



## **Impulsprogramm Tourismus Graubünden**

### **Ideen für die Verbesserung der tourismuspolitischen Rahmenbedingungen des Bündner Tourismus**

Massnahmen und Stossrichtungen

21. September 2021

## Impressum

<i>Herausgeber</i>	Wirtschaftsforum Graubünden (WIFO) und Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden (ITG)
<i>Autoren</i>	Brigitte Küng & Peder Plaz Für den Inhalt des Berichts sind die Autoren verantwortlich. Der Inhalt kann teilweise von den persönlichen Einschätzungen und Beurteilungen einzelner beteiligter Personen oder der Auftraggeber abweichen.
<i>Arbeitsgruppe</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Eugen Arpagaus, ehem. Leiter Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, Stiftungsrat Wirtschaftsforum Graubünden</li><li>– Yvonne Brigger-Vogel, Geschäftsführerin ITG</li><li>– Rudolf Büchi, Regionalentwickler Region Surselva</li><li>– Dr. Jürg Domenig, Direktor Hotelleriesuisse Graubünden (HSGR)</li><li>– Jon Erni, Mia Engiadina, Stiftungsrat Wirtschaftsforum Graubünden</li><li>– Dr. Renato Fasciati, CEO der Rhätischen Bahn (RhB)</li><li>– Valerie Favre-Accola, Kleine Landrätin Davos und Grossrätin Graubünden</li><li>– Manfred Fiegl, Curver Immobilien</li><li>– Marcus Gschwend, Bergbahnen Graubünden (BBGR)</li><li>– Pascal Jenny, Direktor Arosa Tourismus</li><li>– Marc Tischhauser, Geschäftsführer GastroGraubünden</li></ul>
<i>Veröffentlichung</i>	21. September 2021
<i>Wirtschaftsforum Graubünden</i>	Das Wirtschaftsforum Graubünden (WIFO) versteht sich als Denkwerkstatt der Bündner Wirtschaft und setzt sich für die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Graubünden ein. Das Wirtschaftsforum Graubünden stellt sein Wissen über wirtschaftliche Entwicklungen und Zusammenhänge in Graubünden der Öffentlichkeit in Form von Berichten, Referaten und Diskussionen zur Verfügung. <a href="http://www.wirtschaftsforum-gr.ch">www.wirtschaftsforum-gr.ch</a>
<i>Interessengemeinschaft Tourismus</i>	Die Interessengemeinschaft Tourismus (ITG) ist die Koordinationsstelle für tourismuspolitische Aktivitäten. Sie informiert politische Instanzen und Branchenpartner laufend über aktuelle Themen. Sie engagiert sich bei politischen Weichenstellungen, nimmt aktiv an Vernehmlassungen teil und betreut den Tourismusclub des Grossen Rates mit seinen 40 überparteilichen Mitgliedern.
<i>Offenlegung von Quellen</i>	Die in diesem Dokument verwendeten Inhalte, Angaben und Quellen wurden mit grösster Sorgfalt zusammengestellt. Die Ausführungen beruhen teilweise auf Annahmen, die aufgrund des zum Zeitpunkt der Auftragsbearbeitung zugänglichen Materials für plausibel erachtet wurden.  Die verwendeten Quellen und wortwörtlichen Zitate werden offengelegt. Bei der Verwendung von theoretischen oder wissenschaftlichen Konzepten, welche den gegenwärtigen Erkenntnissen der Wissenschaft entsprechen, wird zur Wahrung der Lesbarkeit und Verständlichkeit auf eine explizite Quellenangabe verzichtet.  Gleichwohl können die Autoren keine Haftung für die Richtigkeit der gemachten Annahmen übernehmen

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort &amp; Auftrag</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Die grössten Hebel der Tourismusentwicklung – vier Thesen</b>	<b>7</b>
3.1	These 1: Die Auslastung in der Beherbergung ist zu tief.....	7
3.2	These 2: Graubünden braucht mehr und bessere Antworten auf den Klimawandel.....	9
3.3	These 3: Graubünden partizipiert zu wenig an wachstumstarken, neuen Märkten.....	10
3.4	These 4: Das Potenzial der Bündner Tourismusdestinationen als ständiger oder temporärer Wohn- und Arbeitsort wird noch zu wenig genutzt.....	11
<b>4</b>	<b>Mehrpunkteplan</b>	<b>13</b>
4.1	Überblick.....	13
4.2	Investorennetzwerk Graubünden.....	14
4.3	Spielraum Zweitwohnungsgesetz nutzen.....	16
4.4	Als Wohnstandort von neuen Arbeitsmodellen profitieren.....	17
4.5	Strategisches Bauland- und Hotelarealmanagement.....	19
4.6	Public WLAN und ultraschnelle Internetabdeckung.....	21
4.7	Internationale Wachstumsmärkte gewinnen.....	22
4.8	Einheimische Fachkräfte und Nachwuchs.....	23
4.9	Synergien in der Kleinhotellerie nutzen.....	25
4.10	Mehr Freiraum für Tourismusgemeinden bei der Gestaltung des Steuersystems.....	26
4.11	Naturpärke und Inwertsetzung der Natur.....	28

## 1 Vorwort & Auftrag

Vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie hat der Kanton Graubünden über die Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden (ITG) das Wirtschaftsforum Graubünden (WIFO GR) beauftragt, langfristige Ideen für **Impulsmassnahmen in der Tourismuswirtschaft Graubünden** mit folgendem Fokus zu **präsentieren**.

- Die Ideen führen zu einer langfristigen **Verbesserung der Rahmenbedingungen, der Resilienz und der Wettbewerbsfähigkeit des Bündner Tourismus**. Nicht Gegenstand dieses Projekts sind unmittelbare Unterstützungs- und Aufbauarbeiten.
- Die Ideen richten sich nicht an die Leistungsträger, sondern an die übergeordnete Ebene, zumeist die **öffentliche Hand** (in erster Linie an den Kanton, punktuell auch an Gemeinden und den Bund) und Verbände. Das Strukturprogramm kann Eingang in Regierungsprogramme finden oder als Grundlage für politische Vorstösse auf verschiedenen Staatsebenen verwendet sowie von der ITG als eigene strategische Agenda genutzt werden.
- Es werden Ideen mit **langfristiger Ausrichtung** zusammengetragen, um Grundlagen für eine positive Tourismusedwicklung zu schaffen.
- Die Ideen sollen im Einflussbereich von **Kanton und Gemeinden** liegen.

Das Wirtschaftsforum Graubünden hat gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe die denkbaren tourismuspolitischen Verbesserungsvorschläge analysiert, bewertet und priorisiert.

Es liegt in der Natur der Sache, dass im Bericht einige altbekannte – aber nach wie vor aktuelle – Ansatzpunkte thematisiert werden. Es ist nicht der Anspruch des Berichtes, «nur» neue Ideen zu bringen. Es ging vielmehr darum – nebst neuen Ideen – auch die wichtigsten bereits bekannten Ideen darzustellen und deren Bedeutung zu unterstreichen.

**Somit stellt der Bericht eine Auswahl von – aus Sicht des Wirtschaftsforums Graubünden - langfristig besonders relevanten tourismuspolitischen Baustellen dar.** Dies schliesst nicht aus, dass auch andere Ideen (die hier nicht thematisiert sind) wichtig und richtig sein können.

Unsere Hoffnung ist, dass sich mit dieser Auswahl an Ideen einzelne politische Akteure angesprochen fühlen, die eine oder andere tourismuspolitische Baustelle konkret anzugehen.

Als Wirtschaftsforum Graubünden werden wir – wo wir einen geeigneten Beitrag leisten können - weitere bzw. vertiefte Grundlagen zu den erwähnten Themen erstellen, um so die tourismuspolitische Diskussion und Arbeit an den Baustellen zu unterstützen.

*Wir wünschen eine anregende Lektüre!*

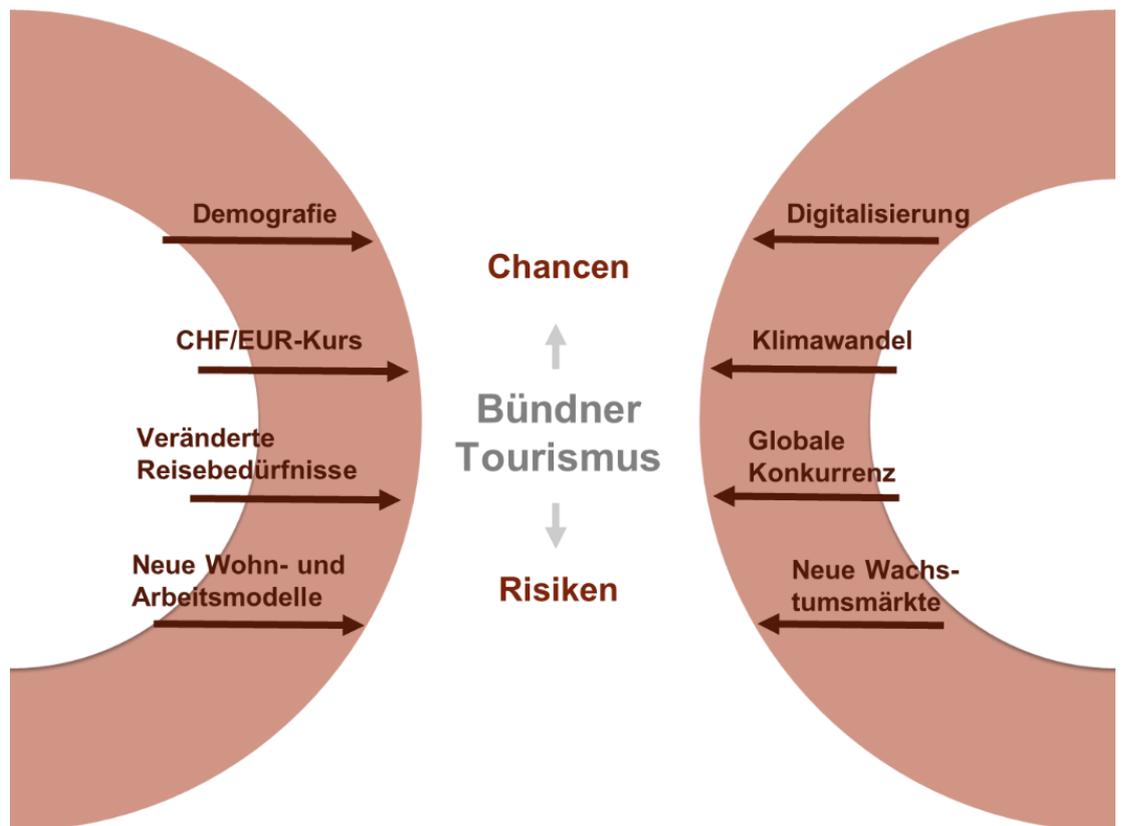
## 2 Ausgangslage

Hoher  
Veränderungsdruck  
durch externe Faktoren

Mehrere Faktoren führen zu einem grossen Veränderungsdruck für den Bündner Tourismus: Der Klimawandel, die sich verändernden Reisebedürfnisse, der starke Schweizer Franken, neue Arbeitsmodelle und viele andere Einflussgrössen bedingen Anpassungen der Geschäftsmodelle im Tourismus. Wir gehen im Bericht der Frage nach, mit welchen Massnahmen und Weichenstellungen die Bündner Tourismuspolitik die Branche bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen in eine erfolgversprechendere Position bringen kann.

Abbildung 1

Veränderungsdruck durch externe Entwicklungen



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Strukturelle  
Herausforderungen

Der Bündner Tourismus hat viele Stärken, darunter z.B. eine langjährige Tourismustradition mit starken Marken sowie etablierte Wintersportdestinationen und Leistungsträger. Graubünden ist die Heimat einer Reihe von wichtigen Sport- und Kulturveranstaltungen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung. Zudem verfügt der Kanton als «Ferienecke der Schweiz» über einen hohen Anteil an Zweitwohnungsbesitzenden und treuen Stammgästen, die sich stark mit Graubünden identifizieren.

Die Branche steht jedoch vor strukturellen Herausforderungen, welche die Weiterentwicklung erschweren. So ist die **Saisonalität** der Nachfrage trotz allen bisherigen Bemühungen nach wie vor gross: Die nachfrageschwachen Zwischensaisons in den Monaten April/Mai und November wechseln mit Phasen von hoher Auslastung, etwa in den Winterferien oder über die Weihnachtstage. Bisher ist es nicht gelungen, mit diversifizierten Gästesegmenten und durch neue Ganzjahresprodukte eine Glättung der Nachfrage über das ganze Jahr zu erzielen.

Die Branche leidet zudem an **Kleinstrukturiertheit**. **Kleine Hotels und andere Leistungsträger profitieren nicht von Synergieeffekten**. In Verbindung mit der stark ausgeprägten Saisonalität bzw. der geringen mittleren Auslastung übers Jahr führt dies für viele Leistungsträger zu einer vergleichsweise geringen Produktivität und tiefer **Rentabilität**. Für renditeorientierte Investierende sind Tourismusprojekte daher häufig nicht interessant, was sich negativ auf die Erneuerungsfähigkeit der Branche auswirkt. Eine Chance stellt hingegen die starke Verwurzelung von Zweitwohnenden und Stammgästen in der Region dar. Immer wieder engagieren sich Personen aus diesen Kreisen mit ihrem Netzwerk, ihrem Know-how und mit finanziellen Mitteln für Belange des Bündner Tourismus.

Die Schweiz und Graubünden sind in Bezug auf das **Preisniveau** eine Hochpreisinsel. Durch den EUR/CHF-Wechselkurs ist die Ferienregion Graubünden für einen Teil der ausländischen Gäste schlicht zu teuer, was sich deutlich am Rückgang der Logiernächte aus den europäischen Traditionsmärkten ablesen lässt. Der Druck auf die Margen wächst. Wegen der stark **unterdurchschnittlichen Produktivität** der Branche kann der Margenverlust nicht wettgemacht werden. Pro Vollzeitstelle wird gemäss Bundesamt für Statistik eine Wertschöpfung von lediglich CHF 70'000 erwirtschaftet; der Schweizer Durchschnitt liegt mit CHF 160'000 mehr als doppelt so hoch<sup>1</sup>.

Eine weitere Hürde stellt das vergleichsweise geringe Interesse der einheimischen Bevölkerung an Arbeitsstellen im Tourismus dar. Das hängt nicht nur, aber auch mit dem im schweizerischen Vergleich tiefen **Lohnniveau** der Branche zusammen. Bereits beim Nachwuchs machen sich Schwierigkeiten bemerkbar: Die Anzahl Lehrverträge und abgeschlossenen Berufslehren pro Jahr sind im Vergleich zum Niveau vor 10 Jahren zum Teil stark rückläufig<sup>2</sup> und vermögen den tatsächlichen Bedarf der Branche in keiner Weise zu decken. Der Mangel an Fachkräften kann nur dank einem sehr hohen Anteil an ausländischen Arbeitskräften gedeckt werden. Für den Tourismus als «people's business» wirkt sich die Nachfolge- und Fachkräfteproblematik ungünstig auf die Authentizität des Produkts und die wahrgenommene Qualität aus.

Abbildung 2

SWOT-Analyse der Bündner Tourismusbranche

	Gefahren	Chancen
Stärken	<p>Innovations- und Erneuerungskraft</p> <p>Wenige Einheimische im Tourismus, Nachwuchs</p>	<p>Etablierte Tourismusorte</p> <p>Hoher Anteil an Schweizer Gästen</p> <p>Hohe Identifikation der Gäste/Zweitheimischen</p> <p>Schneekompetenz</p> <p>Tradition und Know-how im Ferientourismus</p>
Schwächen	<p>Verlust Europagäste</p> <p>Ganzjahrestourismus</p> <p>Preisniveau</p> <p>Wechselkurse</p> <p>Saisonalität</p> <p>Produktivität</p>	<p>Neue Wohn-/Arbeitsmodelle</p> <p>Klimawandel</p> <p>Internationalisierung</p> <p>Kurzaufenthalte</p>

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Für Graubünden ist der Tourismus nicht nur als Exportbranche zentral. Die Branche sorgt auch für Wertschöpfung in den Tälern und ist damit regionalökonomisch sehr relevant. **Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was zu tun ist, um die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die bestehenden Zukunftschancen von den Leistungsträgern optimal genutzt werden können, um den Bündner Tourismus gezielt und nachhaltig weiterzuentwickeln.**

<sup>1</sup> NZZ vom 24.2.2021: Das Gastgewerbe ist eine Branche für das Gemüt – mit politischem Einfluss, vielen Angestellten, aber tiefer Produktivität

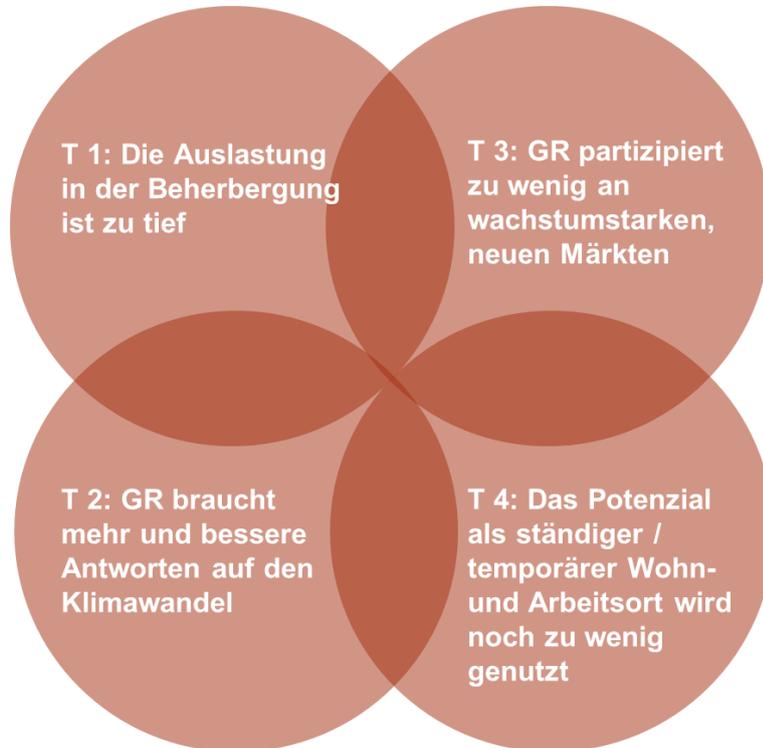
<sup>2</sup> Beispiele: Abgeschlossene Lehrabschlüssen (EFZ) nahmen seit 2010 über alle Branchen in Graubünden um 13% ab. Im Tourismus sind die Rückgänge teilweise deutlich höher: minus 53% bei Koch/Köchin EFZ (31 Diplome 2020) und minus 78% bei den Restaurationsfachfrauen und -männern EFZ (13 Diplome 2020).

### 3 Die grössten Hebel der Tourismusedwicklung – vier Thesen

Basierend auf den verschiedenen Analysen des Wirtschaftsforums Graubünden und übereinstimmend mit verschiedenen anderen Autoren<sup>3</sup> haben wir die zentralen «Baustellen» des Bündner Tourismus in vier Thesen verdichtet:

Abbildung 3

Vier Thesen zur Tourismusedwicklung in Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

#### 3.1 These 1: Die Auslastung in der Beherbergung ist zu tief

##### Wieso ist das wichtig?

In Graubünden ist jedes Hotelbett lediglich jede dritte Nacht besetzt. Oder anders ausgedrückt: Die Bettenauslastung übers Jahr liegt in Graubünden über 365 Tage bei lediglich 36%. Im Vergleich zu den Schweizer Städten ist dieser Wert sehr tief. Selbst gegenüber anderen Feriendestinationen in der Schweiz steht Graubünden zum Teil schlechter da. Und wenn man den gesamten Alpenraum betrachtet, ist die Ganzjahresauslastung von Bündner Destinationen im Vergleich zum Alpenraum unterdurchschnittlich<sup>4</sup>.

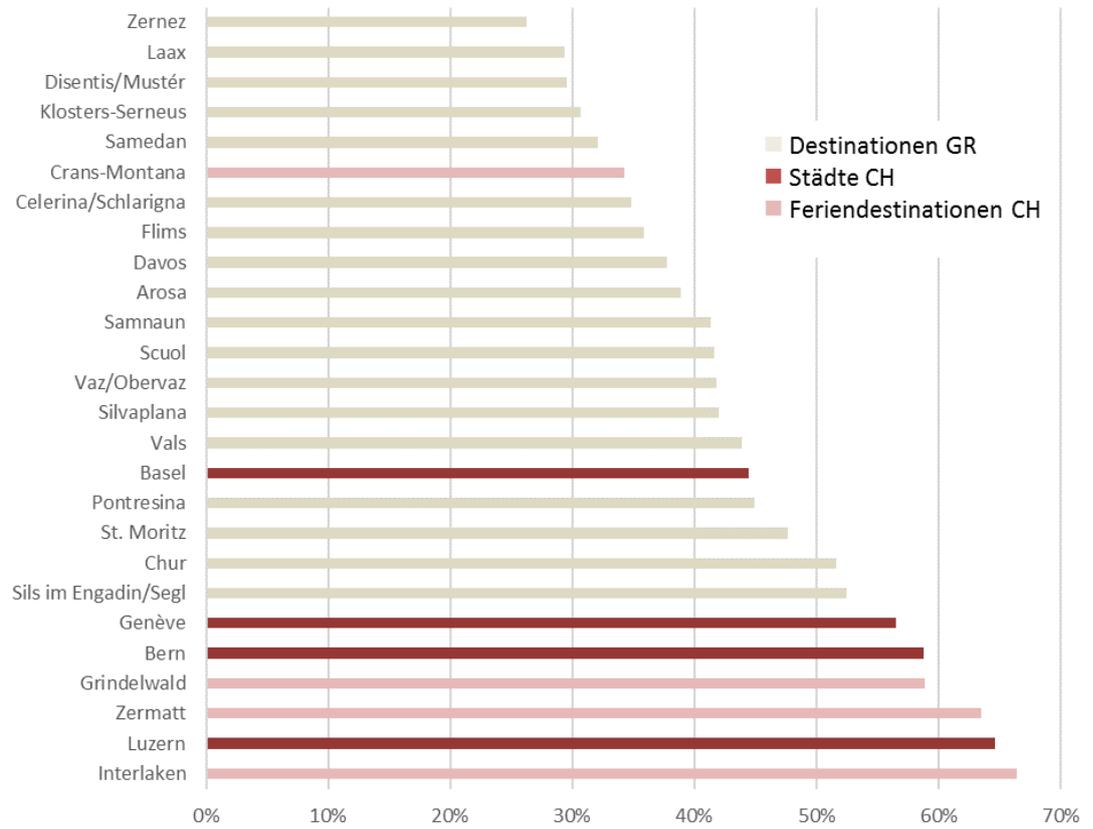
Kurze Peak-Phasen zwischen Weihnachten und Neujahr sowie in den Sportferien im Februar weisen eine gute Auslastung der Gästebetten auf. Die Zwischensaisons im April/Mai und November sind hingegen von einer schwachen Auslastung geprägt. Hohe Fixkosten bei geringer durchschnittlicher Auslastung bzw. Nachfrage – diese Mischung würde auch viele Unternehmen ausserhalb des Tourismus in ernsthafte Schwierigkeiten bringen, was die Rentabilität anbelangt.

<sup>3</sup> Z.B. Weissbuch des Bündner Tourismus, Tourismus Benchmark Studie für Graubünden von BAK Basel, Strategie für Bündner Tourismusorte, usw.

<sup>4</sup> Bundesamt für Statistik (2021), Tourismus Benchmark Studie für Graubünden. BAK Basel (2006)

Abbildung 4

Bruttobetenauslastung Hotellerie von Bündner Destinationen im Vergleich zu ausgewählten Orten in der Schweiz



Quelle: BFS (2019)

Eine höhere Auslastung der Hotellerie wirkt sich positiv auf die Bergbahnen, den Detailhandel und viele andere touristische Leistungserbringer aus. Umgekehrt wird die Auslastung der Hotelbetten ganz massgeblich durch attraktive Angebote in der Destination beeinflusst, seien dies Veranstaltungen, Kulturangebote oder Freizeit- und Sportmöglichkeiten. Das bedeutet, dass ein gemeinsamer Effort zur Steigerung der Auslastung in der Beherbergungsbranche dem gesamten Tourismus hilft, die Rentabilität der einzelnen Dienstleistungsangebote zu steigern und an Resilienz zuzulegen.

### Strategische Treiber

Mit einer **stärkeren Diversifizierung der Gästesegmente** und einem Fokus auf die **Internationalisierung** könnte die Bündner Hotellerie die vier Jahreszeiten besser auslasten. Gäste kommen aus unterschiedlichen Gründen und zu unterschiedlichen Jahreszeiten nach Graubünden. Mit der Ansprache von Gästen aus Fernmärkten können beispielsweise die Frequenzen in den Zwischensaisons potenziell erhöht werden (vgl. These 3, Kapitel 3.3).

**Neue Produkte und Veranstaltungen** können Nachfragerücken schliessen, indem sie neue Gästesegmente ansprechen und damit neue Bedürfnisse befriedigen. Sie stellen ein „reason why“ für neue Gästesegmente dar, um zu verschiedenen Jahreszeiten in eine Destination in Graubünden zu reisen.

Bei der Wahl der Strategie „neue Märkte“ versus „neue Produkte“ dürften neue Märkte zu favorisieren sein. Denn die Produktivität steigt mit dem Verkauf der bestehenden Angebote an zusätzliche Gäste (sei es aus der Schweiz, Europa oder weltweit). Die Kosten bleiben gleich und die Einnahmen erhöhen sich. Dies setzt voraus, dass primär die bestehenden Angebote im internationalen Wettbewerb (bessere Qualität oder gleicher Preis) bestehen können müssen.

**Strategisches Ziel**

Das strategische Ziel lautet wie folgt:

Die Rentabilität von touristischen Geschäftsmodellen soll durch eine höhere Auslastung der Hotellerie über das ganze Jahr gesteigert werden. Dazu braucht es zusätzliche Efforts, um neue Kundensegmente zu erreichen, welche ein Interesse an den in Graubünden bestehenden touristischen Angeboten haben.

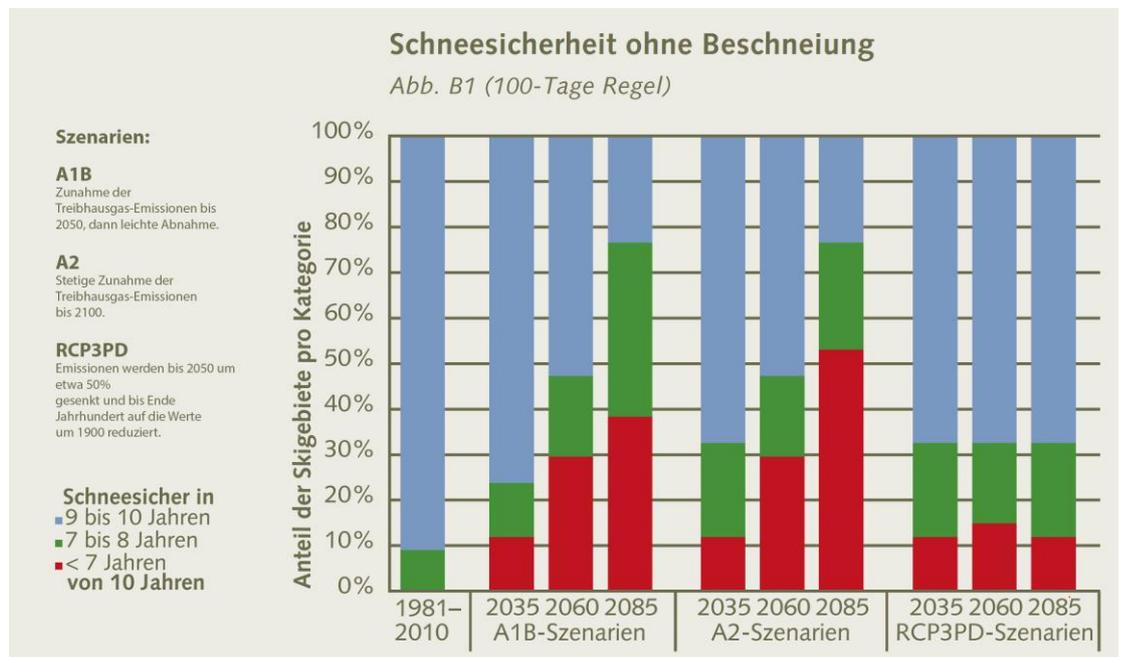
**3.2 These 2: Graubünden braucht mehr und bessere Antworten auf den Klimawandel**

**Wieso ist das wichtig?**

Die Klimaszenarien stellen den Wintertourismus in seiner bisherigen Form an tiefer gelegenen Orten in Frage und bringen in höheren Lagen vermutlich mehr Schneeunsicherheit mit sich. Wie schnell der Klimawandel voranschreitet, ist ungewiss. Graubünden hat aufgrund seiner recht hohen Lagen der Wintersportdestinationen zwar eine vergleichsweise gute Ausgangslage, wird aber dennoch vom veränderten Klima betroffen sein. Bereits 2013 fassten es die Bergbahnen Graubünden so zusammen: *«Der Klimawandel stellt den Tourismus vor grosse Herausforderungen. Wir sehen uns nicht nur mit einer Vielzahl von potentiellen Auswirkungen konfrontiert, sondern sind auch gezwungen, in ungewohnten Dimensionen zu denken: global, vernetzt und in langen Zeiträumen<sup>5</sup>.»*

Abbildung 5

Klimawandel und Schneesicherheit der Bündner Destinationen



Quelle: Bergbahnen Graubünden, 2013

Der Klimawandel bringt aber nicht nur Risiken mit sich, sondern auch viele Chancen: Im Sommer kann der globale Temperaturanstieg bedeuten, dass die Menschen aus vielen Regionen der Hitze entfliehen möchten und das Berggebiet mit seiner Sommerfrische neue touristische Chancen erhält.

Der fortschreitende und auch zunehmend wahrnehmbare Klimawandel führt nebst den direkten Auswirkungen auch zu einer gesellschaftlichen Sensibilisierung in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen. Damit

<sup>5</sup> Bergbahnen Graubünden (2013): Herausforderung Klimawandel. Chancen und Risiken für den Tourismus in Graubünden.

verändern sich auch Bedürfnisse in der Freizeit- und Feriengestaltung. Um den künftigen Anforderungen der anvisierten Gästegruppen gerecht werden zu können, muss sich der Tourismus mit neuen und angepassten Tourismusangeboten und Geschäftsmodellen beschäftigen.

### Strategische Treiber

Tief gelegene **Skigebiete** können neu positioniert, aufgegeben, höher gelegt oder durch den Anschluss an benachbarte Skigebiete abgelöst werden. Höher gelegene Skigebiete können die Schneesicherheit durch technische Beschneidung vergrössern. Der raumplanerische Freiraum für solche Veränderungen ist zu schaffen.

**Neue attraktive Produkte** können den klassischen Skitourismus ergänzen und langfristig gegebenenfalls ablösen. Dazu zählen etwa der Ausbau der regionalen Naturpärke, aber auch Kultur- und Sportveranstaltungen rund ums Jahr.

Der Nachhaltigkeit als Anspruch der Gäste kann entsprochen werden, indem **Infrastrukturen und Freizeitanlagen** energie- und umweltschonend gebaut werden und bei der Erbringung von Dienstleistungen auf **Regionalität** gesetzt wird.

### Strategisches Ziel

Das strategische Ziel lautet wie folgt:

Adäquate Antworten auf den Klimawandel müssen vorangetrieben werden. Für tiefgreifende Veränderungen braucht es die entsprechenden Rahmenbedingungen und Freiräume (z.B. in der Raumordnung), um strategisch sinnvolle und nachhaltige Projekte umzusetzen.

## 3.3 These 3: Graubünden partizipiert zu wenig an wachstumstarken, neuen Märkten

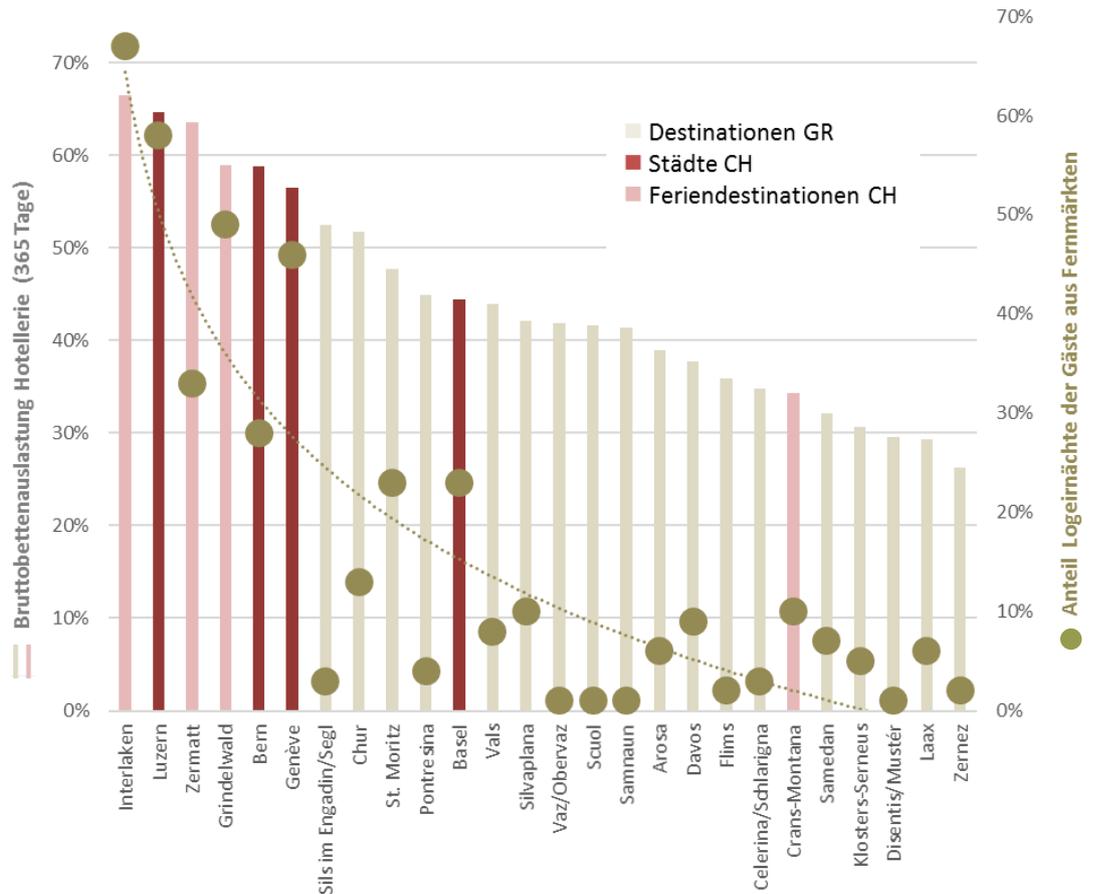
### Wieso ist das wichtig?

Im Pandemiejahr 2020 stieg der Anteil der Schweizer Gäste am Total der Logiernächte in Graubünden auf 75 %. Bereits vor der Pandemie wies Graubünden einen hohen Schweizer Anteil von über 61 %<sup>6</sup> bei den Hotellogiernächten auf. Was in der Corona-Krise eine Stärke war, hat in Normaljahren seine Schattenseiten: Eine fehlende Diversifizierung bei den Gästesegmenten hilft nicht, die Nachfrage übers Jahr gleichmässiger zu gestalten (vgl. auch 3.1). Zudem partizipiert Graubünden zu wenig von wachstumstarken neuen Märkten. Der Anteil an Übernachtungen von Gästen aus Fernmärkten betrug in Graubünden vor Corona (2019) lediglich 6%. Ein breiter diversifiziertes Gästeportfolio wirkt sich tendenziell positiv auf die Auslastung aus und macht den Bündner Tourismus automatisch ganzjähriger, rentabler und widerstandsfähiger (vgl. Abbildung 6).

<sup>6</sup> Verglichen mit anderen Destinationen und der gesamten Schweiz ist dieser Wert hoch (Schweizer Durchschnitt: Anteil von 45% Schweizer Gästen im 2019).

Abbildung 6

Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Auslastung der Hotellerie und dem Anteil internationaler Gäste (= Kreise in der Abbildung)



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis BFS (HESTA, 2019)

### Strategische Treiber

Dank einer geeigneten Ansprache von Gästen aus **Fernmärkten** können z.B. die Zwischensaisons besser ausgelastet werden. Dazu stehen geeignete Kommunikationsmassnahmen sowie die Entwicklung von bedürfnisgerechten Produkte für spezifische Märkte im Fokus.

### Strategische Ziele

Die strategischen Ziele lauten wie folgt:

Es sollen Massnahmen ergriffen werden, um potenzialreiche Wachstumsmärkte anzusprechen, die zu Graubünden passen. Für diese Märkte sind bedürfnisgerechte Angebote zu bündeln. Die entsprechenden Fähigkeiten sind auszubauen. Dadurch kann Graubünden vermehrt an wachstumsstarken Märkten partizipieren und seinen Gästemix diversifizieren.

## 3.4 These 4: Das Potenzial der Bündner Torusdestinationen als ständiger oder temporärer Wohn- und Arbeitsort wird noch zu wenig genutzt

### Wieso ist das wichtig?

Die Corona-Krise hat eine Trendbeschleunigung bewirkt, was «remote work» und «new work», Home Office und «workation» anbelangt. Technologisch haben Unternehmen und Arbeitnehmende mite-

lebt, dass Arbeit mit einer hohen Produktivität nicht an den Arbeitsort gebunden ist. Arbeits- und Lebensmodelle sind in der Gestaltung tendenziell flexibler geworden und weniger stark von einem fixen Arbeitsort determiniert. So sagen bei einer Studie von gfs (2020<sup>7</sup>) 79% der befragten Arbeitnehmenden aus, dass sie die Arbeit im Home Office auch nach der COVID-Pandemie beibehalten wollen. Die Arbeitgebenden ihrerseits reagieren tendenziell mit einer Reduktion der Büroflächen<sup>8</sup>.

Die Bündner Destinationen mit ihren vielfältigen Freizeitangeboten und der hohen Lebensqualität haben eine besonders grosse Chance, von diesem Trend zu profitieren<sup>9</sup> und vermehrt Personen im Erwerbsalter anzusprechen. Dabei geht es nicht nur darum, Neuzuziehende zu gewinnen, sondern auch Anreize zu schaffen, um die Aufenthaltsdauer von Gästen und Zweitheimischen zu steigern. Zwar ist noch nicht klar, wie stark sich der Trend fortsetzen wird. Neue Arbeits- und Lebensmodelle sind aber zweifelsohne eine Chance für die Bündner Gemeinden, welche über Jahrzehnte von Abwanderung, Überalterung, «brain drain» und von einem Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung betroffen sind.

### **Strategische Treiber**

**Tourismusinfrastrukturen und Freizeitangebote** stellen ein bedeutendes Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Regionen dar. Darüber hinaus sind **klassische Wohnstandortfaktoren** entscheidend. Eine gute Verkehrsanbindung und öffentlicher Verkehr vor Ort, schnelles Internet, eine attraktive Steuerpolitik sowie Bildungsangebote, familienergänzende Kinderbetreuung und die Integration von „Fremden“ können die Attraktivität von Destinationen für Teil- und Vollzeiteinwohnerinnen und -einwohner steigern.

### **Strategisches Ziel**

Das strategische Ziel lautet wie folgt:

Die Stärken der Destinationen und Gemeinden sollen gezielt ausgebaut werden, damit temporäre oder ständige Einwohnerinnen und Einwohner mehr Arbeits- und Freizeit in Graubünden verbringen.

---

<sup>7</sup> gfs.bern (2020): Lockdown als Katalysator zur Ausweitung von Homeoffice. Studie im Auftrag von syndicom

<sup>8</sup> Credit Suisse (2020): Immobilienmonitor Q2 2020

<sup>9</sup> Graubünden Ferien (2021): Workation

## 4 Mehrpunkteplan

### 4.1 Überblick

Was ist also konkret zu tun? Das Wirtschaftsforum Graubünden hat 10 Ideen ausgewählt, von denen wir glauben, dass sie besondere Kraft entwickeln können und die Rahmenbedingungen für Leistungsträger im Bündner Tourismus in den kommenden Jahren deutlich verbessern werden. Wir nehmen die vier Thesen aus dem Kapitel 3 in den nachfolgenden Kapiteln nochmals auf und zeigen, welche Vorhaben diese Bereiche stärken können.

Tabelle 1

Übersicht über 10 konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Entwicklungsmöglichkeiten des Tourismus

		These 1: Auslastung steigern, Saisonalität glätten	These 2: Antworten auf Klimawandel	These 3: Neue Märkte und Diversifikation Gästesegmente	These 4: Wohnort und Arbeitsstandort stärken
1	Investorennetzwerk für Graubünden	● ●	● ● ●	● ●	● ●
2	Spielraum Zweitwohnungsgesetz nutzen	●	● ●	●	● ●
3	Als Wohnstandort von neuen Arbeitsmodellen profitieren	●		●	● ● ●
4	Strategisches Bauland- und Hotelarealmanagement	●	● ●	● ●	●
5	Public WLAN und Internetabdeckung			●	● ●
6	Internationale Wachstumsmärkte gewinnen	● ● ●		● ●	
7	Einheimische Fachkräfte und Nachwuchs	●		●	● ●
8	Synergien in der Kleinhotellerie nutzen	●	●	● ●	
9	Mehr Freiraum für Tourismusgemeinden bei der Gestaltung des Steuersystems				● ● ●
10	Naturpärke und Inwertsetzung der Natur	●	● ●	●	●

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

In den nachfolgenden Kapiteln wird jede der 10 Ideen des Mehrpunkteplan vorgestellt. Die Ideen sollen mithelfen, die Rahmenbedingungen für eine zukunftsgerichtete Tourismusentwicklung zu optimieren und die zielführenden politischen Weichenstellungen bei thematischen Schwerpunkten in Förderprogrammen und gesetzlichen Rahmenbedingungen zu unterstützen.

## 4.2 Investorennetzwerk Graubünden

### Die Idee kurz und bündig

Dank einem Investorennetzwerk können Projektträgerinnen und -träger die Finanzierung von Vorhaben leichter organisieren. Sie profitieren von einem Zugang zu potenziellen Geldgeberinnen und -gebern. Umgekehrt gibt ein Investorennetzwerk Graubünden-Fans einen Zugang zu spannenden Personen und Projekten in Graubünden.



### Warum braucht es die Idee?

Die Finanzierung von Tourismusprojekten stellt Initiantinnen und Initianten häufig vor grosse Herausforderungen. *«Weil Graubünden bei weitem nicht erste Wahl auf der Landkarte ist, halten sich die Investoren mehrheitlich zurück. Und wenn sie – wie im Fall etlicher Zweitwohnungsbesitzenden – vorhanden wären, werden sie zu wenig konsequent einbezogen und motiviert. Neue Projekte und Infrastrukturen im Tal oder am Berg entstehen jedoch nicht per Zufall.»* (Weissbuch für den Bündner Tourismus, 2017). Es fehlt also an aktivem „Match-Making“ zwischen investitionswilligen Personen und vorhandenen Projekten. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Tourismusprojekte ein hohes Risiko bei mässiger Rentabilität erwarten lassen, so dass sie für renditeorientierte Investierende kaum interessant sind. Dass Personen mit einer Affinität zu Graubünden und realistischen Renditeerwartungen eine wichtige Rolle spielen, zeigt sich beispielhaft bei Projekten, wie der Biathlonarena Lenzerheide oder dem InnHub in La-Punt, aber auch bei langfristigen Engagements, wie beispielsweise bei der Tschuggen Hotel Group der Familie Kipp-Bechtolsheimer. Solche Investierende kommen häufig aus dem Kreis der Zweitwohnungsbesitzenden oder der abgewanderten Einheimischen, die zuweilen die finanziellen Möglichkeiten für passende Investitionen haben.

### Was soll erreicht werden?

Um Projektinitianten die Finanzierung zu erleichtern, sollen Zweitwohnende und andere potenzielle Investoren gezielter mit interessanten Projekten in Kontakt gebracht werden. Durch ein besseres Match-Making steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Graubünden-affine Personen sich finanziell und mit ihrem Know-how engagieren. Welche Form ein solches Investorennetzwerk idealerweise aufweisen soll (Form und Struktur, Trägerschaft, Einbindung von lokalen Akteurinnen und Akteuren, digitales Match-Making versus persönliche und informelle Kontakte, usw.) ist derzeit offen und soll geklärt werden<sup>10</sup>.

### Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?

Der Kanton kann

<sup>10</sup> Das Wirtschaftsforum Graubünden arbeitet 2021 im Rahmen des Projekts „Investorennetzwerk für Graubünden“ an einem Konzept. Die Ergebnisse liegen zum Zeitpunkt der Publikation dieses Berichts noch nicht vor.

- die Entwicklung eines geeigneten Investorennetzwerks für Graubünden unterstützen.
- ein Förderprogramm für die Seed-Phase von Projekten schaffen und die Förderkriterien entsprechend ausrichten.
- das „Match-Making“ von Projekten und potenziellen Investorinnen und Investoren bzw. den Betrieb eines Investorennetzwerks finanziell unterstützen.

Das **Wirtschaftsforum Graubünden** erstellt derzeit dazu eine Auslegeordnung mit konkreten Ansatzpunkten, die den Akteuren zur Verfügung gestellt werden.

### 4.3 Spielraum Zweitwohnungsgesetz nutzen

#### Die Idee kurz und bündig

Das Zweitwohnungsgesetz ist eine sehr zentrale Regulierung für Steuerung der Siedlungen in den alpinen Tourismusdestinationen. Die Tourismuskantone sollten deshalb dafür sorgen, dass innerhalb des Ziels des Zweitwohnungsgesetzes die Details so ausgestaltet werden, dass die Kantone die Markkräfte für die bessere Gestaltung der Destinationen zunutze machen können.



#### Warum braucht es die Idee?

Das Ziel des Zweitwohnungsgesetzes (ZWG) ist die Beschränkung des Zweitwohnungsbaus in allen Gemeinden mit einem Zweitwohnungsanteil von über 20% auf dem Stand des Jahres 2012. Mit ganz wenigen Ausnahmen sind nahezu alle Gemeinden im Kanton Graubünden von dieser Beschränkung betroffen. Mit dem ZWG soll der Verbrauch von wertvollem Bauland für „kalte“ Betten verhindert werden. Im Vollzug kommt es jedoch immer wieder zu „Nebenwirkungen“, die nicht im Sinne des Gesetzes sind. Problematisch sind insbesondere die folgenden Aspekte:

- Der Bau von Erstwohnungen wird erschwert, weil durch die fehlende Umnutzbarkeit, die Finanzierungsrisiken steigen.
- Der Umbau bestehender Bausubstanz wird erschwert, weil die bundesgerichtliche Rechtsprechung die Auslegung der Gesetzesnormen teilweise sehr eng interpretiert.
- Für die Weiterentwicklung des Hotelportfolios können die grundsätzlich guten Regulierungen im Zweitwohnungsgesetz zu wenig situationspezifisch eingesetzt werden.

#### Was soll erreicht werden?

Die Kantone stellen Vollzugshilfen zum Zweitwohnungsgesetz zur Verfügung. Darin besteht für die Kantone einiger Spielraum, indem sie konkrete Hinweise geben, wie das Gesetz anzuwenden ist. Die Vollzugshilfen entwickeln mehr Kraft, wenn der Kanton Graubünden mit anderen Kantonen mit grossem Zweitwohnungsanteil abgestimmte Vollzugshilfen schafft, um den Ermessensspielraum des Gesetzes für zielführende Vollzugsnormen zu nutzen. Weiter ist die anstehende Überprüfung des Zweitwohnungsgesetzes zu nutzen, um die bestehenden «ungewünschten Nebenwirkungen» zu bereinigen. Die gemeinsam erarbeiteten Vollzugshilfen können den geeigneten Regierungskonferenzen (Bau-, Planungs- und Umweltdirektorenkonferenz BPUK, gegebenenfalls Regierungskonferenz der Gebirgskantone RKGK) zur Verfügung gestellt werden.

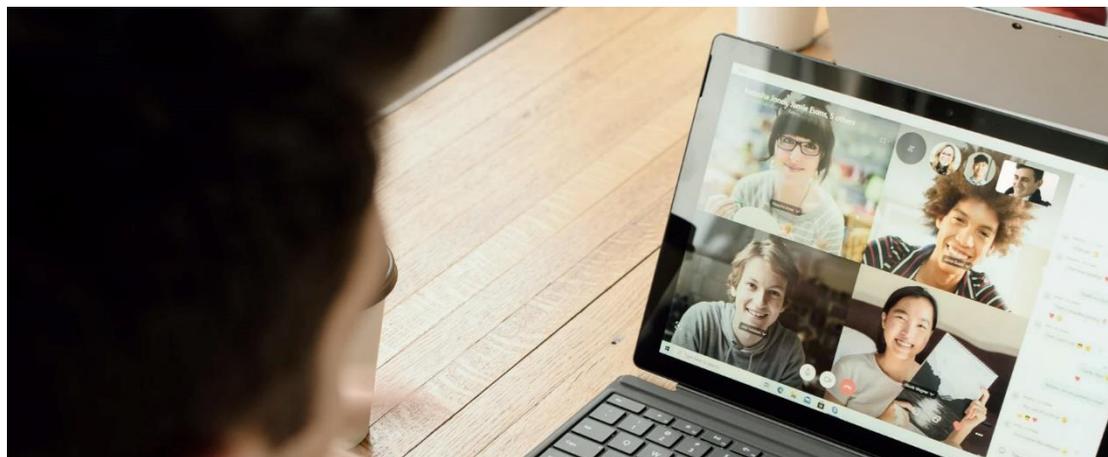
#### Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?

Die **Bündner Regierung** kann Gespräche mit anderen Kantonen, insbesondere mit dem Kanton Wallis, aufnehmen und einen entsprechenden Vorschlag zur Ausarbeitung von gemeinsamen Vollzugshilfen vorantreiben. Die **RKGK sowie die Bündner National- und Ständeräte** können im Rahmen der Überprüfung des Zweitwohnungsgesetzes aktiv werden, was unseres Wissens bereits geschieht.

## 4.4 Als Wohnstandort von neuen Arbeitsmodellen profitieren

### Die Idee kurz und bündig

Durch die Corona-Krise wurde der Trend zu neuen Arbeits- und Lebensmodellen beschleunigt. Die Gemeinden sind dabei zu unterstützen, diesen Trend für sich zu nutzen.



### Warum braucht es die Idee?

In einigen Bergregionen besteht seit einigen Jahren eine „Altersmigration“: Seniorinnen und Senioren zieht es nach der Pensionierung in die Berge – besonders, wenn sie einen starken Bezug aufgrund ihrer Ferienliegenschaft haben.

Seit der Corona-Krise wurde der Trend zu „remote work“ deutlich verstärkt und beschleunigt. Arbeitnehmende können dank digitalen Tools (z.B. Videokonferenzen) vermehrt von zu Hause aus arbeiten. Somit muss sich der Lebensmittelpunkt der Familie nicht mehr fix am Standort des Arbeitgebers orientieren, sondern ist flexibler geworden. Für Erwerbstätige ohne schulpflichtige Kinder aus den städtischen Regionen der Schweiz ist es vermehrt möglich, ganz oder zeitweise im Berggebiet zu wohnen und zu arbeiten. Für Einheimische besteht zunehmend die Möglichkeit, wegen der beruflichen Karriere oder der Ausbildung nicht mehr wegzuziehen bzw. über weitere Distanzen zu pendeln, da nicht mehr an jedem Arbeitstag am Standort des Betriebs bzw. der Bildungseinrichtung gearbeitet werden muss. Dies stellt potenziell eine grosse Chance für Gemeinden in Graubünden dar, verschiedene Segmente an Vollzeit- und Teilzeitbewohnenden zu gewinnen und dem Abwanderungstrend entgegenzuwirken. Von einer Verstärkung und Verjüngung der Bevölkerung und von längeren sowie häufigeren Aufenthalten von Stammgästen und Zweitheimischen profitiert nicht nur der Tourismus, sondern auch der Wohnstandort.

### Was soll erreicht werden?

Tourismus- und Freizeitinfrastrukturen prägen die wahrgenommene Standortattraktivität von Gemeinden und Destinationen stark. In Graubünden sind es nach wie vor die Bergbahnen, aber auch Bäder und Wellnessanlagen, Loipen, Bike- und Wanderrouten, usw., welche hohe Bedeutung für die Attraktivität von Regionen haben. Um das Potenzial einer Stärkung des Wohnstandortes zu nutzen, können Gemeinden gezielt in Tourismus- und Freizeitinfrastrukturen investieren.

Nebst den Infrastrukturen geht es auch um klassische Wohnstandortfaktoren, wie etwa Bildungsangebote, familienergänzende Kinderbetreuung, Integration in die Dorfgemeinschaft, verfügbaren Wohnraum, das Steuersystem etc.

### Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?

Zunächst braucht es Grundlagen, um den Trend gezielt nutzen zu können. Das **Wirtschaftsforum Graubünden** arbeitet am Projekt „Wohnen und Arbeiten in Graubünden“, welches die Ansatzpunkte und

Potenziale aufzeigt. Weitere **Forschungsinstitutionen** können sich dem Thema annehmen und Grundlagen bereitstellen. Primär müssen sich aber die **Gemeinden** überlegen, welche Ansätze für Wohnortstrategien bestehen und welche sie umsetzen wollen.

**Bund und Kanton** können sowohl die Forschung als auch Umsetzungsprojekte der Gemeinden unterstützen. Allenfalls braucht es auch gesetzlichen Spielraum auf Bundes- oder Kantonsebene, den man erweitern muss, damit die Gemeinden ihre Wohnortstrategien entwickeln können (z.B. Schulgesetze, Steuergesetze, Gemeindeorganisation).

## 4.5 Strategisches Bauland- und Hotelarealmanagement

### Die Idee kurz und bündig

Ein langfristiges Flächenmanagement innerhalb der Destinationen kann grosse Mehrwerte und Synergien zwischen bestehenden und neuen Hotels sowie Freizeitanlagen schaffen. Dazu braucht es eine aktive Haltung der Gemeinden und gegebenenfalls des Kantons in Bezug auf das Baulandmanagement: Sie müssen als Kaufende/Verkaufende oder als Vermittelnde auftreten und Transparenz über verfügbare Flächen schaffen.



### Warum braucht es die Idee?

Die Hotelareale sind die «Industrieareale» des Tourismus. Damit Hotels rentabel betrieben werden können, ist es entscheidend, dass geeignete Liegenschaften und Flächen für Zukunftsprojekte verfügbar sind, welche idealerweise Synergien innerhalb der Destination nutzen können.

Mehrwert entsteht beispielsweise bei der direkten Anbindung von Hotels an Bergbahnen, Bäder und Freizeitanlagen, bei gemeinsamer Nutzung von Parkplätzen, usw. Solche Areale sind in den Destinationen jedoch ein knappes Gut. Die Entwicklungschancen können nur genutzt werden, wenn ein langfristiger Plan besteht und wenn die Gemeinde und gegebenenfalls der Kanton eine aktive Rolle im Baulandmanagement und der Baulandvermittlung einnehmen.

### Was soll erreicht werden?

Der Kanton kann in Zusammenarbeit mit den Gemeinden eine aktive Rolle als Käufer/Verkäufer und/oder Vermittler einnehmen. Das Wirtschaftsentwicklungsgesetz GWE des Kantons Graubünden stellt hier ein Instrument zur Verfügung, indem der Kanton zur Sicherstellung der Verfügbarkeit von Arealen mit volkswirtschaftlichem Potenzial aktiv werden kann (vgl. [Art. 8 GWE](#)). Der Kanton kann demnach nach Anhörung der Standortgemeinde strategisch wichtige Grundstücke erwerben, erschliessen und Dritten übertragen. Auch eine eigentumsrechtliche Sicherung der Areale über einen Hotelarealfonds von Gemeinden oder Kanton ist denkbar. Eine Datenbank der verfügbaren Areale würde den Bedürfnissen von Investoren entgegenkommen. Der Kanton kann weitere Instrumente und Anreize zur Verfügung stellen. (Weitere Ideen dazu finden sich im Bericht des Wirtschaftsforums Graubünden «Areal synergien für Hotelinvestitionen nutzen»)

### Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?

Einzelne **Gemeinden** oder der **Kanton** können

- eine aktive Rolle als Kaufende/Verkaufende oder als Vermittelnde einnehmen und aktives Flächenmanagement in den Destinationen betreiben. Unter aktivem Flächenmanagement verstehen wir, geeignete Areale vorausschauend planungsrechtlich und eigentumstechnisch verfügbar machen, damit bei konkretem Investoreninteresse eine rasche Projektentwicklung möglich wird.

- gegebenenfalls einen Hotelarealfonds bilden, um eine unkomplizierte eigentumsrechtliche Sicherung bzw. Übertragung von Grundstücken zu ermöglichen.
- eine Datenbank der verfügbaren Areale entwickeln und pflegen.

## 4.6 Public WLAN und ultraschnelle Internetabdeckung

### Die Idee kurz und bündig

Die Abdeckung mit ultraschnellem Internet soll im Berggebiet möglichst umfassend vorangetrieben werden, um mit dem hohen Tempo der Digitalisierung mitzuhalten und gleich lange Spiesse in der Standortentwicklung wie die städtischen Gebiete zu haben.



### Warum braucht es die Idee?

Die Digitalisierung ist die prägendste Entwicklung unserer Zeit und die digitale Transformation bietet auch peripheren Regionen wie Graubünden grosse Chancen für neue Geschäfts- und Arbeitsmodelle. Die Basis für jegliche Entwicklung ist eine gute Internetabdeckung. In ländlichen Regionen der Schweiz und im Berggebiet ist sie jedoch nach wie vor deutlich schlechter ausgebaut als in städtischen Regionen. Damit die Entwicklungschancen und die Standortattraktivität für die Bündner Täler intakt sind, braucht es eine zügige und umfassende Umsetzung der ultraschnellen Internetabdeckung auch in den Bergregionen.

### Was soll erreicht werden?

Die Bündner Regierung hat bereits 2018 beschlossen, den Ausbau der Breitbandinfrastrukturen mit Beiträgen aus dem Verpflichtungskredit für systemrelevante Infrastrukturen zu fördern. Dabei stehen Vorhaben im Fokus, welche für die wirtschaftliche Entwicklung, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und die Erhöhung der Standortattraktivität relevant sind. Die Regionen sind gefordert, entsprechende Projekte voranzutreiben.

Darüber hinaus ist zu überlegen, ob die Konnektivität in den Ortskernen durch eine kostenlose und breit verfügbare WLAN-Abdeckung gesteigert werden kann. Eine koordinierte Umsetzung durch die interessierten Gemeinden innerhalb der Regionen oder im ganzen Kanton ist zielführend.

### Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?

Der **Kanton** kann den Ausbau der Breitbandabdeckung zusammen mit den **Regionen** und den involvierten Fachexperten beschleunigen und den Regionen Unterstützung und Koordination anbieten. Zudem wurde das **Programm GR.digital** gestartet, um gezielt Projekte und Initiativen zu fördern.

## 4.7 Internationale Wachstumsmärkte gewinnen

### Die Idee kurz und bündig

Um an der Entwicklung der internationalen Wachstumsmärkte zu partizipieren, sind die Bemühungen zu verstärken. Es braucht einen gezielten Mitteleinsatz und eine Bündelung der Kräfte, um eine möglichst hohe Wirkung zu erzielen.



### Warum braucht es die Idee?

Dank starkem Wirtschaftswachstum in verschiedenen Fernmärkten und einer zunehmend vermögendere Mittelklasse steigt die Anzahl an Auslandsreisen weltweit stark an. Beispielsweise verzeichnet die chinesische Bevölkerung ein jährliches Wachstum der Anzahl von Auslandsreisen von > 15%. Mit einem Fernmärkteanteil von nur 6% bei den Hotellogiernächten partizipierte Graubünden schon vor der Corona-Pandemie wenig an den zum Teil schnell wachsenden Fernmärkten.

Stattdessen setzt Graubünden stark auf Gäste aus der Schweiz und dem nahen Ausland. In der Corona-Krise war dies eine Stärke; in normalen Zeiten mitunter auch ein Klumpenrisiko. Um die Auslastung in Graubünden ganzjährig zu stabilisieren und langfristig zu steigern sowie um eine Diversifizierung der Gästesegmente zu erreichen, sind verschiedene internationale Wachstumsmärkte interessant. Dazu muss Graubünden aber auf die „mentale Landkarte“ von Europareisenden aus aller Welt kommen.

### Was soll erreicht werden?

Hotelleriesuisse Graubünden hat zusammen mit Graubünden Ferien und partizipierenden Hotels erste Projekte angestossen, um Verkaufs- und Distributions-Massnahmen in den ausgewählten Zielmärkten USA, Golfstaaten und China umzusetzen. Die Initiativen zur Gewinnung von Fernmärkten soll deutlich verstärkt und mit einer „Allianz der Willigen“ breit vorangetrieben werden.

### Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?

Der **Kanton** kann Zielsetzungen und Aufträge für Sales- und Kommunikationsaufgaben in bestehende und neue Leistungsvereinbarungen mit verschiedenen Akteuren aufnehmen. Zudem kann er Initiativen koordinieren und sie finanziell unterstützen. Derzeit setzen **Hotelleriesuisse** und **Graubünden Ferien** partnerschaftliche Projekte in diesem Bereich um, die es weiter zu verstärken gilt.

## 4.8 Einheimische Fachkräfte und Nachwuchs

### Die Idee kurz und bündig

Das Problem der fehlenden Fach- und Nachwuchskräfte im Tourismus sollen durch verschiedene Massnahmen angegangen werden. Die Tourismuspolitik hat die Aufgabe, Initiativen und Massnahmen in diesem Bereich zu unterstützen und das Thema auf die politische Agenda zu bringen.



### Warum braucht es die Idee?

Das niedrigere Lohnniveau, die von der Norm abweichenden Arbeitszeiten und viele temporäre Saisonjobs verringern die Attraktivität des touristischen Arbeitsmarkts. Obwohl der Tourismus das wirtschaftliche Rückgrat vieler Bündner Destinationen ist, sind Arbeitsstellen im Gastgewerbe bei Einheimischen auf Dauer (zu) wenig gesucht. Der authentische Qualitätstourismus lebt aber von Menschen, welche vor Ort verwurzelt sind und den Gästen die Leidenschaft für die Region vermitteln können. Um die Branche weiterzubringen, braucht es mehr Einheimische im Tourismus. Dazu müssen einerseits das Nachwuchsproblem angegangen werden und andererseits die hohe Fluktuation aus den Tourismusberufen in andere Sparten vermindert werden, um ausgebildete Fachkräfte nicht zu verlieren. Dies kann langfristig nur erreicht werden, wenn es der Tourismus schafft, attraktive Berufsbilder anzubieten.

### Was soll erreicht werden?

Um das Nachwuchsproblem anzugehen, muss die Ausbildung für Berufseinsteiger oder Quereinsteiger attraktiver gestaltet werden. Das kann über verschiedene Ansätze erreicht werden, z.B.

- Über eine Anreicherung der Berufslehre mit Zusatzdiplomen, z.B. Skilehrerbrevet, Pistenfahrzeug-Ausweis, Sprachdiplome, usw.)
- Lehrstellen werden von mehreren Arbeitgebenden gemeinsam angeboten und bieten den Auszubildenden die Möglichkeit, verschiedene Destinationen und Betriebe kennen zu lernen.
- Die Auszubildenden profitieren zusätzlich zu ihrer Entlohnung von attraktiven Gutschein- und Rabattprogrammen für die Nutzung von touristischen Angeboten in anderen Destinationen und Betrieben und können die Branche in der Freizeit kennenlernen.

Um den Berufsausstieg von Fachkräften zu verhindern, müssen die beruflichen Perspektiven und die Anstellungsbedingungen verbessert werden. Dazu sind einerseits Anpassungen bei den Geschäftsmodellen und den Einsatzplänen nötig, welche von den Leistungsträgern umgesetzt werden müssen. Andererseits können Kooperationen zwischen Gemeinden und Leistungsträgern vermehrt zur Schaffung von Kombi-Jobs genutzt werden, um einheimischen Fachkräften nicht nur kurze Saisonstellen, sondern eine ganzjährige, abwechslungsreiche Beschäftigung anzubieten („Mitarbeiter-Sharing-Ansatz“).

**Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?**

Der **Kanton** kann experimentelle Ansätze bei der Ausbildung von Branchennachwuchs und bei der Attraktivierung von Anstellungsbedingungen fördern, indem er entsprechende Entwicklungsprojekte sowie Kampagnen fördert. Im Lead müssen die **Branchenverbände** aus dem Tourismus, namentlich Hotelleriesuisse Graubünden, GastroGraubünden und Bergbahnen Graubünden, sein. Ein Weg ist die Entwicklung interessanter Lehrangebote, welche mit spannenden Weiterbildungswegen verknüpft sind. Mit der HoKo-Lehre (Hotel-Kommunikationsfachmann/-frau) besteht ein Modell als Vorbild für weitere attraktive Angebote mit anderen Schwerpunkten.

## 4.9 Synergien in der Kleinhotellerie nutzen

### Die Idee kurz und bündig

Die Nachteile der Kleinstrukturiertheit und die Rentabilitätsprobleme der Bündner Hotellerie sollen durch neue Kooperationsansätze reduziert werden. Synergien können durch digitale Instrumente und neue Formen der Zusammenarbeit besser genutzt werden.



### Warum braucht es die Idee?

Schweizweit gelten rund zwei Drittel der Hotelbetriebe als unrentabel. Gründe dafür sind die stark ausgeprägte Saisonalität mit umsatzschwachen Nebensaisons, die Kostenstruktur mit dem hohen Anteil an Personal- und Warenkosten sowie die geringe Grösse vieler Betriebe. Die geringe Grösse bedeutet oftmals fehlende Skaleneffekte und wirkt sich entsprechend negativ auf die Rentabilität aus. In Graubünden werden rund 600 Hotelbetriebe vermutet, welche finanziell von der Hand in den Mund leben und damit zu wenig handlungsfähig sind, um ihre Zukunft mit nötigen Investitionen aktiv zu gestalten.

### Was soll erreicht werden?

Mit dem Ziel, Synergieeffekte zu erzielen, d.h. Kosten zu sparen und Leistungen professioneller zu erbringen, sollen neue Formen von Hotelkooperationen realisiert werden. Bisherige Pilotprojekte im Bereich von Hotelkooperationen, wie etwa die „Frutiglandkooperation“ oder die „Lötschentaler“, waren jeweils lokal ausgelegt und bezüglich dem Volumen entsprechend beschränkt. Um das volle Synergiepotenzial nutzbar zu machen, sollen neue Formen von Kooperationsverbunden geschaffen werden, unter anderem auch mit Nutzung der digitalen Möglichkeiten. Damit sollen Synergien in der Hotellerie – und ganz besonders in der Kleinhotellerie – besser nutzbar sein und einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben leisten.

### Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?

Die öffentliche Hand, namentlich **Kanton oder Bund**, kann Projekte und Initiativen der Branche im Bereich der Hotel-Kooperationen finanziell unterstützen und einen Förderschwerpunkt auf das Thema Hotelkooperationen legen. Die **Hotellerie bzw. der Branchenverband** können entsprechende Projekte vorantreiben.

## 4.10 Mehr Freiraum für Tourismusgemeinden bei der Gestaltung des Steuersystems

### Die Idee kurz und bündig

In Tourismusgemeinden mit hohem Zweitwohnungsanteil ist der Steuerdruck auf die ständigen Einwohnerinnen und Einwohner gross, denn es ist eine im Vergleich zur Bevölkerungszahl überproportional grosse Gemeindeinfrastruktur zu finanzieren. Eine Erhöhung des Maximalsteuersatzes bei der Liegenschaftssteuer würde den Gemeinden mehr Flexibilität geben, ein für sie passendes Steuersystem zu etablieren.



### Warum braucht es die Idee?

Überalterung und Abwanderung der erwerbstätigen Bevölkerung sind in vielen Regionen Graubündens eine Realität. Die Folge davon sind stagnierende Steuereinnahmen in den Gemeinden.

Dass die kommunalen Ausgaben nicht im Gleichschritt mit der Veränderung der ständigen Wohnbevölkerung gesenkt werden können, liegt daran, dass die Gemeindeinfrastrukturen in Tourismusgemeinden nicht nur auf die Grösse der Einwohnerschaft ausgerichtet werden können, sondern auf Saisonspitzen (ständige Wohnbevölkerung und Zweitheimische, Gäste). In der Tendenz führen die hohen Ausgaben bei abnehmender Bevölkerung für Gemeinden nicht selten zu einem Teufelskreis von hohem Steuerfuss und geringer steuerlicher Attraktivität, die wiederum nicht dazu beitragen, Neuzuziehende zu gewinnen.

Die typischen Bündner Zweitwohnungsgemeinden (Mehrheit der Gemeinden im Bündner Berggebiet) können ihr Steuerpotenzial mit dem aktuellen Steuersystem, welches nicht auf Regionen mit einem hohen Anteil an mobilen Zweitheimischen und Gästen ausgerichtet ist, nicht ausschöpfen. Tourismusgemeinden benötigen daher mehr Flexibilität für die Anpassung ihres Steuersystems an die speziellen Bedürfnisse im touristischen Berggebiet<sup>11</sup>.

### Was soll erreicht werden?

Das Steuersystem der Kantone und Gemeinden für die natürlichen Personen basiert grundsätzlich auf der Besteuerung von Einkommen und Vermögen der Bevölkerung. Dies funktioniert, solange man eine starke erwerbstätige Bevölkerung hat und keine speziellen öffentlichen Ausgaben bestehen. Die Gemeinden im touristische Berggebiet unterscheiden sich jedoch von der durchschnittlichen Gemeinde in der Schweiz in folgenden Punkten:

- Die Gemeinden sind flächenmässig meist gross und weisen eine relativ kleine (Vollzeit-)Bevölkerung auf.
- Die Gemeinden weisen einen besonders grossen Siedlungsraum mit einem hohen Anteil von beschränkt steuerpflichtiger Zweitwohnbevölkerung auf.

<sup>11</sup> Vergleich Wirtschaftsforum Graubünden (2018): Alptraum

- Das Verhältnis zwischen erwerbstätiger Bevölkerung und nicht erwerbstätiger Bevölkerung ist deutlich ungünstiger wegen des geringeren Arbeitsangebots in diesen Gemeinden.
- Die Pendeldistanzen sind zu lang, um als Wegpendelorte eine reine Wohnstrategie zu verfolgen.

Alle diese Faktoren erschweren es den touristischen Berggebietsgemeinden die Steuerbelastung zu optimieren. Oft wird dies damit ausgeglichen, dass die Wasserzinsen für die Minderung dieser Herausforderungen genutzt werden.

Künftig muss das Steuersystem diese Realitäten besser abbilden und die Steuerlast besser auf die ständige Wohnbevölkerung und die Zweitwohnbevölkerung verteilen. Damit wird der öffentliche Haushalt trotz hohen Herausforderungen langfristig stabilisiert, was die Voraussetzung für alle anderen Standortförderungsaktivitäten ist.

**Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?**

Es braucht eine Diskussion um adäquate neue Steuersysteme im Bündner Berggebiet. Diese Diskussion muss von den **betroffenen Gemeinden und dem Kanton** geführt werden. Das **Wirtschaftsforum Graubünden** hat dazu zahlreiche Grundlagen erarbeitet und kann diese in die Diskussion einbringen.

## 4.11 Inwertsetzung der Natur und der Naturpärke

### Die Idee kurz und bündig

Für den Bündner Tourismus ist es entscheidend, Wege zu finden, mit der Landschaft und den bestehenden Pärken die touristische Sommerwertschöpfung zu stärken und damit allenfalls sogar einen Teil der, langfristig durch den Klimawandel unsicheren Winterwertschöpfung zu kompensieren.



### Warum braucht es die Idee?

Der Wintertourismus in der heutigen Form ist auf lange Sicht (über 2050 hinaus) aus klimatischen Gründen nicht gesichert. Umgekehrt dürfte der Klimawandel die Bedingungen für einen erfolgreichen Sommertourismus in Graubünden verbessern. Mit dem Sommertourismus ist es jedoch schwieriger, eine attraktive Wertschöpfung zu erzielen als mit dem Wintertourismus. Dies weil die Gäste im Sommer weniger bezahlbare Dienstleistungen benötigen, denn die Landschaft wird im Unterschied zu den Ski-gebieten gratis zur Verfügung gestellt. Zu beachten ist ausserdem, dass die Bevölkerung der Entwicklung eines «Massenausflugstourismus» oder einer weiteren «touristischen Möblierung» der Landschaft zumindest skeptisch wenn nicht negativ gegenübersteht.

Es braucht deshalb Ideen, wie man mit Landschaft und Naturpärken relevante touristische Wertschöpfung erzielen kann.

### Was soll erreicht werden?

Wir sehen zwei wesentliche Ansätze für die Stärkung der Wertschöpfung:

- Einerseits ist zu prüfen wie man die touristische Attraktivität und **Vermarktung der bestehenden Pärke** verbessern kann und so zur Entwicklung des naturnahen Tourismus in Graubünden beitragen kann. Diesbezüglich ist jedoch auch nach Wegen zu suchen, wie man zu einem wertschöpfungsstärkeren naturnahen Tourismus (z.B. Luxuslodge statt Campingplatz) mit entsprechenden Angeboten kommen kann.
- Andererseits muss Graubünden sich die Frage stellen, wie man mit der **Landschaft unabhängig von Pärken mehr Wertschöpfung generieren** kann. Es gilt Wege zu finden, wie die Interessen der lokalen Bevölkerung als Anbieter von touristischen Dienstleistungen auf der einen Seite und die Interessen der Bevölkerung in den städtisch geprägten Gebieten am Schutz der Natur und der traditionellen Kulturlandschaft im Berggebiet auf der anderen Seite in Einklang gebracht werden können. Ein möglicher Ansatz dazu wäre, dass man wie in der Landwirtschaftspolitik auch für ökologische Leistungen Abgeltungen weiter ausbaut. Ein zweiter Ansatz ist, dass man beim Bauen ausserhalb der Bauzone (also für die touristische Möblierung für den Sommer) mehr Flexibilität in den raumrelevanten Gesetzgebungen erreicht und stärker einem kompensatorischen

Modell folgt. Entsprechende Ideen werden vom Bund im Zusammenhang mit der zweiten Revisions-  
onsetappe des Raumplanungsgesetzes (RPG2) sowie von den Initianten der Landschaftsschutzini-  
tiative zumindest ansatzweise thematisiert<sup>12</sup>.

**Wer könnte sich dem Thema annehmen und was kann die Tourismuspolitik beitragen?**

In erster Linie braucht es neue Ideen. Diese Ideen können aus den bestehenden **Naturpärken** oder **Forschungsinstitutionen** entstehen. Denkbar wäre auch, dass sich die **flächengrössten Berggemeinden der Schweiz** gemeinsam Überlegungen in diese Richtung machen, um ihre Interessen insbesondere gegenüber dem Bund langfristig zu wahren.

---

<sup>12</sup> Teilrevision Raumplanungsgesetz, 2. Etappe