung der residentiellen Ökonomie. Einer der vier Förderschwerpunkte widmet sich dem Tourismus, wobei die Stärkung des touristischen Gesamtsystems durch Kooperation, die Verbesserung der Qualität des touristischen Angebots und wertschöpfender Infrastrukturen sowie den Abbau komparativer Kostennachteile der Tourismuswirtschaft angestrebt wird.

### Gesetz zur Förderung der digitalen Transformation in Graubünden

Mit dem Gesetz zur Förderung der digitalen Transformation in Graubünden (GDT; BR 960.100), welches am 1. Januar 2021 in Kraft trat, sollen Vorhaben unterstützt werden, die eine auf digitalen Technologien beruhende Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen zum Inhalt haben oder bewirken können, um damit insbesondere die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des Wirtschaftsstandorts Graubünden zu steigern, den Wohn- und Wirtschaftsstandort attraktiver zu gestalten oder zusätzliche Wertschöpfungspotenziale zu erschliessen. Darin eingeschlossen sind Vorhaben zur Befähigung von Arbeitskräften, eine solche auf digitalen Technologien beruhende Veränderung zu initialisieren, zu begleiten und umzusetzen. Der Kanton kann Beiträge an Vorhaben von Unternehmen sowie Institutionen und Organisationen gewähren, eigene Vorhaben und

Massnahmen durchführen und finanzieren oder zur Durchführung von Vorhaben Kooperationen eingehen oder sich an Institutionen / Organisationen / Trägerschaften beteiligen und diese mitfinanzieren.

Der Verein GRdigital wurde im Rahmen des GDT als bereichsübergreifende Fachorganisation gegründet und übernimmt seit Mai 2021 gemäss einer Leistungsvereinbarung mit dem Kanton zentrale Aufgaben im Bereich der Förderung der digitalen Transformation in Graubünden. Insbesondere beurteilt er Digitalisierungsvorhaben und gibt zuhanden des Kantons eine Förderempfehlung ab. Gesuche zur Förderung von Digitalisierungsvorhaben können direkt bei GRdigital eingereicht werden.

### Instrumentarium des Bundes

#### Innotour

Innotour beinhaltet sowohl die touristische Innovations- und Kooperationsförderung als auch die Förderung des Wissensaufbaus des Bundes. Das Förderinstrument basiert auf dem Bundesgesetz über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (SR 935.22). Damit soll die Schweizer Tourismusbranche bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen unterstützt werden. Innotour setzt einen besonderen Fokus auf die Entwicklung von überbetrieblichen Tourismusangeboten und unterstützt primär nationale Vorhaben, ausser die eingegebenen regionalen oder lokalen Projekte verfügen über Modellcharakter.

Bei diesem Förderinstrument müssen die touristischen Akteure mindestens 50 Prozent der Kosten selbst tragen, und die Finanzierungs- und Managementverantwortung bleibt bei den jeweiligen Projektträgern. Aktuell wird im Rahmen des Recovery-Programms – ursprünglich war es zur Bewältigung der Folgen der Covid-19-Pandemie auf den Tourismus konzipiert – die touristische Innovationsförderung über Innotour befristet ausgeweitet, was eine Erhöhung des Bundesbeitrags auf maximal 70 Prozent bis 2026 bedeutet. Die Eigenverantwortung wird verstärkt, indem die Finanzhilfe nur als einmaliger Anschub gewährt wird. Neben der einzelnen Projektförderung finanziert Innotour auch Wissensgrundlagen wie

die Tourismusprognosen oder das Tourismus Forum Schweiz. Innotour gilt als komplementäres Instrument zur NRP.

#### Schweiz Tourismus

Schweiz Tourismus fördert im Auftrag des Bundes die Nachfrage nach der Schweiz als Reise- und Tourismusland. Das Förderinstrument hat das Bundesgesetz über Schweiz Tourismus (SR 935.21) als Basis und wird über die Aufsicht des Bundesrates sowie über Ernennungen und Genehmigungen gesteuert.

Zu den Hauptaufgaben von Schweiz Tourismus zählen das Basismarketing für das Tourismusland Schweiz und die Koordination sowie Beratung auf Grundlage ihrer derzeit fünf strategischen Schwerpunkte: Kampagnen, Märktemix, Digital Leadership, Recovery-Programm und Nachhaltigkeit. Zentral ist dabei die aktive Zusammenarbeit von Schweiz Tourismus mit den verschiedenen Destinationen und Verbänden bei der Angebotsentwicklung, der Produktinnovation und dem Marketing. Die Leistungen von Schweiz Tourismus ergänzen subsidiäre private Initiativen. Das bedeutet, dass Schweiz Tourismus Leistungen unterstützt, die dem Interesse des gesamten Schweizer Tourismus dienlich sind und nicht bereits von Privaten mit einem kommerziellen Interesse angeboten werden. Zusätzlich setzt sich Schweiz Tourismus für optimale Rahmenbedingungen im Schweizer Tourismus ein.

#### Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit

Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) ist eine öffentlich-rechtliche Genossenschaft, wobei neben dem Bund Banken, Kantone, Hotellerie, Wirtschaft und Verbände Genosschafter sind. Die SGH verfügt über ein zinsloses Bundesdarlehen von rund 236 Millionen Franken und ist für den Vollzug des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft (SR 935.12) zuständig.

Die SGH gewährt subsidiär zu privaten Kapitalgebern Darlehen an Beherbergungsbetriebe in Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten für den Kauf oder die Erneuerung von marktgerechten Beherbergungsbetrieben und Neubauten. Neben der direkten Finanzierungstätigkeit ist die SGH das Kompetenzzentrum für die Beher-

bergungsförderung in der Schweiz und stellt der Branche ihr erworbenes Wissen im Sinne eines Wissenstransfers zur Verfügung. Zudem bietet die SGH schweizweit kostendeckende Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Unternehmensbewertung, Gutachten im Zusammenhang mit der Zweitwohnungsgesetzgebung und der Lex Koller, Machbarkeitsstudien sowie Impulsprogramme an. Die meisten Betriebe können dank der Unterstützung durch die SGH ihre Kapazitäten vergrössern und die Anzahl Mitarbeitende erhöhen. Nachweislich trägt die SGH zur Schliessung der vorherrschenden Finanzierungslücke in der Beherbergungswirtschaft bei. Nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie hat die SGH schnell Massnahmen umgesetzt, indem sie eine vereinfachte Sistierung der Amortisationen auf ihre Darlehen anbot oder ihren Kunden Darlehen für die rückwirkende Finanzierung aus dem Cashflow getätigter Investitionen anbot. Der Bund hat diese Massnahme unterstützt, indem er auf die Rückzahlung des Restbestandes des Ende 2019 ausgelaufenen Zusatzdarlehens an die SGH verzichtete.

#### Neue Regionalpolitik

Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) fördert der Bund zusammen mit den Kantonen das Berggebiet, den weiteren ländlichen Raum und die Grenzregionen bei der regionalwirtschaftlichen Entwicklung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Damit sollen die Standortvoraussetzungen für Unternehmen verbessert, die Innovationskraft erhöht und Wertschöpfung geschaffen werden. Die NRP stützt sich auf das Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0).

Mittels direkter finanzieller Unterstützung hat die NRP zum Ziel, innovativen Ideen, Projekten und Programmen, welche die Regionen wettbewerbsfähiger machen, zum Durchbruch zu verhelfen. Sie dient vor allem dem Anschub von Projekten. Die Finanzhilfen werden in Form von nicht rückzahlbaren Beiträgen und als zinslose oder zinsgünstige Darlehen an Infrastruktureinrichtungen vergeben. Eine längerfristige Finanzierung ist auf Regionalmanagements und Managements von regionalen Innovationssystemen beschränkt. Die Förderung wird vom Bund und von den Kantonen getragen, wobei der Kantonsbeitrag mindestens gleich hoch wie der des Bundes sein muss. Die Empfängerinnen und Empfänger müssen sich



mit Eigenmitteln an den Projekten beteiligen. Die NRP kann als komplementäres Instrument zu Innotour genutzt werden.

Basis für die Vergabe von NRP-Mitteln bilden kantonsspezifische NRP-Umsetzungsprogramme, welche Kantone für einen Vierjahreszeitraum mit dem Bund vereinbaren. Das NRP-Mehrjahresprogramm legt dazu die thematischen Schwerpunkte fest. Gemäss der dritten achtjährigen Mehrjahresperiode (2024 – 2031) gelten die folgenden Förderschwerpunkte: Industrie / Innovation, Tourismus, lokale Wirtschaft, nachhaltige Entwicklung und Digitalisierung. Im Förderschwerpunkt Tourismus werden insbesondere Projekte unterstützt, die den Strukturwandel bewältigen helfen und die Destinationen attraktiver machen.

Eine weitere Stossrichtung der NRP bezweckt die verstärkte Abstimmung und Zusammenarbeit der Regionalpolitik mit anderen raumbezogenen Politiken des Bundes (Tourismuspolitik, Innovationspolitik, Landwirtschaftspolitik, Umweltpolitik und Raumentwicklung). Weiter stellt der Bund über die Netzwerkstelle «regiosuisse» Angebote zur Vernetzung, zum Wissensaustausch und zur Weiterbildung im Bereich der Regionalentwicklung zur Verfügung.



### **Sportförderungsgesetz**

Der Bund fördert gestützt auf das Bundesgesetz über die Förderung von Sport und Bewegung (Sportförderungsgesetz, SpoFöG; SR 415.0) Programme und Projekte zur Förderung von Sport und Bewegung, sofern sie im öffentlichen Interesse sind. Das Engagement des Bundes erfolgt subsidiär, und er arbeitet zur Erreichung seiner Ziele mit Kantonen und Gemeinden zusammen. Für den Tourismus unter anderem relevant ist die Vergabe von Finanzhilfen an den Bau von Sportanlagen von nationaler Bedeutung. Grundlage für die Planung und Organisation solcher Investitionsprojekte ist das vom Bund erarbeitete Sportanlagenkonzept (NASAK). Zu den wichtigsten Pfeilern gehört die Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit der Schweiz sowohl im Sport allgemein als auch bezüglich Durchführung wichtiger internationaler Sportveranstaltungen. Der Bund kann sich an der Kandidatur oder an der Durchführung eines internationalen Sportanlasses beteiligen, welcher europäische oder weltweite Ausstrahlung hat. Bei seiner Entscheidung orientiert sich das Bundesamt für Sport unter anderem daran, ob die betreffende Sportart oder der Anlass eine besondere Bedeutung für den Standort Schweiz hat. Die Höhe des gewährten Beitrags richtet sich nach der Bedeutung und Grösse des Anlasses. Der Beitrag des Bundes beträgt in der Regel höchstens die Hälfte des Betrags, den der Kanton und die Gemeinden zusammen an den Anlass leisten.





# Impressum

|                    |                                                                                                                                                            |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Auftraggeber       | Regierung des Kantons Graubünden<br>Amt für Wirtschaft und Tourismus<br>Ringstrasse 10, 7001 Chur<br>tourismus@awt.gr.ch<br>www.awt.gr.ch                  |
| Projektleitung     | Amt für Wirtschaft und Tourismus<br>Michael Caflisch, Leiter Tourismusentwicklung                                                                          |
| Externe Begleitung | BHP – Brugger und Partner AG, Zürich                                                                                                                       |
| Gestaltung         | Miux AG, Chur                                                                                                                                              |
| Bilder             | Arosa Tourismus, Chur Tourismus, Ente Turistico Regionale del Moesano,<br>Graubünden Ferien, Lenzerheide Marketing & Support AG, Standeskanzlei Graubünden |
| Zitiervorschlag    | Kanton Graubünden (2024): Tourismusstrategie Graubünden                                                                                                    |

Disponibile anche in italiano.

Chur, im Mai 2024

## Bildnachweis

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Titelbild: Darlux, © Marco Hartmann                                                | 1  |
| Disentis / Sedrun, © Mattias Nutt                                                  | 4  |
| Regierungsrat Marcus Caduff, © Standeskanzlei Graubünden                           | 5  |
| Blick auf den Partnunsee oberhalb von St. Antönien, © Marco Hartmann               | 7  |
| Torre di Sta Maria, Valle Calanca, © Rudy Jörg                                     | 9  |
| Terrasse bei der Segantinihütte, © Marco Hartmann                                  | 11 |
| Chalandamarz, © Marco Hartmann                                                     | 12 |
| Soglio in der Val Bregaglia, © Graubünden Ferien                                   | 14 |
| Murmeltier, © Petr Slavik                                                          | 15 |
| Arosa Kinderland Bärensnowpark, © Arosa Tourismus                                  | 16 |
| Ardez, © Marco Hartmann                                                            | 19 |
| Standseilbahn Muottas Muragl, © Andrea Badrutt                                     | 30 |
| Berghütte oberhalb von Sedrun, © Mattias Nutt                                      | 31 |
| Stelserberg im Prättigau, © Marco Hartmann                                         | 32 |
| Romantik Hotel Muottas Muragl, © Daniel Gerber                                     | 34 |
| Blick vom Regitzerspitz auf Fläsch, Maienfeld, Jenins und Malans, © Marco Hartmann | 35 |
| Felsentherme Vals, © Graubünden Ferien                                             | 37 |
| Landwasserviadukt, © Marco Hartmann                                                | 40 |
| Mountainbiker in der Destination Davos Klosters, © Martin Bissig                   | 42 |
| Blick auf den Römerturm in Bergün, © Roman Huber                                   | 45 |
| Langlauf in der Ferienregion Lenzerheide, © Hannah Bichay                          | 46 |
| Abenteuer-Seilpark «Curtin Medelin», © Graubünden Ferien                           | 50 |
| Fahrradtour in Lohn, © WOM Medien GmbH / Andreas Meyer                             | 54 |
| Julierturm Origen, © Bowie Verschuuren                                             | 58 |
| Gletschermühlen, Alp Mora, © Marco Hartmann                                        | 61 |
| Rheinschlucht / Ruinaulta, © Marco Hartmann                                        | 62 |
| Aussicht vom Albergo/Ristorante Belvedere auf der Alp Grüm, © Marco Hartmann       | 64 |
| Steinbock, © Petr Slavik                                                           | 65 |
| Alp Flix, © Mattias Nutt                                                           | 66 |
| Skitouren in der Destination Davos Klosters, © Nico Schärer                        | 76 |
| Stadt Chur im Frühling, © Yvonne Bollhalder                                        | 77 |





Kanton Graubünden  
Chantun Grischun  
Cantone dei Grigioni

**Kanton Graubünden**

Amt für Wirtschaft und Tourismus  
Ringstrasse 10, 7001 Chur  
[www.awt.gr.ch](http://www.awt.gr.ch)  
[tourismus@awt.gr.ch](mailto:tourismus@awt.gr.ch)

**graubünden**