



## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus

Eine Auslegung des Tourismusrats Graubünden



*Auf den Spuren der alten Römer: der Julierpass (Bild: Stefan Schlumpf)*

Chur, Oktober 2023

## **INHALT**

1. ZUM EINSTIEG: DIE THESEN DES TOURISMUSRATS GRAUBÜNDEN.....	4
2. ZUM HINTERGRUND: KEIN REZEPT FÜR ALLE UND ALLES .....	6
3. DIE VORAUSSETZUNG: ERFOLGSFAKTOREN IM TOURISMUS .....	9
4. AUF EINEN BLICK: STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE .....	12
5. ZUR INSPIRATION: EINE SYSTEMATISCHE AUSLEGEORDNUNG VON CHANCEN UND GEFAHREN.....	15
6. ZUR UMSETZUNG: ANWENDUNGSBEISPIELE FÜR PRAKTIKERINNEN UND PRAKTIKER .....	22
7. ZU DEN LÖSUNGEN: DER EIGENE, MASSGESCHNEIDERTE WEG.....	27
8. ZUSAMMENGEFASST: INFORMATIONEN ZUM BÜNDNER TOURISMUSPROGRAMM 2014–2023.....	29



## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus



*Im Schweizerischen Nationalpark unterwegs – über den Ofenpass (Bild: WOW Medien GmbH / Andreas Meyer)*

## 1. Zum Einstieg: die Thesen des Tourismusrats Graubünden

- **Ein eindeutiger Trend ist in der Tourismusindustrie aktuell nicht in Sicht.** Vielmehr sind mehrere Trends absehbar, die sich teilweise auch widersprechen – am prominentesten wahrscheinlich momentan die Umweltorientierung («Flight Shaming») bei gleichzeitigem Boom von Flugreisen. Die Weiterentwicklung des Bündner Tourismus wird dieser Komplexität in der Trendlandschaft Rechnung tragen und gezielt daraus entstehende Potenziale nützen können.
- **Die Zeitenwende in Politik und Wirtschaft hat unmittelbare Folgen für den Tourismus.** Weitsicht und Agilität sind beidermassen entscheidend für eine werthaltige, digital getriebene Transformation.
- **Das Motto für den Bündner Tourismus muss lauten: Stärken stärken, Chancen packen** – statt Schwächen verdecken oder Gefahren übersehen. Ein Ziel muss sein, die Innovationskraft der eher strukturschwachen Branche – auch durch geschicktes Bilden von Allianzen und Kooperationen – zu erhöhen, um die nötige Fitness und Flexibilität für den langfristigen Erfolg am Markt zu erreichen.
- **Eine allgemeingültige Tourismusstrategie für alle gibt es nicht.** Bündner Touristikerinnen und Touristiker haben in der Vergangenheit bewiesen, dass sie dank ihres Pioniergeistes unternehmerisch Neues gestalten und Bewährtes in Zeitgemässes transformieren können. Die Stärke des Bündner Tourismus liegt – bedingt durch den landschaftlichen und kulturellen Reichtum und die Weitläufigkeit des Kantons – in seiner Vielfalt, die unter der einheitsstiftenden Regionenmarke graubünden gebündelt wird.
- **Ein Allerweltsmittel für Erfolg im Tourismusgeschäft existiert nicht,** die Instrumente für eine wohlüberlegte Reise in die Zukunft jedoch sehr wohl. Jede Destination, jeder Leistungsträgerin, jeder Leistungsträger ist aufgerufen, ausgehend von der hier vorliegenden SWOT-Analyse des Tourismusrats Graubünden, die angemessenen Schlüsse und Massnahmen für sich abzuleiten. Massgeschneidert für die jeweilige Region, für den jeweiligen Sektor.

*«Graubünden ist die grösste Ferienregion. Grösse per se ist kein Kriterium. Aber mit ihrer Vielfalt an Naturlandschaften und Kultur bietet sie Potential für innovative Produkte unter einer Marke – unitas in diversitate.»*

*Prof. Dr. Thomas Bieger, Universität St. Gallen*





*Historischer Pfad: Wandern auf dem Septimerpass (Bild: Peter Donatsch)*

## 2. Zum Hintergrund: Kein Rezept für alle und alles

**Auf zehn Jahre angelegt:** Der Kanton Graubünden lancierte im Jahr 2013 ein Programm für Innovationen im Tourismus. Damit wollte er den für die Bündner Wirtschaft und Gesellschaft zentralen volkswirtschaftlichen Bereich in seiner internationalen Positionierung stärken. Im Fokus stand eine Innovations-Offensive. Dieses «Kooperationsprogramm im Bündner Tourismus 2014–2023» (kurz Tourismusprogramm) war auf zehn Jahre ausgelegt und läuft auf Ende 2023 aus. Gleichzeitig wird auch der Tourismusrat Graubünden, 2014 als begleitendes Gremium dieses Programms von der Bündner Regierung eingesetzt, nach Erfüllung seiner Aufgabe wie vorgesehen aufgelöst.

**Impulse durch Weissbuch:** Im Jahre 2017 publizierte der Tourismusrat Graubünden ein «Weissbuch für den Bündner Tourismus», das Trends, strukturelle Defizite und Handlungsfelder aufzeigt. Jetzt folgt eine Reflexion – zum «Weissbuch» und zum Gesamtprogramm in Form einer Standortbestimmung.

**Positive Effekte des Tourismusprogramms:** Eine Evaluation des Tourismusprogramms zeigt, dass die geförderten Projekte gezielt Wirkungen entfalten konnten – namentlich beim Entwickeln von innovativen Produkten wie beim Erschliessen neuer Märkte. Eine Stärke des Programms war die Breite der Fördermöglichkeit, verbunden mit dem Anspruch auf Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren. Dadurch liess sich die Zusammenarbeit von Destinationen und Leistungserbringenden stärken. Insgesamt wurden 70 Vorhaben im Rahmen des Bündner Tourismusprogramms gutgeheissen.

**Zeitenwende auch im Tourismus:** Viele Menschen nehmen die aktuelle Entwicklung als «Polykrise» wahr – eine Kombination von Pandemie, Klimawandel, Krieg in Europa und Energiekrise. In etlichen Zielmärkten lässt sich auch eine gesellschaftspolitische Polarisierung feststellen. In der Politik ist dementsprechend von einer Zeitenwende die Rede. Diese macht auch vor der Tourismusbranche nicht Halt. Eine Vielzahl von neuen oder wieder an Bedeutung gewonnenen alten Entwicklungen bringen neue Herausforderungen, aber auch Chancen und Handlungsmöglichkeiten mit sich.

**Trends im Fluss:** Auch weil sich in dieser Situation keine klaren neuen Trends abzeichnen, wird dem Tourismusprogramm 2014–2023 nicht unmittelbar ein neues Programm nachgestellt. Vielmehr wollen wir pragmatisch...

- eine Projektförderung im Tourismus auf der Basis der bestehenden Instrumente der Wirtschaftsentwicklung (Wirtschaftsentwicklungsgesetz und Neue Regionalpolitik NRP) fortführen
- eine vertiefte Lagebeurteilung durchführen – unter anderem verbunden mit einer Klärung der Tourismusstrategie Graubünden.

**Orientierung schaffen:** Die vorliegende «Standortbestimmung» bietet dafür die notwendige Orientierung. Die Grundlage bildet eine SWOT-Analyse. Sie legt typische Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren für den Bündner Tourismus offen. Ziel ist es, Ansatzpunkte für Projekte aufzuzeigen – sprich: Es gilt Gefahren und Schwächen zu beseitigen, Stärken und Chancen zu nutzen. Ebenfalls dient sie als Instrument und damit als Grundlage für unternehmensinterne SWOT-Analysen in den Destinationen und bei touristischen Leistungsträgern.

Zwei Punkte sind dabei besonders wichtig:

**Einbetten in lokalen Kontext:** Es geht hier weniger um einen Wegweiser für das gesamte Tourismussystem in unserem Kanton. Vielmehr wollen wir ein Instrument für die Eigenanalyse vorlegen, damit Destinationen und Leistungsträger ihren eigenen Weg ausloten können. Denn die SWOT-Analyse zeigt, dass die meisten Faktoren sowohl Stärke als auch Schwäche respektive Chance oder Gefahr sein können – abhängig vom Kontext und Geschäftsmodell.

**Widersprüche aushalten:** In unserer vielfältigen und vielschichtigen Welt mit komplexen Zielsystemen erzeugen viele Massnahmen widersprüchliche Wirkungen. So kann eine Robotisierung von Dienstleistungen im Hotel die Produktivität und damit potenziell die Löhne für digital affine Mitarbeitende erhöhen. Gleichzeitig erschwert die erforderliche Professionalisierung den Einsatz von Teilzeitkräften. Empfehlungen sind deshalb nur spezifisch für den jeweiligen Kontext gültig. Die erwähnten Massnahmen sind lediglich als Beispiele zu verstehen.

*«Digitalisierung im Tourismus ist nicht ein Mittel zum Zweck. Sondern der Zweck heisst Transformation, unter anderem mittels digitaler Hilfsmittel. Diese sind in mannigfaltiger Ausprägung vorhanden. Und dann gibt's noch das Live-Moment, das Kontrastprogramm: nicht-digital, authentisch, unmittelbar.»*

*Prof. Dr. Antonia Albani, Universität St. Gallen*



Standortbestimmung zum Bündner Tourismus



*Von Davos ins Unterengadin: der Flüelapass (Bild: Roland Gerth)*



### 3. Die Voraussetzung: Erfolgsfaktoren im Tourismus

**Mehrschichtig:** Tourismus ist eine komplexe Dienstleistungsindustrie, die verschiedene Besonderheiten aufweist. Zu diesen zählen unter anderem folgende Merkmale:

- **Die Einbettung in Natur und Gesellschaft:** Touristische Destinationen – ausser künstlich geschaffene wie Themenparks oder Kreuzfahrtschiffe – sind aus zweierlei Gründen attraktiv: entweder wegen ihren gesellschaftlichen Ressourcen (z.B. Kulturdenkmäler, gelebte Kultur) oder wegen ihren natürlichen Rahmenfaktoren (Landschaft, Klima). Die Tourismusindustrie setzt diese in Wert, sprich: Sie erschliesst diese für die Menschen mittels Infrastruktur (z.B. Aussichtsplattformen) oder mittels Aktivitäten (z.B. Biking, Skifahren), macht sie einem breiteren Publikum zugänglich und steigert ihre Anziehungskraft. Da der Tourismussektor so stark auf diese Ressourcen angewiesen ist und diese zugleich intensiv nutzt, ist er in besonderem Masse einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet.
- **Die Kombination von Dienstleistungen zu Ketten:** Tourismus ist nicht ein Produkt wie jedes andere. Reisende und Einheimische nutzen die touristischen Attraktionen, indem sie Leistungen verschiedener Organisationen (z.B. von Gastronomiebetrieben, Transportbetrieben, Detailhandel) zu individuellen Dienstleistungsketten innerhalb von Destinationsräumen kombinieren. Wer eine touristische Leistung erbringt, tut dies meistens in «Co-Kreation» – das heisst: Leistungen verschiedener Organisationen werden als individuelle Dienstleistungskette durch Kundinnen und Kunden aktiviert. Touristische Leistungen sind damit immer auf andere angewiesen. Damit ist immer eine minimale Koordination inklusive Vermarktung auf Destinationsebene notwendig. Es braucht deshalb Destinations-/Tourismusorganisationen, die Services für Anbietende und Gäste schaffen.
- **Die positiven und negativen Seiteneffekte:** Weil natürliche und gesellschaftliche Ressourcen, aber auch wirtschaftliche Infrastruktur wie ein Transportsystem durch den Tourismus genutzt werden, entstehen einerseits positive Effekte (z.B. Aufrechterhaltung von Besiedelung und Wertschöpfung). Andererseits gehen damit negative externe Effekte (z.B. Übernutzung natürlicher Ressourcen, lokale Dichteeffekte und damit «Overtourism») einher. Oft sind für die Inwertsetzung der Natur auch Eingriffe notwendig (wie beispielsweise der Bau von Skipisten). Entsprechend setzen die meisten touristischen Leistungen eine Konzession oder Bewilligung voraus, Tourismus ist Gegenstand öffentlicher Planung. Tourismusmanagement erfordert damit auch immer einen Einbezug der Politik und ist zu einem gewissen Grad ein Public Private Management.
- **Die Risikoanfälligkeit des Geschäfts:** Tourismusleistungen bergen – je nach Wahrnehmung durch die Kundinnen und Kunden – einen hohen Grad an Risiken (fremder Ort, Wetter etc.). Entsprechend ist die Nachfrage stark schwankend und reagiert unmittelbar auf politische sowie ökonomische Bedingungen. Kundinnen und Kunden versuchen, immer kurzfristiger zu buchen. Sie nutzen dabei Plattformen, die ihnen Informationen und Sicherheit vermitteln. Der Tourismussektor muss deshalb mit starken Nachfrageschwankungen und vielfältigen Buchungskanälen umgehen.

## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus

- **Die Kleinteiligkeit:** Im alpinen Tourismus dominieren kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als Leistungserbringende. Traditionellerweise haben diese KMU strukturell bedingte Schwächen in der Innovation. Die Investitionen in Forschung, Entwicklung und Marktrealisation sind hoch und lassen sich nur durch den kleinen eigenen Markt rentabilisieren. Es braucht deshalb Ansätze kooperativer Innovation.
- **Die Vernetzung:** Tourismusangebote und Tourismusmarketing sind nicht nur für Gäste von ausserhalb, sondern auch für Einheimische, Zuzügerinnen und Zuzüger sowie Arbeitskräfte für die Standortidentität und als Freizeitangebote relevant. Tourismus ist deshalb auch immer Teil eines ganzheitlichen Standortmanagements.

**Mehrdimensional:** Entsprechend sind praktisch alle touristischen Förderprogramme für ein gesundes, langfristiges Wachstum auf die Felder

- Nachhaltigkeit
- Produkteentwicklung
- Marketing
- Innovationsförderung
- Kooperation
- Integration in gesamtes Standortmanagement

ausgerichtet. Diese werden auch in der aktuellen Phase wichtige Felder für Tourismusprojekte sein; aufgrund der aktuellen Entwicklung aber ergänzt durch die Gewinnung und Förderung von Mitarbeitenden sowie deren Schulung beziehungsweise Umschulung.

*«Wer hat's erfunden: den Wintertourismus, die Sommerfrische, das Golfen in den Alpen? Die Bündner – zusammen mit den Engländern, um ehrlich zu sein. Dank dieser DNA hat Graubünden hervorragende Karten für die Zukunft – für einen Ganzjahrestourismus oder mindestens als Dreivierteljahres-Destination.»*

*Jürg Schmid, Präsident Graubünden Ferien*



## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus



*Der Klassiker: der Berninapass (Bild: Stefan Schlumpf)*

#### 4. Auf einen Blick: Stärken-Schwächen-Analyse

**Komplexes Tourismusgeschäft in Graubünden:** Aufbauend auf den oben erwähnten Bedingungen im Tourismus sowie den wesentlichen Besonderheiten Graubündens lassen sich folgende Stärken und Schwächen ableiten:

Umwelt	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<b>Natürliche Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topografie (hohe Höhenlage; weitgehend gut erreichbare, für die Alpen nicht zu schroffe, für viele Outdoor-Sportarten nutzbare Berge)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Randlage (innerhalb der Schweiz)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima (trocken, mild, gesundes Reizklima, zunehmende Bedeutung der Sommerfrische)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierige interne Erreichbarkeit; lange Reisezeit zu einzelnen Seitentälern</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Jahreszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgeprägte Saisonalität (Fokus auf Winter)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dünne Besiedlungsdichte; viel freie Natur im Herzen Europas</li> </ul>	
<b>Gesellschaftliche Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drei Kulturen – drei Sprachen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachbarrieren</li> <li>• Beschränkter Rekrutierungspool für Mitarbeitende für einzelne Funktionen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitgehend intakte Orte</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele dezentrale mittlere Orte als Dienstleistungs- und Kulturzentren</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionsreiche Tourismus- und Gastgeberkultur</li> </ul>	
<b>Wirtschaftliche Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourismus als dominanter Wirtschaftssektor (hohe Spezialisierung im Tourismus und damit Tourismuskompetenz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinstrukturiertheit der Tourismusunternehmen, teilweise Innovationsschwächen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zulieferer im Tourismus – Tourismus Business Ecosystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweizer Franken (starke Währung)</li> <li>• Hohes Preisniveau</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmarkt mit grosser Arbeitskräftenachfrage</li> <li>• Fehlende relative Attraktivität des touristischen Arbeitsmarktes (Saisonalität, lange Arbeitszeiten etc.)</li> </ul>
<b>Allgemeine Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hervorragende Verkehrsinfrastruktur trotz dezentraler Lage</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Grundinfrastruktur (Detailhandel, Gesundheit)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichtes und verlässliches öV-Netz</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut erschlossene Sicherheit und Rettung</li> </ul>	



## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus

Umwelt	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<b>Touristische Attraktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele dezentrale Attraktionen sowie globale Marken wie St. Moritz und Davos sowie bekannte Destinationen wie Engadin, Flims Laax, Arosa, Lenzerheide, Scuol und der Schweizerische Nationalpark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig bekannte interkontinentale Leuchttürme</li> </ul>
<b>Suprastrukturen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Grundinfrastruktur an Hotellerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise überalterte Hotellerie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosses Netz von Bergbahnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise nicht mehr moderne Bergbahnen, die unabhängig wirtschaftlich nicht überlebensfähig sind</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastronomie und regionale Spezialitäten</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ski- und andere Sportschulen</li> </ul>	
<b>Tourismusangebote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut erschlossene Erlebnisberge und Skigebiete mit guter Beschneigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Fokussierung auf Outdoor-Angebote und damit einhergehende Wetterabhängigkeit</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weite Wander-/Bike-/Trailrunning-Gebiete</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochqualifizierte Anbieter von Outdooraktivitäten (Skischulen, Bergsteigerschulen, Bike-Guiding etc.)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturelle Angebote</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionalprodukte aus Graubünden</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheits- und Spa-Angebote</li> </ul>	

*«Tourismus. Lebensraum. Zukunft. Es gilt die Balance zwischen Identität und Offenheit für Neues zu wahren. Die Alpen und damit Graubünden haben das Potenzial, zum Vorreiter für Nachhaltigkeit und der Bewahrung von Biodiversität in Europa zu werden. Graubünden als Sehnsuchtsort zu bewahren und für zukünftige Generationen zu sichern hängt stark von den Menschen ab, die dort leben, aber ebenso von den Gäste,n die unsere Region besuchen. Lasst uns sorgfältig und bewusst mit unserem wichtigsten Gut umgehen, was unsere Zukunft und den Lebensraum sichern soll; die Natur!»*

*Marcus Bernhardt, ehemaliger CEO Steigenberger Hotels AG / Deutsche Hospitality / jetzt VRP Bioengineering AG*

## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus



*Strategisch wichtig: der Oberalppass (Bild: Mattias Nutt)*



## 5. Zur Inspiration: eine systematische Auslegeordnung von Chancen und Gefahren

**Eingebettet:** Megatrends und Trends bilden den grösseren Rahmen für den Bündner Tourismus. Daraus ergeben sich konkrete Chancen und Gefahren. Beispielhaft – und ohne Anspruch auf Vollständigkeit sowie ungewichtet – skizzieren wir mögliche Entwicklungsmassnahmen auf der Makroebene (Bündner Ebene, Branchenverbände etc.) sowie auf der Mikroebene (Tourismusbetriebe, Gemeinden):

Megatrend	Trend	Erläuterung	GEFAHREN	CHANCEN	Mögliche Massnahmen auf Bündner Ebene	Mögliche Massnahmen auf Betriebsebene
<b>Gesellschaftlich</b>	Individualismus / neue Lebensformen	Individuelle, selbstbestimmte Lebensweisen werden durch gesellschaftliche und rechtliche Entwicklungen (z.B. Zivilstandsrecht, Arbeitsrecht) ermöglicht und auch zunehmend eingefordert.	Neue Karriereformen (Double Career) führen dazu, dass sich insbesondere topqualifizierte Kräfte vermehrt an Wirtschaftszentren ausserhalb des Kantons ansiedeln. Die Rekrutierung, insbesondere in Randgebieten, wird schwieriger ((Fach-)Kräftemangel).	Neue Lebensformen wie Teilzeit, Lebensphasenmodelle, aber auch Beschäftigungsformen, gepaart mit zunehmendem Interesse an naturverbundenen, gesunden Lebensformen, ziehen potenziell mehr Zuzügerinnen und Zuzüger sowie neue Arbeitskräfte an.	Standortpromotion für Arbeitskräfte. Schaffung und Vermarktung von Netzwerk- und Weiterbildungsangeboten.	Anpassung an neue Arbeitsformen (Telearbeit, 4- oder 4,5-Tagewoche). Schaffung attraktiver zielgruppengerechter Kompensationsmodelle jenseits von Lohn (insbesondere auch Wohnqualität und Betreuung).
	Individualismus / neue Lebensformen	Individualisiertes Konsumverhalten wird unter anderem vor allem durch neue Technologien ermöglicht.	Die für die Bündner Destinationen klassischen und dominanten Produkte wie Skiferien verlieren an Bedeutung. Das kurzfristige Buchen von Übernachtungen und Sportangeboten erschwert die Planbarkeit.	Dichtes Netz an innovativen Sportanbietern und -schulen ermöglicht die rasche Umsetzung neuer Sportarten wie Biking, Trailrunning, Kitesurfing. Durch Digitalisierung können für kurzfristige Reservationen und Buchungen neue Marktpotenziale erschlossen werden.	Stärkung von Produktinnovationen durch Zusammenarbeit mit internationalen Plattformen. Digitalisierung und Weiterbildung.	Laufende Produktinnovation, Digitalisierung und Sicherstellung leichter Buchbarkeit.

## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus

Megatrend	Trend	Erläuterung	GEFAHREN	CHANCEN	Massnahmen auf Bündner Ebene	Massnahmen auf Betriebsebene
<b>Gesellschaftlich</b> (Fortsetzung)	Risikoaversion	Risiken werden von Menschen unterschiedlich wahrgenommen. Es zeichnet sich ab, dass nicht selbst gewählte Risiken (wie bei einem Erlebnissport) immer kritischer gesehen und weniger in Kauf genommen werden – es wird erwartet, dass der Staat diese Risiken verhindert oder mindestens abschwächt.	Anforderungen an Bau-, Brandschutz, Sicherung bei Sportarten, Transport etc. steigen mit den entsprechenden Kosten und Reputationsproblemen bei einem Vorfall.	Profilierung als sicherer Ort mit gutem Gesundheitssystem.	Massvolle Anhebung von Sicherheitsanforderungen durch Branchenstandards.  Unterstützung bei Risikoanalysen der Unternehmen.	Professionelle und fortlaufende Risikoanalyse und Risk Management.  Investitionen in Sicherheit sowie in Krisen-/Reputationsmanagement.
	Natur- und Gesundheitsorientierung	Im Nachgang zur Covid-Pandemie ist das Bewusstsein für die Verletzlichkeit von Natur und Gesundheit gewachsen. Die Natur gilt als Rückzugsort. Naturqualität und Gesundheit (vermehrt auch der mentalen Gesundheit) werden mehr Gewicht beigemessen.	Produkte und Leistungen werden in Erstellung und Konsum im Hinblick auf ihre Wirkungen auf die Natur und Gesundheit kritisch beurteilt. Im Fokus stehen dabei Aktivitäten mit hohem wahrgenommenem «Naturverbrauch» oder ungesunde Umgebungen mit Verschmutzung (auch Baumaterialien).	Produkte und Leistungen mit Naturverträglichkeit, die Naturzugang bieten oder die Gesundheit stärken, werden attraktiver und bieten Profilierungschancen.	Massvolle Umsetzung von Landschafts- und Naturschutz innerhalb einer Nachhaltigkeitsstrategie.  Stärkung der Reputation in Bezug auf Natur und Gesundheit (Marke, Information, z.B. zu Beschneigung).  Kurze Anreisedistanzen aus wesentlichen Zielmärkten erweisen sich als Vorteil.	Umsetzung nachhaltiger Leistungsprozesse und Schaffung natur- und gesundheitsorientierter Produkte.  Kommunikation dieser Eigenschaften, u.a. mit Labels, insbesondere auch in Gastronomie und bei der Bauweise.



Standortbestimmung zum Bündner Tourismus

Megatrend	Trend	Erläuterung	GEFAHREN	CHANCEN	Massnahmen auf Bündner Ebene	Massnahmen auf Betriebsebene
<b>Gesellschaftlich</b> (Fortsetzung)	Demografischer Wandel	Anteil der Bevölkerung im Pensionierungsalter nimmt zu. Je nach Region ist die Zahl von Jungen, die den Erwerbsprozess aufnehmen, gesunken oder sinkend.	Arbeitskräftemangel, Verlust an Erfahrung und Kompetenz, konservativeres Abstimmungs- und Investitionsverhalten.	Wachsende Märkte im Freizeit- und Gesundheitsbereich. Chance für Restrukturierung und Produktivitätsoptimierung (die reine Schaffung von Arbeitsplätzen ist heute oft kein Ziel mehr im Rahmen der Regional- und Sektorialpolitik). Für Standorte, an die sich Pensionierte zurückziehen: Potenzial für Second oder Third Career Fachkräfte.	Standort für junge Familien sowie Second und Third Career attraktiver gestalten.	Investition in Employer Branding und Qualität (s.o.). Restrukturierung von Leistungsprozessen (Automatisierung, Robotisierung). Nutzung von Second und Third Career.
<b>Natur</b>	Klimawandel	Globaler Klimawandel mit Temperaturanstieg und Veränderung von Wetter mit Wirkungen, insbesondere auch auf die Landschaft (Gletscher, Erdrutsche) und den Wasserhaushalt.	Zukunft von Sportaktivitäten mit Schnee- und Kältebedarf ist fraglich. Aufwand für Landschaftsschutz und Risikoverminderung (Hochwasser etc.) nimmt zu.	Bedeutung von Bergregionen als Wasserlieferant könnte steigen. Veränderung der Wetterverhältnisse und abnehmende Saisonalität könnte neue Produkte und Märkte schaffen (Sommerfrische, Regen als Luxus).	Investitionen in Risikoverminderung. Unterstützung für Ersatzmassnahmen / destinationsweite Umstrukturierungen (z.B. von Wintertourismus zu Ganzjahres-Biken).	Risikomanagement und strategische Anpassung der Produkte und Leistungsprozesse, Produktinnovation, kreative Nutzung von bestehenden Ressourcen (z.B. Beschneiungsanlagen für Energie und Baden), Reduktion und entsprechender Klima Impact.

## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus

Megatrend	Trend	Erläuterung	GEFAHREN	CHANCEN	Massnahmen auf Bündner Ebene	Massnahmen auf Betriebsebene
<b>Politik</b>	Nanny State (enge Verbindung zum Trend «Risikoaversion»)	Die Erwartungen der Menschen in Bezug auf Schutz und Sicherheit vor allen Risiken nehmen nach den Erfahrungen mit der Covid-Pandemie und der Energiekrise eher zu, und damit auch die Bedeutung des (National-)Staats.	Erwartungen von Kundinnen/Kunden und Mitarbeitenden an Sicherheit und Lösung von Problemen steigen, damit auch die Gefahr von Schadenersatzforderung und Reputationsschäden.  Regulation und staatliche Intervention (Staatsanteil generell) nimmt zu.	Delegieren von ausgewählten Themen an den Staat ist möglich. Qualität eines sicheren Landes gewinnt an Bedeutung.	Investitionen in Infrastruktur wie Telekommunikation, Gesundheit und Verkehr – Bereiche, in welchen heute Sicherheit erwartet wird.  Branchenstandards und Ausbildung.	Risikomanagement, Nutzung von Stärken, wie Rettungssystem und Gesundheitssystem, Diversifikation nach Märkten mit unterschiedlicher Risikoaversion.
<b>Wirtschaft</b>	Bedeutung Innovation und Ecosystems	Im zunehmenden internationalen Wettbewerb sind Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit wichtig. Innovationen werden durch Ökosysteme (Nähe Leistungspartner, Kunden, Forschung und Bildung) befördert.	Im Vergleich zu städtischen Gebieten, die kreative Wissensträger und innovative Organisationen auf engem Raum versammeln, ist die Innovationsfähigkeit von Randregionen limitiert.	Raum und Spezialisierung können Innovationen ermöglichen.	Vernetzung und Kooperation fördern.	Betriebliche Innovationsstrategie, insbesondere auch Vernetzung mit Leistungspartnern ausserhalb des Standortes sowie mit Kundinnen und Kunden als treibende Kräfte.  Netzwerke von Zweitheimischen nutzen.
	Trust-sourcing	Post-Covid wird die Verfügbarkeit, Sicherheit derselben, aber auch Qualität (ökologische/gesellschaftliche Dimension) von Vorleistungen wichtiger.	Höhere Preise für Vorleistungen.	Neue (nahe) Absatzmärkte, auch für lokales Gewerbe und Industrie entstehen.  Stärkung regionaler Clusters.	Kooperationen aufgleisen.	Beschaffung als strategischen Erfolgsfaktor entwickeln. Qualität der Vorleistungen, insbesondere in Gastronomie und Bau, entwickeln.

## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus

Megatrend	Trend	Erläuterung	GEFAHREN	CHANCEN	Massnahmen auf Bündner Ebene	Massnahmen auf Betriebsebene
<b>Wirtschaft</b> (Fortsetzung)	Gentrifizierung	Die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung mit Globalisierung und Technologien, die Netzeffekte ermöglichen, steigern die Einkommens- und Vermögensunterschiede. Als Resultat werden zunehmend Bevölkerungsteile aus ihren Wohn- und Lebensräumen verdrängt.	Bevölkerung und Arbeitskräfte können sich Wohnraum in alpinen Destinationen nicht mehr leisten, weil kaufkräftige Zweitwohnerinnen und -käufer sowie eine neue Wohnbevölkerung mehr für die Flächen bezahlen können. Damit nehmen gesellschaftliche Spannungen und Probleme bei der Rekrutierung zu.	Zuzug kaufkräftiger Bevölkerungsteile und damit Potenzial für Steuererträge, Mehrumsätze für lokales Gewerbe und mehr gesellschaftliches Kapital.  Bau und Renovationsaufträge für Gewerbe sind von ökonomischem Wert.	Voraussetzungen für Wohnraum für Einheimische (verdichtetes Bauen, Wohnungsbau etc.) schaffen.	Zugang zu Wohnraum für Mitarbeitende (vgl. oben Fachkräftemangel) schaffen.  Förderung von Initiativen wie Wohnbaugenossenschaften.
	Wettbewerbsfähigkeit und Wechselkurse	Die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz im Vergleich mit den umliegenden Ländern bleibt hoch, damit einher geht eine strukturelle Tendenz zu höheren Wechselkursen des Schweizer Franken.	Höhere Wechselkurse und der Schweizer Franken verteuern die touristischen Leistungen gegenüber umliegenden Euro-Ländern.	Günstigere Importe und weniger Inflation. Image als «starkes Währungsland».	Kooperation, Forschung und Ausbildung zur Förderung der Produktivität und attraktiver Arbeitsplätze beispielsweise mittels Automation und Robotik.	Investitionen in Produktivität und Automation.
<b>Technologie</b>	Digitalisierung, Automatisierung, Robotisierung	Immer mehr Tätigkeiten können automatisiert und an Roboter übertragen werden, Prozesse können dank Digitalisierung optimiert werden (auch in Bezug auf Buchbarkeit und Einbezug von Kundinnen und Kunden).	Wettbewerb um Produktivität und Umsetzung von Automatisierung etc. dürfte zunehmen, was hohe Investitionen in Know-how und Maschinen/Software erfordert und traditionelle Berufsbilder auch bei Dienstleistungen herausfordert.	Potenzial für optimierte Prozesse, höhere Qualität und günstigere Kosten.	Kooperation, Forschung und Ausbildung zur Förderung der Produktivität und attraktiver Arbeitsplätze beispielsweise mittels Automation und Robotik.	Investitionen in Produktivität und Automation.



## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus

Megatrend	Trend	Erläuterung	GEFAHREN	CHANCEN	Massnahmen auf Bündner Ebene	Massnahmen auf Betriebsebene
<b>Technologie</b> (Fortsetzung)	Mobile Applikationen	Für Mobilität und Tourismus besonders wichtig sind die zunehmenden mobilen Applikationen inklusive Standortunabhängigkeit (u.a. dank Clouds). Daraus resultiert ein neues Reiseverhalten mit kurzfristigem Buchen unterwegs auf Reisen.	Gäste buchen immer kurzfristiger und optimieren Reisen unterwegs. Berechenbarkeit der Nachfrage geht zurück, Aufwand für Information und Verfügbarkeit (Marketing) steigt.	Neue, gästekentrierte Leistungsketten werden möglich, wenn sich Kundinnen und Kunden unterwegs und je nach Verhältnissen über Reisen informieren, reservieren und buchen.	Digitalisierung unterstützen.	Digitales Marketing und Buchbarkeit erleichtern.
<b>Rechtliche Umwelt</b>	Regulierung (vgl. auch Trends «Risikoaversion» und «Nanny State»).	Immer mehr Details werden in Nebenrechten geregelt. Der Aufwand für Unternehmen wie auch Bürgerinnen und Bürger für Orientierung und Handhabung der Normen nimmt zu.	Rechtsrisiken und Rechtskosten steigen.	Berechenbarkeit von Prozessen und Abläufen steigt, durch Regulierungen können auch Konkurrenten ausgeschlossen werden.	Information/Ausbildung stärken, Branchenstandards setzen.  Bereitstellen von rechtlicher Unterstützung, um Skaleneffekte zu erzielen und Kosten zu reduzieren.	Compliance Management (auch überbetrieblich via Verbände).

*«Ich wünsche mir, dass der Bündner Tourismus den Spirit eines Start-ups bewahrt. Stets waren die Bündnerinnen und Bündner anderen eine oder mehrere Nasenlängen voraus. Diesen Vorsprung muss sich die grösste Ferienregion der Schweiz sichern, gerade auch in punkto Digitalisierung. Der enorme Erlebnis-Baukasten, den Graubünden vorzuweisen hat, muss den kommenden Generationen mit ein paar wenigen Klicks zugänglich gemacht werden.»*

*Rolf Schafroth, Inhaber Pecros Management Consulting GmbH*



## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus



*Stark im Kommen: Trail-Running im Sertig und über den Scalettapass (Bild: Dan Patitucci)*



## 6. Zur Umsetzung: Anwendungsbeispiele für Praktikerinnen und Praktiker

**In Alltagsgeschäft übersetzen:** Tourismus lebt von den einzelnen Initiativen der Destinationen und Leistungsträger. Die Übersetzung von Chancen in Geschäftsmodelle ist anspruchsvoll und setzt attraktive Rahmenbedingungen voraus. Genauso können Gefahren beispielsweise durch Restrukturierungs- und Transformationsmassnahmen aufgefangen werden – vorausgesetzt, diverse Parameter wie Investitionskraft und -bereitschaft diverser Beteiligter sind gegeben.

**Immer situationsgebunden:** Untenstehend finden sich – im Sinne von Impulsen für die Praxis – einige Beispiele. Diese konzentrieren sich auf Fragen, die sich stellen, und mögliche Antworten, die sich eröffnen. Konkrete Lösungsansätze variieren selbstverständlich je nach Situation und regionalen Gegebenheiten in unserem weitläufigen Kanton.

### Beispiel «Winter / Produktentwicklung»: Abschied vom Schnee

*Frage: Die Winter in den Alpen werden kürzer. Oft kommen die Niederschläge verspätet oder gar nicht, die Wetterextreme nehmen zu. Die Schneefallgrenze steigt stetig und die klassischen Produktionsanlagen für künstlichen Schnee stehen still. Viele Bergbahnen sind am Anschlag, weil das Wintergeschäft deren Hauptgeschäft ist. Ist der klassische Wintersport am Ende?*

**Das Phänomen heisst:** Klimawandel und seine Folgen für Produktinnovation

**Das ist nötig:** Wir dürfen die Augen nicht verschliessen. Sämtliche Fachleute prophezeien einen Anstieg der Schneefallgrenze auf rund 1500 Meter über Meer. Der klassische Wintersport konzentriert sich auf weniger Gebiete und wird mehr und mehr zum Luxus, die Preise müssen steigen. Die permanente Bergfrische und Sonnenstunden, aber auch das Phänomen Regen (angesichts Wasserknappheit) erhalten eine neue Bedeutung. Mit dem Altersshift in der Bevölkerung und den veränderten Sportbedürfnissen (auch durch veränderte Bevölkerungszusammensetzung bedingt) werden neue Erlebnisformen attraktiver: Winterwandern, Schlitteln, Erholungsaufenthalte, Shopping etc. Die Aufenthaltsdauer der Gäste im Winter kann steigen, weil sie verschiedene Bedürfnisse kombinieren: Arbeiten und Erholung, Wellbeing/Prävention und Rekonvaleszenz/Training, Longstay und Geselligkeit/Genuss. Die Aufenthaltsangebote, die Preisgestaltung und die Vermarktung der Zusatzerlebnisse entlang der gesamten Leistungskette muss modularer werden. Wir brauchen einen flexiblen Baukasten für winterliche Zeiten in den Bergen. Integrierte Buchungsplattformen und inspirierende Online-Shops, gespeist mit attraktiven Erlebnissen seitens der Leistungsträger, können punkten. Deren Reichweite gilt es mittels Schnittstellen zu Power-Vertriebsplattformen zu stärken. Das Gesamtpaket «Bündner Winter» braucht neue digitale Schaufenster.



**Das bringt's:** Die Mehrfachnutzung von Know-how und Infrastruktur hilft – so ist beispielsweise die Expertise für Pistenpräparation auch für das Bereitstellen und den Betrieb von Bike-Infrastruktur für ganzjährige Strecken nützlich. Ebenfalls lässt sich die Wasseraufbereitung für Beschneigung – wenn nachhaltig ausgelegt – für den Betrieb anderer Erlebnisanlagen (beispielsweise Badezentren, Spa-Anlagen) sowie der allgemeinen Infrastruktur (Wasserspeicher, Stromerzeugung, Kühlung) einsetzen. Indoor-Angebote gewinnen an Bedeutung, auch das Bedürfnis nach nicht-sportbezogenen, hochwertigen Kunst- und Kulturerlebnissen steigt. Die Bedeutung und Wertschöpfung von nicht-schnee- und nicht-wettergebundenen Events in diesem Bereich steigt.

### **Beispiel «Saisonalitäten»: Immer länger schön!**

***Frage:** Die Wettersituation im Herbst hat sich in den letzten Jahren verändert. Es bleibt länger schön, sonnig und trocken – bis weit in den November hinein. Wie stellen wir sicher, dass wir Gästen in dieser bislang vernachlässigten Saison auch ein ansprechendes Angebot bieten können?*

**Das Phänomen heisst:** Saisonverlängerung und Wandel zur Ganzjahresdestination

**Das ist nötig:** Wir brauchen eine sorgfältige Koordination der Angebote vor Ort. Die Betriebs- und Öffnungszeiten von Hotellerie, Gastronomie, Bergbahnen sowie das Rahmenangebot müssen aufeinander abgestimmt sein. Die regionale Destinationsmanagementorganisation als Drehscheibe kann hier eine koordinierende, aber auch kreative Rolle einnehmen. Ein Schrumpfprogramm ist nicht attraktiv, das volle Programm ist jedoch nicht rentabel betreibbar. Wir müssen die Gratwanderung zwischen Wunsch- und Machbarem schaffen – indem wir uns besser koordinieren, neue Produkte lancieren, für ausgewählte Zielgruppen. Und zudem sind mittelfristig Investitionen in Infrastruktur (wetterunabhängige Erlebnisse) wünschenswert. Dies ist auch für die Produkt-Weiterentwicklung für den Winter hilfreich.

**Das bringt's:** Wir können so die Spitzen brechen und auch die Touristenströme besser lenken. «Indian Summer» als Marke und eingeführtes, weltweit nachgefragtes Erlebnis ist auch in den Bündner Bergen ein Höhepunkt, den es zu zelebrieren gilt. Indirekt beugen wir so auch dem Phänomen von Overtourism vor. Zudem greifen wir aktiv Trends wie Wandern oder Spa- und Gesundheitstourismus auf. Wir erhöhen die Wertschöpfung und erreichen neue Zielgruppen. Der Herbst ist – wie er in den 1920er-/1930er-Jahren bereits einmal intensiv beworben wurde – eine neue Saisonalität, die gezielt und eigenständig vermarktet wird. Wir entwickeln uns in Graubünden klar in Richtung Dreiviertel- oder Ganzjahresdestination mit hohem Erlebniswert, was zu einer gesteigerten Rendite von Investitionen führt.

**Beispiel «Mobile Gäste & Technologie»: Immer kurzfristiger – sehr gern sogar!**

*Frage: Die Buchungen in unseren Hotels treffen immer kurzfristiger ein. Wie gehen wir mit diesem Umstand am besten um?*

**Das Phänomen heisst:** «Mobile Business» und «always on – der hybride Kunde»

**Das ist nötig:** Dieser Trend betrifft sämtliche Dienstleistungsbetriebe, nicht nur die Hotellerie. Mittels geeigneter Applikationen (Apps) können kurzfristige Spontanbuchungen aufgefangen werden. Zudem müssen die Aufgaben zwischen Reservation und anderen Chargen – wie beispielsweise Rezeption oder Backoffice – anders verteilt werden. Auch stellt sich die Frage eines 24-Stunden-Services – sprich: neue Formen von «Schichtbetrieb».

**Das bringt's:** Walk-in- oder kurzfristige Buchungen lassen sich in der Regel zu einem höheren Preis verkaufen. Zudem: Oft lässt sich im direkten Chat oder unmittelbaren Gespräch – beispielsweise, wenn Buchungen in der Hotellerie immer häufiger via WhatsApp eintreffen – ein Upgrade in eine höhere Zimmerkategorie verkaufen. Auch weitere Services wie Halb- oder Vollpension oder Spa-Behandlungen lassen sich so elegant ins Gesamtpaket einflechten oder sind jederzeit modular verfügbar – damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch spontan dazugebucht werden. Und: Der Hotelbetrieb besitzt die direkten Kontaktdaten der Gäste, im Gegenteil zu den grossen Vertriebsplattformen, wo diese Daten für die Hotelièren und Hoteliers nicht abgreifbar sind. Für das Daten- und Wissensmanagement (Stichwort: Customer Relationship Management) und das Stammkundenmarketing ist dies ein grosser Vorteil.

### **Beispiel «Wohnen für Einheimische»: Die Schere öffnet sich**

**Frage:** *Unsere Destination boomt, die Zweitwohnungen sind ausverkauft. Neubauten gehen weg wie frische Weggli. Die Kosten fürs Wohnen explodieren. Was kann unsere Gemeinde tun, um Einheimische zu halten und neue Fachkräfte für unsere Gastronomie- und Hotelbetriebe anzuziehen?*

**Das Phänomen heisst:** Gentrifizierung oder sozioökonomischer Strukturwandel

**Das ist nötig:** Gentrifizierung ist längst nicht mehr nur ein Problem in den Städten. Auch auf dem Lande geht die Schere immer weiter auseinander – zwischen jenen, die sich das Luxusgut «Wohnen am Ort» leisten können und jenen, die auf Nachbargemeinden ausweichen oder längere Pendlerstrecken in Kauf nehmen müssen. Die Gemeinde allein kann diesem komplexen Thema nicht Herr werden. Genauso, wie es die einzelnen Leistungsträger nicht können. Ein Schulterschluss aller Akteure ist notwendig. Und die politischen Rahmenbedingungen sind im Kampf um die besten Talente mitunter matchentscheidend. Wer rasch und clever handelt, hat die Nase vorn.

**Das bringt's:** Etliche Gemeinden in der Schweiz, die primär vom Tourismus leben, zonen Gebiete bewusst aus. Diese sind für die einheimische Bevölkerung und bezahlbaren Wohnraum reserviert. Auch bauen weitsichtige Hoteliären und Hoteliers Wohnkapazitäten aus – die einstige Logis («das bezahlbare Personalzimmer») gewinnt wieder an Bedeutung. Gemeinden können Landreserven aktivieren oder Anschubfinanzierungen für solche Unternehmerinnen und Unternehmer garantieren. Privaten, die ihre Wohnungen zu fairen Preisen vermieten, können vorübergehend Steuererleichterungen gewährt werden.

**Wichtig:** Wir reden nicht dem staatlichen Interventionismus das Wort, sondern betrachten dies als gezielte, vorübergehende Lenkungsmaßnahmen für einen ausgewogenen Mix im Ökosystem von Tourismusgemeinden.

*«Der Verfallszyklus von Produkten im Konsumgütermarkt ist viel höher als im Tourismus. Aber auch dort gilt: Wer nicht Innovationen bringt, der ist weg vom Fenster. Graubünden hat gezeigt: Es kann 'Bike' in allen Facetten und hat früh genug auf diesen Trend gesetzt, der unterdessen längst Mainstream ist. Mit diesem Biss müssen wir weiterfahren.»*

*Beat Zaugg, CEO Scott Sports SA*



## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus



*Für Mountainbikerinnen und Mountainbiker: in Richtung Suvretta Pass – mit Blick auf den Silvaplanersee (Bild: Markus Greber)*

## 7. Zu den Lösungen: der eigene, massgeschneiderte Weg

**Orts- und situationsgebunden:** Jede Organisation muss die Umwelt-Trends, abgestimmt auf ihre spezifischen Bedingungen, so nutzen, dass daraus ein möglichst grosser wirtschaftlicher und/oder gesellschaftlicher Mehrwert resultiert.

In diesem Sinne müssen Strategien und Massnahmen für

- **Destinationen** darauf ausgerichtet werden, den Kundenwert zu steigern. Gleichzeitig sollen sie die materielle Wertschöpfung (d.h. die Ertragskraft der Unternehmen) stärken. Ebenso sollen sie die immaterielle Wertschöpfung (Lebensqualität) für die Anspruchsgruppen beflügeln. Dazu gehört in Zeiten des Fachkräftemangels das Bereitstellen geeigneter Wohnmöglichkeiten für Mitarbeitende.
- **Unternehmen** darauf ausgerichtet werden, den Kundenwert zu steigern (Produktentwicklung). Dies bedeutet auch, die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden (mittels geeigneter «Revenue Managementsysteme») langfristig zu stärken und die Leistungserstellung (d.h. günstige Kosten und attraktive Arbeitsplätze) produktiv sicherzustellen. Investitionen in digitale Bestell- und Konfigurationssysteme eignen sich hierfür ebenso wie der Einsatz von Robotik an jenen Stellen, wo persönliche Dienstleistung keinen entsprechenden Mehrwert schafft.

**Kanton fördert gezielt:** Auch künftig stehen den zuständigen kantonalen Behörden regional- und tourismuspolitische Förderinstrumente für solche Initiativen zur Verfügung. Weitere Angaben zu den Fördermechanismen finden sich hier: [www.awt.gr.ch](http://www.awt.gr.ch)

*«Graubünden braucht Leuchttürme. Sei es eine Tagung wie das World Economic Forum WEF – einzigartig und ganz klein vor vielen Jahren in Davos entstanden. Sei es ein 'Love Brand' wie die Rhätische Bahn mit ihren Panoramazügen und dem Landwasserviadukt. Oder seien es natürliche Highlights – wie unsere Gletscher oder das Wappentier: der Steinbock.»*

*Alois Zwinggi, Managing Director World Economic Forum*



## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus



*Wichtige Nord-Süd-Achse: der San Bernardino-Pass (Bild: Stefan Schlumpf)*



## **8. Zusammengefasst: Informationen zum Bündner Tourismusprogramm 2014–2023**

### **Die Mitglieder des Tourismusrats Graubünden**

*(in Klammer: Wahljahr in den Tourismusrat)*

- Prof. Dr. Thomas Bieger, ehemaliger Rektor und Ordinarius für BWL und Tourismus, Universität St. Gallen (seit 2020, Präsident)
- Prof. Dr. Antonia Albani, Assistenzprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen (seit 2018)
- Marcus Bernhardt, ehemaliger CEO Steigenberger Hotels AG / Deutsche Hospitality / jetzt VRP Bioengineering AG (seit 2018)
- Regierungsrat Marcus Caduff, Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales (seit 2019)
- Rolf Schafroth, Inhaber Pecros Management Consulting GmbH (seit 2014)
- Jürg Schmid, Präsident Graubünden Ferien (seit 2014)
- Beat Zaugg, CEO Scott Sports SA (seit 2020)
- Alois Zwinggi, Managing Director World Economic Forum (seit 2014)

### **Die Aufgabe des Tourismusrats Graubünden**

Der Tourismusrat Graubünden hatte innerhalb des Tourismusprogramms Graubünden 2014–2023 eine beratende Funktion gegenüber der Bündner Regierung und dem Departement für Volkswirtschaft und Soziales. Aufgabe des Tourismusrats in den letzten Jahren war es, das Gesamtsystem des Bündner Tourismus weiterzuentwickeln und gezielt Impulse zu setzen. Der Tourismusrat hat Grundlagen zu tourismusrelevanten Themen erarbeitet, Herausforderungen kritisch reflektiert und damit die Tourismusakteurinnen und -akteure in Graubünden inspiriert.

## Eine Leistungsbilanz: das Tourismusprogramm 2014–2023 in Zahlen

**70** – Zwischen 2014 und September 2023 haben die Bündner Regierung respektive das Departement für Volkswirtschaft und Soziales insgesamt 70 Vorhaben im Rahmen des Bündner Tourismusprogramms gutgeheissen.

**36** – Für 36 Projekte von Dritten wurden Projektbeiträge verfügt.

**34** – 34 Projekte hat der Kanton selbst initiiert und bei Dritten in Auftrag gegeben.

**81** – Rund vier Fünftel der zugesicherten Fördermittel (81 %) sind als Beiträge in Projekte Dritter geflossen. Von den total 70 Projekten wurden vier kleinere Initiativen nicht (vollständig) umgesetzt, bei dreien erfolgte keine Auszahlung, bei einem lediglich eine Teilzahlung.

**21** – Im Themenfeld «Produkt- und Marktentwicklung» wurden 21 und damit am meisten Projekte gefördert. Es folgen die Themenfelder «Standortentwicklung» (20 Projekte) und «Systeminnovation» (14 Projekte). Weniger als 10 Projekte entfallen auf die Themenfelder «Wissensmanagement» sowie «Perspektiven bestehender Destinationen». Im Themenfeld «Führung» wurde kein Projekt umgesetzt.

**10** – Die Gesamtfördersumme war im Themenfeld «Produkt- und Marktentwicklung» mit fast 10 Millionen Franken mit Abstand am höchsten. Die durchschnittliche Fördersumme war in diesem Themenfeld mit rund 460 000 Franken mehr als doppelt so hoch wie in den anderen. Dort betrug die durchschnittliche Fördersumme zwischen 61 000 Franken und 190 000 Franken. Insgesamt sind in die «Standortentwicklung» rund 4 Millionen Franken und in die «Systeminnovation» knapp 2 Millionen Franken geflossen. In den Themenfeldern «Perspektiven bestehender Destinationen» und «Wissensmanagement» wurden jeweils rund 500 000 Franken zugesichert.

*«Die Dichte an attraktiven touristischen Sehenswürdigkeiten und Erlebnissen in Graubünden ist schweizweit einzigartig. Zugleich sind wir – wenn ich an die Fernmärkte denke – oft noch ‘off-the-beaten-track’, obwohl direkt am Weg zwischen wichtigen europäischen Wirtschaftsmetropolen wie Mailand und München gelegen. Dieser Kontext macht Graubünden zur NaturMetropole der Alpen, welche mit Qualität anstelle von Quantität punktet.»*

*Regierungsrat Marcus Caduff, Vorsteher des Departements für Volkswirtschaft und Soziales*

## Standortbestimmung zum Bündner Tourismus

### **Impressum**

Herausgeber & Copyright: Tourismusrat Graubünden, 26. Oktober 2023 / Bilder: Graubünden Ferien (diverse Fotografen)

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