



Kanton Graubünden  
Chantun Grischun  
Cantone dei Grigioni

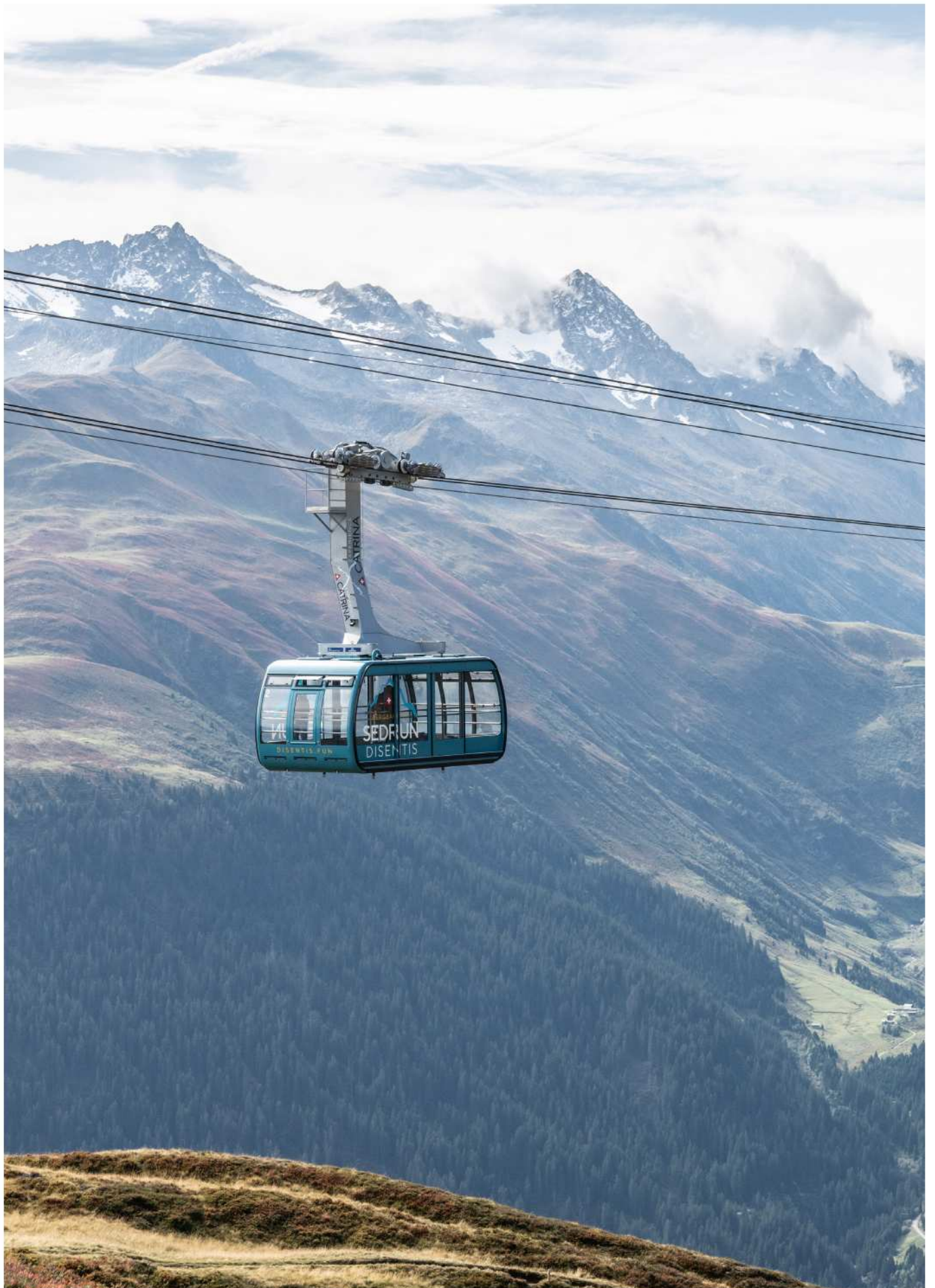
# Tourismusstrategie Graubünden

Orientierungsrahmen der Regierung  
für das Bündner Tourismussystem



# Inhalt

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



# Zusammenfassung

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

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

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

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

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

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

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

# Sintesi

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

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

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

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

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

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

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

# Resumaziun

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

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

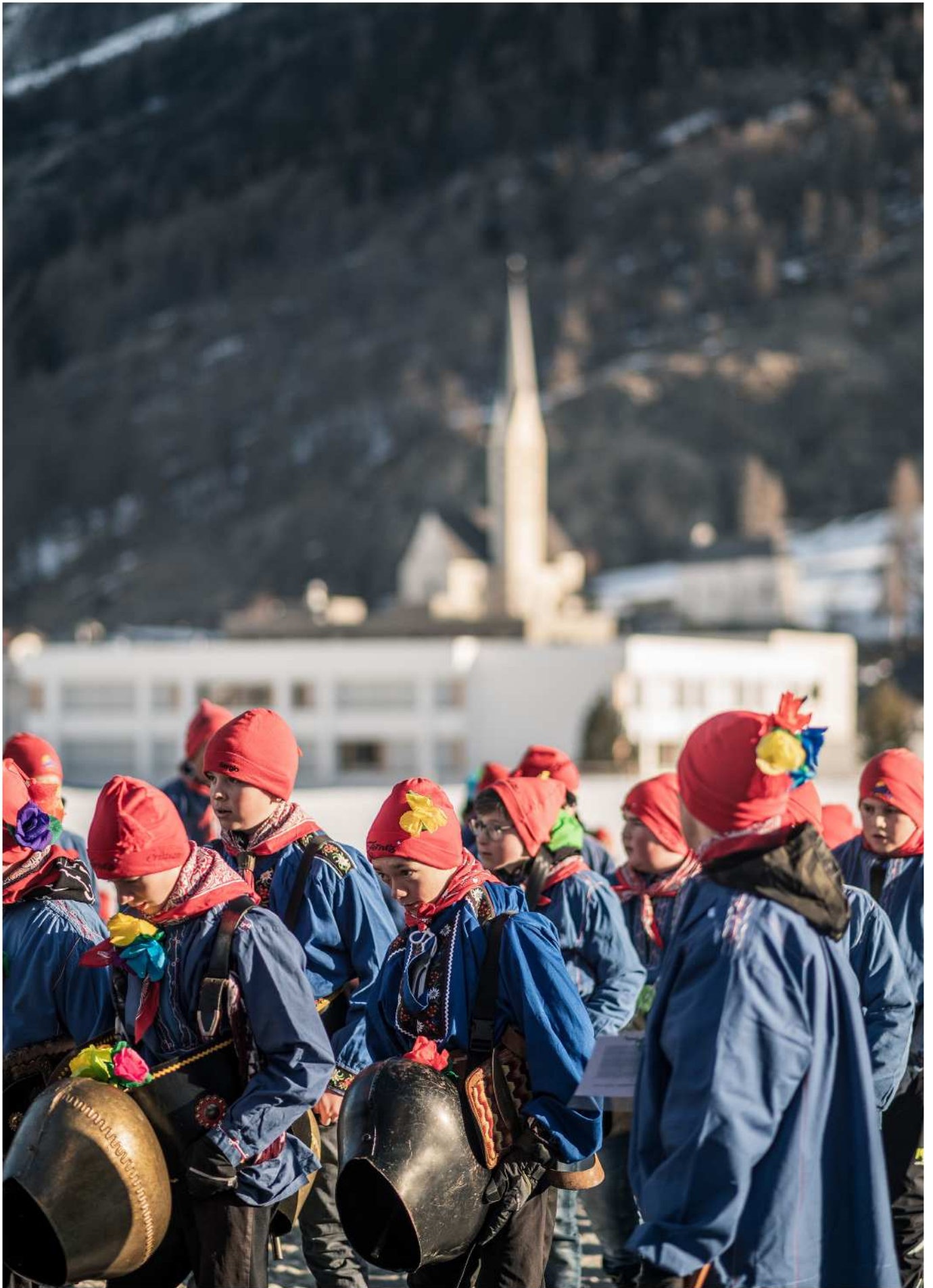
**«La Strategia turistica stgaffescha in rom d'orientaziun per ils acturs dal sector turistic.»**

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

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

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

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

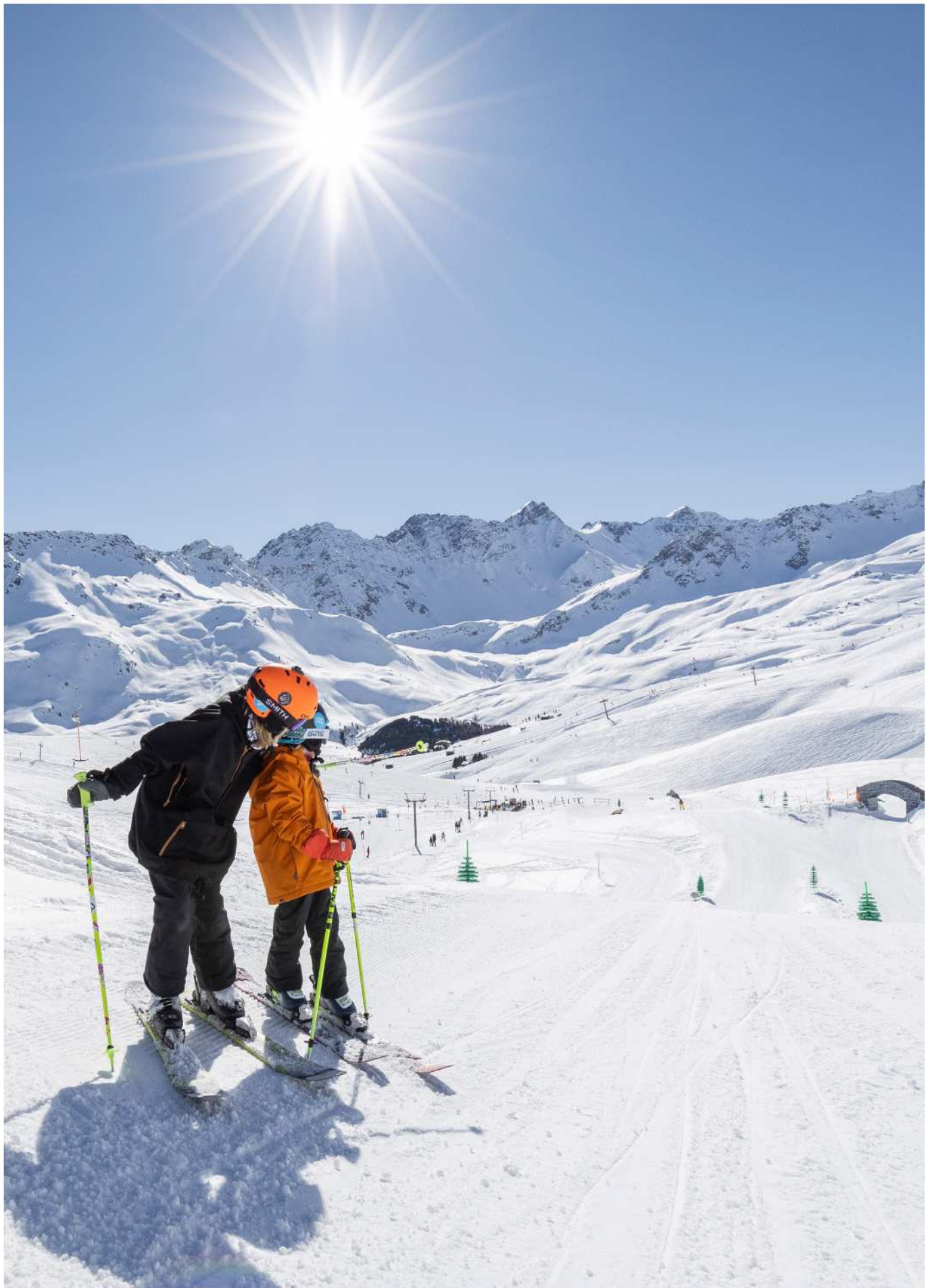


## 1.2 Vorgehen

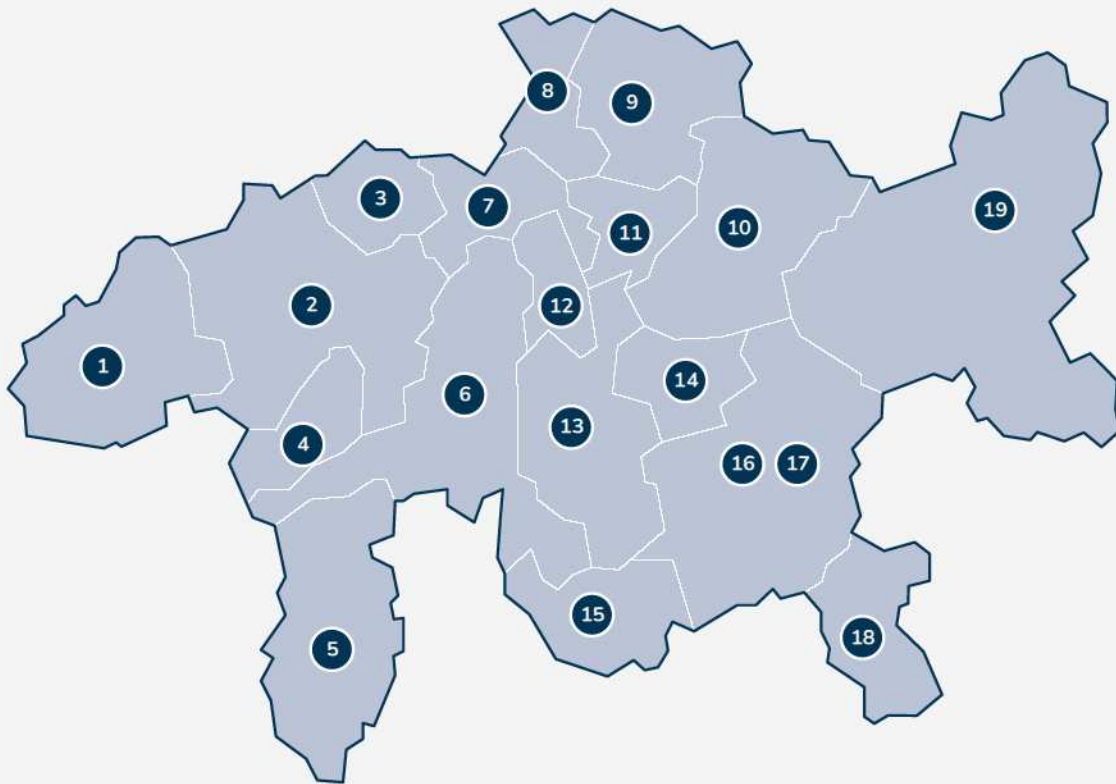
Die vorliegende Strategie geht auf den parlamentarischen Auftrag Stiffler betreffend «Tourismusstrategie Graubünden» zurück, der in der Augustsession 2021 in abgeänderter Form überwiesen wurde. Die Bündner Regierung erteilte in der Folge den Auftrag, eine «Tourismusstrategie Graubünden» zu erarbeiten,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

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





## Destinationsstrukturen in Graubünden



- |  |   |  |
|--|---|--|
| 1 Sedrun Disentis<br>Tourismus AG                      | 9 Prättigau Marketing<br>(Region Prättigau / Davos)     | 16 Engadin Tourismus AG                              |
| 2 Surselva Tourismus AG                                | 10 Davos Destinations-<br>Organisation (Genossenschaft) | 17 St. Moritz Tourismus AG                           |
| 3 Flims Laax Falera<br>Management AG                   | 11 Arosa Tourismus<br>(Genossenschaft)                  | 18 Associazione Valposchiavo<br>Turismo              |
| 4 Visit Vals AG  | 12 Lenzerheide Marketing<br>und Support AG              | 19 Tourismus Engadin Scuol<br>Samnaun Val Müstair AG |
| 5 Ente Turistico Regionale<br>del Moesano SA           | 13 Tourismus Savognin Bivio<br>Albula AG                |  |
| 6 Verein Viamala Tourismus                             | 14 Bergün Filisur Tourismus AG                          |  |
| 7 Verein Chur Tourismus                                | 15 Bregaglia Engadin Turismo<br>(Comune di Bregaglia)   |  |
| 8 Verein Tourismus Bündner<br>Herrschaft / Fünf Dörfer |   |  |

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

## Touristische Wertschöpfung in Graubünden

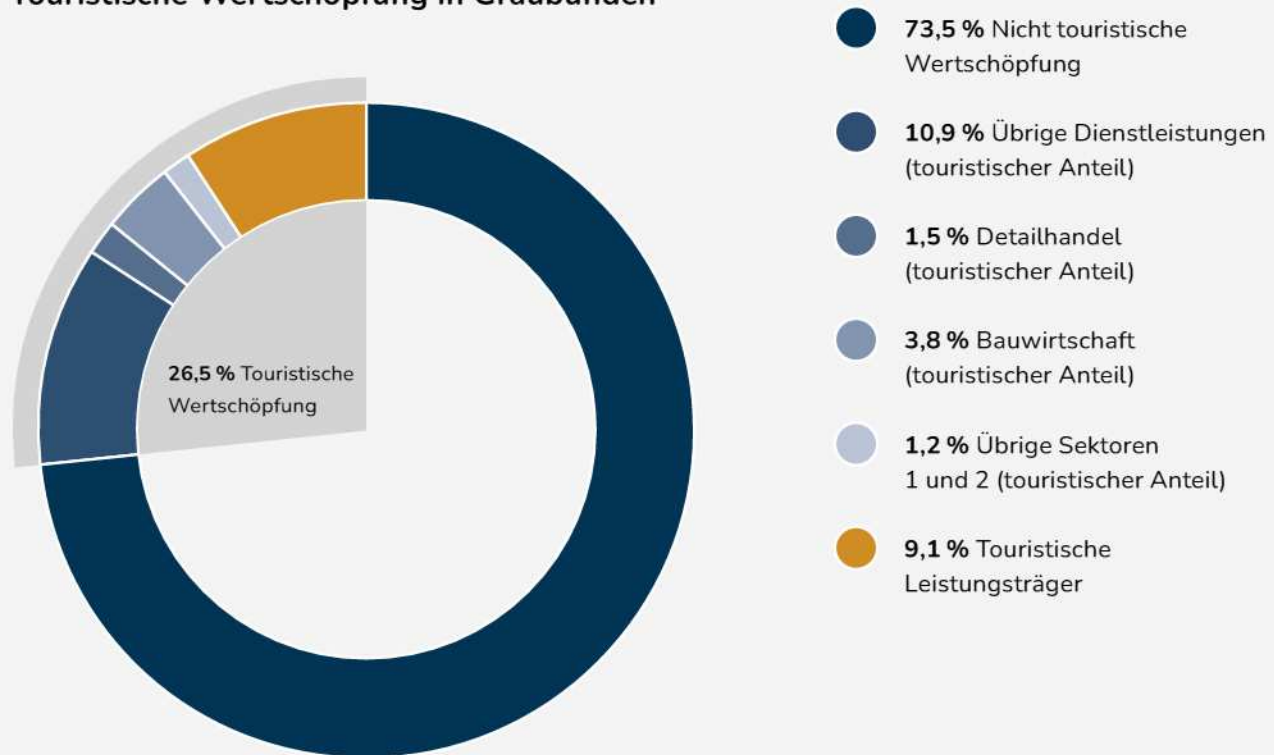


Abbildung 2: Touristische Wertschöpfung in Graubünden (Stand: 2022), Quelle: AWT – Wertschöpfungsstudie Tourismus Graubünden

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

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

### 2.3 Bündner Tourismus im Wettbewerb

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

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

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

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

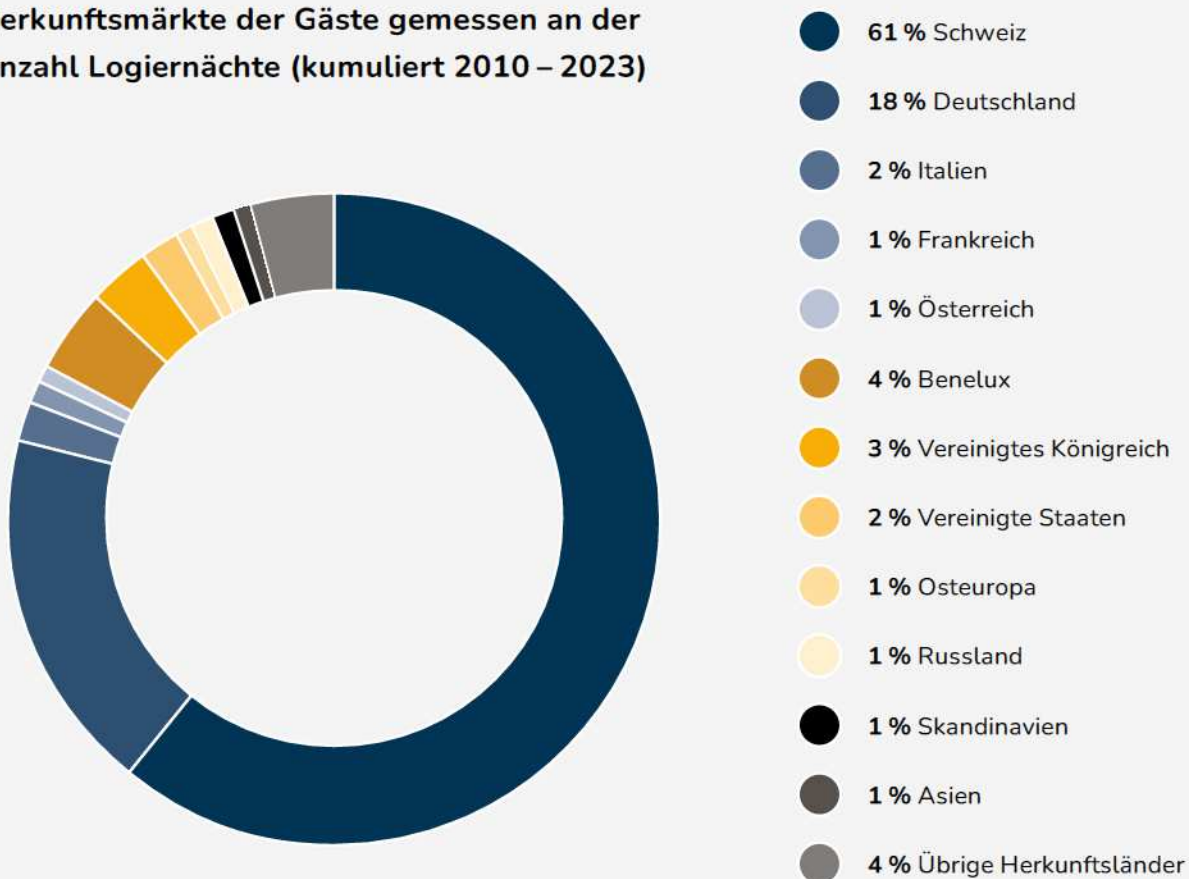


Abbildung 4: Herkunftsländer/-regionen der Hotelgäste in Graubünden (Logiernächte kumuliert 2010 – 2023, marginaler Einfluss der Covid-19-Pandemie 2020 – 2022 berücksichtigt), Quelle: BFS – HESTA

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

#### Demografie und Arbeitsmarkt

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

#### Klimawandel

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

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

#### Unsicherheit

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

## **2.5 Chancen und Herausforderungen**

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

### Folgen des Klimawandels

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

### Kleinstrukturierter Charakter

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

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

### Folgen der Digitalisierung

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

### Steigender ökonomischer Druck

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

### Koordinierte Standortentwicklung

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

onen auf der einen und periphere Gebiete auf der anderen Seite unterschiedliche Herausforderungen zur Sicherstellung ihrer Standortqualität. Die Chance liegt vor allem darin, mit koordinierten Bemühungen die Standortentwicklung voranzutreiben.

### Internationale Konkurrenz

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

den Tourismus ausgeschöpft werden?

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

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



Graubünden aufzugreifen sind:

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



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



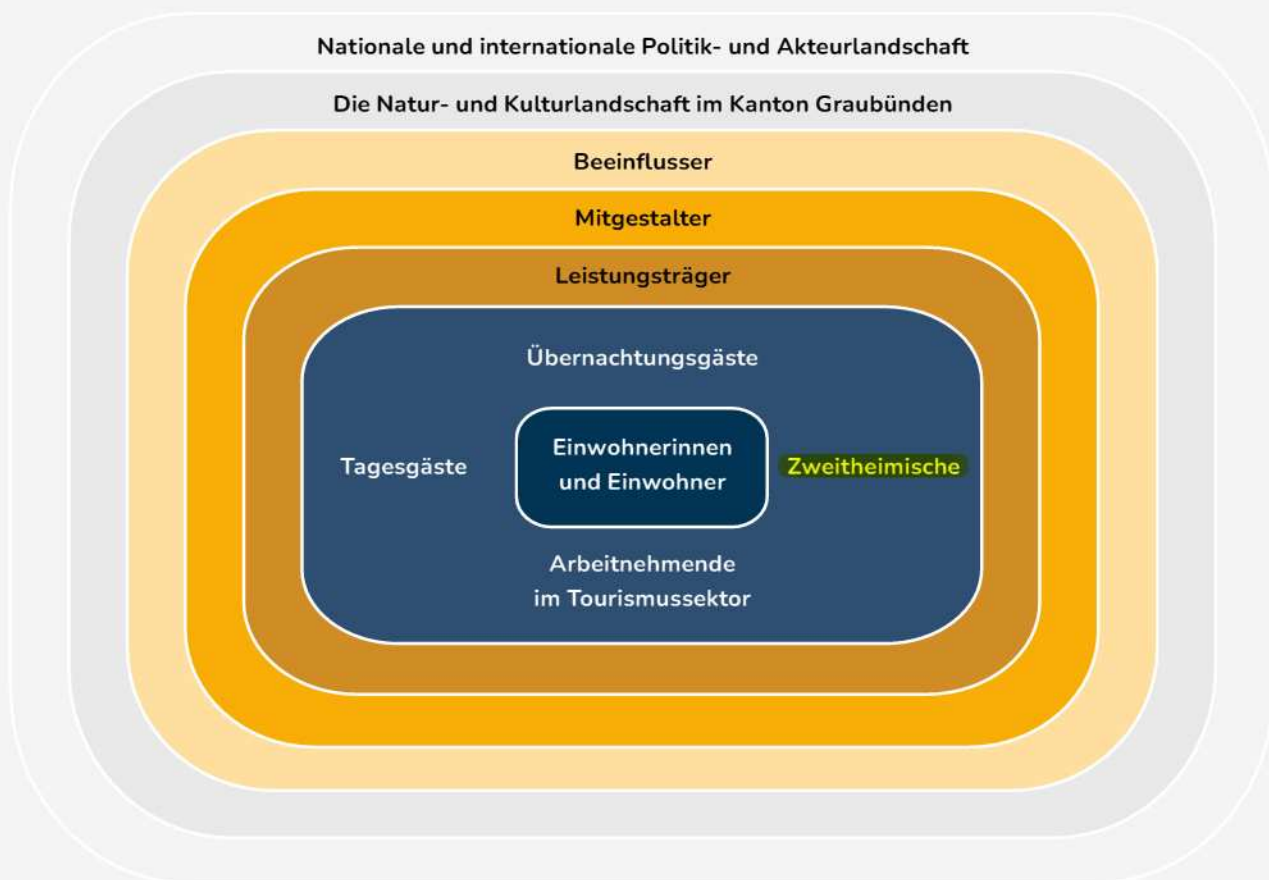
### 3.2 Tourismussystem Graubünden

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

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

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

## Tourismussystem Graubünden



### Leistungsträger

- Beherbergungsbetriebe
- Bergbahnunternehmen
- Gastronomieunternehmen
- Transportunternehmen
- Anbieter von Tourismus- und Freizeitaktivitäten
- Veranstaltungsorganisatoren
- Reiseveranstalter und Reisevermittler

### Mitgestalter

- Gemeinden
- Regionen
- Grosser Rat
- Regierung
- Verwaltung
- Tourismusorganisationen
- Branchenverbände im Tourismus
- Graubünden Ferien
- Geschäftsstelle Marke graubünden
- Forschungs- und Bildungsinstitutionen
- Touristische Netzwerke und Interessenvertretungen

### Beeinflusser

- (Detail-)Handelsbetriebe
- Produzierende Betriebe
- Bau- und Immobilienwirtschaft
- Land- und Forstwirtschaft
- Energiewirtschaft
- Finanzwirtschaft und Versicherungen
- Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen
- Gesundheitswesen
- Wirtschaftsverbände und Interessenvertretungen
- Medien
- Umweltorganisationen

Abbildung 6: Tourismussystem Graubünden, Quelle: eigene Darstellung

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

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

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

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

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

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

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



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

### 3.3 Strategiehaus der Tourismusstrategie

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



## 4.2 Nachhaltige Entwicklung

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

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

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

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

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

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

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

## 4.3 Rolle des Kantons

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

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



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

### Schwerpunkt 2

Kooperationen stärken und Nutzung von Synergien intensivieren

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

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

### Schwerpunkt 3

Förderinstrumente der Tourismusentwicklung weiterentwickeln

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

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

### Denkanstoss

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

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

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

### Schwerpunkt 4

Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln optimal nutzen

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



### Schwerpunkt 7

Die Realisierung von Beherbergungsinfrastrukturen unterstützen

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

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

### Schwerpunkt 8

Die Realisierung von Transport- und Schneeanlagen unterstützen

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

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

### Schwerpunkt 9

Die Realisierung von Sportanlagen von kantonaler und nationaler Bedeutung unterstützen

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

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

### Schwerpunkt 10

Die Realisierung von weiteren wichtigen Tourismusinfrastrukturen unterstützen

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

### Denkanstoss

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



#### Schwerpunkt 14

Genuss, Kulinarik und Regionalität als touristisches Potenzial nutzen

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

#### Schwerpunkt 15

Aktivitäten im Gesundheits- und Geschäftstourismus stärken

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

#### Schwerpunkt 16

Lücken für einen Ganzjahrestourismus schliessen

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

#### Denkanstoss

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



### Schwerpunkt 21

Ein Veranstalter-Netzwerk aufbauen

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

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

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

### Schwerpunkt 22

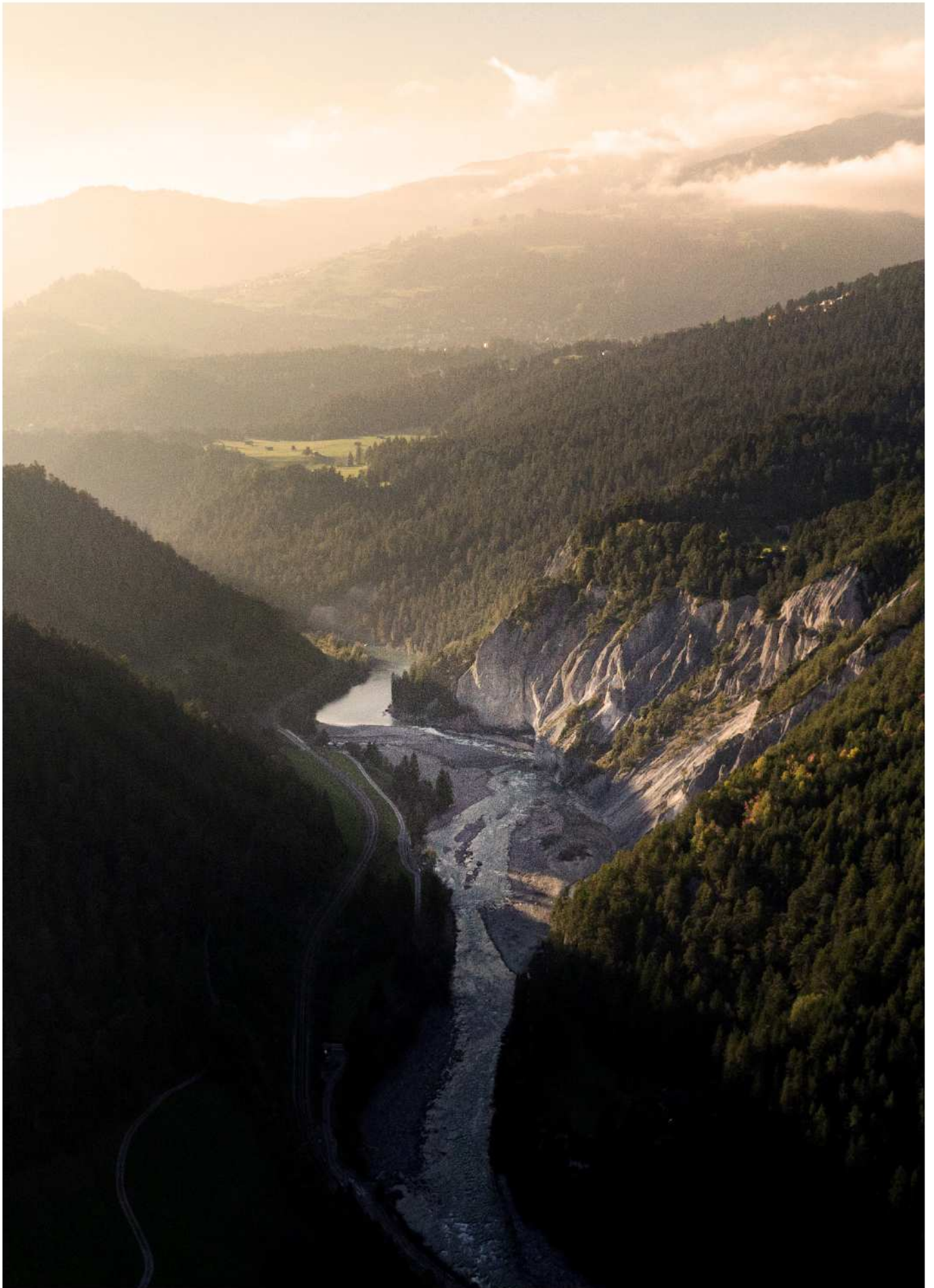
Graubünden Ferien als kantonale Marketingorganisation weiterentwickeln

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

### Schwerpunkt 23

Die Regionenmarke graubünden weiterentwickeln

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



#### 4.8.2 Instrumentarium des Bundes

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



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

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

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

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



# Literaturverzeichnis

- Abegg, B., Steiger, R. (2016): Klimawandel und Wintertourismus: Zwei benachbarte Skigebiete im Vergleich. In: Aistleitner, J. (Hrsg.): Die Welt verstehen – eine geographische Herausforderung. Eine Festschrift der Geographie Innsbruck für Axel Borsdorf, Innsbrucker Studienkreis für Geographie.
- Amt für Kultur Graubünden (2019): Kulturförderungskonzept Graubünden 2021 – 2024.
- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2024): Neue Regionalpolitik im Kanton Graubünden – Umsetzungsprogramm Graubünden 2024 – 2027.
- BAK economic intelligence (2022): Prognosen für den Schweizer Tourismus. Ausgabe November 2022. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO).
- Bandi-Tanner, M., Steiner, M., Brügger, J., Roller, M. (2023): Grundlagen der zukünftigen Tourismuspolitik des Kantons Bern. CRED-Bericht Nr. 24.
- BHP – Brugger und Partner AG, Interface (2021): Tourismusbericht 2021.
- Cartier, C., Schmid, J. (2021): Chance Landschaft – eine touristische Potenzialbetrachtung. Studie im Auftrag des BAFU.
- EBP (2024): Die Wertschöpfung des Tourismus im Kanton Graubünden 2022 / 23, Zürich / Chur: EBP, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden.
- Econcept (2023): Evaluation «Tourismusprogramm Graubünden 2014 – 2023». Schlussbericht im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Tourismus.
- Kanton Appenzell Innerrhoden (2023): Tourismuspolitik Appenzell Innerrhoden. Bericht der Standeskommission.
- Kanton Graubünden (2014): Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 5 / 2014 – 2015, Bericht Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden.
- Kanton Graubünden (2015): Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 2 / 2015 – 2016, Totalrevision des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden.
- Kanton Graubünden (2016): Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden, BR 932.100. Abs. 4 Tourismus.
- Kanton Graubünden (2016): Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden, BR 932.160. Abs. 4 Tourismus.
- Kanton Graubünden (2020): Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 14 / 2019 – 2020, Stärkung der Regionalentwicklung – Teilrevision des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE; BR 932.100).
- Kanton Graubünden (2023): Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 5 / 2023 – 2024, Regierungsprogramm und Finanzplan 2025 – 2028.
- Kanton Luzern (2023): Tourismusleitbild.
- Laesser, Ch., Küng, B., Beritelli, P., Boetsch, T., Weilenmann, T. (2023): Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO.
- Land Tirol (2021): Der Tiroler Weg 2021. Perspektiven für eine verantwortungsvolle Tourismusentwicklung.
- Land Tirol (2023): Wirtschaftsförderungsprogramm Tourismus und Regionalität. Förderrichtlinie. Tourismusförderung. Privatzimmervermietungsförderung. Nahversorgungsförderung.
- NCCS (Hrsg.) (2018): CH2018 – Klimaszenarien für die Schweiz. National Centre for Climate Services.
- OECD (2022): OECD-Tourismustrends und -politik 2022.

# Anhang

## A) Begleitgruppe

### Mitglieder

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

---

### Auftraggeberschaft

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

---

### Auftragnehmerin

<b>Cavelti Guido</b>	BHP – Brugger und Partner AG, Zürich, Partner / Geschäftsleitung
<b>Seger Vanessa</b>	BHP – Brugger und Partner AG, Zürich, Beraterin

## C) Förder- und Finanzierungsinstrumente

### Kantonales Instrumentarium

#### **Gesetz über die Gemeinde- und Kirchensteuern**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Umsetzungsprogramme im Rahmen der Neuen Regionalpolitik**

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

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

### **Gesetz zur Förderung der digitalen Transformation in Graubünden**

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

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

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

### **Instrumentarium des Bundes**

#### **Innotour**

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

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

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

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

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



### **Sportförderungsgesetz**

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

# Impressum

**Auftraggeber** Regierung des Kantons Graubünden  
Amt für Wirtschaft und Tourismus  
Ringstrasse 10, 7001 Chur  
tourismus@awt.gr.ch  
www.awt.gr.ch

---

**Projektleitung** Amt für Wirtschaft und Tourismus  
Michael Caflisch, Leiter Tourismusentwicklung

---

**Externe Begleitung** BHP – Brugger und Partner AG, Zürich

---

**Gestaltung** Miux AG, Chur

---

**Bilder** Arosa Tourismus, Chur Tourismus, Ente Turistico Regionale del Moesano,  
Graubünden Ferien, Lenzerheide Marketing & Support AG, Standeskanzlei Graubünden

---

**Zitervorschlag** Kanton Graubünden (2024): Tourismusstrategie Graubünden

---

Disponibile anche in italiano.

Chur, im Mai 2024



Kanton Graubünden  
Chantun Grischun  
Cantone dei Grigioni

**Kanton Graubünden**

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

**graubünden**