



«Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021»

Kurzfassung

Die Ausgangslage und Herausforderungen

Die Bündner Volkswirtschaft ist mit einem Anteil von rund 55 Prozent am gesamten Export überdurchschnittlich stark vom Tourismus abhängig. Der Tourismus in Graubünden steht nach wie vor grossen Herausforderungen gegenüber: Der anhaltend starke Schweizer Franken, die schwierige Wirtschaftslage und die starke Konkurrenz aus dem In- und Ausland haben den ökonomischen Druck weiter erhöht. Das politische Umfeld mit verschiedenen Rahmenbedingungen, Projekten und Vorgaben ist anspruchsvoll. Weitere Herausforderungen sind der technologische Fortschritt, der Klimawandel sowie die zunehmende Globalisierung. Die Herausforderungen sind grösstenteils strategischer Natur. Es braucht weiterhin gezielte Reformen und eine weiterführende Systementwicklung für den Tourismus in Graubünden insbesondere in den Bereichen «Markt», «System» und «Führung».

Die Defizite

Mit der Bündner Tourismusreform «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» (Tourismusreform 2006–2013) wurden wichtige Grundlagen geschaffen: Aus damals 92 meist lokalen Tourismusorganisationen bildeten sich vier Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) und mehrere Regionale Tourismusorganisationen (ReTO). Ein starker Professionalisierungsschub wurde bezüglich Destinationsführung, Vermarktung und Angebotsgestaltung erreicht. Ein wichtiges Element fehlt, die Neuregelung der Finanzierung des Tourismus, die infolge Ablehnung des kantonalen Tourismusabgabengesetzes nicht realisiert werden konnte. Die Gemeinden müssen nun eigene Lösungen zur Sicherstellung der Aufgabenkoordination und der Tourismusfinanzierung in ihren Destinationen finden. Einige Teilbereiche aus der Tourismusreform 2006–2013 konnten noch nicht umfassend umgesetzt werden: Stabilisierung der Destinationsstruktur, Nutzung von Synergiepotenzialen, Erhöhung der Kooperationsbereitschaft, Zusammenarbeit mit Graubünden Ferien, Markenmanagement und Umsetzung der Marke graubünden in den Destinationen. Es zeichnet sich ab, dass die DMO und ReTO die gewünschten Ziele ohne Unterstützung des Kantons nicht rasch genug und effizient umsetzen können. Die Erwartungen an die Weiterentwicklung der Tourismusbranche im Kanton Graubünden sind hoch und aus volkswirtschaftlicher Sicht bedeutsam.

Der Handlungsbedarf

Der Verpflichtungskredit zur Tourismusreform 2006–2013 läuft Ende 2013 aus. Es besteht weiterhin Handlungsbedarf in der Tourismusentwicklung im Kanton Graubünden. Die Pendenzen aus der Tourismusreform 2006–2013 sollen bereinigt und neue Erkenntnisse im Bereich Destinationsmanagement und Kooperationen umgesetzt werden. Es gibt ungenutzte Chancenpotenziale im Bündner Tourismus. Der Tourismus bleibt weiterhin ein bedeutender Wirtschaftsfaktor im Kanton und in verschiedenen Regionen gibt es keine nennenswerte Alternative zum Tourismus. Insgesamt gilt es somit, die Markt- und Wettbewerbsposition des Bündner Tourismus zu halten und auszubauen sowie die Wertschöpfung und Rentabilität des Tourismus substantiell zu erhöhen.

Warum ein Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021?

Mit der Tourismusreform 2006–2013 wurden wichtige Grundlagen geschaffen. Nun gilt es aber, den Tourismus auf diesen erarbeiteten Grundlagen auf einer höheren Ebene weiterzuentwickeln. Die Defizite müssen aufgearbeitet werden und nach der Strukturreform bedarf es eines weiteren Programms, das sich mit den inhaltlichen Themen und touristischen Systemen befasst. Es zeichnet sich ab, dass die DMO und ReTO die gewünschten Ziele ohne Unterstützung des Kantons nicht so rasch und effizient umsetzen können. Die Erwartungen an die Weiterentwicklung der Tourismusbranche im Kanton Graubünden sind hoch und es wäre nicht zweckmässig, die Tourismusreform 2006–2013 ohne Nachfolgeprojekt zu beenden oder nicht nahtlos daran anzuknüpfen. Gerade in Netzwerkstrukturen und in Public-private-Partnership-Modellen braucht es die Impulsfunktionen des Staates. Die Vertreterinnen und Vertreter von Tourismusdestinationen und Leistungsträgern haben sich in den letzten Monaten sehr für ein Mehrjahresprogramm engagiert und begrüssen ein weiteres längerfristiges Bekenntnis zum Tourismus durch den Kanton Graubünden. Trotz der guten Zusammenarbeit unter den Tourismusdestinationen besteht auch eine Konkurrenzsituation. Mit der Federführung in einem neuen Programm durch den Kanton wird die nötige Neutralität jedoch gewährleistet. Die wichtigsten Branchenvertreter sind sich einig, dass ein gemeinsames Vorgehen zwingend ist. In einer Zustimmungserklärung bekunden sie die Bereitschaft, sich für die Realisierung des Programms einzusetzen. Durch eine Weiterentwicklung des Tourismus werden schlussendlich alle im Kanton Graubünden profitieren (Einwohner, Gewerbe, Gäste etc.).

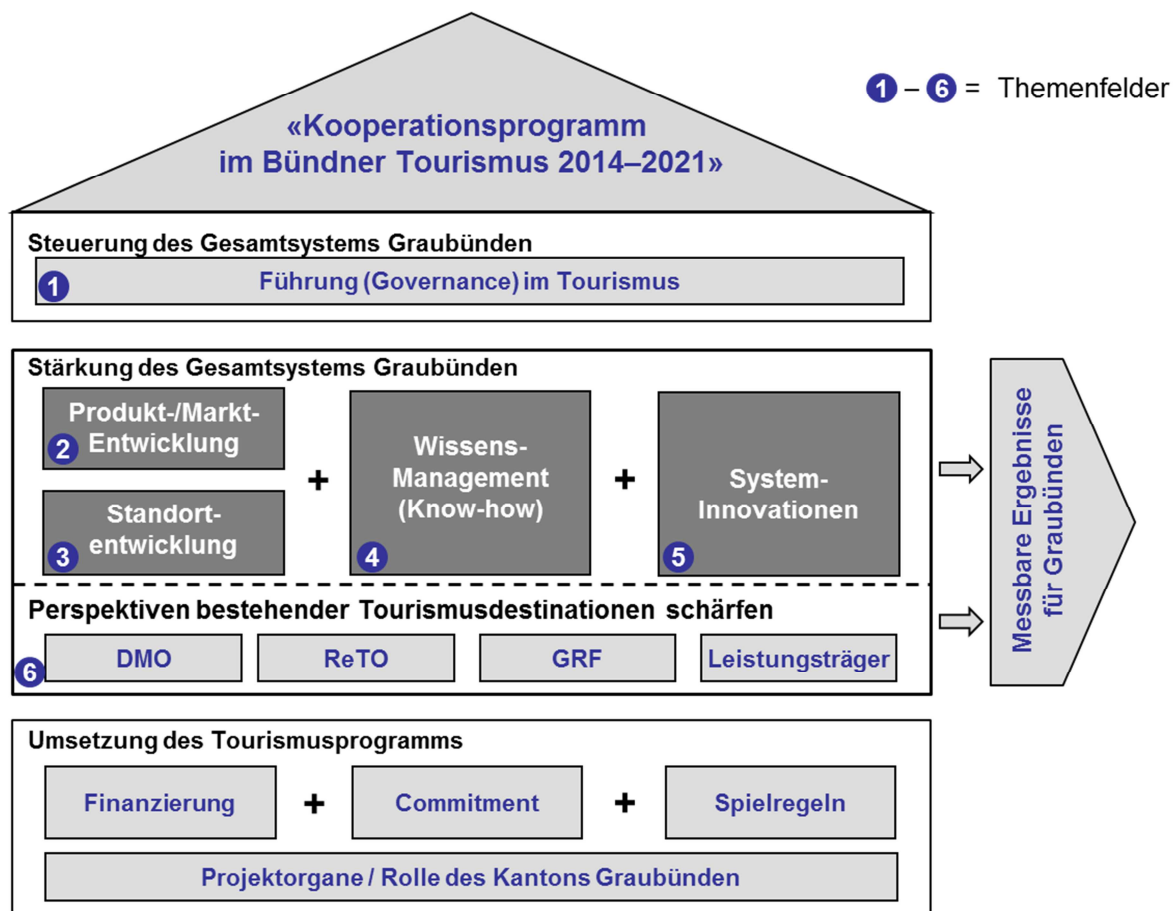
Die Programminhalte

Die Vision des «Kooperationsprogramms im Bündner Tourismus 2014–2021» sieht vor, den Bündner Tourismus wieder heranzuführen an die internationale Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich mit anderen Destinationen im Alpenraum. Graubünden wird ein Top-Benchmark in Sachen intelligenter und erfolgreicher regionaler Tourismuskoooperationen und schafft einen schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil. Dafür arbeiten diverse Tourismusakteure in einer neuen Qualität mit klaren Geschäftsmodellen und Spielregeln zusammen.

Aufgrund der Ist-Analysen, Experten-Workshops und zahlreichen Gesprächen mit den Tourismusverantwortlichen im Kanton, wurden verschiedene thematische Bereiche für das «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021» definiert. Es werden die nachfolgenden Ziele verfolgt:

- Die Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus ist nachweislich gestärkt: Die Destinationen Engadin St. Moritz, Davos Klosters, Engadin Scuol Samnaun, Flims Laax und Arosa Lenzerheide sind alle unter den Top 30 platziert im internationalen Vergleich des Alpenen Tourismus (Sommer / Winter). Alle anderen Bündner Tourismusorganisationen sind in der Lage, einen Beitrag zur Steigerung der Logiernächte zu leisten.
- Die Marktposition ist stark ausgebaut: Marktanteilgewinne in den Stamm-Märkten sind erzielt. Substanzielle Fortschritte in der Internationalisierung durch Kompetenzaufbau und Kooperation sind gemacht und verfügbare und gemeinsam eingesetzte Marketingmittel sind substanzial erhöht.
- Die Mehrwerte der Kooperationsprojekte und Systemvorteile sind in den nachfolgenden Bereichen dokumentiert: Strategische Geschäftsfelder über die DMO hinaus, Wissenssicherung, Innovationserfolge, Kooperationsprojekte mit Themenlead beim besten Wissensträger, Systemvorteile müssen Kosteneinsparungen ermöglichen.
- Die Destinationen und Standorte funktionieren verlässlich und sind weiter profiliert: Parallel zu den Kooperationsprojekten sind individuelle Strategien aktualisiert und umgesetzt. Zentrale Standortprojekte sind umgesetzt. Tourismus- und Regionalentwicklung sind strategisch optimal abgestimmt.
- Die Führung (Governance) im Bündner Tourismus wird alpenweit zum Benchmark: Programmführung Graubünden 2014–2021. Strategische und operative Führung in den Destinationen (Führungskompetenzen). Kooperationsmodell mit Strategie, Instrumenten der Zusammenarbeit und institutionalisiertem Lernprozess.

Daraus ergeben sich **sechs Themenfelder**, in denen jeweils mehrere Stossrichtungen verfolgt werden sollen:



Die Themenfelder

Nr. 1: Führung (Governance) im Tourismus

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

Nr. 2: Produkt-/Markt-Entwicklung

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

Nr. 3: Standortentwicklung

Hier sollen pro Tourismusdestination «Masterpläne 2021» ausgearbeitet werden. Dazu gehört auch die Weiterentwicklung der regionalen Tourismus- und Entwicklungsstrukturen und der Förderung des Tourismusbewusstseins (Sensibilisierung). Ein wesentliches Element sind Pläne zur Weiterentwicklung der regionalen Infrastrukturen und zur Bewältigung der Herausforderungen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Zweitwohnungsinitiative.

Nr. 4: Wissensmanagement

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

Nr. 5: System-Innovationen

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

Nr. 6: Perspektiven bestehender Tourismusdestinationen

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

Die Programmorganisation

Alle inhaltlichen Entscheide und insbesondere die Freigabe von Fördermitteln aus dem Tourismusprogramm liegen gemäss Finanzkompetenzen bei der Regierung resp. beim Departement für Volkswirtschaft und Soziales (DVS). Das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) ist organisatorisch für die Umsetzung des «Kooperationsprogramms im Bündner Tourismus 2014–2021» zuständig. Dazu gehören auch die Programmentwicklung sowie die Koordination mit anderen Standortförderungsmaßnahmen. Weiter übernimmt das AWT die Begleitung der Anspruchsgruppen und die Sicherstellung einer fokussierten Programmumsetzung. Die Programmkommunikation nach innen läuft ebenfalls über das AWT.

Die Regierung ernennt für die strategische Programmsteuerung einen aus Fachpersonen bestehenden Tourismusrat, der beratend tätig ist. Für die operative Begleitung des Tourismusprogramms wird eine Tourismusdirektorenkonferenz eingesetzt. Projekte, die mit dem Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 übereinstimmen, können durch den Kanton gefördert werden. Die Projekterarbeitung und -umsetzung erfolgt durch die Tourismusverantwortlichen und Leistungserbringer in den Destinationen, die Anträge zur Ausrichtung von Förderbeiträgen stellen können.

Die Programmfinanzierung

Die Regierung beantragt dem Grossen Rat in der Budgetbotschaft 2014 insgesamt 21 Millionen Franken für das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021. Der Gesamtbetrag von 21 Millionen Franken soll sich zusammensetzen aus Beiträgen des SECO von 10,5 Millionen Franken (Neue Regionalpolitik des Bundes und allenfalls Innotour) sowie Mitteln des Kantons Graubünden von 10,5 Millionen Franken. Finanztechnisch wird das Projekt im Rahmen eines Netto-Verpflichtungskredites abgewickelt. Der Gesamtbetrag wird auf die sechs Themenfelder verteilt, wobei im Bereich «Produkt- / Marktentwicklung» und «System-Innovationen» ein Schwergewicht gebildet werden soll.

Die Umsetzung

Als Zeichen des Commitment wird eine Zustimmungserklärung unterzeichnet, in der alle Beteiligten ihre Zusage und Unterstützung zum «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2021» zusichern. Auch die Gemeinden sollen ihre Bereitschaft zur Umsetzung des Programms schriftlich abgeben, sobald die Destinationsorganisationen entsprechende Projekte unterbreiten. Der Phasenplan der Umsetzung ist noch im Detail zu erstellen.