



Regionale Standortentwicklungsstrategie

Zusammenfassung der Strategie

Aktualisierte Fassung

4. August 2020

Impressum

<i>Auftraggeber</i>	Region Maloja
<i>Bearbeitung</i>	Hanser Consulting AG: – Peder Plaz, Partner – Brigitte Küng, Projektleiterin
<i>Begleitgruppe</i>	– Jenny Kolmar, Geschäftsführerin Region Maloja – Martin Aebli, Präsident Region Maloja – Andrea Gilli, Vertreter Plaiv – Adrian Ehrbar, Vertreter St. Moritz Tourismus – Christian Jott Jenny, Vertreter Gemeinde St. Moritz
<i>Veröffentlichung</i>	4. August 2020
<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 auf Grund 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 kann Hanser Consulting AG für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen.
<i>Projektnummer</i>	23018.02
<i>Hanser Consulting</i>	Die Hanser Consulting AG ist eine Politik- und Unternehmensberatung in der Schweiz. Unser Fokus liegt einerseits auf der Unterstützung von Unternehmen in Fragen der Strategieentwicklung und andererseits auf die Beratung der Öffentlichen Hand und Verbände in wirtschaftspolitischen Fragestellungen.

Die wichtigsten Aussagen der Standortentwicklungsstrategie

1

Der Tourismus ist die treibende Kraft in der Region Maloja. Die Branche und somit der Wirtschaftsstandort Oberengadin stagnieren jedoch seit rund 20 Jahren. Die Entwicklungsmöglichkeiten ausserhalb des Tourismus sind aufgrund der natürlichen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen begrenzt. So muss das Oberengadin auch in Zukunft das wirtschaftliche Wachstum hauptsächlich im Tourismus und in tourismusnahen Bereichen finden.

2

Durch die Digitalisierung fallen Distanzen zu den Zentren und die verkehrstechnische Erreichbarkeit weniger ins Gewicht – im Gegenteil: Es ist nun möglich, von überall aus zu arbeiten. Das Wohnen und das Arbeiten rücken zusammen und stellen daher eine grosse Chance für die Region dar.

3

Das übergeordnete Ziel der Standortentwicklungsstrategie ist die Erhaltung und der Ausbau der Region Maloja als attraktiver und zukunftsfähiger Lebens-, Wohn- und Wirtschaftsraum. Die Schwerpunkte der Standortentwicklungsstrategie sind deswegen – und auf Basis der Erkenntnisse von Aussage 1 und 2 – auf die beiden Themenfelder Tourismus und residenzielle Ökonomie (Wohnen und Arbeiten) gelegt.

4

Durch die bestehenden Netzwerke und das Know-how aus dem Tourismus und der Digitalisierung besteht für das Oberengadin eine Chance für die teilweise Diversifizierung der Wirtschaft in Richtung wertschöpfungsintensiver, tourismusnaher Dienstleistungen.

5

Zentrale Themen der aktuellen Standortentwicklungsstrategie sind Wintertourismus, Sommer-/Ganzjahrestourismus, Mobilität, Digitalisierung, Wohnstandortstrategien sowie die Diversifizierung der Wirtschaft.

Inhaltsverzeichnis

	Die wichtigsten Aussagen der Standortentwicklungsstrategie	3
	Inhaltsverzeichnis	4
1	Ausgangslage	5
	1.1 Tourismus	5
	1.2 Wohnstandort	6
2	Die Vision und Chancen	7
	2.1 Die Vision und Leitsätze der Region Maloja	7
	2.2 Die Chancen der Region Maloja	8
	2.2.1 Chancen mit Fokus Tourismus.....	8
	2.2.2 Chancen mit Fokus Wohnen und Arbeiten (residenzielle Ökonomie)	8
	2.3 Gegenseitige Befruchtung von Tourismus und residenzieller Ökonomie	9
3	Die Standortentwicklungsstrategie 2030 der Region Maloja	10
	3.1 Stossrichtung 1: Tourismus dynamisieren.....	10
	3.2 Stossrichtung 2: Wohnen und Arbeiten attraktivieren	12
	3.3 Stossrichtung 3: Querschnittsthemen stärken	12
4	Methodik der Strategiewerk in der Region Maloja	13

1 Ausgangslage

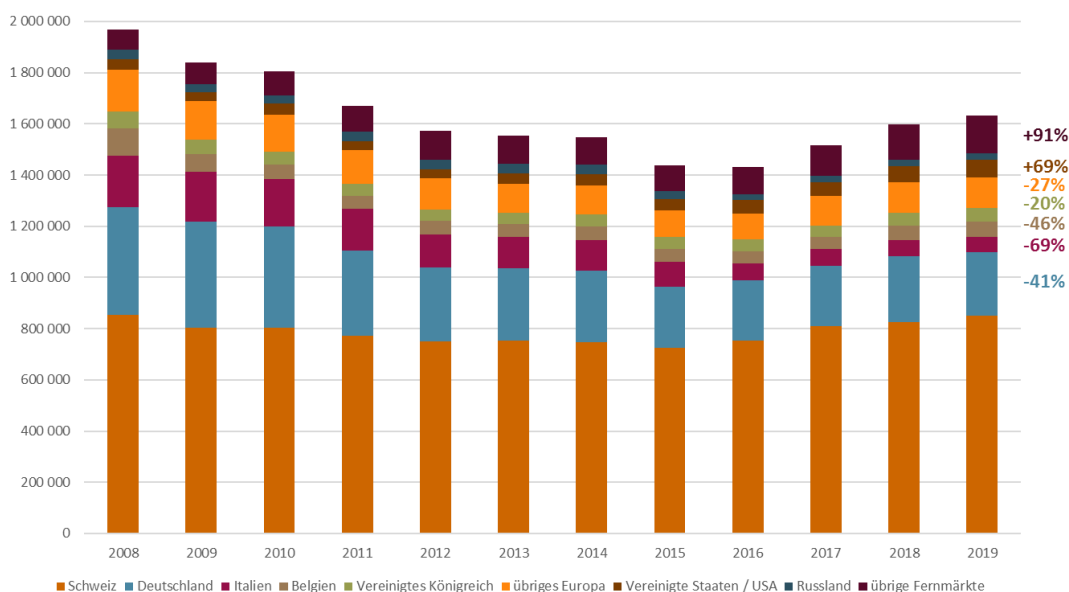
1.1 Tourismus

Das Oberengadin zählt zu den führenden Tourismusregionen im Alpenraum und St. Moritz gehört zu einem der bekanntesten Tourismusorte weltweit. Für die Region Maloja ist der Tourismus nach wie vor die wichtigste Branche, welche zusammen mit der von ihr abhängigen Bauwirtschaft knapp 60% der regionalen Beschäftigung sicherstellt und damit als eigentliche Leitbranche bezeichnet werden kann.

Trotz dieser günstigen Ausgangslage stottert die regionale Tourismuswirtschaft. Obschon in den letzten Jahren eine leichte Erholung zu beobachten war, ist die Anzahl Logiernächte in der Langzeitbetrachtung stagnierend. Seit 2008 gingen 17% der Logiernächte verloren, was stark auf Verluste bei den traditionellen Märkten Deutschland (-41%) und Italien (-69%) – und damit auf den starken Franken – zurückzuführen ist. In der gleichen Zeit sorgen Gäste aus den USA und den übrigen Fernmärkten für ein starkes Wachstum auf noch tiefem Niveau, welches die Verluste bei den Kernmärkten (noch) nicht kompensieren kann. Stabilität verleiht der hohe Anteil von Schweizer Gästen (50%), deren Logiernächte-Niveau gehalten werden konnte.

Abbildung 1

Entwicklung Logiernächte nach Gästeherkunft

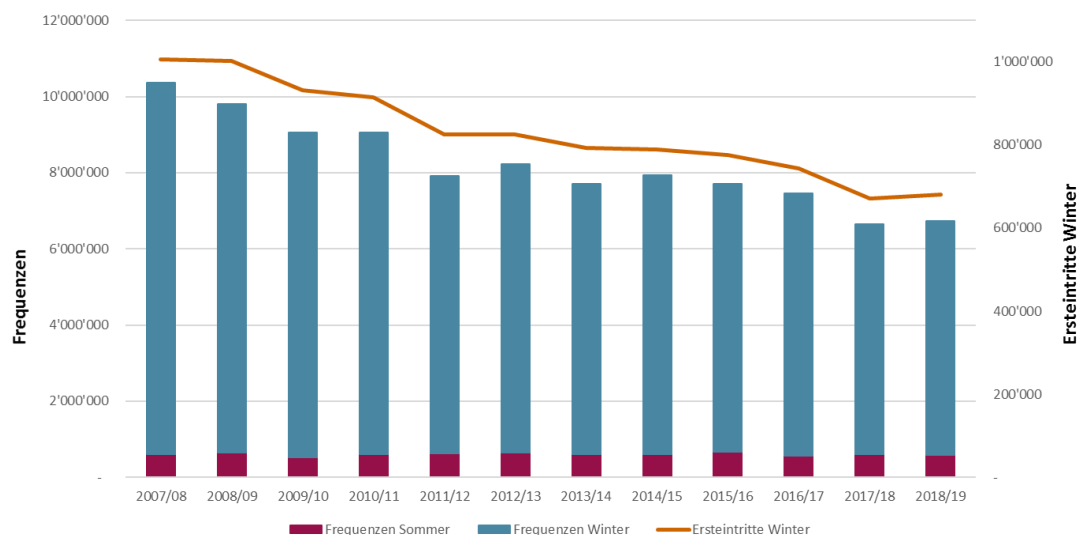


Quelle: Hanser Consulting AG auf Basis BFS 2020

Auch die Bergbahnen verzeichnen Rückgänge bei den Ersteintritten: Seit 2008 ging rund ein Drittel der Ersteintritte im Winter verloren.

Abbildung 2

Entwicklung Ersteintritte und Frequenzen bei den Engadin St. Moritz Mountains AG



Quelle: Hanser Consulting AG auf Basis von Geschäftsberichten der Engadin St. Moritz Mountains AG

Bei deutlich abnehmenden Ersteintritten im Winter und gleichbleibenden (tiefen) Frequenzen im Sommer konnte der Mitarbeiterbestand weder im Winter noch im Sommer gesenkt werden. Aufgrund des Klimawandels dürfte der Aufwand für die Bereitstellung des Winterprodukts zunehmen, was die Senkung des Mitarbeiterbestands zukünftig erschwert.

In der Belle Époque gegen Ende des 19. Jahrhunderts, als die Tourismusgeschichte der Region ihren Anfang nahm, war der Tourismus ausschliesslich auf die Sommersaison ausgerichtet. Heute steht das Oberengadin für Schneekompetenz und Luxustourismus; die Wintersaison ist entsprechend stark. Ein Ausbau des Sommertourismus stellt ein Potenzial dar, das künftig noch stärker genutzt werden soll.

Der Tourismus ist die Leitbranche in der Region Maloja und soll dementsprechend eine zentrale Rolle in der regionalen Standortentwicklungsstrategie 2030 einnehmen.

1.2 Wohnstandort

Seit 2010 hat die ständige Wohnbevölkerung in der Region Maloja um 2% abgenommen. Von der leicht negativen Tendenz, welche dem gesamtschweizerischen Trend entgegenläuft¹, ist nicht die gesamte Region gleichermassen betroffen. Besonders stark ist die Bevölkerung in St. Moritz geschrumpft². Im Gegensatz dazu konnte die Gemeinde Pontresina die Einwohnerzahl in der gleichen Periode steigern³.

Insgesamt ist der negative Trend der Einwohnerzahlen in der Region Maloja auf die Abwanderung der jungen und berufstätigen Bevölkerungsschicht zurückzuführen: Wegen eingeschränkten oder fehlenden Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten verlassen Einheimische

¹ Die Schweizer Bevölkerung wächst jährlich um durchschnittlich 0.8%

² Die Einwohnerzahl von St. Moritz ist zwischen 2010-2018 um fast 300 Personen von 5'202 auf 4'928 zurückgegangen

³ Die Einwohnerzahl von Pontresina ist zwischen 2010-2018 von 1'994 Personen auf 2'162 Personen gewachsen

ihre Heimat oftmals in jungen Jahren und kehren meistens nicht zurück. Zu den Metropolräumen der Schweiz liegt das Oberengadin nicht in Pendlerdistanz, was die Abwanderungstendenz der jüngeren Generation noch verstärkt. Anders als in anderen Berggebieten, in denen Personengruppen ab 45 Jahren wieder zurück migrieren und zu einem bescheidenen Bevölkerungswachstum führen, ist in der Region Maloja keine solche Rückmigration zu beobachten. Wenn dieser Trend nicht gebrochen werden kann, wird die Bevölkerung weiterhin schleichend abnehmen, anstatt wie im Schweizer Durchschnitt jährlich um ca. 0.8% zu wachsen.

Die Region Maloja ist nicht nur Heimat für Einwohnerinnen und Einwohner, sondern auch für viele Zweitheimische. Das Oberengadin und insbesondere die Gemeinde St. Moritz stellen einen der wertvollsten Zweitwohnungsstandorte im Alpenraum dar. Alle Gemeinden⁴ der Region Maloja weisen einen Anteil von mehr als 20% Zweitwohnungen auf und unterstehen damit den Restriktionen des Zweitwohnungsgesetzes. Die Zweitheimischen bringen Wertschöpfung und Impulse in die Region (vgl. Inn-Hub, Firma ON) und weisen aufgrund ihrer Verbundenheit mit dem Engadin ein Potenzial als künftige Einwohner auf.

Bereits heute bestehen steuerliche Anreize für einen Erstwohnsitz in den Gemeinden des Oberengadins, denn das Steuersatzniveau der Gemeinden in der Region Maloja ist im kantonalen Vergleich tief und damit attraktiv. Der durchschnittliche Steuerfuss der Einkommenssteuer in der Region beträgt 77%. Auch die Liegenschaftssteuer ist mit durchschnittlich 1.07‰ auf tiefem Niveau festgesetzt. Einzelne Gemeinden sind sogar deutlich unter 1‰, so etwa St. Moritz mit 0.5‰ und Celerina mit 0.75‰.

Steuerliche Aspekte sowie attraktive Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten sind nur einige der Kriterien, welche die Lebensqualität für Ein- und Zweitheimische in der Region bestimmen. Verkehrs- und Tourismusinfrastrukturen, die natürliche Schönheit der Landschaft, ein leistungsfähiges Hochbreitbandinternet sowie «weiche Faktoren», wie die Integration von Auswärtigen in die Talgemeinschaft sind weitere Faktoren, welche die Attraktivität der Region Maloja beeinflussen.

Eine hohe wahrgenommene Attraktivität als Wohn- und Lebensraum ist massgebend, ob sich Ein- und Zweitwohner zeitweilig oder dauerhaft in der Region niederlassen. Deshalb soll die Stärkung der Attraktivität der Region als Wohn- und Lebensraum unter dem Stichwort «Wohnen und Arbeiten» eine zentrale Rolle in der regionalen Standortentwicklungsstrategie einnehmen.

2 Die Vision und Chancen

Welche Weichen sind zu stellen, welche Potenziale zu entwickeln? Die nachfolgende Ausleageordnung formuliert im Rahmen der regionalen Standortentwicklungsstrategie 2030 eine Vision und zeigt die zentralen Chancen der Region Maloja auf.

2.1 Die Vision und Leitsätze der Region Maloja

Das angestrebte Zukunftsbild der Region Maloja umfasst eine erfolgreiche Tourismusdestination wie auch ein attraktiver Wohnort. Die Vision lautet deshalb wie folgt:

⁴ Der höchste Zweitwohnungsanteil verzeichnet Madulain mit 77.5%; der niedrigste S-chanf mit 38.2%.

Die Region Maloja ist eine der führenden Alpendestinationen und ein moderner Wohnstandort.

Die folgenden Leitsätze umschreiben die Vision genauer:

- «Wir bieten internationalen Luxustourismus auf höchstem Niveau und in einer modernen Interpretation an.»
- «Wir behaupten uns erfolgreich im Wintertourismus und können diesen Erfolg auf den Sommer- bzw. Ganzjahrestourismus übertragen.»
- «Wir verfügen über Netzwerke im Tourismus, die wir als ideale Nährböden für die Entwicklung von tourismusnahen Dienstleistungen nutzen.»
- «Wir sind ein attraktiver Wohnort für Vollzeit- und Teilzeiteinwohner.»
- «Wir sind Vorreiter in Sachen Digitalisierung und begreifen uns als «smarte» Region.»

2.2 Die Chancen der Region Maloja

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen (vgl. Kapitel 1) und der formulierten Vision ergeben sich verschiedene Chancen für die Region, welche nachfolgend beschrieben sind.

2.2.1 Chancen mit Fokus Tourismus

Die strukturelle Situation der Region Maloja zeigt, dass kein Weg am Tourismus vorbeiführt und somit dessen Stärkung bzw. Dynamisierung weiterhin das primäre Ziel der Standortstrategie darstellen muss. Die wichtigsten Chancen dabei sind:

1. Gewinn an Marktanteilen im **Wintersportgeschäft** durch die hohe Lage (Klimawandel) und zeitgemässen Angeboten.
2. Partizipation an der stark steigenden **internationalen Luxusnachfrage**, primär aus Asien/China, durch gezielte Bearbeitung dieser Märkte. Dadurch kann die Auslastung übers ganze Jahr gesteigert werden.
3. Nutzung der Digitalisierung im Sinne einer «**smart destination**», um mittels neuester Technologien genauere Kenntnisse der Gäste zu gewinnen und bedürfnisgerechte Produkte zu entwickeln.
4. Ergänzung des traditionellen Geschäfts mit **Gesundheitstourismus** durch Ansiedlung entsprechender Hotels und Ausweitung von gesundheitstouristischen Dienstleistungen.
5. Stärkung des **Sommergeschäfts** durch eine stärkere internationale Positionierung und durch die Entwicklung entsprechender Produkte.
6. Verstärkte Nutzung des Flughafens Samedan für die internationale Anbindung, indem **Flugverbindungen** geschaffen werden.

2.2.2 Chancen mit Fokus Wohnen und Arbeiten (residenzielle Ökonomie)

Nebst dem Tourismus gibt es verschiedene Chancen, die unter dem Begriff «**Wohnen und Arbeiten**» bzw. «**residenzielle Ökonomie**» zusammengefasst sind. Faktoren, welche das Wohnen in der Region attraktiv machen – sei dies für Einwohnerinnen und Einwohner oder für Zweitheimische – stärken den Standort nachhaltig. Einwohnerinnen und Einwohner, die im Engadin wohnhaft bleiben und zur Arbeit pendeln, wirken der Abwanderungs- und Überalterungstendenz entgegen. Finanzstarke und überdurchschnittlich gebildete Zweitheimische bringen neue Impulse in die Region. Durch die Digitalisierung wird Wohnen und Arbeiten auch in peripheren Regionen möglich; der Nachteil der verkehrstechnisch schlechten Erreichbarkeit wird durch die digitale Anbindung reduziert. Vor diesem Hintergrund sind die wichtigsten Chancen bezüglich Wohnen und Arbeiten folgende:

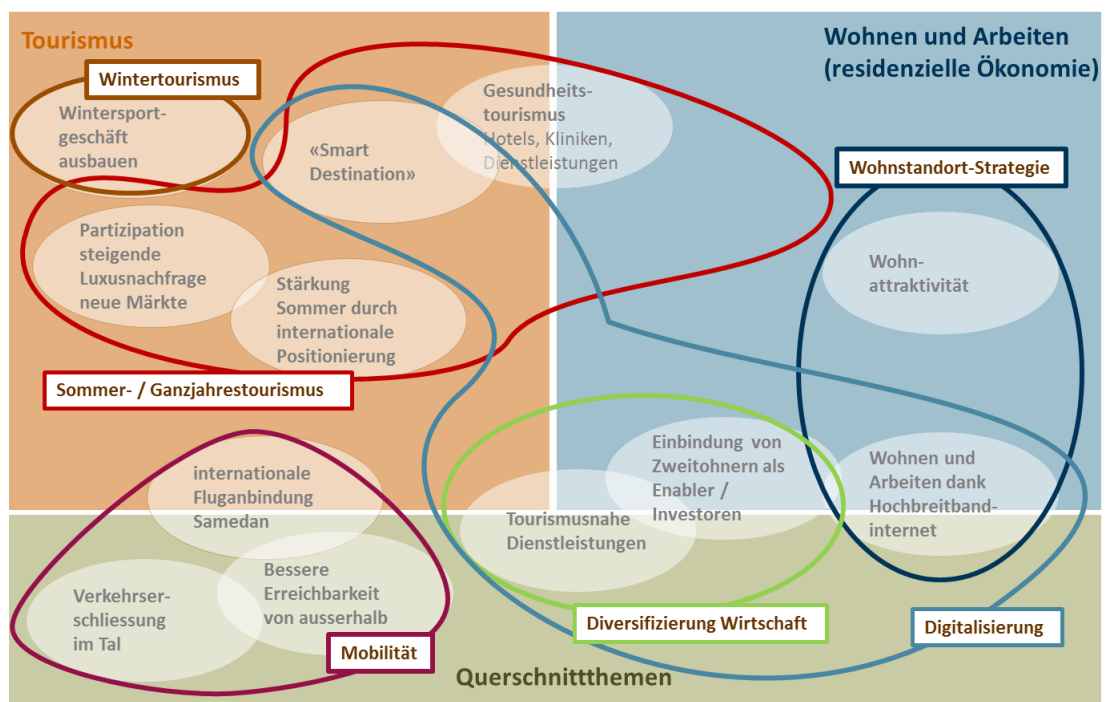
1. Engagement von finanzstarken **Zweitheimischen in der Region** durch Einbindung als Investoren und Ideenbringer.
2. Verstärkte Bedeutung von Wohnen und Arbeiten in der Region dank einem **flächen-deckenden, leistungsfähigen Breitbandanschluss**.
3. Entwicklung von **tourismunahen Dienstleistungen** aus den Netzwerken der Tourismuswirtschaft, und damit Förderung von innovativen Start-ups und einer diversifizierten Wirtschaftsstruktur.
4. Vermehrte Wahl der Region **als Wohnstandort** aufgrund der hohen Wohnattraktivität.
5. Ausweitung des **Arbeitsmarkt-Radius** (für Unternehmen und für Einwohner/innen) durch eine bessere **verkehrstechnische Erreichbarkeit** der Region von ausserhalb.

2.3 Gegenseitige Befruchtung von Tourismus und residenzieller Ökonomie

Der Tourismus ermöglicht Freizeitinfrastrukturen und Angebote, welche die Region attraktiv machen. Umgekehrt ist eine funktionierende Einwohnergemeinschaft die Basis für eine positive Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandorts Region Maloja. Die zentralen Chancen der Region Maloja werden deshalb ins Spannungsfeld zwischen Tourismus einerseits und Wohnen und Arbeiten (residenzielle Ökonomie) andererseits eingeordnet. Sie weisen einige Themen-Cluster auf, wie Abbildung 3 zeigt.

Abbildung 3

Einordnung der wesentlichen Chancen der Region Maloja



Quelle: Hanser Consulting AG

Die Abbildung macht deutlich, dass die Themen-Cluster «Digitalisierung», «Mobilität» und «Diversifizierung der Wirtschaft» sowohl den Wohnstandort attraktiver machen wie auch Chancen für den Tourismus beinhalten und damit eine Querschnittsfunktion einnehmen.

Insgesamt besteht zwischen Tourismus und Wohnstandort eine wechselseitige Abhängigkeit: Zum einen wird die Region als Wohnort durch die Freizeitinfrastruktur des Tourismus attrak-

tiver. Zum anderen profitiert der Tourismus von einer starken politischen und gesellschaftlichen Basis aus Ein- und Zweitwohnern, die sich für die Region engagieren und mit ihr verwurzelt sind. Der Tourismus und ein attraktiver Wohnstandort befruchten sich also gegenseitig.

3 Die Standortentwicklungsstrategie 2030 der Region Maloja

Aus den vorangehenden Überlegungen sind die Stossrichtungen «Tourismus» und «Wohnen und Arbeiten» sowie ein Querschnittsbereich abgeleitet, welche bei der Standortentwicklungsstrategie der Region Maloja im Fokus stehen sollen:

- **Stossrichtung 1: Tourismus dynamisieren**
- **Stossrichtung 2: Wohnen und Arbeiten attraktiveren**
- **Stossrichtung 3: Querschnittsthemen stärken**

3.1 Stossrichtung 1: Tourismus dynamisieren

***Ziel:** Steigerung der Frequenzen über das ganze Jahr, um die Auslastung und dadurch die Rentabilität der Kerntourismuswirtschaft (Beherbergung, Bergbahnen, Gastronomie) und somit die regionale Wertschöpfung zu erhöhen und Arbeitsplätze langfristig zu sichern.*

Das Ziel der Region Maloja muss es sein, den Kerntourismus – insbesondere die Beherbergungswirtschaft und die touristischen Leistungsträger wie Bergbahnen – zu stärken und gute Rahmenbedingungen zu schaffen, welche eine Rentabilitätsverbesserung ermöglichen. Diese ist hauptsächlich durch eine verbesserte Auslastung zu erreichen. Dazu sind folgende Richtungen einzuschlagen:

- Erstens sind **leistungsfähige Beherbergungsbetriebe** notwendig, die imstande sind, den Markt selber zu bearbeiten und im besten Fall neue Märkte für das Oberengadin zu erschliessen.
- zweitens sind **neue touristische Produkte** für die Sommersaison notwendig, um zusätzliche Frequenzen im Sommer zu generieren und eine Verlängerung der Saison herbeizuführen,
- drittens sind die **Aktivitäten der Marktbearbeitung** zu optimieren,
- viertens ist die Wettbewerbsfähigkeit der **Schneesportgebiete** laufend zu optimieren
- fünftens sind **Grossveranstaltungen** regelmässig durchzuführen,
- sechstens sind **digitale Technologien** für die Marktbearbeitung, die Weiterentwicklung und Gestaltung von touristischen Produkten zu nutzen und
- siebtens ist die **verkehrstechnische Erreichbarkeit** für (internationale) Gäste zu verbessern.

Innerhalb der Stossrichtung «Tourismus dynamisieren» spielt die Beherbergung bei der Tourismusentwicklung im Oberengadin eine zentrale Rolle. Die Stärkung bestehender und die Unterstützung neuer Beherbergungsbetriebe stellen daher ein Kernelement bei der Dynamisierung der Tourismuswirtschaft dar, wobei folgende Herangehensweisen denkbar sind:

- **Verfügbare Areale und raumplanerische Voraussetzungen:** Zur Ansiedlung von neuen Beherbergungsbetrieben müssen geeignete Areale zur Verfügung gestellt und die raumplanerischen Voraussetzungen geschaffen werden. Das Ziel muss sein, geeignete und erschlossene Areale für interessierte Projektpartner verfügbar zu haben. So können die langen Planungshorizonte verkürzt und potenzialreiche Projekte schneller realisiert werden.
- **Arealsynergien:** Die Rentabilität von Hotels hängt einerseits von ihrer Kostenstruktur, andererseits von der Attraktivität des Produkts für den Gast ab. Sie kann entscheidend verbessert werden, wenn Zusatzanlagen (Wellness, Seminarinfrastrukturen, Parkplätze) nicht von jedem Beherbergungsbetrieb einzeln, sondern im Verbund erstellt werden oder sich Hotels an öffentliche Infrastrukturen anbinden können. Solche

Arealsynergien können durch die Region unterstützt werden, indem strategische Flächen rund um die bestehenden Hotelareale für derartige Synergieprojekte bereitgestellt oder indem öffentliche Infrastrukturen so geplant werden, dass sich Hotelbetriebe daran angliedern können.

- **Finanzierung:** Nach wie vor ist die Finanzierung eines neuen Beherbergungsbetriebs in der Schweiz für einen privaten Projektpartner kaum rentabel. Nationale⁵ oder kantonalen Fördermitteln⁶ bilden daher ein wichtiges Instrument zur Überbrückung derartiger Finanzierungslücken. Beim Vorliegen von marktfähigen, potenzialreichen Projekten sollte der Kanton zeitnahe und flexible finanzielle Unterstützung für die Realisierung aussprechen können. Die Region kann Projektpartner und Gemeinden im Finanzierungsprozess unterstützen.

Nebst der Beherbergung sollen weitere Ansatzpunkte verfolgt werden, um eine nachhaltige Tourismusentwicklung in der Region zu fördern:

- **Schneesportgebiete optimieren:** Das Oberengadin gehört im europäischen Vergleich zu den hoch gelegenen und damit relativ schneesicheren Wintersportdestinationen. Das Preisniveau in der Schweiz liegt aufgrund der hohen Produktionskosten jedoch deutlich über jenem der Mitbewerber im benachbarten Ausland. Gleichzeitig haben diese stark an der Qualität ihrer Wintersportprodukte gearbeitet. Vor dem Hintergrund dieses Marktumfeldes muss das Oberengadin in seine Wettbewerbsfähigkeit investieren. Die bestehenden Schneesportgebiete sind kontinuierlich zu optimieren. Das bedeutet beispielsweise, die Qualität der Pisten und Anlagen laufend zu verbessern und damit den Komfort für Gäste zu erhöhen, attraktive Ski-in/Ski-out-Angebote an der Schnittstelle zwischen Beherbergung und Bergbahnen zu realisieren oder Verkehrsflüsse und Zugänge zu verbessern.
- **Neue Produkte:** Potenziale werden auch im Ganzjahrestourismus verortet. Um eine höhere Auslastung übers Jahr zu erreichen, müssen gezielt neue Produkte entwickelt werden. Gesundheitstouristische Dienstleistungen, kulturelle Angebote und Grossveranstaltungen sind mögliche Weg, ebenso die Verbesserung der Langsamverkehrsinfrastruktur, welche sommertouristisch wertvoll ist. Um internationale Gäste vermehrt zu begeistern, müssen Sehenswürdigkeiten mit Ausstrahlung geschaffen bzw. erlebbar gemacht werden (z.B. Morteratsch-Gletscher/Diavolezza, Corvatsch, RhB/Bernina, Nationalpark).
- **Digitalisierung:** Die Nutzung von Daten führt zu Erkenntnissen über Bedürfnisse von bestehenden und potenziellen Gästen und kann zu einer effektiven Produktentwicklung genutzt werden. Digitale Instrumente können analoge Tourismusprodukte ergänzen und dem Gast einen Mehrwert bieten. Durch digitale Technologien können Unternehmen zudem ihre Prozesse effizienter und die Zusammenarbeit mit Partnern einfacher gestalten. Und nicht zuletzt kann digitales Marketing zielgerichtet und personalisiert erfolgen und damit eine hohe Wirksamkeit erzielen. Die Nutzung der digitalen Technologien für verschiedene Ziele weist ein grosses Potenzial für die Weiterentwicklung des Tourismus auf und soll umfassend im Sinne einer «smart destination» betrachtet werden.
- **Marktbearbeitung optimieren:** Das Ziel, den Ganzjahrestourismus zu stärken, die Auslastung zu erhöhen und neue Märkte anzusprechen, erfordert eine Bündelung der Kräfte. Die Chancen der Digitalisierung sollen in der eigentlichen Vermarktung wie auch in der Produktentwicklung genutzt werden und dies erfordert eine Abstimmung in der Region.
- **Abgestimmte, raumbezogene Regionalplanung:** Das Abstimmen von Schutz- und Nutzungsansprüchen in der Region schafft Planungssicherheit und stellt eine wichtige

⁵ Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH

⁶ Wirtschaftsentwicklungsgesetz GWE, Neue Regionalpolitik NRP

Grundlage für die Realisierung von Projekte in Tourismus, Mobilität, Energie und Naturschutz dar. Nebst den raumplanerischen Instrumenten stehen der Region Masterpläne und regionalen Konzepte (z.B. touristisches Gesamtkonzept TKG) zur Verfügung, um künftige Entwicklungen innerhalb der Region zu planen und einzuleiten.

3.2 Stossrichtung 2: Wohnen und Arbeiten attraktivieren

Ziel: Steigerung der Anreize, um in der Region ganz oder zeitweise zu wohnen und/oder zu arbeiten, in dem die Lebensqualität und die Faktoren der Wohnstandortattraktivität generell gesteigert werden.

Die laufende Steigerung der Attraktivität der Region als Wohnort für Vollzeit- und Teilzeiteinwohner ist ein zentrales Ziel der Standortentwicklungsstrategie. Sie wird durch die hohe Dichte an touristischen Infrastrukturen positiv beeinflusst und kann durch weitere Massnahmen gesteigert werden:

- Erstens ist **ein Umfeld zu schaffen, welches das ganze Jahr über** als Lebensmittelpunkt attraktiv ist,
- zweitens sind **Familien- und Bildungsangebote** im Oberengadin bedürfnisgerecht auszugestalten,
- drittens sind attraktive **fiskalische Rahmenbedingungen** für Erst- und Zweitwohner zu schaffen,
- viertens ist **eine Willkommenskultur gegenüber den Zweitwohnern zu etablieren**, die mit Integration einhergeht.

Um dieses Potenzial zu nutzen, sind folgende Richtungen einzuschlagen:

- **Bildungsangebote und Kinderbetreuung:** Die Attraktivität des Wohnorts für Familien hängt nicht unwesentlich von den Angeboten bei Schule und Kinderbetreuung ab. Qualitativ hochstehende Bildungsangebote sind für Familien ein wichtiges Wahlkriterium für den Wohnort. Betreuungsstrukturen, wie Tagesschulen und Kindertagesstätten, sind zunehmend ein Bedürfnis.
- **Attraktives steuerliches Umfeld:** Das Oberengadin gilt bereits heute als steuerlich attraktive Region für natürliche Personen. Die relativ tiefe Besteuerung kann ein zusätzlicher Anreiz für potenzielle Zuzüger sein, ihren Erstwohnsitz in die Region zu verlegen.
- **Integration von Zweitheimischen:** Ferienwohnungsbesitzer sind als Teilzeiteinwohner zu verstehen, welche sich stark mit der Region verbunden fühlen und zum Teil viel Zeit vor Ort verbringen. Die Region kann verschiedene Initiativen unterstützen, welche den Austausch zwischen Ein- und Zweitheimischen stärken.

3.3 Stossrichtung 3: Querschnittsthemen stärken

Ziel: Steigerung der Wohnqualität und der Attraktivität als Tourismusdestination dank der systematischen Verbesserung von übergreifenden Themen.

Mit dem Weiterentwickeln von verschiedenen Querschnittsthemen kann die Attraktivität der Region als Tourismusdestination wie auch als Wohn- und Arbeitsort gesteigert werden. Dazu sind folgende Richtungen einzuschlagen:

- Erstens ist das Know-how im Tourismus zu nutzen, um tourismusnahe Dienstleistungen zu entwickeln und damit den Arbeitsmarkt zu diversifizieren,
- zweitens ist eine **gute Erreichbarkeit der Region** zu gewährleisten sowie eine **bedürfnisgerechte Mobilität** innerhalb der Region sicherzustellen,
- drittens ist **die digitale Erreichbarkeit bzw. Abdeckung zu optimieren**, welche digitales Arbeiten und Vernetzen erst ermöglicht,

Um dieses Potenzial zu nutzen, sind folgende Richtungen einzuschlagen:

- **Tourismusnahe Dienstleistungen:** Durch das Know-how und die Netzwerke im Tourismus können Start-ups und bestehenden Organisationen tourismusnahe Dienstleistungen entwickeln und damit zu attraktiven Ganzjahresstellen für qualifizierte Fachkräfte und zu einer Diversifikation des Arbeitsmarktes beitragen. Die Standortentwicklung fördert Initiativen in diese Richtung.
- **Verkehrstechnische Erreichbarkeit und Mobilität:** Die periphere Lage des Engadins macht das Geschäft mit Kurzaufenthalten bzw. Tagestourismus schwierig, begünstigt dafür längere Ferienaufenthalte. Eine bessere Anbindung an internationale Märkte kann mit dem Ausbau des Flugverkehrsangebots nach Samedan erreicht werden. Für den Wohn- und Arbeitsort Oberengadin ist überregionaler Pendlerverkehr aufgrund der Distanzen kaum möglich (mit Ausnahme des benachbarten Veltlins, welches aber für Oberengadiner Arbeitnehmer ökonomisch uninteressant ist). Damit zeigt sich der Arbeitsmarkt der Region Maloja eher isoliert. Die Verbesserung der Erreichbarkeit über Strasse, Schiene und über die Luft kann deshalb den Wohnort und Arbeitsmarkt aufwerten und das Erschliessen neuer Gästesegmente im Tourismus begünstigen. Durch clevere Systeme im Nahverkehr kann die Mobilität im Tal bedürfnisgerecht gestaltet werden, was für Tourismus und Wohnstandort wichtig ist.
- **Digitale Erreichbarkeit:** Gegenüber den Metropolitanräumen der Schweiz ist die digitale Erreichbarkeit in Berggebieten mit ultraschnellen Hochbreitbandanbindungen nach wie vor ausbaufähig. Die Wirtschaft und speziell der Tourismus benötigen eine gute Internetabdeckung. Die optimale digitale Erreichbarkeit kann den Nachteil der schlechten verkehrstechnischen Erreichbarkeit reduzieren. Die Region Maloja weist ein grosses Potenzial an finanzstarken Zweitheimischen auf, die dank der Digitalisierung künftig einen grösseren Teil ihrer Zeit in der Region verbringen könnten, sei dies zum Arbeiten oder für die Freizeit. Auch für Einheimische entstehen neue Perspektiven, indem ein berufs- oder ausbildungsbedingter Wegzug nicht mehr in jedem Fall zwingend ist.
- **Nachhaltigkeit:** Um einen Beitrag zu leisten, die Folgen des Klimawandels abzuschwächen und den gesellschaftlichen Bedürfnissen nach einer nachhaltigen Lebensweise gerecht zu werden, gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte: Erstens verfügt die Region über grosses Know-how im Bereich der erneuerbaren Energien, das künftig verstärkt genutzt werden soll. Zweitens kann der Immobilienbereich durch bauliche Verbesserungen (Sanierungen, Neubau, Beheizung) nachhaltiger gestaltet werden. Drittens kann die Region über neue Verkehrs- und Mobilitätskonzepte nachdenken, die auch Para-ÖV-Angebote (z.B. Car Sharing) beinhalten. Viertens besteht ein Potenzial im nachhaltigen Tourismus, das mit entsprechenden Produkten erschlossen werden kann.

4 Methodik der Strategiearbeit in der Region Maloja

Die regionale Standortstrategie 2030 wird mit drei Dokumenten gesteuert:

1. Das **«Chartset»** zeigt die wirtschaftlichen und strukturellen Entwicklungen in der Region auf der Basis von statistischen Auswertungen auf.
2. Das vorliegende **Dokument «Zusammenfassung der Strategie»** beschreibt die Vision, die Chancen und die wichtigsten Stossrichtungen der regionalen Standortstrategie.
3. Das **«Projektportfolio»** enthält die zentralen Projekte der Region Maloja, welche dazu dienen, die Standortstrategie umzusetzen. Zusätzlich zu den Projekten, welche aktiv durch die Region unterstützt werden, sind dort auch besonders potenzialreiche Projekte von privaten Akteuren aufgeführt.

«Man löst keine Probleme, in dem man sie auf Eis legt.»

Winston Churchill

Die regionale Standortstrategie 2030 wird als Prozess verstanden. Zur laufenden Weiterentwicklung und Umsetzung ist eine kontinuierliche Strategiearbeit mit klaren Zuständigkeiten und einem regelmässigen Turnus notwendig.

Die **Zuständigkeit** für die Strategiearbeit entfällt auf die Region Maloja. Sie installiert ein Gremium (Kernarbeitsgruppe) mit Vertretern der grössten Gemeinden und dem/der Regionalmanager/in, welche für die Weiterentwicklung der Standortstrategie zuständig sind.

Eine **kontinuierliche Strategiearbeit** wird sichergestellt, in dem folgende Massnahmen ergriffen werden:

- Es wird ein jährlicher Rhythmus für die Strategiearbeit gewählt. Der nächste Strategie-Termin im Folgejahr wird jeweils mit dem Abschluss des Updates im aktuellen Jahr festgelegt. Dazwischen wird an den «Hausaufgaben» der Region, die sich aus der Standortentwicklungsstrategie ableiten, gearbeitet.
- Das Chartset wird jährlich aktualisiert, um strukturelle Veränderungen zu erkennen und diese den strategischen Überlegungen zugrunde zu legen.
- Die Projektkerngruppe trifft sich jährlich, um auf der Basis des Chartsets und der Entwicklungen der verschiedenen Projekte Anpassung oder Verfeinerung der Strategie zu diskutieren und die regionale Standortstrategie zu überprüfen.
- Das Projektportfolio wird jährlich aktualisiert: Neue Projekte werden aufgenommen, nicht mehr aktuelle entfernt, die bestehenden werden mit den neuesten Entwicklungen ergänzt.
- Die Strategiedokumente werden durch die Gemeinden publiziert und durch die Mitwirkung der Bevölkerung sichergestellt.

Diesem Verständnis der Strategiearbeit entsprechend ist die regionale Standortstrategie 2030 ein Orientierungswerkzeug und ein Prozess. Mit dem vorgesehenen Vorgehen kann eine stetige Weiterentwicklung sichergestellt werden.