

Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus



Stand der Umsetzung – Mai 2011

Wirtschaft



Die Bündner Tourismusreform

- 3 Die Tourismusreform im Überblick
- 4 Interview mit Regierungsrat Hansjörg Trachsel
- 6 Branchenvertreter im Gespräch
- 10 Gesetz über Tourismusabgaben (TAG)
- 13 Zitate

Die Destinationsbildung

- 14 Die Destinationen im Überblick
- 16 Struktur- und Aufgabenreform
- 17 Engadin Scuol Samnaun
- 18 Bregaglia Engadin
- 19 Valposchiavo
- 20 Engadin St. Moritz
- 21 Savognin, Bergün Filisur
- 22 Viamala
- 23 Davos Klosters
- 24 Prättigau
- 25 Bündner Herrschaft
- 26 Chur
- 27 Arosa (inkl. Schanfigg)
- 28 Lenzerheide
- 29 San Bernardino, Mesolcina/Calanca
- 30 Flims Laax
- 31 Surselva (inkl. Safiental)
- 32 Disentis Sedrun, Vals
- 33 Graubünden Ferien
- 34 Rhätische Bahn

Die flankierenden Massnahmen

- 35 Die Massnahmen im Überblick
- 36 Elektronische Tourismusplattform
- 38 Natur- und kulturnaher Tourismus
- 40 Branding (Markeneinsatz)
- 41 Balanced Scorecard (BSC)
- 42 Qualitätsoffensive
- 44 Graubünden 2020
- 47 Wissenswertes, Expertengruppe, Impressum

Wichtige Begriffe: TO, DMO, ReTO

Tourismusorganisationen (TO): In den Unterlagen zur Bündner Tourismusreform werden unter Tourismusorganisationen alle bestehenden Kur- und Verkehrsvereine sowie touristischen Marketingorganisationen in Graubünden verstanden (unabhängig von ihrer Grösse). Beim Projektstart im Jahre 2006 waren es 92 Organisationen.

Destinationsmanagement-Organisationen (DMO): Touristische Marketingorganisationen, welche in der Lage sind, ein umfassendes Destinationsmanagement zu betreiben, müssen Minimalkriterien in den Bereichen Organisation und Führung, Aufgaben und Ressourcen sowie Grösse und Dominanz erfüllen. Die wichtigsten Kriterien sind frei verfügbare Marketingmittel in der Grössenordnung von mindestens 4 Mio. Franken (idealerweise 7 Mio. Franken) und eine Bettenkapazität, welche es erlaubt, jährlich annähernd 2 Mio. Logiernächte in Beherbergungsunternehmen sowie in vermieteten Wohnungen zu erreichen.

Regionale Tourismusorganisationen (ReTO): Touristische Marketingorganisationen, welche einer DMO ein Mandat zur Marktbearbeitung von jährlich mindestens 200 000 Franken erteilen können. Zusätzlich müssen sie weitere Kriterien bezüglich Organisation und Führung, Produktgestaltung, Marktbearbeitung und Verkauf erfüllen. Mit dem Wort «regional» wird ausgesagt, dass es sich bezüglich Organisation und Aufgaben inkl. frei verfügbarer Marketingmittel nicht um die bisherigen lokalen Kurvereine handelt.

Die Bündner Tourismusreform wird unterstützt vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

**innovation
tourism**

Die Bündner Tourismusreform: Auf Kurs vor dem Ziel

Die Bündner Tourismusreform stellt die Weichen, damit Graubünden den langfristigen Abwärtstrend im Tourismus stoppen und vom Wachstumspotenzial des internationalen Tourismus profitieren kann. Mit der Bildung von wenigen leistungsfähigen Destinationen, der Entwicklung marktfähiger Produkte und einer klaren Aufgabenteilung sind wichtige Ziele erreicht. Die Anpassung des Finanzierungssystems ist der letzte Schritt.

2006 sprach der Grosse Rat für die Bündner Tourismusreform einen Verpflichtungskredit von 18 Mio. Franken. Das bisher grösste und bedeutendste Tourismusstrukturprojekt im Kanton Graubünden dauert noch bis Ende 2012. Im Sommer 2011 berät der Grosse Rat das Gesetz über Tourismusabgaben. Damit soll für den Bündner Tourismus eine neue Finanzierungsgrundlage geschaffen werden. ⇨ **Gesetz über Tourismusabgaben (TAG): Seite 10**

Die neuen Tourismusorganisationen in Graubünden sind grösser, professioneller und leistungsfähiger geworden. Aus einst über 90 meist lokalen Tourismusorganisationen sind bis heute 15 gemeindeübergreifende Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) und regionale Tourismusorganisationen (ReTO) entstanden, die neue Produkte über neue Wege wie das Internet oder die Reisebüros an-

bieten. Während die DMO und ReTO vorwiegend in ihren Kernmärkten wirken, bearbeitet Graubünden Ferien die Aufbau- und Zukunftsmärkte. ⇨ **Destinationsbildung: Seite 14**

Nebst der finanziellen Unterstützung der Destinationsbildung haben die flankierenden Massnahmen die Veränderung erleichtert und optimale Rahmenbedingungen geschaffen. Dazu gehören der Aufbau einer Elektronischen Tourismusplattform Graubünden, die Umsetzung einer Strategie für den natur- und kulturnahen Tourismus, die Einführung eines Führungs- und Monitoringsystems (BSC), die Klärung der Markenhierarchie und Stärkung der Regionenmarke Graubünden sowie die schrittweise Umsetzung einer Qualitätsoffensive für Graubünden. ⇨ **Flankierende Massnahmen: Seite 35**

Meilensteine ■■■

- **2005/06** | Zusammen mit einer Expertengruppe werden die Ausgangslage analysiert sowie Grundlagen und Ziele der Tourismusreform erarbeitet
- **2006** | Der Grosse Rat spricht einen Verpflichtungskredit von 18 Mio. Franken aus der Rückzahlung von Dotationskapital der Graubündner Kantonalbank für die Tourismusreform
- **2006–2012** | Finanzielle und personelle Unterstützung des Kantons für die Transformationsprozesse in den Destinationen sowie für flankierende Massnahmen
- **2007/08** | Strategieansätze für die Projektumsetzung werden konkretisiert
- **2007** | Neuausrichtung von Graubünden Ferien
- **2007/2009/2011** | Der Bund (SECO/Innotour) spricht für die Bündner Tourismusreform, für die Elektronische Tourismusplattform Graubünden sowie für die Qualitätsoffensive total 2.36 Mio. Franken
- **2008** | Regionale Informationsveranstaltungen zur Destinationsbildung und zur geplanten Neukonzeption der Tourismusfinanzierung
- **2009/2010** | Vernehmlassung zu zwei Finanzierungsvarianten
- **2010/2011** | Erarbeitung Gesetz und Botschaft
- **Sommer 2011** | Beratung der Botschaft zum Gesetz über Tourismusabgaben im Grossen Rat



Februar 2006 – Ausgangslage



November 2006 – Umsetzungskonzept



März 2007 – PULS Extra Gesamtüberblick



April 2008 – Stand der Umsetzung nach zwei Jahren



Februar 2010 – Stand der Umsetzung nach vier Jahren



Mai 2011 – Stand der Umsetzung nach fünf Jahren

«Unsere Konkurrenz liegt nicht beim Nachbar, sondern im Ausland»

Vor allem die mittleren und kleinen Tourismusregionen brauchen die neue Tourismusabgabe, damit sie auch in Zukunft von der Entwicklung des Tourismus profitieren können, sagt Regierungsrat Hansjörg Trachsel. Fast zwei Drittel der jetzigen Tourismusorganisationen verfügen noch nicht über eine entsprechende Finanzierungs-lösung. Die wichtigste Änderung bei den Beherbergern ist der Wechsel von der Kurtaxen- zur Angebotsfinanzierung.



Regierungsrat Hansjörg Trachsel, Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales (DVS)

Herr Trachsel, die Bündner Tourismusreform läuft seit fünf Jahren im ganzen Kanton. Was hat Graubünden erreicht?

Ich stelle fest, dass der Tourismus zu einem wichtigen Thema geworden ist. Die Entscheidungsträger sind sich bewusst, wie zentral der Tourismus für die Wirtschaft dieses Kantons ist. Über die Hälfte des Geldes, das in den Kanton fliesst, stammt aus dem Tourismus. Die Fortschritte in der Destinationsbildung zeigen sich in allen Regionen. Die bekannten Destinationen sind gut positioniert, die middle-

ren Destinationen haben sich weitgehend zusammengeschlossen und bei den kleineren sind überall Bemühungen sichtbar, auf die neuen Erfordernisse des Marktes zu reagieren. Die Reform wird ausserhalb Graubündens viel stärker zur Kenntnis genommen als im Kanton selbst, da man Veränderungen von aussen oft besser wahrnimmt. Auch die Elektronische Tourismusplattform oder die Kompetenzstelle für natur- und kulturnahen Tourismus in Wengenstein sind Beispiele, die beachtet werden und den Kanton Graubünden touristisch von anderen Regionen abheben.

Hat die Tourismusreform mit den letzten Destinationsbildungen ihre Ziele erreicht?

Ein solcher Veränderungsprozess ist nie ganz abgeschlossen. Aus der Wirtschaft wissen wir, dass sich Ziele immer dem Markt, der Konkurrenz und den Technologien anpassen müssen. Wir haben die Reform bewusst mit der Destinationsbildung begonnen, weil dort der Druck am grössten war. Die künftige Finanzierung haben wir am Ende unseres Projekts angesetzt, weil dieser Schritt nicht ohne neue Strukturen vollziehbar ist. Ohne eine saubere Finanzierung ist die Zukunft vor allem bei den mittleren und kleineren Tourismusregionen in Frage gestellt.

Sie haben das Tourismusabgabengesetz angesprochen, das im Sommer im Grossen Rat behandelt wird. Was erwartet die Politiker?

Wir schickten zwei Varianten in die Vernehmlassung und konnten die geäusserten Wünsche weitgehend aufnehmen. Die Kompetenzen bleiben bei den Gemeinden, die auch das Inkasso übernehmen. Die Erträge bleiben damit in der Region. Gleichzeitig konnten wir den Regionalgedanken stärken, da die Tourismusorganisationen heute nicht mehr gemeindeweise, sondern regional verankert sind. Die Lösung knüpft an Erfahrungen an, die das Oberengadin mit der neuen Tourismusfinanzierung sowie dem Verteilschlüssel zwischen Gemeinden und Tourismusorganisation machte. Ein wichtiger Punkt ist auch der Systemwechsel weg von der Frequenzfinanzierung, d.h. der Kurtaxe, hin zur Angebotsfinanzierung. Die Abgabe richtet sich bei Hotels nach der Anzahl Zimmer und in den Ferienwohnungen nach den Quadratmetern, unabhängig davon, wie die Betten belegt sind. Das heisst: Die erfolgreichen Vermieter werden bevorzugt und können profitieren, während Ferienwohnungsbesitzer, die ihre Wohnung nicht vermieten wollen, auch einen Beitrag zur Stärkung der Destination beisteuern, wovon sie ebenso profitieren.

Was bedeutet dieser Systemwechsel für die Regionen und für die Unternehmen?

Die Abgaben für die Unternehmen werden aufgrund des touristischen Nutzens, der Tourismusintensität in der Region und der Wertschöpfungskraft berechnet. Damit werden das Marketing und das Destinationsangebot mitfinanziert. Es heisst aber auch, dass alle Ferienwohnungsbesitzer mitzahlen, unabhängig davon, wie häufig die Wohnungen benutzt werden. Damit entfallen die aufwendigen Kontrollen und die Dunkelziffer. Das vereinfacht das Inkasso sehr. Hat man die Fläche einmal erhoben, muss jährlich nur noch die Veränderung nachgetragen werden. Für die Regionen ergibt das eine sichere Finanzierung, bei der Projekte dank der Budgetsicherheit auch langfristig geplant werden können. Die jährlichen Schwankungen, die heute zum Teil bis 20 Prozent ausmachen, werden geringer sein. Ich bin überzeugt, dass dieser Schritt wichtig ist, weil das Marketing gerade dann intensiviert werden muss, wenn die Einnahmen in einem schwierigen Jahr zurückgehen. Der Kurszerfall des Euro zeigt, wie zentral es ist, dass die Destinationen ihre Schlagkraft auch bei rückläufigen Logiernächten behalten.

Die Bündner Tourismusreform besteht nicht nur aus der Destinationsbildung, sondern auch aus flankierenden Massnahmen. Welche Bedeutung messen Sie diesen zusätzlichen Projekten zu?

Diese Massnahmen sind wichtig, denn es wäre falsch, wenn sich die Destinationen in Graubünden gegeneinander abgrenzen würden. Die Konkurrenz liegt nicht beim Nachbar, sondern primär im Ausland und bei

andern Schweizer Regionen mit dem gleichen Angebot. Die flankierenden Massnahmen wirken als destinationsübergreifende Klammer. Ich denke hier an die elektronische Tourismusplattform, die stark wahrgenommene Marke graubünden oder das Führungssystem Balanced Scorecard, mit dem man sich selber messen und vergleichen kann. Auch die Rhätische Bahn ist eine solche Klammer, welche die Regionen des Kantons verbindet. Wie schon erwähnt, zählt auch die Kompetenzstelle in Wergenstein dazu, die Tourismusprojekte mit Akteuren aus allen Talschaften Graubündens entwickelt und diesen Regionen die Möglichkeit gibt, ebenfalls vom Tourismus zu profitieren. Besonders gefördert wird der Sommertourismus, der immer wichtiger wird.

Bleiben diese Errungenschaften auch nach der Reform erhalten?

Ich bin überzeugt, dass die Destinationsbildung nicht mehr umkehrbar ist und sich noch weiterentwickeln wird. Wenn die Finanzierung gelingt, hat man auch die Basis geschaffen, um regional wirkungsvoller zusammenzuarbeiten. Wir müssen aber auch sehen, dass sich Zusammenarbeitsmodelle ständig den Kundenprozessen anpassen müssen. Das Destinationsmodell der dritten Generation geht von einer destinationsübergreifenden Bündelung der Stärken aus. Hier wird eine weitere Entwicklung stattfinden, die der Markt und die Konkurrenz uns auferlegen. Dank dem Reformprojekt sind wir gut aufgestellt, um kommende Veränderungen anzupacken.

Unlängst hat die Expertengruppe, welche die Tourismusreform begleitet, auch über die Herausforderungen der nächsten zehn Jahre gespro-

chen. Was ist unter dem Arbeitstitel «Graubünden 2020» zu verstehen?

Das erste ist ein kritischer Rückblick: Haben wir alle Ziele erreicht, und wo gibt es Möglichkeiten, sich zu verbessern? Danach müssen wir uns die Frage stellen, wie der Tourismusmarkt in fünf oder zehn Jahren aussieht. Wie bucht der Gast seine Ferien, wie möchte er sie verbringen und welches sind die Gründe, ein Ferientziel zu wählen? Hier muss man vorausdenken, um sich auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Auch wenn es in der aktuellen Situation noch einiges zu tun gibt, ist dieser Blick nach vorn entscheidend, um der Konkurrenz voraus zu sein. Ich denke hier an Technologien wie Facebook, die vor fünf Jahren zu Beginn unserer Tourismusreform kein Thema waren oder auch an das iPhone, das den gedruckten Guide Michelin vielleicht einmal ersetzen wird.

Zum Abschluss: Was fasziniert Sie persönlich am Bündner Tourismus?

Ich glaube, es gibt nicht viele Märkte, die von der Gesellschaft dermassen schnell verändert werden wie der Tourismus. Diese Dynamik hält den Bündner Tourismus in Bewegung. Ich habe den Eindruck, dass der Bündner Tourismus bereit ist, diese Chance zu packen. Die Menschen sind sich bewusst, dass sich etwas ändert und dass man sich den Aufgaben stellen muss. Wir sind in einer Zeit der Veränderung, die viel einschneidender ist als alles Bisherige im Tourismus.

Nach der Reform ist vor der Zukunft

Vier Bündner Unternehmer und Touristiker im Gespräch

Vier Tourismus-Unternehmer aus verschiedenen Regionen nehmen die Chancen und Schwachstellen des Bündner Tourismus unter die Lupe. Kurt Baumgartner (Hotelier, Scuol), Marcel Friberg (Bergbahnpräsident, Brigels), Erwin Rutishauser (Ex-Direktor RhB, Chur) und Andreas Wieland (GRF-Präsident, CEO Hamilton, Bonaduz) im Gespräch über Euro-Abwertung, Aufträge im Tourismus und vielfältige Spannungen im Kanton.

Was macht Graubünden für Sie aus?

Andreas Wieland: Graubünden ist meine Heimat und eine der vielfältigsten Regionen, die ich auf der Welt erlebt habe. Diese Vielfalt macht Graubünden interessant und bedeutet Lebensqualität: Wir haben Berge, verwinkelte Täler, unzählige Gewässer, Kulturen und Attraktionen – einfach viel Abwechslung.

Marcel Friberg: Graubünden bietet eine Vielfalt, die ich von keiner anderen Alpenregion kenne. Unsere Lage im Zentrum der Alpen, die Aufgabenteilung und das Nebeneinander von Industrie und Dienstleistungen gibt mir eine grosse Verbundenheit.

Erwin Rutishauser: Einzigartigkeit und Vielfalt sind die Werte, die Graubünden prägen – sowohl in der Landschaft und in der Kultur als auch in der Bevölkerung. Graubünden ist für mich ein wunderbarer Wohnort geworden, wo wir sehr gerne leben.

Kurt Baumgartner: Graubünden hat viele hervorragende und echte Werte. Als Vater von vier kleinen Kindern schätze ich besonders die «heile Welt» des Unterengadins. Als Hotelier wiederum schätze ich sehr, dass der Tourismus im ganzen Kanton ernst genommen wird.

Wie profitiert ein Unternehmen im Bündner Rheintal, in der Surselva, im Engadin beziehungsweise im ganzen Kanton vom Tourismus?

Rutishauser: Das Unternehmen Rhätische Bahn, das ich führte, lebt stark vom Tourismus, gibt aber auch viel in den Tourismus zurück. Es ist der rote Faden innerhalb des Kantons. Die Verbindung der Landschaft und Kultur ergibt eine Wertschöpfung, von der nicht nur das Unternehmen alleine profitiert, sondern ein ganzes Netzwerk aus Leistungsträgern und Gewerbe. Im Bündner Rheintal genauso wie im Valposchiavo. Nicht umsonst wurde 2008 das UNESCO Welterbe «Rhätische Bahn Albula/Bernina» verliehen; eine einzigartige Anerkennung mit grosser internatio-

naler Ausstrahlung für den ganzen Tourismuskanton Graubünden.

Friberg: Im Oberengadin weiss jedes Kind, dass fast alle Unternehmen vom Tourismus leben. In den Regionen, in denen das zu Recht diskutiert wird, sieht das anders aus. Ich kann vom neuen Vierstern-Hotel in Brigels berichten, bei denen Dutzende Unternehmen aus Chur und dem Rheintal Aufträge hatten. Am Schluss frage ich die Unternehmen jeweils: Hast du dir überlegt, wofür du gearbeitet hast? Ist dir bewusst, dass du ohne den Tourismus für einen Auftrag eventuell bis nach Zürich hättest gehen müssen? Je mehr man das den Leuten aufzeigt, desto mehr erkennen sie, dass der Tourismus einen internen Kreislauf auslöst.

Wieland: Für ein grosses Unternehmen wie Hamilton ist Graubünden eine schwierige Region, da wir weit weg von den Zentren und den Kunden sind. Zudem wird es immer schwieriger, hochqualifizierte Leute zu finden. Aber es gibt auch positive Punkte: Die Menschen hier sind zuverlässig und arbeitsam, wir haben wenig Administration und eine Regierung, die uns unterstützt. Und wir können Arbeitsplätze dort anbieten, wo andere Ferien machen.

Baumgartner: In einer Gegend, die fast ausschliesslich vom Tourismus



Erwin Rutishauser, ehemaliger Direktor der Rhätischen Bahn, Chur

lebt, profitieren alle direkt oder indirekt vom Tourismus. Mein eigenes Unternehmen profitiert vom guten Tourismus-Image in Graubünden, denn Berufsleute wollen in einem attraktiven Umfeld tätig sein.

Wie würden sich diese Regionen ohne einen starken Tourismus entwickeln?

Wieland: Graubünden steht vor sehr grossen Herausforderungen, denn der Tourismus ist die wichtigste Wertschöpfungsquelle schlechthin. Leider wurden die Währungen aus den wichtigsten Märkten gegenüber dem Schweizer Franken um bis zu 20 Prozent abgewertet, ohne dass wir im Tourismus produktiver wurden. Wenn die Konkurrenz 20 Prozent günstiger würde, müsste ich als Unternehmer energisch durchgreifen, um die Produktivität und die Innovation zu erhöhen. Doch viele touristische Leistungsträger Graubündens haben kaum reagiert. Das zeigt mir, dass wir Bündner den Stellenwert des Tourismus immer noch unterschätzen. Hier muss ein grosser Ruck durch den Kanton gehen. Wenn wir uns jetzt nicht zusammenraufen und mit allen Mitteln versuchen, die Produktivität



Marcel Friberg, Präsident Bergbahnen Brigels-Waltensburg-Andiast AG, Brigels

zu steigern, stehen wir bald im Abseits. Denn wir haben nur die Rohstoffe: Landschaft, Kultur und Vielfalt, die Wurzeln des Bündner Tourismus.

Friberg: Ohne Tourismus als Motor der Volkswirtschaft lägen einzelne Regionen brach. Naturlandschaften sind nicht per se schlecht, doch daneben braucht es Zentren und Regionen, in denen es pulsiert. Es braucht Rahmenbedingungen der Politik, damit das funktioniert. Es kann nicht sein, dass man als Bergbahn mit fünf

«Ohne Tourismus als Motor der Volkswirtschaft lägen einzelne Regionen brach.»

Marcel Friberg

Gemeinden diskutieren muss, bis man zum Ziel kommt. Es braucht nicht mehr als 50 Gemeinden im Kanton – das könnte die Basis dafür sein, dass man im Tourismus eine andere Produktivität erreicht. Hier müssen die Politiker schneller vorwärtskommen.

Rutishauser: Geschwindigkeit ist ein gutes Stichwort. Diskutiert haben wir viel, jetzt müssen vermehrt Taten folgen. Graubünden ohne Tourismus hätte enorme Konsequenzen; denken wir nur an die Entvölkerung der Täler. Es gibt nur eines: Die Kräfte bündeln. Einzelinteressen müssen zurückgestellt werden. So viele Täler es gibt, so viele Einzelinteressen haben wir heute. Hier ist Vielfältigkeit ein Verhinderungsgrund.

Ist die Lösung eine Stärkung der touristischen Zentren?

Wieland: Natürlich soll man das Gros der Mittel in Zentren investieren, doch in den Talschaften funktioniert



Andreas Wieland, Präsident Graubünden Ferien, CEO Hamilton Bonaduz AG

ohne Tourismus oft gar nichts mehr. Für unsere Gäste ist Graubünden als Gesamtes interessant. Sie wollen nicht nur nach St. Moritz oder Davos reisen, sondern auch nach Juf, ins Sa-fiental oder in entlegene Gegenden. Darum brauchen wir in Graubünden eine Vision, die uns nach vorne bringt. Wir bewegen uns zwar in diese Richtung, aber viel zu langsam. Zudem schläft die Konkurrenz nicht. Im nahen Ausland wird massiv aufgerüstet.

Baumgartner: Wir brauchen beides, grosse und kleine Orte. Das heisst aber nicht, dass die Kleinen dasselbe wie die Grossen erhalten sollen. Die teuren Angebote wie Spitäler, Turnhallen, Schwimmbäder oder Eishallen gehören konzentriert in die Zentren. Hier gilt: Besser eine gute Wellnessanlage in einem Zentrum statt mehrere schlechte in der Peripherie.

Friberg: Die Zentren sollen nicht geschwächt werden. Doch geht man in die Regionen hinaus, soll es ein Geben und Nehmen sein. Die Regionen müssen von sich aus aktiv werden und Projekte lancieren.

Die Bündner Tourismusreform ist nach fünf Jahren fast abgeschlossen. Was hat die Reform bewirkt?

Friberg: Ein schönes Beispiel für mich ist die Bündner Herrschaft. Man machte zwei Versuche für eine Tourismusorganisation, scheiterte und war ein weisser Fleck auf der touristischen Karte. Durch das Reformprojekt fand man eine Lösung, die im Denken und Handeln sehr viel bewegte. Dazu braucht es den Helikopterblick für den ganzen Kanton, anschliessend können die Regionen selber aktiv werden.

Rutishauser: Es brauchte diesen Anstoss. Innerhalb der Schweiz hat Graubünden einen grossen Schritt gemacht. Wir sind auf gutem Weg, aber noch lange nicht am Ziel. Der Anstoss ist das eine, aber nun braucht es Selbstverantwortung und Eigenini-

«Der Anstoss ist das eine, aber nun braucht es Selbstverantwortung und das Engagement der Politik.»

Erwin Rutishauser

tiative innerhalb des Tourismus, aber auch das vermehrte Engagement der Politik. Jetzt geht es darum, möglichst günstige Rahmenbedingungen für den Tourismus zu schaffen. Eines ist sicher: Die grosse Konkurrenz schläft nicht.

Baumgartner: Ohne Unterstützung seitens des Kantons ist eine Professionalisierung der kleinstrukturierten Branche sehr schwierig. Mit dem Prozess zur DMO-Bildung und der Marke Graubünden sind wir der Konkurrenz weit voraus und auf dem richtigen Weg. Aber es gibt noch viel zu tun.

Wieland: Die Tourismusstrukturen wurden komplett verändert, verbes-

sert und vereinfacht. Die Regionen sind zusammengewachsen, auch das ist wichtig. Nicht gelungen ist, die Bürger und die Politik von der Wichtigkeit des Tourismus zu überzeugen. Wir haben keine Lobby und ohne finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand wird es sehr schwierig sein, die nötige Professionalität und die Angebote auf hohem Niveau auch in Zukunft zu bieten. Der Tourismus muss sich weiterentwickeln, schliesslich werden immer neue, höhere Anforderungen durch die Kundschaft gestellt. Innovation ist gefragt. Man muss mit den Trends mithalten können und neue Produkte entwickeln aus denjenigen Rohstoffen, die in Graubünden zur Verfügung stehen.

Gab es im Zug der Reform Gewinner und Verlierer?

Rutishauser: Gewisse Spannungen sind da, die Frage ist: Wie geht man damit um? Entweder richtet man sich primär nach innen oder man hat gemeinsam den Markt und Verkauf im Auge. Hier braucht es eine Veränderung. Denn nur der Marktfokus zählt. Daneben braucht es Auseinandersetzungen und Weiterentwicklungen, die nach vorne gerichtet sind und unsere Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Friberg: Ich war in vier Strukturprojekten dabei. Dort gibt es nun bald die Strukturen, die man lancierte. Die Marke Graubünden, Graubünden Ferien und die Initiativen vom Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) kommen sehr gut an, man muss es einfach aufnehmen und gut erklären. Wir sind doch weltweit gesehen so klein, warum ist man da nicht bereit, die Kräfte auch zu bündeln? Wir sind eine Region, die alles bietet, die wir aber segmentieren müssen. Der Gast hat eine Elastizität, die es früher nicht gab.

Wieland: Hier müssen sich alle Touristiker bei der Nase nehmen, weil alle glauben, sie machten es besser als alle anderen. Jeder arbeitet auf seine Weise, ganz nach dem Motto «I'll do it my way». Das birgt die Gefahr, dass wir keinen Fokus haben. Hinzu kommt, dass sich die Regionen unterschiedlich schnell entwickeln. Das gibt Spannungen. Das war ein Nachteil des Projekts.

Baumgartner: Bei Destinationen ist es nicht anders als bei Unternehmen. Die kleinen und gut geführten Hotels profitieren von den grossen und starken Flaggschiffen, da gibt es keine Verlierer. Allerdings wird durch eine Reform aus einem schlecht geführten Betrieb nicht über Nacht ein guter Betrieb. Hier braucht es auch Arbeit an sich selbst.

Wer steht in der Verantwortung, wenn der Markt neue Anforderungen stellt?

Rutishauser: Der Leistungsträger ist der Motor. Er muss die Vorwärtsstrategie fordern und umsetzen. Wenn er dabei nicht nur seine Bahn oder sein Hotel sieht, sondern sich auch für die übergeordneten Aspekte der Region einsetzt, entstehen zusammen mit den DMO und Graubünden Ferien (GRF) klare Mehrwerte. Dann gelangt der Leistungsträger an die Destination und sagt, er brauche eine IT-Plattform oder er möchte mehr Marketing. Der Leistungsträger schießt das Tor, profitiert aber entscheidend von den umfassenden Dienstleistungen der DMO, ReTO und GRF.

Wieland: Es gibt Aufgaben, die man nur gemeinsam lösen kann, die Raumplanung, die Zweitwohnungsproblematik, die Erschliessung oder die EDV-Infrastruktur. Dann gibt es aber regionale Aufgaben und Kom-

petenzen, die wir gemeinsam fördern und nutzen sollten. Wenn wir den «Best in Class» evaluiert haben, ist es sinnvoll, diesem gewisse Aufgaben zu übertragen und die Stärke allen verfügbar zu machen. Das ist ein Prozess, der erst angefangen hat.

Friberg: Man hat viel erreicht mit den DMO und ReTO. Diese Organisationen funktionieren wie Fördereinheiten und tauschen sich untereinander

«Wenn die Konkurrenz 20 Prozent billiger wird, müsste ich als Unternehmer energisch durchgreifen.»

Andreas Wieland

aus. Bei den Leistungsträgern muss man die Idee noch verankern, dass sie eine Plattform erhalten haben, ob sie jetzt in Samnau oder in Arosa sind. Dort müssen sie ihre Anliegen einbringen.

Was muss sich im Bündner Tourismus nach der Tourismusreform noch verbessern?

Wieland: Als Chef von Schweiz Tourismus in Asien durfte ich immer wieder erleben, wie stolz die Leute auf ihre Heimat sind. Sie tauchten an Ferienmessen auf und gaben sich mit Bündnerfähnchen zu erkennen. Diesen Patriotismus vermisse ich hier im Kanton. Die Stärke von einem Unternehmen oder einem Kanton ist doch gerade, dass die Leute stolz sind auf ihre Produkte und sich dadurch eine weltweite Marke mit verschiedenen Produkten unter diesem Dach etabliert.

Friberg: Gewisse Unternehmen werden verschwinden, denn es können nicht alle alles. Ein Hotelier kann

doch nicht ein sehr guter Koch, ein sehr guter Gastgeber und dazu auch noch Marketingspezialist und Techniker sein. Wir haben jetzt Strukturen geschaffen, in denen ein Unternehmer sich auf das konzentrieren kann, was er am besten kann. Wer sich hier einbringt, kann Erfolg haben.

Wie sehen die Herausforderungen in fünf Jahren aus? Welche Antworten sind für Graubünden tauglich?

Baumgartner: Es wird immer mehr aktive, ältere Gäste geben. Authentizität wird noch wichtiger und das Buchungsverhalten wird sich bestimmt laufend ändern. Wer es aber nicht fertigbringt, sich ständig den neuen Bedürfnissen anzupassen und mit den immer kürzen Investitionszyklen mitzuhalten, wird es schwerer haben.

Wieland: Das Buchungsverhalten der Gäste verändert sich weiter. Social Media haben einen immer grösseren Stellenwert auf die Kundenentscheidungen. Wenn dort Interessengruppen finden, eine Region sei gut zum Biken oder Skifahren, dann hat das

«Wer sich den neuen Bedürfnissen des Gastes nicht anpasst, wird es immer schwerer haben.»

Kurt Baumgartner

einen viel grösseren Stellenwert als die schönsten Prospekte, die wir uns vorstellen können. Die Gäste werden immer anspruchsvoller und erwarten ein abwechslungsreiches, qualitativ hochwertiges Programm und Erlebnisse, von denen sie erzählen können.

Friberg: Wenn man wüsste, was in fünf Jahren gefragt ist, wäre man wohl Millionär. Für mich gibt es eine



Kurt Baumgartner,
Hotelier, Scuol

Einteilung von Destinationen mit vornehmlich Schweizer Gästen und solchen mit vielen internationalen Gästen. Ich könnte mir vorstellen, dass sich einige internationale Destinationen zusammenschliessen, St. Moritz und Davos zum Beispiel, und ihre Märkte in Amerika gemeinsam bearbeiten. Bei den mittleren und kleineren Destinationen jedoch sind 85 Prozent der Gäste aus der Schweiz. Da muss man nicht nach China gehen, sondern sich um den Schweizer Gast kümmern. Hier müssen wir dafür sorgen, dass diese Schweizer Gäste nicht wegfallen, weil sie zum Beispiel nicht mehr Ski fahren.

Rutishauser: Eine Gesamtstrategie Tourismus, einfache Buchbarkeit, gute Qualität und ausgezeichnete Produkte sind Voraussetzungen. Was aber ebenso wichtig ist, sind die weichen Faktoren. Der Gast muss spüren, dass er in unserem wunderschönen Kanton willkommen ist. Nicht nur die ReTO, DMO, GRF und die Leistungsträger, sondern die ganze Bevölkerung, die Bündner Firmen und die Politik müssen unseren Gästen dieses «Willkommen-Klima» bieten. Der Gast wird diese Kundenverblüffung zu schätzen wissen und kommt wieder. Das Verückte dabei ist: Gastfreundschaft kostet nichts, ich muss es nur tun.

Neues Gesetz über Tourismusabgaben als Abschluss der Reform

Die Neugestaltung der Tourismusfinanzierung bildet ein zentrales Element innerhalb der Bündner Tourismusreform. Das Tourismusabgabengesetz stärkt die neu gebildeten DMO und ReTO in allen Regionen des Kantons und löst die rund 120 verschiedenen Gemeindegeseetze mit Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben ab. Die Abgabe richtet sich nebst der touristischen Wertschöpfungskraft eines Unternehmens auch nach der Tourismusabhängigkeit der Branche und der Region sowie der Unternehmensgrösse.

Das Gesetz über Tourismusabgaben (TAG) bringt drei zentrale Änderungen gegenüber der bisherigen Tourismusfinanzierung:

1. Bei allen Beherbergern wird nicht mehr die Frequenz (Logiernächte), sondern die Kapazität (Anzahl Gästezimmer bei Hotels bzw. Quadratmeter Nettowohnfläche bei Ferienwohnungen) besteuert.
2. Die rund 120 kommunalen Gesetze für Kurtaxen (KTX) und Tourismusförderungsabgaben (TFA) werden durch eine einzige Abgabe abgelöst. Diese Abgabe ist abgestuft nach Branche sowie Region und wird von den Gemeinden in Rücksprache mit der Tourismusorganisation festgelegt.

3. Die Abgabe betrifft nicht mehr nur einzelne, sondern alle vom Tourismus direkt oder indirekt profitierende Unternehmen und Ferienwohnungsbesitzer.

Regionen stärken, Vollzug vereinfachen

Der Gast bewegt sich in Erlebnisräumen, orientiert sich an attraktiven Produkten und touristischen Marken. Die Vermarktung und Entwicklung eines touristischen Angebots innerhalb einer einzigen Gemeinde ist unter diesen Umständen nicht mehr zeitgemäss. Mit wenigen und effizienten DMO und ReTO anstelle von einst über 90 lokalen Tourismusorganisationen haben alle Regionen im Zug der Bündner Tourismusreform die Strukturen verschlankt, die Aufgaben neu aufgeteilt und das Marketing auf die Gewinnung neuer Gäste ausgerichtet.

Die neue Tourismusabgabe passt sich diesen Erfordernissen der regionalen Tourismusstrukturen an. Durch die Ablösung der heute erhobenen kommunalen Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben wird der regionale Gedanke gestärkt und die Aufgabenteilung durch eine solide Finanzierung in allen Regionen des Kantons gesichert. Damit wird eine Mittelverwendung für die touristische Weiterentwicklung und das Marketing ermöglicht, der Vollzug vereinfacht und die innerkantonale Wettbewerbsverzerrung für Unternehmen mit unterschiedlichen Belastungen durch die heutigen Tourismusförderungsabgaben aufgehoben.

Ablösung der Kurtaxe

Bei den Beherbergern entfällt die Abgabe einer Kurtaxe bzw. Pauschale. Diese wird durch einen Beitrag, der sich an der Gästezimmerzahl (Hotels)

Das Tourismusabgabengesetz in Kürze

Das Tourismusabgabengesetz löst alle Kurtaxen und kommunalen Tourismusförderungsabgaben ab. Es gilt in allen Gemeinden des Kantons, wobei die Gemeinden zusammen mit der Tourismusorganisation die Höhe der Abgabe festsetzen können. Die Abgabe entrichten alle Unternehmen, die direkt oder indirekt vom Tourismus profitieren. Dabei werden die touristische Wertschöpfung eines Unternehmens, die Tourismusabhängigkeit der Region und der Branche sowie die Unternehmensgrösse berücksichtigt. Beherberger und Zweitwohnungsbesitzer entrichten anstelle einer Kurtaxe oder Pauschale eine Abgabe pro Gästezimmer respektive Quadratmeter Nettowohnfläche.

Auf www.tourismusabgabe.ch können die Abgaben für Unternehmen und Ferienwohnungsbesitzer in jeder Gemeinde (ohne allfällige Zuschläge oder Abschläge) berechnet werden.



«Als liberaler Unternehmer bin ich grundsätzlich gegen neue staatliche Abgaben. Die Mittel des neuen Tourismusabgabengesetzes fliessen aber nicht zum Staat, sondern in die Entwicklung und das Marketing des Tourismus – bezahlt von denjenigen Unternehmen, welche direkt und indirekt auch Nutzniesser des Tourismus sind. Graubünden muss seinen Tourismus nachhaltig stärken. Mit den neuen marktgerechten Strukturen sind die Voraussetzungen dafür geschaffen. Darum befürworte ich das neue Gesetz.»

Urs Schädler, Präsident Bündner Gewerbeverband

bzw. der Nettowohnfläche (Ferienwohnungen) richtet, abgelöst. Durch die Kapazitätsabgabe bei Hotels, den übrigen Beherbergern (Camping/Jugendherbergen/Gruppenunterkünften) und Ferienwohnungen werden «kalte Betten» gleich wie «warme Betten» behandelt, wodurch sich die zusätzliche Vermietung besonders für Ferienwohnungsbesitzer lohnt.

Abgaben nach Tourismusnutzen

Das Gesetz über Tourismusabgaben gilt im ganzen Kanton und wird bei allen Unternehmen, Beherbergern und Ferienwohnungsbesitzern erhoben, die einen direkten oder indirekten Nutzen aus dem Tourismus ziehen. Bei Unternehmen richtet sich die Höhe nach der direkten und indirekten touristischen Wertschöpfung. Diese ist bei Branchen, welche hohe Anteile ihres Umsatzes aus dem Tourismus erzielen, naturgemäss höher als bei Branchen mit tiefen Umsatzanteilen aus dem Tourismus. Dabei wird die Höhe der Tourismusabgabe sowohl nach Branche als auch regional abgestuft. Dies bedeutet, dass die Abgabesätze in tourismusintensiven Gemeinden höher ausfallen als in weniger tourismusabhängigen Gemeinden und weniger tourismusabhängige Branchen eine geringere Belastung haben als tourismusabhängigere Branchen. Die Abgabe besteht aus einer Grundpauschale von 150 Franken und einem variablen Teil, welcher bei den Unternehmen auf der gesamten AHV-Lohnsumme des Unternehmens basiert und bei Beherbergungsunternehmen zusätzlich auf der Kapazität.

Gemeindeautonomie bleibt gewahrt

Die Destination Engadin St. Moritz verfügt über einen Finanzierungsschlüssel auf Kreisebene mit Kurtaxen und Tourismusförderungsabgaben in den Gemeinden, in Davos Klosters

und Flims Laax gelten gemeindeübergreifende Finanzierungslösungen. Die meisten anderen DMO und ReTO haben ihre Strukturen zwar reformiert, ihre Finanzierung aber nur temporär gelöst und basieren auf den bisherigen Gemeindegesetzen. Sie warten auf das Tourismusabgabengesetz des Kantons, welches bei der Annahme durch den Grossen Rat in der Augustsession 2011 im Jahr 2013 in Kraft treten könnte. Die Ende März 2010 abgeschlossene Vernehmlassung zu den zwei vom Departement für Volkswirtschaft und Soziales vorgelegten Gesetzesentwürfen hat gezeigt, dass eine flächendeckende Regelung der Tourismusfinanzierung in Graubünden begrüsst wird. Gewünscht wurde aber auch grössere Rücksicht auf die regionalen Bedürfnisse und die Gemeindeautonomie.

Weil touristische Aufgaben idealerweise regional gelöst werden, kommt den Gemeinden einer Tourismusregion in der praktischen Umsetzung grosse Bedeutung zu. Mit einem Zuschlag auf der einfachen Tourismusabgabe sollen die lokalen Bedürfnisse von Gemeinden (insbesondere im In-



«Die Stadt Chur hört touristisch nicht an der Stadtgrenze auf. Zusammen mit den Gemeinden von Haldenstein bis Rhäzüns bilden wir eine starke ReTO und sind auch für die RhB ein wichtiger Partner. Unsere Region ist ein Erlebnisraum für den Gast. Eine geregelte Tourismusfinanzierung ermöglicht die Finanzierung von Tourismusentwicklung und Marketing durch deren Nutzniesser über Gemeindegrenzen hinweg.»

*Christian Rathgeb,
Präsident Chur Tourismus*

frastrukturbereich) als auch von Tourismusorganisationen (z.B. Gästekarten, Inclusive-Angebote, Produktgestaltung, Marketing usw.) abgedeckt werden können. Der von jeder Gemeinde individuell festgelegte Zuschlag berücksichtigt somit den Mittelbedarf der DMO oder ReTO, stützt sich auf die Strategie der Tourismusregion und schliesst zusätzliche kommunale Bedürfnisse mit ein.

Vergleich der Erträge

Erträge aus der Tourismusfinanzierung (in Mio. Franken)	2009/2010	ab 2013
	KTX/TFA/Pauschalen ¹⁾	TAG ^{*2)}
Handels- und Gewerbebetriebe, Landwirtschaft	5.2	8.7
Beherbergungsunternehmen	23.9	23.4
Ferien- und Zweitwohnungen	28.9	31.4
Total	58.0	63.5

* ohne allfällige Zuschläge oder Abschläge der Gemeinden

1) Quelle: Umfrage bei Gemeinden und Tourismusorganisationen, AWT 2011

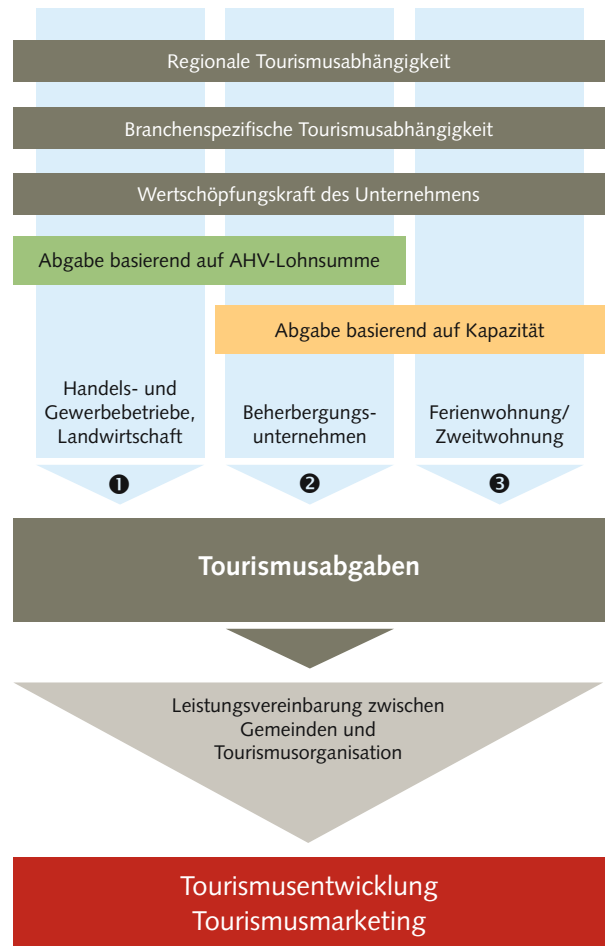
2) Quelle: Modellrechnung zur Tourismusabgabe, AWT 2011

Das TAG sieht vor, dass sich die Gemeinden innerhalb einer Tourismusregion bezüglich des Mittelbedarfs absprechen und mit einer Destinationsorganisation eine Leistungsvereinbarung abschliessen. Damit wird die gemeindeübergreifende Destinationsbildung gesetzlich verankert. Der Kanton legt die einfache Tourismusabgabe fest (100 Prozent). Die Gemeinden können aufgrund ihrer Bedürfnisse einen Zuschlag oder Abschlag bestimmen. Der maximale Abschlag kann innerhalb der Tourismusregion bis zu 50 Prozent auf der einfachen Tourismusabgabe betragen. Die einzelne Gemeinde kann unter Umständen einen höheren Abschlag beschliessen. Ausserdem erfolgt der Vollzug der Tourismusabgabe durch die Gemeinden. Die mit der Tourismusabgabe durch die Gemeinden in einer Tourismusregion erhobenen Mittel werden ausschliesslich in derselben Tourismusregion für das betriebsübergreifende Marketing und die Entwicklung eingesetzt.

Mehr Mittel für den Markt

Mit der einfachen Tourismusabgabe (ohne Zuschläge oder Abschläge von Gemeinden) werden gemäss Modellrechnung jährlich ca. 63.5 Mio. Franken generiert. Das sind ca. 5.5 Mio.

Franken mehr als heute für die Tourismusentwicklung und das Marketing. Die ca. 40 000 Ferien- und Zweitwohnungen leisten davon 31.4 Mio. Franken, die ca. 1000 Beherbergungsunternehmen 23.4 Mio. Franken und die ca. 10 000 Handels- und Gewerbebetriebe sowie die Landwirtschaft 8.7 Mio. Franken. Zudem können durch die Fokussierung auf wenige leistungsfähige Tourismusorganisationen die eingesparten Verwaltungskosten künftig in die Marktbearbeitung und die Gewinnung neuer Gäste eingesetzt werden. Die ursprünglich vorgesehene Bezeichnung von Vorleisterregionen und die teilweise Zuweisung von Geldern aus diesen Regionen für Tourismusprojekte von überregionalem Interesse wurden im TAG gestrichen. Dafür sollen aufgrund des Wirtschaftsentwicklungsgesetzes jährlich zusätzliche kantonale Beiträge von ca. 4 Mio. Franken für destinationsübergreifende Marketingprojekte gesprochen werden können. Der Grosse Rat legt den Betrag im Rahmen des jährlichen Kantonsbudgets fest.



Die Tourismusabgabe ergibt sich für die Abgabepflichtigen aus folgenden Teilen:

- 1 Grundpauschale und Abgabe basierend auf der AHV-Lohnsumme
- 2 Grundpauschale und Abgabe basierend auf der AHV-Lohnsumme sowie der Beherbergungskapazität
- 3 Grundpauschale und Abgabe basierend auf der Nettowohnfläche (Quadratmeter)

Meilensteine ■■■

- 2009/2010 | Vernehmlassung mit zwei Varianten, anschliessend Ausarbeitung TAG
- Sommer 2011 | Beratung der Botschaft im Grossen Rat
- 2011/2012 | Allenfalls fakultatives Referendum und Abstimmung
- 2011/2012 | Ausarbeitung Verordnung
- 2013 | Geplante Inkraftsetzung



«Für Unternehmen gilt als Faustregel, 3 bis 5 Prozent des Umsatzes werden in das Marketing investiert. Handelt es sich um Konsumgüter, ist der Anteil sogar noch höher. Im Vergleich zu rund 6 Milliarden Umsatz, welche im Kanton Graubünden durch den Tourismus erwirtschaftet werden, sind die Ausgaben für das entsprechende Marketing mit rund 64 Millionen weit unter dieser Grenze. Auch die Umsätze vom Bäcker, Treuhänder, Landwirt oder weiteren Berufsgattungen, die indirekt vom Tourismus profitieren und die Gästewerbung vernünftigerweise den Tourismusorganisationen überlassen, sind da eingerechnet.»

Andreas Wieland, Präsident Graubünden Ferien und CEO Hamilton Bonaduz AG

Stimmen zur Bündner Tourismusreform



«Eine Finanzierungsreform wie vom Kanton angedacht, wird von hotelleriesuisse Arosa unterstützt. Die Masseinheit «Logiernacht» hat schon längst ausgedient. Eine Abrechnung über die Logiernacht ist nicht nur arbeits- und kontrollintensiv, es gibt auch zu viele Schlupflöcher für schwarze Schafe. Eine Änderung dieses Systems auf eine Pauschalbesteuerung der Kapazität tut dringend Not. Das reduziert die Dunkelziffer und bringt der Destination Arosa Schanfigg Budgetsicherheit.»

Thomas Blatter, Direktor Blatter's Bellavista Hotel und Präsident hotelleriesuisse Arosa



«Dass ich im Surses investierte, hat nicht zuletzt mit meinem Glauben an diese Region zu tun. Ich bin überzeugt, dass wir nur durch einen starken Tourismus in allen Regionen unsere Zukunft sichern können. Für mich ist klar, dass es für diesen Schritt nach vorn ein zeitgemässes Finanzierungsmodell braucht. Das Tourismusabgabengesetz ist die beste Antwort auf die wirtschaftlichen Herausforderungen im Tourismus.»

Enrico Uffer, Unternehmer, Uffer AG, Savognin



«Die Destination Davos Klosters kann seit der Zusammenlegung der beiden Tourismusorganisationen jährlich eine halbe Million mehr ins Marketing investieren, weil wir die Verwaltungskosten erheblich reduzieren konnten.»

Reto Branschi, CEO Destination Davos Klosters



«Mit einer breiten Tourismusfinanzierung erhalten alle Regionen in Graubünden die Chance, vom Tourismus zu profitieren. Ein gemeindeübergreifender Ansatz für die Tourismusfinanzierung ist nötig, wenn wir unsere Region verstärkt vermarkten wollen. Ohne das neue System wird es für mittlere und kleinere Destinationen je länger je schwieriger, genügend Mittel zu erhalten.»

*Gérard Carigiet, Geschäftsführer
Surselva Tourismus AG*



«Als Präsident des Bauernvereins Prättigau setze ich mich für eine neue Tourismusfinanzierung ein und bekenne mich klar zur Regionalen Tourismusorganisation. Prättigau Tourismus bündelt die Interessen des Tourismus im Tal und ist für unsere Landwirtschaft ein verlässlicher Partner, um gemeinsam Angebote zu gestalten und auf den Markt zu bringen.»

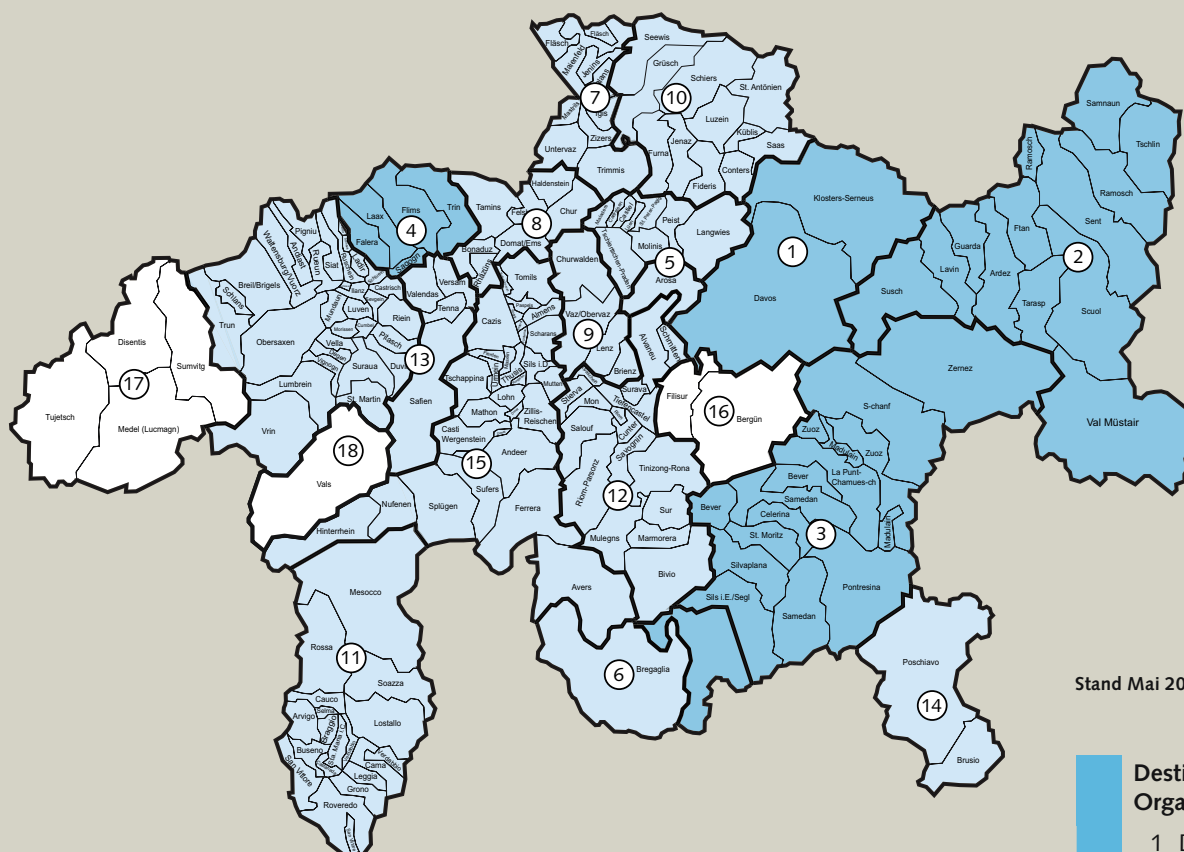
*Thomas Roffler, Grusch, Landwirt,
Präsident Bauernverein Prättigau*



«Klosters und Davos haben ihre Eigenheiten, sind für neue Gäste aber eine Destination. Deshalb macht es Sinn, die Tourismusentwicklung und das Marketing gemeinsam als Davos Klosters zu betreiben. Die vom Kanton seit 2006 aufgegleiste Tourismusreform hat uns bei der schnellen Umsetzung nicht nur geholfen, sondern sie erst möglich gemacht. Unsere Destination verfügt bereits über ein ausgefeiltes Finanzierungssystem, dessen Hauptelemente mit dem TAG auf den ganzen Kanton ausgeweitet werden sollen. Das Destinationsmanagement wird sich noch weiter entwickeln und die Zusammenarbeit über Grenzen hinweg erfordern. Das TAG soll auch kleineren und mittleren Tourismusregionen, wie z. B. dem Prättigau, ermöglichen, daran teilzuhaben.»

Markus J. Haltiner, Gemeindepräsident Klosters-Serneus und Verwaltungsrat Destination Davos Klosters

Die Destinationsbildung in allen Regionen des Kantons



Stand Mai 2011

Destinationsmanagement-Organisationen (DMO)

- 1 Davos Klosters
- 2 Engadin Scuol Samnaun
- 3 Engadin St. Moritz
- 4 Flims Laax

Regionale Tourismusorganisationen (ReTO)

- 5 Arosa (inkl. Schanfigg)
- 6 Bregaglia Engadin
- 7 Bündner Herrschaft
- 8 Chur
- 9 Lenzerheide
- 10 Prättigau
- 11 San Bernardino, Mesolcina/Calanca
- 12 Savognin
- 13 Surselva (inkl. Safiental)
- 14 Valposchiavo
- 15 Viamala

Lokale Tourismusorganisationen (TO)

- 16 Bergün Filisur
- 17 Disentis Sedrun
- 18 Vals

Im Zuge der Tourismusreform sind in allen Regionen des Kantons Graubünden die Tourismusstrukturen überprüft worden und aus über 90 meist lokalen Tourismusorganisationen sind gemeindeübergreifende Organisationen entstanden.

Die klare Aufgabenteilung, die Verschlankung von Strukturen, die Ausrichtung des Marketings auf die Gewinnung neuer Gäste und eine sichere Finanzierung stärken Graubünden im internationalen Wettbewerb. Per Mai

2011 zählt Graubünden 4 Destinationsmanagement-Organisationen (DMO), 11 Regionale Tourismusorganisationen (ReTO) sowie 3 lokale Tourismusorganisationen (TO).



«Der Bündner Tourismus braucht eine starke Architektur, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Tourismusabgabe ist marktgerecht und beteiligt die privaten Nutzniesser an den Kosten des Tourismus. Auch unser Architekturbüro profitiert von der starken Positionierung der Bündner Destinationen und deshalb befürworte ich eine Tourismusabgabe.»

Maurus Frei, Architekt, Geschäftsführer, maurusfrei:partner ag, Chur/Zürich

Davos Klosters. Die Genossenschaft Davos Destinations-Organisation hat per 1. Mai 2008 mittels eines Leistungsauftrags sämtliche Aufgaben von Klosters Tourismus übernommen und in die Destination Davos Klosters integriert.

Engadin Scuol Samnaun. Die Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG (TESSVM) wurde am 17. August 2010 gegründet. Im 2010 konnten die Vorarbeiten für einen erfolgreichen Start gelegt werden, bevor die DMO Engadin Scuol Samnaun am 1. Januar 2011 ihre operative Tätigkeit aufgenommen hat.

Engadin St. Moritz. Die Tourismusorganisation Engadin St. Moritz ist seit 1. Mai 2007 tätig. Alle Gemeinden des Kreises Oberengadin sowie Zernez und Maloja (Gemeinde Bregaglia) sind angeschlossen.

Flims Laax. Im März 2011 wurde die Flims Laax Falera Management AG gegründet. Sie ist Drehscheibe für die Destinationsentwicklung. Sämtliche touristischen Aufgaben wurden gemäss Destinationsmodell mit «Kompetenz-Ansatz» ab dem 1. Mai 2011 an die Weisse Arena Gruppe und das Waldhaus Flims übertragen.

Arosa (inkl. Schanfigg). Im August 2010 unterzeichnete Schanfigg Tourismus eine Leistungsvereinbarung für eine Marketingkooperation mit Arosa Tourismus. Arosa Tourismus übernimmt per Sommer 2011 den Lead und kümmert sich um die gesamte Talschaft zwischen Chur und Arosa.

Bregaglia Engadin. Mit der Annahme der Verfassung der neuen Gemeinde Bregaglia wurde die Trägerschaft der neuen Tourismusorganisation Bregaglia Engadin Turismo fixiert. Der operative Start erfolgte im Frühjahr 2010.

Bündner Herrschaft. Im Oktober 2010 wurde der Verein Tourismus Bündner Herrschaft/Fünf Dörfer gegründet. Dieser übergibt die touristische Information sowie die Vermarktung der Region an die Heidiland Tourismus AG, welche die Gesamtkoordination aus Sicht einer Dachorganisation wahrnimmt.

Chur. Die Gemeinden von Rhäzüns bis Haldenstein haben per Januar 2010 Chur Tourismus einen Leistungsauftrag zur Vermarktung ihrer Angebote erteilt.

Lenzerheide. Seit Anfang 2009 sind die Gemeinden zwischen Brienz und Churwalden in Lenzerheide Tourismus vertraglich eingebunden. Am 1. November 2009 startete die Lenzerheide Marketing & Support AG als gemeinsame Marketingorganisation von Bergbahnen und Tourismusverein.

Prättigau. Die Prättigau Tourismus GmbH ist seit dem 1. Oktober 2007 aktiv. Weitere Strukturbereinigungen im Hinblick auf die Aufgabenteilung zwischen Gemeinden und Tourismusorganisationen in der Region werden geprüft. Auch mit der Destination Davos Klosters soll die Zusammenarbeit intensiviert werden.

San Bernardino, Mesolcina/Calanca. Die Ente Turistico Regionale del Moesano SA ist im Januar 2011 gegründet worden. Sie soll die Regionen Mesolcina und Calanca vermarkten. San Bernardino Vacanze wird in die neue Organisation integriert.

Savognin. Alle Gemeinden im Surses sind seit 1. Mai 2009 im Touristischen Gemeindezweckverband integriert. Savognin Tourismus im Surses trägt auch die Verantwortung für die touristische Vermarktung von Bivio und des unteren Albulatals. Neu übernimmt Savognin Tourismus auch Vermarktungsaufgaben des Parc Ela.

Surselva (inkl. Safiental). Die Surselva Tourismus AG mit den Partnern Illanz, Obersaxen, Val Lumnezia sowie Brigels-Waltensburg-Andiast wurde im Sommer 2009 gegründet und hat ihre operative Tätigkeit im Frühjahr 2010 aufgenommen. Safiental Tourismus übergibt die Vermarktung seit 2010 an Surselva Tourismus AG.

Valposchiavo. Die Organisation Ente Turistico Valposchiavo wurde 1995 gegründet und hat in den letzten Jahren die Zusammenarbeit mit der Rhätischen Bahn intensiviert.

Viamala. 2007 wurde die Regionale Tourismusorganisation Viamala als einfache Gesellschaft für die Vermarktung gegründet. Per 2012 sollen die beiden bestehenden regionalen Tourismusorganisationen Viamala Ferien und Heinzenberg-Domleschg zusammengelegt werden.

Bergün Filisur. Bergün Filisur Tourismus ist eine enge Kooperation mit der Rhätischen Bahn eingegangen und arbeitet seit 2011 im Bereich Internet/Buchungssystem mit Savognin Tourismus zusammen.

Disentis Sedrun. Sedrun Disentis Tourismus vertritt die touristischen Interessen der oberen Surselva. Die Gemeinden Disentis und Tujetsch überprüften ihre Tourismusstruktur und erarbeiteten ein Strategiepapier. Ein Entscheid, auch im Zusammenhang mit der angestrebten Skigebietsverbindung Sedrun-Andermatt respektive Disentis-Sedrun-Andermatt, soll im August 2011 fallen.

Vals. Die Tourismusorganisation visit Vals sieht von einer Zusammenarbeit mit anderen DMO/ReTO ab und verfolgt eine eigene Strategie in enger Abstimmung mit lokalen Partnern wie der Therme Vals AG und dem Getränkeproduzenten Valser Wasser.

Reformziel: effiziente Organisationen mit Verkaufserfolg

Die Bündner Tourismusreform startete 2006 mit dem Ziel, durch zukunftsfähige Strukturen und eine marktgerechte Aufgabenteilung den Tourismus im Kanton Graubünden wieder wettbewerbsfähig zu machen. Die Herausforderung war, innovative und verkaufsorientierte Produkte zu erarbeiten, die über eine klare Positionierung am Markt bestehen.

Die Struktur- und Aufgabenreform

- Ziel ist, **neue Gäste für Graubünden** zu gewinnen und die Zahl der Logiernächte auf den Stand von 1990 zu steigern.
- Die Marketingorganisationen des Bündner Tourismus sollen mit höheren verfügbaren Mitteln das **Produktmanagement** personell verstärken und den Marketingschwerpunkt auf die Umsetzung einer **verkaufsorientierten Marktbearbeitung** setzen.
- Neben Graubünden Ferien sollen zu diesem Zweck **vier bis sechs DMO** geschaffen werden, die mittelfristig über ein minimales Marketingbudget von 7 Mio. Franken verfügen.
- Die übrigen Tourismusorganisationen sollen sich zu **ReTO** zusammenschliessen.
- Die DMO übernehmen bei der Marktbearbeitung in den **Kernmärkten** die Führung, Graubünden Ferien in den **Aufbau- und Zukunftsmärkten**.

Von 1990 bis 2005 hat Graubünden wegen rückläufiger Übernachtungszahlen rund 4000 Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente) im Tourismus verloren. Der Kanton Graubünden geriet gegenüber einer wachsenden Zahl von Mitbewerbern im In- und Ausland ins Hintertreffen. Die einst heterogene, kleinstrukturierte Organisationslandschaft, eine unüberschaubare Markenlandschaft sowie Image-Werbekampagnen genügten den Erfordernissen des modernen und internationalen Reisemarktes nicht mehr. Graubünden fehlte die Grundlage, um den Rückgang der Logiernächte und damit des gesamtwirtschaftlichen Wachstums wettzumachen.

Mehr Mittel für Marktbearbeitung

Mit der Bündner Tourismusreform wurden die Weichen gestellt, damit Graubünden den langfristigen Abwärtstrend im Tourismus stoppen

und vom Wachstumspotenzial des internationalen Tourismus profitieren kann. Von grosser Bedeutung war, zukunftsträchtige Verkaufskanäle durchdacht und professionell zu bearbeiten, um vom Wachstumsmarkt Tourismus zu profitieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden zwei Schritte vorgesehen:

1. Mit einer bewussten, klaren Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Stakeholdern des Tourismus (Tourismusorganisationen, Gemeinden, Leistungsträgern und andere Organisationen) soll die Effizienz in der Marktbearbeitung gesteigert werden.
2. Mit grösseren Struktureinheiten soll ein professionelles Umfeld geschaffen werden, das die Herausforderungen des Marktes besser bewältigt, über mehr freie Mittel verfügt und Innovationen im Verkauf und Produktmanagement fördert.



«Graubünden hat mit seiner Tourismusreform marktgerechte Destinationsstrukturen geschaffen. Die überregionalen Projekte wie die Regionenmarke, die elektronische Tourismusplattform oder die Förderung des natur- und kulturnahen Tourismus ergänzen die Strukturreform. Mit dem neuen Tourismusabgabengesetz und der Neuordnung der Tourismusstrukturen hat der Kanton Graubünden einen beispielgebenden Schritt zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Tourismusgeschäft gemacht.»

Landesrat Mag. Karlheinz Rüdiger, Land Vorarlberg

12 verschiedene Finanzierungen für eine DMO

Erst übergaben die zehn Gemeinden des Unterengadins die Vermarktung (2001), dann auch die lokalen Gästeinformationen an die Engadin Scuol Tourismus AG (2007). Seit Anfang 2011 gehören auch Samnaun und das Val Müstair zur neuen DMO. In der Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG (TESSVM) pflegen und verkaufen wir drei unterschiedliche Kulturen, sagt Direktor Urs Wohler.



Urs Wohler, Direktor Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair

Finanzen und Fakten

Form: Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG (TESSVM)

Finanzierung: Kursteuern, Tourismusförderungsabgaben und allg. Mittel der 12 Unterengadiner Gemeinden, Leistungsträger und Mandate
Budget: rund 5 Mio. Franken, 34 Stellen (2 335 Stellenprozente)

Gut 1500 Tage brauchte es seit dem ersten Gespräch zwischen der Engadin Scuol Tourismus AG (ESTAG) und Samnaun Tourismus bis zum Start der DMO aus drei Regionen (Scuol, Samnaun und Val Müstair). Am 1. Januar 2011 war es soweit: Die DMO mit dem komplizierten Namen TESSVM startete als neues Unternehmen mit einem 4-Jahres-Vertrag. Jede Region tritt mit dem Zusatz Engadin unter der Marke graubünden auf, also als «Engadin Samnaun», «Engadin Val

Müstair» oder «Engadin Scuol». «Die einstigen Befürchtungen um die Marke Samnaun, die in Samnaun lange emotional debattiert wurden, sind mit einem Schlag vom Tisch. Im Gegenteil, den Samnaunern gefällt die graubünden-Marke immer besser», freut sich Urs Wohler.

Drei Produkte zusammen verkaufen

Die neue Tourismusorganisation führt neu drei Marken in ihrem Portfolio – «genauso wie Nestlé neben Babynahrung auch Kaffee und Mineralwasser verkauft, bringt jetzt ein Marketingleiter alle drei Produkte zusammen ins Regal». Das spart zwar Kosten und vermeidet Doppelspurigkeiten, geht aber nicht auf Kosten der Positionierung. Unter einem Dach werden drei verschiedene Kulturen gepflegt. Samnaun als Winter- und Zollfrei-Destination, Engadin Scuol mit den Schwerpunkten Natur, Kultur und Wellness und das Val Müstair mit zwei UNESCO-Welterben. «Die Differenzierung erfolgt über den Inhalt, nicht über die Verpackung», so Wohler.

Marktanforderungen steigen, Finanzen schwanken

Zurzeit wird die neue Tourismusorganisation von zwölf Gemeinden finanziert, die je unterschiedliche Tourismusabgabengesetze haben. So kann es sein, dass ein gleiches Unternehmen an einen Ort bis zu zehnmal höhere Abgaben entrichtet als am anderen Ort in unmittelbarer Nachbarschaft. «Die DMO ist eine Frage von regionaler Bedeutung, also müssen wir auch für die Finanzierung eine regionale Lösung finden. Die kantonale Lösung gibt uns den Rahmen, um mit Zu- und Abschlägen in allen Gemeinden eine sinnvolle und faire Basis zu schaffen. Der Systemwechsel von Übernachtungen zu fixen Betten oder Zimmer-Abgaben ist nötig, da wir bei einem Logiernächterrückgang nicht einfach das Marketingbudget reduzieren können.» Wohler stellt fest, dass die Ansprache neuer Gäste infolge der neuen Medien, grösserer Auswahl und härterer Konkurrenz immer schwieriger und komplexer wird – «wir haben die DMO-Struktur wegen dem Markt geschaffen und brauchen dafür eine solide Finanzierung».

Meilensteine ■■■

- 2001 | Die zehn Gemeinden zwischen Susch und Tschlin gründen die IG Engadin Scuol, Marketing durch ESTAG
- 2006 | Erste Gespräche zwischen ESTAG, Samnaun und Val Müstair über DMO
- 2007 | ESTAG organisiert im Auftrag der IG auch die Gästeinformation regional
- 2008 | Auftritt von Engadin Scuol und Engadin Val Müstair unter der Regionenmarke graubünden
- 2010 | Zustimmung aller Partner zur DMO Engadin Scuol Samnaun Val Müstair
- 2011 | Start DMO



«Die Engadiner Esskultur ist meine Spezialität. Unsere neue DMO Engadin Scuol Samnaun Val Müstair vereinigt drei verschiedene Tourismus-Kulturen, um unsere Region im harten Wettbewerb konkurrenzfähig zu erhalten. Das neue Tourismusabgabengesetz ermöglicht uns im Unterengadin die nachhaltige Sicherstellung der Finanzierung unserer Destination. Deshalb leiste auch ich meinen Beitrag.»

Ludwig Hatecke, Unternehmer Hatecke AG, Scuol

«Für die Vermarktung ist Produktqualität das beste Argument»

Die Gemeinde Bregaglia hat seit März 2010 erstmals eine eigene Tourismusorganisation. Sie tritt unter dem Namen Bregaglia Engadin auf und löste die beiden lokalen Kurvereine Maloja und Ente Turistico Pro Bregaglia ab. «Die Leistungsträger müssen sich noch daran gewöhnen, dass sie nicht mehr allein auf sich gestellt sind», sagt der neue Direktor Michael Kirchner.



Michael Kirchner, Direktor Bregaglia Engadin

Das Wichtigste im ersten Jahr der neuen Vermarktungsorganisation des Bergells war die Aufklärung im Innern. Michael Kirchner erklärt: «Die

Hoteliers im Tal waren während Jahrzehnten auf sich gestellt. Jeder warb für sich, weshalb gemeinsam aufgebaute Veranstaltungen zum Beispiel in der Nebensaison allein deswegen undenkbar waren. Dass sie sich unter dem Dach einer regionalen Vermarktungsorganisation besser und mit neuen Produkten verkaufen können, muss erst noch in den Köpfen ankommen.» Kirchner wünscht sich und arbeitet daran, dass sich mehr Hoteliers dem Hotelierverein anschliessen, weil das «die Kommunikation und Koordination für beide Seiten nochmals vereinfacht».

Goodwill auf breiter Basis schaffen

Gestützt durch die Bündner Tourismusreform werden die ersten Hotels und Packages über das Programm «klein und fein» und bald über die ePlattform vermarktet. Weitere Hotels und Ferienwohnungen werden Schritt für Schritt auf die Portale STC oder e-Domizil aufgeschaltet und erste neue Produkte wie das Kulturfestival Ende April sind entstanden. Kleine Schritte, die von Leistungsträgern und Bevölkerung gesehen und geschätzt werden, wie Kirchner berichtet. «Die neue Gemeinde hat mit der Fusion auch höhere Tourismussteuern erhalten, was nicht alle freute. In der Zwischenzeit aber haben viele erkannt, dass mehr Tourismus allen etwas bringt, auch den nicht touristischen Leistungsträgern. Ich höre oft: «Endlich macht sich je-

mand für unser Tal stark. Dafür zahle ich gerne.» Um die Verankerung des Tourismus in der Bevölkerung weiter zu stärken und Goodwill für neue Projekte zu schaffen, zeigt ein Newsletter an alle Partner – von Landwirten über Gewerbetreibende bis zu Politikern – monatlich die Früchte der Arbeit. Nicht zuletzt, so Kirchner, damit sich die Menschen mit dem Tourismus und der dafür nötigen Finanzierung identifizieren können.

Qualität vor Ort verbessern

Obwohl auf den raschen Aufbau der neuen Organisation nun eine Konsolidierungsphase folgt, denkt Kirchner bereits an den nächsten grossen Schritt: An die Verbesserung der Qualität vor Ort, unter anderem mit dem Programm Enjoy Switzerland und den Qualitätslabels für Hotels und Ferienwohnungen. «Wir wollen und müssen bei den Leistungsträgern das Bewusstsein wecken, dass ein gutes und hochwertiges Produkt nach wie vor die beste Werbung für uns ist. An der Qualität wollen wir in den nächsten Jahren arbeiten.»

Meilensteine ■■■

- 2007 | Businessplan für ReTO Bregaglia
- 2009 | Gemeindeversammlung genehmigt Tourismusgesetz
- 2010 | Start der neuen Gemeinde Bregaglia und der ReTO
- März 2010 | Neuer Tourismusdirektor, Auftritt als Bregaglia Engadin
- Juni 2010 | Gemeindeversammlung genehmigt neues Kurtaxen- und Tourismusförderungsgesetz
- Januar 2011 | Neue Website und neues Buchungssystem
- Anstehend | Ausbau Partnerschaften, Weiterentwicklung Online-Verkauf, lokale Gästefinfo, Qualitätsmassnahmen

Finanzen und Fakten

Form: Tourismusorganisation als Teil der Gemeinde

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsgeldern, Gemeindebeitrag
Budget: 1.3 Mio. Franken, 3 Stellen (250 Stellenprozent)

Die Reform hat im Valposchiavo die Diskussion belebt

Wenn vom Volk mehr Mittel gesprochen werden, kommt der Tourismus ins Gespräch und Bewusstsein. Für die Tourismusorganisation heisst das, dass ihre Aufgaben und Ergebnisse sichtbarer geworden sind – nach dem Ausbau des Online-Marketings, der Partnerschaften und der elektronischen Buchungsplattform muss die langfristige Finanzierung sichergestellt werden.



Cassiano Luminati, Präsident Ente Turistico Valposchiavo

«Durch die Tourismusreform ist der Tourismus im Valposchiavo professioneller und für die Einheimischen zugleich sichtbarer geworden», bilanziert Präsident Cassiano Luminati. «Das löste in der Region positive politische Diskussionen aus, denn nun sehen Leistungsträger und Bürger, wohin die Mittel fliessen.» Sie sind zum Beispiel für die neue Website und das Buchungssystem eingesetzt worden, dank dem nun viele Hotels und Ferienwohnungen online buchbar sind. Daraus sind viele neue Angebote für Familien, Bahn- und Kulturfreunde sowie für Sportler entstanden, die bald auch über die ePlattform des Kantons vertrieben werden. Zu den klassischen Messeauftritten im Norden und Süden und den gedruckten Katalogen wirbt das Valposchiavo immer stärker im Internet, unter anderem über Google Ad-Words.

Der rote Zug als Marke

Den zweiten wichtigen Impuls für den Tourismus im Tal gab die Rhätische Bahn, seit 2008 mit der gemeinsamen Gästeinfo am Bahnhof und kurz darauf mit dem UNESCO-Label für die Albula-Bernina-Linie. «Die RhB ist nicht nur unser wichtigster Zubringer neuer Gäste, sondern auch – wie die Nachbardestinationen an der Berninalinie – ein wertvoller Partner an Messeauftritten. Unser Markenzeichen im In- und Ausland ist der «trenino rosso», weshalb wir auch unser Erscheinungsbild in dieser Farbe gestaltet haben», so Luminati.

Heute spricht die Region nicht mehr vorwiegend Familien an, sondern immer stärker auch Rentner, Kulturinteressierte und jüngere Menschen, die biken wollen. Während die Zielgruppe Biker mit dem grenzüberschreitenden INTERREG-Projekt Alta Rezia angeworben wird, werden Angebote für Kultur- und Naturliebhaber unter anderem unter dem Dach der AlpenAkademie Südbünden entwickelt und vermarktet.

Langfristige Finanzierung fehlt noch

«Nach dem raschen Aufbau einer professionellen Vermarktung, wollen wir das Erreichte nun konsolidieren und die lokalen Organisationen noch stärker in den Tourismus einbinden», sagt Luminati und erwähnt als Beispiel Landwirte, Museen und das

Pumpspeicherkraftwerk-Projekt Lago Bianco der REpower.

«Was uns zum Abschluss der Reform noch fehlt, ist ein kantonales Finanzierungsgesetz. Denn eine lokale Gesetzeslösung, die alle Beteiligten einschliesst, ist nicht machbar und die Gemeindebeiträge allein aus Kurtaxen sind für unsere Zukunft zu niedrig.» Die Bevölkerung und die Behörden, sagt Luminati, sehen zwar die Vorteile des Tourismus, doch immer noch stehen viele Eigeninteressen über der gemeinsamen Zukunftsgestaltung. «Leider denkt der Tourismus immer noch zu regional. Wichtig ist gerade jetzt die Vernetzung über Grenzen hinweg – im Tourismus wie in der Politik.»

Finanzen und Fakten

Form: Ente Turistico Valposchiavo, Verein
Finanzierung: Kurtaxen, Beiträge von Gemeinde, eigene Aktivitäten
Budget: 0.7 Mio. Franken, 5 Stellen (320 Stellenprozente)

Meilensteine ■■■

- 1995 | Gründung Ente Turistico Valposchiavo (aus lokalen Kurvereinen)
- 2008 | Gemeinsame Gästeinfo mit RhB
- 2009 | Neue Website und Buchungssystem
- 2010 | Einführung BSC, Einbezug Ferienwohnungen in das Buchungssystem
- Anstehend | Langfristige Finanzierung sicherstellen

Qualität über die Marke in der Bevölkerung verankern

Die elf Oberengadiner Gemeinden sowie Maloja und Zernez sind seit 2007 zu Engadin St. Moritz zusammengewachsen. Die Inhalte der Marke sind das Verbindende, sagt Ariane Ehrat. Deren Werte zählen nicht nur in der Kommunikation gegen aussen, sondern sind Handlungsanleitung für alle Leistungsträger im Innern. Eigene Markenbotschafter verankern die Vision in der Bevölkerung und nach aussen.

Finanzen und Fakten

Form: Tourismusorganisation Engadin St. Moritz, nicht rechtsfähige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kreises Oberengadin
Finanzierung: Kreis Oberengadin (11 Gemeinden), Maloja, Zernez. Tourismusabgaben, Kurtaxen, Steuereinnahmen (unterschiedlich je Gemeinde)
Budget: rund 15 Mio. Franken, 66 Stellen



Ariane Ehrat, CEO Engadin St. Moritz

Im Kreis Oberengadin stimmten die Bürgerinnen und Bürger Ende 2006 einer der grössten Destinationsoperationen in der Schweizer Tourismusgeschichte zu: Die elf Oberengadiner Kreisgemeinden legten ihre Tourismusorganisationen zur ersten DMO im Kanton Graubünden zusammen. Die Destination vermarktet heute das Gebiet der 13 Orte zwi-

schen Maloja und Zernez, betreibt alle Gästeinformationen vor Ort und wird von den elf Gemeinden des Kreises Oberengadin sowie Zernez und Maloja finanziert. Hinter der Finanzierung steht ein Leistungsauftrag, welcher der Destinationsorganisation verbindliche und messbare Ziele vorgibt.

Budgetsicherheit erleichtert Planung

«Dass wir vom Kreisrat 2009 einen Leistungsauftrag inkl. Budget über drei Jahre erhalten haben, ist ein grosser Vertrauensbeweis und erleichtert unsere mittelfristige Planung enorm», sagt Ariane Ehrat. Dabei wird das Budget für drei Jahre im Voraus festgelegt und bleibt auch bei Schwankungen der Logiernächte auf gleicher Höhe. Möglich ist dies, weil die Gemeinden der Tourismusorganisation dem Kreis Oberengadin einen fixen Beitrag garantieren, der sich an der Kapazität (Anzahl Betten pro Gemeinde) und nicht an der Frequenz (Anzahl Übernachtungen) orientiert – obwohl in den Gemeinden selbst

neben der Tourismusförderungsabgabe eine Kurtaxe erhoben wird, deren Einnahmen sich je nach Gästeaufkommen ändern.

Mehr Gastfreundschaft dank Marke

«Das Ziel ist, dass wir unsere Identität und Kultur über die Marke von innen nach aussen festigen. Damit wird die Marke nicht nur zum Leuchtturm für unsere Gäste, sondern fördert die Integration und Identifikation mit unserer Destination bei Leistungsträgern, Behörden und Bürgern.» Die Markenstrategie ist Vision, Leitbild und Qualitätsförderer zugleich. Um der Markenkraft zum breiten Durchbruch zu verhelfen, tragen über hundert Markenbotschafter die Ideen in die Bevölkerung und nehmen an Markenstammtischen teil. «Wenn der Buschauffeur, die Angestellte an der Reception oder der Garagist fragt, was er oder sie für unseren Gast tun kann, haben wir einen grossen Meilenstein erreicht», freut sich Ariane Ehrat über die positive Energie aller Beteiligten.

Meilensteine ■■■

- 2006 | Kreis Oberengadin sagt Ja zur DMO Engadin St. Moritz
- Mai 2007 | Operativer Start und Auftritt als Engadin St. Moritz
- 2008–2009 | Einführung einer BSC
- 2009 | Definition Markenstrategie
- 2009 | Dreijähriger Leistungsauftrag durch den Kreis Oberengadin
- 2010 | Einsatz Event Scorecard, Implementierung Markenstrategie
- Anstehend | Agenda 2025



«Meine Leistung für die Gäste stimmt und sie kommen gerne wieder. Damit sich aber immer wieder neue Gäste für Engadin St. Moritz entscheiden, braucht es das Zusammenspiel zwischen den Hotels und der Destinationsorganisation. Im Oberengadin haben wir ein Finanzierungssystem erarbeitet, das funktioniert und praktisch alle Nutzniesser einbindet. Wenn der Kanton dies nun für ganz Graubünden ermöglicht, sehe ich das nicht als Konkurrenz, sondern als sinnvolle Investition in unsere Branche, welche der Hauptmotor der Bündner Wirtschaft ist.»

Claudio Bernasconi, Hotel Waldhaus am See, St. Moritz

Über Gemeinsamkeiten statt über das Gebiet zusammenwachsen

Das Surses und das untere Albulatal sind die eine touristische Einheit, Bergün Filisur die andere. Die beiden Destinationen arbeiten bei gemeinsamen Aufgaben wie dem Parc Ela, dem Buchungssystem oder über das Produkt Schlitteln operativ zusammen, auch wenn sie zurzeit noch zwei getrennte Organisationen sind.



Markus Comploj, Direktor Savognin Tourismus im Surses

Vor zwölf Jahren fand im Surses die erste kleine Tourismusreform statt, als die Gemeinden um Savognin ihre lokalen Tourismusvereine auflösten und die Vermarktung der Region an Savognin Tourismus im Surses (STiS) übertrugen. 2006 betrauten Bivio und das untere Albulatal die STiS mit dem Marketing, aber erst 2009 schlossen sich auch die Gemeinden Bivio, Sur und Marmorera dem Gemeindeförderungverband an. Das ebnete den Weg für den Auftritt unter der Regionenmarke Graubünden als Savognin Bivio Albula und neuen Angeboten wie einem «All-inclusive-Pass» der ganzen Region.

Eigene Tourismusabgabe scheiterte

«Wir wollen und können nicht die Grössten werden, aber wir picken die Perlen unseres Angebotes heraus und machen das Beste daraus», sagt Tourismusdirektor Markus Comploj und nennt als Beispiel die Kinderbetreu-

ung oder das Kulturfestival Origen. 2008 versuchte die Region eine neue regionale Tourismusabgabe einzuführen, diese scheiterte aber an den rechtlichen Rahmenbedingungen. Comploj: «Wir waren mit diesen Ideen zu früh. Jetzt hoffen wir, dass wir die gewünschte Vereinfachung mit dem neuen Finanzierungsgesetz des Kantons erhalten. Die Dunkelziffer bei den Kurtaxen und Zweitwohnungen ist einfach zu hoch.»

Bergün Filisur kooperiert mit RhB und STiS

In Bergün und Filisur löste der Einstieg der Rhätischen Bahn einen grossen Veränderungsschub aus. Als Mittelpunkt an der RhB-Linie des UNESCO Welterbes Albula/Bernina schlossen sich Bergün und Filisur 2009 zu Bergün Filisur Tourismus (BFT) zusammen, der neue Tourismusdirektor Stefan Steiner ist zu-

gleich Angestellter der Rhätischen Bahn. «Wir haben das Glück, dass wir gleichzeitig von zwei erfahrenen Partnern profitieren können. Die RhB stärkt uns mit Investitionen (u.a. in das Bahnmuseum) und Know-how den Rücken, während wir mit der STiS viele touristische Aufgaben teilen können», sagt Steiner. Beispiele dafür sind das gemeinsame Buchungssystem, der Internetauftritt oder der gemeinsame Produktmanager des Parc Ela.



Stefan Steiner, Geschäftsführer Bergün Filisur Tourismus

Finanzen und Fakten

Form: Savognin Tourismus im Surses, Verein
Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Gemeindebeiträge
Budget: rund 2.5 Mio. Franken, 14 Stellen (1300 Stellenprozent)

Form: Bergün Filisur Tourismus, Verein
Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Gemeindebeiträge
Budget: rund 1 Mio. Franken, 4 Stellen (350 Stellenprozent)

Meilensteine ■■■

- 2006 | Marketing-Kooperation STiS und unteres Albulatal/Bivio
- 2009 | Touristischer Gemeindeförderungverband mit allen Gemeinden im Surses
- 2009 | Auftritt Savognin-Bivio-Albula, Produktmanager Parc Ela bei STiS; Fusion Tourismusvereine Bergün und Filisur
- 2010 | Aufschaltung Website Bergün Filisur
- 2011 | Kooperationsvertrag STiS-BFT
- Anstehend | Bau Dienstleistungszentrum und Bahnmuseum Albula in Bergün, neuer Bahnlehrpfad, Schlechtwetterinfrastruktur in Savognin

«Unsere Finanzierung ist erst ein provisorisches Gerüst»

Noch stehen zwei verschiedene Organisationen hinter der Bühne «Viamala», doch diese lösen heute praktisch alle touristischen Aufgaben gemeinsam. «Es macht Sinn, wenn eine Person die Webinhalte für die ganze Region Viamala aufbereitet oder neue Produkte aus einer Hand entwickelt werden. Für die Fortsetzung der Aufbauarbeit fehlt nun noch eine stabile Finanzierung», sagen Denise Dillier und Stephan Kaufmann.



Denise Dillier (Viamala Ferien) und Stephan Kaufmann (Heinzenberg-Domleschg)

Die Gerüste stehen, die Region Viamala ist von aussen schon länger als eine Einheit sichtbar, doch im Innern sind noch viele Arbeiten im Gang. «Wir teilen uns die Aufgaben zwar immer besser und effizienter auf, doch ausserhalb der Tourismusorga-

nisation schauen noch nicht alle Leistungsträger und Gemeinden in die gleiche Richtung», fassen Stephan Kaufmann (Regionale Tourismusorganisation Heinzenberg-Domleschg) und Denise Dillier (Viamala Ferien) den zurückgelegten Weg zur touristischen Einheit zusammen. Dass früher südlich und nördlich der Viamala zahlreiche Dörfer einen eigenen Verkehrsverein hatten, sitzt noch in vielen Köpfen.

«Was wir machen und erreicht haben, wird von Gästen und Einheimischen oft noch unterschiedlich wahrgenommen», sagt Kaufmann und zeigt den Sommerkatalog der Viamala. «Immer noch denken manche, dass sie zu kurz kommen, wenn ihr Dorf keinen eigenen Prospekt hat. Gäste sind da pragmatischer. Sie sind dankbar, wenn sie Informationen zu Angeboten «ihres» Dorfes und zu solchen in der Umgebung an einem Ort finden.» Erfreut sind die beiden Geschäftsführer, dass heute selbst die grössten Kritiker feststellen, dass es wieder viele neue Gäste gibt, was lange Zeit nicht mehr der Fall war.

Regionale Finanzierungslösung läuft aus

«Um alle unsere Akteure auf den gleichen Kurs zu bringen, brauchen wir noch Zeit und vor allem viel Überzeugungsarbeit», sagt Denise Dillier. Ein Mittel dazu ist die vierteljährliche Broschüre «Viamala Aktuell», die an

alle Haushaltungen verschickt wird, ein anderes sind Schulungen und Informationsplattformen für die Leistungsträger. Obwohl die Marschrichtung seit Beginn der Bündner Tourismusreform 2006 in der Region Viamala bekannt ist, fehlt der touristischen Region noch ein tragfähiges Fundament – eine definitive Finanzierungslösung. 2008 wurde befristet bis 2012 eine regionale Tourismusabgabe eingeführt, mit der die 29 Gemeinden der Region jährlich 200 000 Franken in den Marketingtopf der ReTO Viamala beisteuern. «Das erleichterte die touristische Vereinigung der Region enorm, ist aber keine Lösung für die Zukunft. Wir initiierten diese Abgabe, um schon vor der Einführung einer kantonalen Finanzierungslösung mit der Arbeit beginnen zu können», erklärt Dillier. «Doch gemessen an den Aufgaben sind die Ressourcen zu knapp. Wir müssen immer noch zu viele Kompromisse eingehen, statt konsequent darauf hin arbeiten zu können, mehr Gäste und mehr Wertschöpfung in die Region zu bringen.»

Meilensteine ■■■■

- 2007 | Gemeinsamer Auftritt als Erfahrungsreich «Viamala»
- 2008 | Einführung regionale Tourismusabgabe, Marketing durch einfache Gesellschaft «zTO Viamala»
- 2009 | Zusammenschluss der lokalen Tourismusvereine
- Anstehend | Fusion zur ReTO Viamala, neue Finanzierungslösung

Finanzen und Fakten

Form: Vereine Viamala Ferien und Regionale Tourismusorganisation Heinzenberg-Domleschg, einfache Gesellschaft «zTO Viamala» als gemeinsame Vermarktungsorganisation
Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Mitgliederbeiträge, eigene Betriebe, regionales Tourismusgesetz (Region Viamala)
Budget: rund 3.2 Mio. Franken (alle drei Organisationen), 11 Stellen (600 Stellenprozente)

Zwei Charaktere, eine Marke und gestärkte Kraft im Markt

Davos und Klosters treten seit 2009 unter einem Namen, einem Logo und mit einer Website auf. Nach dem einstimmigen Entscheid beider Seiten verlief die Integration über alle Stufen erfolgreich und ist mittlerweile abgeschlossen: «Es war manchmal ein steiniger Weg, der uns auf dem Markt und finanziell stärkte, im Innern aber auch verlangsamte», blickt CEO Reto Branschi zurück.



Reto Branschi, CEO Davos Klosters

Der gemeinsame Berg verbindet Davos und Klosters auf natürliche Weise und die Geschichte hat die beiden Nachbarorte schon immer zusammengeführt. Doch trotz aller Gemeinsamkeiten, die nun auch die Vermarktung und den Auftritt umfassen, haben die beiden Orte ihren unterschiedlichen Charakter bis heute bewahrt. «Ein Gast entscheidet sich entweder für Klosters oder für Davos», sagt Reto Branschi, «weil ihn an beiden Orten etwas anderes erwartet.» Als Branschi am Weltwirtschaftsforum Davos einen Gast fragte, ob er denn nun in Davos oder in Klosters übernachtete, sagte dieser, dass er mittlerweile die eigene Ferienwohnung in Klosters bevorzuge – «eine typische Antwort für das Alter dieses Gastes», sagt Branschi. «In der Regel beginnt ein Stammgast seine Ferienkarriere in der Ferienwohnung der Eltern in Klosters, später will er

oder sie nach Davos, weil dort mehr läuft, und in der zweiten Lebenshälfte steht Klosters wieder an erster Stelle.»

Mehr Geld, mehr Komplimente

Die zwei starken Charaktere tun dem Erfolg des gemeinsamen Marktauftritts keinen Abbruch. Von aussen erhielt der gemeinsame Auftritt viele Komplimente und Davos tritt neu auch in der Marketingvereinigung «Best of the Alps» als Davos Klosters auf. «Klosters ist durch die Integration in eine andere Liga gestiegen, nicht zuletzt durch die gemeinsame Website. Das zeigt sich am eindrücklichsten bei den Buchungszahlen in Klosters, die in guten Zeiten stärker zunehmen und in schlechten Zeiten weniger abnehmen als diejenigen in Davos», erklärt Branschi. Erstaunt ist Branschi nur, dass diese Feststellung in Klosters immer wieder verblüffe, während die Davoser gelassen mit dem neuen Partner im gleichen Boot umgehen. Während die Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern problemlos klappt, ist bei Handel und Gewerbe noch öfter Überzeugungsarbeit nötig. «Das kostet uns zwar viel Zeit und viele Diskussionen, lohnt sich aber, weil wir insgesamt mehr Geld für das Marketing zur Verfügung haben.» Da durch den Zusammenschluss nur noch eine Administration, eine IT-Plattform und eine Website gepflegt und unterhalten werden müssen, steht der Destination rund eine halbe

Finanzen und Fakten

Form: Davos Destinations-Organisation (Genossenschaft)

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Verkaufseinnahmen, Beiträge der Gemeinden und sonstige Einnahmen

Budget: rund 31 Mio. Franken, 150 Voll- und Teilzeitstellen

Million Franken mehr für das Marketing zur Verfügung – bei gleichbleibenden Einnahmen. Dieses Geld kann beispielsweise für die Entwicklungsschritte der nächsten IT-Applikationen eingesetzt werden, im Bereich Social Media oder Anwendungen für iPad und Android-Handys. Grösse und Bündelung lohnen sich für eine Destination aber nicht nur bei (IT-)Investitionen, sondern auch bei Verhandlungen mit Vertriebspartnern: Mit einem grösseren Volumen verbessern sich auch die Konditionen für eine Destination.

Meilensteine ■■■

- **2007** | Klosters Tourismus und Davos Tourismus sind einstimmig für Integration
- **2008** | Neuer Auftritt als Destination Davos Klosters, Start der DMO Davos Klosters
- **2008–2010** | Personelle und administrative Integration
- **Anstehend** | Ausbau Mobile-Applikationen, Stärkung neuer Vertriebskanäle

Bei Prättigau Tourismus läuft Leistungsvereinbarung aus

Die Prättigauer stellen sich zurzeit die Frage «Quo vadis, Tourismus im Prättigau?», denn die Finanzierung der Marketingorganisation Prättigau Tourismus GmbH durch die Gemeinden muss neu geregelt werden. Gleichzeitig erschweren die bestehenden lokalen Tourismusstrukturen einen effizienten Einsatz der wenigen Mittel. Im Herbst 2011 zeigt sich, ob alle an einem Strick ziehen.



Daniela Göpfert,
Geschäftsführerin
Prättigau Tourismus

Wenn Daniela Göpfert heute im Prättigau für ein neues Projekt bei möglichen Partnern wirbt, bekommt sie oft dieselbe Frage zu hören: «Wie geht es weiter mit der Prättigau Tourismus GmbH?» Weil die Zukunft der Marketing-Organisation grundsätzlich noch nicht gesichert ist, fragt sich der eine oder andere, ob denn neue Projekte noch sinnvoll sind. «Neue

Projekte sind auf jeden Fall sinnvoll», sagt Göpfert dann jeweils. Die Ungewissheit ist eine finanzielle: Als die neue Marketing-Organisation 2007 gegründet wurde, entschied man sich im Hinblick auf die kantonale Lösung für eine Übergangsfinanzierung, die von den Gemeinden getragen wird. Nächstes Jahr läuft diese Leistungsvereinbarung aus, die neue Tourismusabgabe des Kantons ist aber noch nicht bereit. «Deshalb müssen wir nun bis zur definitiven Lösung eine neue Leistungsvereinbarung mit den Gemeinden aushandeln und diese von den Stimmbürgern bestätigen lassen. Das ist ein sehr aufwendiger Prozess», sagt die Geschäftsführerin von Prättigau Tourismus.

Zusammenarbeit bringt allen etwas

Die digitale Buchungsplattform, viele neue Ferienerlebnisse in den Bereichen Biken, Wandern oder Klettern und bedeutende Anlässe wie das Prättigauer Alpspektakel haben die Leistungsträger überzeugt. Das Online-Buchungsportal wird von vielen Prättigauer Hoteliers und Ferienwohnungsvermietern sehr geschätzt. Auch der Bauernverein steht hinter der neuen Marketingorganisation, denn «die neue Zusammenarbeit im Tourismus bringt allen etwas. Die Schaffung einer 30-Prozent-Stelle für das Sekretariat des Alpspektakels ist das beste Zeichen dafür», so Daniela Göpfert. Die Ausrichtung ist ein-

leuchtend: Nicht das einzelne Dorf zählt für den Gast, sondern die ganze Region. Deshalb entscheiden die Gastgeber mit: Wer selbst klettert, gestaltet das Kletterprogramm und wer die lokalen Besonderheiten und den Bauernhof mit dem Holundersirup kennt, redet beim neuen Wanderweg mit – so können die Einheimischen die Region Prättigau touristisch mitgestalten.

Aufgabenteilung durchleuchten

Aus dem Nichts ist im Prättigau eine Marketing-Organisation entstanden, die in der Region überzeugt und auf dem Markt wirkt. Teilweise über 100-jährige Kur- und Verkehrsvereine bestehen aber weiterhin und beschränken sich nicht nur auf die Organisation von lokalen Anlässen. Göpfert: «Hier stehen uns noch viele Diskussionen bevor. Denn immer noch sind die Gästeinformationen nicht koordiniert, einzelne Dörfer drucken eigene Broschüren und Verkehrsvereine betreiben eigene Websites. Ohne solche Doppelspurigkeiten könnten wir das Geld besser einsetzen und effizienter werden.»

Finanzen und Fakten

Form: Prättigau Tourismus GmbH
Finanzierung: bis Frühling 2012 Übergangsfinanzierung durch Gemeinden (aus unterschiedlichen Quellen)
Budget: rund 370 000 Franken pro Jahr, 1 Vollzeitstelle, ab Sommer 2011 2 Vollzeitstellen

Meilensteine ■■■

- **2007** | Gründung und Start der ReTO Prättigau
- **2008** | Website, Infozentrum Grüşch
- **2009** | Direktbuchung von Hotels, Ferienwohnungen und Events, E-Terminal
- **Seit 2010** | Klärung Aufgabenteilung mit Gemeinden und lokalen Verkehrsvereinen
- **Anstehend** | neue Finanzierungs-lösung, Marketingkooperation mit Davos Klosters

Das Heidi lässt sich vom Heidiland vermarkten

Nach Jahren ohne touristische Organisation hat die Bündner Herrschaft ihren Partner gefunden. Ihre besten Werte – Heidi, Gastronomie und Wein – vermarktet seit Anfang 2011 die Tourismusorganisation ennet der Kantonsgrenze, die Heidiland Tourismus AG. Leistungsträger und Gemeinden haben gemeinsam das gesamte Marketing delegiert.

Die Bündner Herrschaft ist seit Anfang Jahr der vierte gleichberechtigte Partner von Heidiland Tourismus, neben Bad Ragaz/Pizol, Walensee und Flumserberg. Nebst dem Auftritt unter dem Dach und mit der Kraft von Heidiland Tourismus erhält die Bündner Herrschaft erstmals eine offizielle Infostelle in Maienfeld. Früher, erinnert Vereinspräsident Hannes Guler, meldeten sich ratsuchende Gäste bei den Gemeinden und wurden dort abgewiesen. Auch wenn die Vermarktung der nördlichsten Bündner Region ein St. Galler Unternehmen übernimmt, tritt die Herrschaft gleichzeitig im Kleid der Marke graubünden und des Heidilands auf.

Historisch gewachsen, jetzt möglich

«Unsere Nähe zu Bad Ragaz ist historisch gewachsen. Die Gäste sind seit Jahrzehnten über den Rhein zu uns gekommen, auch wenn eine ausserkantonale Zusammenarbeit in den letzten dreissig Jahren nie zustande

gekommen ist. Im Zuge der Bündner Tourismusreform war es den Gemeinden ein Anliegen, kein weisser Fleck auf der Karte zu bleiben. Der neue Verein aus allen wichtigen Leistungsträgern der Region war die Antwort auf das Gebot der Stunde.» Da in der Bündner Herrschaft nebst den Leistungsträgern keine touristische Infrastruktur besteht, war die Delegation des Marketings klar – zur Wahl standen Chur oder Bad Ragaz (Heidiland). Die Spurgruppe entschied sich für Heidiland. «Unser Entscheid wurde von den Vereinsmitgliedern sehr positiv aufgenommen. Alle sehen ein, dass wir ohne diese professionelle Vermarktung und Produktgestaltung nicht mehr weiterkommen. Nun werden wir von einem starken Partner im Markt vertreten. Wir liefern die Ideen, das Heidiland setzt sie um.» Mit der neuen Ausrichtung der Bündner Herrschaft wechselte auch der Shop «La Butia» in der Autobahnraststätte bei Maienfeld den Betreiber – neu

wird er nicht mehr von Graubünden Ferien, sondern von Heidiland Tourismus geführt.

Während die Gemeinden der Bündner Herrschaft als Übergangslösung bis zum neuen Finanzierungsgesetz mehr als die Hälfte des Budgets aus dem allgemeinen Haushalt finanzieren, haben sich die Gemeinden des Kreises Fünf Dörfer als Passivmitglieder dem Verein angeschlossen – «so dass sie bei der Einführung einer Tourismusabgabe nicht mit leeren Händen dastehen», wie Guler ausführt. Ob die touristische Zukunft der Bündner Herrschaft Bestand hat, hängt von der neuen Finanzierungslösung ab: «Da wir noch keine kommunalen Tourismusgesetze haben, sind wir auf den Impuls einer kantonalen Lösung angewiesen.»

Finanzen und Fakten

Form: Tourismus Bündner Herrschaft/ Fünf Dörfer (Verein)

Budget: 200 000 Franken (delegiert an Heidiland Tourismus AG)

Finanzierung: Gemeindebeiträge (keine Kurtaxen, keine Tourismusförderungsabgabe), Leistungsträger



Hannes Guler, Präsident
Tourismus Bündner Herrschaft/Fünf Dörfer



«Wir sind froh, dass wir mit dem neuen Kooperationsvertrag die Bündner Herrschaft mit seinem Heidi in unsere Destination integrieren können. Mit einer Tourismusabgabe erhält die Bündner Herrschaft auch die entsprechenden Mittel, um mit uns in den Märkten präsent zu sein sowie aktiv neue Gäste zu bewerben und nicht einfach nach dem Prinzip Hoffnung auf die touristischen Gäste zu warten.»

Björn Caviezel, CEO Heidiland Tourismus AG

Meilensteine ■■■

- 2008 | Einberufung Projektgruppe, Erarbeitung Masterplan
- 2009 | Gemeinden und Leistungsträger legen Strategie fest
- 2010 | Verhandlungen mit Ferienregion Heidiland, Vereinsgründung
- 2011 | Vermarktung durch Heidiland Tourismus AG, Shop der Raststätte Maienfeld geführt von Heidiland Tourismus
- Anstehend | Aufbau Infostelle Maienfeld

Neue Infostellen und Angebote für die ganze Region

Chur Tourismus hat das erste Jahr mit vergrössertem Einzugsgebiet hinter sich. Das Fazit: In den sechs Gemeinden Haldenstein, Felsberg, Domat/Ems, Bonaduz, Tamins und Rhäzüns stehen unbediente Infostände und alle Publikationen sind ergänzt worden. Die Leistungsträger schätzen, was für die Gäste selbstverständlich ist.



Michael Meier, Direktor Chur Tourismus

Auch wenn die Einbindung der Leistungsträger aus den umliegenden Gemeinden ohne Schwierigkeiten über die Bühne ging, hat die Öffentlichkeit die neue ReTO Chur noch wenig wahrgenommen. «Wer unsere Roadshow im letzten Jahr besucht hat», erklärt Michael Meier, Direktor von Chur Tourismus, «dem wurden die Augen geöffnet. Für Auswärtige, ob Touristiker oder Gäste, war die

Grenze der Stadt Chur hingegen noch nie eine. Wenn ich als Tourismusdirektor von Chur auftrat, war die erste Frage immer: Und was vermarkten Sie sonst noch? Jetzt findet ein Gast das Hauben-Restaurant in Bonaduz, das Schloss Haldenstein oder den Golfplatz Domat/Ems auch offiziell bei uns.» Auf der ePlattform und damit in allen TUI-Reisebüros ist Chur mit einem Bahnangebot und neun Häusern vertreten.

Finanzierung für moderne Struktur

Chur Tourismus hat die Erfordernisse der Bündner Tourismusreform schon früh erfüllt: Der Vorstand wurde professionalisiert und verkleinert, die Umsetzung des Businessplans wird mit einer vereinfachten Version einer Balanced Scorecard überprüft und Kooperationen reichen über die Destinationsgrenzen hinaus. Michael Meier: «Die Lenzerheide etwa führt für uns im Hintergrund das Reservationssystem für Beherberger und wir

Finanzen und Fakten

Form: Chur Tourismus, Verein
Finanzierung: Kurtaxen (Chur), Leistungsaufträge Stadt Chur und umliegende Gemeinden, Mitgliederbeiträge, selbsterwirtschaftete Mittel
Budget: 1.4 Mio. Franken, 7,2 Stellen

arbeiten bei Grossanlässen wie Ski-Weltcup oder Volksmusikfest intensiv zusammen. Als Drehscheibe für Graubünden sind wir bei vielen unserer Produkte auf Partner angewiesen, etwa bei der eBike-Tour ins Bündner Rheintal (Winzer), beim GraubündenPass (RhB und PostAuto) oder als Shopping-Destination der umliegenden Destinationen (Flims Laax, Lenzerheide, Arosa).» Obwohl die Aufgaben und das Budget von Chur Tourismus sich in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt haben, ist die langfristige Finanzierung nicht gesichert: «Wir rechnen fest damit, dass die neue kantonale Finanzierungslösung bald kommt und wir die neuen Strukturen auf fester Basis sichern und konsolidieren können.»

Meilensteine ■■■

- **2008** | Verkleinerung Vorstand von 12 auf 7 Mitglieder, Einführung Corporate Governance und BSC
- **2010** | Operativer Start ReTO Chur mit umliegenden Gemeinden
- **Geplant** | Kooperation Bergbahnen Chur Dreibündenstein, Zusammenarbeit Bündner Herrschaft (und Heidiland Tourismus AG)



«Die RhB ist auf funktionierende Destinationen angewiesen, um in den Märkten aktiv zu sein. Unsere gut positionierten Produkte wie Glacier und Bernina Express verbinden verschiedene Destinationen in Graubünden, von der Surselva über Chur bis ins Valposchiavo und natürlich auch Engadin St. Moritz, Davos Klosters sowie die Nationalparkregion. Nur gemeinsam sind wir stark!»

Hans Amacker, Direktor Rhätische Bahn, Chur

Arosa übernimmt die Vermarktung für das Schanfigg

Die Tourismusreform hat das Schanfigg zusammengeführt. Arosa übernimmt per Sommer 2011 die Vermarktung gegen aussen von Schanfigg Tourismus und lässt neu das gesamte Tal an seiner Markenkraft teilhaben. Um eine höhere Budgetsicherheit zu bekommen und die immer noch herrschende Kurtaxenhinterziehung auszubremesen, hofft Direktor Pascal Jenny auf die neue Finanzierungslösung auf Pauschalbasis.

Nachdem die Fusion von Langwies Tourismus mit Arosa 2009 scheiterte, entschieden sich Langwies und die übrigen Schanfigger Gemeinden für eine pragmatische Lösung. Das gesamte Marketing wird nun in einem Mandat an Arosa Tourismus übergeben. Dabei wird das Schanfigg ab der Sommersaison 2011 als Ergänzung der starken Marke Arosa geführt und komplett von Arosa Tourismus vermarktet. Nebst dem Erscheinungsbild übernimmt Arosa für das Schanfigg auch den kompletten Internetauftritt und betreibt ein Buchungssystem. Trotz Marketingmandat werden die lokalen Gästeinformationen im Schanfigg weiterhin von den lokalen Tourismusorganisationen geführt. Hier plant Arosa Tourismus jedoch gemeinsame Schulungen und mittelfristig eine Abstimmung der Öffnungszeiten. «Wir lassen das Schanfigg von unserer starken Marke profitieren und ziehen den Namen Schanfigg bei zielgerichteten Auftritten mit. Bei Alleinauftritten kommt weiterhin nur der Name Arosa zum Zug», präzisiert Pascal Jenny die Markenstrategie.

Finanzen und Fakten

Form: Arosa Tourismus, Genossenschaft

Finanzierung: Kurtaxen (Sport- und Gästetaxe), Tourismusförderungsabgaben, Gemeindebeiträge

Budget: rund 6 Mio. Franken, 25 Stellen (2500 Stellenprozente)

Neue Finanzierung gewünscht

Wenn möglich führt Arosa auch die Regionenmarke Graubünden mit. So beim berühmten Humorfestival. Bei den übrigen Massnahmen ist eine Berücksichtigung der Marke Graubünden im Gespräch. Zum wiederholten Male startet Arosa auf den Sommer 2011 eine gemeinsame Kampagne mit Graubünden Ferien im Rahmen von Enavant Grischun. «Auch als starker Brand sind wir froh, von den Synergien der gesamtkantonalen Anstrengungen profitieren zu können», führt Jenny aus und erwähnt als Beispiele die elektronische Tourismusplattform sowie die Marktbearbeitung von Graubünden Ferien in Norddeutschland, den Benelux-Ländern und den Zukunftsmärkten Polen und Tschechien. Eine verstärkte Zusammenarbeit mit der Lenzerheide hängt gemäss Jenny stark vom «Damoklesschwert» Skiverbindung Arosa–Lenzerheide ab und ist vor diesem Schritt keine Option.

Viel zentraler und finanziell effizienter sei hingegen ein Systemwechsel bei der Tourismusfinanzierung, wie er mit dem neuen kantonalen Gesetz vorgesehen ist. Jenny begründet: «Die heutige Lösung mit den Kurtaxen ist für uns unbefriedigend und sehr aufwendig. Weil diese Abgaben an die produzierten Logiernächte gebunden sind, gehen wir bei Hotels und Ferienwohnungen von einer Dunkelziffer von bis zu 20 Prozent

aus. Gar nicht mehr kontrollierbar wird die Abrechnung bei der Aufhebung des Meldezettel-Obligatoriums per 2012.» Erschwerend dazu kommt, dass bei einem Logiernächterückgang die Budgets der Tourismusorganisationen revidiert werden müssen. Dies geschieht oft mitten im laufenden Geschäftsjahr. «Eine Kapazitätsbesteuerung würde zum einen eine hohe Einnahmesicherheit gewährleisten, zum anderen wäre eine ehrliche Abrechnung geschaffen. Die Arbeitersparnis würde alle befriedigen», so Jenny.



Pascal Jenny, Direktor
Arosa Tourismus

Meilensteine ■■■

- 2008 | Nein zur Skigebietsverbindung Arosa–Lenzerheide (Volksabstimmung)
- 2008 | Operative Gespräche zwischen Chur, Arosa und Lenzerheide
- 2009 | Langwies lehnt Fusion mit Arosa Tourismus ab
- 2011 | Schanfigg Tourismus (inkl. Langwies) übergibt Marketingmandat an Arosa
- Anstehend | Abstimmung Skigebietsverbindung Arosa–Lenzerheide, Abstimmung Baulandkontingentierung und Lenkungsabgabe Zweitwohnungen, Eröffnung der Kongress- und Eissporthalle Arosa

«Jetzt geht es nicht mehr um Strukturen, sondern um Gäste»

Schnell wurden in der Lenzerheide die Strukturen neu gebaut, das Marketing von Bergbahnen und Tourismusorganisation zusammengelegt und alle Tourismusvereine im Tal zusammengeschlossen. Nun braucht es Konzentration auf die Detailarbeit, sagt der neue Geschäftsführer Manfred Fiegl. Für den Erfolg in der Vermarktung braucht es kompetente Partner.



Manfred Fiegl, Geschäftsführer Lenzerheide Marketing und Support

Nach gut einem Jahr Betrieb kommt das innovative Destinationsmodell in der Lenzerheide zum Laufen. «Wir merken, dass wir durch die gemein-

same Vermarktung von Bergbahnen und Destination Synergien nutzen können und mit mehr Kraft und Geld am Markt auftreten können», sagt Manfred Fiegl. Allerdings, fügt er an, seien die Mittel im Vergleich zur internationalen Konkurrenz immer noch unterdurchschnittlich. Um das mittelfristig zu verbessern, denkt Fiegl nicht ausschliesslich an eine weitere Ausdehnung im Raum, sondern auch an vertiefte Kooperationen innerhalb der Destination, zum Beispiel mit Skischulen oder Beherbergungsanbietern: «Wenn wir das Marketing mit bestehenden Hotels konzentrieren oder Vertriebskanäle neuer kommerzieller Beherberger nutzen können, erschliessen sich für beide Seiten Synergien und wir können die Ferienregion eher international vermarkten.»

Nicht Logos, sondern Systeme zählen

Den befürchteten Interessenkonflikt zwischen Bergbahnen (Tagesgast) und Tourismusorganisation (Übernachtungsgast) hat Fiegl trotz Anlaufschwierigkeiten nicht festgestellt. Im Gegenteil, sagt er, beide Seiten hätten erkannt, dass eine Destination ohne starke Bergbahnen nicht funktioniert, und dass umgekehrt Übernachtungsgäste für die Bahnen eine notwendige (da wetterunabhängige) Grundaustlastung bringen. «Jetzt geht es darum, dass wir für die von oben geschaffenen Strukturen Ver-

ständnis an der Basis schaffen. Ohne das funktioniert das beste Modell nicht. Das Modell Lenzerheide muss sich jetzt primär auf die Kernaufgabe, die Vermarktung der Ferienregion, konzentrieren können.»

Fiegl, der in Savognin und im Berner Oberland mehrere Zusammenschlüsse mitgestaltet hat, stellt fest, dass man bei vielen Strukturreformen zu viel über Kleinigkeiten wie Logos und zu wenig über den Gast, Produkte und Systeme redet. Was für den Erfolg zählt, sind nicht Rechtsformen, sondern die richtigen Instrumente; unabhängig von der Organisation, die sie bedient. «Wie Unilever Knorr-Suppen und OMO-Waschmittel nebeneinander bewirtschaftet, müssen wir lernen, dass ein kompetenter und der am besten geeignete Partner die entsprechenden Aufgaben übernimmt. Ob Bergbahn oder Destination, ob Produkte oder Buchungssysteme – Systemdenken wird immer wichtiger.»

Finanzen und Fakten

Form: Lenzerheide Marketing und Support AG

Finanzierung: Bergbahnen, Gemeinden (Kurtaxen) und Tourismusförderungsabgaben

Budget: rund 4.8 Mio. Franken, 1900 Stellenprozente

Meilensteine ■■■

- **2007** | Businessplan sieht Zusammenlegung des Marketings vor
- **2009** | Integration von Churwalden, Parpan, Lenz und Brienz in Lenzerheide Tourismus, Gründung Lenzerheide Marketing und Support AG (LMS) für Tourismusorganisation und Bergbahnen
- **Ende 2009** | Start der Lenzerheide Marketing und Support AG
- **Ende 2010** | Vollintegration der lokalen Tourismusorganisationen
- **2011** | Räumliche Zusammenlegung der Backoffice-Einheiten der LMS und LBB
- **Anstehend** | Weitere Kooperationen innerhalb Destination

Neue Tourismusorganisation steht, nun beginnt Aufbauarbeit

Das Moesano ist touristisch nur an einem Ort erschlossen, in San Bernardino. In den übrigen Gemeinden und Regionen gibt es heute zwar Leistungsträger und Attraktionen, doch diese liegen touristisch brach. Diese zu dokumentieren und für Gäste buchbar zu machen, ist die erste Aufgabe der neuen Tourismusorganisation.

Seit 1. Februar 2011 haben die zwei Regionen Mesolcina und Calanca sowie die Gemeinde Mesocco eine gemeinsame Tourismusorganisation, die ETRM (Ente Turistico Regionale del Moesano SA). «Wir haben auf dem Papier nun eine neue Tourismusorganisation, doch wir sind eine Start-up-Organisation. Wir fangen ausser in San Bernardino praktisch bei Null an», erklärt Hans Imhof, Präsident der ETRM. Für die anstehenden Aufbau-Projekte übernimmt der Kanton die Hälfte der Kosten, den Rest müssen die Regionen noch bewilligen – eine erste Hürde. Denn das Tourismusverständnis in der Region ist unterschiedlich: Während man in Mesocco mit dem Leuchtturm San Bernardino weiss, worum es in der touristischen Vermarktung geht, ist im südlichen Teil Tourismus dann, wenn jemand vorbeikommt. Die Folge: Wer heute eine Sehenswürdigkeit besuchen will, steht oft vor verschlossenen Türen und muss auf der Gemeindekanzlei oder in der

Nähe nach einem Schlüssel fragen. Hans Imhof: «Wir haben wertvolle Kulturschätze, Restaurants und Hotels in der Region, nur weiss heute niemand davon. Dabei könnten wir vom knappen Bettenangebot im nahen Tessin und von den Nord-Süd-Reisenden nur profitieren.»

Optimismus, um später zu ernten

Damit dieses Potenzial die Region weiterbringt, ist vorerst Basisarbeit nötig: Informationen sammeln, verfügbar machen, Angebote kreieren und diese in einem zweiten Schritt über Internet und Kooperationen den potenziellen Übernachtungsgästen oder Durchreisenden bekannt machen. «Das kostet etwas, denn von nichts kommt nichts. Auch wenn wir die Früchte erst später ernten können, ist der Verwaltungsrat, bestehend aus Gemeindevertretern und Leistungsträgern, optimistisch. Dann erkennen die Menschen, dass von einem funktionierenden Tourismus die ganze Region profitiert, nicht nur Hotels und Restaurants, sondern auch Lieferanten wie Banken, Versicherungen und zahlreiche Handwerker.»

Tourismusabgabe und Kooperationen für Erfolg

Den Touristikern und Gemeinden im Misox und Calancatal ist klar, dass die geplante neue kantonale Finanzierungslösung die noch schwachen Strukturen festigt: «Wenn sich der Tourismus hier im Moesano und

überhaupt im Kanton weiterentwickeln will, ist eine neue Finanzierungslösung dringend nötig. Um uns im Markt konkret und wirkungsvoll zu bewähren, brauchen wir die Mittel einer Tourismusabgabe», so Imhof. «Mit den jetzigen Mitteln können wir wenig bis nichts bewirken.» Von den Errungenschaften der Tourismusreform will die ETRM nicht nur mit den Transformationsbeiträgen, sondern später auch mit der vorgesehenen Zusammenarbeit mit Viamala im Bereich Internet und Buchungen profitieren.



Hans Imhof, Präsident
Ente Turistico Regionale
del Moesano SA

Finanzen und Fakten

Form: Ente Turistico Regionale del Moesano SA (ETRM)

Budget: 2011/12 Start-Up: 200 000 Franken (beantragt bei Regionen)

Finanzierung: durch Leistungsaufträge der Gemeinde Mesocco sowie den Regionen Mesolcina und Calanca

Meilensteine ■■■

- **2007** | San Bernardino Vacanze erarbeitet Grundlagen für ReTO
- **2009** | Arbeitsgruppe erarbeitet Masterplan für ReTO Mesolcina
- **Januar 2011** | Gründung ETRM, Integration von San Bernardino Vacanze
- **Anstehend** | Businessplan, Budget-Antrag, Aufbauarbeit Misox und Calancatal

In Flims Laax Falera vermarkten zwei Leistungsträger die Destination

Flims, Laax und Falera zeigen, wie der nächste Schritt der Zusammenarbeit im Tourismus aussehen könnte: die Flims Laax Falera Management AG delegiert alle Aufgaben an die zwei stärksten Leistungsträger. Die Weisse Arena Gruppe übernimmt die Gästefinfo, das Animationsprogramm sowie das Produktmanagement für Sommer und Winter, das Waldhaus Flims vermarktet das Kongressangebot.



Daniel Fischer, VR-Präsident FLFM AG

Finanzen und Fakten

Form: Flims Laax Falera Management AG
Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Gemeindebeiträge
Budget: 3.8 Mio. Franken (schrittweise Erhöhung), 0 Stellen (nur VR)

Die Destination Flims Laax Falera erfüllte die Anforderungen an eine zukunftsfähige DMO bis vor kurzem nicht – alle Gespräche über eine sinnvolle Aufgabenteilung und Koordination zwischen der lokalen Tourismusorganisation und der bedeutenden Weisse Arena Gruppe scheiterten. Nun machten die drei Gemeinden als Träger der Tourismusorganisation, die Weisse Arena Gruppe und weitere Leistungsträger einen doppelten Schritt nach vorne. In der neuen DMO übernehmen die für einzelne Bereiche kompetentesten Leistungsträger (Weisse Arena Gruppe und Waldhaus Flims) alle Vermarktungsaufgaben im Mandat, die einstige Tourismusorganisation wurde in eine reine Management-Organisation umgewandelt und hat nur noch eine Kontrollfunktion.

«Dieses Modell ist ideal für Flims Laax Falera, weil hier zwei starke Partner vor Ort sind. Diese beiden Unternehmen haben grosse Markterfahrung und professionelle Verkaufs- und Vermarktungsabteilungen, von denen wir als ganze Destination profitieren können», erklärt der Verwaltungsratspräsident der neuen Flims Laax Falera Management AG (FLFM AG), Daniel Fischer.

Der Beste übernimmt

Als Berater hat Daniel Fischer auch das neuartige Modell für die Region entwickelt. Dabei, sagt Fischer, ging es nicht um ein vermeintliches Gleichgewicht zwischen den drei Gemeinden und der bedeutenden Weisse Arena Gruppe, sondern um die professionellste Lösung – schnell war klar, dass die Gemeinden nicht die idealen Vermarkter sind, sondern die Leistungsträger. Die Weisse Arena Gruppe hat die besten Voraussetzungen für die Winter- und Sommervermarktung, die Events vor Ort sowie die Infostellen, während das Waldhaus Flims ein Experte im Bereich

MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Events) ist. Dabei übernimmt das Waldhaus Flims im Auftrag auch die Vermarktung des Bereichs Meetings für andere Hotels und Anbieter der Region Flims Laax Falera. «Es macht wenig Sinn, an einem Ort mehrere Vermarktungsorganisationen fürs gleiche Produkt aufzubauen. Jetzt arbeiten zum Beispiel alle Internet-Experten am gleichen Ort, was deren Arbeit vereinfacht und zugleich beflügelt», so Fischer.

Kein Tourismusdirektor

Auch wenn die beiden Unternehmen die früheren Aufgaben samt allen Mitarbeitern der damaligen Tourismusorganisation übernehmen, sind sie in ihrer Arbeit nicht frei. Sie sind in der Destinationsvermarktung an den Auftrag der DMO gebunden – diese wiederum ist «nur» eine Management-Organisation ohne eigene Angestellte. «Wir sind nur ein Verwaltungsrat, der die Ziele definiert, überprüft und die Aufträge zur Umsetzung an zwei Unternehmen vergibt.» Dieser Verwaltungsrat besteht aus Vertretern von Gemeinden, lokalen Unternehmen und Tourismusexperten. Einer davon ist Daniel Fischer. Er ist zwar auf dem Papier der höchste Touristiker der Destination Flims Laax Falera, in der Tat aber nur ein Tourismusüberwacher. Einen klassischen Tourismusdirektor gibt es im Rollenmodell von Flims Laax Falera nämlich nicht mehr.

Meilensteine ■■■■

- **Seit 2005** | Leistungsauftrag an die Weisse Arena Gruppe für Callcenter/Direktreservation
- **Seit 2006** | Leistungsauftrag an die Weisse Arena Gruppe für Winter-Vermarktung
- **Frühjahr 2010** | Harmonisierung der Tourismusgesetze
- **August 2010** | Absichtserklärung neues Rollenmodell
- **Februar 2011** | DMO delegiert sämtliche Aufgaben an Weisse Arena Gruppe und Waldhaus Flims



«Der Tourismus ist ein globaler Markt, der sich sehr dynamisch entwickelt. Wir müssen uns stets mit den Besten vergleichen, wenn wir konkurrenzfähig bleiben wollen. Das ist nur möglich, wenn innerhalb unserer Destination Flims Laax Falera nicht alle alles machen. Koordiniert durch die Flims Laax Falera Management AG werden die entsprechenden Aufgaben dort erledigt, wo auch die Kompetenzen dafür vorhanden sind.»

Reto Gurtner, CEO Weisse Arena Gruppe, Laax

Die Kontraste machen die Region Surselva attraktiv

Die Surselva Tourismus AG vermarktet seit einem Jahr Brigels, Obersaxen, Val Lumnezia, Ilanz und Safiental. «Erfolg haben wir nur, wenn das Gesamtpaket attraktiv ist», sagt Geschäftsführer Gérard Carigiet und sieht die Gegensätze in der Region als Chance: Kontraste kommen nicht nur bei den Medien gut an. In der Vermarktung setzt man auf Graubünden Ferien, Schweiz Tourismus und nicht-touristische Partnerschaften.



Gérard Carigiet,
Geschäftsführer
Surselva Tourismus

Nach einem Jahr informierte die Surselva Tourismus AG im März 2011 die Bevölkerung über das Erreichte: An vier Orten – Brigels, Obersaxen, Vella und Ilanz – sind Geschäftsstellen in Betrieb, die einheitlich auftreten und über die ganze Region informieren. Nach aussen vermarkten Orte und Regionen ihre touristischen Angebote gemeinsam. Auf der neuen gemeinsamen Website vermittelt Surselva Tourismus 670 Unterkünfte, Pauschalangebote und Leistungen. Die online buchbaren Angebote werden über Schnittstellen einer wachsenden Zahl an Wiederverkäufern zugänglich gemacht. Über 50 000 Anrufe haben die Mitarbeitenden im ersten Jahr beantwortet. «Wir sind in der ReTO die gleichen Leute, doch heute muss nicht mehr jedes Büro alles machen. Die Aufgabenfelder wurden neu zugeteilt, jeder Mitarbeitende hat eine Spezialistenfunktion. So schaffen wir in der gleichen Zeit mehr und die Arbeit ist dank der Kompetenzen im Team effektiver», sagt Gérard Carigiet.

Vielfalt kommt gut an

Die Werbemittel von Surselva Tourismus reichen zwar nicht für ganz grosse Kampagnen, doch mit graubündenBike und der Kooperation mit dem Marktführer «Mountain Bike Holidays», mit dem Familienprogramm von Schweiz Tourismus und «klein und fein» von Graubünden Ferien beteiligt sich Surselva Tourismus

an breit abgestützten Kampagnen und bewährten Plattformen. Eigene Akzente in der Vermarktung und im Vertrieb seien aber notwendig, so Carigiet, damit die Angebote der Region stärker wahrgenommen werden und ein eigenes Profil erhalten.

Neue Wege geht die Surselva bei der Zusammenarbeit: Für die Vermarktung wird mit international tätigen Firmen der Freizeitindustrie, mit Händlern und Anbietern von Erlebnisreisen kooperiert. Zugute kommt Surselva Tourismus, dass sie in der Vermarktung ihre Gegensätze ins Spiel bringt: «Die Medien lieben Kontraste. Auf der einen Seite haben wir das touristische Komplettangebot der Ferienorte Brigels, Vella und Obersaxen, auf der andern Seite das Altstädtchen in Ilanz, Bergorte wie Vrin oder die Naturlandschaften Rheinschlucht und Greina. Diese gehören genauso zur Surselva wie die Val Frisal, die Val Lumnezia oder das Safiental. Diese Vielfalt ist unser Pluspunkt.»

Kurtaxen-Einzug sehr aufwendig

«Emotional sind die Menschen stark in ihren Dörfern und Tälern verwurzelt, genauso wie viele Stammgäste. Nicht jede Neuerung und Massnahme bringt dem Einzelnen den gleichen Nutzen. Entscheidend ist, dass die Strategie unsere Region als Ganzes weiterbringt.», so Carigiet. Einen grossen Schritt erhoffen sich die Ver-

Finanzen und Fakten

Form: Surselva Tourismus AG

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben (unterschiedlich in den Gemeinden), Vermarktungsmandate Bergbahnen und Safiental

Budget: 1.4 Mio. Franken, 8 Stellen, dezentral auf 3 Geschäftsstellen verteilt

antwortlichen von der neuen Tourismusfinanzierung: «Zwar sind bereits heute in den meisten Gemeinden Kurtaxen- und Tourismusförderungs-gesetze in Kraft. Doch der Vollzug, insbesondere bei den Kurtaxen, ist mit viel Aufwand und Zeit verbunden. Diese Zeit könnten wir produktiver nutzen. Wenn wir das heutige System anpassen, können wir mehr Mittel für den Gast und für die Vermarktung einsetzen.»

Meilensteine ■■■

- 2009 | Gründung Surselva Tourismus AG mit Tourismusorganisationen der Subregionen Brigels, Val Lumnezia, Obersaxen, Ilanz sowie den Bergbahnen Brigels-Waltensburg-Andiast und den Bergbahnen Obersaxen Mundaun
- 2010 | Surselva Tourismus AG startet, Integration Marke graubünden, gemeinsame Website und Buchungsplattform
- 2010 | Übernahme Marketingmandat für Safiental Tourismus
- Anstehend | Strategische Angebotsworkshops in jeder Region, Anbindung ePlattform Graubünden

Disentis und Sedrun erwarten Bergbahn-Entscheid

Die Grundlagen in Disentis und Sedrun sind erarbeitet, doch der Entscheid hängt von den beiden Bergbahnen ab: Legen sich die Bergbahnen auf eine Skigebietsverbindung fest, bleiben die beiden Gemeinden touristisch zusammen, ansonsten gehen Disentis und Sedrun getrennte Wege.



Leo Hug, Präsident Sedrun Disentis Tourismus.

«Das Potenzial ist gross, der Kanton bietet Hand zu einer Lösung mit Andermatt, doch die Diskussion war lange Zeit blockiert», fasst Präsident Leo Hug die Situation um die zukünftige Ausrichtung von Disentis und

Sedrun zusammen. «Nun hängt unser Weg von den Bergbahnen ab. Ohne Gebietsverbindung macht eine Zusammenarbeit in Zukunft keinen Sinn mehr.» Der einberufene Runde Tisch hat Klarheit geschaffen, aber noch keinen Entscheid gebracht.

Zwei kompatible Strategien

Auf Druck von Gemeinden und Kanton wurden Anfang 2011 zwei Strategien erarbeitet – je eine für Sedrun und Disentis. In diesem Papier sind die Grundsätze definiert, die im Abgleich zwischen Sedrun, Disentis und Andermatt grossmehrheitlich kompatibel sind. Dies gilt vor allem für das Sommergeschäft. Beim Winterbetrieb sind die Gemeinsamkeiten stark von der Realisierung einer Skigebietsverbindung im Raum Andermatt–Sedrun–Disentis abhängig. Liegt bis Ende August 2011 keine Erklärung der Bergbahnen vor, wird der Verein Disentis Sedrun Tourismus aufgelöst und Disentis und Sedrun gehen ab Mai 2012 getrennte Wege.

Meilensteine ■■■

- 1999 | Disentis und Sedrun vereinigen Tourismusvereine
- 2008 | Neue Website und Buchungsplattform, All-inclusive-Angebote im Sommer
- 2010 | Bericht zur DMO San Gottardo «Light»
- 2011 | Runder Tisch und Strategiepapier
- Anstehend | Entscheid Bergbahn, Auflösung oder Zusammenarbeit

Finanzen und Fakten

Form: Sedrun Disentis Tourismus, Verein

Finanzierung: Kurtaxen, Tourismusförderungsabgaben, Kommissions-einnahmen

Budget: rund 1.75 Mio. Franken, 9 Stellen (720 Stellenprozente) plus 2 Lernende

Vals: Reformiert ohne Anschluss



Thomas Meier, Präsident Visit Vals

Vals hat zwei bedeutende Betriebe, die seinen Namen in die Welt tragen: die Valser Mineralquellen und die von Peter Zumthor gebaute Therme Vals. «Wir sind als Marke anders positioniert als der grösste Teil Graubündens, weshalb unsere Partner in der Vermarktung die beiden Industriebetriebe im Dorf und nicht eine DMO sind», erklärt Präsident Thomas Meier. Als Beispiel er-

wähnt Meier, dass Vals mehrheitlich auf Individualreisende aus urbanen Zentren des In- und Auslands setze und deshalb auf Gruppenreisende verzichte. Der Fokus von Vals ist nicht primär der Wintersport mit vielen Tagestouristen, sondern Bade-, Kultur- und Naturgenuss. Die Arbeit von Graubünden Ferien im Bereich «klein und fein» ist für Vals eine wichtige Unterstützung in der Kommunikation gegen aussen. «Die Ausstrahlung Zumthors sei nach wie vor ein Selbstläufer», sagt Meier, «was eindrücklich dokumentiert, dass wir unsere Zukunft zusammen ihm, der Gemeinde, den Sportbahnen und den Hotels selbst an die Hand nehmen müssen, ohne zuerst neue Impulse des Kantons abzuwarten.»

Die Bündner Tourismusreform befürwortet visitVals als Ganzes: «Die Reform der Strukturen hat die Kommunikation und die Findung neuer Partner stark vereinfacht, im Kanton wie innerhalb von Vals. Unser authentisches Produkt passt sehr gut ins Portfolio einer Gesamtdestination Graubünden, auch wenn ein Zusammenschluss mit einer einzelnen Nachbardestination aus Gründen der Ausrichtung kein Thema ist.» Obwohl die lokalen Leistungsträger durch eine Tourismusabgabe schon eingebunden sind, wartet visitVals auf die neue Finanzierungslösung des Kantons. Meier: «Die Kurtaxen sind nicht mehr zeitgemäss und müssen ersetzt werden. Hier sind wir auf eine neue Gesetzgebung des Kantons angewiesen. Das dient nicht zuletzt dazu, ein Zeichen für neue Investitionen zu setzen.»

«Wir haben es gewagt und werden heute für den Mut belohnt»

Graubünden Ferien (GRF) hat im Zug der Tourismusreform vor fünf Jahren seine Strategie neu festgelegt. Das wichtigste Ziel der touristischen Marketingorganisation ist, Aufbau- und Zukunftsmärkte mit eigenen Delegierten zu erschliessen, um neue Gäste für Graubünden zu gewinnen. Im Heimmarkt legt GRF den Teppich aus für alle Regionen und setzt mit Bike, Golf und «klein und fein» Akzente.

Die Aufgabenteilung im Bündner Tourismus hat auch Graubünden Ferien eine neue Rolle zugewiesen: Die allgemeine Bearbeitung der Stammmärkte übernehmen die Destinationen, während sich GRF auf ausgewählte Aufbau- und Zukunftsmärkte fokussiert. Neben Grossbritannien, Norddeutschland und den Benelux-Ländern sind das seit 2010 auch Polen und Tschechien.

Respekt und erste Erfolge

Graubünden Ferien betrat Neuland. CEO Gaudenz Thoma bilanziert: «Die anfängliche Skepsis ist dem Respekt gewichen. Wir werden für unseren Mut belohnt. Von neuen Vertriebspartnern und Schlüsselmedien wird Graubünden als eigenständige und sehr aktive Organisation wahrgenommen. Besonders im Vertrieb zahlt es sich aus, wenn eine Region einen zentralen Ansprechpartner hat.» Heute ist Graubünden Ferien bei den wichtigsten Vertriebspartnern im Markt eine feste Grösse und kann bereits seit zwei Jahren umfassende Kooperationsverträge abschliessen. «Mit unseren Mitteln können wir uns in diesen Märkten nicht einem breiten Publikum vorstellen. Was für Graubünden zählt, ist ein gut gewählter Kreis von Leuten, der sich für Ferien im alpinen Raum interessiert. Diesen erreichen wir über Fachmedien und Vertriebspartner viel besser als über Plakatkampagnen.»

Beste Produkte auswählen und bündeln

«Mit der elektronischen Tourismusplattform öffnen sich viele neue Möglichkeiten, mit einer grossen Auswahl an Graubünden-Produkten an Reiseveranstalter und Tour Operatoren zu gelangen», sagt Thoma. «Die Herkulesaufgabe, vor der nicht nur wir stehen, ist die Zusammenstellung der besten Produkte. Je mehr Produkte wir aus Graubünden anbieten können, desto interessanter werden wir auf diesen neuen Märkten. Eine gute Auswahl ist der Schlüssel zum Erfolg. Hier hat die Tourismusreform vieles bewegt.»

Neigungsgruppen-Marketing im Heimmarkt

Im Heimmarkt Schweiz arbeitet GRF eng mit den Destinationen zusammen und bearbeitet die Neigungsgruppen Bike, Golf und «klein und fein». Vor allem mittlere und kleinere Destinationen sind auf diese Plattformen angewiesen. Hier bündelt GRF die Mittel und Angebote, um Graubünden zur ersten Wahl für Biken, Golfen und Ferien in kleinen und feinen Orten zu machen. Thoma: «Die exzellenten Möglichkeiten in diesen Bereichen sind sehr geeignet für eine gemeinsame Vermarktung. Hier kann Graubünden in Zukunft eine Spitzenposition einnehmen, wie es heute schon bei «klein und fein» der Fall ist.»



Gaudenz Thoma, CEO Graubünden Ferien

Die Aufgaben von Graubünden Ferien

1. Verkauf mit eigenen Delegierten in den Aufbaumärkten (Norddeutschland, Benelux und Grossbritannien; seit 2010 Polen und Tschechien) sowie über neue Vertriebskanäle
2. Produktmanagement, Neigungsgruppen-Marketing im Markt Schweiz
3. Internet als Schlüsselmedium und Aufbau der elektronischen Tourismusplattform
4. Marke graubünden als kommunikative Klammer

Budget: 10.5 Mio. Franken, davon rund 6.2 Mio. Franken durch Kanton Graubünden, Mitarbeitende: 23 am Hauptsitz Chur sowie im Markt

Zusatzaufträge: Kommunikationsoffensive «Enavant Girschun» (1 Mio. Franken/Jahr), ePlattform Graubünden (total 2.2 Mio. Franken), Impuls-Programm für Graubünden (Stabilisierungsmassnahme, 1.3 Mio. 2009–2011)

«Wir müssen uns wie eine Destination vermarkten»

Die Rhätische Bahn vermarktet ihre Produkte wie eine Destination: Als Erlebnisse und über umfassendes Marketing sowie mit Verkäufern in ausländischen Märkten. Weil mehr als die Hälfte der Fahrgäste die RhB für Freizeit und Tourismus nutzt, ist das die grösste Wachstumschance, erklärt Martin Sturzenegger, Leiter Vertrieb und Marketing.

Wenn es um die Anzahl generierter Hotelnächte geht, hat die Rhätische Bahn (RhB) zwei der erfolgreichsten Produkte im Portfolio: den Glacier Express und den Bernina Express. Allein diese beiden Produkte bringen jährlich mehrere Zehntausend Übernachtungsgäste nach Graubünden, zum grössten Teil nach Davos und ins Oberengadin. Nicht nur in diesem Punkt agiert die RhB wie eine Destination: Sie stellt touristische Produkte zum Beispiel zum UNESCO-Welterbe oder zum Thema Wandern zusammen und vermarktet sie über unter-

schiedliche Medien, Partner wie Schweiz Tourismus und Graubünden Ferien sowie mit eigenen Verkäufern. «Weil unser grösstes Wachstumspotenzial neue Gäste sind, wollen und müssen wir unser Angebot aktiv an neue Kunden bringen, sowohl über Kampagnen wie auch über geeignete Verkaufskanäle. Dabei sprechen wir sowohl Einzelreisende wie Gruppenreisende und Tour Operators aus dem Ausland an», fasst RhB-Vertriebsleiter Martin Sturzenegger zusammen.

Nur Bahn im Angebot

Aktuell läuft in der Schweiz zum Beispiel eine Social-Media-Kampagne zur Kulturlandschaft des UNESCO-Welterbes Albula/Bernina, während im nahen und fernen Ausland der rote Zug «wie das Matterhorn» (Sturzenegger) zu den bekanntesten Sujets der Alpen gehört. «Der grosse Unterschied zu den Destinationen ist, dass wir unsere touristischen Produkte selber herstellen und die Preise dafür festlegen, also Leistungsträger und Vermarkter in einem sind.» Allerdings verkauft die RhB anders als die Destinationen keine Packages mit Übernachtungen. «Das passende Hotel zu finden, ist bei Gruppenreisen Sache des Tour Operators und bei Einzelreisenden des Gastes. Hier kommen die Destinationen oder die Hoteliers zum Zug.» Das Verständnis der RhB: «Wir bieten reine Bahnleistungen an, die Zusatzprodukte kann



Martin Sturzenegger, Leiter Vertrieb und Marketing, Rhätische Bahn

der Interessent, zum Beispiel der Tour Operator, selbst bestimmen. Mit der elektronischen Tourismusplattform Graubünden haben wir hoffentlich zukünftig ein Instrument, um den Einkäufern wie im Supermarkt alle Produkte an einem Ort anzubieten.»

Marktbearbeitung im Ausland

Die RhB bearbeitet ausgewählte Märkte im Ausland mit eigenen Verkäufern, etwa in Deutschland, Italien und Asien. «Besonders im wichtigen Tour-Operator-Geschäft sind diese Direktkontakte zentral», sagt Sturzenegger, wünscht sich aber eine bessere Abstimmung unter den Vermarktern. «Wir müssen aufpassen, dass in den Märkten nicht zu viele Verkäufer die gleichen Produkte den gleichen Kunden verkaufen wollen.»



Der Bernina Express gehört zu den erfolgreichsten Produkten Graubündens.

Flankierende Massnahmen zur Stärkung der neuen Strukturen

Parallel zur Transformation der Marketingorganisationen und der Tourismusfinanzierung arbeitet der Kanton gemeinsam mit den DMO und ReTO an flankierenden Massnahmen. Diese Initiativen dienen dazu, die Potenziale und Lernerfahrungen optimal auszuschöpfen und die neuen Marketingstrukturen zu festigen.

Neuausrichtung von Graubünden Ferien

Mit der Tourismusreform hat auch Graubünden Ferien seine Aufgaben und Stossrichtung neu definiert. Das wichtigste Ziel ist, Aufbau- und Zukunftsmärkte zu erschliessen, um neue Gäste für Graubünden zu gewinnen. Zudem betreut Graubünden Ferien das Neigungsgruppen-Marketing, führt die Regionenmarke graubünden und leitet das Teilprojekt elektronische Tourismusplattform Graubünden.

Elektronische Tourismusplattform Graubünden (ePlattform GR)

Die ePlattform GR ermöglicht es den Destinationen, ihre touristischen Produkte über eine Vielzahl von Distributionskanälen zu vertreiben. Mit dem Vertrag mit dem grössten europäischen Reiseveranstalter TUI ist ein erster wichtiger Schritt erreicht.

Natur- und kulturnaher Tourismus

Die Ferienregion Graubünden steht für authentische, natur- und kulturnahe Ferien. Diese schweizweit führende Rolle soll beibehalten und weiter ausgebaut werden. Mit einer professionellen Koordination und Beratung durch die Kompetenzstelle in Wergenstein wird die nachhaltige Weiterentwicklung des natur- und kulturnahen Tourismus in Graubünden verbessert.

Branding (Markeneinsatz)

Ziel ist eine klare Markenstrategie bei allen DMO/ReTO sowie die Anwendung der Marke graubünden und damit eine erhöhte Sichtbarkeit im Markt. Ohne die Ausstrahlungskraft von einigen wenigen echten Tourismusmarken zu schmälern, sollen alle Destinationen die Marke graubünden in geeigneter Form in ihre Kommunikation integrieren.

Qualitätsoffensive

Die Bedeutung von Qualität ist eine unternehmerische Grundsatzfrage und für den Tourismus von grosser Bedeutung. Eine Qualitätssicherungsstrategie für Graubünden ist erarbeitet und soll als flankierende Massnahme ab Mitte 2011 umgesetzt werden.

Balanced Scorecard (BSC)

Nach der Schaffung von professionellen Strukturen soll deren Wirkung mittels eines modernen Führungs- und Controllinginstruments überprüft werden können. Der Transparenz kommt bei der Leistungsbeurteilung von DMO und ReTO – auch im Zusammenhang mit dem Einsatz von öffentlichen Mitteln – grosse Bedeutung zu.

Der direkte Draht in die Reisebüros und auf Online-Plattformen

In drei Jahren aufgebaut, öffnet die elektronische Tourismusplattform ein bisher verschlossenes Tor für Graubünden: Im Sommer 2011 verkaufen 10 000 TUI-Reisebüros erstmals ein breites Ferienangebot aus Graubünden. Im Graubünden-Katalog werden auf 100 Seiten 160 Hotels und 30 Pauschalangebote aus allen Destinationen beworben, die direkt von den Reisebüros gebucht werden können.



Alexander Starcevic, Direktor Graubünden eTourism GmbH

Die elektronische Tourismusplattform setzt einen neuen Massstab im internationalen Wettbewerb um neue Gäste. Als erste Alpenregion ist Graubünden mit einem eigenen Katalog in allen Reisebüros des deutschen Reiseveranstalters TUI vertreten. Für die

Finanzen und Fakten

Form: Graubünden eTourism GmbH
Finanzierung: Kanton (rund 2 Mio. Franken), Bund (1 Mio. Franken), Partner (200 000 Franken sowie sehr hohe Eigenleistungen), 1,75 Stellen (plus Projektleitung durch GRF)
Projekt-Website: www.graubunden-etourism.com

Partner der ersten Stunde:

- Davos Klosters
- Flims Laax
- Engadin St. Moritz
- Rhätische Bahn
- Graubünden Ferien (Projektleitung)

Ferienregion Graubünden erschliesst sich ein neuer Verkaufskanal im wichtigsten Auslandmarkt Deutschland: Wenn ein Kunde in einem der 10 000 Reisebüros zum Beispiel nach Wanderferien fragt, kann er zum ersten Mal überhaupt durch einen hundertseitigen Graubünden-Katalog blättern und sich über die Region und ihre Vorzüge informieren und persönlich beraten lassen. Im Idealfall bucht dieser Kunde darauf seine ersten Ferien in Graubünden – direkt im Reisebüro, wo jeder Berater Zugriff auf die über 160 Hotels, Bahnangebote und rund 30 Pauschalarrangements in ganz Graubünden hat.

Dank Schnittstelle in neue Vertriebskanäle

Die Partnerschaft mit dem grössten Reiseveranstalter Deutschlands wurde möglich, weil Graubünden mit der elektronische Tourismusplattform eine Buchungsplattform aufbaute, welche über Schnittstellen mit allen Buchungssystemen der Destinationen verbunden ist. So sind die Produkte der Destinationen für Vertriebspartner in Echtzeit über eine einzige Verbindung zugänglich. Waren bis anhin nur vereinzelte Hotels über TUI-Reisebüros buchbar, sind zurzeit 160 Hotels über ihre Destinationen an die gemeinsame Buchungsplattform angeschlossen. Für die Hotels hat das den Vorteil, dass sie für den Vertriebskanal Reisebüro keine neuen Kontingente reservieren und

verwalten müssen, sondern über das bestehende Buchungssystem der Destination auch in die neuen Verkaufskanäle der elektronische Tourismusplattform gelangen. Graubünden ist damit nicht mehr nur vereinzelt, sondern als ganze Region und mit einem grossen Angebot vertreten. «Mit der Lancierung Graubündens bei unserem Pilot-Partner TUI erreichen wir ein wichtiges Zwischenziel. Als Region haben wir erstmals einen eigenen Katalog in den Reisebüros. Wichtig ist nun, dass wir unsere Vertriebspartnerschaften weiter ausbauen können», erklärt Alexander

Die Macht der Masse – die Ohnmacht des Hoteliers

Einem einzelnen Leistungsträger fehlen oft die Mittel und Kräfte, um sich neue Märkte im Alleingang zu erschliessen. Als Alternative zur vertieften Kooperation mit Gleichgesinnten oder einer Destination bietet sich für Hoteliers der einfache Weg über Online-Portale wie ebookers.com, booking.com oder expedia.com an – die Anforderungen sind klein, die Kosten für die Werbung trägt das Portal und der Hotelier geht praktisch kein Risiko ein. Denn Gebühren fallen erst an, wenn Buchungen über das jeweilige Portal eintreffen. Der leichte Weg hat aber seine Tücken, wie Reto Bransch, CEO von Davos Klosters, erklärt: «Wenn Hotels das Gros ihrer Kunden über Portale gewinnen, sind sie deren Betreibern oft hilflos ausgeliefert. Denn diese können die Preisschraube anziehen. Das kann für ein Hotel teuer werden.» Portale wie die ePlattform oder Destinations-Verträge mit Onlinevermarktern sind demgegenüber sicherer: Durch die Masse an Angeboten können bessere Konditionen ausgehandelt werden (bis zu 15 Prozent weniger Kommission) und die Verhandlungsposition bei Preiserhöhungen ist stärker. Dafür allerdings brauchen die Destinationen genügend Leistungsträger, die den «indirekten» Weg in neue Vertriebskanäle wählen.



Dank der elektronischen Tourismusplattform sind über 160 Hotels und Angebote in TUI-Reisebüros buchbar.

Starcevic, Direktor der Graubünden eTourism GmbH, die die elektronische Tourismusplattform im Auftrag des Kantons als flankierende Massnahme aufbaute.

Vernetzung öffnet weitere Türen

Zu solcher flächendeckender Werbung durch Dritte kommt eine einzelne Destination selten oder nie, ein

einzelnes Hotel noch seltener. Dank der elektronischen Tourismusplattform wird die ganze Region von einem Reisevermarkter verkauft, der nahe an den (Neu-)Kunden ist, deren Bedürfnisse und Anforderungen kennt und ein professionelles und grosses Vertriebsnetz hat. Auf der anderen Seite profitieren Vertriebspartner wie die TUI davon, dass Grau-

bünden Ferien, die Destinationen und Leistungsträger über die elektronische Tourismusplattform für die Region charakteristische Angebote bündeln und bereitstellen.

Nachdem Ende 2010 als Pilotprojekt ein erstes (kleines) Angebot für die Wintersaison über TUI lanciert wurde (mit Flims Laax, Savognin und RhB) und im Sommer 2011 der erste Katalog erscheint, sollen in den nächsten Monaten kontinuierlich weitere Leistungsträger sowie Zusatzleistungen in die elektronische Tourismusplattform integriert werden, wie Alexander Starcevic ausführt. Parallel zur Erweiterung der Basis laufen Verhandlungen mit weiteren Reiseveranstaltern, Reisebüro-Kooperationen und Online-Portalen – die Grösse und Vielfalt des Angebots der elektronischen Tourismusplattform macht Graubünden zu einem attraktiven Partner.

Dienstleistungen

- ePlattform Graubünden Vertriebsplattform (Buchungsmodul)
- Tourismus Typo3 Content Management System für Destinationen und Leistungsträger
- eTicketing für den öffentlichen Verkehr
- graubuendenTV.com Multimediaplattform
- Evaluation Kartenlösung (3D-Darstellung von Wanderungen etc.)

Meilensteine ■■■

- 2007 | Übernahme der Projektleitung ePlattform durch Graubünden Ferien
- 2008 | Aufschaltung Multimediaplattform www.graubuendenTV.com
- 2009 | Gründung Graubünden eTourism GmbH, erster Vertrag mit TUI
- 2010 | Erste Partner bei TUI, 18 Erlebnispakete für den Herbst und Winter
- 2011 | Aufschaltung weiterer Destinationen, Graubünden-Katalog bei TUI im Mai
- Anstehend | Einbindung weitere Leistungsträger, neue Vertriebspartner

Der grüne Sommertourismus ist die grosse Chance für Graubünden

Mehr Partner, mehr Projekte und ein immer grösseres Netzwerk: Die Kompetenzstelle Wergenstein bewegt die Tourismusszene. Nicht nur innerhalb Graubündens, sondern über die Kantonsgrenze hinaus. Denn der natur- und kulturnahe Tourismus hat sich vom Mauerblümchen zum Hoffnungsträger einer ganzen Branche gewandelt.



Stefan Forster,
Leiter der Kompetenzstelle Wergenstein

Projekte 2008–2011 (Auszug)

- Kulturvermittlung Prättigau: Beiträge Weiterbildung der Akteure, Angebotsentwicklung
- Lawinen-Informationszentrum St. Antönien: Erstberatung und Konzeptskizze
- Projekt Engihuus Valendas: Projektbegleitung, Skizze für eine Umfeldanalyse
- Weiterentwicklung Molkerei Andeer: Erstberatung Landwirtschaft und Tourismus in Andeer, Vermittlung von Finanzierungsmöglichkeiten
- Agrischa 2011: Konzeptentwicklung «Agrotourismus an der Agrischa», Fachveranstaltung und Podium zum Agrotourismus in Graubünden
- Skizze gemeinsame Angebotsentwicklung im Tourismusnetzwerk «klein und fein» von Graubünden Ferien
- Mitarbeit in der Projektentwicklung des buchbaren Wanderangebot «Walserweg», Vermittlung von Finanzierungsmöglichkeiten
- Angebotsbeurteilung «Kesch-Trek»: Weiterentwicklung des bestehenden Angebotes (Sommer/Winter)
- Kursentwicklung und Organisation «Dialog Kultur» (Kultur und Tourismusangebote)
- Diverse Erstberatungen von Tourismusangebern im ganzen Kanton Graubünden (Angebotsentwicklung, Projektbeurteilungen, Vermittlung von Finanzierungsmöglichkeiten etc.)
- Organisation und Durchführung von diversen Netzwerk- und Weiterbildungsveranstaltungen

Auf 75 Prozent der Bilder, mit denen eine Destination oder ein Leistungsträger für Ferien in Graubünden wirbt, sind Natur- und Kulturräume abgebildet. Das klare Zeichen spricht für sich: Die grosse Qualität Graubündens ist die Natur. Was im Versprechen der Marke graubünden mit «wahr», «wohltuend» und «weitsichtig» umschrieben wird, ist ein Tourismusverständnis, das auf Nachhaltigkeit, Naturnähe und authentische Erlebnisse setzt. Nicht nur der Capricorn hat sich zum unverwechselbaren Atribut von Graubünden entwickelt, auch die vielversprechendsten Produkte der letzten Jahre kommen aus dem Bereich des natur- und kulturnahen Tourismus.

Beispielhaft für diese Entwicklung stehen etwa der Weitwanderweg «Via Spluga» von Thusis nach Chiavenna mit einer jährlichen Wertschöpfung von 1 Millionen Franken, die geplanten (Erlebnis-)Angebote in der UNESCO-Kulturlandschaft Albula/Bernina oder die Entwicklung der Hotellogiernächte im Unterengadin, wo in den letzten Jahren die Übernachtungen im Sommer jene des Winters übertreffen.

Anlaufstelle mit Signalwirkung

Stefan Forster, Leiter der Kompetenzstelle für natur- und kulturnahen Tourismus in Wergenstein, führt diese Entwicklung auf zwei gesellschaftliche Trends zurück: Zum einen den umweltbewussten Lebens- und Kon-

sumstil der sogenannten «LOHAS», der sich an Gesundheit und Nachhaltigkeit orientiert, und zum andern auf den immer wichtigeren Sommertourismus. Während die erste Gruppe von Konsumenten in ganz Europa bereits einen Drittel ausmacht (und entsprechend für den Tourismus immer bedeutender wird), ist der Sommer- und Naturtourismus das Zukunftspotenzial, das für Alpendestinationen wie Graubünden die grössten Wachstumsperspektiven bietet. Im eigenen Kanton anfangs eher belächelt, wird die Kompetenzstelle für natur- und kulturnahen Tourismus Graubünden in der Schweiz und im benachbarten Ausland mittlerweile als Pionier angesehen. «Unsere Ansätze werden von anderen Tourismusdestinationen und immer mehr privaten Unternehmen teilweise eins zu eins übernommen», berichtet Forster.

Beraten, vermitteln und vernetzen

Nicht zuletzt die grosse internationale Kampagne von Schweiz Tourismus zeigt, dass der Sommertourismus für Reisende wie für Destinationen immer wichtiger wird. «Dabei geht es nicht um Konkurrenz zum «harten» Wintertourismus, sondern um neue Gäste, die andere Aktivitäten bevorzugen, etwa Naturerlebnisse oder Kulturreisen. Für diese Gäste müssen wir Angebote schaffen.» Hier kommt die Kompetenzstelle Wergenstein zum Zug. Sie un-



Angebotsentwicklung im Prättigau: Buchbares Angebot mit Elektrovelos.



Schneeschuhwandern am Schamserberg.

terstützt Destinationen, touristische Leistungsträger oder Neueinsteiger, wie zum Beispiel Bauern, bei der Entwicklung neuer Angebote. Finanziert als Teil der flankierenden Massnahmen der Bündner Tourismusreform berät sie Private und Institutionen unter anderem in der Angebotsentwicklung, in der Erstellung von Businessplänen oder in der Vermittlung von Experten.

Wertschöpfung durch Wertschätzung
Hintergründe und Wissen sind die zentralen Punkte für neue Angebote, wie Forster erklärt: «Fachleute ma-

chen Erlebnisse erst «wahr» und «authentisch». Denn nur wer die Geschichte eines Dorfes erzählen kann, die Zusammenhänge einer Landschaft sieht oder die Herkunft eines Nahrungsmittels kennt, kann daraus ein hochwertiges Erlebnis schaffen. Wertschöpfung entsteht durch Wertschätzung. Die Gäste erwarten Echtheit. Wir vermitteln die Substanz eines Angebots, ob im Inhalt oder in der Umsetzung.»

Obwohl die Kompetenzstelle bisher vor allem kleinere Anbieter und Tourismusregionen im Kanton unterstützt, ist der natur- und kulturnahe

Tourismus nicht nur klein und fein: auch bei den grossen Tourismusorganisationen wie Engadin St. Moritz, Davos Klosters, Flims Laax, Arosa oder Lenzerheide stehen bei 80 Prozent der Sommerangebote Natur- und Kulturwerte im Zentrum.



«Die Wintersaison ist immer noch sehr wichtig. Wenn wir aber Wachstum in unserer Destination wollen, müssen wir uns vermehrt auf den Sommer und die Nebensaison konzentrieren und dort neue Angebote schaffen. Während im Unterengadin die Logiernächte im Winter in den letzten zehn Jahren konstant blieben, haben diejenigen im Sommer um 20 Prozent zugenommen.»

Jon Domenic Parolini, Gemeindepräsident Scuol, Verwaltungsrat Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG, Präsident Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden (ITG)

Finanzen und Fakten

Form: Kompetenzstelle natur- und kulturnaher Tourismus Graubünden, c/o Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, Aussenstelle der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften ZHAW, im Center da Capricorn in Wergenstein
Finanzierung: Mandat flankierende Massnahmen der Tourismusreform
Budget: 930 000 Franken (2008–2013), inkl. Beiträge der Graubündner Kantonalbank und von der Schweizer Berghilfe, 3 Mitarbeitende
Kompetenzstelle

Eiffelturm, gelbe Taxis oder Steinböcke?

Der Film läuft im Kopf ab und löst ein gutes Gefühl oder vielleicht ein Schmunzeln aus: Die Rede ist von den zwei Steinböcken Gian und Giachen, die Graubünden in TV-Spots und Anzeigen hinaustragen. Dass die Ferienregion Graubünden bei Herr und Frau Schweizer hoch geschätzt wird, ist nicht zuletzt der Kommunikationsoffensive «Enavant Grischun» und der Regionenmarke graubünden zu verdanken.



graubünden ist eine relevante Marke in der Schweiz. Graubünden ist die bekannteste und am meisten geschätzte Ferienregion, noch vor dem Wallis und dem Berner Oberland. Das hat die jüngste Befragung durch die Markenagentur Interbrand ergeben. Was heisst das für den Tourismus? Gieri Spescha, Markenverantwortlicher bei Graubünden Ferien, erklärt: «Während Aufmerksamkeit allein noch keinen zusätzlichen Gast in den Kanton bringt, führt erst die Relevanz einer Marke von der Bekanntheit zum Kaufentscheid – ge-

nauso wie der Eiffelturm nach Paris und die gelben Taxis nach New York locken. Das Ziel ist einfach: Wer an Ferien denkt, soll zuerst auch an Graubünden denken. Hier haben wir mit der Regionenmarke und der Kommunikationsoffensive schon sehr viel erreicht. Die beiden Steinböcke sind unsere Sympathieträger und Türöffner für die qualitativ hochstehenden Leistungen Graubündens.»

Destinationen machen mit

Die Regionenmarke graubünden, lanciert im Jahr 2003, kommt auch im Kanton selbst gut an. Fast alle der neu formierten Destinationen treten vor Ort, im Internet und in ihren Prospekten im Erscheinungsbild der Regionenmarke auf; andere Destinationen tragen die Regionenmarke graubünden mit. Spescha: «Die Tourismusorganisationen sehen den Mehrwert, der sich mit der geballten Kraft von graubünden für sie ergibt und können ihre beschränkten Mittel statt für

Tourismus-Partner

11 Tourismusregionen (Chur, Prättigau, Lenzerheide, Surselva, Safiental, Viamala, Savognin, Bergün Filisur, Bregaglia Engadin, Engadin Scuol Samnaun [inkl. Val Müstair], Bündner Herrschaft) sowie Graubünden Ferien, weitere Destinationen tragen die Regionenmarke bewusst mit

Weitere Partner

graubündenHOLZ, Kantonsspital Graubünden, graubündenWEIN, Bündnerfleisch (Verband Bündner Fleischproduzenten), Passugger, AlpinaVERA, Bündner Bauernverband, Campus Tourismus

den Markenaufbau für andere Aktionen einsetzen.» Auch grössere Destinationen mit eigenem Erscheinungsbild wie Flims Laax und Davos Klosters haben im letzten Winter mit der Steinbock-Kampagne geworben. «Die Regionenmarke graubünden ist die Bühne, auf der auch Leuchttürme mit eigenen starken Namen auftreten können. Diese stärken die Regionenmarke und umgekehrt profitieren die Destinationen vom guten Image.»

Kommunikationsoffensive bis 2014

Auch Institutionen wie graubünden HOLZ, das Lebensmittel-Label alpinaVERA oder neu der Campus Tourismus (aus Academia Engiadina, HTW Chur und Swiss School of Tourism and Hospitality Chur/Passugg) tragen die Regionenmarke mit. Wesentlich zum Erfolg beigetragen hat die vom Kanton mit jährlich einer Million Franken unterstützte Kommunikationsoffensive «Enavant Grischun». Nach der ersten Phase von 2007 bis 2010 wurde diese Kampagne nun um weitere vier Jahre verlängert. Gieri Spescha: «Wir werden unsere Steinböcke weiterhin im TV sprechen lassen, in der zweiten Phase aber noch stärker auf Internet und Social Media setzen.»

Meilensteine ■■■

- 2003 | Lancierung der Regionenmarke graubünden
- 2007–2010 | Markenoffensive «Enavant Grischun», (1 Mio. Franken jährlich durch Kanton)
- 2008 | Milestone Tourismuspreis für Regionenmarke
- 2011–2014 | Verlängerung «Enavant Grischun», (1 Mio. Franken jährlich durch Kanton)

Nur wenn jedes Rädchen ineinander greift, kommt man ans Ziel

Beobachten, prüfen und anpassen: Eine Balanced Scorecard (BSC) misst, wie sich eine Destination entwickelt. Im Kanton Graubünden setzen viele grössere und mittlere Destinationen sowie Graubünden Ferien eine BSC ein, oft im Zusammenhang mit einem Leistungsauftrag. Damit wird die Wirkung von getroffenen Massnahmen gemessen.

Eine Balanced Scorecard (BSC) ist ein Führungsinstrument, das aufzeigt, wo eine Organisation oder ein Projekt in der Entwicklung steht. Dabei werden verschiedene Faktoren wie Finanzen, Marketing, interne Prozesse und Mitarbeiter anhand von Kennzahlen abgebildet. Auf einfache Art kann dadurch der Erfolg oder Misserfolg einer bestimmten Massnahme abgelesen werden – gleichzeitig sieht man aber auch die Schwachstellen und kann darauf reagieren.

In der Industrie Standard ...

Das Instrument wurde 1994 von den amerikanischen Professoren Kaplan und Norton an der Harvard-Universität entwickelt und hat sich in der produzierenden Industrie schnell durchgesetzt. Viele Unternehmen beobachten damit nicht nur ihre Finanzzahlen, sondern auch ihre Produkt-Qualität, Warenströme oder Mitarbeiterförderung. Häufig wird eine Balanced Scorecard darum auch mit anderer Software wie etwa SAP

verknüpft. «Der detaillierte Blick auf alle Zahlen hilft dem Management, Fehler und Schwachstellen sofort zu erkennen und die nötigen Massnahmen einzuleiten», erklärt HTW-Professor Philipp Boksberger, der für mehrere Destinationen eine BSC erarbeitet hat.

... im Bündner Tourismus neu

In der Tourismusbranche wartete man mit der Einführung solcher Führungssysteme lange zu. Die Tourismusreform hat die Einführung von Balanced Scorecards im Kanton Graubünden gefördert: Heute arbeiten alle DMO (Davos Klosters, Engadin St. Moritz, Engadin Scuol Samnaun, Flims Laax) sowie einige mittlere Destinationen mit einer BSC. Philipp Boksberger: «Heute genügt es zur erfolgreichen Führung einer Destination nicht mehr, sich nur auf die Logiernächte zu verlassen. Wichtig für die Zielerreichung sind auch weiche Faktoren wie die Markenpflege, die Kundenzufriedenheit oder die Anzahl neuer Produkte einer De-

stination. Eine BSC funktioniert wie ein Kompass, der die Werte und die Abweichung von der Ideallinie anzeigt.» Aus diesem Grund werden auch die Leistungsaufträge von den Gemeinden an die Destinationen neu mittels einer BSC kontrolliert.

Destinationen mit BSC

- Engadin St. Moritz
- Davos Klosters
- Flims Laax
- Engadin Scuol Samnaun
- Graubünden Ferien
- Savognin
- Chur
- Valposchiavo
- Surselva (in Arbeit)



Eine Balanced Scorecard stellt zentrale Faktoren wie Finanzen, Kunden, Marketing, Prozesse, Innovation und Mitarbeiter übersichtlich dar.



«Bravo Graubünden! Die Destinationsbildung in Graubünden kommt mit gutem Tempo voran. Wenn jetzt auch noch die Finanzierung im Kanton geregelt wird, ist Graubünden gut für die Zukunft gerüstet.»

Jürg Schmid, Direktor Schweiz Tourismus

Qualität nicht neu erfinden, sondern Bewusstsein bei allen fördern

Was für den einzelnen Leistungsträger selbstverständlich ist, gilt auch an den Schnittstellen und für die Region als Ganzes: Qualität ist der Kern einer überzeugenden touristischen Dienstleistung. Die Qualitätsoffensive als weitere flankierende Massnahme der Bündner Tourismusreform fördert das Qualitätsbewusstsein mit eigenen Schwerpunkten, Ausbildung und Information.

Ein Klassiker für Qualität im Tourismus ist der Verkehr. Findet ein Gast alle Informationen an einem Ort? Kann er Hotel und Reise gleichzeitig buchen? Sind die Anschlüsse schlank? Ist der Transport bis zum Hotel oder der Bergbahn gewährleistet? Die grosse Herausforderung liegt nicht beim einzelnen Anbieter, sondern an den Schnittstellen, dem Zusammenspiel der verschiedenen Unternehmen. Wenn auch der Verkehr in der Schweiz vorbildlich organisiert ist, braucht es für viele andere Bereiche des Tourismus eine Abstimmung über die Destinationen hinaus.



Qualität zählt bei einem Erlebnis genauso...

Qualitäts-Leitbild Graubünden

Graubünden ist die führende Ferienregion der Alpen: Die Vision ist nur mit qualitativ hochstehenden Angeboten zu erreichen.

Qualität umfasst die ganze touristische Dienstleistungskette: Die Gäste erleben entlang der ganzen Kette einen professionellen Service sowie attraktive Angebote und Infrastrukturen.

Qualität beginnt bei den Leistungsträgern: Qualitätsverbesserungen sind nur gemeinsam zu erreichen. Verantwortlich sind die Leistungsträger, die von Destinationen und dem Kanton unterstützt werden.

Qualitätsprogramme nutzen und eigene Schwerpunkte setzen: Bestehende Programme werden gefördert und evaluiert, zusätzlich setzt Graubünden Schwerpunkte in der Erlebnis- und Umweltqualität.

Ständige Qualitätsverbesserung und Weiterentwicklung: Alle Akteure müssen sich ständig verbessern. Informationen und Bildungsmaßnahmen unterstützen Mitarbeitende.

Qualität ist ein Positionierungsmerkmal: Der Bündner Tourismus bietet dem Gast durch Qualität einen Mehrwert. Das soll gegen aussen kommuniziert werden.

Diese in ganz Graubünden zu verbessern, ist ein Ziel der Qualitätsoffensive.

Erlebnis und Umwelt sind Schwerpunkte

Die Qualitätsoffensive Graubünden setzt an zwei Punkten an: Erstens werden bestehende Qualitätsprogramme (zum Beispiel das Q-Programm für Leistungsträger oder das Destinationsprogramm von Enjoy Switzerland) nicht durch zusätzliche neue Programme ersetzt, sondern überregional gefördert und in die Qualitätsoffensive integriert. Dabei sind die einzelnen Betriebe und die Angestellten die wichtigsten Akteure.

Diese werden unter anderem durch Informationen, Ausbildungsmassnahmen und Auszeichnungen unterstützt oder mit Gästebefragungen und Mystery-Checks evaluiert. Zweitens bestimmte die Begleitgruppe mit Leistungsträgern aller Regionen zwei Schwerpunkte, die Graubünden auszeichnen und von vergleichbaren Destinationen unterscheiden sollen: Erlebnisqualität und Umweltbewusstsein. Diese beiden Themen sollen zusammen mit den Destinationen und Leistungsträgern im ganzen Kanton dokumentiert, im Bewusstsein aller Anbieter gestärkt und in einem zweiten Schritt gegen aussen kommuniziert werden.



«Ich freue mich, dass in der Qualitätsoffensive und im Projekt natur- und kulturnaher Tourismus die Schwerpunkte «Umwelt» und «Nachhaltigkeit» aufgenommen werden. Das beweist, dass sich auch der Bündner Tourismus die richtigen Gedanken um seine eigene Zukunft macht. Dafür ist eine faire Finanzierung durch alle Nutzniesser notwendig.»

Andrea Hämmerle, Nationalrat und Präsident «100 Jahre Nationalpark 2014»

Koordinationsstelle und Module ab Mitte 2011

«Graubünden verfügt zurzeit im nationalen und internationalen Vergleich bereits über ein qualitativ hochstehendes Angebot. Das Qualitätsniveau im Tourismus allerdings steigt durch den Wettbewerbsdruck von Jahr zu Jahr an und die Gäste werden immer anspruchsvoller. Deshalb unterstützt die Qualitätsoffensive die Akteure in ihrer Weiterentwicklung, ohne in bewährte Programme einzugreifen», erklärt Daniel Romer von der HTW Chur, der die Erstellung des Grundlagenberichtes zur Qualitätsoffensive Graubünden begleitet hat. Das Programm zur gezielten Qualitäts- und Bewusstseinssteigerung wurde 2010 erarbeitet und wird ab Mitte 2011 schrittweise umgesetzt. Das Qualitätshaus Graubünden (siehe Abbildung nebenan) fasst die vorgesehenen Massnahmen in sechs Modulen zusammen: Erlebnisqualität, Umweltqualität, Qualitätsprogramme, Entwicklungsprognosen, Gästezufriedenheit, Nachhaltigkeit.

sen, Gästezufriedenheit und Nachhaltigkeit. Zu jedem Modul sind verschiedene Arbeitspakete vorgesehen, die Grundlagen vermitteln, Methoden aufzeigen, in die Aus- und Weiterbildung einfließen oder Schwachpunkte an den Schnittstellen aufzeigen. Die Basis aller Massnahmen ist das Qualitäts-Leitbild Graubünden (siehe Kasten), die Koordination übernimmt in einer ersten Phase das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT). Im Laufe dieses und nächsten Jahres werden die einzelnen Pakete mit noch zu bestimmen den Partnern umgesetzt.

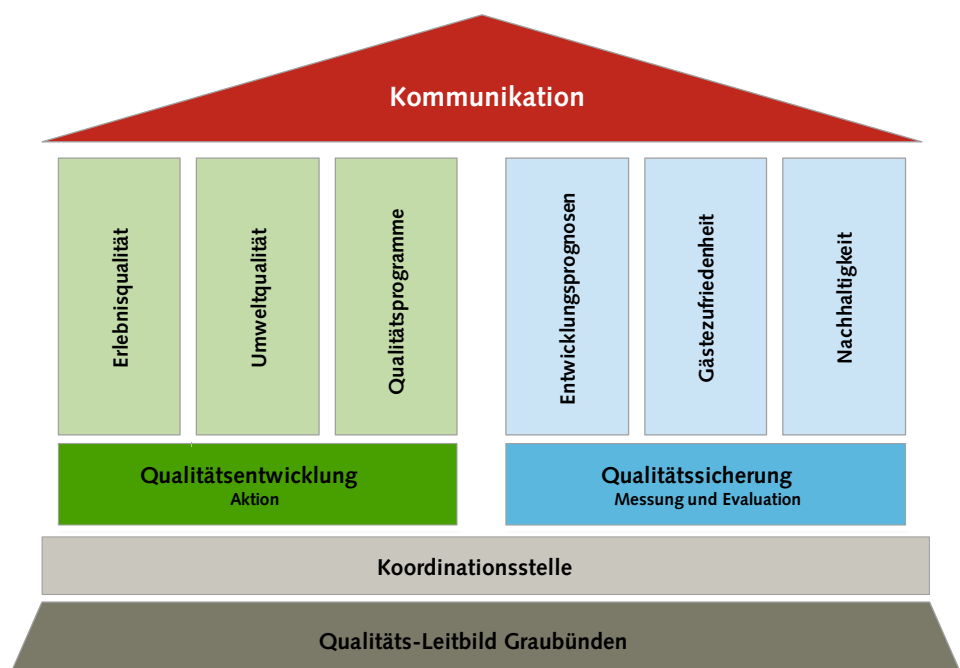


... wie vor Ort beim einzelnen Leistungsträger.

Partner (Begleitgruppe)

- Savognin Tourismus
- Rhätische Bahn
- Engadin St. Moritz
- Bergbahnen Graubünden
- Solaria Feriensiedlung Davos
- Wäscheria Textil Service AG
- Hotel ABC Chur
- WWF Graubünden
- Graubünden Ferien

Zusätzlich fanden regionale Workshops in Chur, Tiefencastel und Samedan statt.



Das Qualitätshaus Graubünden zeigt die Schwerpunkte und Massnahmen der Qualitätsoffensive Graubünden. Die sechs Schwerpunkte sind Erlebnisqualität, Umweltqualität, Qualitätsprogramme, Entwicklungsprognosen, Gästezufriedenheit und Nachhaltigkeit. Diese Schwerpunkte werden dokumentiert, fließen in Aus- und Weiterbildungsprogramme ein oder werden mit Auszeichnungen gefördert.

Graubünden auf dem Weg in die Zukunft: Was braucht Graubünden im Jahr 2020?

Der Kanton überlegt sich, zusammen mit Experten aus dem Bündner Tourismus, wie der Bündner Tourismus im Jahr 2020 aussehen könnte. Dass der Markt und die Technologien sich verändern werden, ist absehbar. Wie Tourismusorganisationen, Leistungsträger und Beschäftigte sich am besten auf diese Dynamik vorbereiten, wird im Projekt «Graubünden 2020» erarbeitet.

Die Bündner Tourismusreform hat von 2006 bis heute aus über 90 lokalen Tourismusorganisationen wenige gemeindeübergreifende Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) und Regionale Tourismusorganisationen (ReTO) geschaffen. Sie übernehmen mit mehr Mitteln und mehr Fachkräften die Bearbeitung ihrer jeweiligen Kernmärkte, während sich Graubünden Ferien (GRF) um die Aufbau- und Zukunftsmärkte sowie das Neigungsgruppen-Marketing kümmert. Ein zweiter Teil der Reform sind die destinationsübergreifenden flankierenden Massnahmen wie etwa die elektronische Tourismusplattform, die Entwicklung des natur- und kulturnahen Tourismus, die Etablierung eines einheitlichen Führungs- und Monitoringsystems mittels Balanced Scorecard sowie eine betriebsübergreifende Qualitäts-offensive.

Standortbestimmung und lebenslanges Lernen

Obwohl zurzeit verschiedene Projekte in den Regionen sowie über den ganzen Kanton noch in der Umsetzung sind, macht der Kanton noch vor Abschluss der Reform Ende 2012 eine Standortbestimmung. Die Analyse soll den Blick auf das Erreichte richten und die Stärken und Schwächen des jetzigen Systems aufzeigen. Damit sollen in einem zweiten Schritt die richtigen Schlüsse für die Zukunft des Bündner Tourismus gezogen wer-

den. Daniel Fischer, Daniel Fischer & Partner, der das Projekt als externer Berater begleitet, vergleicht diese Standortbestimmung mit dem Lernen: «Im gleichen Schuljahr werden die gleichen Themen mehrmals behandelt. Jedes Mal kommt etwas Neues dazu, die Aufgaben werden schwieriger und die Lösung eines

«Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen.»

**Antoine de Saint-Exupéry,
Reiseschriftsteller (1900–1944)**

Problems fällt trotzdem leichter. Das gilt auch für den Tourismus. Hier werden die Anforderungen des Marktes immer anspruchsvoller und jede Anpassung führt zu neuen Erkenntnissen und im guten Fall zu grösserem Erfolg.»

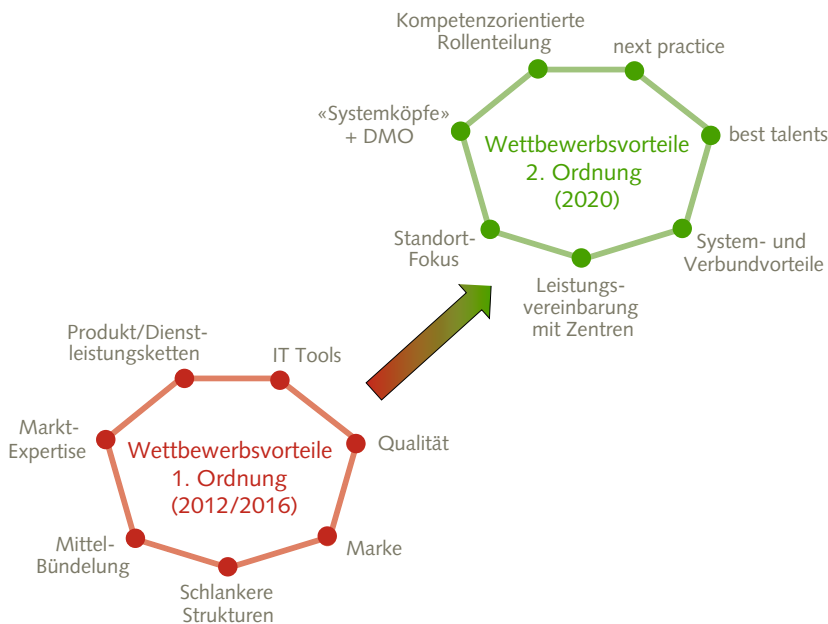
Die Praxis von morgen finden

Die Frage für die nächste Entwicklung ist: Welche neuen Herausforderungen kommen auf Graubünden zu? Auf das «Tourismussystem Graubünden» wirken verschiedene Kräfte: Der Markt, die globale Konkurrenz, die neuen Rollen der Destinationen, das politische Umfeld und die Reformen am Standort, wobei das übergeordnete Ziel ein rentables Ganzjahres-Geschäft ist. «Es geht darum, für Graubünden neue Wettbewerbsvor-

teile zu schaffen und geeignete Potenziale zu erschliessen. Wir vergleichen uns nicht mit den Besten von heute, sondern suchen die sinnvolle Praxis von morgen, die «next practice», erklärt Fischer die Absicht der weiteren Entwicklung. In fünf bis zehn Jahren sind für den Erfolg im Tourismus andere Themen entscheidend als vor fünf Jahren bei der Aufgleisung der Bündner Tourismusreform. Was braucht Graubünden, um im Jahr 2020 Erfolg zu haben?

Netzwerke – in der Gesellschaft und im Tourismus

Netzwerke spielen eine immer wichtigere Rolle in der Wirtschaft und in der Gesellschaft. Diese sind das Leitmotiv für das Projekt «Graubünden 2020». «Bei der Arbeit und in der Freizeit schliessen sich Menschen mit gleichen Interessen zusammen, um die Vorteile zu mehren und gemeinsam zu nutzen. Das gilt auch für den Tourismus», sagt Daniel Fischer. «Nicht nur bei den Gästen werden Netzwerke immer wichtiger. Wenn eine Facebook-Gruppe für Biker findet, hier ist die beste Region für Bike-Ferien, dann ist das viel bedeutender als unzählige Prospekte oder Plakate. Auf der anderen Seite wird es für Touristiker immer anspruchsvoller, eine solche Gruppe auf sich aufmerksam zu machen. Dafür braucht es Experten. Darum ist es sinnvoll, wenn sich alle Social-Media-Experten vereinigen und gemeinsam verschiedene



Die Bündner Tourismusreform hat durch neue Strukturen und Aufgabenteilung Graubünden wettbewerbsfähiger gemacht (Wettbewerbsvorteile 1. Ordnung). Was im Jahr 2020 erfolgversprechend ist, ist das Thema des Projekts «Graubünden 2020» (Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung).

Produkte an die neuen Gäste bringen.» Die Optimierung der Prozesse ist denn auch die Idee der Destinationsbildung der dritten Generation, wie sie die Universität St. Gallen (HSG) für Alpendestinationen empfiehlt (siehe Interview auf der nächsten Seite).

erfahrene PR-Verantwortliche schreibt die Medienmitteilungen für drei mittlere Destinationen. Die Absicht: Der Klassenbeste führt alle zu mehr Erfolg. Die Folge: Grenzen verschwinden, stattdessen bestimmen Kompetenz und gleiche Aufgaben die Kooperationen der Zukunft.

Die Kompetenzen für alle einsetzen

Für Graubünden könnte das neue Destinationsmodell gemäss Fischer zum Beispiel Folgendes heissen: Der Experte in einem bestimmten Bereich koordiniert und unterstützt die Aktivitäten der anderen; der Spezialist für Angebotsentwicklung in der einen Destination berät die andere Destination bei ähnlichen Vorhaben; wer in einem Land das grösste Verkaufnetzwerk hat, ist für andere Partner aus Graubünden der Türöffner, der

Die nächsten Schritte

- Ab Frühling 2011:** Grundlagen an DMO/ReTO und Experten; Gespräche/Workshops vor Ort; Auswertung
- Herbst 2011:** Expertenworkshop; Beschreibung der nächsten Projektphase
- Ende 2011:** Reflexion und Umsetzungsentscheid



Was nach der Tourismusreform folgen soll, ist das Thema des Projekts «Graubünden 2020».

«Der Tourismus muss sich der Komplexität stellen»

Mit dem Titel «Der Anschluss zum Markt» postuliert die Universität St. Gallen (HSG) die dritte Generation der Destinationsstrukturen. Was sagt Prof. Dr. Christian Laesser vom Institut für Systemisches Management und Public Governance zur Bündner Tourismusreform und wie wirkt sich das neue St. Galler Destinationsmodell darauf aus?



Prof. Dr. Christian Laesser, Institut für Systemisches Management und Public Governance (HSG)

Wo steht Graubünden sechs Jahre nach der Initiierung der Tourismusreform?

Bei den Destinationsstrukturen ist man nie am Ziel, sondern immer nur auf dem Weg. Graubünden hat sich auf den Weg gemacht, Bestehendes hinterfragt. Die Veränderungen geschehen mit grossem Tempo. Graubünden wird die Wettbewerbsfähigkeit steigern können, wenn die Bündner Tourismusreform nicht als Ende, sondern als Start gesehen wird.

Wieso als Start? In Graubünden sind die geografischen Destinationen doch gebildet worden!

Die Destinationsorganisationen sind Mittel zum Zweck. Die Kundenprozesse werden immer komplizierter. Es braucht weniger Generalisten und mehr Spezialisten. Diese kommen nur nach Graubünden, wenn grössere Organisationen auch entsprechende Perspektiven bieten können. Finanzielle Ressourcen wird es immer brauchen, aber die personellen Kompetenzen sind noch viel wichtiger.

Wie hat sich das Verhalten der Gäste geändert und wie muss darauf reagiert werden?

Früher konnten die Märkte vielfach nach geografischen Kriterien geordnet und bearbeitet werden. Heute sind Länder als Märkte zunehmend Auslaufmodelle. Die Kundenprozesse

werden immer komplexer. Darum gibt es auch immer mehr Kanäle, welche Anbieter und Kunden verbinden. Der Tourismus muss sich dieser Komplexität stellen. Das ist ein Prozess, der zuerst im Kopf stattfindet. Dann folgt hoffentlich die Erkenntnis, dass eine Destination z.B. die Planung und Markenführung selber macht, die Marketingplanung in spezifischen Märkten aber demjenigen Leistungsträger überlässt, welcher die besten Kompetenzen hat.

Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Ein bekannter Skiort mit langjährigem Netzwerk in Russland macht dort die Marktbearbeitung nicht nur für sich als Destination, sondern auch für ausgewählte Leistungsträger derselben Destination.

Was sind denn die entscheidenden Faktoren, um neue Gäste zu gewinnen?

Den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, ist absolut entscheidend. Die Destinationsstrukturen wurden angebotsseitig aufgebaut, nun müssen sie nachfrageorientiert angepasst werden. Viele Leistungsträger kennen ihre Märkte am besten. Die Destinationsorganisationen sind nicht mehr nur für Märkte zuständig. Sie müssen auch den Mut zum Entscheid haben, was sie als Experten selber machen können und was sie von anderen Experten innerhalb oder aus-

serhalb ihrer Destination abdecken können. Dort, wo die Destinationen das Know-how als Spezialisten haben, müssen sie zudem als Berater für ihre Leistungsträger fungieren.

Tourismusmanager als Berater in der Destination. Was könnte das konkret heissen?

Der Tourismusmanager ist kein Generalist mehr, sondern ein Spezialist. Er residiert nicht mehr in seinem Büro, sondern ist bei seinen Leistungsträgern mit dem Laptop unterwegs, entwickelt Produkte, zeigt den Hotels, wie sie ihre Produkte leicht buchbar ins Internet bringen und welche Plattformen für das spezifische Produkt Erfolg versprechend sind.

Welche Voraussetzungen braucht Graubünden, um die Tourismusreform erfolgreich weiterzuentwickeln?

Offenheit gegenüber der Komplexität und der Dynamik, die immer noch grösser werden! Beim Start der Bündner Tourismusreform hat noch kaum jemand von Social Media gesprochen. Heute ist Facebook im Tourismusmarketing nicht mehr wegzudenken. Die Post beim Kunden geht oftmals in solchen Kanälen ab, die den Anbietern zuwenig vertraut sind. Darum muss sich auch der Bündner Tourismus stärker an diesen Prozessen ausrichten.

Wissenswertes

Grundlagen zur Bündner Tourismusreform – Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

www.awt.gr.ch (→ Themen/Projekte → Bündner Tourismusreform)

www.tourismusabgabe.ch (Online-Rechner zur Tourismusabgabe)

Volkswirtschaftliche Grundlagen – Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

www.awt.gr.ch (→ Dienstleistungen → Volkswirtschaftliche Grundlagen → Tourismus)

www.statistik.gr.ch (Statistischer Atlas Graubünden; interaktive Plattform)

Portal «Statistik Schweiz» – Bundesamt für Statistik (BFS)

www.bfs.admin.ch (→ Themen → Tourismus)

Standortförderung – Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

www.seco.admin.ch (→ Themen → Tourismus)

www.inno-tour.ch

www.destinationsmonitor.ch

(Int. Benchmarking-Programm für den CH-Tourismus/Destinationsmonitor)

Weitere touristische Informationen

www.swisstourfed.ch (Schweizer Tourismus-Verband)

www.stnet.ch (Partnerplattform von Schweiz Tourismus)

www.itgr.ch (Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden)

www.grf.ch (Partnerplattform von Graubünden Ferien)

www.itf.ch (Institut für Tourismus- und Freizeitforschung der HTW Chur)

Expertengruppe

Unter der Leitung des Amtes für Wirtschaft und Tourismus begleitet eine breit abgestützte Expertengruppe das Projekt «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus».

Auftraggeber **Regierungsrat Hansjörg Trachsel**, Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden

Projektleitung **Eugen Arpagaus**, Amtsleiter, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Michael Cafilisch, Leiter Tourismusedwicklung, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Gian-Andrea Castelberg, Projektmitarbeiter, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Patrick Ulber, Projektmitarbeiter, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Expertengruppe **Philipp Boksberger**, HTW Chur, Leiter Institut für Tourismus und Freizeitforschung

Reto Bransch, CEO Davos Destinations-Organisation

Vendelin Coray, Direktor Savognin Bergbahnen AG

Denise Dillier, Direktorin Viamala Ferien

Heinz Dudli, Präsident Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Grossen Rates

Ariane Ehrat, CEO Tourismusorganisation Engadin St. Moritz

Marcel Friberg, Präsident Bergbahnen Brigels-Waltensburg-Andiast AG

Reto Gurtner, Präsident Weisse Arena Gruppe

Richard Kämpf, Leiter Ressort Tourismus, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Reto Küng, Inhaber Küng Pluskom

Bruno Maranta, Departementssekretär, Departement für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden

Michael Meier, Direktor Chur Tourismus

Silvio Schmid, Präsident Bergbahnen Graubünden

Martin Sturzenegger, Leiter Vertrieb/Mitglied der Geschäftsleitung der RhB

Gaudenz Thoma, CEO Graubünden Ferien

Urs Wohler, Direktor Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG

Andreas Züllig, Präsident hotelleriesuisse Graubünden

Impressum

Herausgeber Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Redaktion Küng Pluskom GmbH (Reto Küng, Andreas Küng)
Amt für Wirtschaft und Tourismus (Michael Cafilisch, Patrick Ulber)

Auflage 4 000 Exemplare

Redaktionsschluss 30. April 2011

Bezugsquelle Amt für Wirtschaft und Tourismus, Grabenstrasse 1, 7001 Chur
info@awt.gr.ch, www.awt.gr.ch (Download des Dokuments)

Titelbild Via Albula-Bernina (Quelle: Rhätische Bahn,
Foto: Christof Sonderegger)

Chur, Mai 2011



No. 01-11-232642 – www.myclimate.org
© myclimate – The Climate Protection Partnership

Graubünden: Für echte Gipfelstürmer.



adcentro.ch

Willkommen in Graubünden, der Schweizer Ferienregion Nr. 1 für aktive Sommerferien. 1000 Berggipfel – davon sind 462 höher als 3000 m ü.M. – überragen die 150 Täler. Eingebettet in eine ursprüngliche Landschaft mit 615 malerischen Seen. Egal wohin es Sie zieht, Sie finden einen Weg dorthin. Sei es über die 4000 km abenteuerlichen Biketrails, die 11000 km signalisierten Wanderwege oder über spektakuläre Klettersteige. All dies steht unter den wachsamen Augen der zahlreichen Steinböcke, dem Wahrzeichen dieser zauberhaften Region. www.graubuenden.ch