

---

# 20. Jahresbericht 2015

## des Wirtschaftsforums Graubünden

---

Chur, April 2016



## Inhalt

---

Vorwort	5
1 Vision und Mission	6
2 Aktuelle Initiativen	7
2.1 Strategien für Bündner Tourismusorte	7
2.2 Rahmenbedingungen für Innovation & Industrie	16
2.3 Weitere Arbeiten	17
2.4 Inputreferate und Workshops 2015	18
3 Publikationen	19
4 Organisation	22
4.1 Ansprechpartner	22
4.2 Unsere Geldgeber	22
4.3 Stiftungsrat	23
4.4 Arbeitsgruppen des Wirtschaftsforums Graubünden	23
4.5 Patronatskomitee	25



## Vorwort



### Neue Strategien für den Bündner Tourismus sind gefragt

Der Schweizer Franken ist nach wie vor (zu) stark und der Konjunkturverlauf hat sich abgeschwächt. Die Gästezahlen sind – vor allem aus den europäischen Märkten – dramatisch zurückgegangen und es ist dem Bündner Tourismus bisher nicht gelungen wesentlich am Wachstum der neuen Märkte (insb. Asien, Golfstaaten) zu partizipieren. Eine Trendwende ist nicht erkennbar.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, bestehen keine einfachen Rezepte. Neue Impulse sind jedoch notwendig um die wirtschaftliche Basis im Bündner Berggebiet zu erhalten.

Das Wirtschaftsforum Graubünden hat 2015 mit der Initiative „Strategien für Bündner Tourismusorte“ Grundlagen für die dazu notwendige Diskussion und für das entsprechende Handeln geschaffen. Die insgesamt acht Grundlagen- und Vertiefungsberichte zeigen, dass es die einzige richtige Strategie für ganz Graubünden nicht gibt. Es bestehen jedoch Grundstrategien die jeder Tourismusort und Leistungsträger seinen Voraussetzungen entsprechend kombinieren kann/muss.

Unsere Berichte zeigen auch, dass es bei der Bewältigung der Herausforderungen keinen „free lunch“ gibt. Die Umsetzung jeder Strategie setzt voraus, dass man bereit ist - neben Geld - insbesondere auch Zeit, Energie und Leidenschaft für neue Wege einzusetzen und die Dissonanzen auf diesem Weg auszuhalten.

Auch der Industrie macht der starke Franken zu schaffen. Das Wirtschaftsforum hat daher 2015 die Initiative „Rahmenbedingungen für Innovation & Industrie in Graubünden“ lanciert, welche das Schwerpunktthema 2016 bilden wird.

Wir möchten an dieser Stelle allen Partnern und Personen danken, die sich immer wieder für die Arbeiten des Wirtschaftsforums Graubünden ehrenamtlich zur Verfügung stellen.

Alois Vinzens  
Präsident

Peder Plaz  
Geschäftsführer

# 1 Vision und Mission

„Intellektueller Zulieferer“ für Bündner Wirtschaft und Politik

Das Wirtschaftsforum Graubünden versteht sich als Denkwerkstatt der Bündner Wirtschaft und setzt sich für die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Graubünden ein. Dabei stellt das Wirtschaftsforum Graubünden sein reiches Wissen über wirtschaftliche Entwicklungen und Zusammenhänge in Graubünden der Öffentlichkeit in Form von Berichten, Referaten und Diskussionen zur Verfügung.

Tab. 1 Mission Statement des Wirtschaftsforums Graubünden

<b>Vision</b>	Unabhängige <b>Denkwerkstatt</b> für die volkswirtschaftliche Entwicklung Graubündens (Think Tank).
<b>Mission</b>	Erkennen und Aufnehmen von künftigen <b>Trends</b> (Chancen und Risiken) für die Volkswirtschaft Graubündens. Vorwegnahme und Mitgestaltung von <b>wirtschaftspolitischen Diskussionen</b> , um die Standortvoraussetzungen für die Wirtschaft in Graubünden zu verbessern.
<b>Kernaufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Agenda Setting:</b> Erörtern und Definieren von relevanten Themen und Fragen in Bezug auf die künftige Entwicklung der Volkswirtschaft Graubünden.</li> <li>▪ <b>Diskussionsgrundlagen:</b> Erarbeiten von unabhängigen, auf Graubünden bezogenen Grundlagen für die Diskussion der definierten Themen (Orientierungswissen schaffen).</li> <li>▪ <b>Vorschläge und Ideen:</b> Vorschläge und Ideen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und Gesellschaft in Graubünden auf Basis von Grundlagen und Konzeptideen zur Diskussion stellen.</li> <li>▪ <b>Dialog führen:</b> Aktive Suche nach Dialogpartnern und Gestalten von Dialogplattformen zur Wissensaufbereitung und -vermittlung.</li> </ul>

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Wirtschaftsleitbild als Arbeitsgrundlage

Das Wirtschaftsleitbild Graubünden und der Leistungsauftrag des Kantons Graubünden bilden die Leitplanken für die Aktivitäten und Themen des Wirtschaftsforums Graubünden. Übergeordnetes Ziel ist die Sensibilisierung von Bevölkerung, Politik und Wirtschaft für wesentliche Herausforderungen des Wirtschaftsstandortes Graubünden. Auf diese Weise soll der Boden für Massnahmen der kommunalen, regionalen und kantonalen Standortentwicklung bereitet werden.

Im Rahmen des Leistungsauftrags werden die Schwerpunkte der Tätigkeit jeweils definiert. Aktuell sind dies die folgenden:

- Strategien für Bündner Tourismusorte
- Rahmenbedingungen für Innovation & Industrie

Der aktuelle Leistungsauftrag mit dem Kanton Graubünden gilt für die Periode 2014-2016.

## 2 Aktuelle Initiativen

### 2.1 Strategien für Bündner Tourismusorte

#### 2.1.1 Kurzbeschreibung der Initiative

Herausforderungen für den Bündner Tourismus angehen

Das Wirtschaftsforum Graubünden wollte mit der Initiative „Strategien für Bündner Tourismusorte“ zur Neuausrichtung der Bündner Tourismuswirtschaft einen Beitrag leisten, indem es Ideen, Strategien und Lösungsansätze für die Anpassung der Geschäftsmodelle entwickelt und die dringend notwendige Diskussion anstösst.

Wir nahmen dabei für uns nicht in Anspruch, neue bahnbrechende Ideen zu formulieren. Unser Ziel war es vielmehr, die Fülle der bestehenden Ideen und Lösungswege zu prüfen und im Sinne einer Synthese der vielen bereits bestehenden Studien zu touristischen Fragen Klarheit über folgende Punkte zu schaffen:

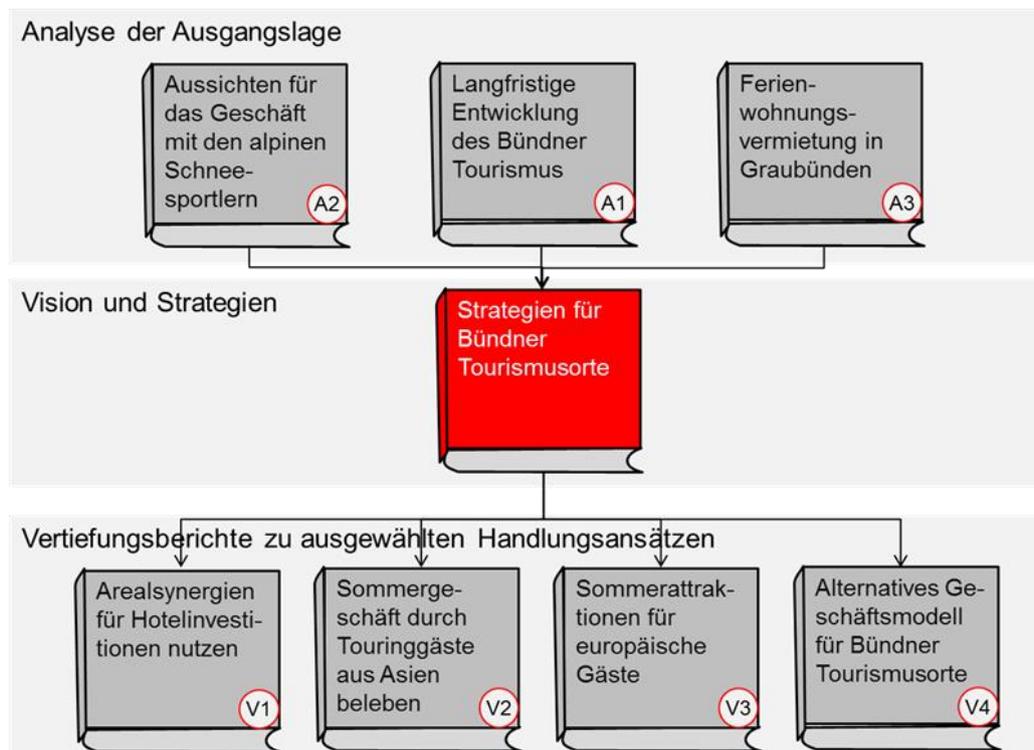
- Welcher Spielraum bzw. welche Optionen bestehen für die Bündner Tourismuswirtschaft in den einzelnen Geschäftsfeldern?
- Welche Strategien versprechen Erfolg?
- Für welche Themen sollen Zeit, Geld und Energie eingesetzt werden?
- Welche Akteure sind für welches Thema und zu welchem Zeitpunkt die zentralen Ansprechpartner?

#### 2.1.2 Wichtigste Ergebnisse

Breites Spektrum an Ergebnissen

Die Ergebnisse der Analysen sind in verschiedenen Dokumenten aufgearbeitet (alle Berichte sind auf der Website des Wirtschaftsforums verfügbar):

Abb. 1 Überblick Berichte



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

In drei **Grundlagendokumenten** wurde die Ausgangslage vertieft dargestellt wird („A1 - Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus“, „A2 - Aussichten für das Geschäft mit den alpinen Schneesportlern (2014)“, „A3 - Entwicklung der Vermietung von Ferienwohnungen“). Im **Kerndokument** „**Strategien für Bündner Tourismusorte**“

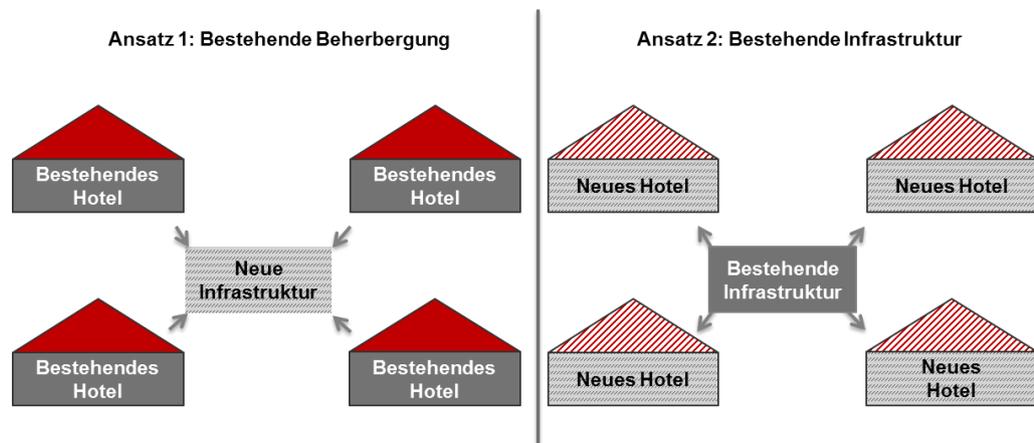


Beherbergung  
und Infrastruktur  
kombinieren

## Vertiefungsbericht V1: „Arealsynergien für Hotelinvestitionen nutzen“

Hoteliere und Immobilienentwickler sehen sich bei der Kapitalbeschaffung für die Umsetzung von Neu- oder Ausbauprojekten für klassische Hotels im Schweizer Alpenraum in der Regel mit der Herausforderung konfrontiert, dass ein Teil des investierten Kapitals ohne Querfinanzierung nicht rentabilisierbar ist. Das Wirtschaftsforum Graubünden schlägt vor, auf Gemeindeebene gezielt Arealsynergien zur Realisierung von Verbundvorteilen zu nutzen. Dies bedeutet entweder die Ergänzung bestehender Übernachtungsbetriebe mit einer gemeinsam genutzten Infrastruktur, z.B. einem Hallenbad oder einem Sportzentrum. Alternativ kann auch eine bestehende Infrastruktur mit Beherbergungsbetrieben ergänzt, resp. an diese „angedockt“ werden, z.B. mit Passerellen.

Abb. 3 Zwei Ansätze zur Realisierung von Arealsynergien



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Der Vorteil von Arealsynergien im Vergleich zur Realisierung von Veränderungen bei der Tourismusstrategie ist die relativ einfache Umsetzbarkeit durch die Gemeinde und die direkte Wirkung dieser Massnahmen. Der Nachteil liegt darin, dass nicht alle Areale für Synergien geeignet sind und bei geeigneten Arealen die Sicherung der eigentums- und planungsrechtlichen Verfügbarkeit einige Jahre in Anspruch nehmen kann.

## Vertiefungsbericht V2: Sommergeschäft durch Touringgäste aus Asien beleben

Wie könnte das  
Geschäft entwi-  
ckelt werden?

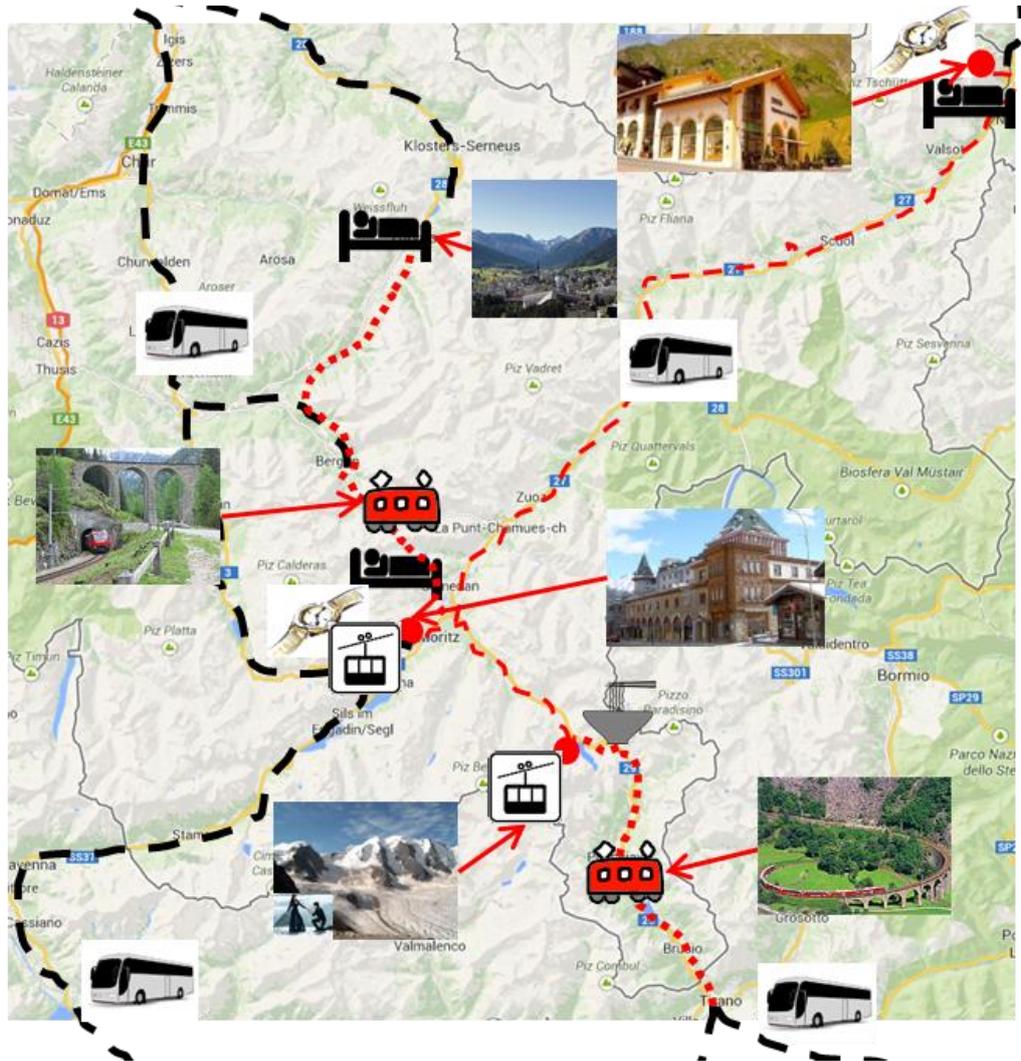
Das Geschäft mit asiatischen Gruppenreisenden ist in einigen Regionen der Schweiz mittlerweile zu einem Eckpfeiler der touristischen Entwicklung geworden und die Gästezahlen nehmen weiter stark zu. Ein Ende dieses Trends ist momentan nicht absehbar. In Graubünden wird das Geschäftsfeld aufgrund der damit verbundenen Herausforderungen (v.a. tiefe Margen in der Hotellerie, kulturelle Unterschiede zu den übrigen Märkten) kontrovers diskutiert. Das Wirtschaftsforum geht davon aus, dass das Gruppengeschäft den Einstieg in das Geschäft mit asiatischen Einzelreisenden stark erleichtert, resp. ohne vorhergehendes Gruppengeschäft mittel- und langfristig nur wenige Einzelreisende aus Asien den Weg in den Kanton Graubünden finden werden. Aus diesem Grund haben wir uns mit der Frage auseinandergesetzt, wie und durch wen das Geschäft mit asiatischen Gruppenreisenden entwickelt werden könnte.

Die Analysen haben gezeigt, dass eine Einbettung in die bestehenden Zeitfenster und Routen durch Europa Voraussetzung für die Aufnahme in die Reisekataloge asiatischer Reiseveranstalter ist. Es muss somit ein Produkt entwickelt werden, das die wesentlichen Ziele der Reisenden in den Alpen (Berg- und Schneeseeerlebnis, „Dorf in den Alpen“ erleben, Shopping, allenfalls Bahnfahrt mit Unesco-Weltkulturerbe) bündelt. Entsprechend sind die RhB, die Bergbahnen im Oberengadin sowie Bijoutiers

und geeignete Übernachtungsbetriebe im Lead, wenn es darum geht, dieses Geschäftsfeld zu entwickeln. Eine der grössten Herausforderungen zur Erschliessung des Geschäfts mit den Gruppenreisenden aus Asien ist das Finden von geeigneten Beherbergungsbetrieben, welche sich so organisieren können, dass sie auch mit knappen Budgets Geld verdienen.

Der Bericht zeigt auf, dass für den Einstieg in dieses Geschäftsfeld keine wesentlichen neuen Infrastrukturen aufgebaut werden müssen, so dass ein Einstieg bei einer gemeinsamen Vorgehensweise der relevanten Akteure rasch erfolgen könnte.

Abb. 4 Routen und Produkte für Gruppenreisen asiatischer Gäste durch Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

### Vertiefungsbericht V3: Sommerattraktionen für europäische Gäste

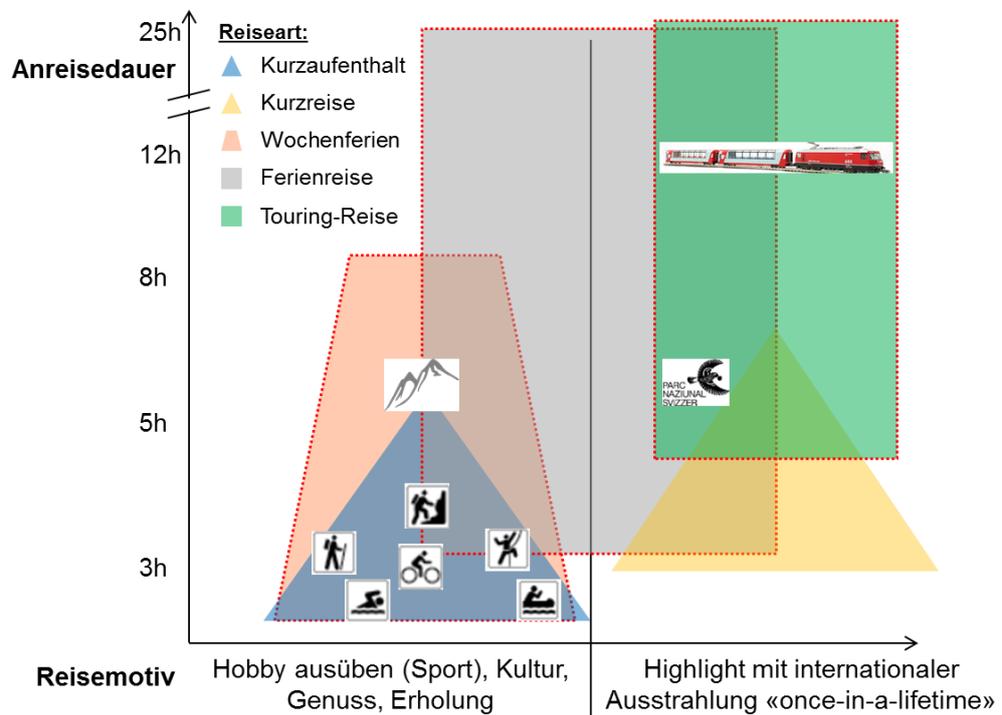
Sommer in der Krise: Lösungsansätze

Im öffentlichen Diskurs wird oft die Meinung vertreten, dass der Sommertourismus für europäische Feriengäste im Kanton Graubünden Potenzial für zusätzliche Logiernächte aufweist. Das Wirtschaftsforum ist dieser Frage detailliert nachgegangen und hat aufgezeigt, welche Art touristischer Produkte besonders viele internationale Reisegäste anziehen, welche erfolgreichen Produktbeispiele es im Ausland gibt und was wir von diesen lernen können.

Die Analyse zeigt, dass Graubünden bisher – abgesehen von der RhB – über kein Highlight mit europaweiter Ausstrahlung verfügt. Das Bündner Tourismusangebot besteht vielmehr aus einem vielfältigen und in vielen Bereichen sehr hochwertigen

Angebot an Ausflugs- und Freizeiterlebnissen, welche sich vor allem an Personenkreise mit einer Anreisedauer von weniger als fünf Stunden richten.

Abb. 5 Aktuelles Angebot in Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die eingehende Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten zur Schaffung von neuen Attraktionspunkten mit europäischer Ausstrahlung hat gezeigt, dass durchaus Ansatzpunkte für die Schaffung von fünf bis zehn neuen Produkten für den Sommertourismus bestehen, welche jeweils ca. 100'000 bis 300'000 übernachtende Gäste anziehen können. Thematisch ist dabei vieles denkbar, entscheidend ist die Frage, ob das Angebot marktfähig ist. Wie die Analyse verschiedenster Produktideen gezeigt hat, ist die Schaffung marktfähiger Angebote mit hohen Hürden versehen und der Erfolg innovativer Ideen nur sehr schwer abschätzbar.

Vieles deutet deshalb daraufhin, dass die Hauptkraft der Bündner Tourismusanbieter dafür verwendet werden sollte, die bestehenden Angebote gezielter zu vermarkten, denn davon ist der grössere „return-on-investment“ zu erwarten. Das Wirtschaftsforum empfiehlt daher den Leistungsträgern, den Tourismusorganisationen und dem Kanton zu versuchen, bestehende Bündner Sommerprodukte in Europa besser zu verkaufen.

#### Vertiefungsbericht V4: Alternatives Geschäftsmodell für Bündner Tourismusorte

Strategien für kleine Destinationen mit vielen Ferienwohnungen

Für kleinere Skidestinationen ohne ausgeprägte Hotellerie besteht aufgrund der verschlechterten Wettbewerbsfähigkeit häufig ein Missverhältnis zwischen Tourismusangebot (Skigebiete, Hallenbad, etc.) und Nachfragefrequenzen. Hauptgründe dafür sind der starke Franken und die Reduktion von vermietbaren Betten.

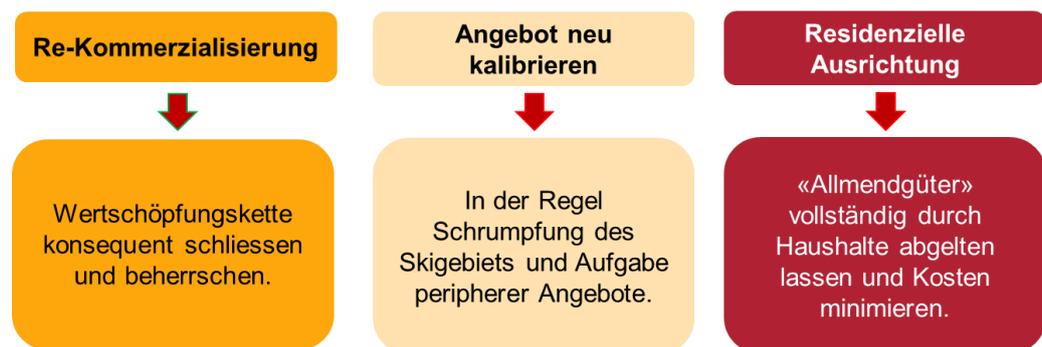
Für diese Orte sieht das Wirtschaftsforum drei Handlungsvarianten:

- **Re-Kommerzialisierung:** Zusätzliche warme Betten durch Feriendörfer und neue Hotels realisieren und Angebot vertikal integrieren → Dürfte aufgrund der Investitionsvoraussetzungen schwierig sein
- **Angebot neu kalibrieren:** Das touristische Angebot an die langfristige Nachfrage anpassen bzw. reduzieren, womit wahrscheinlich eine Abwärtsspirale

aus Angebotsverschlechterung und Nachfrageverlust in Gang gesetzt wird, resp. diese Abwärtsspirale weiterdreht → Diese Option wird automatisch eintreten, wenn keine andere Lösung gefunden wird

- **Residenzielle Ausrichtung:** Bei der dritten Variante kommen im Sinne eines Golfclub-Modells die Mitglieder für die Finanzierung des Angebots selbst auf. Übertragen auf einen Tourismusort heisst Letzteres im Extremfall, die Erst- und Zweitwohner übernehmen die Kosten des touristischen Angebots und entscheiden gemeinsam darüber, wie stark dieses ausgebaut sein soll. Dafür können sie künftig die Angebote gratis benutzen und das Angebot wird radikal auf ihre Bedürfnisse abgestimmt.

Abb. 6 Ansätze für alternative Geschäftsmodelle in Bündner Tourismusorten



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Das Wirtschaftsforum zeigt im Vertiefungsbericht auf, welche Möglichkeiten für die Tourismusorte bestehen, um eine residenzielle Ausrichtung ganz oder teilweise umzusetzen und welche Herausforderungen dabei zu meistern sind.

Die Analyse anhand von Fallbeispielen basierend auf realen Zahlen zeigt, dass wenn in einem typischen Tourismusort pro Haushalt ein jährlicher Beitrag von CHF 1'500 bis 2'000 bezahlt würde, das Skigebiet gratis angeboten werden könnte. Das bedeutet, dass alle Einwohner, Zweitwohner und deren Gäste gratis Skifahren könnten. Der Wechsel des Geschäftsmodells böte weiter den Vorteil, dass theoretisch auch alle Gäste eines Hotels die Tourismusangebote gratis benutzen können. Damit wird es für Investoren sehr interessant, ein Hotel in einem solchen Tourismusort zu realisieren. Auch Tagesgäste könnten theoretisch gratis Skifahren, da die Kosten des Skigebiets ja bereits gedeckt sind. Dies eröffnet einen Handlungsspielraum für die Förderung des Skinachwuchses oder für zusätzliche Einnahmen, wenn von den Tagesgästen weiterhin ein (bescheidenes) Eintrittsgeld verlangt würde.

Für eine erfolgreiche Umsetzung des Modells ist es entscheidend, dass die Zweitwohnungseigentümer für diese Idee begeistert werden können. Und die Begeisterung dürfte am einfachsten zu wecken sein, wenn die Zweitwohnungseigentümer auch mitbestimmen könnten. Falls die Erst- den Zweitwohnern dieses Mitbestimmungsrecht nicht einräumen möchten, ist das Modell sehr wahrscheinlich nicht umsetzbar, wodurch langfristig die Abwärtsspirale aus Angebotsverschlechterung und Nachfrageverlust in Gang gesetzt wird. Jeder Tourismusort muss letztlich für sich selber entscheiden, welchen Weg er gehen möchte. Das Wirtschaftsforum Graubünden empfiehlt den Tourismusorten, die entsprechende Diskussion zu führen und die verschiedenen Optionen sorgfältig zu überlegen.

### 2.1.3 Nutzen der Initiative

Impulse für Akteure und Politik

Aus dem Projekt „Strategien für die Bündner Tourismusorte“ entstanden folgende konkrete Produkte und Nutzen:

- Erkenntnisprozess bei allen Beteiligten (Arbeitsgruppe, Stiftungsrat, Zuhörer an Veranstaltungen des Wirtschaftsforums, im Projekt einbezogene Akteure im Tourismus)
- Einfache Darstellung der bisherigen strukturellen Entwicklung des Tourismus
- Darstellung und Beurteilung einer Vielzahl von denkbaren Anpassungsstrategien
- Darstellung und Beurteilung denkbarer staatlicher Unterstützungsmassnahmen
- Konkrete Empfehlungen an die Politik

## Asiatische Gäste für Graubünden

Das Wirtschaftsforum Graubünden zeigt Ansatzpunkte für und die Konsequenzen eines Einstiegs ins asiatische Gruppengeschäft auf.

Das scheinbar grenzenlose Nachfragepotenzial der asiatischen Märkte ist in aller Munde. Dies ist nicht erstaunlich, wenn man bedenkt, dass die Zahl der Ankünfte asiatischer Gäste in Schweizer Hotels sich in den letzten fünf Jahren trotz globaler Finanzkrise mehr als verdoppelt hat (vgl. Abb. 1). Es wird heute allgemein davon ausgegangen, dass der Gästestrom aus Asien auch künftig in der Schweiz um rund 100 000 Ankünfte pro Jahr wachsen könnte. Diese Wachstumsgeschichte ist bisher jedoch an Graubünden vorbei gegangen. Obwohl viele Bündner Destinationen und Leistungsträger seit Jahren Marketingmittel in den Marktaufbau in China, Indien und anderen asiatischen Ländern investieren, entfallen nicht einmal 3 Prozent der Logiernächte asiatischer Gäste in der Schweiz auf Hotelbetriebe im Kanton Graubünden. Zudem ist die Nachfrage aus Japan – für Graubünden das wichtigste asiatische Land – in der Schweiz seit Jahren rückläufig.

Die Reisenden aus Asien können grundsätzlich in zwei Gruppen unterteilt werden. Einerseits die Gruppenreisenden, welche in der Regel in 10-14 Tagen drei bis sieben europäische Länder bereisen. Andererseits die Individualreisenden, welche bereits reisegewandter und mit dem Westen vertraut sind und sich eine individuelle Reise zusammensetzen. Grundsätzlich sind die Individualreisenden die wertschöpfungsstärkeren Gäste, welche Graubünden primär für sich wünschen würde. Obwohl der Anteil der Individualreisenden langsam zunimmt, besucht jedoch der mit Abstand grössere Teil der Gäste aus Asien Europa und die Schweiz heute im Rahmen einer Gruppenreise. Weil die Individualreisenden jedoch primär den grossen Routen des Gruppengeschäfts folgen, stellt sich die Frage, ob man ohne das Gruppengeschäft an diese (europareisende) Gäste überhaupt herankommt. Das Wirtschaftsforum hat deshalb untersucht, was Graubünden tun könnte / müsste, um im Sommer in relevantem Aus-

mass von der Nachfrage der europäischen Gruppenreisenden aus Asien zu profitieren. Dabei sind wir zu folgenden Erkenntnissen gekommen:

- Graubünden liegt an den Hauptreisrouten der asiatischen Gäste in Europa. Denn die meisten Europareisen führen entweder von Italien über die Alpen in die nördlichen Metropolen (Paris, München, London) oder umgekehrt.
- Aufgrund des zu erwartenden Wachstums der Ankünfte in der Schweiz und der sich abzeichnenden Engpässe in den traditionellen Schweizer Destinationen hat es Platz für einen weiteren Anbieter. Dies könnte Graubünden mit den beiden Schneesport-Regionen Davos/Lezza und Corvatsch in Kombination mit der RhB sein.
- Graubünden verfügt über alle notwendigen Produkte (leicht erreichbare Gletscher, Seen, Bahnerlebnis, Hotels und bekannte Orte), die den asiatischen Gästen während des ein bis zweitägigen Aufenthalts in der Schweiz geboten werden müssen. Das heisst, es braucht kaum Investitionen in Sachgüter. Die Mittel können auf die Produktbündelung und Vermarktung fokussiert werden.



Abb. 1: Entwicklung der Ankünfte asiatischer Gäste in Hotels in der Schweiz

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden, basierend auf Daten des BFS

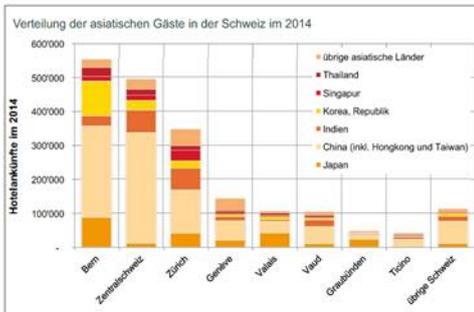


Abb. 2: Nachfrage der asiatischen Gäste in der Schweiz 2014 nach Destinationen

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden, basierend auf Daten des BFS

#### Kontext – Projekt «Strategien für Bündner Tourismusorte»

Die Bündner Tourismuswirtschaft steht vor grossen Herausforderungen. Die Annahme der Zweitwohnungsinitiative, die dramatische Aufwertung des Schweizer Fränkens und die allgemeine Skepsis der Bevölkerung gegenüber Grossprojekten (Olympische Winterspiele, Skigebietsverlängerungen usw.) zwingen die Tourismuswirtschaft alternative Geschäftsfelder zu finden oder sich der neuen Realität anzupassen.

Das Wirtschaftsforum Graubünden möchte mit der Initiative «Strategien für Bündner Tourismusorte» zur Neuausrichtung der Bündner Tourismuswirtschaft einen Beitrag leisten, indem es Ideen, Strategien und Lösungsalternativen für die Anpassung der Geschäftsmodelle entwickelt und die dringend notwendige Diskussion anstösst. Dabei agiert das Wirtschaftsforum als Denkwerkstatt, unabhängig der Strategie und Agenda der kantonalen Verwaltung oder des Tourismusrates und nimmt nicht für sich in Anspruch, neue bahnbrechende Ideen zu formulieren. Das Ziel ist es vielmehr, die Fülle der bestehenden Ideen und Lösungswege zu prüfen und im Sinne einer Synthese der vielen bereits bestehenden Studien zu touristischen Fragen Klarheit über folgende Punkte zu schaffen:

- Welcher Spielraum bzw. welche Optionen bestehen für die Bündner Tourismuswirtschaft in den einzelnen Geschäftsfeldern?
- Welche Strategien versprechen Erfolg?
- Für welche Themen sollen Zeit, Geld und Energie eingesetzt werden?
- Welche Akteure sind für welches Thema und zu welchem Zeitpunkt die zentralen Ansprechpartner?

Für die Arbeit haben die Experten des Wirtschaftsforums mit einer Vielzahl von Fachleuten und Betroffenen gesprochen und Tausende Seiten bestehender Studien und Statistiken gewälzt. Aufgrund der Fülle an Themen wurde entschieden, die Erkenntnisse in leicht verdauliche Portionen beziehungsweise Berichte aufzuteilen. Der vorliegende Bericht «Sommergeschäft durch Touringgäste aus Asien beleben» ist einer von vier Vertiefungsberichten zu möglichen Handlungsansätzen zur massgeblichen Steigerung der touristischen Wertschöpfung in Graubünden.

Für die Reiseveranstalter ist bei der Planung der Teillreise durch die Schweiz das Gesamtangebot von Transport, Übernachtung, Verpflegung und Bergbahn entscheidend. Um neben Titlis / Luzern oder Jungfrau / Interlaken in diesem Geschäft ein neues Teillreiseprodukt «Graubünden» erfolgreich lancieren zu können, ist es deshalb entscheidend, dass die Leistungsträger gemeinsam ein Gesamtpaket bündeln und bei den Reiseveranstaltern positionieren.

Das Geschäft mit asiatischen Gruppenreisen folgt internationalen Preisniveaus. Für die Bündner Anbieter wird es eine Herausforderung bleiben, sich so zu organisieren, dass sie mit diesen Preisniveaus geschäftlich beziehungsweise die für sie attraktiven Gäste-segmente abholen können. Basierend auf den Erkenntnissen des Wirtschaftsforums stellt sich für die Tourismusakteure in Graubünden nicht die Frage, ob sie ins rasch wachsende und auch im Sommer vollstärkste Gruppengeschäft mit Gästen aus Asien einsteigen können, sondern ob sie dies wollen. Falls sie in dieses Geschäft einsteigen möchten, scheint es zentral, dass sich die Leistungsträger zusammenschliessen und die Erschliessung dieses Geschäftsfeldes gemeinsam und entlang den im Bericht skizzierten Eckwerten angehen.

Der Bericht kann in elektronischer Form unter [www.wirtschaftsforum-gr.ch](http://www.wirtschaftsforum-gr.ch) bezogen werden.

Quelle: Davoser Zeitung vom 8. Mai 2015

# Golfclub-Modell soll Skigebiete vor dem Aus retten

Viele Bündner Wintersportorte rentieren wegen Gästemangels nicht mehr. Das Wirtschaftsforum Graubünden schlägt als Ausweg aus der Misere das Golfclub-Modell vor, bei dem Einheimische und Ferienwohnungsbesitzer den Betrieb mit einer jährlichen Pauschale finanzieren.

von Stefan Bisculm

In Tschierschen gehen die Bergbahnenbetreiber einmal mehr mit dem Hut herum. 300 000 Franken benötigen sie diesmal für dringende Investitionen (siehe Artikel unten). In San Bernardino stehen die Bergbahnen wegen mangelnder Rentabilität bereits seit drei Jahren still, die Suche nach Investoren dauert an. Es gibt in Graubünden viele Beispiele für Skorte, wo Angebot und Nachfrage aus dem Gleichgewicht geraten sind. Wenn die Gäste über einen längeren Zeitraum ausbleiben, muss die öffentliche Hand zupacken oder ein Mäzen sein Portemonnaie öffnen, sonst droht die Schliessung.

Im Rahmen des Projekts «Strategien für den Bündner Tourismus» hat nun die vom Kanton und der Bündner Wirtschaft finanzierte Denkwerkstatt Wirtschaftsforum Graubünden Wege aus der Krise gesucht. Gefunden wurde das Golfclub-Modell, welches das bisherige Geschäftsmodell, das auf möglichst viele Gäste abzielt, auf den Kopf stellt. Betrieb und Angebot einer Bergbahn würden wie bei einem Golfclub direkt durch seine Mitglieder finanziert. Mitglied wäre jeder Haushalt im Ort. Einheimische und Zweitwohnungsbesitzer würden mit einem jährlichen Beitrag die Kosten des touristischen Angebots übernehmen. Im Gegenzug könnten sie die Bahnen gratis benutzen und das Angebot auf ihre Bedürfnisse abstimmen. Hotelgäste könnten ebenfalls gratis fahren, Tagesgäste zu einem verbilligten Tarif.

## Defensivstrategie für Erfolglose

«Für einen solchen Schritt braucht es einen Wechsel im Kopf», sagte Wirtschaftsforum-Geschäftsführer Peder Plaz gestern bei der Präsentation des Golfclub-Modells. Es gebe aber genügend Beispiele für neue Geschäftsmodelle, die sich bewährt hätten. Stellvertretend nannte Plaz den Online-Verandhändler Zalando oder die Billig-Airline Easyjet, die in ihrer Branche völlig neue Wege gingen.

Das Golfclub-Modell auf die Bergbahnen angewendet wäre eine radikale



Nichts mehr geht: Wenn wie in San Bernardino die Bergbahn stillsteht, hat das negative Folgen für den ganzen Ort.

Bild Yanki Borik

Abkehr vom unternehmerischen Modell und ein Abschied von der Wachstumsidee. Das Modell – das heute nur in der Theorie existiert – ist gemäss Plaz als Defensivstrategie für «Zweitklass-Destinationen» mit

**«Wir glauben, dass Zweitwohnungsbesitzer zu Mehrausgaben bereit sind.»**

**Peder Plaz**  
Geschäftsführer Wirtschaftsforum

einem kleinen Skigebiet, wenigen Hotelbetten und hohem Zweitwohnungsanteil konzipiert. «Für Skigebiete im

Oberengadin oder in Laax, die hohe Frequenzen haben und Profite machen, gibt es keinen Anlass für das Golfclub-Modell.»

## Bis 2000 Franken pro Haushalt

Ob das Golfclub-Modell den Weg in die Praxis finden wird, hängt massgeblich vom Preis ab, den jeder einzelne Haushalt zu bezahlen hätte. Das Wirtschaftsforum rechnete die Kosten am Beispiel einer realen, aber nicht namentlich genannten Gemeinde mit 1900 Einwohnern durch. Im gewählten Fallbeispiel entfielen auf jeden Haushalt ein jährlicher Mitgliederbeitrag von rund 2000 Franken. Würde das Einzugsgebiet miteinbezogen, verdoppelt sich die Zahl der Haushalte und die Kosten werden halbiert. In dieser Rechnung enthalten sind Kosteneinsparungen, die durch den Modellwechsel möglich wären. «Das Marketing etwa würde entfallen, weil kei-

ne Hotels mehr gefüllt werden müssten», sagte Plaz.

Die grösste Knacknuss beim Golfclub-Modell sind gemäss Plaz die Zweitwohnungsbesitzer. Sind sie bereit, mehr für die Benützung der Bergbahnen zu bezahlen? «Die Gespräche, die wir geführt haben, stimmen uns optimistisch. Wir glauben, dass Zweitwohnungsbesitzer zu Mehrausgaben bereit sind, wenn sie im Gegenzug mitreden dürfen.» Für ihren Beitrag erhielten die Ferienwohnungsbesitzer eine Bergbahn im Ort, deren Betrieb – anders als heute – gesichert wäre. Das wiederum hätte einen positiven Einfluss auf den Wert der Liegenschaften. Plaz hält auch einen allgemeinen Aufschwung des Ortes für möglich. Denn wenn der Bestand eines Skigebietes gesichert sei und seine Benützung für alle gratis sei, könne das auch wieder Investoren anlocken.

Quelle: Die Südostschweiz 28. Mai 2015

# Den Tourismus «gesundschrumpfen»

Das **Wirtschaftsforum Graubünden** hat gestern das Kerndokument des Projekts «Strategien für Bündner Tourismusorte» präsentiert. Die Vision der Herausgeber: **die Halbierung der Anzahl Hotelbetriebe im Kanton.**

► NADJA MAURER

**A**llen Unkenrufen zum Trotz: Die internationale Tourismusnachfrage wächst weltweit mit hohen Raten – auch jene in Europa. Die Zahlen, welche diese Aussagen bestätigen, präsentierte Peder Plaz, Geschäftsführer der Denkwerkstatt Wirtschaftsforum Graubünden, gestern vor den Medienvertretern in Chur. Allerdings profitierte die Schweiz, insbesondere Graubünden, in den letzten beiden Jahrzehnten nur marginal davon, wie aus dem Bericht hervorgeht. «Es ist also kein Problem des Tourismus, sondern von Graubünden», sagte Plaz.

### Weniger Hotelbetriebe ...

«Strategien für Bündner Tourismusorte» nennt sich die neuste Studie des Wirtschaftsforums. Sie bildet das Kernstück von verschiedensten Strategie- und Vertiefungsberichten, die bisher ausgearbeitet wurden. Sechs davon sind bereits erschienen, die letzten beiden sollen im August folgen. Anlass für die Studie, die vom Kanton und der Graubündner Kantonalbank unterstützt wird, ist die aktuelle Situation im Bündner Tourismus. Der starke Franken, die Zweitwohnungsinitiative und die Absage an die olympischen Spiele – es sind die bekannten Hintergründe, vor welchen die Denkwerkstatt die strategischen Entwicklungsmöglichkeiten für



Tiefe Preise, dafür mehr Self-Service. **Ferienresorts**, hier das «Rockresort» in Laax, seien der **«richtige Weg im Tourismus»**. (ZVG)

bündner Kantonalbank unterstützt wird, ist die aktuelle Situation im Bündner Tourismus. Der starke Franken, die Zweitwohnungsinitiative und die Absage an die olympischen Spiele – es sind die bekannten Hintergründe, vor welchen die Denkwerkstatt die strategischen Entwicklungsmöglichkeiten für

den Tourismus im Kanton analysiert hat.

Die Herausgeber legen nun drei Strategieansätze für die Tourismusorte vor. Sie kommen zum Schluss, dass eine Erhöhung der Produktivität in den Tourismusunternehmen einen Strukturwandel erfordert – nämlich hin zu weniger, aber ten-

denziell grösseren Beherbergungsbetrieben. Denn in Graubünden gibt es zu viele kleine Hotels (rund 600 Kleinbetriebe), die sich nur knapp über Wasser halten, geschweige denn die nötigen internationalen Märkte bearbeiten können. Die Vision der Denkwerkstätte ist deshalb: «Reduce to the max» – sie sieht eine Halbierung der Anzahl Beherbergungsbetriebe als Chance, um die Auslastung in den Hotels zu erhöhen, wenn nicht gar zu verdoppeln. Also die gleiche Anzahl Logiernächte von rund 5,1 Millionen soll auf knapp 300 anstatt rund 750 Hotels verteilt werden. «Kleinbetriebe haben weiterhin Platz, aber es braucht die Grossen, die den Antrieb geben und bei welchen sich die Kleineren anhängen können», erläuterte Plaz. Er spricht von einem «Gesundschrumpfen» des Bündner Tourismus.

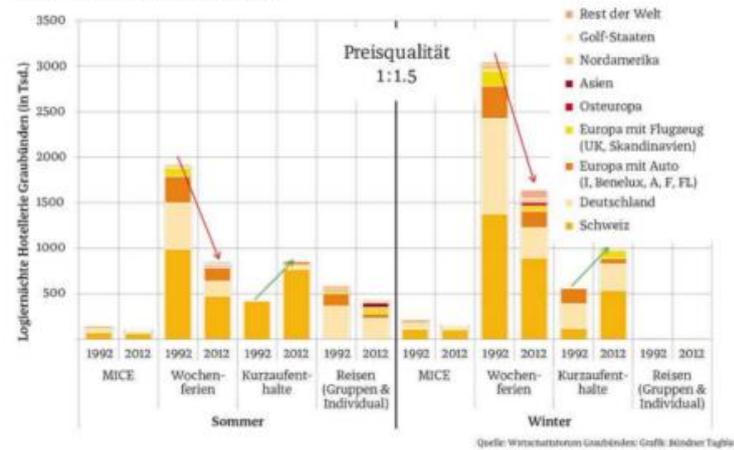
Als gutes Beispiel nennt Plaz Ferienresorts- und -dörfer. Dort finde der Gast einen Rundum-Service vor – und dies zu einem tiefen Preis. Diese Anbieter hätten die Fähigkeit, das Gesamtangebot aus einer Hand zu vermarkten. Angebotskoordinationen, Vertikalisationen und Optimierung können laut Studie dazu führen, das Wochenferiengeschäft zurückzugewinnen.

### ... mehr Kurzaufenthalter

Doch die Hoffnungen sollten laut dem Bericht des Wirtschaftsforums Graubünden eigentlich vielmehr auf den Kurzaufenthaltern ruhen. Wochenferien werden immer seltener gebucht – die Gäste entscheiden sich zunehmend für verlängerte Wochenenden (siehe Grafik). «Wir verlieren die langen Ferien, gewinnen aber Kurzaufenthalter», fasste Plaz zusammen. Diese Kurzaufenthalter (maximal drei Nächte) und Durchreisenden (bspw. Touring-Reisen) sehen die Studienverfasser als grosse Chance für den hiesigen Tourismus. Dieser Markt werde weiter wachsen, heisst es. In der Regel nehme ein Gast für einen zweis- bis dreitägigen Kurzaufenthalt eine Anreisedauer von rund drei Stunden in Kauf. 20 Millionen Einwohner rund um Graubünden und der Schweiz liegen innerhalb dieser Dauer. Bei diesen Gästen falle die Dauer und der Komfort für die An- und Abreise stärker ins Gewicht als der Preis. «Das ist ein Wettbewerbsvorteil», so Plaz. «Denn die Schweiz hat ein Problem: Wir sind teuer.»

## Weniger Wochenferien – mehr Kurzaufenthalte

Entwicklung der Logiernächte der Bündner Hotellerie in den letzten zwei Jahrzehnten nach Geschäftsfeldern und Herkunftsländern



Quelle: Die Südostschweiz 28. Mai 2015

## 2.2 Rahmenbedingungen für Innovation & Industrie in GR

---

### Kurzbeschreibung der Initiative

Für Industrie & Forschung attraktiv bleiben

Obwohl Graubünden aus Schweizer Sicht ein peripherer Standort in den Alpen ist, verfügt Graubünden über einige hervorragende international tätige Industrieunternehmen und über einige in ihrem Feld führende Forschungsinstitute.

Dieser stark innovationsgetriebene Teil der Bündner Wirtschaft generiert derzeit rund ein Sechstel des regionalen Exports der Bündner Wirtschaft und trägt damit indirekt ein sechstel der Volkswirtschaft Graubünden.

Auch diesem Sektor macht der starke Schweizer Franken zu schaffen, obwohl von der Nachfrage her grundsätzlich ein Wachstum dieses Sektors auch in Graubünden möglich ist. Zudem versuchen heute alle Länder ihre Rahmenbedingungen zu verbessern, um insbesondere international exportierende Firmen und führende Forschungsinstitute für sich zu gewinnen. Auch auf nationaler Ebene wurden in den letzten Jahren vermehrt entsprechende Initiativen lanciert, die tendenziell die Metropolitanregionen gegenüber den peripheren Regionen noch attraktiver werden lassen (z.B. geplanter Innovationspark Dübendorf). Das heisst, auch in diesem Bereich nimmt der Standortwettbewerb weiter zu und setzt Graubünden unter Druck.

Aus Bündner Sicht stellt sich die Frage, ob und wie man die Rahmenbedingungen für Innovation & Industrie verbessern kann, um auch künftig für exportorientierte Industrieunternehmen und für Forschungsinstitute als Standort attraktiv zu bleiben.

Das Wirtschaftsforum Graubünden analysiert vor diesem Hintergrund, wie die Bündner Politik welche Rahmenbedingungen für Innovation und eine innovative Industrie verbessern kann und formuliert entsprechende Handlungsempfehlungen zuhanden der Bündner Akteure.

## 2.3 Weitere Arbeiten

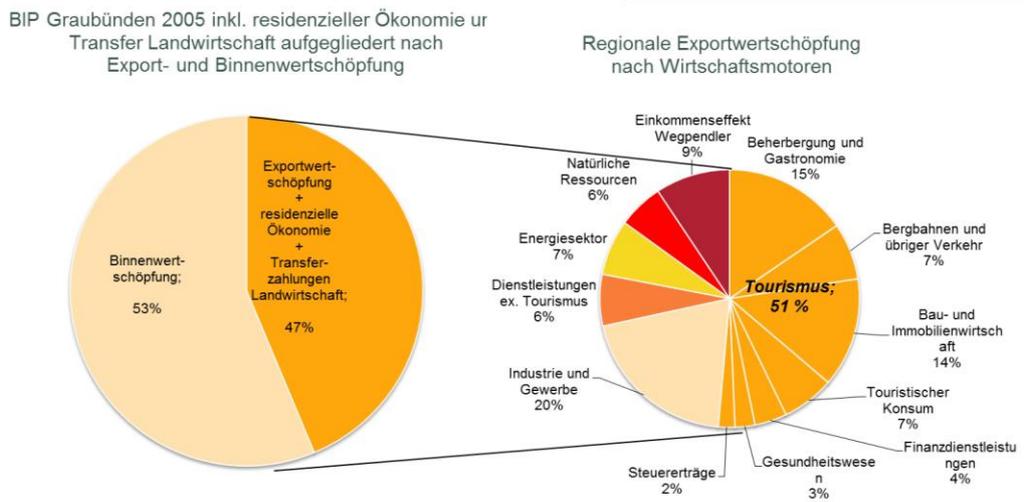
### Chartset – Wirtschaft Graubünden

Chartset auf Website verfügbar

Das Wirtschaftsforum Graubünden beobachtet und analysiert laufend die wirtschaftliche Entwicklung Graubündens und des für Graubünden relevanten Umfelds. Aus dieser Beobachtung ist ein reicher Fundus an Studien- und Statistikmaterial entstanden. 2015 wurde insbesondere die Struktur des BIP des Kantons Graubünden detailliert aufgearbeitet und die Bedeutung des Bereichs der Zweitwohnungen auf die Volkswirtschaft Graubünden dargestellt.

Das Wirtschaftsforum Graubünden stellt seit diesem Jahr die wichtigsten statistischen Darstellungen (laufend aktualisiert) auf der Website für die Öffentlichkeit in Form eines einfach verständlichen und übersichtlichen Chartsets unter dem Titel „Lage der Volkswirtschaft Graubünden“ zur Verfügung.

Abb. 7 Struktur des Bündner Bruttoinlandprodukts



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

## 2.4 Inputreferate und Workshops 2015

Zur Sensibilisierung von Bevölkerung, Wirtschaft und Politik für aktuelle wirtschaftliche Herausforderungen treten Exponenten des Wirtschaftsforums Graubünden auf Einladung als Referenten auf.

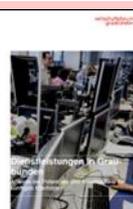
Tab. 2 Übersicht über Referate und Auftritte des Wirtschaftsforums Graubünden

Datum / Ort	Inhalt
08.01.2015	<b>Entwicklungen im Berggebiet</b> Vortrag vor rund 100 Personen aus der Administration der Landi in Maienfeld
21.08.2015 Flims	<b>Strategien für Bündner Tourismusorte</b> Halbtägige Tagung mit Diskussionsworkshops für 80 gezielt eingeladene Personen aus allen Tourismusorten
02.11.2015 Ilanz	<b>Tourismusstrategien für die Surselva &amp; Graubünden</b> Referat für 150 Personen, insbesondere Vertreter von Tourismus und Gemeindevorstände

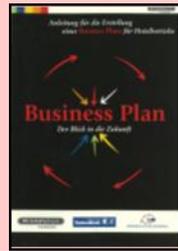
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

### 3 Publikationen

Folgende Broschüren können beim Wirtschaftsforum Graubünden (auf Papier oder online) bezogen werden. Eine Vielzahl von Referaten ist auf der Website ebenfalls online erhältlich.

 <p><b>Sommerattraktionen für europäische Gäste</b> Vertiefungsbericht V3 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“</p>	<p>Sommerattraktionen für europäische Gäste – Vertiefungsbericht V3 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“ (2015)</p>	 <p><b>Alternatives Geschäftsmodell für Bündner Tourismusorte</b> Vertiefungsbericht V4 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“</p>	<p>Alternatives Geschäftsmodell für Bündner Tourismusorte - Vertiefungsbericht V4 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“ (2015)</p>
 <p><b>Arealysnergien für Hotelinvestitionen nutzen</b> Vertiefungsbericht V1 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“</p>	<p>Arealysnergien nutzen – Vertiefungsbericht V1 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“ (2015)</p>	 <p><b>Sommergeschäft durch Touringgäste aus Asien beleben</b> Vertiefungsbericht V2 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“</p>	<p>Sommergeschäft durch Touringgäste aus Asien beleben - Vertiefungsbericht V2 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“ (2015)</p>
 <p><b>Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus</b> Grundlagenbericht A1 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“</p>	<p>Langfristige Entwicklung des Bündner Tourismus – Grundlagenbericht A1 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“ (2015)</p>	 <p><b>Ferienwohnungsvermietung in Graubünden</b> Grundlagenbericht A3 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“</p>	<p>Ferienwohnungsvermietung in Graubünden - Grundlagenbericht A3 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“ (2015)</p>
 <p><b>Aussichten für das alpine Schneesportgeschäft in Graubünden</b> Kurzbericht im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“</p>	<p>Aussichten für das alpine Schneesportgeschäft in Graubünden - Kurzbericht A2 im Rahmen des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“ (2014)</p>	 <p><b>Strategien für Bündner Tourismusorte</b> Kerndokument des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“</p>	<p>Strategien für Bündner Tourismusorte - Kerndokument des Projekts „Strategien für Bündner Tourismusorte“ (2015)</p>
 <p><b>Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Graubündens</b> Bedeutung der Öffentlichen Finanztransfers für Graubünden und seine Gebiete</p>	<p>Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Graubündens - Bedeutung der öffentlichen Finanztransfers für Graubünden und seine Gebiete (2014)</p>	 <p><b>Elektrizitätswirtschaft Graubünden – Trends 2014</b> Analyse der Herausforderungen für die Wasserkraft in Graubünden aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen auf den Energiemärkten</p>	<p>Elektrizitätswirtschaft Graubünden - Trends 2014 - Analyse der Herausforderungen für die Wasserkraft in Graubünden aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen auf den Energiemärkten (2014)</p>
 <p><b>Dienstleistungen in Graubünden</b> Analyse der Potenziale und Ansatzpunkte für künftiges Wachstum</p>	<p>Dienstleistungen in Graubünden – Analyse der Potenziale und Ansatzpunkte für künftiges Wachstum (2013)</p>	 <p><b>Winterolympiade</b> Verspricht gutes Kosten/Nutzen-Verhältnis</p>	<p>Winterolympiade verspricht gutes Kosten/Nutzen-Verhältnis (2013)</p>

	<p>Standortförderung im Kanton Graubünden – Eine Orientierungshilfe für die politische Diskussion (2012)</p>		<p>Wettbewerbsfähige Steuern – Ein Diskussionsvorschlag (2011)</p>
	<p>Elektrizitätswirtschaft Graubünden – Analyse der Wertschöpfungsflüsse (2010)</p>		<p>Elektrizitätswirtschaft Graubünden – Trends 2009 (2009)</p>
	<p>Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010: Rückblick und Ausblick (2008)</p>		<p>Strom – Bündner Exportprodukt mit Zukunft (2008)</p>
	<p>Neue Wege in der Zweitwohnungspolitik (2006)</p>		<p>Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010 (2004)</p>
	<p>Kooperationen in der Bauwirtschaft realisieren (2004)</p>		<p>Hotelkooperationen realisieren (2003)</p>
	<p>Bergbahnen Graubünden – Konzepte zur Sicherung eines wirtschaftlich nachhaltigen Erfolgs (2001)</p>		<p>Leitfaden zur Erstellung eines Businessplans für die Bauwirtschaft (1999)</p>



Leitfaden zur Erstellung eines Businessplans für die Hotellerie (1998)

## 4 Organisation

### 4.1 Ansprechpartner

Präsident und  
Geschäftsfüh-  
rung

Alois Vinzens, Präsident  
Peder Plaz, Geschäftsführer

Kontakt

Wirtschaftsforum Graubünden  
Postfach 704  
7001 Chur

Tel. 081 / 253 34 34  
Fax 044 / 299 95 10  
info@wirtschaftsforum-gr.ch  
[www.wirtschaftsforum-gr.ch](http://www.wirtschaftsforum-gr.ch)

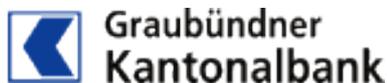
### 4.2 Unsere Geldgeber

Beiträge der  
öffentlichen  
Hand und von  
Unternehmen

Dem Wirtschaftsforum Graubünden standen im Berichtsjahr ordentliche Beiträge von rund CHF 300'000 zur Verfügung, die durch folgende Institutionen und Unternehmen finanziert wurden.

Das Wirtschaftsforum Graubünden dankt allen Geldgebern und Projektpartnern des Geschäftsjahres 2015 herzlich für ihr Engagement und das entgegengebrachte Vertrauen.

Basisfinanzierung durch:



Finanziell und ideell unterstützende Verbände:



Weitere Gönner:



## 4.3 Stiftungsrat

---

*(per 31.12.2015, ehrenamtliches Engagement)*

**Alois Vinzens**, CEO Graubündner Kantonalbank, Chur (Präsident)  
**Martin Aebli**, Gemeindepräsident, Pontresina  
**Eugen Arpagaus**, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Chur  
**Dr. Marcel V. Baumberger**, TEM AG, Chur  
**Bobst Kurt**, Repower, Poschiavo  
**Silvia Degiacomi**, Hotel Bären, St. Moritz  
**Prof. Dr. Markus Furrer**, Kantonsspital Graubünden, Chur  
**Christian Gauer**, Polycontact AG, Chur  
**Philipp Gunzinger**, Center da sandà Engiadina Bassa, Scuol  
**Christoph Jaag**, Gemeindepräsident Schiers, Stels  
**Leo Jeker**, Savognin Bergbahnen AG, Zizers  
**Dr. Jürg Kappeler**, Kappeler Concept AG, Chur  
**Susanne Lebrument**, Südostschweiz Medien, Chur  
**Ludwig Locher**, Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden, Domat/Ems  
**Markus Meili**, Engadin St. Moritz Mountains AG, St. Moritz  
**Felicia Montalta**, PROJEKT.BOX, Malans  
**Dr. Rolf Oswald**, BAÖA, Chur  
**Urs Schädler**, Bündner Gewerbeverband, Chur  
**Christoph Suenderhauf**, lic. iur. Rechtsanwalt, Chur  
**Elsbeth von Navarini**, Markt- und Standort-Consultant, Chur  
**Andreas von Sprecher**, Pro Raetia, Zürich  
**Hanspeter Thür**, Leiter Privatkunden Region Ostschweiz UBS AG, St. Gallen  
**Ralf Walser**, Credit Suisse, Chur  
**Andreas Wieland**, Hamilton Bonaduz AG, Bonaduz  
**Andreas Züllig**, Hotel Schweizerhof, Lenzerheide

## 4.4 Arbeitsgruppen des Wirtschaftsforums Graubünden

---

Die Arbeit in den Arbeitsgruppen erfolgt für das Wirtschaftsforum Graubünden ehrenamtlich. Zum Teil wird die Mitarbeit durch die beteiligten Unternehmen getragen, was als Unterstützung des Wirtschaftsforums durch die entsprechenden Personen und Unternehmen anzusehen ist.

Das Wirtschaftsforum Graubünden dankt allen beteiligten Personen und Unternehmen für ihr Engagement.

## Rahmenbedingungen für Industrie & Innovation

*(laufend)*

**Dr. Marcel Baumberger**, TEM AG; **Christian Gauer**, Polycontact AG; **Andreas Wieland**, Hamilton Bonaduz AG; **Ludwig Locher**, EMS Services AG; **Duri Bezzola**, Academia Raetica; **Eugen Arpagaus**, Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünden; **Josef Walker**, Hochschule für Technik und Wirtschaft; **Dr. Hans Peter Märchy**, Amt für höhere Bildung Kanton Graubünden

## Strategien für Bündner Tourismusorte

*(abgeschlossen 2015)*

**Michael Cafilisch**, Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünden; **Piotr Caviezel**, Rhätische Bahn; **Prof. Stefan Forster**, Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, Wergenstein; **Marcel Friberg**, Graubünden Ferien; **Christoph Sunderhauf**, Lenzerheide Bergbahnen AG; **Ernst Wyrsh**, Hotellerie Suisse Graubünden

## Elektrizitätswirtschaft Graubünden – Trends 2014

*(abgeschlossen 2014)*

**Urs Meister**, Avenir Suisse; **Kurt Bobst**, Repower AG; **Stefan Engler**, Ständerat Graubünden; **Ulrich Moor / Martin Roth**, EWZ; **Dr. Jürg Kappeler**, Kappeler Concept AG; **Beat Hunger**, Amt für Energie und Verkehr Graubünden

## Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Graubündens

*(abgeschlossen 2014)*

**Walter Anderau**, Patenschaft für Berggemeinden; **Urs Brassler**, Departement für Finanzen und Gemeinden Kanton Graubünden; **Annette Christeler**, SECO Regionalpolitik; **Heinz Dudli**, Kommission für Wirtschaft und Abgaben; **Prof. Dr. Ursin Fetz**, Zentrum für Verwaltungsmanagement, HTW Chur; **Prof. Stefan Forster**, Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, Wergenstein; **Philippe Zwahlen**, Amt für Gemeinden Kanton Graubünden

## Dienstleistungen in Graubünden

*(abgeschlossen 2012)*

**Eugen Arpagaus / Daniel Capaul**, Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünden; **Marco Ettisberger**, Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden; **Markus Hehli**, Spital Davos; **Franco Jenal**, Innozeta; **Theo Joos**, Rhienergie; **Susanne Lebrument**, Südostschweiz Publicitas AG; **Jürg Michel**, Bündner Gewerbeverband; **Ruedi Minsch**, Economiesuisse; **Beat Sommer**, Lyceum Alpinum Zuoz

## Wettbewerbsfähige Steuern für Graubünden

*(abgeschlossen 2011)*

**Alois Bearth**, Südostschweiz Medien AG; **Jack Brunner**, Riedi Ruffner Theus AG; **Martin Gredig**, Rätia Energie AG; **Dr. Andrea von Rechenberg**, Curia Treuhand AG; **Peter Wettstein**, BMU Treuhand AG; **Andreas Wieland**, Hamilton Bonaduz AG

## Update Wirtschaftsleitbild 2010

*(abgeschlossen 2008)*

**Eugen Arpagaus**, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden Kanton Graubünden; **Rolf Bless**, SYNA; **Dr. Jürg Domenig**, Hotelierverein Graubünden; **Dr. Marco Ettisberger**, Handelskammer und Arbeitgeberverein Graubünden; **Peter Küchler**,

LBBZ Plantahof; **Jürg Michel**, Bündner Gewerbeverband; **Dr. Peter Moser**, HTW; **Dr. Daniel Müller-Jentsch**, Avenir Suisse

## Energie – Bündner Exportprodukt mit Zukunft

*(abgeschlossen 2008)*

**Eugen Arpagaus**, Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünden; **Dr. Hans Hatz**, Graubündner Kantonalbank; **Karl Heiz**, Rätia Energie AG; **Dr. Reto Mengiardi**, Bänziger Mengiardi Toller & Partner; **Fadri Ramming**, Konferenz kantonaler Energiedirektoren

## 4.5 Patronatskomitee

---

Das Wirtschaftsforum Graubünden kann nebst der ehrenamtlichen Arbeit des Stiftungsrates und der Arbeitsgruppen auf die ideelle Unterstützung von rund 150 Mitgliedern des Patronatskomitees zählen.





Das Wirtschaftsforum Graubünden versteht sich als Denkwerkstatt der 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. Auf Einladung sind Vertreter des Wirtschaftsforums Graubünden jederzeit gerne bereit, an Podiumsdiskussionen teilzunehmen oder als Referenten aufzutreten.